მმართველობითი ალრიცხვა

მეხუთე გამოცემა

ენტონი ა. ატკინსონი
ვატერლოოს უნივერსიტეტი

Anthony A. Atkinson
University of Waterloo

რობერტ ს. კაპლანი
ჰარვარდის უნივერსიტეტი

Robert S. Kaplan
Harvard University

ელა მეა მათსუმურა
ვისკონსინ-მადისონის უნივერსიტეტი

Ella Mae Matsumura
University of Wisconsin–Madison

ს. მარკ იანგი
სამხეთ კალიფორნიის უნივერსიტეტი

S. Mark Young
University of Southern California

PEARSON
Prentice Hall

Upper Saddle River, New Jersey 07458

გამომცემლობა „საქართველოს მაცნე"

Authorized translation from the English language edition, entitled MANAGEMENT ACCOUNTING, 5th edition, ISBN 0131732811, by ATKINSON, ANTHONY A.; KAPLAN, ROBERT S.; YOUNG, S. MARK; and MATSUMURA, ELLA MAE, published by Pearson Education, Inc. publishing as Prentice Hall.

Copyright © 2007, 2004, 2001, 1997, 1995 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458. Pearson Prentice Hall. All rights reserved. Printed in the United States of America. This publication is protected by Copyright and permission should be obtained from the publisher prior to any prohibited reproduction, storage in a retrieval system, or transmission in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or likewise. For information regarding permission(s), write to: Rights and Permissions Department.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any from or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. GEORGIAN language edition by PUBLISHING HOUSE "SAKARTVELOS MATSNE", Copyright ©2008

ყველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის ან მისი ნაწილის გავრცელება, გამოყენება ნებისმიერი ფორმით და გამოცემა წიგნის სხვა რაიმე სახით Pearson Education, Inc.-ის და გამომცემლობა „საქართველოს მატნეს“ ნებართვის გარეშე აკრძალულია კანონით.

მთარგმნელი: ნათია მორჩილაძე
მეცნიერული რედაქტორი: ეკა გეგეშიძე
ლიტერატურული რედაქტორი: მერაბ ცაგარეიშვილი
ყდის დიზაინი: შალვა ლურსმანაშვილი
კომპიუტერული უზრუნველყოფა: ნანა ესართია





© გამომცემლობა „საქართველოს მატნე“, 2009
ISBN 978-9941-16-026-4

ეს წიგნი ეძღვნება ჩვენს
მშობლებს და ოჯახებს

მოკლე შინაარსი

წინასიტყვაობა xvii

ქართული გამოცემის წინასიტყვაობა xvii

მადლიერება xxi

ავტორთა შესახებ xxiii

თავი 1 მმართველობითი აღრიცხვა: ინფორმაცია, რომელიც ქმნის ღირებულებას 1

თავი 2 დანახარჯთა მენეჯმენტის კონცეფცია და დანახარჯთა ქცევა 28

თავი 3 ტრადიციული დანახარჯთა მართვის სისტემები 85

თავი 4 საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემები 136

თავი 5 მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაცია საქმიანობასა და პროცესთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებისას 209

თავი 6 ინფორმაცია დანახარჯების შესახებ ფასის დადგენისა და პროდუქციის დაგეგმვისას 267

თავი 7 მმართველობითი აღრიცხვა და კონტროლის სისტემები: საქმიანობის შეფასება ჯაჭვური ღირებულების შექმნისას 316

თავი 8 ქცევის მოტივაცია მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემებში 355

თავი 9 დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა 396

თავი 10 ბიუჯეტის გამოყენება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად 446

თავი 11 კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება: გრძელვადიანი აქტივები 525

თავი 12 ფინანსური კონტროლი 576

ლექსიკონი 647

საგანთა საძიებელი 658

კომპანიათა საძიებელი 661

შინაარსი

წინასიტყვაობა xvii
ქართული გამოცემის წინასიტყვაობა xxi
მადლიერება xxi
ავტორთა შესახებ xxiii

თავი 1 მმართველობითი აღრიცხვა: ინფორმაცია, რომელიც ქმნის ღირებულებას 1

რას მოიცავს მმართველობითი აღრიცხვის შესახებ ინფორმაცია? 3
პრაქტიკაში: ბაზრის მოსინჯვა, როგორც დაგეგმვის ნაწილი 4
განსხვავება მმართველობით და ფინანსურ აღრიცხვას შორის 5

მმართველობითი აღიცხვის მოკლე ისტორია 6
პრაქტიკაში: ღია საბაზრო გარიგების აღზევება 7

მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაციის ნაირსახეობა 8
ფინანსური ინფორმაცია 8
ბიზნესსტრატეგია და ღირებულების განაცხადი 9
არაფინანსური ინფორმაცია და ღირებულების განაცხადი კომპანიისთვის 10
ღირებულების განაცხადის წარდგენა 11
პრაქტიკაში: მიზეზშედეგობრივი დიაგრამა და ხარისხის კონტროლი 12

მმართველობითი აღრიცხვა და კონტროლი მომსახურების ორგანიზაციებში 12
მომსახურების კომპანიების მოთხოვნა მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაციაზე 13

ცვალებადი კონკურენტული გარემო 14
მწარმოებელი და მომსახურების კომპანიები 14
სამთავრობო და არაკომერციული ორგანიზაციები 14
ფინანსური და არაფინანსური ინფორმაცია სამთავრობო სტრუქტურებსა და არაკომერციულ ორგანიზაციებში 15

მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაციის დანიშნულება 15

ეთიკა და მმართველობითი აღრიცხვა 16
პრაქტიკაში: პრაქტიკაში გატარებული ეთიკის კოდექსის შედარება შემუშავებულ კოდექსთან 18
შეჯამება 19
ძირითადი ტერმინები 19
დავალებები 19

თავი 2 დანახარჯთა მენეჯმენტის კონცეფცია და დანახარჯთა ქცევა 28

რას ნიშნავს დანახარჯი? 30

პროდუქციის დანახარჯთა ფორმისა და ფოკუსირების განსაზღვრა 31
პროდუქციის თვითღირებულების ინფორმაციის გამოყენება ორგანიზაციის გარეთ 31
გასავალი, დანახარჯი და ხარჯი 32
პროდუქციის თვითღირებულება 32
პროდუქციის თვითღირებულების ინფორმაციის გამოყენება შიდა მიზნებისათვის 33
დანახარჯთა ქცევის გამოყენება ღირებულების პროგნოზირებისათვის 34
დანახარჯთა ქცევის გამოყენება ხარჯთალრიცხვისათვის 37
პრაქტიკაში: მუდმივი ხარჯების ფინანსური რისკები 39
დანახარჯის ინფორმაციის გამოყენება დანახარჯებისა და მოგების პროგნოზირებისათვის 40
პრაქტიკაში: გამოიყენოთ CVP ანალიზი მოგების პროგნოზირებისთვის 42
CVP გრაფიკი 43
CVP ანალიზი მრავალპროდუქტიანი ორგანიზაციისთვის 44
პრაქტიკაში: ნაუგებლობის დონის ინფორმაციის გამოყენება 45
პრაქტიკაში: 1,000 დოლარი ჩაქუჩისთვის 47

დანახარჯთა ინფორმაციის გამოყენება პროდუქციის თვითღირებულების დასადგენად 47
დანახარჯ-სარგებლიანობის ანალიზი დანახარჯთა ინფორმაციის შემუშავებისას 49
როგორ განსაზღვრავს დანახარჯის ბუნება გადაწყვეტილებებს? 49
წარმოქმნის თუ არა ქაოსს ხარჯთაღრიცხვაში პრინციპი „სხვადასხვა დანახარჯები განკუთვნილია სხვადასხვა მიზნებისთვის“? 51
ალტერნატიული ღირებულება 52
მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ხარჯები 54
როგორ ხდება ორგანიზაციაში დანახარჯის შექმნა: მაგალითი 54
პირველადი ზრდა 55
არსებული სიმძლავრის საზღვრები 56
პროდუქციის ასორტიმენტის გაზრდა და მეტი რესურსების მოძიება 56
ბიზნესის გადასინჯვა 57
მუდმივი ზრდა 57
დანახარჯთა სტრუქტურა დღეს 58
პრაქტიკაში: დანახარჯთა სტრუქტურის ცვლილება 59
წარმოების საქმიანობის ტიპები 61
ერთეულზე დამოკიდებული საქმიანობა 62
პარტიასთან დაკავშირებული საქმიანობა 62
საქმიანობა საქონლის მდგრადობისთვის 63
პრაქტიკაში: საქმიანობა საქონლის მდგრადობისთვის 63
საქმიანობა მომხმარებლის შენარჩუნებისთვის 64
საქმიანობა კავშირების მდგრადობისთვის 64
საქმიანობა ბიზნესის მდგრადობისთვის 64
სხვა დამხმარე საქმიანობა 64
დანახარჯთა იერარქია 65
დანახარჯთა ქცევის არსი 65
არასაწარმოო დანახარჯები როგორც პროდუქციის ხარჯები 68
მოგების შეფასება ლინის ლანდშაფტის სერვისში 69
შეჯამება 70
ძირითადი ტერმინები 71
დავალებები 71

თავი 3 ტრადიციული დანახარჯთა მართვის სისტემები 85

დანახარჯთა მართვის სისტემები 86

შეკვეთის და პროცესების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემები 87
წარმოების ღირებულება: პირდაპირი და არაპირდაპირი დანახარჯთა კატეგორიები 87
შეკვეთების მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციის კოტირებული კომპონენტების უწყისები 90
სამუშაოს თვითღირებულება და დარიცხვა 91
დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთის განსაზღვრა 91
ცვალებადი დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთის გამოყენებასთან დაკავშირებული პრობლემები 92
პრაქტიკაში: კომიქსების ღირებულება Dark Horse-ში 94
კენის ავტომომსახურების ხარჯთაღრიცხვის სისტემის მიმოხილვა 95
სისტემის აღწერა 95
სისტემაში რეკომენდებული ცვლილებები 96
ახალი დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა – ილუსტრაცია 97
დანახარჯთა ცენტრების რაოდენობა 99
მიმდინარე სამუშაოს თვითღირებულების ჩაწერა 99

ᲞᲠᲐᲥᲢᲘᲙᲐᲨᲘ: Motion Picture Industry-ის და Napoleon Dynamite Stealth-ის ხარჯების და შემოსავლის შედარება 100
მრავალსაფეხურიანი პროცესის დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემები 103
შედარება შეკვეთის მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციასთან 104
პროცესის დანახარჯთა კალკულაცია – ილუსტრირება 104
ნარმოების ეკვივალენტური ერთეულები 106
შეჯამება 108
დანართი 3-1 მომსახურების დეპარტამენტის დანახარჯთა განაწილება 109
ძირითადი ტერმინები 122
დავალებები 122

თᲐᲕᲘ 4 საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემები 136

ტრადიციული ნარმოების დანახარჯთა მართვის სისტემები 138
Ericson-ის ტრადიციული დანახარჯთა მართვის სისტემა 140
ვანილისა და მრავალარომატული საწარმოები 141
საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემა 143
საქმიანობის მიხედვით ხარჯების მონიტორინგი 143
ხარჯების გადატანა საქმიანობიდან პროდუქციაზე 145
მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით 148
ᲞᲠᲐᲥᲢᲘᲙᲐᲨᲘ: W.S. Industires იყენებს ABC-ის ინფორმაციას უწყვეტი გაუმჯობესებისთვის 149
საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვასთან დაკავშირებული საკითხები 150
რესურსის სიმძლავრის დანახარჯის დადგენა 151
მუდმივი და ცვალებადი ხარჯები საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა სისტემებში 152
დროითმართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვა 154
მარკეტინგის, გაყიდვების, დისტრიბუციის და ადმინისტრაციული ხარჯები, მომხმარებელზე გაწეული ხარჯების მონიტორინგი 157
მომხმარებლის მომგებიანობის მართვა 159
პროცესის გაუმჯობესება 160
ფასწარმოქმნა საქმიანობის სახეობების მიხედვით 160
ურთიერთობების მართვა 160
ᲞᲠᲐᲥᲢᲘᲙᲐᲨᲘ: სტრატეგიული ცვლილება Kemps LLc-ში 161
მომსახურების კომპანიები 162
ᲞᲠᲐᲥᲢᲘᲙᲐᲨᲘ ᲢᲔᲥᲜᲝᲚᲝᲒᲘᲣᲠᲘ ᲣᲞᲘᲠᲐᲢᲔᲡᲝᲑᲐ: პროგრამული უზრუნველყოფა აძლევს ABC სისტემებს მოხერხებულ ხელმისაწვდომობას მომხმარებელთა ტრანზაქციებისთვის 163
ABC მოდელი მომსახურების კომპანიებისთვის 164
განხორციელებასთან დაკავშირებული საკითხები 165
ცხადი ბიზნესმიზნის არქონა 165
მენეჯმენტის ძალისხმევის ნაკლებობა 166
პროექტის გადაცემა კონსულტანტებისთვის 166
სუსტი ABC მოდელის პროექტი 167
ცვლილებისადმი ინდივიდუალური ან ორგანიზაციული წინააღმდეგობა 168
ხალხი საშიშროებას გრძნობს 168
შეჯამება 168
ძირითადი ტერმინები 170
დავალებები 170

თავი 5 მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაცია საქმიანობასა და პროცესთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებისას 209

ფინანსური შედეგების შეფასება 212

დაუბრუნებელი ხარჯების არსებითობა 212
რელევანტური დანახარჯები დანადგარის გამოცელისას 212
რელევანტური დანახარჯების ანალიზი 213
რელევანტური დანახარჯების შეჯამება 214
გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებლობის აღება 214

პრაქტიკაში: დაუბრუნებადი ხარჯები – შეცდომის დაძლევა „Concorde-ის ეფექტი" 214

გადაწყვეტილება „წარმოება თუ შესყიდვა" 216
აღმოფხვრადი დანახარჯები 217
ხარისხის ფაქტორები 218

საწარმოო პროცესის დაგეგმვის სისტემები 218
ტექნოლოგიური წარმოება 219
კონვეირული წარმოება 221

პრაქტიკაში: ABC-ს შედარება შეზღუდვების თეორიასთან: როდესმე დაწყვილდებიან? 221

მოქნილი ავტომატიზებული წარმოება 222

მარაგების ღირებულება და დამუშავების ხანგრძლივობა 223
მარაგები და დამუშავების ხანგრძლივობა 223
მარაგებთან დაკავშირებული ხარჯები 223
ახალ წარმოების სისტემაზე გადასვლის სარგებლიანობა: მოქნილი ავტომატიზებული წარმოების გამოყენების მაგალითი 223
დანახარჯ-სარგებლიანობის შეჯამება 229

შეუსაბამობის დანახარჯები და ხარისხის საკითხები 230
ხარისხის სტანდარტები 232
ხარისხის კონტროლზე გაწეული ხარჯები 232

პრაქტიკაში: მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებით მომხმარებლის დენადობის შემცირება 233

წარმოება „დროული მიწოდების პრინციპით" 234
დროული მიწოდების პრინციპით წარმოების შედეგები 234

პრაქტიკაში: კალისგან დამზადებული იაპონური რობოტები და დროულად მიწოდების პრინციპით წარმოების სისტემა 235
„დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოება და მმართველობითი აღრიცხვა 236

დაბრუნება კომპანია TOY-ში 237
წარმოების ნაკადები 237
გავლენა სამუშაო პროცესის მარაგებზე 238
წარმოების ხარჯებზე გავლენა 239
დეფექტის გამოსწორების ხარჯები 239
სამუშაო პროცესის მარაგების შენარჩუნებაზე გაწეული ხარჯები 241
გაზრდილი გაყიდვებიდან მიღებული სარგებელი 241
დანახარჯ-სარგებლიანობის შეჯამება 241

შეჯამება 242

ძირითადი ტერმინები 244

დავალებები 244

თავი 6 ინფორმაცია დანახარჯების შესახებ ფასის დადგენისას და პროდუქციის დაგეგმვისას 267

პროდუქციის თვითღირებულების როლი ფასწარმოქმნისა და პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას 269
ფასწარმოქმნის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ფაქტორები 269
პრაქტიკაში: ახდენს თუ არა გავლენას დისკების ფასების დადგენა საავტორო უფლებების დარღვევაზე მუსიკის ინდუსტრიაში? 270

პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ მოკლევადიანი გადაწყვეტილება: ფასის მიმღებები 271
ალტერნატიული ღირებულების გავლენა 275

მოკლევადიანი ფასის დადგენის გადაწყვეტილება: ფასის მაძიებელი 277
ჭარბი სიმძლავრე 278
პრაქტიკაში: ფასწარმოქმნა ბენზინგასამართ სადგურებზე 278
ჭარბი სიმძლავრის არ არსებობა 279

გრძელვადიანი ფასწარმოქმნის გადაწყვეტილებები: ფასის მაძიებელი 280
პრაქტიკაში: ტელეკომუნიკაციის პაკეტის შერჩევა 281

გრძელვადიანი გადაწყვეტილება პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ: ფასის მიმღებები 284
პრაქტიკაში: ფასწარმოქმნა გადატვირთვისას 285

დავუბრუნდეთ Higt performance spring-ს 286
შეჯამება 282
დანართი 6-1 ფასის წარმოქმნის ეკონომიკური ანალიზი 289
ძირითადი ტერმინები 287
დავალებები 287

თავი 7 მმართველობითი აღრიცხვა და კონტროლის სისტემები: საქმიანობის შეფასება ჯაჭვური ღირებულების შექმნისას 316

რას მოიცავს მმართველობითი აღრიცხვა და დანახარჯთა კონტროლის სისტემა? 317
„კონტროლის" მნიშვნელობა 318

კარგად დაპროექტებული მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემა 320
ჯაჭვური ღირებულება 321
სრული სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვა 321

სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა 324

ტრადიციული დანახარჯის შემცირების მეთოდის შედარება სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვასთან 324
ტრადიციული დანახარჯის შემცირების მეთოდი 324
სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის მაგალითი 327
დანახარჯის ანალიზი 327
პრაქტიკაში: სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა და Mercedes-Benz-ის M-Class-ი 333

კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვა 335
ტრადიციული ხარჯის შემცირების მიდგომის შედარება კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვასთან 336

ეკოლოგიური დანახარჯთა აღრიცხვა 337

ეკოლოგიური დანახარჯების კონტროლი 337
ბენჩმარკინგი 338
ეტაპი 1: ორგანიზაციის შიდა შესწავლა და კონკურენტების წინასწარი ანალიზი 339
პრაქტიკაში: მეცნიერული პროგრესი და ეკოლოგიური ხარჯების შემცირება: ქრომი მიწისქვეშა წყლებში 340
ეტაპი 1: ორგანიზაციის შესწავლა და კონკურენტების წინასწარი ანალიზი 339
ეტაპი 2: ბენჩმარკინგის პროექტისთვის გრძელვადიანი ვალდებულებების შემუშავება და ბენჩმარკინგის ჯგუფის ჩამოყალიბება 341
ეტაპი 3: ბენჩმარკინგის პარტნიორების განსაზღვრა 341
ეტაპი 4: ინფორმაციის შეგროვებისა და გაზიარების მეთოდები 342
ეტაპი 5: ზომების მიღება ბენჩმარკინგის მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად 343
შეჯამება 343
ძირითადი ტერმინები 344
დავალებები 344

თავი 8 ქცევის მოტივაცია მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემებში 355

მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემა 356
ადამიანისეული რესურსის მართვის მოტივაციის მოდელი 357
ორგანიზაციის ქცევის ეთიკურ კოდექსი და MACS-ის პროექტირება 358
ეთიკური დილემა 358
ეთიკური კონფლიქტის გადაწყვეტა 359
კონფლიქტი ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ფასეულობებს შორის 359
პრაქტიკაში: ნიშნავს თუ არა თაღლითობა გოლფის თამაშისას თაღლითობას სხვა საკითხშიც? 360
კონფლიქტი ორგანიზაციის დეკლარირებულ და პრაქტიკაში გატარებულ ფასეულობებს შორის 361
ეფექტიანი ეთიკური კონტროლის სისტემის ელემენტები 362
ეთიკური გადაწყვეტილების მისაღებად გადადგმული ნაბიჯები 362
მოტივაცია და შეთანხმებულობა 362
პრაქტიკაში: The Wall Street Journal თანამშრომელთა ეთიკურობის ტესტი 364
ამოცანისა და შედეგების კონტროლის მეთოდები 365
შესრულების მაჩვენებლების კომბინაციის გამოყენება 367
სხვადასხვა შესრულების მაჩვენებლების საჭიროება 367
მიზანთან შეუსაბამო საქციელი 367
შესრულების მაჩვენებლების კომბინაციის გამოყენება 369
თანამშრომელთა ჩართვა მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის პროექტირებაში 369
თანამონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში 370
განათლება ინფორმაციის გაანალიზებისთვის 370
მასტიმულირებელი სისტემის შემუშავება, მიღწევების წასახალისებლად 371
შინაგანი და გარეგანი კომპენსაციის შერჩევა 372
შესრულებაზე დაფუძნებული გარეგანი კომპენსაცია 372
ეფექტიანი საქმიანობის შეფასებისა და წახალისების სისტემა 373
მასტიმულირებელი კომპენსაციის ხელშემწყობი პირობები 375
მასტიმულირებელი კომპენსაცია და თანამშრომელთა პასუხისმგებლობა 375
სტიმულების შედეგები 376

მასტიმულირებელი კომპენსაციის გეგმების მართვა 377
მასტიმულირებელი კომპენსაციის გეგმების სახეები 377
პრაქტიკაში: სად გაქრა ამდენი შემოსავლები? 379
პრაქტიკაში: ახალი აღრიცხვის წესები აქციაზე ოფციისთვის: SFAS 123-ის შემთხვევა 382
შეჯამება 383
ძირითადი ტერმინები 384
დავალებები 385

თავი 9 დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა 396

დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა 399
ხედვა, მისია და სტრატეგია 402
მიზანი, მაჩვენებელი და სამიზნე 404
სტრატეგიული რუკა და დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა 405
ფინანსური პერსპექტივა 405
მომხმარებლის პერსპექტივა 407
პროცესის პერსპექტივა 410
სწავლისა და ზრდის პერსპექტივა 415
სტრატეგიული რუკა და დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა მეტრობანკში 415
ფინანსური პერსპექტივა 417
მომხმარებლის პერსპექტივა 417
პროცესის პერსპექტივა 418
სწავლისა და ზრდის პერსპექტივა 419
პრაქტიკაში: Media General-ი ახორციელებს კონვერგენციულ სტრატეგიას 420
ეფექტიანობის ძირითადი ინდიკატორი დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემაში 421
პრაქტიკაში: Mellon Europe 418
დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის გამოყენება არასამთავრობო და სახელმწიფო ორგანიზაციებში 423
პრაქტიკაში: New Profit, Inc. 424
პრაქტიკაში: Royal Canadian Mounted Police 425
მართვა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის საშუალებით 426
ტექნოლოგიური ზღვარი: Business Intelligence Software 427
დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემასთან დაკავშირებული საფრთხეები 428
მეტრობანკი ეპილოგი 431
შეჯამება 433
დანართი 9-1 დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მიზნები და მაჩვენებლები 434
ძირითადი ტერმინები 436
დავალებები 436

თავი 10 ბიუჯეტის გამოყენება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად 446

სიმძლავრესთან დაკავშირებული და მოქნილი რესურსების დონის განსაზღვრა 447
ბიუჯეტირების პროცესი 448
ოპერატიული ბიუჯეტი 453

ფინანსური ბიუჯეტი 454

ბიუჯეტირების პროცესის ილუსტრირება 454
Oxford Tole Art, Buoy Division 454
მოთხოვნის პროგნოზირება 456
წარმოების გეგმა 457
დანახარჯთა გეგმის შემუშავება 458
სიმძლავრის დონის არჩევა 459
მიუღებელი წარმოების გეგმის ქონა 462
წარმოების გეგმის ინტერპრეტაცია 462
ფინანსური გეგმები 463
ნაღდი ფულის მოძრაობის ანგარიში 465
ფინანსური გეგმის გამოყენება 467
დაგეგმილი შედეგების გამოყენება 468

რა-თუ ანალიზი 469
გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული ალტერნატივების შეფასება 470
მგრძნობელობის ანალიზი 470

მიმდინარე და დაგეგმილი შედეგების შედარება 471
გადახრების ანალიზი 471
ძირითადი გადახრების ანალიზი 473
Canning Cellular Services 473
პირველი დონის გადახრა 474
გადახრის ნაწილებად დაშლა 475
დაგეგმილი და მოქნილი ბიუჯეტის გადახრები 476

მასალისა და მუშახელის ფასისა და რაოდენობის გადახრები 477

ბიუჯეტირების როლი მომსახურებისა და არაკომერციულ ორგანიზაციებში 487
პერიოდული და უწყვეტი ბიუჯეტირება 487

დისკრეციული ხარჯის კონტროლი 488
ბიუჯეტირება ნაზრდით 488
ბიუჯეტირება ნულიდან 488
პროექტის დაფინანსება 489

მოქნილი ბიუჯეტირების პროცესის გაფართოება: ბიუჯეტირება საქმიანობის სახეობების მიხედვით 490

ბიუჯეტირების პროცესის მართვა 491

ბიუჯეტირების ქცევითი ასპექტები 491
ბიუჯეტის პროცესის დაგეგმვა 492
ბიუჯეტის პროცეს ზე გავლენის მოხდენა 493
ტრადიციული ბიუჯეტირების მოდელის კრიტიკა: The Beyond Budgeting Roundtable 494

Mount Pleasant-ში არსებული ფინანსური კრიზისის შეფასება 495
შეჯამება 497
ძირითადი ტერმინები 499
დავალებები 499

თავი 11 კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება: გრძელვადიანი აქტივები 525

გრძელვადიანი (კაპიტალური) აქტივები 527

ინვესტირება და უკუგება 527

ფულის ღირებულება დროში 528
სტანდარტული პირობითი ნიშნები 528
მომავალი ღირებულება 528

მრავალჯერადი პერიოდი 529
წარმოებული მომავალი ღირებულების გამოთვლა სხვადასხვა პერიოდისთვის 529
რთული პროცენტის მთლიანი ზრდა 531
მიმდინარე ღირებულება 531
შემცირებადი მიმდინარე ღირებულება 534
ანუიტეტის მიმდინარე და მომავალი ღირებულება 534
სესხის გადახდისთვის საჭირო ანუიტეტის გამოთვლა 538
კაპიტალის ღირებულება 539
კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება 541
Shirley's Doughnut Hole 541
გამოსყიდვის მეთოდი 541
ბულალტრული უკუგების განაკვეთის კრიტერიუმი 542
წმინდა მიმდინარე ღირებულება 543
უკუგების შიდა განაკვეთის კრიტერიუმი 545
პრაქტიკაში: წმინდა მიმდინარე ღირებულების გამოყენება შერწყმის შეფასებისას 545
მომგებიანობის ინდექსი 547
დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება 548
პრაქტიკაში: კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების მეთოდის პოპულარობა 549
ინფლაციის გავლენა 551
ახალი პროდუქტის შეფასება: მაგალითი 552
გამოსყიდვის კრიტერიუმი 553
ბულალტრული უკუგების განაკვეთის კრიტერიუმი 553
წმინდა მიმდინარე ღირებულების კრიტერიუმი 554
ნაღდი ფულის ნაკადების გაურკვეველობა 554
მინი-მაქსის მეთოდი 555
მოსალოდნელი ღირებულების მეთოდი 555
მოსალოდნელი ღირებულების ალბათობა 556
რა-თუ და მგრძნობელობის ანალიზი 558
პრაქტიკაში: მოდელირების გამოყენება პროექტის რისკის დასადგენად 560
სტრატეგიული განხილვა 560
განხორციელების შემდგომი აუდიტი და კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება 561
სხვა ხარჯების ბიუჯეტირება 562
Dow Chemical-is mier Union Carbide-ის შესყიდვასთან დაკავშირებული ეპილოგი 562
შეჯამება 563
ძირითადი ტერმინები 563
დავალებები 564

თავი 12 ფინანსური კონტროლი 576
ფინანსური კონტროლის გარემო 582
ფინანსური კონტროლი 582
მოტივაცია დეცენტრალიზაციის განსახორციელებლად 583
პრაქტიკაში: სტანდარტული ოპერაციული პროცედურები Mercedez-Benz-ში 584
პრაქტიკაში: შესრულების შეფასება McDonald's-ის რესტორნებში 585

პასუხისმგებლობის ცენტრები და ერთეულის შესრულების შეფასება 585
პასუხისმგებლობის ცენტრების კოორდინაცია 585
პრაქტიკაში: კოორდინაციაზე გაწეული მაღალი ხარჯი 586
პასუხისმგებლობის ცენტრები და ფინანსური კონტროლი 588
პრაქტიკაში: შესრულების არაფინანსური მაჩვენებლები Federal Express-ში მომსახურების ხარისხის ინდიკატორი 588
პრაქტიკაში: General Electric-ის ინვესტიციის ცენტრი 2006 წელს 591
პასუხისმგებლობის ცენტრების შეფასება 592
პრაქტიკაში: ბიზნესსეგმენტის ფინანსური ანგარიში 596
ტრანსფერული ფასწარმოქმნა 600
პრაქტიკაში: საერთაშორისო ტრანსფერული ფასწარმოქმნა 601
ხარჯების განაწილება ფინანსური კონტროლის ხელშეწყობის მიზნით 605
სამართლიანობის პრინციპზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასები 608
აქტივების განაწილება და შეფასება ინვესტიციის ცენტრებში 609
ინვესტიციაზე ამონაგების ეფექტიანობა და მწარმოებლურობა 609
ფინანსური კონტროლის საშუალებით მწარმოებლურობის შეფასება 611
პრაქტიკაში: შრომის ნაყოფიერება საკონსულტაციო კომპანიებში 611
ინვესტიციაზე უკუგების მიდგომასთან დაკავშირებული კითხვები 611
პრაქტიკაში: მწარმოებლურობის მართვა ავიაკომპანიებში 612
ნარჩენი შემოსავლის გამოყენება 612
პრაქტიკაში: ორგანიზაციები იღებენ დამატებით ეკონომიკურ ღირებულებას სხვადასხვა მიზეზების გამო 614
ფინანსური კონტროლის ეფექტიანობა 615
გარე ფინანსური კონტროლი: ფინანსური კოეფიციენტის ანალიზი 616
მომგებიანობის კოეფიციენტები 620
ეფექტიანობის კოეფიციენტები 623
ფინანსური ლევერეჯი 624
ლიკვიდურობა 624
აქტივების გამოყენება 625
საბაზრო ღირებულება 627
კოეფიციენტის ტენდენციები 628
პრაქტიკაში: კოეფიციენტებისა და ორგანიზაციების სირთულეები 631
ფინანსური კოეფიციენტებით ანალიზის შეზღუდვები 629
Eepilogi Nucor Corporation-ი: 2004 წლის შემდეგ 632
შეჯამება 633
ძირითადი ტერმინები 633
დავალებები 634
ლექსიკონი 647
საგანთა საძიებელი 658
კომპანიის საძიებელი 661

წინასიტყვაობა

„კომპანიებს სჭირდებათ პროფესიონალი ფინანსისტები, რომლებმაც იციან არა მარტო იმის ჩვენება, თუ რა ხარჯები გასწია კომპანიამ, არამედ იმისა, თუ როგორ იქნა ისინი გამოყენებული და ამ დანახარჯებმა მოიტანა თუ არა შესაბამისი სარგებელი სტრატეგიასთან მიმართებაში. ფინანსური უნარები არის ის აუცილებელი რამ, რაც საშუალებას მოგვცემს ფოკუსირება მოვახდინოთ მომავალზე, ისევე როგორც წარსულზე ღირებულების შესაქმნელად.“

რალფ კანტერი
Bearing Point

სამიზნე აუდიტორია

წიგნი განკუთვნილია ბიზნესის ადმინისტრირების სტუდენტებისთვის და ტრენინგებისათვის მმართველობითი აღრიცხვაში. მმართველობითი აღრიცხვა, მეხუთე გამოცემა, მოიცავს თანამედროვე შეხედულებებს მმართველობითი აღრიცხვის ყველა ძირითად საკითხთან მიმართებაში როგორიცაა: მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით, დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა, სამიზნე ხარჯთაღრიცხვა, მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემა.

სახელმძღვანელოს ტექსტის ავტორებია როგორც მეცნიერები, ასევე Fortune 500 ან მცირე კომპანიებში მომუშავე მაღალი კლასის კონსულტანტები. ეს არის კარგი საშუალება სტუდენტებისთვის, რათა მათ უკეთესი წარმოდგენა შეექმნათ მმართველობითი აღრიცხვის ძირითად თემებსა და კვლევებზე კომერციული მენეჯერის საქმიანობასთან დაკავშირებით. თუმცა აღნიშნული წიგნი უშუალოდ განკუთვნილია ბიზნესის ადმინისტრირების სტუდენტებისათვის, ასევე სასარგებლოა მენეჯერებისთვის, რომლებიც გადიან პრაქტიკას. მათ შეუძლიათ მიიღონ სარგებელი იმის გაგებით, თუ როგორ წარმოშობს აღრიცხვა ღირებულებას ორგანიზაციაში.

ყველა ბიზნესს აქვს ერთნაირი მიზანი

კომპანიის მიზანია მფლობელისა და აქციონერებისთვის გამოიმუშავოს სარგებელი. ნებისმიერ შემთხვევაში ეს არის კერძო თუ მოგებაზე არაორიენტირებული ორგანიზაცია, მიზანი ერთი და იგივეა - ღირებულების შექმნა. ერთმა კომპანიამ შეიძლება გააუმჯობესოს პირობები პერსონალისთვის, მეორემ განახორციელოს ინვესტიცია ახალი პროდუქტის განვითარებაში, რაც დაფუძნებული იქნება მომხმარებლის მოთხოვნილებაზე. როგორიც არ უნდა იყოს სტრატეგია მმართველობითი აღრიცხვა არის ის, რაც დეტალურად ხსნის ღირებულების მისაღებად როგორ უნდა იქნეს გამოყენებული შეფასებისა და მართვის სისტემები.

ინფორმაცია ავტორთა გუნდის შესახებ

ჩვენი თანამშრომლობა გაფართოვდა, როცა გუნდს დაემატა ელა მეა მათსუმურა, რომელსაც ამ საგნის სწავლებისა და კვლევების სფეროში აქვს მრავალწლიანი გამოცდილება. ძალიან მოხარულები ვართ, რომ ის შეუერთდა ჩვენს გუნდს.

სხვა განმასხვავებელი თაყვისებურებანი:

ახალი ქეისები (case) მოიცავს ჰარვარდის ბიზნესსკოლის, მმართველობითი აღრიცხვის ინსტიტუტის და სხვა შემთხვევებს, რომელიც საჭიროებს როგორც

სტრატეგიულ ასევე პერსონალს შორის ანალიზს და უფრო სასარგებლოს ხდის წიგნს სტუდენტებისა და ბიზნესის ადმინისტრირების კურსებისთვის.

აღნიშნულ გამოცემასთან დაკავშირებული სიახლე

- ჰარვარდის ბიზნესსკოლის ახალი ქეისები სტუდენტს ანიჭებს მენეჯერულ როლს. ოთხი მათგანის არის ახალი
  * Sippician (Brand new Harvard case, აერთიანებს ბიუჯეტირების, დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის, დროით მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის საკითხებს)
  * Midwest Office Products
  * Chadwick (abridged)
  * Domestic Auto Parts
- ყველა ქეისი არის მომზადებული შემოკლებულად და თან ახლავს შემთხვევასთან დაკავშირებული ინსტრუქტორის შენიშვნები, რომელიც არის ინსტრუქტორთა წყაროებში.
- მმართველობითი აღრიცხვის ინსტიტუტის ქეისებიდან ორი არის ახალი და მოიცავს შემდეგ თემებს:
  * Mercedes-Benz-ის მიერ სამიზნე ხარჯთაღრიცხვის გამოყენებას ახალი SUV-ის შექმნის მიზნით;
  * შეკვეთის შეყვანის პროცესის გაუმჯობესება, რომელიც უკავშირდება ღირებულების ჯაჭვს (გაელენა მომხმარებელზე, გაყიდვების პერსონალზე, წარმოებაზე და სხვა შიდა გამოყენებაზე).
- ახალი Chapter Opening Vignettes აღწერს რეალურ ბიზნესპრობლემებს, რომელიც შეიძლება გადაწყვეტილი იქნას მმართველობითი აღრიცხვის ანალიზით და მიდგომების საშუალებით,
- შესწორებულია **მეოთხე თავი** – რობერტ კაპლანი ითვლება მსოფლიოში წამყვან ექსპერტად საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვისა და დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის საკითხებში. აღნიშნული გამოცემისთვის მან შესწორებები შეიტანა და რეორგანიზაცია გაუკეთა მეოთხე თავს - "დანახარჯთა აღრიცხვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით". მეხუთე გამოცემაში კაპლანი აერთიანებს დროით მართვად ABC მიდგომას ტრადიციულ ABC მიდგომასთან. ორი ახალი ქეისი ეხმარება სტუდენტებს გაიგონ თუ როგორ შეიძლება შეიქმნას საკუთარი დროით მართვადი ABC მოდელი.
- შესწორებული **მეშვიდე თავი** – სამიზნე ხარჯთაღრიცხვასთან დაკავშირებული გაზრდილი მოცულობის მაგალითი იქნა დამატებული.
- შესწორებულია **მეცხრე თავი** – კაპლანმა ასევე შესწორებები შეიტანა მეცხრე თავის „დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემაში". ეს არის სრულყოფილი ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოხდეს სტრატეგიის გარდაქმნა სტრატეგიულ რუკად და შეიქმნას დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა. მეხუთე გამოცემაში დამატებულია ჰარვარდის ბიზნესსკოლის ორი ახალი ქეისი, რათა სტუდენტებმა მეტი გამოცდილება შეიძინონ ამ თემასთან დაკავშირებით.
- შესწორებულია **მეათე თავი** – შეტანილი იქნა გაფართოებულად უფრო დეტალური ინფორმაცია ბიუჯეტირების პროცესთან დაკავშირებით.
- შესწორებულია **მეთორმეტე თავი** – დაემატა უფრო დეტალური ინფორმაცია ფინანსურ კონტროლთან დაკავშირებით.
- უფრო დაიხვეწა წიგნის სტრუქტურა და თანმიმდევრობა მომხმარებელთა მოთხოვნების მიხედვით.
- დაემატა ახალი კითხვები და სავარჯიშოები, როგორც წინა ასევე ახალ საკითხებზე.

ინსტრუქტორებისთვის:

ინსტრუქტორებს შეუძლიათ ისარგებლონ შემდეგ ვებ-გვერდებზე არსებული რესურსებით:
www. prenhall.com/atkinson .

- **ინსტრუქტორის ონლაინ რესურსცენტრი:** www. prenhall.com/irc
- **ინსტრუქტორის სახელმძღვანელო – ISBN: 0-13-198792-5**
  რესურსების თითოეული თავი მოიცავს სასწავლო ამოცანებს და მისაღწევ უნარ-ჩვევებს, შენიშვნებს ჰარვარდის ბიზნესსკოლის სტუდენტებისათვის. ინსტრუქტორის ქსელის მსხვილფორმატიანი ცხრილი შეგიძლიათ იხილოთ: www. prenhall.com/atkinson
- **ტესტების ბაზის ფაილი – ISBN: 0-13-173716-3**
  ტესტების ბაზის ფაილი მოიცავს 1,200-ზე მეტ კითხვას, რომელიც სპეციალურად დაწერილია მეხუთე გამოცემისთვის. მრავალვარიანტიანი ტესტები, ამოცანები, სავარჯიშო და ესე დაკავშირებულია შესაბამის თავთან და რაოდენობრივ და ხარისხობრივად ეხმარება სწავლებას.
- **ამოხსნათა სახელმძღვანელო – ISBN: 0-13-221622-1**
  ის შეიცავს ამოცანების, ქეისების და სავარჯიშოების ამოხსნებს.
- **PowerPoint-ის სლაიდებს – იხილეთ IRC .**
- **მარკ იანგის ლექციები მმართველობით აღრიცხვაში**
  ის შეიცავს ბოლო პერიოდის პრესის და აკადემიურ სტატიებს ბიზნესის შესახებ, რომელიც უკავშირდება მმართველობითი აღრიცხვის ძირითად თემებს, რომელიც იდეალურია ისეთი კურსებისათვის. იგი დაფუძნებულია ქეისებზე, მას ერთვის სტატიები სხვადასხვა წყაროებიდან. ეს მასალები შესაძლებელია წარმატებით გამოყენებული იქნეს სხვა მენეჯმენტის ან მმართველობითი აღრიცხვის სახელმძღვანელოსთან ერთად.

  გთხოვეთ იხილეთ: www. prenhall.com/atkinson Instructor Manual-თვის, რომელიც თან ახლავს აღნიშნულ წიგნს.

ინსტრუქტორების რესურსცენტრი:

დარეგისტრირდი, შეასრულე პირობები, ისარგებლე

www.prenhall.com/irc არის ვებ-გვერდი, სადაც ინსტრუქტორებისთვის ხელმისაწვდომია სხვადასხვა სახის საპრეზენტაციო, მედია და ბეჭდური მასალები ტექსტთან ერთად.

გაუმჯობესებისთვის. ერთხელ დარეგისტრირების შემდეგ თქვენ არ გჭირდებათ შეავსოთ ფორმები ან გამოიყენოთ სხვადასხვა ფასვორდები, ახალი ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის მიზნით. დარეგისტრირების შემდეგ პირდაპირ მიიღებთ ფაილებს და ინსტრუქციებს Course Management-ის ინსტალირებით.

გჭირდებათ დახმარება? ტექნიკური დახმარების ჩვენი გუნდი მზადაა დაეხმაროს ინსტრუქტორებს ნებისმიერ საკითხთან დაკავშირებით, რაც წარმოადგენს დამატებას და თან ახლავს ტექსტს. იხილეთ: დასმულ კითხვებზე გაცემული პასუხები.

სტუდენტებისთვის:

- www.prenhall.com/atkinson შეიცავს მნიშვნელოვან რესურსებს როგორც სტუდენტების ასევე პროფესორებისათვის Powerpoint-ის სლაიდების ჩათვლით.

თანამედროვე მსოფლიოში მწარმოებლურობის ზრდამ და ტექნოლოგიურმა პროგრესმა, აღრიცხვის მეცნიერების წინაშე უფრო მეტი მოთხოვნები დააყენა, რომელმაც თავის მხრივ ბიძგი მისცა ბიზნესის მენეჯერებსა და აღრიცხვის მეცნიერებს ეძებნათ ახალი გზები ინფორმაციის მოპოვების გაანალიზებისა და განზოგადებისათვის. მენეჯერებს სჭირდებათ სრულყოფილი და საიმედო ინფორმაცია უფრო სწორი სტარატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული არჩევანის გაკეთებასა და გადაწყვეტილების მიღებაში, რაც მნიშვნელოვანია ყველა კომპანიის, სახელმწიფოს, არასამთავრობო თუ საერთაშორისო ორგანიზაციებში.

ამ ფონზე მნიშვნელოვანია ქართველ სპეციალისტებს და მენეჯერებს საფუძვლიანი ცოდნა ჰქონდეს მმართველობითი აღრიცხვის თანამედროვე მეთოდების შესახებ.

სწორედ ამიტომ გადავწყვიტეთ თქვენთვის შემოგვეთავაზებინა მსოფლიო ბესტსელერი, ენტონი ა. ატკინსონის (ვატერლოოს უნივერსიტეტი) რობერტ ს. კაპლანის (ჰარვარდის უნივერსიტეტი) ელა მეა მათსუმურას (ვისკონსინ-მადისონის უნივერსიტეტი) და ს. მარკ იანგის (სამხეთ კალიფორნიის უნივერსიტეტი) **მმართველობითი აღრიცხვის სახელმძღვანელო (მეხუთე გამოცემა).**

წიგნი 12 თავისგან შედგება და მასში განხილულია მმართველობითი აღრიცხვის მნიშვნელოვანი საკითხები. მასში ასევე შესულია თანამედროვე მენეჯერული მიდგომა დაბალანსებული მაჩვენებლით სისტემა, რომლის საშუალებითაც დგება ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიული რუკა, ასევე დანახარჯთა მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით და სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა. განხილულია ინვესტიციების შეფასების და ორგანიზაციის კონტროლისა და შეფასების სტრატეგიის შემუშავების მეთოდები.

სახელმძღვანელოში საკითხები ნათლად და მარტვი ენითაა წარმოდგენილი. წიგნის სტრუქტურა იძლევა საფუძვლიან ცოდნას თეორიული და პრაქტიკული მიმართულებით. ყოველი თემის ბოლოს მოცემულია კითხვები, ამოცანები და სავარჯიშოები. წიგნის ბოლოს თავმოყრილია ყველა ტერმინი განმარტებით ლექსიკონში. განხილული ტერმინებიდან უმეტესი ნაწილი საქართველოში დამკვიდრებული ფინანსური ტერმინოლოგიის მიხედვით იქნა შერჩეული, თუმცა იყო ბევრი ახალი ტერმინი, რომლის ქართული შესატყვისის მოძებნა პირველად მოხდა და ადვილ საქმეს არ წარმოადგენდა, რადგან ფინანსურ სფეროში მომუშავე პირები ამა თუ იმ ტერმინს ე.წ. „სლენგის" სახით ქმნიან, ხშირად ამ ტერმინებს უკვე აქვთ სინონიმები, რომელიც ფინანსურ ლიტერატურაში გამოიყენება. ჩვენ შეეცადეთ ტერმინები წარმოგვედგინა სრულფასოვნად და ყველა ტერმინს ტექსტში მინერილი აქვს ინგლისურენოვანი შესატყვისი, რაც გააადვილებს სახელმძღვანელოს ქართულად აღქმას.

წიგნი დაეხმარება მენეჯერებს, ფინანსურ მენეჯერებს, პროფესორ-მასწავლებლებს, მკვლევარებს, სტუდენტებს, ბიზნესმენებს, ბუღალტრებს და მათაც ვისაც სურთ წამოიწყოს საკუთარი საქმე.

გთხოვთ, თქვენი წინადადებები, კომენტარები და მოსაზრებები მოგვწეროთ ელფოსტაზე: ekagege@yahoo.com

საუკეთესო სურვილებით
ეკა გეგეშიძე

ჩვენ გვსურს მადლობა გადავუხადოთ პირებს, რომლებმაც წვლილი შეიტანეს ამ წიგნის მეხუთე გამოცემის მომზადებაში:

Dr. Paul Copley, James Madison University
Dr. Allan R. Drebin, Northwestern University
Scott Keating, University of Chicago
Danny Litt, UCLA Anderson School
Frederick W. Rankin, Washington University
Dr. Kelly Richmond, University of North Carolina at Greensboro
Dr. Soliman Y. Soliman, Tulane University
Dr. Nathan V. Stuart, University of Florida
Clark Wheatley, Florida International University
Dr. Jennifer Yin, Rutgers University

გვსურს განსაკუთრებული მადლობა გადავუხადოთ იმ პროფესორებსა და კრიტიკოსებს, რომლებიც წინა გამოცემებზე მუშაობდნენ.

მადლობას ვუხდით პროფესორებს Shahid Ansari, Jan Bell, Thomas Klammer და Carol Lawrence, რომლებმაც ნება დაგვრთეს გამოგვეყენებინა მათი მასალა სამიზნე ხარჯთაღრიცხვასთან დაკავშირებით, პროფესორ Michael D. Shields მუდმივი მხარდაჭერისათვის.

რასაკვირველია, ძალიან ვაფასებთ ჩვენი გუნდის შრომას Prentice Hall-ში. მოხარული ვართ, რომ ვთანამშრომლობდით Keri Tomasso-თან, როგორც მეხუთე გამოცემის პროექტის მენეჯერთან, რომელიც აგვარებდა უამრავ საკითხს . განსაკუთრებული მადლობას ვუხდით ჩვენს ტექნიკურ ჯგუფს – Denise Culhane, Cindy Zonneveld, Diane Peirano და Charles Morris, რომელთაც უზრუნველყვეს წიგნის დროზე გამოცემა.

ავტორი და ტექნიკური გუნდი მოხარული იქნება თუ მიიღებს თქვენგან გამოხმაურებას. გვაცნობეთ რას ფიქრობთ წიგნთან დაკავშირებით, მოგვწერეთ შემდეგ მისამართზე: wendy_craven@prenhall.com .

თუ თქვენ გექნებათ კითხვები დაუკავშირდით მომსახურების დეპარტამენტს მისამართზე: www.247.prenhall.com.

ინფორმაცია ავტორების შესახებ



ენტონი ატკინსონი

ენტონი ატკინსონი გახლავთ ეატერლოოს უნივერსიტეტის პროფესორი აღრიცხვაში. მან მიიღო ბაკალავრის და ბიზნესის ადმინისტრირების ხარისხი ქვინის უნივერსიტეტში, კინგსტონში და ხარისხი საბუნებისმეტყველო მეცნიერებასა და ფილოსოფიაში კარნეგი-მელონის უნივერსიტეტში, პიტსბურგში; არის კანადის მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტების საზოგადოების წევრი. პროფესორ ატკინსონი არის თანაავტორი ორი წიგნის, ავტორი სხვადასხვა მონოგრაფიების და 35-ზე მეტი სტატიის, რომელიც ეხება საქმიანობის შეფასებისა და ხარჯთაღრიცხვის საკითხებს. 1989 წელს კანადის საბუღალტრო აღრიცხვის აკადემიურმა ასოციაციამ გადასცა მას Haim Falk Prize-ი გამორჩეული წვლილისთვის აღრიცხვის საქმეში თავისი მონოგრაფიისთვის, რომელიც სწავლობდა ტრანსფერულ ფასწარმოქმნის პრაქტიკას კანადურ ექვს კომპანიაში. ის არის ორი პროფესიული და ხუთი აკადემიური ჟურნალის გამომცემელთა საბჭოს წევრი და ჟურნალ Management Accounting Research-ის ყოფილი რედაქტორი. პროფესორი ატკინსონი გახლავთ კანადის მთავრობის ხარჯების სტანდარტების სარეკომენდაციო კომიტეტის წევრი, რომლისთვისაც მან შეიმუშავა ხარჯთაღრიცხვის პრინციპები, რომელიც მოეთხოვება სახელმწიფო კონტრაქტორებს.

რობერტ კაპლანი



რობერტ კაპლანი გახლავთ ჰარვარდის ბიზნესსკოლის Baker Foundation-ის პროფესორი. იგი შეუერთდა HBS-ს 1984 წელს, მას შემდეგ რაც 16 წელი გაატარა ბიზნესის ფაკულტეტზე კარნეგი-მელონის უნივერსიტეტში. იქ ის იყო დეკანი 1977 წლიდან 1983 წლმდე. აქვს მაგისტრის ხარისხი ელექტროტექნიკის საქმეში და ხარისხი ფილოსოფიაში. კაპლანმა მიიღო შტუტგარტის და ლოძის უნივერსიტეტების საპატიო დოქტორის წოდება.

პროფესორი კაპლანი გახლავთ საქმიანობის სახეობების მიხედვით მართვისა და დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის თანაავტორი. მან აჩვენა თუ როგორ შეიძლება ხარჯისა და საქმიანობის მართვის სისტემის შექმნა სტრატეგიის ეფექტურად განხორციელებისთვის; არის 13 წიგნის, 16 სტატიისა და 120-ზე მეტი ნაშრომის ავტორი ან თანაავტორია.

მეოთხე წიგნი Alignment, რომლის თანაავტორია ასევე დეივიდ ნორტონი, გამოქვეყნდა 2006 წლის თებერვალში. წინა წიგნებიც ასევე ნორტონთან თანაავტორობით იყო Strategy Maps, რომელიც იგი შეიდა 2004 წლის 10 საუკეთესო ბიზნესწიგნის სიაში. წიგნი Strategy-focused Organization-ი გახდა 2000 წლის საუკეთესო საერთაშორისო ბიზნესწიგნი. The Balanced Scorecard: translating Startegy into Action-ი ითარგმნა 22 ენაზე და მოიპოვა 2001 წლის Wildman-ის მედალი, რომელიც გადასცა ამერიკული საბუღალტრო აღრიცხვის ასოციაციამ. მისი ბოლო წიგნი – დროით მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის შესახებ – გამოქვეყნდა 2006 წელს.

პროფესორი კაპლანი წარადგინეს Accounting Hall of Fame-ში 2006 წელს და მიიღო ამერიკული საბუღალტრო აღრიცხვის ასოციაციის პრემია Lifetime Contribution Award-ი. ის მოხვდა 20 საუკეთესო ბიზნესავტორთა შორის, მიიღო Outstanding Accounting Education-ის ჯილდო 1988 წელს, ხოლო 1994 წელს CIMA-ს ჯილდო.



ელა მათსუმურა

ელა მათსუმურა არის ვისკონსინ-მადისონის უნივერსიტეტის ბიზნესსკოლის აღრიცხვისა და ინფორმაციული სისტემების დეპარტამენტის ასოცირებული პროფესორი. მან მიიღო ხარისხი მათემატიკურ მეცნიერებაში კალიფორნიის უნივერისტეტში და ხარისხი მეცნიერებასა და ფილოსოფიაში ბრიტანულ-კოლუმბიურ უნივერსიტეტში. ელა მათსუმურას მოპოვებული აქვს ორი ჯილდო საუკეთესო სწავლების გამო ვისკონსინ-მადისონის უნივერსიტეტში და არის ამ უნივერსიტეტის სასწავლო აკადემიის ნევრი.

პროფესორ ელა მათსუმურას ეკავა წამყვანი პოზოციები ამერიკული საბუღალტრო აღრიცხვის ასოციაციაში მდივნიდან დაწყებული მმართველობითი აღრიცხვის ნაწილის პრეზიდენტობამდე და ხელმძღვანელობდა მრავალ კომიტეტს ასოციაციაში. ელა გახლავთ ჟურნალ Accounting Horizon-ის თანააეტორი, მისი წინა და ბოლო სტატიები ეხება გადაწყვეტილების მიღების, საქმიანობის შეფასებისა და კომპენსაციის საკითხებს. თანააეტორია მონოგრაფიისა მომხმარებლის მომგებიანობის ანალიზის შესახებ.



მარკ იანგი

მარკ იანგი გახლავთ საბუღალტრო აღრიცხვის პროფესორი მენეჯმენტისა და ორგანიზაციის საკითხებში, მარშალის ბიზნესსკოლაში, სამხრეთ კალიფორნიის უნივერსიტეტში და ასევე პროფესორი კომუნიკაციებში ანენბერგის კომუნიკაციის სკოლაში. მარკ იანგი არის ასოცირებული დეკანი აკადემიურ დაგეგმვაში და მარშალის ბიზნესადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამის დირექტორი. მას მიღებული აქვს ხარისხი ფილოსოფიაში, პიტსბურგის უნივერსიტეტში.

პროფესორ იანგს გამოქვეყნებული აქვს სტატიები სხვადასხვა ჟურნალებში, მათ შორისა: Th Journal of Accounting Research, journal of Marl eting Research და journal of Research in Personality-ში. ამჟამად მრავალი ჟურნალის სარედაქციო საბჭოს ნევრია. 2006 წელს მოიპოვა ჯილდო მმართველობითი აღრიცხვის ლიტერატურაში განსაკუთრებული ნვლილის შეტანისთვის ფრანკ სელტოსთან და შანონ ანდერსონთან ერთად. მიიღო Jim Bulloch-ის ჯილდო მმართველობითი აღრიცხვის სფეროში ინოვაციებისთვის.

პროფესორ იანგს აქვს დიდი გამოცდილება როგორც სწავლების ასევე კონსულტირების სფეროში. იგი არის First Data Corporation-სა და Texas Instruments and Southwet Airlines კონსულტანტი. მოპოვებული აქვს ოთხი ჯილდო გამორჩეული სწავლებისთვის Golden Apple Teaching-ის ჯილდოს ჩათვლით.

ამჟამად ასწავლის მმართველობითი აღრიცხვისა და გასართობი საშუალებების მენეჯმენტის კურსს და ხელმძღაენელობს გასართობი საშუალებების მენეჯმენტის პროგრამას მარშალის სკოლაში. მისი ნიგნი Entertainment Management-Understanding the Business of Motion Pictures, Television, Music and Games მალე გამოქყეენდება Prentice Hall-ის მიერ.

პროფესორ იანგი დაინტერესებულია პოპულარული კულტურითა და მისი ნაშრომი Narcissim and Celebrity გამოქვეყნდა ჟურნალ Research in Personality-ში და მსოფლიოში განსაკუთრებული ყურადღება მიიპყრო.

თავი 1

მმართველობითი აღრიცხვა: ინფორმაცია, რომელიც ქმნის ღირებულებას

ამ თავს რომ გაეცნობით, გეცოდინებათ:

- განსხვავება მმართველობითი აღრიცხვისა და ფინანსური აღრიცხვის ინფორმაციას შორის;
- როგორ წარმოშობს ორგანიზაციის სტრატეგია მმართველობითი აღრიცხვის შესახებ სხვადასხვა სახის ინფორმაციაზე მოთხოვნას;
- როგორ უზრუნველყოფს ფინანსური აღრიცხვის ცოდნა ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასების საშუალებას;
- როგორ ამუშავებენ მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები არაფინანსურ ინფორმაციას, რომელიც ფინანსური შედეგების წინასწარი პროგნოზირებისა და განმარტების საშუალებას იძლევა;
- მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტების წინაშე მდგომი ქცევის ნორმებისა და ეთიკური საკითხების შეფასება.

სამზარეულოები სხვადასხვა დიზაინით

დიანა უილსონი გახლდათ კომპანიის „სამზარეულოები სხვადასხვა დიზაინით" აქციათა საკონტროლო პაკეტის მფლობელი და აღმასრულებელი დირექტორი. აღნიშნული კომპანია აწარმოებდა სამზარეულოს ავეჯს, მომხმარებელთა ტექნიკური მოთხოვნების გათვალისწინებით. წარმოება ორიენტირებული იყო მოთხოვნაზე, მუშაობა მიმდინარეობდა მხოლოდ მომხმარებლის შეკვეთის საფუძველზე.

კომპანიაში სამი სახის სამზარეულო მზადდებოდა: სამამულო ტიპის, მოდური და თანამედროვე. თითოეული მოითხოვდა სხვადასხვა ნედლეულის მრავალფეროვან ასორტიმენტს, დანადგარების მუშაობის დროს და ხელით დამუშავებას. თანამედროვე სტილი ითხოვდა უფრო მეტ ლითონს, მინას, ლამინატს და დანადგარის მუშაობის დროს, ვიდრე სამამულო ან მოდური ტიპის. სამამულო საჭიროებდა მხოლოდ ხეს, დანადგარების მუშაობის ნაკლებ დროს და მოითხოვდა უფრო მეტად ხელით დამუშავებას. მოდური ტიპი წარმოადგენდა სამამულო და თანამედროვე სტილთა ნარევს.

მომხმარებლები უკავშირდებოდნენ კომპანიის ნდობით აღჭურვილ აგენტს, იგი იყენებდა კომპიუტერულ ტერმინალს სტილის შესარჩევად და სთავაზობდა მათ სამზარეულოს დიზაინსა და ზომას. კომპიუტერული პროგრამა ამოწმებდა შემოთავაზებულ დიზაინს ტექნოლოგიისა და გამძლეობის თვალსაზრისით და ამტკიცებდა არჩეულ დიზაინს. პროგრამა მაშინვე ადგენდა წარმოების განრიგს კომპანიის ერთადერთ სანარმოში, აგრეთვე ფასს მომხმარებლისთვის და მიწოდების გარანტირებულ თარიღს პრინციპით „დროში ან უფასოდ". სამზარეულოები იყო ძვირი, ამგვარად მომხმარებლები მოითხოვდნენ ხარისხიანი პროდუქციის მიწოდებას დადგენილ ვადაში.



წყარო: Hal Lott/CORBIS.

კომპანია მიიჩნევდა, რომ მომხმარებელი აფასებდა სამზარეულოების ვიზუალურ მხარეს, გამძლეობას, დიზაინის ინდივიდუალურად შერჩევის შესაძლებლობას და სამზარეულოს ადგილზე დამონტაჟების პერსპექტივას.

წარმოების დამკვიდრების პროცესში მოხდა: შეკვეთების მიღებისა და მიწოდების, წარმოების განრიგის და აგენტების დაქირავების საქმიანობებში არსებული ხარვეზების გამოსწორება, რის შედეგადაც პროდუქციის გამოშვებიდან 4 წლის შემდეგ ბიზნესს აყვავების პერიოდი დაუდგა.

მომდევნო რვა წლის განმავლობაში მოგების სწრაფი ზრდა ფიქსირდებოდა. წარმოების საშუალო მაჩვენებელმა ყოველწლიურად 32%-ზე მეტი შეადგინა. ამ პერიოდში დიანამ მრავალი ჯილდო მიიღო წლის „მეწარმის" წოდების ჩათვლით, ნოვატორული და წარმატებული ბიზნესისთვის.

შემდეგ, მოულოდნელად, მოგების ზრდა შემცირდა. კომპანიის მენეჯერები დიანას არწმუნებდნენ, რომ ახალმა კონკურენტებმა, რომლებიც მომხმარებელს სთავაზობდნენ უზარმაზარ ფასდაკლებებს, გამოინვიეს მათ მიერ ბაზრის წილის მიტაცება და კონკურენციის ზრდამ კი განაპირობა მოგების მნიშვნელოვანი შემცირება. მენეჯერებს შორის კონსენსუსის საფუძველს წარმოადგენდა ის არგუმენტი, რომ კონკურენტები ვერ შეინარჩუნებდნენ მსგავს ინტენსიურ ფასდაკლებებს, და აქედან გამომდინარე, მომავალი წლიდან გაიზრდებოდა მათი კომპანიის მოგება. დიანა დაკმაყოფილდა პასუხით და არ განიხილა მოგების სტრუქტურა, მოუთმენლად დაელოდა მოგების ზრდის განახლებას მომავალი წლიდან. თუმცა, ნავარაუდევ პერიოდში მოგების ზრდა ისევ შეფერხდა, რამაც აიძულა დიანა დაეწყო მიზეზების სრულმასშტაბიანი გამოკვლევა.

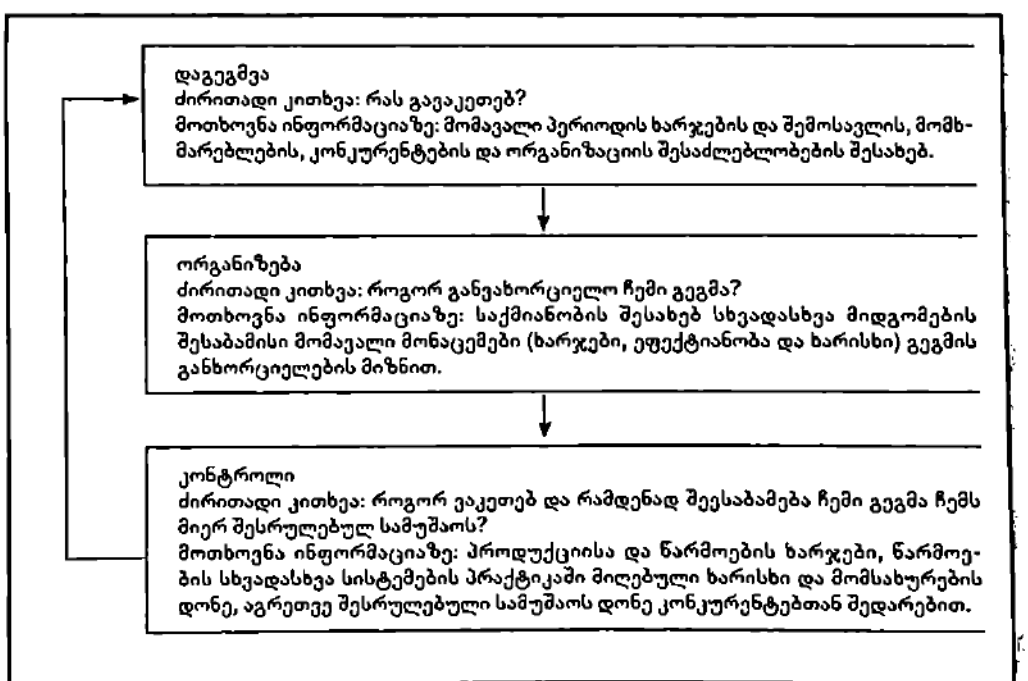
მმართველობითი აღრიცხვის სისტემა (Management accounting systems) მენეჯერებსა და თანამშრომლებს აწვდის როგორც ფინანსურ, ასევე არაფინანსურ ინფორმაციას ორგანიზაციის შიგნით. აღნიშნული ინფორმაცია მორგებულია ცალკეული გადაწყვეტილების მიმღები პირის სპეციალურ მოთხოვნებზე და იშვიათად ვრცელდება ორგანიზაციის გარეთ. საპირისპიროდ, ფინანსური აღრიცხვის (Financial accounting) ანგარიშები, სტანდარტული ფორმატის მქონე ეკონომიკური ინფორმაცია გადის კომპანიის გარეთ და განკუთვნილია ისეთი პირებისა და ორგანიზაციებისთვის, როგორიცაა: აქციონერები, კრედიტორები, (ბანკირები, ობლიგაციის მფლობელები და მიმწოდებლები), მარეგულირებელი ორგანოები და სამთავრობო საგადასახადო უწყებები.

ორგანიზაციის მოთხოვნებიდან გამომდინარე გადაწყვეტილების მიმღებმა პირებმა, დიდი ადგილი და ყურადღება დაუთმეს მმართველობით აღრიცხვას, ამიტომ წინასწარ უნდა განვსაზღვროთ მმართველობითი აღრიცხვის მასშტაბი, რომელიც მოიცავს მენეჯმენტის საქმიანობის სამ დიდ ჯგუფს: დაგეგმვას, ორგანიზებას და კონტროლს, რომელიც წარმოდგენლია 1-1 სურათზე.

დაგეგმვა (Planning) მოიცავს ისეთ საქმიანობებს, როგორიცაა: პროდუქტის დაგეგმვა (რაც მოითხოვს ინფორმაციას სამომავლო შემოსავლისა და ხარჯების შესახებ), წარმოების დაგეგმვა (მოითხოვს ინფორმაციას რესურსების ხელმისაწვდომობის შესახებ და მის გამოყენებას კომპანიის მიერ წარმოებულ სხვადასხვა პროდუქტებში) და სტრატეგიის განვითარება (მოითხოვს ინფორმაციას ორგანიზაციის გარე გარემოს შესახებ და განსაკუთრებით ძირითადი მომხმარებლების მოთხოვნებს). დაგეგმვისას შესაძლებელია ბევრი ინფორმაციის წინასწარ განსაზღვრა განსხვავებით ფინანსური აღრიცხვის ინფორმაციისგან, რომელიც მოიცავს გასული პერიოდის მონაცემებს.

ორგანიზებასთან (Organizing) დაკავშირებული საქმიანობების დროს ყურადღება გამახვილებულია იმ ორგანიზაციის სისტემების შემუშავებაზე, რომელიც ახდენს პროდუქტის წარმოებასა და მიწოდებას (პროდუქცია ან მომსახურება), და ასევე ინფრასტრუქტურის განვითარებაზე, რომელიც ხელს უწყობს წარმოების საწყისი სისტემის განვითარებას. აუცილებელი ინფორმაცია მოიცავს ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად პოტენციური ალტერნატიული სისტემების შეფასებას, როგორიცაა მომხმარებლისთვის განკუთვნილი

სურათი 1-1
მენეჯმენტის როლი



ბაზრის მოსინჯვა, როგორც დაგეგმვის ნაწილი

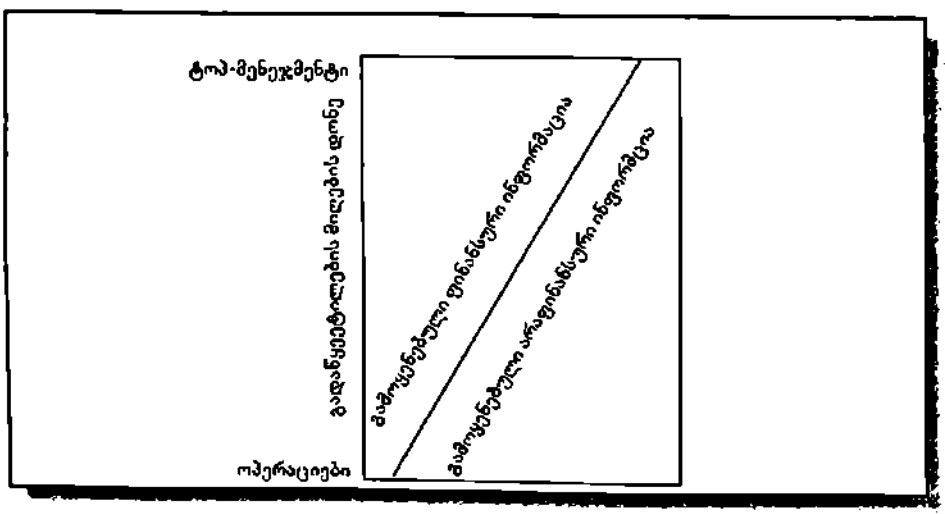
მომავალი ინფორმაციის კარგ მაგალითს წარმოადგენს ბაზრის მოსინჯვა, მას ორგანიზაციები იყენებენ დაგეგმვის ფაზაში. ბაზრის მოძიების პროცესში ორგანიზაცია სთავაზობს ახალ პროდუქტს, საქონელს ან მომსახურებას გეოგრაფიულ ტერიტორიას, რაც იძლევა კარგ მინიშნებას პროდუქტის მიღებისა და გაყიდვის პოტენციალთან დაკავშირებით. მარკეტინგის პერსონალი დეტალურად იკვლევს საცდელი ბაზრის მონაცემებს პროდუქტის მასიურად გამოშვების გადაწყვეტილების მიღებამდე.

მომავალი პროდუქციის ხარისხი და მომსახურების დონე. საორგანიზაციო საქმიანობის შესახებ ინფორმაცია ფარავს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა წარმოების სხვადასხვა სისტემების მოქმედების პოტენციალი. მაგალითად, სხვადასხვა დანადგარების ეფექტიანობა და მწარმოებლურობა, რომელიც შეიძლება ერთობლივად იქნეს გამოყენებული.

კონტროლი (Controlling) მოიცავს არსებული საორგანიზაციო სისტემებისა და ერთეულების საქმიანობის შეფასებას და განსაზღვრავს, რა წელილი შეაქვს ცალკეულ მათგანს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის პროცესში. ასეთი ინფორმაცია მოიცავს სისტემების დახასიათებას, პროდუქტის წარმოების ან პროცესის მართვის ხარჯს, მაგალითად, სითხის ბოთლებში ჩამოსხმის ხაზი, მიღწეული პროდუქციის ხარისხის დონეს, ორგანიზაციის ერთეულის წვლილს ორგანიზაციის შემოსავლის მოტანაში და გაყიდვების მენეჯმენტის სისტემის მიერ მომხმარებლის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად დახარჯულ დროს.

რადგან თანამედროვე მმართველობითი აღრიცხვის სისტემები ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციის ყველა დონეზე მომუშავე გადაწყვეტილების მიმღებ პირებზე, ეს სისტემები უნდა იყოს მოქნილი და პრაგმატული. სურათზე 1-2 ნათლად ჩანს, რომ ეს შეჯამებულია, ორგანიზაციის მაღალი თანამდებობის გადაწყვეტილების მიმღები პირების მიერ, რომლებიც ფოკუსირებულნი უნდა იყვნენ საქმიანობის შედეგების ისეთ ფინანსურ მაჩვენებლებზე, როგორიცაა მოგება და ხარჯები. რატომ? ვინაიდან აღმასრულებელ პირებს, რომლებიც იყენებენ ფინანსურ ინფორმაციას, ურთიერთობა აქვთ ხალხთან ორგანიზაციის გარეთ. თუ ჩვენ განვიხილავთ ზემოდან ქვემოთ ორგანიზაციის იერარქიას, აღმოვაჩენთ, რომ ინფორმაცია, რომელიც სჭირდებათ გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს უფრო მეტად არაფინანსური ინფორმაციაა (nonfinancial information), ვიდრე ფინანსური. ისმის კითხვა: რატომ? ადამიანებს ორგანიზაციის აღნიშნულ დონეებზე (საფეხურებზე) ესაჭიროებათ იმ სისტემის ტექნიკური მონაცემების ცოდნა, რასაც ისინი აღრიცხავენ და მართავენ. სხვადასხვა დონეზე მყოფი მენეჯერების მიერ ინფორმაციაზე განსხვავებული მოთხოვნების გამო მმართველობითი აღრიცხვის სისტემებმა, რომლებიც წარსულში ფოკუსირებული იყო მხოლოდ ფინანსურ ინფორმაციაზე, დაიწყო არაფინანსური ინფორმაციის ანგარიში და შეფასება, მათ შორის პროდუქციის ხარისხის, მომხმარებლების დაკმაყოფილებისა და მომსახურების დონის მაჩვენებლების.

სურათი 1-2
ორგანიზაციაში გამოყენებული ინფორმაცია



მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაციის მაგალითს წარმოადგენს საწარმოო განყოფილების მიერ აღრიცხული გასავალი ისეთ კომპანიებში როგორიცაა საავტომობილო ქარხანა ან ელექტრონული კომპანია. სხვა მაგალითებს მიეკუთვნება: პროდუქციის წარმოების ხარჯი, მომსახურების მიწოდების ხარჯი, ბიზნესის მართვის ან საქმიანობისთვის გაწეული ხარჯი, როგორიცაა მომხმარებლის ინვოისის შედგენა ან მომხმარებლისთვის მომსახურების გაწევა.

განსხვავება მმართველობით და ფინანსურ აღრიცხვას შორის

საერთაშორისო და ცალკეული ქვეყნების აღრიცხვის სტანდარტების საბჭოები ქმნიან და ნერგავენ ფინანსური აღრიცხვის პრაქტიკას. ფინანსური აღრიცხვა საჭიროა იმისთვის, რომ დაკმაყოფილდეს სხვადასხვა გარე ინფორმაციის მომხმარებელთა მოთხოვნილებები, რომლებსაც ინფორმაციის მიმართ გააჩნიათ არასპეციფიკური მოთხოვნები. იგი არის განსაზღვრული წესების სისტემა და სტუდენტები სწავლობენ აღრიცხვას, ჩანაწერების წარმოებას, პროცედურებს, სტანდარტებს და სხვადასხვა ნორმატივებს ფინანსური ანგარიშგების წარმოების მიზნით. მოკლედ რომ ვთქვათ, ფინანსური აღრიცხვის ინფორმაცია დაფუძნებულია გასული პერიოდის ინფორმაციაზე და ქმნის სპეციალურ ფორმას, სადაც ეს ინფორმაცია სისტემაში მოყვანილი, გამოთვლილია და ექვემდებარება გავრცელებას.

ამავე დროს, კომპანიებს გააჩნიათ მოქმედების თავისუფლება მმართველობითი აღრიცხვის სისტემის შექმნის დროს, რომლის მიერ მოწოდებული ინფორმაცია ხელს უწყობს გადაწყვეტილების მიღებას კომპანიის შიგნით. მმართველობითი აღრიცხვის ზოგიერთი სტრუქტურა (როგორიცაა: ბუღალტერთა საერთაშორისო ფედერაცია, საერთაშორისო მმართველობითი აღრიცხვის პრაქტიკული ანგარიშები) გვთავაზობს მმართველობითი აღრიცხვის ძალიან ფართო ნორმატიეების მომცეელ სტანდარტებს და შედეგად, ორგანიზაციას შეუძლია დამოუკიდებლად შეიმუშავოს მმართველობითი აღრიცხვის სისტემა, რომელიც ყველაზე მეტად მოერგება მის მოთხოვნილებებს. გამონაკლისს წარმოადგენს სხვადასხვა მთავრობის მიერ შემუშავებული მმართველობითი აღრიცხვის სტანდარტები, ისეთი, როგორიცაა დანახარჯთა აღრიცხვის სტანდარტების საბჭო შეერთებულ შტატებში, რომელიც არეგულირებს მისი კონტრაქტორების დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემას კონტრაქტით გათვალისწინებული ანაზღაურების მილების მიზნით.

უფრო ზუსტად რომ წარმოვიდგინოთ, თუ როგორ უზრუნველყოფს მმართველობითი აღრიცხვის მონაცემები მოგების გაზრდას, ხარჯების შემცირებას, პროცესის მართვის გაუმჯობესებას, ყურადღება უნდა გავამახვილოთ იმ ინფორმაციაზე, რომელიც სჭირდებათ თანამშრომლებსა და მენეჯერებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, და არა იმაზე, რაც მისაღებია გარე პირებისა და ორგანიზაციებისთვის. 1-3 სურათი გვანვ-

სურათი 1-3
ფინანსური აღრიცხვისა და მმართველობითი აღრიცხვის ძირითადი მახასიათებლები

	ფინანსური აღრიცხვა	მმართველობითი აღრიცხვა
აუდიენცია	გარე: აქციონერები, კრედიტორები, საგადასახადო	შიდა: მენეჯერები, მუშები, აღმასრულებელი პირები
მიზანი	გასული საქმიანობის შესახებ ანგარიში გარე მომხმარებლისთვის, საკონტრაქტო ბაზის მინოდება მფლობელებისა და კრედიტორებისთვის.	მენეჯერებისა და თანამშრომლების მიერ გადაწყვეტილების შესახებ ინფორმაციის უზრუნველყოფა, კონტროლი და უკუკავშირი საქმიანობის შესრულებაზე.
დროულობა	დაყოვნებული, ისტორიული	მიმდინარე, მომავალზე ორიენტირებული
შეზღუდვები	რეგულირებული, საზოგადოდ მიღებული აღრიცხვის პრინციპების მიხედვით შემუშავებული წესები და სამთავრობო სტრუქტურები	რეგულირების გარეშე, ინფორმაცია და სისტემები განისაზღვრება მენეჯმენტის მიერ, არის სტრატეგიული და საქმიანობის მოთხოვნებიდან გამომდინარე
ინფორმაციის ტიპი	მხოლოდ ფინანსური მაჩვენებლები	ფინანსური და პლუს პროცესთან, ტექნოლოგიასთან, მიმწოდებელთან, მომხმარებელთან და კონკურენტებთან დაკავშირებული სამუშაო და ფიზიკური მაჩვენებლები
ინფორმაციის შინაარსი	ობიექტური, აუდიტის შედეგად მიღებული, საიმედო	უფრო სუბიექტური და განსჯის შედეგად ზუსტი, ფაქტზე დაყრდნობილი, არსებითი
საზღვრები	გაერთიანებული, ანგარიში მთლიანად ორგანიზაციის შესახებ	გაერთიანების გარეშე, ადგილობრივი გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების ინფორმირება.

დის ფინანსური და მმართველობითი აღრიცხვის ძირითადი მახასიათებლების მიმოხილვას და გვიჩვენებს მათ შორის განსხვავებას. ამ წიგნში ჩვენ განვიხილავთ, თუ როგორ ყალიბდება მმართველობითი აღრიცხვის პრაქტიკა ინფორმაციისა და კომპანიის მენეჯერთა თუ თანამშრომელთა მოთხოვნების საფუძველზე, და არა გარეშე პირებისთვის ბალანსის მომზადების საჭიროებებზე დაყრდნობით.

მმართველობითი აღრიცხვის მოკლე ისტორია

მმართველობითი აღრიცხვის ისტორიკოსების დიდი მცდელობის მიუხედავად, მმართველობითი აღრიცხვის სანყისის, მიზეზისა და ევოლუციის ზუსტი დადგენა რთულია. ისტორიკოსები ეძებენ კომპანიის, უნივერსიტეტის, მთავრობის არქივებს, რათა იპოვონ ახალი მასალა სათაურისთვის „მმართველობითი აღრიცხვის უძველესი დოკუმენტი".

ისტორიული მონაცემები ცხადყოფს, რომ მმართველობითი აღრიცხვის სისტემის შექმნა გამოიწვია ინფორმაციის საჭიროებამ დაფიქსირებულიყო ორგანიზაციის წარმატება მისი მიზნების მიღწევის პროცესში, რაც ნიშნავდა ორგანიზაციის სტრატეგიის მხარდაჭერას. ინფორმაციის ტიპი განიცდიდა ევოლუციას დროში, რადგან ორგანიზაციის სტრატეგია და შესაბამისად, ინფორმაციაზე მოთხოვნები იცვლებოდა.

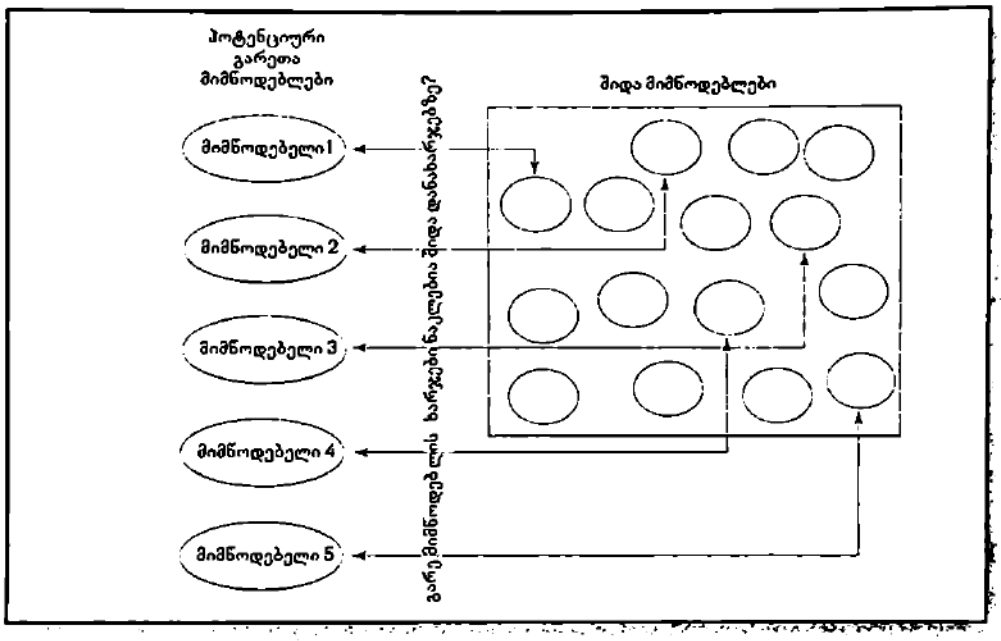
ტრადიციული მმართველობითი აღრიცხვის სისტემას უწოდებდნენ დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემას, რომელშიც აქცენტი კეთდება მნიშვნელოვანი პროდუქტის ან საქმიანობის ხარჯების აღრიცხვაზე. მეცხრამეტე საუკუნის ბოლოს რკინიგზის მენეჯერებმა შეიმუშავეს ფართო, კომპლექსური ხარჯთაღრიცხვის სისტემა, რომელიც საშუალებას აძლევდა მათ გამოეთვალათ სხვადასხვა სახის პროდუქციის გადაზიდვების ხარჯები, ძირითადად: ფოლადის და ქვანახშირის. აღნიშნული ინფორმაცია უზრუნველყოფდა ეფექტიანობის გაუმჯობესებას და ფასწარმოქმნის პროცესს რკინიგზაზე. რკინიგზა იყო პირველი თანამედროვე ინდუსტრია, რომელიც აყალიბებდა და იყენებდა დიდი მოცულობით ფინანსურ სტატისტიკას ორგანიზაციის საქმიანობის შესაფასებლად. ამავე დროს, ენდრიუ კარნეგმა შეიმუშავა მასალისა და მუშახელის ღირებულების დეტალური ანგარიში ფოლადის ჩამოსასხმელ ქარხანაში. კარნეგი მკაცრი იყო ხარჯების შემცირების თვალსაზრისით და ხურავდა საწარმოებს, როცა მიიჩნევდა, რომ ის ხდებოდა არაეფექტიანი.

მეოცე საუკუნის დასაწყისში დიდი, გაერთიანებული კომპანიების გამოჩენამ, როგორიცაა Dupont da General Motors-ი, შეცვალა მიმართულება დანახარჯთა აღრიცხვიდან მმართველობითი აღრიცხვისკენ. გაერთიანებული კომპანიების სტრუქტურამ შექმნა კომპლექსური ორგანიზაციები, რომლებმაც „თანამედროვე ბიზნეს-წარმოების რანგში საბაზრო მექანიზმების ადგილი დაიკავეს ეკონომიკური საქმიანობის კოორდინირებისა და რესურსების განაწილების თვალსაზრისით. ეკონომიკის ბევრ სექტორში ხილულ მმართველობას ჩაენაცვლა მექანიზმი, რომელსაც ადამ სმიტმა უწოდა უხილავი საბაზრო ძალებით მართვა".[1]

ღია საბაზრო გარიგებების ათვისების შედეგად აღნიშნულმა ორგანიზაციებმა დაიწყეს ეფექტიანობის და, შესაბამისად, მომგებიანობის ზრდა ორგანიზაციის გარე აგენტებთან გარიგების ხარჯების აღმოფხვრით. გაერთიანებული კომპანიების ზრდამ შექმნა ორგანიზაციის ცალკეული ერთეულების საქმიანობის ხარისხის შეფასების მოთხოვნა, იმავე სამუშაოს შემსრულებელ ცალკე არსებულ ორგანიზაციებთან შედარების საფუძველზე (იხილეთ 1-4 სურათი). მაგალითად, ავტომობილების მწარმოებელ კომპანიას შეიძლება სურდეს მიწოდებით დაკავებული განყოფილების მიერ შესრულებული საქმიანობის ღირებულება შეადაროს დამოუკიდებელი მიმწოდებლის საქმიანობასთან. მენეჯერები ავითარებენ კომპანიის ცალკეული ერთეულებისათვის მათი მომგებიანობისა და შესრულების დონის შეფასების მეთოდებს. დღესდღეობით, ბევრი ორგანიზაცია აგრძელებს ამავე მეთოდების გამოყენებას, როცა ისინი ღებულობენ გადაწყვეტილებას შექმნან თუ იყიდონ პროდუქცია და მომსახურება, რომელსაც ისინი იყენებენ – ამ საკითხს ჩვენ განვიხილავთ მე-5 თავში.

[1] Alfred Dupont Chandler, The Visible Hand: *The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass.: Belknap Press, 1977).

სურათი 1-4
დეპარტამენტები, რომელებიც ახორციელებენ მიწოდებას ორგანიზაციის შიგნით



1920-იანი წლების შემდეგ, მმართველობითი აღრიცხვის პრაქტიკის განვითარება შენელდა, რადგან ტოპ-მენეჯმენტმა და საერთო ინტერესმა გადაინაცვლა ფინანსური აღრიცხვის შემუშავებასა და მომზადებაზე ახლად წარმოქმნილი გარე ანგარიშების მარეგულირებელი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, რომელიც წარმოიშვა საფონდო ბირჟასთან დაკავშირებული პრობლემების გამო.

ეს იყო მხოლოდ 1970-იან წლებში, როცა ამერიკული და ევროპული კომპანიები ძლიერ ზეწოლას განიცდიდნენ იაპონელი ავტომობილების მწარმოებლების მხრიდან. ამან გამოიწვია უფრო სრულყოფილი მმართველობითი აღრიცხვის სისტემების შემუშავება, რომელიც უპირატესად ასახავდა ისეთ სტრატეგიულ მხარეებს, როგორიცაა ხარისხი და მომსახურება, ნაცვლად ორგანიზაციის ერთეულის მიერ შესრულებული საქმიანობის ღირებულების გამოთვლისა. მეოცე საუკუნის უფრო გვიანდელი პერიოდისთვის შემუშავებულ იქნა ხარჯთაღრიცხვისა და საქმიანობის ხარისხის შეფასების სისტემასთან დაკავშირებული სიახლე, რომელიც ამ წიგნის ძირითად ნაწილს წარმოადგენს.

მმართველობითი აღრიცხვის ისტორიიდან შეგვიძლია დავასკვნათ:

1. მაღალეფექტიან ორგანიზაციებში, მმართველობითი აღრიცხვა იყო და განაგრძნობს სრულყოფას სტრატეგიის განვითარებასთან დაკავშირებული ინფორმაციული მოთხოვნების საფუძველზე. ხარჯთაღრიცხვის სისტემა გახდა უფრო ზუსტი რადგან დანახარჯთა კონტროლი იყო სტრატეგიულად არსებითი. როდესაც მნიშვნელოვანი ხდებოდა ორგანიზაციის მხრიდან გარემოს ცვლილებებზე ადაპტაციის მოხდე-

პრაქტიკაში

ღია საბაზრო გარიგებების აღზევება

თითქმის მთელი მეოცე საუკუნის განმავლობაში, გიგანტურმა ორგანიზაციებმა აითვისეს საბაზრო გარიგებები ყველა საქმიანობის თავად შესრულების საშუალებით (Henry Ford's River Rouge Plant მოკლე შინაარსიდან). მოგვიანებით აღნიშნულ პროცესებს შებრუნებული სახე მიეცა. როგორც მომგებიანმა, ასევე არამომგებიანმა და სამთავრობო ორგანიზაციებმა მთელს მსოფლიოში ფოკუსირება მოახდინეს იმ საქმიანობაზე, რომლის გაკეთება ყველაზე კარგად შეეძლოთ; დაიწყეს თავიანთი ადრინდელი საქმიანობის შემცირება და ადგილი დაუთმეს იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც იმავე საქმეს უკეთესად ასრულებდნენ.

მაგალითად, Magna Steyer ამზადებს Jeep Commander-ს, Chrysler Voyager-ს და Grand Voyager თავის სანარმო Graz-ში ავსტრიაში. Mecca ეყრდნობა თავის კერძო კონტრაქტორს საყოფაცხოვრებო ნარჩენების შეგროვებისა და ქალაქის სისუფთავის შენარჩუნების საქმიანობაში. Boeing-მა გამოაცხადა, რომ ის შეამცირებს თავის ახალ 787 რეაქტიულ თვითმფრინავის წარმოების კონტრაქტს იაპონიის Mitsubishi Heavy ინდუსტრიისთვის.

ნის უნარი, პარალელურად ვითარდებოდა მმართველობითი აღრიცხვის სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფდა გარემოს ცვლილებებზე მორგებას.

2. მმართველობითი აღრიცხვაში ინოვაციების შემოტანა ხდებოდა მენეჯერების და არა პროფესიონალი ბუღალტრების მიერ, რაც განპირობებული იყო გადაწყვეტილების მიღების საჭიროებით. მმართველობითი აღრიცხვა უნდა იყოს პრაგმატული და ორგანიზაციისთვის ღირებული.

მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაციის ნაირსახეობა

ჩვენ წარმოგიდგენთ სხვადასხვა სახის მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაციას, რომელიც ხელს შეუწყობს გადაწყვეტილების მიღებას ორგანიზაციისთვის „სამზარეულოები სხვადასხვა დიაზინით“.

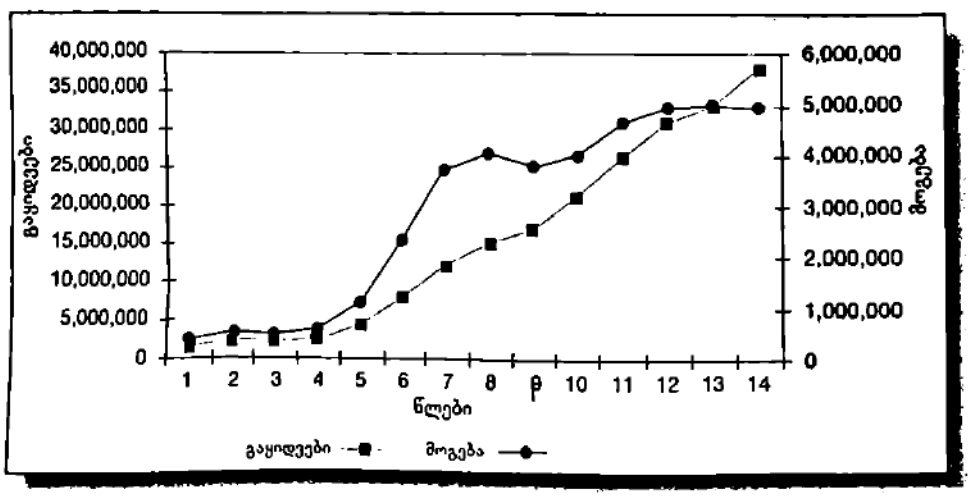
ფინანსური ინფორმაცია

ფინანსური ინფორმაცია ერცელდება და ავსებს ჩვენს ეკონომიკას. ის არის მოგების მაძიებელი ორგანიზაციებისთვის საკუთარ აქციონერებთან კავშირის დამყარების ძირითადი საშუალება. შიდა და გარე მოთხოვნების დასაკავშირებლად, ორგანიზაციები იყენებენ ფინანსურ მაჩვენებლებს ორგანიზაციაში შიგნით, როგორც საქმიანობის შესრულების მთავარ ინდიკატორს. ფინანსური ინფორმაცია ასევე მნიშვნელოვანია არაკომერციული და სამთავრობო ორგანიზაციებისთვის. იგი საშუალებას იძლევა შევაფასოთ ორგანიზაციის პროდუქტიულობა. მაგალითად, მომსახურების გაწევისთვის საჭირო ხარჯი. ხარჯი სამთავრობო სტრუქტურებში ასახულია ბიუჯეტში და მთავრობის ხელმძღვანელებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ ხარჯვით ნაწილში არ იყოს დარღვევა.

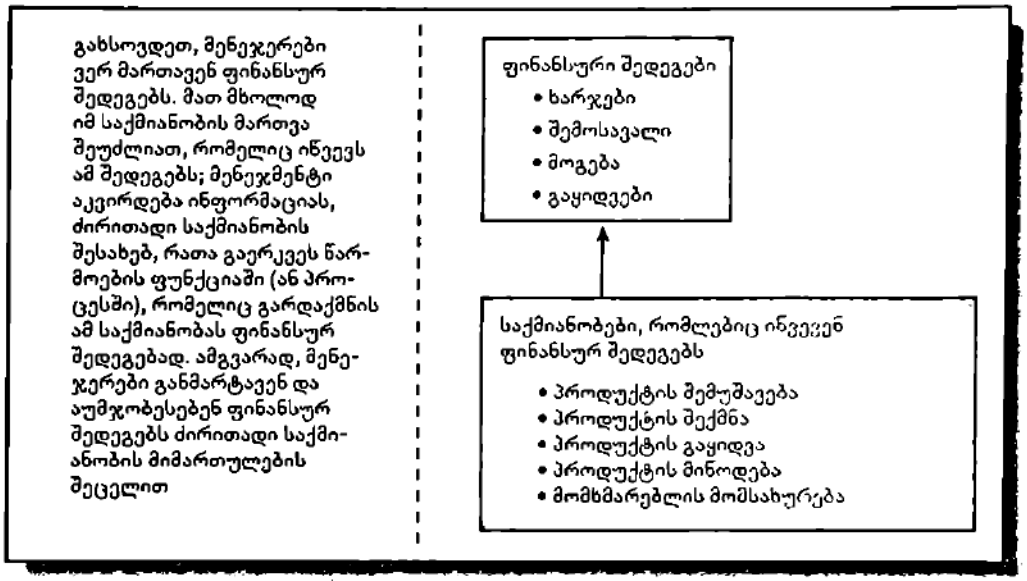
კომპანიისთვის „სამზარეულოები სხვადასხვა დიზაინით“, დიანა ეყრდნობა ფინანსურ ინფორმაციას, რომელიც მოცემულია 1-5 სურათზე, სადაც კარგად ჩანს, რომ გაყიდვები იზრდება დროში, მაშინ, როცა მოგება თითქმის იგივე დონეზე რჩება ბოლო 2 წლის განმავლობაში. აღნიშნული ფინანსური ინფორმაცია გვაძლევს სიგნალს რომ რაღაც კარგად არ მიდის, მაგრამ არ გვაწვდის ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ სად არის დაბრკოლება. როგორც ნაჩვენებია 1-6 სურათზე, ფინანსური ინფორმაცია აჯამებს გაწეული საქმიანობის ფინანსურ შედეგს, მაგრამ ფინანსური შედეგების ასახსნელად, მენეჯერებმა საფუძვლიანი კვლევა უნდა ჩაატარონ და ყურადღება გაამახვილონ არაფინანსურ ან მიმდინარე ინფორმაციაზე, რომელიც განმარტავს იმ საქმიანობის შესრულებას, რაც იძლევა ამ ფინანსურ შედეგებს.

პირველ საფეხურზე დიანა ავალებს თავის ბუღალტერს ფინანსური ანალიზის მომზადებას, და იღებს ინფორმაციას, რომელიც ასახულია 1-7 სურათზე.

სურათი 1-5
სამზარეულოები სხვადასხვა დიზაინით



სურათი 1-6
მთავარი საქმიანობები, რომელიც საფუძვლად უდევს ფინანსურ შედეგებს

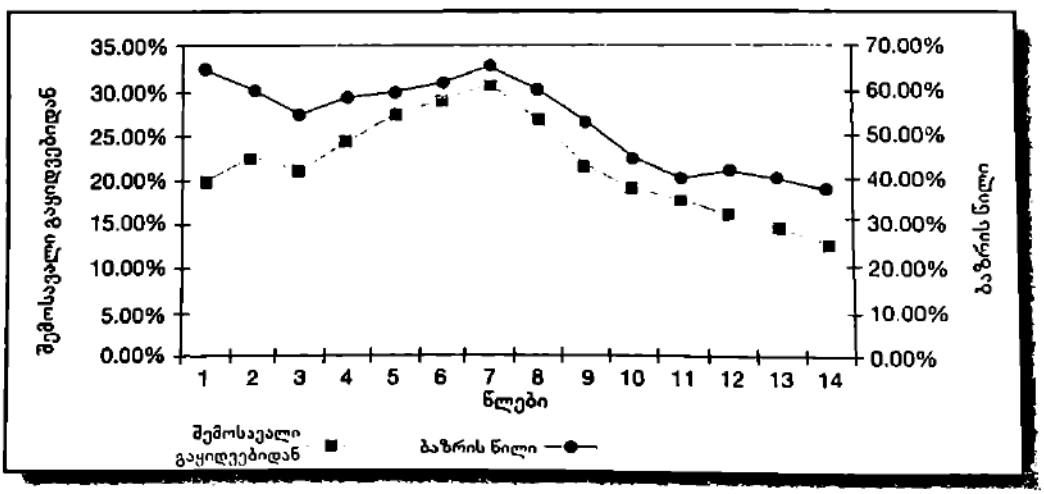


აღნიშნული ინფორმაცია საშუალებას გვაძლევს გაეერკვეთ, თუ რა ხდება მოგებაში. პირველი რაც თვალშისაცემია, არის ის რომ კომპანიის ბაზრის წილი ბოლო 7 წლის მანძილზე მცირდება. შესაძლებელია უფრო მნიშვნელოვანია ამონაგები გაყიდვებზე – მოგების კოეფიციენტი გაყიდვებიდან, რომელიც სამუშაოს ეფექტიანობის მაჩვენებელია. იგი ასევე შემცირებულია ამ შვიდი წლის განმავლობაში. სამზარეულოების გაზრდილი ბაზარი მალავს ორ პრობლემას კომპანიაში: შემცირებულ ბაზრის წილს და შემცირებულ შემოსავალს გაყიდვებიდან. ორივე მათგანი წარმოადგენს საქმიანობის შესრულების ძირითად მაჩვენებელს; ისინი გვაძლევს ინფორმაციას, მაგრამ არ განსაზღვრავენ პროცესთან დაკავშირებულ პრობლემებს. დიანამ უფრო დეტალურად უნდა შეისწავლოს და გაარკვიოს მოგების შემცირების მიზეზი.

ბიზნეს-სტრატეგია და ღირებულებების განაცხადი

ეფექტიანობის შემცირების მიზეზის დასადგენად, დიანამ უნდა გადახედოს თავის ბიზნეს-სტრატეგიას, რომლის ჩამოსაყალიბებლად ყველაზე არსებითი ქმედებაა ძირითადი, სამიზნე მომხმარებლების დადგენა და მათი მოთხოვნილებების გათვალისწინებით პროდუქციის მინოდება. ამიტომ ორგანიზაციამ უნდა მოახდინოს თავისი მცდელობის დეკლარირება, რომელსაც ეწოდება ღირებულებების განაცხადი და მოიცავს ოთხ ელემენტს:

სურათი 1-7
სამზარეულოები სხვადასხვა დიზაინით



1. *ფასი:* შედარებითი ფასი, რომელსაც მომხმარებელი გადაიხდის პროდუქტის ღირებულებიდან და თვისებებიდან, აგრეთვე კონკურენტების ფასებიდან და მათი პროდუქციის თვისებებიდან გამომდინარე.
2. *ხარისხი:* შესაბამისობის ხარისხი მომხმარებლის მოთხოვნასა და მის მიერ მიღებულ პროდუქტს შორის. მაგალითად: მაღალი ხარისხი მოიცავს დეფექტების გარეშე გამოშვებულ ავტომობილს, რომელიც ფუნქციონირებს გამყიდველი პირის დაპირების შესაბამისად.
3. *ფუნქცია და თვისებები:* პროდუქტის დანიშნულება, მაგალითად, კერძი რესტორანში, რომელიც იძლევა კმაყოფილების მოსალოდნელ დონეს, რისთვისაც გარკვეული თანხა იქნა გადახდილი.
4. *მომსახურება:* პროდუქტთან დაკავშირებული ყველა სხვა ელემენტი, რომელიც მნიშვნელოვანია მომხმარებლისთვის. მაგალითად: ავტომობილისთვის მომსახურება შეიძლება მოიცავდეს მომხმარებლის მომსახურებას ავტომობილის შეძენის შემდეგ და რა შედის შესყიდვის შემდეგ მომსახურებაში.

მაკდონალდსი გვაწვდის ღირებულებების განაცხადის მაგალითს და მოიცავს ოთხივე ელემენტს. Ray Kroc-მა, რომელმაც განავითარა მაკდონალდსის რესტორნები, აღწერდა მაკდონალდსის ღირებულებების განაცხადს როგორც QSCV – ხარისხს, მომსახურებას, სისუფთავეს და ფასს. DELL Computer-ის ღირებულებების განაცხადი მოიცავს კომპიუტერების ნარმოებას მომხმარებლის მოთხოვნების შესაბამისად სწრფად და იაფად.

არაფინანსური ინფორმაცია და ღირებულების განაცხადი კომპანიისთვის „სამზარეულოები სხვადასხვა დიზაინით"

ღირებულების განაცხადს „კომპანიისთვის სამზარეულოები სხვადასხვა დიზაინით" ნარმოადგენს მოქნილობა (ანარმოო რაც მომხმარებელს სურს), ხარისხი და მომსახურება (რაც ნიშნავს მოთხოვნისამებრ მიწოდებას დადგენილ დროში და ადგილას). კომპანიის ფასები მაღალია კონკურენტებთან შედარებით, მაგრამ კომპანია დარწმუნებულია, რომ მისი მოქნილობის უფრო მაღალი დონე, ხარისხი და მომსახურება შესაბამისად ნარმოშობს მაღალ კონკურენტულ ფასს. აღნიშნული დამოკიდებულება მომხმარებლის მოთხოვნებთან ნარმოქმნის სტრატეგიულ ინფორმაციას. გამოკვლევის შედეგად დიანა აღმოაჩენს შემდეგს:

- კომპანიის რწმენის საპირისპიროდ, მომხმარებლები ძალიან მგრძნობიარენი არიან მის ფასებთან მიმართებაში, სამზარეულოები ნარმოადგენს ძირითად ხარჯს სახლის აშენების ან განახლების პროცესში.
- მომხმარებლებმა გამოთქვეს პრეტენზია პროდუქციის ხარისხზე. სამზარეულოს ზოგიერთ მოდელს გააჩნია კონდენსაციასთან და გამძლეობასთან დაკავშირებული პრობლემები.
- მომხმარებლები აცხადებენ, რომ კონკურენტის პროგრამული უზრუნველყოფა უფრო ადვილია გამოსაყენებლად და იძლევა ალტერნატიული ვარიანტების მეტ მრავალფეროვნებას.
- მომხმარებლებისთვის მნიშვნელოვანია მომსახურების პირობის შესრულება. კომპანია არ მოქმედებს მიწოდების ხელშეკრულების მიხედვით. კომპანიის მომსახურების გარანტიის პირობებში არის სიტყვები: „ნორმალურ გარემოებებში მიწოდების დაგვიანების შემთხვევაში პროდუქცია უფასოა." მომხმარებლები პრეტენზიას გამოთქვამენ, რომ კომპანია სპეციალური საბაბით ბოდიშს იხდის დაგვიანებისთვის, რომელიც შეკვეთების 15%-ია. დადის ხმები, რომ მიწოდების პირობა არარეალურია და შედეგად მოპყვება დაგვიანებული დამზადება, რასაც ემატება დამონტაჟების ხარჯები და სახლის მეპარტონეთათვის დასაბრუნებელი თანხები.

აღნიშნული დამოკიდებულება მომხმარებლების მოთხოვნის მიმართ ნათლად განმარტავს კომპანიის ბაზრის წილის შემცირების მიზეზს. კონკურენტები უკეთესად ასრულებენ სამუშაოს, აკმაყოფილებენ რა მომხმარებლის მოთხოვნებს ფასის, ხარისხის, ფუნქციონირების და მომსახურების თვალსაზრისით. რადგან აღნიშნული კომპანია თვალყურს არ

ადეენებს იმ ფაქტს, თუ როგორ იცავს იგი მიწოდების მოთხოვნებს, როგორ ითვალისწინებს მომხმარებლის ხარისხთან დაკავშირებულ პრეტენზიებს, როგორ ადარებს თავის ფასებს კონკურენტის ფასებთან, ან როგორ რეაგირებს დიზაინის პროგრამულ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებულ მომხმარებლის კმაყოფილებაზე, შესაბამისად, მენეჯერები არ არიან გათვითცნობიერებულნი გაყიდვებთან დაკავშირებულ ნაკლოვანებებში. იმ შემთხვევაში, თუ, კომპანია მხედველობაში მიიღებდა არაფინანსურ ინფორმაციას ხარისხზე, დროზე, მიწოდების დარღვეულ პირობასა ან პროგრამულ უზრუნველყოფაზე, მენეჯერები წინასწარ გააფრთხილებდნენ დიანას მდგომარეობის შესახებ და შესაძლებელი იქნებოდა სათანადო ზომების გატარება, რითაც კომპანია თავიდან აირიდებდა ბაზარზე თავისი წილის ვარდნას.

ეფექტიანი მმართველობითი აღრიცხვის სისტემის დანიშნულებაა დაადგინოს, დაიცვას და ანგარიშის სახით წარმოადგინოს ღირებულებების განაცხადის მაჩვენებლები, რომლებიც წამყვანი ინდიკატორებია.

ღირებულებების განაცხადის წარდგენა

ღირებულებების განაცხადის წარსადგენად ორგანიზაციები იყენებენ პროცესს, რომელსაც თავად ადგენენ და მართავენ. მაკდონალდსმა შეიმუშავა განაცხადი სამუშაო პროცედურების შექმნით, რომელიც მოიცავს შემდეგ საკითხებს: აღჭურვილობის დახმარებით პროდუქტის მომზადება, საკვების მომზადება, რესტორანში აღჭურვილობის განაწილება, მიმწოდებლების მიერ მოწოდებული ნედლეულის ხარისხი, ქონების მდგომარეობისა და მომსახურების სტანდარტები და აუდიტის პროცედურები, რომელიც უზრუნველყოფს მოპოვებული ლიცენზიის სტანდარტებთან შესაბამისობას.

Dell-მა შეიმუშავა ღირებულებების განაცხადი შემდეგნაირად: მან უზრუნველყო მომხმარებლისთვის შეკვეთის ადვილი ხელმისანედომობა და მიმწოდებლების ახლო მდებარეობა მათ საამწყობო საწარმოსთან. ამის შედეგად Dell-მა მინიმუმამდე დაიყვანა სასაქონლო საწარმოო მარაგები და თავიდან აიცილა მარაგების დაგროვებასთან დაკავშირებული ხარჯები, ამ სწრაფად განვითარებად ინდუსტრიაში.

ვიდრე დიანა იკვლევს მიწოდების, მაღალი ფასის, ხარისხობრივი სიძნელეების და არაკონკურენტული პროგრამული უზრუნველყოფის მიზეზებს, მან თავიდან უნდა გაარკვიოს მუშაობის პროცესში არსებული ჩავარდნები, რომლიდანაც გამომდინარეობს აღნიშნული დაბრკოლებები. პროცესის შესწავლის პერსპექტივას შედეგად მოჰყვება იმის საფუძვლიანი გაანალიზება თუ რატომ ვერ შეიმუშავა კომპანიამ ღირებულების განაცხადი. დიანას სჭირდება პროცესის შესრულებასთან დაკავშირებული ინფორმაცია, რათა დაადგინოს და გამოასწოროს აღნიშნული შეფერხებები.

გამოკვლევის პროცესში დიანამ დაასკვნა, რომ ხარისხთან დაკავშირებული პრეტენზიები ორი მიზეზით არის განპირობებული. პირველი, დიზაინი იწვევს კონდენსაციას სამზარეულოს თაღზე, ქმნის რა ნესტიან გარემოს, რომელიც იწვევს მასალის ლპობას. მეორე, კომპანია ზედაპირის დასაფარად იყენებს ისეთ მასალას, რომელიც სამზარეულოებს სათანადოდ ვერ იცავს წყლისგან. აღნიშნული მდგომარეობის გამოსწორება მარტივია: დაზიანებად ადგილებზე თხელი პლასტიკური დამუშავების და წყალგაუმტარი დაფარვის გამოყენება. პრობლემის გადაჭრა შესაძლებელია ადრეც მომხდარიყო, თუ კომპანია გაითვალისინებდა მომხმარებლის პრეტენზიას და აქედან გამომდინარე დაინახავდა ნაკლოვანებას წარმოების პროცესში. დიანა ავალებს კონტროლიორს შეიმუშაოს ხარისხის მონაცემების დაცვის სისტემა და აღმოაჩინოს წარმოების პროცესთან დაკავშირებული ხარვეზები.

წარმოების გრაფიკი უჩვენებს დიანას, რომ დაგეგმილებული მიწოდება უკავშირდება „სამზარეულოს დიზაინის" პატარა ჯგუფს, რომელიც მუდმივად ქმნის ანყობასთან დაკავშირებულ სიძნელეებს. დიზაინისა და წარმოების პერსონალთან შეხვედრის შემდეგ, დიანამ იპოვა პრობლემის გადაწყვეტის ორი შესაძლო გზა: (1) დიზაინის ასორტიმენტის შეზღუდვა, რის შედეგადაც სამზარეულოებზე შეკვეთა შემცირდება, (2) ნიმუშის შემუშავება, რომლითაც ანყობის დროს თანამშრომლები იხელმძღვანელებენ. დიანა დავალებას აძლევს ჯგუფს შეხვდეს მარკეტინგის განყოფილებას და 30 დღის განმავლობაში მოახსენოს ამ ორ ალტერნატივას შორის გაკეთებული არჩევანის შესახებ.

დიანა ავალებს ინსპექტორს შეიმუშავოს ხარჯთაღრიცხვის სისტემა, რომელიც მოახდენს ხარჯების აკუმულაციას პროდუქციის ტიპისა და შეკვეთის მიხედვით და აღრიცხავს ყოველ შეკვეთაზე დახარჯულ დროს. ეს ინფორმაცია წარმოების მენეჯერებს მიმდინარე და დაგეგმილი ხარჯების შედარების საშუალებას მისცემს და დაადგენს პროცესის გაუმჯობესების შესაძლებლობებს.

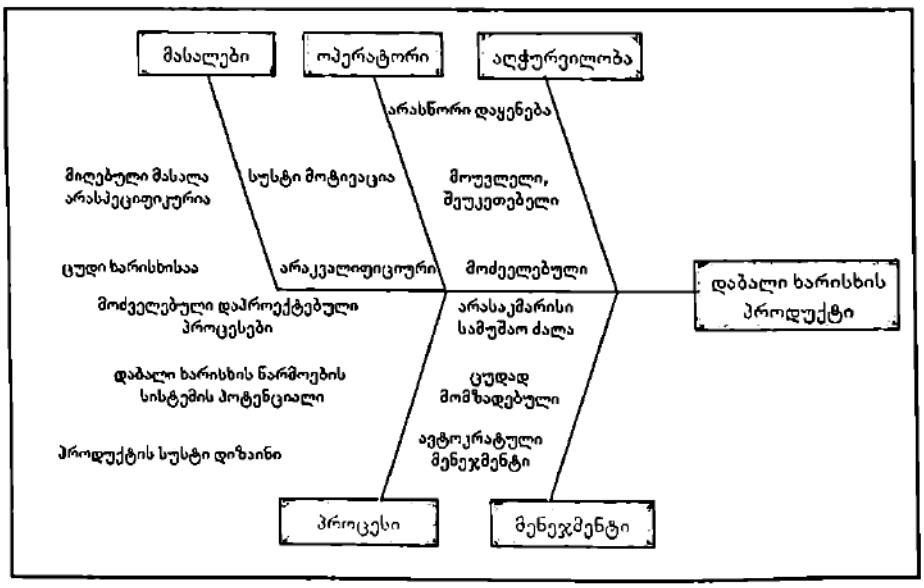
დიანას დაინტერესება ხარჯთაღრიცხვით უკავშირდება მარჟის დაქვეითების მიზეზებს. იგი არკვევს, რომ ზოგიერთი ფასი, რომელიც განისაზღვრება, ხარჯებზე 25%-ის დარიცხვით, არაკონკურენტუნარიანია. მარკეტინგის მენეჯერი ამტკიცებს, რომ კომპანია საბაზრო ფასებით ვერ იმუშავებს, რადგან მთელი პროდუქცია არის შეკვეთაზე დაფუძნებული. თუმცა, პოტენციური მომხმარებლები ადარებენ სხვადასხვა პროდუქციის ფასებს მის ღირებულებას. მაგალითად, მომხმარებელმა შეიძლება გაითვალისწინოს, ფანჯრის დეტალის დამატებითი ღირებულება მისი დიზაინისა და ფუნქციის ჩათვლით რამდენად შეესაბამება დეტალით გამოწვეულ მზარდ ფასს. ინსპექტორი აცხადებს, რომ ფასები ემყარება მოსალოდნელ დანახარჯებს და არ ასახავს იმ ხარჯებს, რომელსაც კომპანია პროდუქციის შესაქმნელად გასწევს. გასული პერიოდის წარმოების ანგარიშები გვიჩვენებს, რომ მიმდინარე ხარჯი უფრო მაღალია ვიდრე დაგეგმილი, მაგრამ არავის არ შეუსწავლია ეს სხვაობა, მხოლოდ ეჭვი გამოითქვა, რომ მასალისა და დეფექტის აღმოსაფხვრელად გაწეული ხარჯები მაღალია, ვიდრე ის რეალურად უნდა იყოს. დიანა დავალებას აძლევს ინსპექტორს, რომ გამოთვალოს ორი შერჩეული პროდუქტის ხარჯები, რომელთა ფასები კონკურენტებთან შედარებით უფრო მაღალია. ის ითხოვს ანგარიშს, სადაც ნაჩვენები იქნება მიმდინარე ხარჯის შედარება დაგეგმილთან და მოწოდებული იქნება რეკომენდაციები ხარჯების შემცირებასთან დაკავშირებული ეფექტიანობის გაუმჯობესების შესახებ.

პრაქტიკაში

მიზეზშედეგობრივი დიაგრამა და ხარისხის კონტროლი

პროცესის ჩავარდნების მიზეზების დასადგენად ბევრი ორგანიზაცია იყენებს მიზეზ-შედეგობრივ დიაგრამას (ასევე ეწოდება Isikawa ან fishbone დიაგრამები). 1-8 სურათზე ასახულია ის მასალები, ოპერატორი, აღჭურვილობა, წარმოების პროცესი და მართვის პრობლემები, რაც მიჩნეულია პროდუქციის დაბალი ხარისხის მიზეზად ორგანიზაციაში. აღნიშნული ინფორმაციის მოპოვების შედეგად მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტს შეუძლია შეიმუშავოს ინფორმაციული სისტემები, რათა გამოიკვლიოს დაბალი ხარისხის პროდუქტის წარმოების მიზეზები, რაც შემდგომში უნდა აღირიცხოს და გამოსწორდეს.

სურათი 1-8
მიზეზშედეგობრივი დიაგრამა



აღნიშნული პროცესის პერსპექტივა გეიჩეენებს სხვადასხვა სახის ფინანსურ და არაფინანსურ ინფორმაციას, რომელიც კომპანიას შეუძლია შეიმუშავოს პროცესების მონიტორინგის მიზნით; ეს საშუალებას მისცემს მას გაარკვიოს ღირებულების განაცხადის შემუშავებასთან დაკავშირებული პოტენციური სიძნელეები და მიიღოს შესაბამისი ზომები გაყიდვების შემცირებამდე. ყურადღება მიაქციეთ იმ ფაქტს, რომ ხარჯის შესახებ ინფორმაცია არა მარტო პროცესის გაუმჯობესების შესაძლებლობის განსაზღვრის საშუალებას იძლევა, არამედ გვაწვდის ინფორმაციას დაგეგმვის ირგელივ, როგორიცაა ხარჯების წინასწარ განსაზღვრა და ფასების დადგენა.

ზემოთქმულიდან გამომდინარე კომპანიამ უნდა შეიმუშავოს ინფორმაცია მომხმარებლისა და წარმოების პროცესის შესახებ, რითაც მას შეეძლება, აღრიცხოს თუ რამდენად სწორად სრულდება ღირებულებების განაცხადი (მომხმარებლის პერსპექტივა) და გაარკვიოს ჩავარდნის შესაძლებლობები (პროცესის პერსპექტივა). როდესაც წარმოების პროცესის გაუმჯობესება აუცილებელი ხდება, კომპანია უნდა დაეყრდნოს თანამშრომლების გამოცდილებას, მათი პრობლემის არსში ჩაწვდომის სურვილს და თანამშრომლების მოტივაციას განახორციელოს ცვლილებები. კომპანიას შეუძლია აკონტროლოს თანამშრომლების ცოდნის დონე და ინოვაციების სიხშირე, რაც ხელს შეუწყობს შესაძლებლობის საფუძვლიან გაანალიზებას და მათ მუდმივად დაფიქსირებას მონაცემების დიაგნოსტიკის პროცესში.

მმართველობითი აღრიცხვა და კონტროლი მომსახურების ორგანიზაციებში

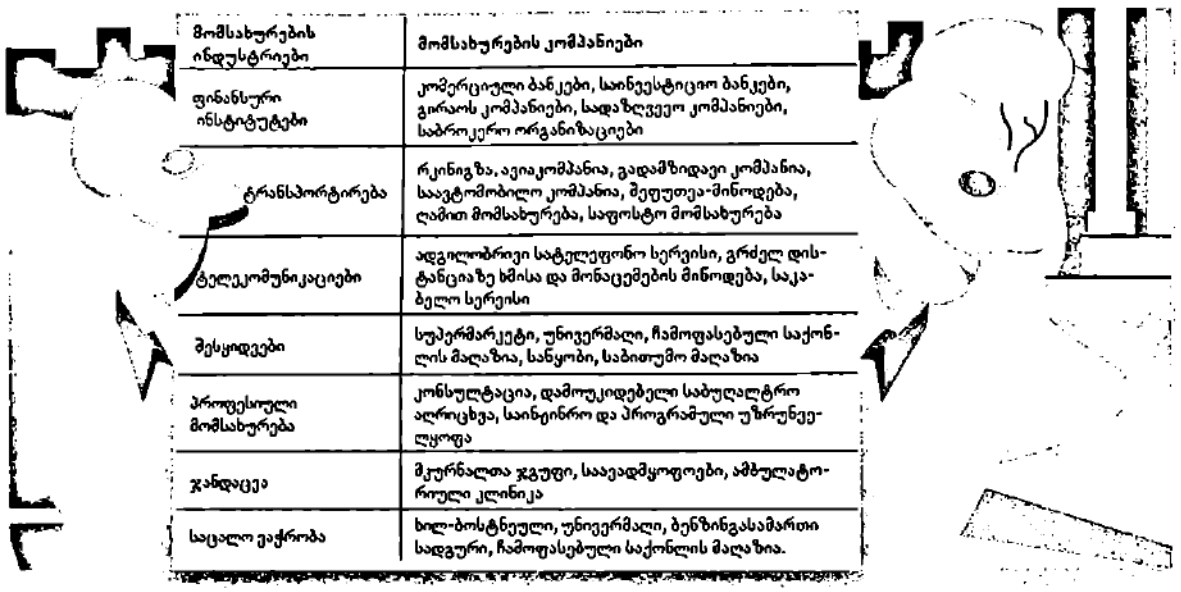
მმართველობითი აღრიცხვის და კონტროლის ინფორმაციაზე მოთხოვნა გამოიწვია იმ ძირითადმა ცვლილებებმა, რომელიც შეეხო მწარმოებელ კომპანიებს ბოლო წლებში, ის ასევე აუცილებელი გახდა ყველა ტიპის მომსახურების სფეროში მომუშავე ორგანიზაციებისთვისაც. მომსახურების კომპანიები მრავალი წელია არსებობს. მათი მნიშვნელობა ეკონომიკაში არსებითად გაიზარდა მეოცე საუკუნეში. 1-9 სურათზე ნარმოდგენილია მომსახურების ინდუსტრიებისა და კომპანიების მაგალითები.

მომსახურების კომპანიების მოთხოვნა მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაციაზე

მომსახურების კომპანიები განსხვავდებიან მწარმოებელი კომპანიებისგან. ისინი არ ქმნიან მატერიალურ პროდუქტს და არ ინახავენ სასაქონლო-სანარმოო მარაგებს. შედარებით ნაკლებად ხილული განსხვავებაა ის, რომ თანამშრომელთა უმეტესობას მომსახურების კომპანიებში პირდაპირი კონტაქტი აქვს მომხმარებელთან. აქედან გამომდინარე, მომსახურების კომპანიები უნდა იყვნენ განსაკუთრებით მგრძნობიარენი დროის და მომსახურების ხარისხის მიმართ. მომხმარებლები მაშინვე ატყობინებენ დეფექტების და მომსახურების დაყოვნების შესახებ აღნიშნულ კომპანიებს. მსგავსი დეფექტების შედეგები შეიძლება საკმაოდ სერიოზული აღმოჩნდეს, ვინაიდან დაუკმაყოფილებელი მომხმარებლები უსიამოვნო გამოცდილების შემდეგ ირჩევენ ალტერნატიულ მომწოდებელს.

მომსახურების გამწევი კომპანიის მენეჯერები უფრო ნაკლები ინტენსივობით იყენებენ მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაციას ვიდრე მწარმოებელი კომპანიის მენეჯერები. ზუსტი ინფორმაციის ნაკლებობა საოპერაციო ხარჯებზე შეიძლება გამოწვეულია იმ მიზეზით, რომ მომსახურების ორგანიზაციები მოქმედებენ მსუბუქ, არაკონკურენტულ ბაზრებზე, რომელიც მაღალ დონეზეა დარეგულირებული ან იმყოფება მთავრობის მფლობელობაში (როგორიცაა, ეროვნული რკინიგზა, ავიაკომპანიები, საფოსტო მომსახურება და ტელეკომუნიკაციის კომპანიები). ადგილობრივი საცალო სავაჭრო კომპანიები კი ხედებიან ადგილობრივ და არაეროვნულ ან გლობალურ კონკურენციაში. მსგავს არაკონკურენტულ გარემოში, მომსახურების კომპანიების მენეჯერები არ იმყოფებიან დიდი წნეხის ქვეშ ფასების დანევის, ხარისხის გააუმჯობესების, ნარმოების ეფექტიანობის, ახალი მომგებიანი პროდუქტის გამოტანის ან კიდევ ნამგებიანი პროდუქტის გაჩერების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების თვალსაზრისით. ვინაიდან მენეჯერები ვერ იღებენ მსგავს გადაწყვეტილებას, მათ არა აქვთ მოთხოვნა ინფორმაციაზე, რომელიც დაეხმარებათ გადაწყვეტილების მიღებაში. შესაბამისად, მმართველობითი აღრიცხვის სისტემა მომსახურების ორგანიზაციათა უმრავლესობაში მარტივი იყო. ის საშუალებას აძლევდა მენეჯერებს განესაზღვრათ ხარჯები სანარმოო დეპარტამენტის საშუალებით და ემართათ მიმდინარე დანახარჯი ფუნქციონალური დეპარტამენტის ბიუჯეტით.

სურათი 1-9
მომსახურების ინდუსტრიები და კომპანიები



მომსახურების ინდუსტრიები	მომსახურების კომპანიები
ფინანსური ინსტიტუტები	კომერციული ბანკები, საინვესტიციო ბანკები, გირაოს კომპანიები, სადაზღვეო კომპანიები, საბროკერო ორგანიზაციები
ტრანსპორტირება	რკინიგზა, ავიაკომპანია, გადამზიდავი კომპანია, საავტომობილო კომპანია, შეუფუთავი-მინოდება, ღამით მომსახურება, საფოსტო მომსახურება
ტელეკომუნიკაციები	ადგილობრივი სატელეფონო სერვისი, გრძელ დისტანციაზე ხმისა და მონაცემების მინოდება, საკაბელო სერვისი
შესყიდვები	სუპერმარკეტი, უნივერმაღი, ჩამოფასებული საქონლის მაღაზია, სანყობი, საბითუმო მაღაზია
პროფესიული მომსახურება	კონსულტაცია, დამოუკიდებელი საბუღალტრო აღრიცხვა, საინჟინრო და პროგრამული უზრუნველყოფა
ჯანდაცვა	მკურნალთა ჯგუფი, საავადმყოფოები, ამბულატორიული კლინიკა
საცალო ვაჭრობა	ხილ-ბოსტნეული, უნივერმაღი, ბენზინგასამართი სადგური, ჩამოფასებული საქონლის მაღაზია.

ცვალებადი კონკურენტული გარემო

კონკურენტული გარემო როგორც მწარმოებელი, ასევე მომსახურების გამწევი კომპანიებისთვის ახლა უფრო გამომწვევი და მომთხოვნი ხდება, ვიდრე 10 წლის წინ იყო. დღევანდელ კომპანიებს სჭირდებათ უკეთესი მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაცია.

მწარმოებელი და მომსახურების კომპანიები

1970-იანი წლებიდან მოყოლებული მწარმოებელი კომპანიები ჩრდილოეთ ამერიკასა და ევროპაში ძლიერ კონკურენციას აწყდებოდნენ აზიური კომპანიების მხრიდან, რომლებიც მომხმარებელს სთავაზობდნენ უფრო მაღალი ხარისხის პროდუქციას დაბალ ფასად. გლობალურ ქსელთან ერთად, კაპიტალის მოძიების და განთავსების, ნედლეულის შეძენის და ტრანსპორტირების, მზა პროდუქციის გავრცელების მიზნით საუკეთესო მწარმოებლებმა შეძლეს შეეღწიათ მთელი მსოფლიოს ადგილობრივ ბაზრებზე. კომპანიისთვის საკმარისი არ იყო მხოლოდ შიდა კონკურენტებთან ღირებულებისა და ხარისხის მხრივ თანასწორობა. კომპანიას შეეძლო გადარჩენა და აყვავება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მისი პროდუქციის ფასი, ხარისხი და შესაძლებლობები იყო ისეთივე კარგი, როგორც მსოფლიოს საუკეთესო კომპანიების პროდუქციას გააჩნდა. მსგავსად ამისა, არადარეგულირებულმა მოძრაობამ ჩრდილოეთ ამერიკაში და ევროპაში 1970-იანი წლებიდან და ცენტრალურად კონტროლირებადი სოციალისტური ეკონომიკიდან საბაზრო ეკონომიკაზე გადართვამ მსოფლიოს დანარჩენ ნაწილში სრულიად შეცვალა ძირითადი ნორმები, რომლის მიხედვითაც ბევრი მომსახურების კომპანია ფუნქციონირებდა. როგორც მწარმოებელი ასევე მომსახურების გამწევი კომპანიების მენეჯერები ახლა ითხოვენ ზუსტ, დროულ ინფორმაციას, რათა გააუმჯობესონ თავიანთი საქმიანობის ხარისხი, დროსთან შესაბამისობა და ეფექტიანობა, რომ მიიღონ დროული გადაწყვეტილება საკუთარ ინდივიდუალურ პროდუქტთან, მომსახურებასთან და მომხმარებელთან დაკავშირებით.

სამთავრობო და არაკომერციული ორგანიზაციები

სამთავრობო და არაკომერციული ორგანიზაციები, ისევე როგორც, მომგებიანი კომპანიები გრძნობენ ზეწოლას სამუშაოს შესრულების გაუმჯობესების აუცილებლობის მიზნით. მოქალაქეები ითხოვენ უფრო ზუსტ, ხარისხიან და ეფექტიან ქმედებებს ადგილობრივი, რეგიონალური და ცენტრალური ხელისუფლებისგან. 1990 წელს ამერიკის კონგრესმა გამოსცა კანონი ფინანსურ დირექტორებზე (Chief Financial Officers (CFO) Act), რომლის თანახმადაც თითოეულ ძირითად ფედერალურ სამსახურს უნდა ჰყავდეს ფინანსური დირექტორი, პირი რომელიც პასუხისმგებელია ხარჯის შესახებ ინფორმაციის დამუშავებასა და ანგარიშგებაზე" და „სამუშაოს შესრულების შეფასების სისტემაზე". კანონი მთავრობის საქმიანობისა და შედეგების შესახებ (Government Performance and Results Act (GPRA), რომელიც გამოიცა 1993 წელს, მოითხოვს:

- დაისახოს სააგენტოს მაღალი დონის მიზნები და წლიური პროგრამული ამოცანები;
- განისაზღვროს მიზნების მიღწევის გზები და საშუალებები;
- წარმოდგენილ იქნეს, სამსახურისა და პროგრამების საქმიანობის შესრულების და მიზნების მიღწევის შეფასების საშუალებები.

აღნიშნულ აქტზე ხელის მოწერის დროს, პრეზიდენტმა კლინტონმა განაცხადა, რომ დოკუმენტი

- ადგენს საქმიანობის მიმართულებას, რომელიც ფინანსდება გადასახადების გადამხდელთა თანხიდან;
- აჩვენებს რა ხარისხით განვიცდით პროგრესს;
- ხალხს აჩვენებს რა საქმიანობას ვეწევით;
- აჩერებს იმ საქმეებს, რომელიც არ მუშაობს, და
- აგრძელებს იმ საქმიანობების გაუმჯობესებას, რომელთა ინვესტირებაც ღირებულია.

1993 წელს ვიცე-პრეზიდენტმა გორმა მთავრობის საქმიანობის მიმოხილვისას, რაც მოიცავდა „მთავრობის განახლებას," შესთავაზა Federal Accounting Stanadard Advisoru Board-ს (FASAB) შეემუშავებინა და გამოეშვა ხარჯთაღრიცხვის სტანდარტები ყველა სახის ფედერალური საქმიანობისთვის. აღნიშნული დირექტივების შესასრულებლად სამთავრობო უწყებათა ხელმძღვანელებს დასჭირდებათ ინფორმაცია გაუმჯობესებული მმართველობითი აღრიცხვის შესახებ. CFO და GPRA კანონების პასუხად FASAB-მა გამოსცა დოკუმენტი, რომელიც აცხადებდა: „ფედერალური სამთავრობო პროგრამების მართვისას ხარჯის შესახებ ინფორმაცია აუცილებელია შემდეგი ხუთი მიმართულებით:

1. ბიუჯეტირება და დანახარჯთა კონტროლი,
2. საქმიანობის შესრულების შეფასება,
3. ანაზღაურების განსაზღვრა და ფასებისა და გადასახადების დადგენა,
4. პროგრამების შეფასება, და
5. ეკონომიკური გადაწყვეტილებების მიღება."

აქედან გამომდინარე, ხარჯვით ინფორმაციაზე მოთხოვნა მთავრობაში ხდება მწარმოებელ და მომსახურების ორგანიზაციებში არსებულის მსგავსი.

არაკომერციული ორგანიზაციები აგრეთვე ზეწოლას განიცდიან დანახარჯებსა და საქმიანობის შესრულების ხარისხის ადეკვატურობის თვალსაზრისით. დაფიქსირდა სწრაფი ტემპით ზრდა არასამთავრობო ორგანიზაციების ეკონომიკური განვითარების, გარემოს, სიღარიბის დაძლევის, შიმშილისა და მწირი კეების, კერძო და სახელმწიფო ჯანდაცვის მიმართულებით; გარდა ამისა, აღნიშნული ორგანიზაციები აქცენტს აკეთებენ სოციალურ მომსახურებასა და ხელოვნებაზე. ეს ორგანიზაციები იბრძვიან ფინანსური საშუალებების მოსაპოვებლად, რომელსაც იღებენ მთავრობიდან, ფონდებიდან და კერძო პირებიდან. რასაკვირველია, კერძო და სახელმწიფო დონორები ითხოვენ თავიანთი სახსრებით დაფინანსებული ორგანიზაციის მხრიდან ანგარიშვალდებულებას. მათ შორის

ეფექტიანობის შეფასების თვალსაზრისითაც. ისინი ეკითხებიან ორგანიზაციებს, თუ რა გზით აღწევენ დასახულ მიზნებს და იყენებენ თუ არა ამისთვის რესურსებს მიზანმიმართულად. ყველა ტიპის არაკომერციული ორგანიზაციების მენეჯერები ადაპტირებას ახდენენ კერძო სექტორში შემუშავებული მმართველობითი აღრიცხვის პროცედურებთან, იმ მოთხოვნებისთვის, რომლებიც უკავშირდება ანაგარიშვალდებულებას, ხარჯებს და საქმიანობის შეფასებას.

ფინანსური და არაფინანსური ინფორმაცია სამთავრობო სტრუქტურებსა და არაკომერციულ ორგანიზაციებში

სამთავრობო სტრუქტურებსა და არაკომერციულ ორგანიზაციებს შეუძლიათ გამოიყენონ დიანას მიერ თავის კომპანიაში საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით ჩატარებული პროცესი. თუ, დიანას კომპანიის ძირითად მიზანს წარმოადგენს მომგებიანობა, სამთავრობო და არაკომერციული ორგანიზაციებისთვის აღნიშნული მიზანია მოქალაქეებისთვის ან კლიენტებისთვის – მათი მომხმარებლისთვის – მომსახურების გაწევა. (მაგალითად, საქველმოქმედო ორგანიზაციის მიერ საკვების მინოდება იმ ხალხისთვის, რომელიც ამას საჭიროებს). ამგვარად, მომხმარებლების მიზნები უნდა ემთხვეოდეს სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაციის მიზნებს. ინოვაციურ მთავრობასა და არასამთავრობო ორგანიზაციებში მენეჯერები იყენებენ საქმიანობის შესრულების არაფინანსურ და ფინანსურ მაჩვენებლებს, რათა შეაფასონ რამდენად ზუსტად და ეფექტიანად არის დახარჯული მათი ფონდები მომხმარებლისთვის მომსახურების გაწევისას. დიანას მსგავსად, სამთავრობო და არასამთავრობო სტრუქტურებმა კარგად უნდა შეაფასონ პროცესი, რომლის საშუალებითაც მომხმარებელს მიეწოდება მომსახურება. ისინი უნდა დარწმუნდნენ, რომ აღნიშნული პროცესი აკმაყოფილებს მომხმარებლის მოთხოვნებს შესაძლო ყველაზე დაბალი ფასის პირობებშიც. მათ უნდა გამოიკვლიონ, მაგალითად, რომელია საუკეთესო ტრენინგის მეთოდი, რომელიც დაეხმარება ქრონიკულად უმუშევარ პირს და დააკმაყოფილებს მის მოთხოვნებს ყველაზე დაბალ ფასად.

მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაციის დანიშნულება

მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაცია არსებითია გადაწყვეტილების მიღებისა და პრობლემების გადაჭრისას, მაგრამ თავის მხრივ არასოდეს არის ნეიტრალური, რადგან შეფასებისა და შედეგების ინფორმირების პროცესში ჩართულნი არიან სხვადასხვა პირები. 1920-იან წლებში ჩატარებულმა ცნობილმა გამოკვლევამ Hawthorne plant of Wester Electric Company-ში აჩვენა, რომ პირები და ჯგუფები ცვლიან ქცევას, როცა ინფორმირებულნი არიან მათ მიერ შესრულებული საქმიანობის შემდგომი შეფასების შესახებ. ხალხი რეაგირებს იმაზე, რომ მათ აფასებენ და შეფასების პროცესის შესაბამისად, ისინი ყურადღებას ამახვილებენ იმ საქციელზე, რომლის შესწავლა ხდება და ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ იმას, რისი გამოკვლევაც არ ხერხდება. ზოგიერთმა თანამშრომელმა გააცნობიერა აღნიშნული ფენომენი შემდეგი ფრაზით „რაც ფასდება, მისი მართვაც ხდება“ ან „თუ მე არ ვაფასებ, შესაბამისად არ ვმართავ“.

უფრო მეტიც, როცა მენეჯერები ცდილობენ თანამშრომლებს გააცნონ ან შეცვალონ ღირებულებისა და საქმიანობის შეფასების განსაზღვრის ძველი სისტემა, ადამიანები, ვისთვისაც ნაცნობია წინა სისტემა, როგორც წესი გამოხატავენ წინააღმდეგობას. აღნიშნულმა პირებმა შეითვისეს ძველი სისტემის პრაქტიკაში გამოყენება (შემთხვევით მისი ვერ გამოყენება) და აღელვებთ მათი გამოცდილება, მოერგება თუ არა და როგორ მოერგება ახალ სისტემას. ადამიანები ასევე პასუხისმგებლები არიან ძველ სისტემაში არსებული ინფორმაციის შედეგად მიღებულ გადაწყვეტილებებსა და ქცევაზე. აღნიშნული ქმედებები შეიძლება არ იყოს გამართლებული ახლად დანერგილი მმართველობითი აღრიცხვის სისტემით. აქედან გამოდინარე, ახალ მმართველობით სისტემას შეიძლება მოჰყვეს წინააღმდეგობები, აგრეთვე გამოიწვიოს თანამშრომელთა რეაქცია.

მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტმა უნდა გაითავისოს და გაითვალისწინოს თანამშრომელთა რეაქცია ინფორმაციის შეგროვებასა და შეფასებასთან დაკავშირებით. ახალი შეფასების სისტემის დანერგვასა და შემოტანას თან უნდა ახლდეს ქცევითი და ორგანიზაციის რეაქციის ანალიზი შეფასების სისტემის შესახებ. მეტად მნიშვნელოვანია, როცა შეფასების ნორმები გამოიყენება არა მარტო ინფორმაციის, დაგეგმვის ან გადაწყვეტილების მიღებისთვის, არამედ კონტროლის, შეფასების, წახალისების და დაჯილდოების მიზნით. თანამშრომლებმა დიდი ყურადღება უნდა დაუთმონ შეფასების აღნიშნულ სისტემას. მენეჯერებმა და თანამშრომლებმა შესაძლებელია მოულოდნელი და არასასურველი ქმედება განახორციელონ შეფასების სისტემაში ქულების მოპოვების მიზნით. მაგალითად, მენეჯერებს სურთ გაუმჯობესონ არსებული ფულადი წახალისების სისტემა, რომელიც დაფუძნებულია აღრიცხულ მოგებაზე. შეიძლება არ დააფინანსოს დისკრეციული ხარჯი, როგორიცაა ექსპლუატაცის, კელევის, განვითარების, რეკლამირების ხარჯები, რომელიც საჭიროა მომავალში საქმიანობის ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

ეთიკა და მმართველობითი აღრიცხვა

ეთიკა წარმოადგენს მორალის ფასეულობათა ნაკრებს, რომელსაც ადამიანები იყენებენ ქცევის რეგულირების მიზნით. მრავალწლიანი მცდელობა, შეემუშავებინათ ფასეულობათა უნივერსალური სისტემა, წარუმატებელი აღმოჩნდა. შესაბამისად, ადამიანები ხელმძღვანელობენ ეთიკის სხვადასხვა ნორმებით. ის ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან ორგანიზაციებმა შეიძლება სერიოზული იურიდიული და სოციალური სანქციები მიიღონ თანამშრომელთა არაეთიკური საქციელის გამო. მაგალითად, 2005 წელს KPMG-მ, ერთერთმა ყველაზე დიდმა დამოუკიდებელმა საბუღალტრო ფირმამ გადაიხადა 500 მილიონი დოლარი ჯარიმა და მიიღო იურიდიული სანქციები, KPMG-ს კლიენტების გადასახადებისგან დაფარვის საეჭვო საქმიანობაში მისი თანამშრომლების მონაწილეობის გამო. 1990 წელს, როდესაც ბენზოლის კვალი აღმოჩნდა Perrier-ის მიერ ჩამოსხმულ სასმელი წყლის ბოთლში, კომპანიამ განაცხადა, რომ დაბინძურება შედეგად მოჰყვა იზოლირებულ, არასისტემატურ შემთხვევას. Perrier-მა მოგვიანებით გამოუშვა 160 მილიონი ბოთლი და აღიარა რომ ბენზოლი წყაროს წყლის ბუნებრივი კომპონენტია, რომელიც უნდა გაფილტრო ბოთლში ჩამოსხმის წინ. ახლა Perrier აცხადებს, რომ აღნიშნული შემთხვევა გამოიწვია მუშების დაუდევრობამ, რადგან მათ სათანადოდ არ დააეყენეს ფილტრი წყაროს წყლიდან ბენზოლის მოსაშორებლად. კომპანია მკაცრად გააკრიტიკეს პირველივე ეტაპზე პროცესებთან დაკავშირებული უზუსტობის გამო და მან დაკარგა თავისი ბაზრის 50%.

მოკლედ რომ ვთქვათ, ეთიკურ შეცდომას შესაძლებელია მოჰყვეს მძიმე შედეგები, როგორც ორგანიზაციის, ასევე თანამშრომლებისთვის. აქედან გამომდინარე, ბევრ ორგანიზაციას აქვს შემუშავებული და დანერგილი ეთიკური მაკონტროლირებელი სისტემები, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომლების ეთიკურ ქცევას.

ორგანიზაციაში მომუშავე მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტისთვის განსაკუთრებით არსებითია შემდეგი ეთიკური სისტემები: საზოგადოებრივი კანონები, სოციალური სტანდარტები, რომელიც არ წარმოადგენს კანონს, მაგრამ შეადგენს ქცევით წესებს, კორპორაციული ფასეულობები, ეთიკის პროფესიული კოდექსი და პირადი ღირებულებების სისტემა.

1. საზოგადოებრივი კანონები გარკვეულ გადაწყვეტილებებს მიიჩნევს, როგორც არაკანონიერს. მაგალითად, სამთავრობო უსაფრთხოების წესები გამორიცხავს დანადგარის შეკეთების ისეთ მეთოდს, რომელიც თანამშრომელს საფრთხეში აყენებს.
2. სოციალური სტანდარტები, რომლებიც ხშირად კანონებად იქცევა დროთა განმავლობაში, გამორიცხავს გარკვეული ტიპის ქცევას, რომელიც მიუღებელია, თუმცა შეიძლება არ ითვლებიდეს არაკანონიერად. მაგალითად, ბევრი შეიძლება თვლის, რომ შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება და თანამშრომლობა ორგანიზაციასთან უცხო

ქვეყანაში, რომელსაც აქვს შრომითი ან გარემოს დაცვის შესახებ კანონები და ნებას რთავს ისეთ ქცევას, რაც მიუღებელია მშობლიურ ქვეყანაში, მორალურად გაუმართლებელია.

3. კორპორაციული ღირებულებების სისტემა ორ ჯგუფად იყოფა – ზნეობრივი ჩარჩოების და ორგანიზაციული ღირებულების სისტემად. ზნეობრივი ჩარჩოების სისტემა (Boundary systems), დეტალურად არის გაწერილი, განსაზღვრავს ქცევას, რომელიც მიუღებელია და აქვს პირდაპირი შედეგები. მაგალითად, დამოუკიდებელი საბუღალტრო ფირმა იცავს კლიენტების კონფიდენციალურობას, განუმარტავს თანამშრომლებს, რომ კლიენტის საქმიანობის შესახებ ლაპარაკი გარე პირთან დაუყოვნებელი განთავისუფლების საბაბი ხდება. ორგანიზაციული ღირებულების სისტემა (Belief systems) არ არის გაწერილი და უფრო ზოგადად და ფართოდ განსაზღვრავს ორგანიზაციის ქცევის ნორმებს და მიზნებს როგორიცაა: პატიოსნება, სამართლიანობა და თანასწორობა. დიდი სიფრთხილით უნდა მოვეპყროთ და განვასხვავოთ ორგანიზაციის მიერ დადგენილი მორალური კოდექსი პრაქტიკაში შეძენილი ეთიკის წესებისგან. დასანანია, რომ ზოგიერთ ორგანიზაციაში ეთიკის დადგენილი კოდექსი უბრალოდ კონტრაქტის შედგენის ფორმას წარმოადგენს და გამოიყენება სასურველი იმიჯის შესაქმნელად და არ ასახავს პრაქტიკაში შეძენილ ეთიკის წესებს. დადგენილსა და შეძენილ კორპორაციულ მორალურ კოდექსს შორის კონფლიქტი არის ის, რასაც სწავლობს ორგანიზაციული ქცევა და რომელსაც ეწოდება ორგანიზაციული კულტურა.
4. საბუღალტრო სტრუქტურებს, როგორც უმეტეს პროფესიულ ორგანიზაციებს, აქვთ შემუშავებული კოდექსი მართვის შესახებ. სხვადასხვა ქვეყნებსა და საბუღალტრო პროფესიებშიც კი არსებობს მართვის კოდექსის პუნქტები, რომელიც თითქმის საერთოა ყველა ორგანიზაციისთვის. მაგალითად, კლიენტის კონფიდენციალობის უფლების დაცვა, ბუღალტრები კი ამზადებენ ანგარიშებს, რომელიც ასახავს მათ ობიექტურ და ინფორმაციაზე დაყრდნობილ აზრს.
5. ბოლოს, ყველა ადამიანი ქმნის პირად ეთიკურ სისტემას თავიანთი ოჯახის, კულტურისა და რელიგიიდან გამომდინარე.

განვიხილოთ ეთიკის სისტემა, როგორც რგოლების ნაკრები, სადაც ცალკეული წარმატებული რგოლი განაპირობებს სასურველი გადაწყვეტილების პატარა ჯგუფს. მაგალითად, კანონს არ შეუძლია აკრძალოს წარმოების გადასვლა განვითარებად ქვეყანაში, რათა თავიდან აიცილოს კანონი სამუშაო ადგილის შესახებ – ეს აღქმული იქნებოდა, როგორც სოციალურად მიუღებელი. რაც სოციალურად მისაღებია, მაგალითად გარკვეული უხარისხო რეკლამა, არ შეიძლება იყოს მისაღები ორგანიზაციის მორალური კოდექსის პერსპექტივიდან.

მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტის წინაშე მსგავსი ეთიკური დილემა წარმოიშობა, როცა სხვადასხვა ეთიკური ღირებულებები ერთმანეთთან კონფლიქტში მოდის. მაგალითად, მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტს მისი ზემდგომი სთხოვს მოამზადოს ანგარიში, რომელსაც იგი (აღრიცხვის სპეციალისტი) მიიჩნევს შეცდომად და არაობიექტურად. ამ შემთხვევაში ქცევა, რომელიც დაშვებულია კომპანიის პრაქტიკულ-ეთიკური კოდექსით აკრძალულია ბუღალტრების პროფესიული ეთიკის კოდექსით. მსგავსი მაგალითები შეიძლება იყოს დეპარტამენტის პოტენციალის გადაჭარბება, მისი ღირებულების გაზრდის მიზნით; ასევე დეპარტამენტის საქმიანობის გადაჭარბება, მენეჯერის მიერ ფულადი პრემიის გამომუშავებისთვის; მანიპულირება საბუღალტრო ანგარიშით, სადაც შემოსავლის რაოდენობა დააკმაყოფილებს დადგენილ მოთხოვნებს. ასეთი ტიპის ზენოლა ნარმოშობს კონფლიქტს ღირებულებათა სისტემის პუნქტებს შორის. სინამდვილეში, ორგანიზაციის შეძენილი ფასეულობათა სისტემა ნებას რთავს მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტს, არასწორი სახით წარმოადგინოს პროფესიონალური ანალიზი. სამწუხაროა, რომ მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები წარმოადგენენ ფინანსური გუნდის ნაწილს და სამართლიანი ქცევის თვალსაზრისით იმყოფებიან დაცვის ქვედა ხაზზე. ამ

პრაქტიკაში გატარებული ეთიკის კოდექსის შედარება შემუშავებულ კოდექსთან

Michael Miller-მა სტატიაში (Enron's Ethics Code reads Like Fiction Columbus Business First, March 29, 2002) აღწერა წინააღმდეგობები Enron-ის მიერ შემუშავებულ ეთიკის კოდექსსა (პატივისცემა, პატიოსნება, კომუნიკაციის უნარი) და პრაქტიკაში გატარებულ კოდექსს შორის. Enron-ის წარუმატებლობის შემდეგ აღმოჩნდა, რომ ადგილი ჰქონდა შემუშავებული ეთიკის კოდექსის სისტემატურ დარღვევებს და ზოგიერთი დარღვევა კრიმინალურ ქცევებსაც შეიცავდა. Enron-ის შემდგომ ჩავარდნას ხელი შეუწყო ხალხის მხრიდან გამოხატულმა ორმა უმთავრესმა პრეტენზიამ. ადამიანები მოითხოვდნენ ეთიკის კოდექსის შესაბამისობისთვის მონიტორინგის ჩატარებას. ასეთი ღონისძიება განაპირობებს შესაბამისობას ორგანიზაციის მიერ გაცხადებულ და მიმდინარე ეთიკურ ქცევებს შორის. მონიტორინგის შედეგად შემცირდა ორგანიზაციის ზარალი, რომელიც არაეთიკური ქცევით იყო განპირობებული.

მიზეზის გამო მათ დაძაბული ურთიერთობა აქვთ ორგანიზაციაში და განიცდიან ზეწოლას ზემდგომთა მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

ორგანიზაციები, რომელთაც არა აქვთ პრაქტიკულად განხორციელებადი ზნეობრივი ჩარჩოების სისტემა, ხშირად ხვდებიან გაზეთების პირველ გვერდებსა თუ სატელევიზიო არხებზე. ეთიკური ნორმების, საზოგადოებრივი წესებისა და კომპანიის საკუთარი პოლიტიკის დარღვევამ შეიძლება საფრთხე შეუქმნას ორგანიზაციის არსებობას. მაგალითად, Kidder Peabody, Baring's Bank-ი და Sumitomo metals-ი დაჯარიმდნენ და განიცადეს სერიოზული დანაკარგი, როდესაც მენეჯერებმა და ვაჭრებმა გასწიეს კანონით დაუშვებელი დიდი რისკი შემოსავლების მიღების მიზნით. სხვა კომპანიების მენეჯერები შეიძლება შეთანხმდნენ კონკურენტებთან ფასების დადგენის ან ბაზრის წილის გადანაწილების შესახებ და დაარღვიონ ანტიმონოპოლიური კანონი. მსგავსი ფაქტების გამჟღავნების შემთხვევაში კომპანია, მისი თანამშრომლები და აქციონერები სერიოზულ ზარალს განიცდიან, ესაა საჯარიმო სანქციები და შელახული კორპორაციული იმიჯი.

მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტებმა ზეწოლის შემთხვევაში, როდესაც მათ აიძულებენ რიცხვებით მანიპულირებას ან არასწორი ინფორმაციის ჩვენებას, უნდა იხელმძღვანელონ საკუთარი და ორგანიზაციის ნორმებითა და ღირებულებებით. ორგანიზაციის ფასეულობები უნდა იქნეს მიწოდებული ორგანიზაციის ღირებულებათა სისტემის სახით, რომელიც ადამიანს შთააგონებს გარკვეული მისიით მუშაობას, რაც გაცილებით მეტია ვიდრე მოკლევადიანი საქმიანობა. ორგანიზაცია იმედოვნებს, რომ ღირებულებების სისტემა გააძლიერებს ინდივიდის შინაგან ღირსებას საქმიანობის სწორად წარმართვისათვის. თუმცა, თავის მხრივ ორგანიზაციის ღირებულების სისტემა არ არის სრულყოფილი. მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტი გათვითცნობიერებული უნდა იყოს ორგანიზაციის მართვის კოდექსში, საზოგადოებრივ კანონებსა და პროფესიული ორგანიზაციის მიერ დადგენილ სტანდარტებში, სადაც მითითებულია ის ქცევები და საქმიანობები, რომლებიც მიუღებელია ნებისმიერ შემთხვევაში; მან უნდა შეიმუშავოს სისტემა, რომელიც ხელს შეუწყობს და წარმართავს ინდივიდის ქცევას და, ამასთანავე, შეთავსებადია ორგანიზაციის მიერ დადგენილ ეთიკის კოდექსთან.

ხელისუფლების ღონისძიებები, უზარმაზარი კორპორაციული სერიული დანაშაულებებისა და ჩავარდნების შემდეგ, რაც ქვეყნდებოდა ფინანსურ პრესაში 1990-იანი წლების ბოლოს და 2000-იანი წლების დასაწყისში, წარმოადგენს რეაქციას აღნიშნულ ეთიკურ კონფლიქტთან დაკავშირებით, რომელიც ხშირად გვხვდება ორგანიზაციებში.

კორპორაციული მართვა დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიერ დადგენილი მიზნებისა და ამოცანების მიღწევასთან. კორპორაციული მართვის ზოგადი ხედვის მთავარი გასაღები არის ზედა დონის მენეჯმენტის მიერ კონტროლის შიდა სისტემის შემუშავების აუცილებლობა, რაც უზრუნველყოფს და განსაზღვრავს ორგანიზაციის შესაბამისობას ეთიკის კოდექსთან. მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართულნი კონტროლის შიდა სისტემის შექმნის პროცესში.

მმართველობითი აღრიცხვა გახდა დისციპლინა, რომელიც აღწერს მიმდინარე მოვლენებს. მისი ამოცანაა ასახოს ახალი ცვალებადი გარემო, რომელშიც ხვდება ორგანიზაცია. ზუსტი, დროული და სათანადო ინფორმაცია ეკონომიკისა და ორგანიზაციების საქმიანობის შესახებ გადამწყვეტი ფაქტორია ორგანიზაციის წარმატებისთვის. აღნიშნული თავი გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციამ აუცილებლად უნდა განაუითაროს და გამოიყენოს ფინანსური და არაფინანსური ინფორმაცია სხვადასხვა ამოცანების გადასაჭრელად. ასეთი ინფორმაციის არსებობა და გამოყენება უზრუნველყოფს შემდეგ შედეგს:

1. ფოკუსირება მოხდება აგრერირებულ, ჩვეულებრივ ფინანსურ მაჩვენებლებზე კომერციულ ორგანიზაციებში, რომელიც მოახდენს საქმიანობის შეჯამებას და ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის ფინანსური ამოცანების შესრულებას. სამთავრობო და არასამთავრობო სტრუქტურებში აქცენტი კეთდება საქმიანობის შესრულების ხარისხზე, რომლის საშუალებითაც კმაყოფილდება მოქალაქეების ან კლიენტების მოთხოვნები.
2. მოგებაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში ყურადღება გამახვილდება მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილების წარმატებულობაზე, როცა ჩავარდნების შემთხვევაში დროულად მოხდება რეაგირება ეთიკური კოდექსის მიხედვით. სახელმწიფო სექტორში და არაკომერციულ ორგანიზაციებში მნიშვნელოვანია მომხმარებლისთვის მინოდების მომსახურებისთვის გაწეული დანახარჯი პროცესის ეფექტიანობის შემოწმებისა და გაუმჯობესების მიზნით.
3. ორგანიზაციებს მიეცემათ პროცესის გაუმჯობესებისა და ეთიკური განაცხადის უკეთესად წარმოდგენის შესაძლებლობა.
4. ორგანიზაციებს ექნებათ მათი წევრების პოტენციალის დადგენისა და პროცესის მართვის გაუმჯობესების საშუალება.
5. კომერციულ ორგანიზაციებს შეეძლებათ შეაფასონ მომგებიანობა და ინვესტიციის გაგრძელების სურვილი სხვადასხვა სფეროში, როგორიცაა პროდუქცია, პროდუქციის ხაზი, დეპარტამენტები, ორგანიზაციის ერთეულები.
6. ორგანიზაციას ექნება შესაძლებლობა აკონტროლოს და აღმოაჩინოს შეუფერებელი ორგანიზაციული ქცევა.

ეს წიგნი წარმოგვიდგენს ორგანიზაციის საქმიანობის გაძლიერების შესაძლებლობას, ეფექტიანი მმართველობითი აღრიცხვის სისტემების შემუშავებისა და გამოყენების საქმეში.

ეპილოგი

კომპანიაში „სამზარეულოები სხვადასვა დიზაინით" პროდუქციის ფასის, ხარისხისა და ფუნქციური დატვირთვის მიხედვით დიანა გააანალიზებს, თუ როგორ გავლენას ახდენს ცალკეული ამ ფაქტორებთაგან თითოეული ბაზრის წილსა და მარჟაზე. მხოლოდ ფინანსურ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, დიანამ მოახერხა გარკვევა, რომ არსებობდა პრობლემები, მაგრამ ვერ განსაზღვრა, რა სახის იყო ეს დაბრკოლებები. განმსაზღვრელი ფაქტორების ან გაყიდვებისა და მოგების მატარებლების აღრიცხვითა და შემოწმების საშუალებით, დიანას ახლა უფრო ეფექტიანად შეუძლია მართვა. მას და მის თანამშრომლებს უნარი შესწევთ სწორი კორექტივები შეიტანონ პროცესში, სანამ ჩავარდნა გავლენას მოახდენს გაყიდვებსა და მოგებაზე. ფინანსური მაჩვენებლების მიზეზების განხილვის პროცესში დიანა კომპანიის უკეთესი მართვის გზაზე იმყოფება.

ძირითადი ტერმინები

არაფინანსური ინფორმაცია, 4
დაგეგმვა, 3
ზნეობრივი ჩარჩოების სისტემა, 18
კანონი ფინანსურ დირექტორებზე, 15
კანონი მთავრობის საქმიანობისა და შედეგების შესახებ, 15
კონტროლი, 4
ფინანსური აღრიცხვა, 3
მმართველობითი აღრიცხვის სისტემა, 3
ორგანიზება, 3
ორგანიზაციული ღირებულების სისტემა, 18
ღირებულებების განაცხადი, 20

დავალებები

კითხვები

1-1 რომელია ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო სამი ძირითადი კლასი და რა ინფორმაციული მოთხოვნები უკავშირდება ზოგადად თითოეულ კლასს? (LO 1)

1-2 რატომ აქვთ თანამშრომლებს/მუშებს, მენეჯერებსა და აღმასრულებელ პირებს ინფორმაციასთან დაკავშირებული განსხვავებული მოთხოვნები, აქციონერებთან და კაპიტალის გარე მიმწოდებლებთან შედარებით? (LO 1)

1-3 მიმდინარე ინფორმაციული მოთხოვნებიდან გამომდინარე რატომ არის შესაძლებელი, რომ აღმოჩნდეს მხოლოდ ფინანსური ინფორმაცია არასაკმარისი თანამშრომლებისთვის, მენეჯერებისა და აღმასრულებელი პირებისთვის? (LO 1, 2)

1-4 რატომ არის შესაძლებელი, რომ აღმასრულებელ პირებს ფინანსური მონაცემების გარდა დასჭირდეთ სხვა მონაცემებიც თავიანთი ბიზნესის უკეთ შეფასებისთვის განვლილი პერიოდის მანძილზე? (LO 1, 2)

1-5 როგორ იცვლება მმართველობითი აღრიცხვის სისტემის დანიშნულება, როდესაც გარემო უფრო კონკურენტული ხდება? (LO 2)

1-6 რა არის ორგანიზაციის ეთიკური განაცხადის ოთხი მახასიათებელი ელემენტი? განმარტეთ თითოეული მათგანი. (LO 2)

1-7 რა ურთიერთდამოკიდებულება არსებობს ორგანიზაციის ეთიკურ განაცხადსა და მმართველობითი აღრიცხვის სისტემას შორის? (LO 2)

1-8 არსებობს თუ არა განსხვავება მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაციის მახასიათებლებს შორის მწარმოებელ და მომსახურების ორგანიზაციებში და რა სახისაა იგი? (LO 2)

1-9 რატომ არის მმართველობითი აღრიცხვის შესახებ ინფორმაცია საჭიროა მნიშვნელოვანი სამთავრობო და არაკომერციულ ორგანიზაციებში? (LO 2)

1-10 როგორ შეიძლება მმართველობითი აღრიცხვის შესახებ ინფორმაციამ წარმოშვას ქცევითი და ორგანიზაციული რეაქციები? (LO 5)

1-11 როგორ შეუძლია ზნეობრივი ჩარჩოების და ორგანიზაციის ღირებულებების სისტემებმა ხელი შეუწყონ მაღალი ეთიკური სტანდარტების განვითარებას თანამშრომლებს შორის? (LO 5)

1-12 აღწერეთ კორპორაციული მართვა და განმარტეთ, როგორ უკავშირდება ის მმართველობით აღრიცხვას. (LO 5)

საველაჯიშოები

LO 1, 2, 3, 4, 5 **1-13** ***მმართველობითი აღრიცხვის როლი.*** დაახასიათეთ მმართველობითი აღრიცხვა 1-3 სურათის გამოყენებით. რატომ განიხილება მასთან ასოცირებული პასუხისმგებლობები როგორც „აღრიცხვა" და როგორ ართმევენ ამ მოვალეობის მქონე ადამიანები მათ შესრულებას თავს, როცა შეხებაში არიან სხვა ფუნქციურ სფეროსთან? რა ცოდნა და განათლება სჭირდება ადამიანს ამ მოვალეობის შესასრულებლად?

LO 1, 2, 3 **1-14** ***მოთხოვნები სხვადასხვა ინფორმაციის მიმართ.*** განიხილეთ სწრაფი კვების კომპანიის საქმიანობა ასობით საცალო გაყიდვის ობიექტით, რომელიც მიმოფანტულია ქვეყანაში. შეისწავლეთ 1-3 სურათზე მოცემული მმართველობითი აღრიცხვის დახასიათება და განსაზღვრეთ მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაციის საჭიროება შემდეგი პირებისთვის:

ა. ადგილობრივი საცალო გაყიდვის კომპანიის მენეჯერი, რომელსაც აქვს სწრაფი კვების ობიექტი და ემსახურება მომხმარებელს როგორც ადგილზე, ასევე ფანჯრიდან.

ბ. რეგიონალური მენეჯერი, რომელიც ზედამხედველობას უწევს საცალო ვაჭრობის ობიექტებს საქმიანობას სამ რეგიონში.

გ. მაღალი დონის მენეჯმენტი, კომპანიის სათაო ოფისში. შეისწავლეთ ინფორმაციის სპეციფიკურობა, რომელიც სჭირდება პრეზიდენტს, ისე ეიცე პრეზიდენტს მართვასა და მარკეტინგში.

ყურადღება მიაქციეთ სხვადასხვა მენეჯერებისთვის საჭირო ინფორმაციის შინაარსს, მის სიხშირესა და შემადგენლობას.

LO 1, 2, 3 **1-15** ***მოთხოვნები სხვადასხვა ინფორმაციის მიმართ.*** შეისწავლეთ მმართველობითი აღრიცხვის დახასიათება, რომელიც მოცემულია 1-3 სურათზე და ზოგადად ამ თავში და განსაზღვრეთ რა მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაცია სჭირდება შემდეგი პირებს:

ა. მენეჯერები (1) პაციენტთა განყოფილებაში, სადაც ავადმყოფები წვანან დაავადების მკურნალობის ან ოპერაციის შემდგომ პერიოდში და (2) რენტგენის განყოფილებაში, სადაც პაციენტები იტარებენ რადიოგრაფიულ გამოკვლევას.

ბ. სამედიცინო მომსახურების მენეჯერი, რომელიც იყვანს და ნიშნავს ექთანს პაციენტთა განყოფილებებში და სპეციალური მომსახურების ადგილებში, როგორიცაა: საოპერაციო, გადაუდებელი დახმარების, ოპერაციის შემდგომი და რენტგენის ოთახი.

გ. საავადმყოფოს მთავარ აღმასრულებელ დირექტორს.
ყურადღება მიაქციეთ სხვადასხვა მენეჯერებისთვის საჭირო ინფორმაციის შინაარსს, მის სიხშირესა და შემადგენლობას.

LO 2 1-16 ***ბარისხის განმსაზღვრელი ელემენტები.*** ქვემოთ ჩამოთვლილი თითოეული პროდუქტისთვის შემოგვთავაზეთ ბარისხის განმსაზღვრელი სამი მაჩვენებელი:
ა. ტელევიზორის ყუთი;
ბ. უნივერსიტეტის კურსი;
გ. საკვები მაღალი კლასის რესტორანში;
დ. რესტორნიდან გასატანი საჭმელი;
ე. რძის კონტეინერი;
ვ. ექიმთან ვიზიტი;
ზ. თვითმფრინავით მგზავრობა;
თ. ჯინსის შარვალი;
ი. ნოველა;
კ. უნივერსიტეტის სახელმძღვანელო.

LO 2 1-17 ***პროდუქციის ფუნქციური დატვირთვა და მომსახურება.*** თითოეული მომდევნო პროდუქტისათვის წარმოადგინეთ ფუნქციური დატვირთვისა და მისი მახასიათებლების ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტი, ასევე მომსახურების ერთი ელემენტი:
ა. ტელევიზორის ყუთი;
ბ. უნივერსიტეტის კურსი;
გ. საკვები მაღალი კლასის რესტორანში;
დ. რესტორნიდან გასატანი საჭმელი;
ე. რძის კონტეინერი;
ვ. ექიმთან ვიზიტი;
ზ. თვითმფრინავით მგზავრობა;
თ. ჯინსის შარვალი;
ი. ნოველა;
კ. უნივერსიტეტის სახელმძღვანელო.

ამოცანები

LO 1 1-18 ***განსხვავება ფინანსურ და მმართველობით აღრიცხვას შორის.*** ბევრ გერმანულ კომპანიას აქვს მმართველობითი აღრიცხვის დეპარტამენტი, რომელიც წარმოადგენს უფრო სანარმოო ჯგუფს, ვიდრე ფინანსური განყოფილების ნანილს. აღნიშნულ კომპანიებს აქვთ აღრიცხვის ორი დეპარტამენტი. ერთი მათგანი ასრულებს ფინანსური აღრიცხვის ფუნქციებს აქციონერებისა და საგადასახადო უწყებებისთვის, მეორე კი აწარმოებს ხარჯთაღრიცხვის სისტემას სანარმოო ოპერაციებისთვის.

დავალება

რა უპირატესობა და ნაკლი აქვს ცალ-ცალკე ფინანსური და მმართველობითი აღრიცხვის დეპარტამენტების არსებობას?

LO 1 1-19 ***განსხვავება ფინანსურ და მმართველობით აღრიცხვას შორის.*** დანადგარების მწარმოებელი გერმანული კომპანიის ინსტრუქტორს მიაჩნია, რომ ხარჯების განაწილების დროს ისტორიული ფასების მიხედვით დათვლილი ამორტიზაციის ხარჯი იყო არაადეკვატური ინდივიდუალური ნანილებისა და პროდუქციისთვის ძვირადღირებული დანადგარის შემთხვევაში. მან დაადგინა ცალკეული დანადგარის ჩანაცვლების ღირებულება და ამორტიზაცია შეიტანა დანადგარის აღდგენის ღირებულებაზე დაყრდნობით მიღებული ზედნადებ ხარჯებში, რათა განესაზღვრა იმ დეტალების თვითღირებულება, რომელთა წარმოება ხდებოდა ამ დანადგარით. ინსპექტორმა დაარიცხა დამატებით დანადგარის აღდგენის ღირებულების 50% სარგებელი/მოგება, რომელიც გამოთვალა წლიური 3-დან 5 წლამდე სამთავრობო და მაღალი რეიტინგის კორპორატიულ ფასიანი ქაღალდების სარგებლის საშუალო მაჩვენებლის მიხედვით.

ამ ორი გადაწყვეტილების მიღების შედეგად (ჩანაცვლების ღირებულება ისტორიული ღირებულების ნაცვლად და კაპიტალის ხარჯების გათვალისწინება ძირითადი აღჭურვილობის გამოყენების გამო), პროდუქციის თვითღირებულების მაჩვენებელი, რომელიც იყო შიდა გამოყენების კომპანიის მენეჯერებისთვის გახდა არა შესაბამისი იმ რიცხვებთან, რომელიც საჭირო იყო მარაგების შეფასებისთვის ფინანსურ და საგადასახადო ანგარიშგების დროს. ბუღალტერიის პერსონალმა ჩაატარა შრომატევადი შესწორებისა და შეჯერების პროცესი ყოველი წლის ბოლოს. პერსონალმა გამოაკლო საპროცენტო ხარჯები და აღდგენის ღირებულება გაყიდული საქონლის ხარჯებს, აგრეთვე, მარაგების ღირებულება ფინანსური ბალანსის მომზადების წინ.

[illegible]

ა. რატომ შემოიტანა ინსპექტორმა დამატებითი გართულება კომპანიის ხარჯთაღრიცხვის სისტემაში და დაამატა აღდგენის ღირებულებას, პირობითად დარიცხული საპროცენტო ხარჯები კომპანიის დანაღდგარსა და პროდუქციის ხარჯებს?

ბ. რატომ გასწიეს მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტებმა ორგანიზაციისთვის დამატებითი სამუშაო შიდა ხარჯთაღრიცხვის მოსამზადებლად, რომელიც არღვევს საზოგადოდ მიღებულ აღრიცხვის პრინციპებს, რაც გამოიყენება გარე ანგარიშის მომზადების დროს?

[illegible] **1-20** ***ფინანსური ინფორმაციის როლი მუდმივი გაუმჯობესების საქმეში.*** განვიხილოთ ორგანიზაცია, რომელმაც ნდობა გამოუცხადა თავის თანამშრომლებს, და დაავალა მათ ხარისხის, მწარმოებლურობისა და ქმედითუნარიანობის გაუმჯობესება ყოველი განმეორებითი პროცესისთვის. ეს შესაძლებელია ყოფილიყო საწარმოო ნაწილში, სადაც ხდებოდა, მანქანების აწყობა, ქიმიური ნივთიერებების წარმოება ან კიდევ მომსახურების განყოფილებაში, სადაც ხდება ინვოისის გაფორმება მომხმარებლის მოთხოვნისა და შეკვეთის შესაბამისად. მუშები სარგებელს მიიღებდნენ ხარისხის გაუმჯობესებით და დამუშავებისთვის საჭირო დროსთან დაკავშირებული უკუკავშირისგან (დეფექტები, შემოსავალი) და მიუთითებდნენ, სად იქნებოდა შესაძლებელი პროცესის გაუმჯობესება. განსაზღვრეთ როგორ დაეხმარებათ ფინანსური ინფორმაციის ცოდნა მწარმოებლურობისა და დამუშავების დროის გაუმჯობესებაში. იყავით სპეციფიკური ფინანსურ ინფორმაციასთან დაკავშირებით, ფიზიკურ და სამუშაო ინფორმაციას სასარგებლო ფინანსური ინფორმაციით თუ შეავსებთ, მის საფუძველზე გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების უკეთ შესრულება ან მიღება შეიძლება.

[illegible] **1-21** ***ეთიკური საკითხები.*** დავუშვათ დაგიქირავეს უფროს მენეჯერად სადაზღვევო კომპანიაში. თქვენი ერთ-ერთი მოვალეობაა შერჩევით განიხილოთ იმ თანამშრომელთა მიერ წარმოდგენილი ასანაზღაურებელი მოთხოვნები, რომელთაც იმოგზაურეს ორგანიზაციის ინტერესებისთვის. შემთხვევით, იპოვეთ თქვენი ერთ-ერთ უახლოესი მეგობრის, ენდრიუს მიერ წარმოდგენილი გაყალბებული მოთხოვნა და გადაწყვიტეთ დაუპირისპირდეთ მეგობარს თქვენც მიერ მოპოვებული მონაცემების გამო. ენდრიუ, როგორც თქვენი მეგობარი გპასუხობთ: „ნამდვილად მოთხოვნა გაყალბებულია, ყველა აკეთებს ამას, ეს თითქმის მოსალოდნელია". მისი აღიარებით გაოგნებული თქვენ ეუბნებით, რომ მან უნდა წარმოადგინოს ზუსტი ანაზღაურების ფორმა. ენდრიუ გპასუხობთ: „მე არ ვთვლი, რომ მიხდიან წესიერად ამ საშინელ ორგანიზაციაში, ჩემთვის ეს არის ერთ-ერთი გზა მივიღო ყოველთვიური დამატებითი დოლარი. შენ იცი, ისინი როგორ გვამუშავებენ სიკვდილამდე, თანამშრომლების შემცირების შემდეგ. მე ამის უფლება მაქვს და არ შევცვლი მოთხოვნას."

[illegible]

ა. რას ფიქრობთ ენდრიუს არგუმენტზე?

ბ. თქვენ განსხვავებულად მიუდგებოდით მას?

გ. რას გააკეთებდით აღნიშნულ სიტუაციაში და რატომ?

დ. როგორ შეიძლება ორგანიზაციაში მაკონტროლებელი სისტემა ისე იყოს მოწყობილი, რომ მან ხელი შეუწყოს მაღალი ეთიკური სტანდარტების ჩამოყალიბებას მოთხოვნის ანაზღაურებასა და სხვა საკითხებთან მიმართებაში?

LO 5 **1-22** ***ეთიკური საკითხები.*** კრისი და პეტი კამათობენ ეტიკეტის თაობაზე, ეს არის კომპანიის ერთ-ერთი პროდუქტი, რომლის ექსპორტი მოხდება ოკეანის გადაღმა C ქვეყანაში.

კრისი: ამერიკის შეერთებულ შტატებში პროდუქტ 121-ის ეტიკეტზე უნდა იყოს გარკვეულად აღნიშნული — „შესაძლოა იყოს საშიში ადამიანებისთვის". მე ვფიქრობ, გაფრთხილება არ არის აუცილებელი, ვინაიდან პროდუქტის რაოდენობა, რომელიც ნარმოადგენს რისკს, გაცილებით მაღალია, ვიდრე ხალხის მიერ ჩვეულებრივ გამოყენებული. ამის საფუძველზე C ქვეყნის კანონი არ მოითხოვს წარწერას ეტიკეტზე პროდუქტისთვის — შესაძლოა იყოს საშიში ადამიანისთვის.

პეტი: მე სამუშაო დავალებით ვიყავი C ქვეყანაში 2 წლის განმავლობაში და ვიცი, რომ მისი მკვიდრები ერიდებიან პროდუქტ 121-ს აშშ-ის ეტიკეტით. ვფიქრობ ჩვენ უნდა დავტოვოთ გამაფრთხილებელი განცხადება. ამის შედეგად დავიცავთ ქვეყნის კანონმდებლობას.

დავალება

იმსჯელეთ აღნიშნული სიტუაციის მიხედვით, მოიყვანეთ არგუმენტები C ქვეყანაში გასაგზავნ პროდუქტ 121-ის ეტიკეტზე გამაფრთხილებელი განცხადების გაკეთების მიზეზების დასაცავად ან სანინააღმდეგოდ. რას ურჩევთ?

ქეისები

LO 1, 2, 3 **1-23** ***მოთხოვნები სხვადასხვა ინფორმაციის მიმართ.*** ჯულია მარტინესი, Super Printing-ის საცალო სავაჭრო პუნქტის ახალი მენეჯერი ფიქრობს, რომ მენეჯმენტი არ არის დარწმუნებული მის ახალ პოზიციაზე დანიშვნის სისწორეში. Super Printing არის დიდი ხნის დაფუძნებული ბეჭდვითი კომპანია ქალაქის ძირითად ცენტრალურ ადგილებში. ახალი სავაჭრო პუნქტი მდებარეობს ავტოტრანსპორტის სადგომის ბოლოს, Western Business School-თან და წარმოადგენს Super-ის მცდელობას შეიჭრას საცალო ციფრული გამოსახულების სწრაფად მზარდ ბიზნესში.

Super-ის საცალო მაღაზიას აქვს სხვადასხვა ტიპის ბეჭდვისა და ციფრული გამოსახვის მომსახურება ბიზნეს-სკოლის სტუდენტების, ფაკულტეტებისა და ადმინისტრატორებისათვის ამას ემატება საცალო მომხმარებელი. მისი სანყისი პროდუქტი არის დოკუმენტების შავ-თეთრი ასლის გაკეთება. ნაირსახეობაა ძირითად პროდუქტშიც, მომხმარებელს შეუძლია აირჩიოს სხვადასხვა ზომის, ფერის და ხარისხის ქაღალდი. Super-მა ახლახანს შეისყიდა დანადგარი, რომელიც ბეჭდავს ფერად ასლებს ციფრული მონაცემებიდან, რომელიც ასევე შეიძლება იყოს სხვადასხვა ზომის, ხარისხის, ტიპის, გამჭვირვალე ზედა პროექციისა და ფოტოგრაფიული გამჟღავნების ჩათვლით. სხვა ბეჭდვითი პროდუქტი მოიცავს ბიზნეს-რუკებს, ლამინირებულ ბარგის ეტიკეტებს და სამკერდე ნიშნებს კონფერენციების, აღმასრულებელი პროგრამებისა და სტუდენტებისთვის.

ფიზიკურ ბეჭდვასთან ერთად, Super-ის ცენტრს აქვს ფაქსის მომსხურება დოკუმენტების გაგზავნისა და მიღებისათვის. როცა შემოსული ფაქსი მიიღება, ცენტრის თანამშრომელი ურეკავს კლიენტს, რომელიც იღებს დოკუმენტს. ცენტრს ასევე აქვს რამოდენიმე პერსონალური კომპიუტერი, ვინდოუსის და მაკინტოშის სისტემით, რომელსაც სტუდენტები ქირაობენ საათობრივად ძირითადად კომპიუტერული სამუშაოებისათვის, ელ-ფოსტის შესამონმებლად, პრეზენტაციებისა და ნაშრომების მოსამზადებლად. კომპიუტერები შეერთებულია შავ-თეთრ ან ფერად პრინტერთან, რითაც სტუდენტებს შეუძლიათ ამობეჭდონ საჭირო დოკუმენტები.

Super-ს აქვს დანადგარი, რომელიც კინძავს დაბეჭდილ გვერდებს ერთიან დოკუმენტად და ორი განსხვავებული სახის აკინძვაა შესაძლებელი. მაღაზია ასევე ყიდის საოფისე ნივთებს შეზღუდული ასორტიმენტით: ქაღალდს, კონვერტს, წებოს, ბაინდერს, კალამს, ფანქარსა და მარკერს.

ამჟამად, დაახლოებით ხუთი თანამშრომელი (ჯულის ჩათვლით) მუშაობს საცალო მაღაზიაში დღის საათებში (8-დან 5-მდე); ორი ან ოთხი ადამიანი მუშაობს საღამოს ცვლაში (5-დან შუაღამემდე), როცა ბიზნეს-აქტივობა ბევრად დაბალია. საღამოს ცვლაში მომუშავე ხალხი მუშაობს გამჟღავნების სამუშაოებზე შეკვეთების მიხედვით, რომელიც სრულდება დღის მეორე ნახევარში.

სხვადასხვა პროდუქტისა და მომსახურების ფასები განსაზღვრულია კონკურენტების FedEx, KinKo-ს და Staple-ის ფასების საფუძველზე. ჯულია იღებს ყოველდღიურ ანგარიშს მთლიან გაყიდვებზე, რომელიც გაყოფილია ნაღდი ფულით, საკრედიტო ბარათით და კრედიტით გაყიდვებად სხვადასხვა ბიზნეს-სკოლის პროგრამებზე, თუმცა მას ამჟამად არ აქვს ანგარიში მასალის, მუშახელის და მოწყობილობის ხარჯებზე ბიზნესის თითოეული ხაზისთვის (შავ-თეთრი ბეჭდვა, ფერადი დაბეჭდვა, კომპიუტერული მომსახურება, დოკუმენტების მომზადება, ფაქსის მომსახურება და საოფისე მოწყობილობის გაყიდვები). ჯულიამ არ იცის ბიზნესის რომელი ხაზი არის უფრო მომგებიანი და ასევე არა აქვს წარმოდგენა ბიზნესის ეფექტიანობის შესახებ. სხვადასხვა ბიზნესი მოითხოვს კაპიტალის განსხვავებულ რაოდენობასა და ტიპს (როგორიცაა ბეჭდვისა და ასლის გადაღების დანადგარი, კომპიუტერები, ფაქსის მანქანა, ფიზიკური კაპიტალი, ოფისის სივრცე და სხვადასხვა სახის ქაღალდის მარაგები, ფერების, ზომისა და ხარისხის მიხედვით და ოფისის მოწყობილობა).

თუ საპილოტე მაღაზიის საქმიანობა წარმატებული იქნება, დამფუძნებელი კომპანია სავარაუდოდ ეცდება მსგავსი საცალო საეჭრო წერტილების გახსნას სკოლებისა და უნივერსიტეტების ახლოს ქალაქის ცენტრში. აღნიშნული მიზნისთვის კომპანიას სურს იცოდეს, რომელი ბიზნეს-მიმართულება არის მომგებიანი, კაპიტალის ღირებულებისა და საჭირო სივრცის ჩათვლით, რომ მას მეტი ყურადღება მიექცეს მაღაზიაში. თუ ზოგიერთი ბიზნეს-მიმართულება არ არის მომგებიანი, Super-ი სავარაუდოდ არ შესთავაზებს მსგავს მომსახურებას მომხმარებელს მომავალში სხვა მაღაზიებში.

დავალება

განსაზღვრეთ მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაცია შემდეგი პირებისთვის:

ა. თანამშრომელი, რომლსაც სურს უფრო ეფექტიანად მოემსახუროს მომხმარებელს;
ბ. ჯულია მარტინესი – საპილოტე საცალო საეჭრო წერტილის მენეჯერი;
გ. Super printing-ის პრეზიდენტი.

ყურადღება მიაქციეთ ინფორმაციის შინაარსს, რაოდენობასა და აგრერირებულ ინფორმაციას, რომელიც საჭიროა ცალკეული პირისთვის.

LO 1 1-24 ***ინფორმაცია თანამშრომელთა ნდობით აღჭურვის შესახებ.*** ახლახანს ამერიკული ავტომობილების კომპონენტების საწარმოში განხორციელდა რეორგანიზაცია. ხარისხი და გუნდურობა გახდა მამოძრავებელი პრინციპები ყველა მენეჯერისა და მუშისთვის. საწარმოო ნაწილის ერთმა მუშამ ასე აღწერა განსხვავება:

წარმოების ძველ გარემოში, ჩვენ არ გვიხდიდნენ ფიქრისთვის. უფროსი ოსტატი გვეუბნებოდა რა გვეკეთებინა, და ჩვენ ვაკეთებდით, მაშინაც კი, როცა ჩვენ ვიცოდით, რომ ის ცდებოდა. ახლა გუნდი წყვეტს რა გააკეთოს. ჩვენ აზრს ისმენენ. შეამცირეს მთელი საშუალო დონის მენეჯმენტი ოსტატებისა და უფროსების ჩათვლით. გადაწყვეტილების მიღების დროს მენეჯმენტი ჩვენ გვეყრდნობა, გუნდის წევრებს ანაზღაურება გვეხმარება გადაწყვეტილების მიღებაში. საწარმოო და პროდუქციის გამომშვები ინჟინრები ჩვენთვის მუშაობენ. ისინი ყოველთვის ამბობენ: „ჩვენ თქვენთვის ვმუშაობთ, რა გჭირდებათ?" და გვისმენენ.

საწარმოს ინსპექტორმა განმარტა შემდეგი:

ტრადიციულ ქარხნებში ფინანსური სისტემა განიხილავდა ხალხს, როგორც ცვალებად ხარჯს. თუ შენ გაქვს წარმოებაში შეფერხება, ათავისუფლებ ხალხს და ამცირებ ცვალებად ხარჯებს. აქ ჩვენ არ გავუშვით ხალხი სახლში. წარმოებაში დაკავებული ხალხი ითვლება დაბრკოლების გადამჭრელ ძალად და არ მიიჩნევა, როგორც ცვალებადი ხარჯი.

დავალება

ა. რა ინფორმაციული მოთხოვნები ჰქონდა ხალხს ძველ საწარმოში?
ბ. რა ინფორმაცია უნდა მიეწოდოს თქვენი აზრით წარმოების მუშებს ახალ გარემოში ხარისხის, დეფექტების შემცირების, პრობლემის გადაწყვეტის და გუნდურობის თვალსაზრისით?

1-25 ***ფინანსური ინფორმაცია მუდმივი გაუმჯობესებისთვის.*** ნახეერგამტარების მწარმოებელი დეპარტამენტის მენეჯერი გამოხატავს უარყოფით დამოკიდებულებას დანახარჯთა მონაცემების შესახებ, რომელიც ახლახან მიანოდეს:

დანახარჯთა სახეები უსარგებლოა ჩემთვის [2], მე სურვილიც არ მაქვს გადავხედო ყოველთვიურ ან ყოველკვირეულ ცვლილებებს. ყოველდღიურად ვაკვირდები გაყიდვებს, შეკვეთებს და დროულ მიწოდებას (OTD) შეკვეთების შესრულების პროცენტს დროში. ყოველკვირეულად ვსწავლობ ხარისხის კონტროლის სხვადასხვა ანგარიშებს, გასული ხარისხის კონტროლის ანგარიშების ჩათვლით, რომელთაც გაიარეს მომხმარებლისთვის გაგზავნამდე, შიდა პროცესის ხარისხსა და მოგების საბოლოო ტესტირება. მოგება ხარჯისა და ხარისხის კარგი მაჩვენებელია. ყოველთვიურად ვამოწმებ ფინანსურ ანგარიშებს, ვაკვირდები მუდმივ ხარჯებს და ვადარებ მათ ბიუჯეტს, განსაკუთრებით დისკრეციულ ხარჯებს, როგორიცაა მოგზაურობა და ტექნიკური მომსახურება. აგრეთვე ვსწავლობ გამოთვლებს. მაგრამ ფინანსური სისტემები არაფერს მეუბნება იმის თაობაზე სად იფლანგება ფული. მე მივიჩნევ, რომ თუ გავაუმჯობესებ, ოპერაციებს ხარჯები შემცირდება, მაგარამ არ ვდარდობ მათ დაკავშირებაზე. ორგანიზაციის დინამიკა ართულებს მიზეზსა და ეფექტს შორის კავშირის დადგენას.

კომენტარი გაუკეთეთ წარმოების მენეჯერის შეფასებას, რომელიც უკავშირდება მის მიერ ფინანსური და დანახარჯების შესახებ ინფორმაციის შეზღუდულად გამოყენებას. რა მიზნებისთვის, თუკი ასეთი მიზეზი შეიძლება არსებობდეს, არის სასარგებლო ხარჯებისა და ფინანსების შესახებ ინფორმაცია ტექნიკური პერსონალთან მიმართებაში? როგორ ადგენს მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტი რა ფინანსური და არაფინანსური ინფორმაცია არის საჭირო ტექნიკური პერსონალისთვის?

1-26 ***ეფექტიანობის კომპლექსური შეფასება საჯარო და არაკომერციულ ორგანიზაციებში.*** საჯარო და არაკომერციულ სექტორში არსებულ ორგანიზაციებს, როგორიცაა სამთავრობო სააგენტოები და საქველმოქმედო სოციალური მომსახურების სტრუქტურები, გააჩნიათ ფინანსური სისტემები, რომელიც ადგენს გასაელებს, აღრიცხავს და ამოწმებს მიმდინარე დანახარჯებს. განმარტეთ აღნიშნულმა ოგანიზაციებმა რატომ უნდა შეიმუშაონ ეფექტიანობის შეფასების მაჩვენებლების სისტემა (არაფინანსური მაჩვენებლების ჩათვლით) მათი საქმიანობის შემოწმებისა და ანგარიშის სახით წარმოდგენის მიზნით. მოიყვანეთ იმ ფინანსური და არაფინანსური მაჩვენებლების მაგალითები, რომელიც უნდა იყოს მაჩვენებლთა ჯგუფში.

1-27 ***ეთიკური საკითხები და შემოსავლის აღიარება.*** წაიკითხეთ Elizabeth Macdonald-ის სტატია "What's Wevenue?" ჟურნალ Wall Street Journal-ში (6, იანვარი, 2000, გვ. A 1). სტატიაში აღნიშნულია, რომ მენეჯერები ანყდებიან პრობლემებს მკაცრ სამიზნე შემოსავლების გამო (დირექტორთა საბჭოს მიერ მენეჯმენტისთვის დასახული მიზნები მოგებასა და გაყიდვებზე) და არსებობს „აღრიცხვის უამრავი ილეთი, რომელიც მენეჯმენტს სხვადასხვა რანგის თანამშრომლებმა მმართველობის სხვადასხვა დონეზე შეიმუშავეს რათა მიღწეული იქნეს დასახული მიზანი."

ა. შემოსავლისა და სხვა აღრიცხვასთან დაკავშირებულ რა შეუსაბამობებზეა ლაპარაკი სტატიაში?
ბ. რა სახის დარღვევებია თქვენთვის ცნობილი?
გ. შეისწავლეთ ის პასუხისმგებლობები და დაბრკოლებები, რომელსაც მმართველობითი აღრიცხვის და სხვა სპეციალისტები ანყდებიან ორგანიზაციაში აღრიცხვის საკითხებთან დაკავშირებით, და განმარტეთ, როგორ შეუძლია ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას ან მაკონტროლებელ სისტემებს ხელი შეუწყონ მაღალი ეთიკური სტანდარტების ჩამოყალიბებას და აღმოუხვრან სტატიაში მითითებული პრობლემები.

1-28 ***მიმდინარე მოვლენების ეთიკური საკითხები.*** აირჩიე სტატიები ბიზნეს-პრესაში ან მასალები Web-გვერდებიდან, რათა აღწერო აღრიცხვასთან დაკავშირებული ბოლოდროინდელი დარღვევები.

[2] დანახარჯთა სახეებს შეეისწავლით მომდევნო თავებში. ამ მაგალითის ამოსახსნელად მნიშვნელოვანია განასხვავოთ დანახარჯთა სახეები რეალურად გაწეულ ხარჯსა და ბიუჯეტით გათვალისწინებულ დანახარჯებს შორის ამ დეპარტამენტისთვის.

დავალება

ა. შეაჯამეთ გადმოცემული დარლვევები.
ბ. განიხილეთ ის პასუხისმგებლობები და სიძნელეები, რომელსაც მმართველობითი აღრიცხვის და სხვა სპეციალისტები ანყდებიან ორგანიზაციაში აღრიცხვასთან დაკავშირებით და განმარტეთ მათი მიზეზები.

1.05 **1-29** ***ორგანიზაციული ღირებულებების სისტემა.*** გაეცანით Jonson&Jonson's კრედოს საიტზე http://www. jnj.com/our_company/our_credo/index.htm და გაანალიზეთ მასთან დაკავშირებული დეტალები და ყურადღება მიაქციეთ შემდეგს:

დავალება

ა. განიხილეთ ადამიანთა რომელი ჯგუფისთვის არის განკუთვნილი Jonson&Jonson's მოვალეობები?
ბ. როგორი ცვლილება განიცადა კრედომ დასაწყისიდან?
გ. აქცევს თუ არა ყურადღებას კომპანია იმას, რამდენად კარგად იცავს თავის კრედოს?
დ. რა იყო Tylenol ®-ის კრიზისი?
ე. როგორი გავლენა მოახდინა კრედომ კომპანიაზე, რომელიც მართავდა Tylenol ®-ის კრიზისს?

თავი 2

დანახარჯთა მენეჯმენტის კონცეფცია და დანახარჯთა ქცევა

ამ თავს რომ გაეცნობით, გეცოდინებათ:

- რატომ არის დამოკიდებული დანახარჯთა გამოთვლის მეთოდი იმაზე, თუ როგორ ხდება ამ ხარჯის გამოყენება;
- განსხვავება პირდაპირ და არაპირდაპირ ხარჯებს შორის ;
- დანახარჯთა ქცევის მოდელის ანალიზი და ამ ცოდნის გამოყენება გაყიდვების სხვადასხვა დონეზე ხარჯისა და მოგების წინასაწარ განსაზღვრისათვის;
- რატომ იყენებენ მმართველობითი და ფინანსური აღრიცხვის სპეციალისტები განსხვავებულ მიდგომას დანახარჯების კლასიფიკაციის დროს;
- რატომ გამოიყენება ალტერნატიული ღირებულების კონცეფცია მოკლევადიანი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, და რა საშუალებით უკავშირდება იგი კონვენციურ საბუღალტრო ხარჯებს;
- მოკლე და გრძელვადიანი ხარჯის არსი და მათი გამოყენება გადაწყვეტილების მიღებისას;
- საქმიანობის დონეებზე დაფუძნებული დანახარჯთა კლასიფიკაციის თანამედროვე მიდგომა .

ლინის ლანდშაფტის არქიტექტურის ბიზნესი

ლინმა იცოდა, რომ მისი ლანდშაფტის არქიტექტურის ბიზნესი პრობლემის წინაშე იდგა. თუმცა ორგანიზაციაში გაყიდვები იზრდებოდა ბოლო სამი წლის განმავლობაში.

მოგების შემცირების გამო ლინი ჩიხში მოექცა, რადგან მას მტკიცედ სწამდა, რომ მისი ორგანიზაცია ყველაფერს სწორად აკეთებდა. ლინმა დაიქირავა მაღალკვალიფიციური ადამიანები და იმედი გაუჩნდა, რომ სიტუაცია კომპანიაში გამოსწორდებოდა.

ლანდშაფტის მომსახურებას ლინმა დაადო მიღებული საბაზრო ფასი. სპეციალიზებული მომსახურების გამო, მას ფაქტობრივად ხელში ეჭირა ბაზარი და როგორც ჩანდა, შეეძლო ბიზნესის მართვა მის მიერ დადგენილი ფასის ფარგლებში, რაც იმას ნიშნავდა, რომ ლინი თავის სერვისს ზედმეტ ფასს არ ადებდა.



წყარო: Ilene MacDonald/Alamy Images.

ლანდშაფტის არქიტექტურის სერვისი კონკურენტულ ბაზარს მიეკუთვნება და, შესაბამისად, დაბალი ფასები აქვს, თუმცა ბევრი ასეთი სახის კომპანია არასიცოცხლისუნარი აღმოჩნდა. ლინის სერვისი იყო ერთ-ერთი იმ მრავალთაგანი, რომელიც საქმიანოდა 5 წელზე მეტ ხანს.

ლინი იყო კვალიფიციური მებაღე და ეს კარგად ემჩნეოდა მის ბიზნესს. როცა სხვა კომპანიები აქცენტს აკეთებდნენ რუტინულ ლანდშაფტის არქიტექტურის მომსახურებაზე – მდელოს მოთიბვა, ხეების გასხვლა და მდელოს ქიმიური ნივთიერებებით შენამვლაზე, მაშინ ლინის ბიზნესის ძირითად ნაწილს ლანდშაფტის დიზაინი და მცენარეების დარგვა შეადგენდა.

კოლეჯში მენეჯმენტის სწავლასთან ერთად მან გაიარა ორი საბუღალტრო კურსი. ლინს ღრმად სწამდა, რომ შეძლებდა მოგების გაუმჯობესების საშუალების განსაზღვრას, პროდუქტის ხაზის მიხედვით შემოსავლებსა და დანახარჯებზე ანგარიშის შემუშავებას, რაც მოცემულია 2-1 სურათზე.

მდელოს გათიბვა უმეტესად იყო საკონტრაქტო ბიზნესი. მომხმარებლები ხელს აწერდნენ კონტრაქტს სეზონზე და იხდიდნენ დადგენილ ფასს ცალკეულ სამუშაოზე. აღნიშნული საქმე – მდელოს გათიბვა და კიდის დამუშავება, ხორციელდებოდა პირდაპირ. ლანდშაფტის დიზაინისა და დაგეგმვის ბიზნესი მოიცავდა ბაღისა და მდელოს მოწყობის მაკეტის შემუშავებას მომხმარებლისთვის და შემდეგ დამტკიცებული გეგმის განხორციელებას. სხვა ტექნიკურ მომსახურებაში შედიოდა ხეების გასხვლა და ქიმიური საშუალებით სარეველასთან ბრძოლა.

ბიზნესის თითოეულ ხაზთან დაკავშირებული საქმიანობის ცვალებადი ხარჯები მოიცავს მასალისა და აღნიშნული საქმიანობის შესასრულებლად დაქირავებული ადამიანების ხელფასს. მუდმივი ხარჯები სრულად შეადგენს $300.000-ს, რომელიც უკავშირდება საოფისე ხარჯებს, ლინისა და ადმინისტრაციის ხელფასს და აღჭურვილობისთვის განკუთვნილ ფულად დანახარჯებს. ლინმა იცის, რომ აღჭურვილობა მწყობრიდან გამოდის გამოყენებისას, ამიტომ მასთან დაკავშირებული ხარჯები უნდა იყოს განაწილებული შემოსავლის პროპორციულად, რომელიც გამოყენების განმსაზღვრელი იქნება.

2-1 სურათზე წარმოდგენილი შემოსაელებისა და დანახარჯების ანგარიში, ლინისთვის ერთდროულად იმედგაცრუებაცაა და თავის სატკივარიც. ადრეული პერიოდის შემოსავლებისა და დანახარჯების ანგარიშის საფუძველზე, ლინმა გადაწყვიტა აქცენტი გაეკეთებინა ლანდშაფტის დიზაინის ბიზნესზე, რადგან ის უფრო მომგებიანი ჩანდა და ამ სფეროში კონკურენციაც გაცილებით ნაკლები იყო. მიუხედავად იმისა, რომ გაყიდვები ლანდშაფტის დიზაინში განაგრძობდა ზრდას, მოგება დიდი მაჩვენებლით იკლებდა. ლინს აინტერესებდა, რატომ ხდებოდა ასე.

ლინის ლანდშაფტის არქიტექტურის სერვისი

შემოსაელები და ხარჯები პროდუქციის მიხედვით

	მდელოს გათიბვა	დიზაინი და დაგეგმვა	სხვა ტექნიკური მომსახურება
შემოსავალი	$230,000	$175,000	$250,000
ცვალებადი ხარჯები	125,000	56,000	145,000
შუდშივი ხარჯები	105,343	80,153	114,504
მოგება	$ -343	$38,847	$ -9,504

(cost) ზოგადი განმარტებით არის საქონლისა და მომსახურების ფულადი ღირებულება, დახარჯული მიმდინარე ან სამომავლო შედეგების მიღების მიზნით. აქედან გამომდინარე, დანახარჯი ასახავს რესურსების გამაყალ ნაკადს, როგორიცაა ნაღდი ფული ან მომავალი ფინანსური ანგარიშსწორების ვალდებულება, მაგალითად, საკრედიტო დავალიანება. მსგავს გადინებას მივყავართ, ნედლეულისა და დანადგარის გამოყენების, სარგებელისკენ რომლის საშუალებითაც ხდება პროდუქციის წარმოება, ხოლო მის გაყიდვას მოჰყვება ფულადი სარგებელი. მმართველობითი აღრიცხვის შესახებ ძველი გამოთქმა გვასწავლის: „სხვადასხვა დანახარჯი განკუთვნილია სხვადასხვა მიზნებისთვის", რითაც ნათელი ხდება, რომ არ არსებობს ხარჯის გამოთვლის უნივერსალური გზა. ხარჯის გამოყენების მიმართულება განსაზღვრავს მისი გამოთვლის საშუალებას. შესაბამისად, ჩვენ უნდა ვიყოთ ძალიან ფრთხილად, როცა ვლაპარაკობთ „დანახარჯზე", რადგან მაშინ გვმართებს სპეციფიკური მიდგომა საქმისადმი, იმის მიხედვით, თუ რაზეა საუბარი და როგორ უნდა მოხდეს მისი დათვლა.

მაგალითად, ფინანსური აღრიცხვის სპეციალისტები იყენებენ აქტივების საწყის ღირებულებას, რომ დაადგინონ თუ როგორ იქნა დახარჯული ორგანიზაციის ფინანსური სახსრები. იგი ნარმოადგენს ძირითად ნაწილს აქციონერების წინაშე კომპანიის შესახებ ანგარიშის წარდგენის დროს, თუმცა გადაწყვეტილების მიღებისას აქტივების აღდგენითი ან რეალიზაციის წმინდა შესაძლო ღირებულება (გასაყიდი ფასი ნაკლებია კომერციულ ხარჯებზე) შეიძლება უფრო არსებითი იყოს, ვიდრე აქტივების საწყისი ღირებულება.

მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები ადგენენ და გამოითვლიან პოტენციურ ხარჯებს, რომელიც ასახავს გადაწყვეტილების შედეგად მიღებულ მოთხოვნებს. მაგალითად, 2-1 სურათის შესწავლის შემდეგ, ლინი ფიქრობს მიატოვოს სხვა ტექნიკური მომსახურების ბიზნესი, რადგან იგი არამომგებიანია. თუ აღნიშნულ ერთეულთან დაკავშირებული ცვალებადი ხარჯები მოცილებული იქნება, ბიზნესის ნაწილის დახურვის შედეგად, ეს შეიძლება არ აისახოს მუდმივ ხარჯებზე, რადგან ის წარმოადგენს რესურსებზე გაწეული ხარჯების განაწილებას ბიზნესში, როგორიცაა საქმიანობის სხვა ნაწილში გამოყენებული დანადგარი და მომსახურე პერსონალი — რესურსები, რომელთა გაყიდვა არ შეიძლება სხვა ტექნიკური მომსახურების დახურვის შემთხვევაშიც.

განვიხილოთ სხვადასხვა სისტემებში დანახარჯების დაგეგმვა, რომლის შესწავლის ყველაზე იოლ საშუალებას წარმოადგენს იმის დადგენა, ხარჯი განკუთვნილია გარე პირებისთვის (აქციონერები, კრედიტორები, მთავრობა, თანამშრომლები) თუ შიდა გამოყენებისათვის (მენეჯმენტის მიერ გადაწყვეტილების მიღებისას). აღნიშნული სისტემების შესწავლისას არ დაივიწყოთ ძველი გამოთქმა „სხვადასხვა დანახარჯი განკუთვნილია სხვადასხვა მიზნებისთვის".

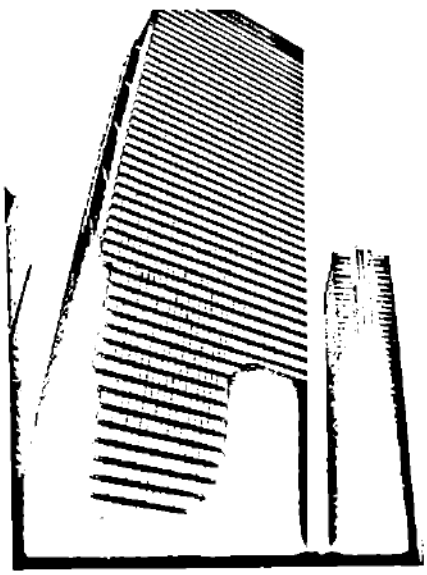
ინფორმაციის დანახარჯის ფირმისა და ფინანსირების განსაზღვრა

ფინანსური და მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები სხვადასხვანაირად განიხილავენ პროდუქციის თვითღირებულებას (product costs). ისინი ამ საკითხზე განსხვავებულად მსჯელობენ. ძველი გამოთქმა „სხვადასხვა დანახარჯი განკუთვნილია სხვადასხვა მიზნებისთვის" გულისხმობს, რომ პროდუქციის განსხვავებული თვითღირებულების მიზეზი არის განსხვავებული მიზნები, რომელიც ფინანსური და მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტებს გააჩნიათ თვითღირებულების შესახებ არსებულ ინფორმაციასთან დაკავშირებით. ჯერ განვიხილოთ პროდუქციის თვითღირებულება ფინანსური აღრიცხვის პერსპექტივიდან.

პროდუქციის თვითღირებულების ინფორმაციის გამოყენება ორგანიზაციის გარეთ

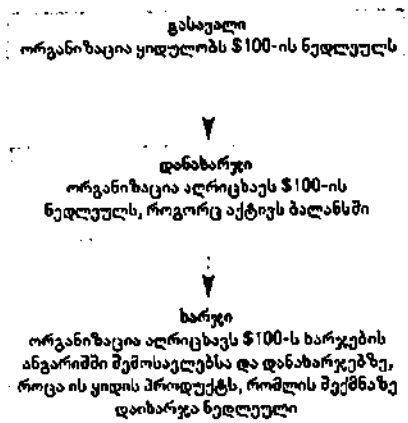
კომპანიები ამზადებენ ფინანსურ ანგარიშს დაინტერესებული მხარეების: თანამშრომლების, კრედიტორებისა და მთავრობისათვის. ანგარიშის მიზანია დაინტერესებულ გარეშე პირებს მიაწოდოს კომპანიის საქმიანობის შესახებ სწორი და სათანადო მეთოდით დამუშავებული ინფორმაცია, რომლის საშუალებითაც ხდება კომპანიის საქმიანობისა და მისი მართვის შეფასება. ძირითადი მოთხოვნა აღრიცხვის ინფორმაციის გარე მომხმარებლისათვის არის შესაბამისობა (დროში) და შესადარისობა (ორგანიზაციებს შორის). მასში აღნიშნულია ორგანიზაციის მიმდინარე საქმიანობა (ანგარიში შემოსავლებისა და დანახარჯებზე), აქტივების და ვალდებულებები (ბალანსი) და მისი ფინანსური ოპერაციები (ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიში).

არავინ იცის ზუსტად, თუ როგორ იყენებენ უწყისებში მოცემულ ხარჯთან დაკავშირებულ ციფრებს ინვესტორები, კრედიტორები და ორგანიზაციის სხვა პირები; არსებობს საზოგადოდ მიღებული აღრიცხვის პრინციპები (generally accepted accounting principles (GAAP)), რომელიც ასახავს ბალანსის ფორმას, შემცველობას და ძირითად მიმართულებას. ფინანსურ ანგარიშში აქცენტი უპირატესად კეთდება ხარჯთა გამოთვლაზე, და ნაკლებად



ფინანსური აღმრიცხველები შენობის ღირებულებას განსაზღვრავენ, როგორც წმინდა საბალანსო ღირებულებას, რაც ნიშნავს, რომ შენობის შესყიდვის ფასს აკლდება ამორტიზაცია.

წყარო: EMG Education Management Group.



იმაზე, თუ როგორ შეიძლება გამოითვალოს დანახარჯი უკეთესი მეთოდით, მიღებულ გადაწყვეტილებასთან მიმართებაში. GAAP შედეგს წარმოადგენს ხარჯების შესაბამისი კალკულაცია დროსა და სხვადასხვა ორგანიზაციებთან მიმართებაში; იგი არ ასახავს ხარჯს, რომელიც უფრო მისაღები იქნებოდა გადაწყვეტილების მიზნიდან გამომდინარე. საერთო ჯამში, ჩვენ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ გარეშე პირთათვის გამოთელილი ხარჯები წარმოადგენს საწყის ღირებულებას და გამოითვლება სტანდარტული გზით სპეციალური წესების დაცვის საფუძველზე.

გასავალი, დანახარჯი და ხარჯი

გასაყალი არის აქტივის (მაგალითად ნაღდი ფული) ან აქტივზე ვალდებულების (როგორიცაა ვალი) გაცვლა (მაგალითად, საწარმოო მანქანა-დანადგარები). გასავალი არის აქტივების ღირებულება, რასაც ფინანსისტები მიიჩნევენ რომ იქნა გამოყენებული, საქონლისა ან მომსახურების გაყიდვის დროს. ციკლი მდგომარეობს იმაში, რომ გასავალი ქმნის აქტივს, რომელიც შემდეგ ხდება ხარჯი, როცა აქტივი იყიდება. რამოდენიმე გამონაკლისის გარდა, GAAP დახახარჯს აქვს სპეციალური მნიშვნელობა – ის არის იმ რესურსების შეფასებული ღირებულება, რომელსაც ორგანიზაცია გასცემს (შესწირავს) აქტივის შესაძენად, და რაც აღრიცხულია ბალანსში. მმართველობით აღრიცხვაში ყურადღება გამახვილებულია აქტივების შეფასებაზე, რაც მოიცავს ბალანსში დაფიქსირებულ ღირებულებას. დანახარჯი ხდება ხარჯი, როცა აქტივი იყიდება ან გამოიყენება.

პროდუქციის თვითღირებულება

პროდუქციის თვითღირებულების მნიშვნელობის შესადარებლად ფინანსური აღრიცხვასა და მმართველობითი აღრიცხვის მნიშვნელობას შორის საჭიროა გავიგოთ, რას წარმოადგენს სასაქონლო მარაგების არსი ფინანსურ აღრიცხვაში – ეს არის საქონელი, რომელიც განკუთვნილია გასაყიდად.

ფინანსური აღრიცხვის სპეციალისტებს შეჰყავთ მხოლოდ წარმოების ღირებულება მარაგების თვითღირებულების ანგარიშის დროს მწარმოებელი კომპანიებისთვის და აქედან გამომდინარე, ეს არის საქონლის და მომსახურების ღირებულება, რომელთა გაყიდვას და დაფინანსებას ორგანიზაცია ახორციელებს. საწარმოო დანახარჯები (Manufacturing costs) მოიცავს დანახარჯთა სამ კატეგორიას: ნედლეულის შესაძენად საჭირო მასალის პირდაპირ ხარჯს, მუშახელისა და სანარმოო ზედნადებ დანახარჯებს. მასალის ხარჯში შედის შესყიდული ნედლეულის დანახარჯი. მუშახელზე დანახარჯი არის იმ დაქირავებით მომუშავეებზე გაწეული ხარჯი, რომელიც მუშაობს უშუალოდ პროდუქციის შექმნაზე. საწარმოო ზედნადებ დანახარჯებში შედის აქტივებიის ე. ი. იმ დანადგარისა და სხვა საწარმოო საშუალებების ღირებულება, რომელთაც ორგანიზაცია იყენებს ნედლეულისგან პროდუქციის საბოლოო სახის მისაღებად. საცალო ტიპის ორგანიზაციისთვის, პროდუქციის თვითღირებულება არის მომხმარებლისთვის ნაკეთობათა შესყიდვის ღირებულება.

ფინანსურ აღრიცხვაში აღრიცხება მხოლოდ წარმოების ღირებულება მარაგების შეფასების დროს მწარმოებელ კომპანიებში. პროდუქტთან დაკავშირებული სხვა ხარჯები როგორიცაა: კვლევისა და განვითარების, დიზაინის, მარკეტინგისა და გაყიდვების დანახარჯები გამოიქვითება შემოსავლიდან, როგორც ხარჯები, რომელთა ანაზღაურება მოხდა გარკვეული პერიოდში. შესაბამისად, პროდუქციის თვითღირებულება ფინანსური აღრიცხვის ანგარიშში ნიშნავს ნარმრების ღირებულებას. ფინანსური აღრიცხვის სპეციალისტები არ არიან დაკავებულნი მარაგების ცალკეული ერთეულის შეფასებით (აქცენტი კეთდება მთლიანი მარაგების შეფასებაზე). თუ ერთი ტიპის მარაგები ზედმეტად იქნება შეფასებული და მეორე კი ნაკლებად, ეს არ უქმნის პრობლემას ფინანსური აღრიცხვის სპეციალისტს ბალანსის შედგენისას, რადგან მარაგების ფასების ცდომილების ანგარიში მთლიანობაში ზომიერად იქნება აღრიცხული. ყურადღება ექცევა მთლიანი მარაგების შეფასებას აქტივების მართვის შესახებ ანგარიშის მომზადებისას.

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ბალანსში აღნიშნული პროდუქციის თვითღირებულება მოიცავს ნარმოების ღირებულებას და თითქმის ყოველთვის ასახავს საწყის ღირებულებას. ასეთი მიდგომა წარმოადგენს ფინანსური აღრიცხვის მთავარ ფუნქციას, რომლის საფუძველზე ის ანგარიშვალდებული და უფლებამოსილია მენეჯმენტის ნინაშე ორგანიზაციის აქტივების მართვაზე. ჩვენ ვხედავთ, რომ მმართველობით აღრიცხვას აქვს ძალიან რთული ამოცანა და შესაბამისად, საჭიროა სერიოზული მიდგომა პროდუქციის თვითღირებულების განსაზღვრისას.

პროდუქციის თვითღირებულების ინფორმაციის გამოყენება შიდა მიზნებისათვის

ორგანიზაციის შიგნით დანახარჯებს გააჩნია სხვადასხვა დანიშნულება, რომელიც შეიძლება დაჯგუფდეს ორი მიმართულებით, ესენია: დაგეგმვა და შეფასება (ღირებულების განსაზღვრა). დაგეგმვის მაგალითებს მიეკუთვნება შემთხვევა, როცა ღირებულება წარმოადგენს ორიენტირს სამომავლო გასაყიდი ფასის დადგენის დროს – მაგალითად, როცა ფასების კალკულაციის ფორმულა არის ხარჯებს დამატებული 15%, ან როცა ერთეულის ფასი გამოიყენება ბიუჯეტირების მოდელში მთლიანი ღირებულების განსაზღვრისათვის ნარმოების სხვადასხვა დონისა და გაყიდვების დროს. ღირებულების განსაზღრისას მიიღება გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ როდის არის არსებული პროდუქტის საბაზრო ფასი მომგებიანი, ან არის თუ არა პროცესი ეფექტიანი მსგავსი შიდა და გარე პროცესების დანახარჯებთან დამოკიდებულებაში. ზოგიერთი კომპანია საქმიანობაზე დაფუძნებულ ფულად პრემიებს ადგენს დანახარჯის შესახებ ინფორმაციის საფუძველზე. მაგალითად, სკენლონის სისტემა არის მასტიმულირებელი ფულადი პრემიების სისტემა, რომელიც შემუშავდა 1930-იან წლებში და დაფუძნებულია თანამშრომელთა უნარზე, შეამციროს მუშახელის ღირებულება დროის პერიოდში, მასზე დადგენილი დანახარჯის სტანდარტის ქვემოთ.

ჩვენ მოგვიანებით ვნახავთ, რომ გადაწყვეტილების მიღების (ხშირად ეწოდება დაგეგმვა) და კონტროლის პროცესში მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები ყურადღებას აშახვილებენ სხვადასხვა დანიშნულების საგნების ხარჯებზე. ამისათვის, მათ აქვთ შემუშავებული ტერმინი – დანახარჯთა ობიექტი (cost object). ეს არის რაიმე არსებითი, რომლისთვისაც ისინი ითვლიან ხარჯს. დანახარჯთა ობიექტის მაგალითია პროდუქცია, პროდუქციის ხაზი და ორგანიზაციის ერთეული, მაგალითად, ელექტრონული სახით საცალო ტრანსპორტირების დეპარტამენტი. დანახარჯთა ობიექტის სხვადასხვა ტიპების განხილვამდე, ყურადღებას გადავიტანთ პროდუქტის თვითღირებულებაზე, რათა შევადაროთ და დავაპირისპიროთ მმართველობითი აღრიცხვის ხედვა ფინანსურ აღრიცხვასთან.

არსებობს ორი ძირითადი განსხვავება ფინანსური და მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტების შიერ პროდუქციის თვითღირებულების საკითხთან მიმართებაში:

1. ფინანსურ აღრიცხვაში აქცენტი გადატანილია მარაგების მთლიანი ღირებულების განსაზღვრაზე. მმართველობით აღრიცხვაში კი მნიშვნელოვანია მარაგების ცალკეული ერთეულის ღირებულება, რადგან:
   ა. ფინანსური აღრიცხვის სპეციალისტებისთვის საინტერესოა მარაგების მთლიანი ღირებულება, რომელიც ეხმარება მას შეაფასოს, თუ რამდენად კარგად იყენებს მენეჯმენტი ორგანიზაციის რესურსებს.

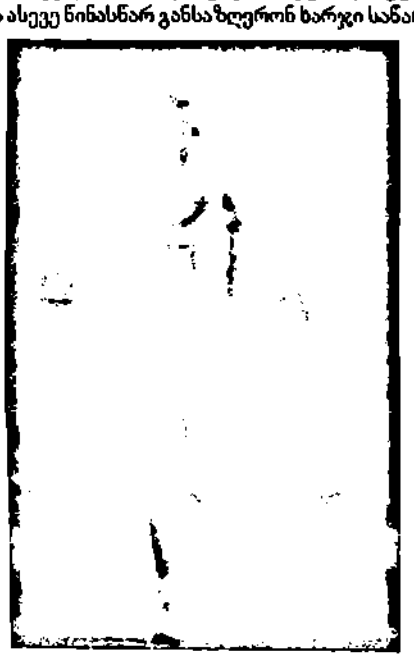
ბ. მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები უფრო ხშირად კონცენტრირებულნი არიან მიანოდონ გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს პროდუქციის თვითღირებულების შესახებ ინფორმაცია, რათა მათ შეძლონ გადაწყვეტილების მიღება იმის თაობაზე, აწარმოონ თუ არა კონკრეტული პროდუქცია, როგორი უნდა იყოს პროდუქტის ახალი დიზაინი, პროდუქტის ან პროცესის გაუმჯობესებისა და განსაკუთრებულ შემთხვევაში, სად შეუძლია კომპანიას დააწესოს პროდუქციის ფასი, ფასნარმოქმნის პროცესში დანახარჯების შესახებ ინფორმაციის მინოდების საფუძველზე.

2. ფინანსურ აღრიცხვაში მარაგების შენახვის (სასაწყობო) დანახარჯი (და შესაბამისად პროდუქციის თვითღირებულება) მოიცავს მხოლოდ ნარმოების ღირებულებას. მმართველობით აღრიცხვაში პროდუქციის თვითღირებულება მოიცავს პროდუქციასთან დაკავშირებულ ყველა დანახარჯს, კვლევისა და განვითარების, მარკეტინგის, რეკლამირებას და გაყიდვის ჩათვლით, რადგან:
   ა. მთავარი პრინციპი ფინანსურ აღრიცხვაში არის კონსერვატიზმის დოქტრინა, რომელიც მოითხოვს, რომ ფინანსური აღრიცხვის სპეციალისტმა უნდა აღრიცხოს აქტივები, რომელთა უნარია მოიტანოს მომავალი სარგებელი და უნდა იქნეს შეფასებული სისტემატური სახით. ისეთი დანახარჯები, როგორიცაა რეკლამირება, კვლევა-განვითარება, პროდუქტის ხარისხობრივი გაუმჯობესება ძალიან სუბიექტური და რთულია შესაფასებლად. ის არ შედის პროდუქციის თვითღირებულებაში.
   ბ. მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები გვაწვდიან ინფორმაციას არსებული და მომავალი პროდუქტის შესახებ, ასევე პროდუქტის შემუშავების, შექმნისა და ბაზარზე მის გატანაზე ინფორმაციას, რის საფუძველზეც გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს შეუძლიათ შეაფასონ პროდუქტის მომგებიანობა.

ზემოთ აღნიშნული მიზეზების გამო ღირებულების განსაზღვრა მმართველობითი აღრიცხვაში უფრო კომპლექსურია და მოქნილი, ვიდრე ფინანსურ აღიცხვაში. მოდით, გამოვიკვლიოთ ღირებულების განსაზღვრის პროცესი და დავადგინოთ, რატომ არის ის ასეთი მნიშვნელოვანი მმართველობით აღრიცხვაში.

დანახარჯთა ქცევის გამოყენება ღირებულების პროგნოზირებისათვის

დანახარჯთა ქცევის ანალიზი წარმოადგენს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს თემას, რაც თქვენ უნდა შეისწავლოთ ამ წიგნის საშუალებით. დანახარჯთა ქცევის გაგება საშუალებას აძლევს მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტებს გამოთვალონ პროდუქტის თვითღირებულება და ასევე ნინასწარ განსაზღვრონ ხარჯი საწარმოო პროცესის სხვადასხვა დონეზე.



1984 წლის მეორე ნახევარში კომპანია „ეფლ კომპიუტერმა", დაიწყო „მაკინტოშ კომპიუტერის" სატელევიზიო რეკლამა. ეს რეკლამა კომპანიას $0.6 მილიონიდან $1.5 მილიონამდე დაუჯდა, ხოლო 60-წამიანი საეთერო დრო – $0.6 მილიონი. მოგვინებით რეკლამა დასახელდა საუკეთესო სიმბოლურ კომერციულ რეკლამად რომლიც ოდესმე მომზადებულა. რეკლამა, არასოდეს განმეორებულა ორიგინალური სახით. თუმცა ნათელია, რომ იგი ახალი პროდუქტის მომავალი გაყიდვების ხელშეწყობის მიზნით იყო მომზადებული, კონვენციური ფინანსური ანგარიშგების პრაქტიკის მიხედვით, რომ ასეთი სახის ინვესტიციები აღირიცხება იმ პერიოდში როცა ის ნარმოიქმნება.

წყარო: macdailynews.com/1984.php. Anya.

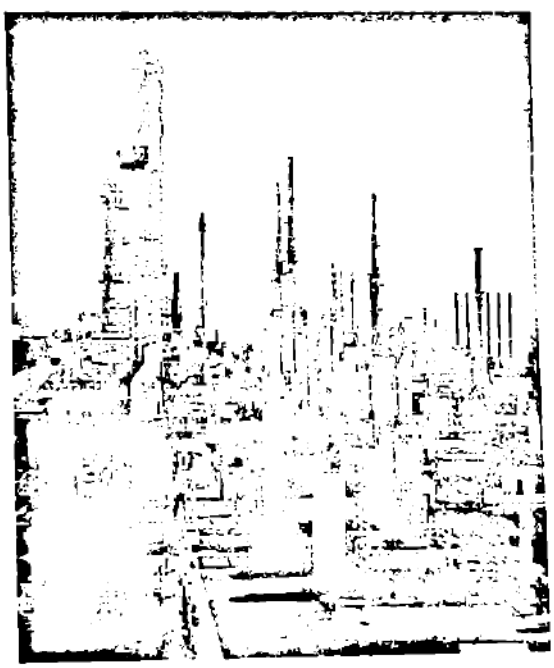
დანახარჯთა ქცევის უკეთ გასაგებად მნიშვნელოვანია გვქონდეს წარმოდგენა მოქნილი რესურსებისა (flexible resources) და სიმძლავრესთან დაკავშირებული რესურსების (capacity-related resources) შესახებ. ტერმინი მოქნილი რესურსები მოიცავს რესურსებს, რომელთა ღირებულება გამოყენებული რესურსების რაოდენობის პროპორციულია. მოქნილი რესურსების მაგალითია ავეჯის დამამზადებელ საწარმოში ისეთი ნედლეული, როგორიცაა: ხის მასალა, საღებავი და ქარხანაში დანადგარების მუშაობისთვის საჭირო ელექტროენერგია. მოქნილი რესურსების ხარჯებს ეწოდება ცვალებადი ხარჯები (variable costs), რადგან ისინი გამოყენებული რესურსების რაოდენობის პროპორციულია. ცვალებადი ხარჯები ასევე ძირითადი საქმიანობის პროპორციულია, მაგალითად, წარმოებული ერთეულების რაოდენობა.

მაგალითად განვიხილოთ Fyfe კომპანია, რომელსაც სჭირდება 4 ერთეული ძირითადი ნედლეული თითოეული წარმოებული ერთეულისთვის. ნედლეულის ფასია $15. 2-2 სურათი გვიჩვენებს კავშირს ნედლეულზე გაწეული ხარჯისა, რომელიც ცვალებადი ხარჯია, და ნედლეულის ერთეულების რაოდენობას ანუ ცვალებად რესურსებს შორის. ცვალებადი რესურსების გამოყენების საფუძველი ან მამოძრავებელი ძალა არის წარმოებული ერთეულები. ყურადღება მიაქციეთ ცვალებადი ხარჯების დამახასიათებელ გრაფიკულ ფორმას. ის წრფივად მიჰყვება გამოყენებული მოქნილი რესურსების რაოდენობას, რომელიც თავის მხრივ ასევე წრფივ დამოკიდებულებაშია საქმიანობის დონესთან (ამ შემთხვევაში წარმოებული ერთეულების რაოდენობასთან).

სიმძლავრესთან დაკავშირებული რესურსების შეძენა და მათზე ხარჯების გაწევა ხდება ხიხასხარ. დახახარჯებს, რომელიც უკავშირდება წარმოების სიმძლავრის რესურსებს, ეწოდება მუდმივი ხარჯები (fixed costs), რადგან ისინი იცელება შეძენილი და არა გამოყენებული სიმძლავრის რაოდენობასთან ერთად. მომსახურე პერსონალის ძირითადი ნაწილი, აგრეთვე დანადგარისა და შენობების ამორტიზაციის ხარჯები მიეკუთვნება მუდმივ ხარჯებს. აქედან გამომდინარე, მუდმივი ხარჯების რაოდენობა დაკავშირეულია უფრო დაგეგმილ, ვიდრე საქმიანობის დონესთან.

მაგალითად, დავუშვათ, რომ Fyfe კომპანია აწარმოებს თავის პროდუქტს დანადგარების გამოყენებით, რომელთაგან თითოეულის ღირებულებაა $5,000 და შეუძლია 10 ერთეულის წარმოება.

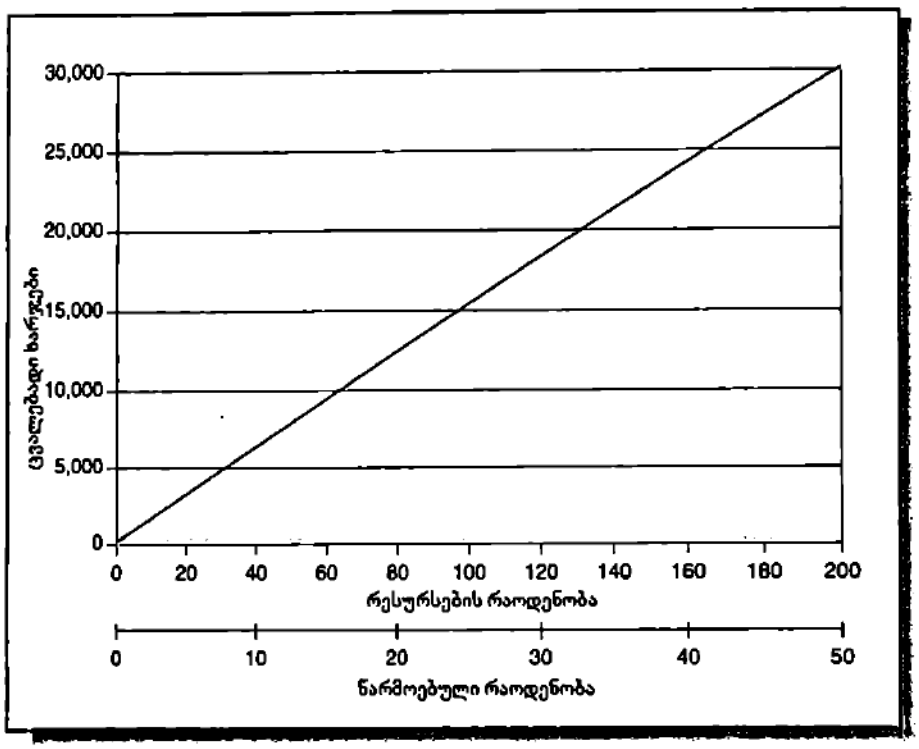
2-3 სურათი გვიჩვენებს დამოკიდებულებას დანადგარის ხარჯებსა და შეძენილი დანადგარის სიმძლავრის რაოდენობას შორის. კიბისებური წყვეტილი ხაზი გვიჩვენებს კავშირს მუდმივ ხარჯსა და პროდუქციის ერთეულებს შორის, რომელიც წარმოადგენს საქმიანობის ძირითად დონეს. აქედან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მუდმივი ხარჯები დამოკიდებულია ორგანიზაციის მიერ შეძენილი სიმძლავრეების რაოდენობაზე და არა



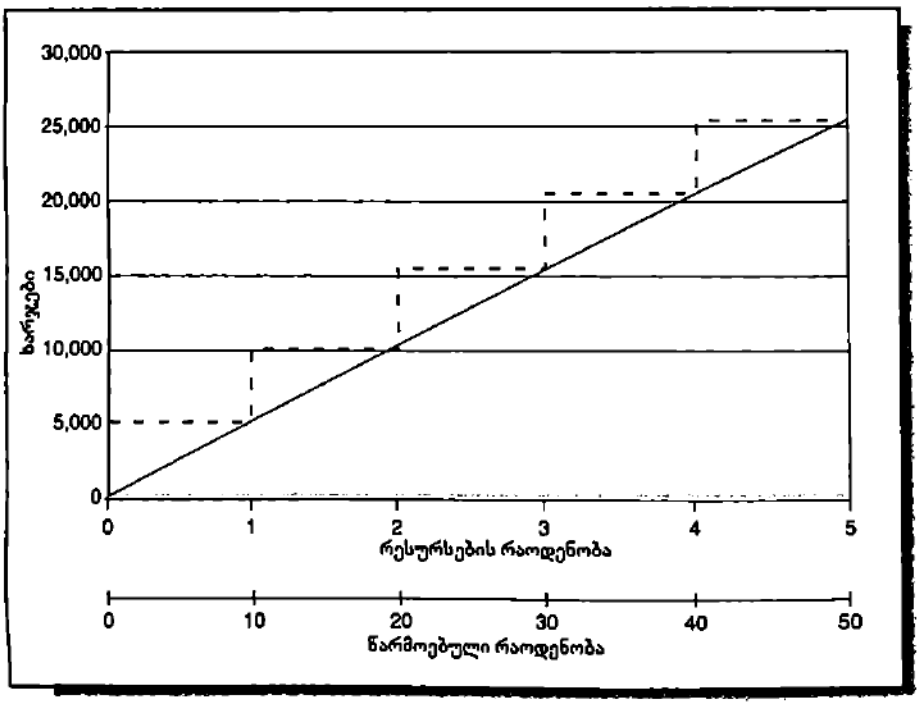
ამ ნაეთობგადამამუშავებელ ქარხანაში გამოყენებული ნაეთობი არის ცვალებადი ხარჯი. კომპანია იხდის მხოლოდ იმ ნაეთობის ღირებულებას, რასაც იყენებს, ხოლო გადამუშავებაზე გაწეული ხარჯები თეისობრივად ფიქსირებული ხარჯებია, რადგან დამოკიდებულია ქარხანის სიმძლავრეზე და არა იმაზე რა სიმძლაერეს იყენებს.

წყარო: Wes Thompson/Corbis/Stock Market.

სურათი 2-2
ცვალებადი
ხარჯების ქცევა

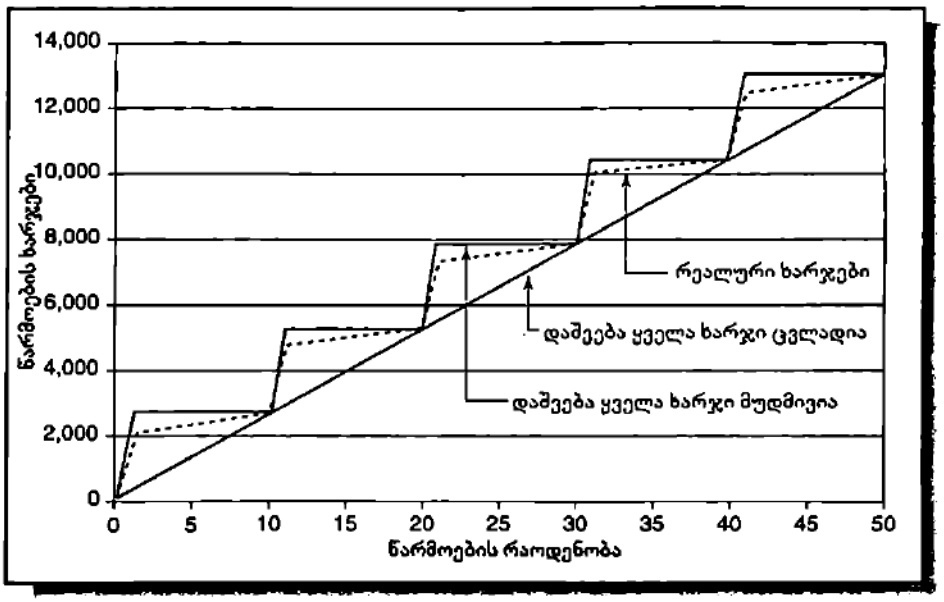


სურათი 2-3
მუდმივი ხარჯების
ქცევა



იმაზე, სიმძლავრის რა რაოდენობა გამოიყენა ორგანიზაციამ პროდუქციის წარმოებისთვის. ყურადღება მიაქციეთ რამდენად განსხვავდება მუდმივი ხარჯები ცვალებადი ხარჯებისგან, რომელიც თავის მხრივ მიმდინარე საქმიანობის პროცესის პროპორციულია.

სურათი 2-4
წარმოების
დანახარჯები
წარმოების ხარჯი
სხვადასხვა დონეზე



თქვენ შეგიძლიათ გაიგოთ, თუ რატომ არის გადამწყვეტი დანახარჯთა ქცევის შესახებ ხარჯის წინასწარ განსაზღვრისათვის. თავდაპირველად, მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტმა უნდა დაადგინოს ხარჯი ცვალებადია თუ მუდმივი. ეს არსებითია, რადგან ხარჯის წინასწარ დადგენა, ჩვეულებრივ, დაფუძნებულია დაგეგმილი წარმოების დონეზე. ჩავთვალოთ, რომ ყველა ხარჯი ცვალებადია, მაშინ ვერ მოხერხდება ხარჯების და სარეზერვო სიმძლავრის ხარჯების სრულად გამოთვლა (სივრცე წრფივ და წყვეტილ ხაზს შორის, 2-4 სურათი). წარმოვიდგინოთ, რომ ყველა ხარჯი მუდმივია, აქაც ვერ მოხერხდება ხარჯების სათანადო შეფასება და ორგანიზაციას დასჭირდება მხოლოდ გამოყენებული მოქნილი რესურსზე ანაგარიშსწორება.

მივუბრუნდეთ Fyfe კომპანიას. ცვალებადი და მუდმივი ხარჯების (წარმოდგენილი 2-2 და 2-3 სურათებზე) არსის გასაგებად განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი: 2-4 სურათი წარმოგვიდგენს, რომ ხარჯების არასწორ კლასიფიკაციას მივყავართ მეტ-ნაკლები ხარისხით ხარჯების წინასანარ გამოთვლასთან.

მეორე, როცა ერთხელ უკვე მოხდა ხარჯის კლასიფიკაცია, მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტმა უნა დაადგინოს ცვალებადი ხარჯი ერთეულის მიხედვით. Fyfe კომპანიისთვის, ბუღალტერმა უნდა გაანალიზოს $15 რესურსის ღირებულება ნედლეულის ერთეულზე, 4 ერთეული ნედლეულის გამოყენება წარმოების ერთეულზე, $2000 სიმძლავრის ხარჯი ერთეულზე, და 10 ერთეული წარმოების შესაძლებლობის გამოთვლა სიმძლავრის ერთ ერთეულზე. ყოველივე ეს არის მნიშვნელოვანი შეფასების და ხარჯთაღრიცხვის სხვადასხვა სისტემების განხილვისას. ჩვენ ამ საკითხს დეტალურად განვიხილავთ.

დანახარჯთა ქცევის გამოყენება ხარჯთაღრიცხვისათვის

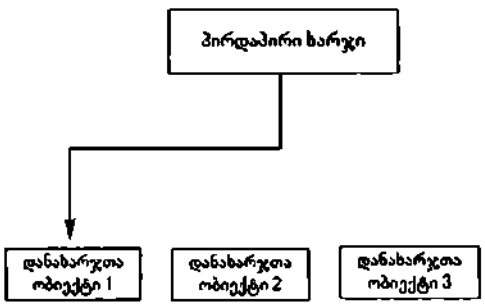
ჩვენ განვიხილეთ ხარჯებთან დაკავშირებული კონცეფცია და მისი განსაზღვრებები, რომელსაც მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტი იყენებს დანახარჯთა ქცევის მოდელისისთვის. ახლა მივუბრუნდეთ და განვიხილოთ ხარჯი, რომელსაც ბუღალტერი იყენებს პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაციის დროს. მმართველობით აღრიცხვაში პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციისას მთავარია პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯის არსის გაგება.

პირდაპირი ხარჯი (direct cost) არის რესურსის ან საქმიანობის ხარჯი, რომლის შეძენა ან გამოყენება ხდება ერთი დანახარჯის ობიექტისთვის, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს არის რესურსის ხარჯი, რომელიც პირდაპირ კავშირშია ერთ დანახარჯთა ობიექტთან. მაგალითად, თუ დანახარჯთა ობიექტი არის სასადილო ოთახის მაგიდა, ერთ-ერთი პირ-

პირდაპირი ხარჯი

პირდაპირი ხარჯი არის რესურსის ხარჯი, რომელიც გამოიყენება ერთი დანახარჯთა ობიექტისთვის. განვიხილოთ საკონდიტრო ნაწარმი რესტორანში. თუ დანახარჯის ობიექტი არის საკონდიტრო ნაწარმის ხაზი, პირდაპირი ხარჯი იქნება:

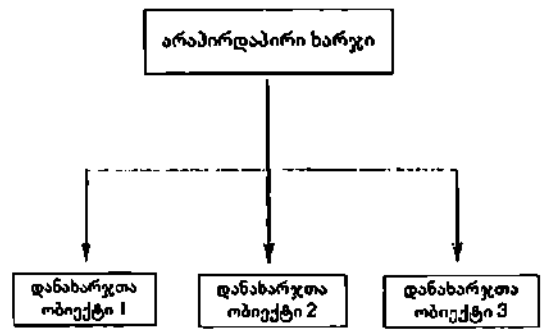
- გამოყენებული ცომი;
- საკონდიტრო ნაწარმის დამამზადებელი მზარეულის ხელფასი;
- ღუმელი გამოყენებული მხოლოდ საკონდიტრო ნაწარმის დასამზადებლად.



არაპირდაპირი ხარჯი

არაპირდაპირი ხარჯი არის ისეთი რესურსის ხარჯი, რომელიც გამოიყენება რამოდენიმე დანახარჯთა ობიექტის მიერ. განვიხილოთ რესტორანი. თუ დანახარჯთა ობიექტი არის საკონდიტრო ნაწარმის ხაზი, მაშინ არაპირდაპირი ხარჯი იქნება:

- ღუმელისთვის გამოყენებული საწვავი, როცა მზადდება ერთზე მეტი პროდუქტი;
- სამზარეულოს ზედამხედველის ხელფასი;
- მაცივრის ხარჯი, რომელიც გამოიყენება ყველა საჭირო მარაგის შესანახად რესტორანში.



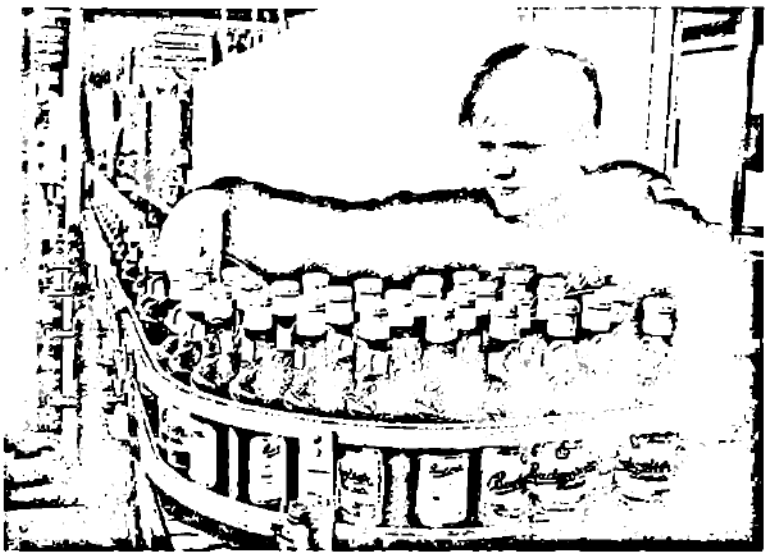
დაპირი ხარჯი არის უშუალოდ მასალაზე გაწეული ხარჯი, რომელსაც უწოდებენ პირდაპირი მასალის ხარჯს და ეს იქნება გამოყენებული როგორც ხის მასალის ხარჯი. ასევე, თუ მენეჯერი დაქირავებულია მხოლოდ იმ მიზნით, რომ ზედამხედველობა გაუწიოს სასადილო მაგიდის წარმოებას, მაშინ მისი ხელფასი იქნება პირდაპირი ხარჯი დაანახარჯთა ობიექტისთვის — სასადილო მაგიდისთვის.

არაპირდაპირი ხარჯი (indirect cost) არის რესურსის ხარჯი, რომელიც გამოიყენება ერთზე მეტი დანახარჯთა ობიექტისთვის. მაგალითად, ხერხის ხარჯი ავეჯის დამამზადებელ ქარხანაში არის არაპირდაპირი ხარჯი, რადგან მისი გამოყენება ხდება სხვადასხვა სახის პროდუქციის დასამზადებლად, როგორიცაა: სასადილო ოთახის მაგიდები, შემინული კარადები, სასადილო ოთახის სკამები.

ყურადღება მიაქციეთ იმ ფაქტს, რომ ხარჯების კლასიფიკაცია იცვლება, თუ ცვლილებას განიცდის დანახარჯთა ობიექტი. განვიხილოთ ქარხნის ზედამხედველის ხელფასი. თუ დანახარჯთა ობიექტი არის პროდუქტი, მაშინ მისი ხელფასი მიეკუთვნება არაპირდაპირ ხარჯს ქარხანაში მიმდინარე სხვადასხვა პროდუქტის ნარმოების პროცესში. მაგრამ, თუ ქარხანა არის დანახარჯთა ობიექტი, ქარხნის ზედამხედველის ხელფასი არის პირდაპირი ხარჯი. მაგალითების უმრავლესობა რომლებსაც ჩვენ განვიხილავთ აღნიშნულ თავში და მთელ წიგნში იყენებს პროდუქტს, როგორც დანახარჯთა ობიექტს, რომელიც შეიძლება იყოს ანალიზის ერთეული, პროდუქტის, პროდუქციის ხაზის, მომხმარებლის, დეპარტამენტის, განყოფილების, გეოგრაფიული ადგილის, ქვეყნის, კონტინენტის ჩათვლით.

ბუღალტერიის პედაგოგისთვის გადახდილი ხელფასი წარმოადგენს პირდაპირ თუ არაპირდაპირ ხარჯს, როცა დანახარჯთა ობიექტი არის სასწავლო კურსი? ის შეიძლება იყოს ორივე თუ თქვენი ინსტრუქტორი დაქირავებულია კონტრაქტით, რომ ასწავლოს სპეციალური კურსი, მაშინ მისი ხელფასი პირდაპირი ხარჯია; მაგრამ თუ ის რამოდენიმე სხვადასხვა კურსს ასწავლის, მაშინ მისი ხელფასი არის არაპირადპირი ხარჯი სხვადასხვა კურსებისათვის.

როცა დანახარჯთა ობიექტი არის პროდუქტი, ცვალებადი ხარჯები შეიძლება იყოს პირდაპირი და არაპირდაპირი. თუ ცვალებადი ხარჯები იცვლება წარმოებული ერთეულის რაოდენობის პროპორციულად, მაშინ ეს არის პირდაპირი ხარჯი. მაგალითია ფოლადის ჩამომსხმელ ქარხანაში გამოყენებული ნედლეული და სიმძლავრე, საბურავები ავტომო-



ბოთლში ჩამოსხმული სასმელის ინგრედიენტების ხარჯი არის პირდაპირი ნარმოებული პროდუქტისთვის. ხოლო დანადგარის ხარჯი არაპირდაპირია, რადგან ის შეიძლება გამოყენებული იქნეს სხვადასხვა პროდუქტისათვის.

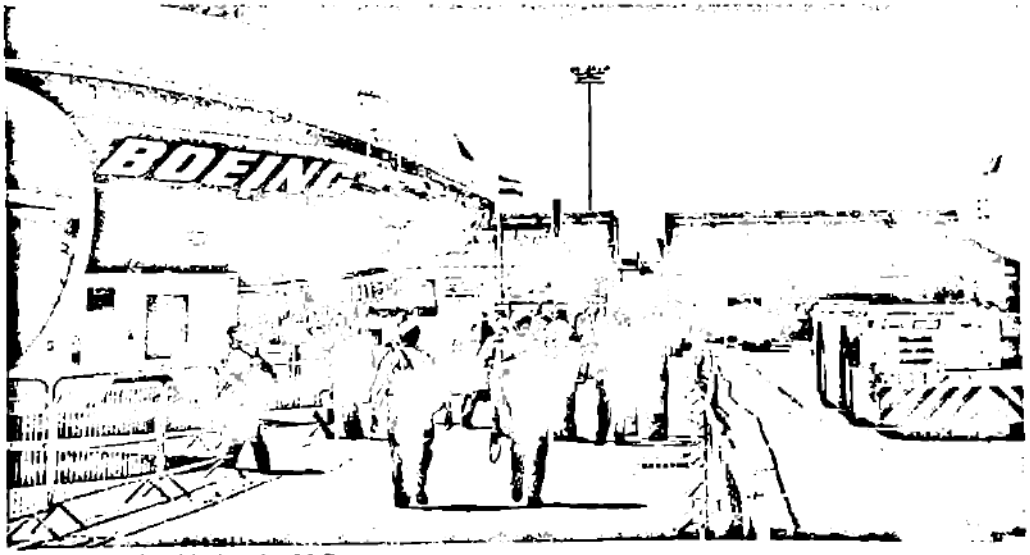
წყარო: AP Wide World Photos.

პრაქტიკაში

მუდმივი ხარჯების ფინანსური რისკები

დიდი ხანია კამათის საგანია (Airbus-სა და Boeing-ს შორის) დიდი კომერციული თვითმფრინავის კონსტრუირების და ნარმოების საკითხი ეკონომიკაში. თანამედროვე თვითმფრინავები ღირებულება $50 მილიონიდან $250 მილიონის ფარგლებში, და ეს დამოკიდებულია იმაზე, არის თუ არა ის 120 ადგილიანი, ან რეაქტიული. ახალ თვითმფრინავს ასევე სჭირდება კვლევებსა და განვითარებაზე განეული უზარმაზარი ხარჯები პირველი გამოცდის წინ. ბოლო ორსართულიანი Airbus A380, რომელიც გადაიყვანს 555 მგზავრს, მასზე დაიხარჯა დაახლობით $12 მილიონი, მის პირველ გამოცდამდე, ცოტა ხნის წინ. ახალი Boeing 787-ის ნარმოების ღირებულება სავარაუდოდ სულ ცოტა 10 მილიარდი დოლარია.

როცა ნარმოება დაიწყო, შესასნავლი მრუდი აღმოჩნდა მკვეთრად დახრილი და რთული. ნარმოების ცალკეული



წყარო: Alastair Miller/Landov LLC

გაორმაგება ერთი მეხუთედით იძლეოდა ერთეულის ხარჯის შემცირებას თითოეულ თვითმფრინავზე. შედეგად, საჭირო გახდება 500-600 თვითმფრინავის გამოშვება, ვიდრე მოდელი მოგების მოიტანას დაიწყებს. ამას კი დაახლოებით ათნლიანი ნარმოება დასჭირდება. მთლიანად ინდუსტრიაში საქონელზე მოთხოვნა, საუკეთესო წლებში, არის 700-800 ცალი, მაგრამ აქ იგულისხმება სხვადასხვა ტიპის თვითმფრინავი: მოკლე დისტანციაზე გადამტანი, მხოლოდ გადამფრენი მოდელი და რეაქტიული თვითმფრინავი. აღნიშნული ფაქტორების კომბინაცია გვიჩვენებს, თუ რატომ აქვს ამ ინდუსტრიას ტენდენცია ბუნებრივი მონოპოლიისაკენ.

წყარო: "Boeing v Airbus Nose to Nose," *The Economist*, June 23, 2005.

ბილის ამწყობ ქარხანაში და კომპიუტერული მიკროსქემები კომპიუტერის აწყობის დროს. მაგრამ, თუ ცვალებადი ხარჯები იცვლება საქმიანობის პროპორციულად, რომელიც აუცილებელია რამოდენიმე პროდუქტის ნარმოებისთვის, მაშინ ცვალებადი ხარჯი მიეკუთვნება არაპირდაპირ ხარჯს ინდივიდუალურ პროდუქტთან მიმართებაში. ამის მაგალითია სანეავი სამგზავრო მატარებლისთვის და ტვირთმზიდი გემისთვის (ჩავთვალოთ, რომ სანეავი იხარჯება გავლილი მილების და არა გადატანილი წონის პროპორციულად), სადაც დანახარჯთა ობიექტი არის მგზავრთა ხარჯი და ტვირთის ხარჯი.

მუდმივი ხარჯები შეიძლება იყოს პირდაპირი და არაპირდაპირი. მაგალითად, სხვადასხვა პროდუქტის კომპანიაში, რომელმაც შეიძინა კლიმატის მაკონტროლებელი საწყობი სპეციალურად ერთი პროდუქტისთვის, ეს საწყობი იქნება მუდმივი და პირდაპირი პროდუქტისთვის. მეორე მხრივ, როცა რესურსები ემსახურება სხვადასხვა პროდუქტს, ეს ხარჯი არაპირდაპირია.

მუშახელის ღირებულება იწვევს დაბნეულობას და საკამათო საკითხია ხარჯთა ციკლში. იგი თავიდანვე მიიჩნეოდა, როგორც ცვალებადი ხარჯი, რადგან მუშახელს უხდიდნენ მათ მიერ ნარმოებული პროდუქტის პროპორციულად. ფაქტობრივად, ზოგიერთს დღემდე უხდიან გამომუშავებული საათების ან წარმოებული პროდუქტის შესაბამისად. (მოგვიანებით ამას ეწოდა ანაზღაურების სისტემა გამომუშავებით). პროფკავშირების მოთხოვნებმა შეცვალა უმეტესი მუშახელის დიდი ნაწილის ღირებულება მუდმივი ხარჯით, მიუხედავად იმისა, რომ მათ უხდიან ნამუშევარი საათების მიხედვით. ახლო მომავალში ბევრი მუშის ხელფასი გარანტირებულად დაექვემდებარება ანაზღაურებას, სამუშაოს შესრულების ან არსებობის მიუხედავად. აღნიშნული მიზეზის გამო, მრავალი ორგანიზაცია, მუშახელის ხელფასს მიიჩნევს როგორც მუდმივს და არაცვალებადს.

პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯების დიფერენცირებას უდიდესი გავლენა აქვს პროდუქციის თვითღირებულების დადგენის დროს, რასაც მე-4 თავში განვიხილავთ. ხშირად, ეს საკითხი დისკუსიის თემაა მთავრობასა და თავდაცვის სფეროს მომსახურე ფირმებს შორის, რომელიც მოიცავს ხარჯის კლასიფიკაციის საკითხს: პირდაპირია იგი თუ არაპირდაპირი. რადგან, თუ კონტრაქტორს აუნაზღაურებენ ხარჯს დამატებული მოგების მარჟას, მაშინ ხარჯი კლასიფიცირდება როგორც პირდაპირი და ყველა ხარჯი დაკავშირებული იქნება კონტრაქტთან. თუ ხარჯი მიიჩნევა არაპირდაპირად, მხოლოდ ხარჯის ნაწილი მიეწერება კონტრაქტს.

დანახარჯის ინფორმაციის გამოყენება დანახარჯებისა და მოგების პროგნოზირებისათვის

გადაწყვეტილების მიმღებ ბევრ პირს უყვარს ცვალებადი და მუდმივი ხარჯების შესახებ ინფორმაციის შეგროვება, შემოსავლის ინფორმაციასთან ერთად, რათა დაადგინონ მოგება ნარმოების მოცულობის სხვადასხვა დონეებზე; ეს არის პროცესი, რომელსაც ეწოდება დანახარჯი-მოცულობა-მოგების (CVP) ანალიზი (cost-volume-profit (CVP) analysis).

პირობითი – CVP ანალიზი ეყრდნობა ის დაშვებას, რომ ორგანიზაციის ყველა ხარჯი არის ან ნმინდად ცვალებადი ან მუდმივი, რომ ნარმოებული ერთეულები გაყიდული ერთეულების ტოლია და ერთეულზე შემოსავალი არ იცვლება მოცულობის ცვლილებასთან ერთად. აღნიშნული დაშვებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციას, რომელიც ანარმოებს ერთ პროდუქტს, შეუძლია შეადგინოს შემდეგი სახის მოგების განტოლება:

$$\text{მოგება} = \text{შემოსავალი} - \text{ხარჯები} \qquad (2.1)$$

მოგება = შემოსავალი – ცვალებადი ხარჯები – მუდმივი ხარჯები (2.2)

მოგება = (გაყიდული რაოდენობა X ერთეულზე შემოსავალი) – (გაყიდული რაოდენობა X ცვალებადი ხარჯი ერთეულზე) – მუდმივი ხარჯები (2.3)

მოგება = გაყიდული რაოდენობა X (ერთეულზე შემოსავალი – ცვალებადი ხარჯი ერთეულზე) – მუდმივი ხარჯები (2.4)

მენეჯერებს ხშირად სურთ, იცოდნენ ერთეულის ზღვრული სარგებლიანობა (contribution margin), რომელიც არის პროდუქციის ფასს გამოკლებული მისი ცვალებადი ხარჯი. ზღვრული სარგებლიანობა ერთეულზე განსაზღვრავს იმ სარგებლს, რომელიც ცალკეულ გაყიდულ პროდუქტს მოაქვს მუდმივი ხარჯების დასაფარად. მას ასევე ზღვრულ კონტრიბუციას უწოდებენ. როცა გვაქვს ზღვრული კონტრიბუციის გამოთელის სამულება, 2.4 განტოლება შეგვიძლია შემდგენაირად ჩაეწეროთ:

მოგება = (გაყიდული რაოდენობა X ერთეულზე ზღვრული სარგებლიანობა) – მუდმივი ხარჯები (2.5)

2.5 განტოლებას ჩვენ განვიხილავთ მე-10 თავში, როცა შევისწავლით ბიუჯეტირებას.

გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს შეუძლიათ გამოიყენონ CVP ტოლობა ნარმოების ერთეულების საჭირო რაოდენობის დასადგენად, რომ მიაღწიონ მოგების განსაზღვრულ დონეს. ამ შემთხვევაში 2.5 განტოლებას გადავაკეთებთ შემდეგნაირად:

$$\text{საჭირო რაოდენობა სამიზნე მოგების მისაღებად} = \frac{\text{სამიზნე მოგება + მუდმივი ხარჯი}}{\text{ერთეულის ზღვრული სარგებლიანობა}} \quad (2.6)$$

განსაკუთრებულ შემთხვევებში, როცა გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს სურთ იცოდნენ რამდენი ერთეულის გაყიდვაა საჭირო ნაუგებლობის დონის მისაღწევად, რაც ნიშნავს მუდმივი ხარჯების დაფარვას, განტოლება 2.6 მიიღებს შემდეგ სახეს:

$$\text{ნაუგებლობის გაყიდვების რაოდენობა} = \frac{\text{მუდმივი ხარჯები}}{\text{ერთეულის ზღვრული სარგებლიანობა}} \quad (2.7)$$

2.7 ტოლობას ჩვეულებრივ ეწოდება ნაუგებლობის განტოლება (breakeven equation).

გადაწყვეტილების მიმღები ზოგი პირი ამჯობინებს გამოსახონ 2.6 და 2.7 ტოლობები შემოსავალთან მიმართებაში. თუ ჩვენ 2.6 ტოლობის ორივე მხარეს გავამრავლებთ ერთეულზე მიღებულ შემოსავალზე ანუ გასაყიდ ფასზე, მივიღებთ

$$\text{საჭირო რაოდენობა X ერთეულზე შემოსავალი} = \frac{\text{(სამიზნე მოგება + მუდმივი ხარჯი) X ერთეულზე შემოსავალი}}{\text{ერთეულის ზღვრული სარგებლიანობა}} \quad (2.8)$$

2.8. ტოლობიდან კი გამომდინარეობს:

$$\text{სამიზნე შემოსავალი} = \frac{\text{სამიზნე მოგება + მუდმივი ხარჯი}}{\frac{\text{ერთეულის ზღვრული სარგებლიანობა}}{\text{ერთეულზე შემოსავალი}}} \quad (2.9)$$

მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები ერთეულის ზღვრული სარგებლიანობის შეფარდებას ერთეულზე მიღებულ შემოსავალთან უწოდებენ ზღვრული სარგებლიანობის კოეფიციენტს, რომელიც არის გაყიდვებიდან მიღებული თანხის ნაწილი, რომელიც ფარავს მუდმივ ხარჯს. ახლა 2.9 ტოლობა შეგვიძლია შევცვალოთ შემდეგნაირად:

$$\text{სამიზნე შემოსავალი} = \frac{\text{სამიზნე მოგება + მუდმივი ხარჯი}}{\text{ზღვრული სარგებლიანობის კოეფიციენტი}} \quad (2.10)$$

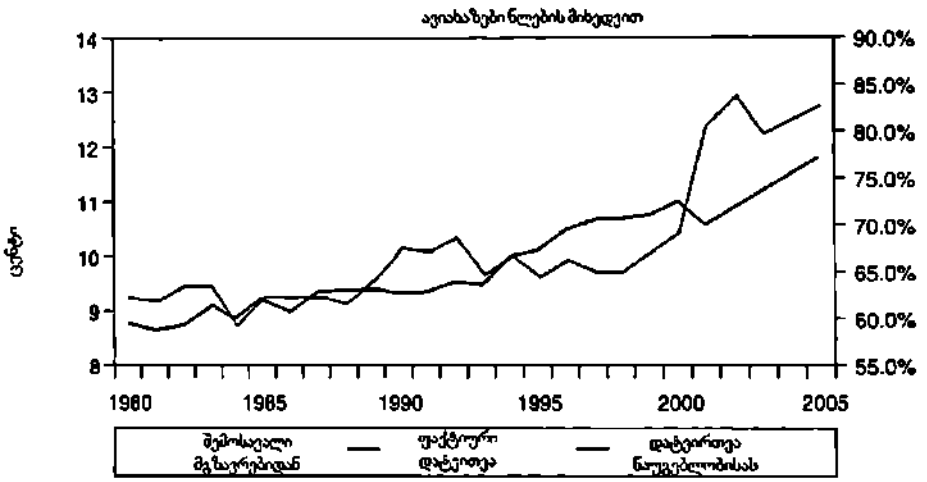
ბოლოს ჩვენ შეგვიძლია 2.7 განტოლება დავწეროთ შემდეგნაირად:

$$\text{ნაუგებლობის გაყიდვების რაოდეონობა} = \frac{\text{მუდმივი ხარჯი}}{\text{ზღვრული სარგებლიანობის კოეფიციენტი}} \quad (2.11)$$

მუდმივი ხარჯები შეადგენს ავიაკომპანიისთვის მთლიანი ხარჯების დიდ ნაწილს, არსებული სიმძლავრის გამოყენება არსებითია ავიაკომპანიის წარმატებისთვის. სწორედ ამიტომ, მათთვის ყველაზე მეტად საინტერესოა შემდეგი ორი ინფორმაცია: (1) შემოსავალი მგზავრობიდან, რომელიც მგზავრების მიერ ერთ მილზე ფრენისთვის გადახდილი ფასის ტოლია და (2) დატვირთვა, რომელიც თვითმფრინავში შეესებული ადგილების საშუალო პროპორციულია. აღმასრულებელი და მარეგულირებელი პირები, ანალიტიკოსები, საშუალო მომგებიანობასა და დატვირთვის ფაქტორს ინდუსტრიაში და ყველა ავიაკომპანიაში დიდი სიფრთხილით ეკიდებიან.

ქვემოთ წარმოდგენილია მგზავრთა მომგებიანობისა და თვითმფრინავის დატვირთვის ფაქტორის მონაცემები შიდა და საერთაშორისო ავიახაზებისთვის 1990 და 2005 წელს შორის.

წყარო: Air Transport Association Office of Economics www.airlines.org/econ 8 7/14/2006.



ახლა კი შეგვიძლია ჩავატაროთ ლინის ლანდშაფტის სერვისში შესრულებული საქმიანობების CVP ანალიზი, 2-1 სურათზე მოცემული ინფორმაციის საფუძველზე. დავუშვათ, რომ 2-1 სურათზე ნაჩვენები ცვალებადი ხარჯები იცვლება მომსახურების ერთეულის რაოდენობასთან ერთად. ჩავთვალოთ, რომ გაზონის მოთიბვისთვის ლინის მიერ დანესებული ფასი შეადგენს $50. ეს ნიშნავს, რომ მან მოთიბა 4,600 გაზონი (23,000/50). ამ სამუშაოს შესრულების ცვალებადი ხარჯი დაახლოებით $27.17 (125,000/4600), ზღვრული სარგებლიანობა ერთ მოთიბულ გაზონზე არის $22.83 ($50 –$27.17) და ზღვრული კონტრიბუციის კოეფიციენტი ერთ მოთიბულ გაზონზე დაახლოებით 0.4565 (22.83/50.00).

ამ ინფორმაციით, შეგვიძლია გაზონის თიბვის სამუშაოების მომგებიანობა გამოვიანგარიშოთ, შემდეგი სახით:

$$\text{გაზონის თიბვის სამუშაოს მოგება} = (\text{გათიბული გაზონის რაოდენობა} \times \$22.83) - \$105{,}343 \qquad (2.12)$$

2.7 ტოლობიდან შეგვიძლია განვსაზღვროთ გაზონების ის მოცულობა, რომლის მოთიბვის შემთხვევაშიც ორგანიზაცია იმუშავებს დანაკარგის გარეშე:

$$\text{გაზონების თიბვის ნაუგებლი რაოდენობა} = \frac{\text{მუდმივი ხარჯები}}{\text{ზღვრული სარგებლიანობა}}$$

$$= \frac{\$105{,}343}{\$22.83} = 4.615 \qquad (2.13)$$

2.11. ტოლობის გამოყენებით, შეგეიძლია გამოვთვალოთ ნაუგებლობის დონეზე გაზონის თიბვიდან მიღებული შემოსავალი

$$\text{შემოსავალი ნაუგებლობის დონეზე} = \frac{\text{მუდმივი ხარჯი}}{\text{ზღვრული კონტრიბუციის კოეფიციენტი}} \qquad (2.14)$$

$$= \frac{\$105,343}{0.4565} = \$230,762$$

დანახარჯთა ქცევის ცოდნა საშუალებას აძლევს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს გამოიყენონ მოდელი და შეიმუშავონ ისეთი სახის ტოლობები, რომელიც ასახავს კავშირს საქმიანობის დონეებს, ხარჯებსა და მოგებას შორის. აღნიშნული ინფორმაცია ადვილად შეიძლება გამოისახოს გრაფიკულად.

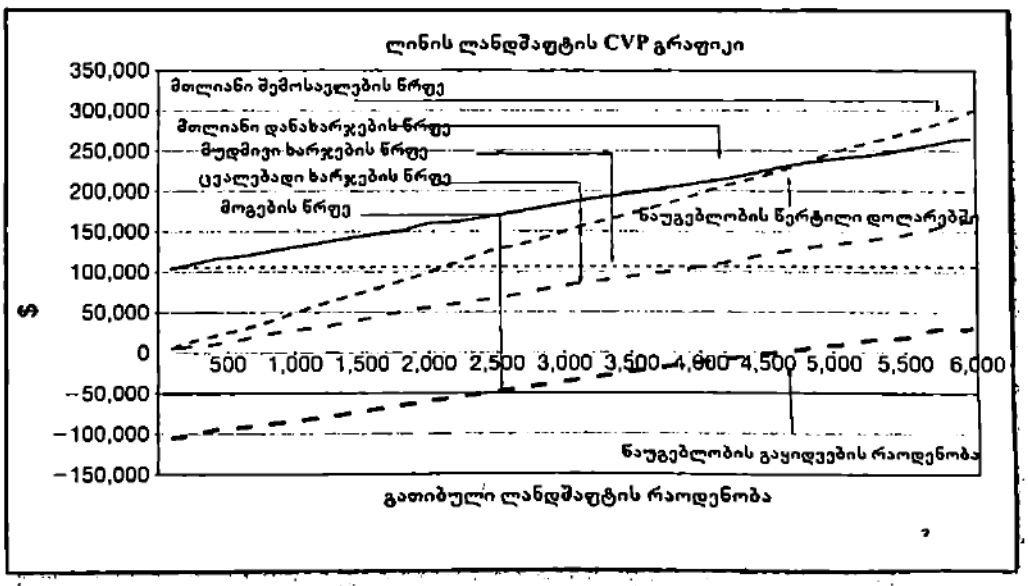
CVP გრაფიკი

აღმასრულებლები, ანალიტიკოსები და მარეგულირებელი პირები დიდი სიფრთხილით ეკიდებიან საშუალო შემოსავლიანობასა და დატვირთვის ფაქტორს წარმოებასა და საავიაციო ბიზნესში, რადგან დატვირთვის ფაქტორში პატარა ცვლილებები დიდ გავლენას ახდენს მოგებაზე (მუდმივი ხარჯები ქმნის მთლიანი ხარჯების უმეტეს ნაწილს, აქედან გამომდინარე, მთლიანი ხარჯების მრუდს აქვს მცირე დახრა) ავიაკომპანიების უმრავლესობა მუშაობს წაუგებელი წერტილის დატვირთვის ფაქტორით, რაც მოცემულია CVP ანალიზის დამუშავების პრაქტიკაში მოგების პროგნოზირების მიზნით.

გადაწყვეტილების მიმღები პირები ხშირად აჯამებენ CVP ინფორმაციას შესაბამის გრაფიკში. 2-5 სურათი თავს უყრის გაზონის მოთიბვის საქმიანობის შესახებ ინფორმაციას ლინის ლანდშაფტის სერვისში. CVP გრაფიკი გვაწვდის გრაფიკულ გამოსახულებას და, აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის მოგების ქცევის ინტუიციურ და გასაგებ სურათს გაყიდვების დონის ცვლილების დროს.

CVP გრაფიკი მოცულობას, შემოსავალს, ხარჯებსა და მოგებას შორის კავშირის შეჯამების საშუალებას იძლევა, სადაც ვიზუალურად ჩანს მოცულობის ცვლილების გავლენა მოგებაზე. ყურადღების ძირითადი საგანი არის მოგების კრიტიკული ხაზი. ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ მოგების ხაზი კვეთს ჰორიზონტალურ ღერძს, რაც ნიშნავს ნულოვან ან ნაუგებლობის დონეს, დაახლოებით 4,600 გათიბული გაზონისთვის, ხოლო მთლიანი შემოსავალის ხაზი გადაკვეთს მთლიანი ხარჯების ხაზს დაახლოებით $231,000-თან.

სურათი 2-5
ლინის ლანდშაფტის CVP გრაფიკი



CVP ანალიზი მრავალპროდუქტიანი ორგანიზაციისთვის

ორგანიზაციის კომერციული დირექტორები CVP ანალიზს ახორციელებენ, როგორც მოგების გრაფიკული გამოსახვის მოხერხებულ გზას, იმ დროს, როცა ანგარიში ხელით უკვე გაკეთებულია. შესაბამისად, მსგავსი გრაფიკული მიდგომა საკმაოდ ელემენტარულია. თუ თქვენ შეისწავლით CVP გრაფიკს 2-5 სურათზე, თქვენ შეიძლება დაასკვნათ, რომ ის მხოლოდ ერთი პროდუქტის მწარმოებელი კომპანიისთვისაა განკუთვნილი, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს მისი, როგორც ინსტრუმენტის როლს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. მსგავსი შეზღუდვების გადასალახავად, ანალიტიკოსებმა შეიმუშავეს და გააფართოეს ძირითადი CVP ანალიზი, რამაც მათ მისი გამოყენების საშუალება მისცა მრავალი პროდუქტის მწარმოებელი ორგანიზაციის შემთხვევაში. აღნიშნული გაფართოების უკეთ ნარმოდგენისათვის, მივუბრუნდეთ 2-1 სურათზე მოცემულ მონაცემებს ლინის ლანდშაფტის სერვისში.

წარმოვიდგინოთ, რომ ლინს აინტერესებს მისი ცალკეული მომსახურებისთვის გაყიდვების რა დონე უზრუნველყოფს მისი ბიზნესის განვითარებას დანაკარგის გარეშე. ლინის სამი პროდუქტისთვის გაყიდვების დონის მრავალი კომბინაცია არსებობს, რამაც შეიძლება უზრუნველყოს ბიზნესის მუშაობა დანაკარგის გარეშე. ეს შეიძლება გამოვსახოთ ელექტრონული მსხვილფორმატიანი ცხრილის საშუალებით, ვცვალოთ გაყიდვების დონე სამი პროდუქტისთვის და ვიპოვოთ კომბინაციები, რომელსაც შედეგად მოჰყვება დადებითი ან მინიმუმ ნულის ტოლი მთლიანი მოგება. აღნიშნული მიდგომა განხილულია მე-11 თავში.

მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტების მიერ CVP ანალიზის ხელით გაკეთება, არაპრაქტიკული იყო მრავალპროდუქტიანი ორგანიზაციისთვის მომგებიანი პროდუქციის ასორტიმენტისა და გაყიდვების საპოვნელად. ამგვარად, გადაწყვეტილების მიმღებმა პირებმა მოახდინეს ძირითადი CVP ანალიზის გაფართოება, რამაც საშუალება მისცა მათ განევრცოთ ძირითადი მოგების განტოლება და მისი გრაფიკული გამოსახვა.

აღნიშნულმა გაფართოებამ შექმნა შეწონილი პროდუქტი, რაც წარმოადგენს კომპანიის პროდუქტის შეწონილ კომბინაციას. წონასწორობა განისაზღვრება გაყიდვების ნაერთის გამოთვლის შედეგად. მაგალითად, თუ ერთი პროდუქტი გამოთვლილი მთლიანი გაყიდვების 30%-ს შეადგენს, პროდუქტის შემოსავალი და ცვალებადი ხარჯები შეფასებული იქნება როგორც 30% საშუალო პროდუქტის შემოსავლისა და ცვალებადი ხარჯების დადგენის პროცესში. ლანდშაფტის სერვისისთვის, ლინმა უნდა გამოითვალოს საშუალო პროდუქტი სამი პროდუქტისაგან — გაზონის გათიბვა, დაგეგმვა – დიზაინი და სხვა ტექნიკური მომსახურება. ამისათვის მან უნდა გამოიყენოს ამ საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლების შესაბამისი პროპორციები. 2-1 სურათზე მოცემული მონაცემების მიხედვით შევადგინეთ 2-6 სურათზე არსებული ინფორმაცია.

შემდეგი საფეხური არის მთლიანი გაყიდვებიდან ცალკეული პროდუქტის წილის გამოთვლა. 2-7 სურათი გვიჩვენებს ცალკეული პროდუქტის პროპორციას მთლიან გაყიდვებთან მიმართებაში.

შემდეგ ნაბიჯს წარმოადგენს თითოეული პროდუქტის შემოსავლის დადგენა მთლიან გაყიდვებში მისი პროპორციის მიხედვით, რათა განისაზღვროს პროდუქტის წილობრივი წონა. მაგალითად, დაგეგმვისა და დიზაინის წონა არის 5.65%X$500 ანუ $28.25. შემდეგ უნდა შევაჯამოთ ყველა პროდუქტის წონა, რომ მივიღოთ მთლიანი შეწონილი შემოსავალი $105.65 შეწონილი პროდუქტის ერთეულზე.

სურათი 2-6
ლინის ლანდშაფტის სერვისი

	გაზონის თიბვა		დაგეგმვა და დიზაინი		სხვა ტექნიკური მომსახურება	
	ერთეული	მთლიანი	ერთეული	მთლიანი	ერთეული	სულ
გაყიდული ერთეულები	4,600		350		1,250	
შემოსაელები	$50.00	$230,000	$500.00	$175,000	$200.00	$250,000
ცვალებადი ხარჯები	27.17	125,000	160.00	56,000	116.00	145,000
მუდმივი ხარჯები		105,343		80,153		114,504
მოგება		-$343		$38,847		-$9,504

სურათი 2-7
ლინის ლანდშაფტის სერვისი: შეწონილი პროდუქტის გამოთვლა

	გაზონის თიბვა		დაგეგმვა და დიზაინი		სხვა ტექნიკური მომსახურება		
	ერთეული	% მთლიანის	ერთეული	% მთლიანის	ერთეული	% მთლიანის	სულ
გაყიდული ერთეულები	4,600	74.193548%	350	5.645161%	1,250	20.161290%	6.200
	ერთეული	შეწონილი	ერთეული	შეწონილი	ერთეული	შეწონილი	სულ
შემოსავლები	$50.00	$37.10	$500.00	$28.23	$200.00	$40.32	$105.65
ცვალებადი ხარჯები	27.17	20.16	160.00	9.03	116.00	23.39	52.58
ზღვრული სარგებლიანობა							$53.06

პრაქტიკაში

წაუგებლობის დონის ინფორმაციის გამოყენება

ორგანიზაციები ქმნიან პროდუქტს, რომლის წარმოებაშიც ნედლეულის ხარჯები მთლიანი ხარჯების დიდ ნაწილს შეადგენს და, შესაბამისად, აღნიშნული ორგანიზაციები ძალიან მგრძნობიარენი არიან ნედლეულის ფასის მიმართ და არ აგრძელებენ საქმიანობას, როცა მათი ფასი ძალიან იზრდება. მაგალითად:

„როდესაც სამხრეთში ძალიან ნვიმიანი ამინდებია, ნითელი მუხის მერქნის ფასი იზრდება, ხოლო ქარხნები რომლის საქმიანობაა ხერხვა, მოკლე ხნით ჩერდება, რადგან ხის მჭრელებს არ მოაქვთ ხე იმ ფასად, რომელიც საშუალებას მისცემს სამხერხაოს უდანაკარგო ბიზნესის მართვისთვის. ასეთ ადგილებში პრაქტიკულად ყველა სამხერხაო იხურება ერთი ან ორი კვირით.

წყარო: Hardwood Review Weekly, August 19, 2005.

ახლა გავიმეოროთ იგივე გამოთვლები, რაც მოვახდინეთ ხარჯებზე შეწონილი ცვალებადი ხარჯების გამოსათვლელად $52.58-იან ერთეულზე ნაერთი პროდუქტის ერთეულზე. ჩვენ გამოვაკლებთ შეწონილ შემოსავალს შეწონილ ცვალებად ხარჯებს , რომ მივიღოთ $53.06, რაც წარმოადგენს ერთეულზე შეწონილ ზღვრულ სარგებლიანობას ნაერთი პროდუქტისთვის.

აღნიშნული გამოთვლების შედეგი არის კომპოზიტური — შედგენილი ფიქტიური პროდუქტი, რომელიც ასახავს რეალური პროდუქტის მახასიათებლებს — ცალკეული მახასიათებელი შეფასებულია მთლიანი გაყიდვებიდან ძირითადი პროდუქტების წილების პროპორციულად. ყურადღება მიაქციეთ, რომ მთლიანი მუდმივი ხარჯები ლინის ლანდშაფტში არის $300,000 ($105,343 + $80,153 + $114,504). გამოიყენეთ წაუგებლობის ფორმულა (ტოლობა 2.7) რომ გამოვთვალოთ წაუგებლობის გაყიდვების დონე აღნიშნული ნაერთი პროდუქტისთვის.

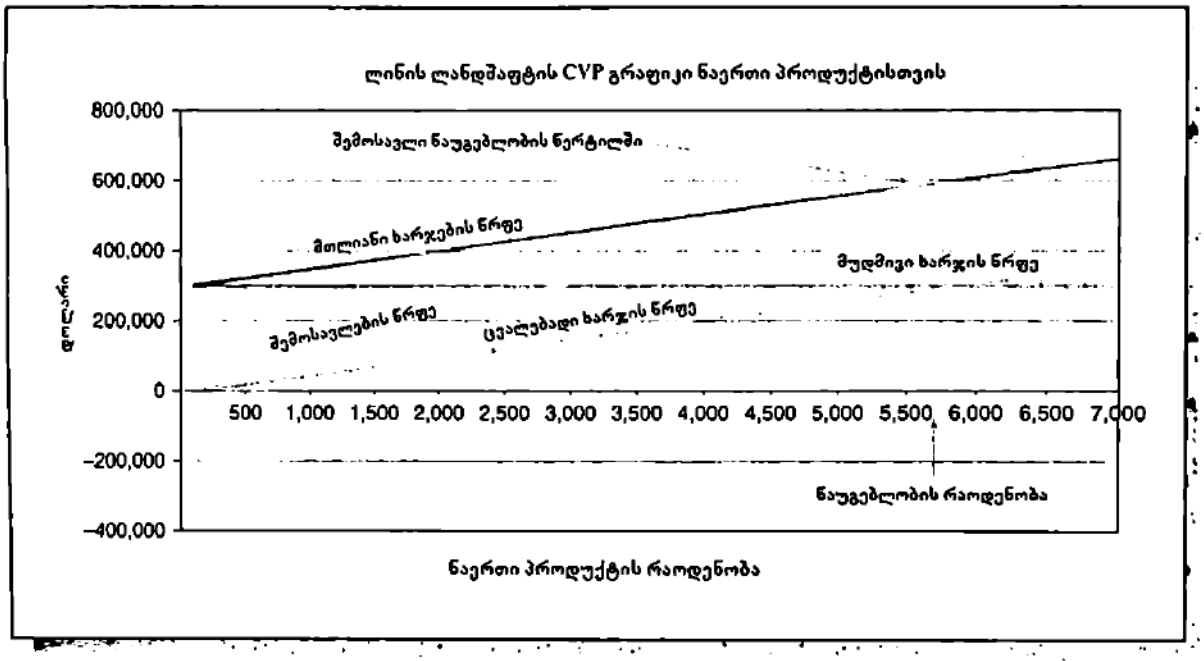
$$\text{წუგებლობის რაოდენობა} = \frac{\text{მუდმივი ხარჯები}}{\text{ერთეულის ზღვრული სარგებლიანობა}} = \frac{\$300.000}{\$53.06} = 5,654 \qquad (2.15)$$

ახლა გამოვიყენოთ 2.11 ტოლობა და გამოვთვალოთ წაუგებლობის გაყიდვების დონე თანხობრივად:

$$\text{გაყიდვების წაუგებლობის დონე} = \frac{\text{მუდმივი ხარჯები}}{\text{ზღვრული სარგებლიანობის კოეფიციენტი}}$$

$$= \frac{\$300.000}{\frac{\$53.06}{\$105.65}} = \frac{\$300.000}{0.502224} = \$597,343 \qquad (2.16)$$

სურათი 2-8
ლინის ლანდშაფტის CVP გრაფიკი ნაერთი პროდუქტისთვის



სურათი 2-9
ლინის ლანდშაფტის სერვისი: ნაერთი პროდუქტის კალკულაცია

	გაზონის თიბვა		დაგეგმვა და დიზაინი		სხვა ტექნიკური მომსახურება		
	ერთეული	სულ	ერთეული	სულ	ერთეული	სულ	სულ
გაყიდული ერთეულები	4,194.529		319.149		1,139.818		
შემოსავლები	$50.00	$209,726	$500.00	$159,574	$200.00	$227,964	$597,264
ცვალებადი ხარჯები	27.17	113,982	160.00	51,064	116.00	132,219	297,264
მუდმივი ხარჯები		105,343		80,153		114,504	300,000
მოგება		-$9,598		$28,356		-$18,759	$0

2-8 სურათი გვიჩვენებს CVP ანალიზის გრაფიკულად შეწონილი პროდუქტისთვის. როგორი ინტერპრეტაცია შეიძლება მიეცეთ წარმოების ცალკეული პროდუქტის წაუგებლობისას, რომლისთვისაც გაანგარიშებულია შეწონილი პროდუქტის ნაუგებლობის დონე? ჩვენ მარტივად შევცვლით საშუალოს გამოთვლის პროცესს.

მიმდინარე შერეული გაყიდვებით, წაუგებლობის გაყიდვების დონე არის შემდეგი:

1. გაზონის გათიბვა = 5,653.50 X 4,600/6,200 = 5,653.50 X 0.742 = 4,194.53
2. დაპროექტება და დიზაინი = 5,653.50 X 350/6,200 = 5,653.50 X 0.056 = 319.15
3. სხვა ტექნიკური მომსახურება = 5,653.50 X 1,250/6,200 = 5,653.50 X 0.202 = 1,139.82

2-9 სურათი აჯამებს აღნიშნულ გამოთვლებს და ამოწმებს, რომ გაყიდვების დონე და შეწონილი გაყიდვები გვაძლევს მოგების დონეს წაუგებლობის გარეშე ლინის ლანდშაფტის სერვისისთვის. ყურადღება მიაქციეთ, რომ წაუგებლობის კალკულაცია განსხვავდება ადრე დაანგარიშებული კალკულაციისგან გაზონის გათიბვის ჯგუფისთვის, რადგან მოგვიანებითი კალკულაცია აქცენტს აკეთებს მთლიანი კომპანიის წაუგებლობის წარმოების დონეზე, როცა პროდუქციის ასორტიმენტი უცვლელი რჩება. ნინა კალკულაცია

ქენ პედელეოსს თვალები შიშით აევსო, როცა მან დახედა თვითმფრინავის ნაწილების 1999 წლის ანგარიშს: „$522 – 41/2 ინჩი, ლითონის მილისთვის, $744 – გამწმენდისთვის, $714 – მოქლონისთვის და $5,217 – ლითონის დამჭერისთვის. (David Phinney, Diminished Oversight Leads to Overpricing *Federal Times*, April 5, 2004).

ჟურნალისტები და სახელმწიფო აუდიტორები მუდმივად აწყდებიან აბსურდულ სიტუაციებს, როცა სახელმწიფოს კონტრაქტორები შესაბამის დეპარტამენტებს წარუდგენენ ანაგარიშს, სადაც $1,000 დოლარი არის ჩაქუჩზე დახარჯული. ჩავთვალოთ, რომ ყალიბის შექმნა ღირს $950 დოლარი, იგი საჭიროა სპეციალური ჩაქუჩისთვის და მხოლოდ მასალის ხარჯი შეადგენს $50 დოლარს.

თუ ყალიბის საშუალებით შეიძლება 100 ჩაქუჩის ჩამოსხმა, უფრო გონივრულია ანგარიშში მითითებული იყოს მუდმივი ხარჯი $9.50 დოლარის ოდენობით ($950/100) ცალკეული ჩაქუჩისთვის, რომელიც მთლიანობაში გეაძლევს $59.50 დოლარს ($50 მასალისა და $9.50 მუდმივი ხარჯი).

დაეუშვათ, რომ ამ ყალიბს არ აქვს სხვა ალტერნატიული გამოყენება და მისი საშუალებით ვერ მოხერხდება სხვაგვარი ჩაქუჩის გაკეთება. მაშინ რა აზრი აქვს კონტრაქტორისთვის შესაბამის დეპარტამენტს წარუდგინოს ანაგრიში $59.50 ჩაქუჩისთვის?

თქვენ შეიძლება მოიფიქროთ უფრო პრაქტიკული გზა ამ პრობლემის გადასაჭრელად. კონტრაქტორი ყალიბსა და ჩაქუჩს გადასცემს მთავრობას და წარუდგენს ანგარიშს, სადაც მითითებული იქნება $950 დოლარი ყალიბისთვის და $50 დოლარი მასალისთვის. მსგავსი დეტალებისა და ინსტრუმენტების დროს სახელმწიფო დაეინებით აცხადებს, რომ თუ შესაძლებელია, კონტრაქტორმა უნდა გამოიყენოს მზა და არა შეკეთილი დეტალები და ინსტრუმენტები.

გათვლილი იყო მხოლოდ ცალკეული პროდუქტისთვის. აღნიშნული გამოთვლების მიხედვით, გაზონის თიბვისა და სხვა ტექნიკური მომსახურების ნაწილები წამგებიანია.

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ CVP ანალიზი აწყდის გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს მოხერხებულ და მოქნილ ინსტრუმენტს; შეიმუშავოს მოცულობასა და მოგებას შორის არსებული დამოკიდებულების ახსნის და გამოთვლის საშუალება. ამ სახის ანალიზი გამოუყენებელია ისეთი შემოსავლის შემთხვევაში, რომლის გამოთვლასაც სჭირდება მძლავრი კომპიუტერული მსხვილფორმატიანი ელექტრონული ცხრილი. თუმცა, ინფორმაცია ხარჯების ქცევის შესახებ, რომელიც CVP ანალიზის საფუძველს წარმოადგენს, არის ინფორმაცია რომელიც ფასდაუდებელია დაგეგმვის დროს, რასაც განვიხილავთ X თავში.

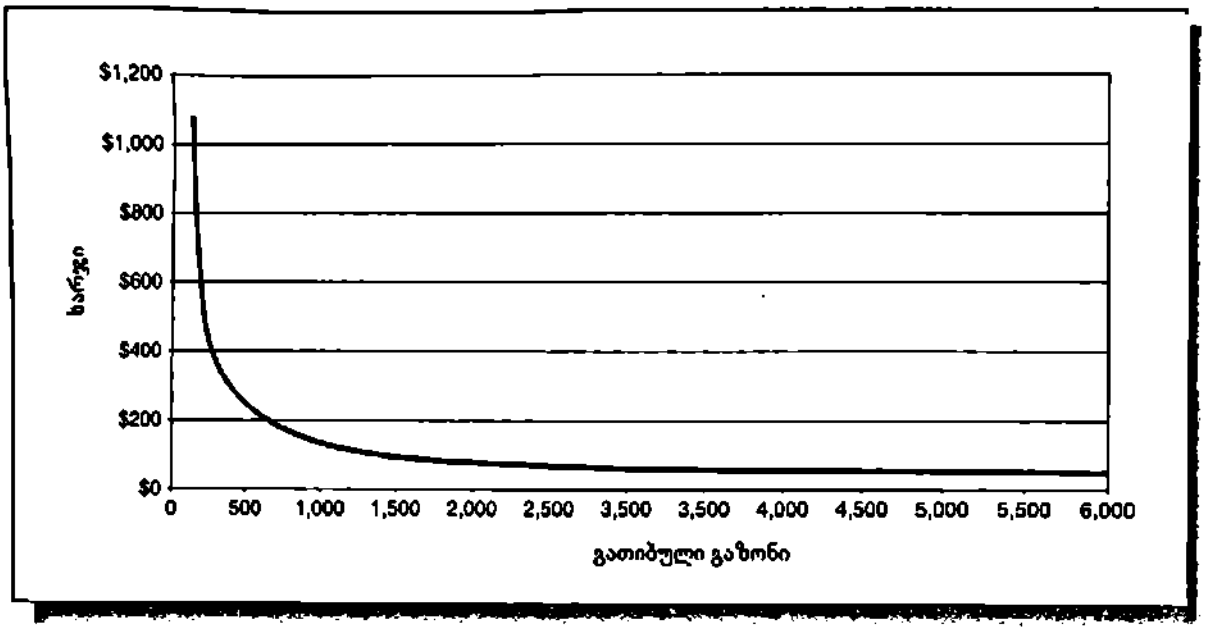
დანახარჯთა ინფორმაციის გამოყენება პროდუქციის თვითღირებულების დასადგენად

ჩვენ უკვე განვიხილეთ, როგორ ეხმარება დანახარჯთა ქცევის ცოდნა მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტებს ხარჯების პროგნოზირებაში. ჩვენ მიეუბრუნდებით და მოკლედ განვიხილავთ საკითხს, თუ რამდენად ღირებულია ეს ცოდნა პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციის დროს – მას დეტალურად განვიხილავთ მე-3 და მე-4 თავებში.

თუ მიეუბრუნდებით ლინის ლანდშაფტის შესახებ დისკუსიას, შეამჩნევთ, რომ მივადექით პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციას არაპირდაპირი გზით. ჩვენ ჩავთვალეთ, რომ მთლიანი ცვალებადი ხარჯები თითოეულ ორგანიზაციულ ერთეულში იცვლება შესრულებული სამუშაო ერთეულების რაოდენობასთან ერთად. ეს ცვალებადი ხარჯები შეიძლება მოიცავდეს საწვავის, მუშახელის და მარაგების ხარჯს, რომელიც პროპორციულად იცვლება ცალკეულ დეპარტამენტში სამუშაოს ოდენობის მიხედვით. აღნიშნული ცვალებადი ხარჯები არის პროდუქციის თვითღირებულების განუყოფელი ნაწილი. რა შეიძლება ითქვას ფიქსირებული ხარჯების შესახებ?

გავიხსენოთ, რომ „შეძენილი სიმძლავრე" განსაზღვრავს ფიქსირებულ ხარჯებს მისი გამოყენების მიუხედავად. მუდმივი ხარჯები უზრუნველყოფს სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობას ან სიმძლავრეს. ლინის ლანდშაფტის სერვისისთვის ჩავთვალოთ, რომ ყველა მუდმივი ხარჯი უკავშირდება ცალკეული დეპარტამენტების ზედამხედველებს და გამოყენებულ დანადგარებს. როგორც ჩანს, გონივრული იქნებოდა გაგვეთვალისწინებინა ეს ხარჯები პროდუქციის თვითღირებულების გამოთვლის დროს. ერთი შეხედვით, შეიძლება ეს არარეალური იყოს, მაგრამ ფაქტობრივად პროდუქციის თვითღირებულების გამოთვლას გააჩნია მრავალი პრაქტიკული შედეგი. პროდუქციის თვითღირებულების

სურათი 2-10
ხარჯი ერთ გათიბულ გაზონზე



შესახებ ინფორმაცია შეიძლება გამოყენებული იქნეს ხარჯების ანაზღაურების მიზნით კონტრაქტის გაფორმებისას, სადაზღვევო მარაგების შეფასებისას და პროდუქციის თვითღირებულების გამართლებისთვის, თუ საჭირო გახდა პროდუქტის ფასის განმარტება სასამართლო გარჩევების დროს, როცა კომპანია ეჭვმიტანილია დემპინგში, რაც ნიშნავს პროდუქტის გაყიდვას მასზე გაწეულ ხარჯზე დაბალ ფასად.

აქედან გამომდინარე, ჩვენ ვაწყდებით დაბრკოლებას, თუ როგორ უნდა იქნეს ჩართული მუდმივი ხარჯები პროდუქციის თვითღირებულებაში. ჩვენ განვიხილავთ მხოლოდ ორ ალტერნატივას. ფართოდ გამოყენებული მიდგომაა მუდმივი ხარჯების გაყოფა წარმოებული ერთეულების რაოდენობაზე. მას კარგი შედეგი აქვს მუდმივი ხარჯის პროდუქტის თვითღირებულებაში ჩართვის თვალსაზრისით, მაგრამ წარუმატებელია მოთხოვნის შემცირების დროს პროდუქტის გამოთვლილი ღირებულების გაზრდის დასაფიქსირებლად. მაგალითად, მივუბრუნდეთ გაზონის გათიბვას ლინის სერვისში. დაეუშვათ, რომ მიმდინარე მუდმივი ხარჯები გვაძლევს 6,000 გაზონის გათიბვის საშუალებას. 2-10 სურათი გვიჩვენებს გამოთვლილ ღირებულებას მისი გათიბული გაზონების რიცხვის მიხედვით. ჩავთვალოთ, რომ გაზონის ღირებულება გამოთვლილია როგორც ცვალებადი და მუდმივი ხარჯების ჯამი გაყოფილი გათიბული გაზონების რაოდენობაზე.

საბაზრო ფასები იცვლება მოთხოვნის რაოდენობის მიხედვით. თუმცა მომხმარებლის მოთხოვნაზე ღირებულების დამოკიდებულის ლოგიკური მიზეზი არ არსებობს. შესაბამისად, თვალსაზრისი, რომელსაც შედეგად მოჰყვება მომხმარებლის მოთხოვნა, რაც თავის მხრივ გავლენას ახდენს პროდუქტის თვითღირებულებაზე, არაინტუიციურია. უფრო მეტიც, თუ ორგანიზაცია იყენებს ასეთ მეთოდს თვითღირებულების გამოსათვლელად და ადებს ფასს პროდუქტს ფორმულით, თვითღირებულება პლუს 25%, ამას შედეგად მოჰყვება, მოთხოვნის შემცირებისას ორგანიზაციის მიერ ფასის გაზრდა. ეს არის აბსურდული პრაქტიკა რომელსაც მივყავართ მკვდარ ციკლამდე, როცა კომპანია ზრდის ფასებს პროდუქციაზე მოთხოვნის დავარდნის საპასუხოდ.

ალტერნატიული მიდგომა, რომელიც გულისხმობს მუდმივი ხარჯების პროდუქციის თვითღირებულებაში ჩართვას მოიცავს, მუდმივი ხარჯების გაყოფას გამოსაყენებული სიმძლავრის პრაქტიკულ დონეზე, იმისთვის რომ მიეიღოთ სიმძლავრის ხარჯი ერთეულზე. შემდეგ უნდა გამოვიყენოთ შეწონილი ხარჯი ერთეულ სიმძლავრეზე და იმ პროდუქტებზე პროპროციულად გადაეანაწილოთ იმ პროდუქტზე, რომელიც მას იყენებს. ეს უფრო

გონივრული მიდგომაა, ვიდრე წინა, მაგრამ მას ახასიათებს ქრონიკულად მუდმივი ხარჯების განსაზღვრა, რადგან ცოტა ორგანიზაციები ფუნქციონირებენ სიმძლავრის შესაბამისად.

ამ საკითხს შევეხებით მომდევნო თავებში, როცა განვიხილავთ მუდმივი ხარჯების პროდუქციის თვითღირებულებაში შეყვანის საფუძვლის შერჩევის საკითხს და გავიგებთ, რა უნდა გაკეთდეს როცა მუდმივი ხარჯები გაწეულია ორგანიზაციის დონეზე.

დანახარჯ-სარგებლიანობის ანალიზი დანახარჯთა ინფორმაციის შემუშავებისას

ჩვენ უკვე ვნახეთ GAAP–ის მიერ შემუშავებული ხარჯების შედგენის ნიმუში გარე ანგარიშგებისთვის, ხარჯების დადგენის ფორმატი შიდა გადაწყვეტილების მიღებისთვის იცვლება, რადგან ორგანიზაციის შიგნით გამოყენებულ ხარჯს გააჩნია სპეციალური მოთხოვნა. ეს ნიშნავს, რომ ხარჯის შესახებ ინფორმაციის შემუშავება შიდა გადაწყვეტილების მისაღებად არის არჩევანის საქმე. რადგან ორგანიზაციამ უნდა გადაუხადოს პირს ინფორმაციის შემუშავებისთვის, რომლის მოსალოდნელი სარგებელი უნდა აჭარბებდეს ინფორმაციის შემუშავების ხარჯებს.

თქვენ შეიძლება ეჭვი შეგეპაროთ – და ზოგადად ეს სწორი იქნება, რომ რთულია ინფორმაციის ღირებულების გამოთვლა სპეციალური გადაწყვეტილების მიღების დროს. მიუხედავად ყველაფრისა, რჩება ფუნდამენტური პრინციპი: დანახარჯ – სარგებლიანობას კომპრომისულ გადაწყვეტილებამდე მივყავართ, დანახარჯთა შესახებ ინფორმაციის შემუშავების ხარჯი ნაკლები უნდა იყოს მის შემოსავალზე.

განვიხილოთ მაგალითი, რომელიც გვაწვდის ერთ მიდგომას დანახარჯთა ინფორმაციის ღირებულების შესახებ. ჩავთვალოთ, რომ ანარმოებთ პროდუქტს, რომლის ფასია $20-ია და ყიდით 150,000 ცალს წელიწადში. თქვენთვის ცნობილია, რომ ხარჯების მართვის სისტემა დაუმუშავებელია და რომ საორიენტაციო ღირებულებაა $19, ფაქტიური ხარჯი შეიძლება იყოს $16 ან $22, ორივეს ალბათობა თანაბარია. მოსალოდნელი ხარჯი არის $19 (0.5X$16) + (0.5X$22).

გადაწყვეტილება ამ შემთხვევაში უნდა იქნეს მიღებული იმასთან დაკავშირებით, შეწყდეს თუ გაგრძელდეს აღნიშნული პროდუქტის წარმოება ან გაყიდვა მომდევნო 2 წლის განმავლობაში. წინა მოსაზრებებიდან გამომდინარე წარმოების მოსალოდნელი ღირებულება არის $300,000 (2X150,000) X (20-19).

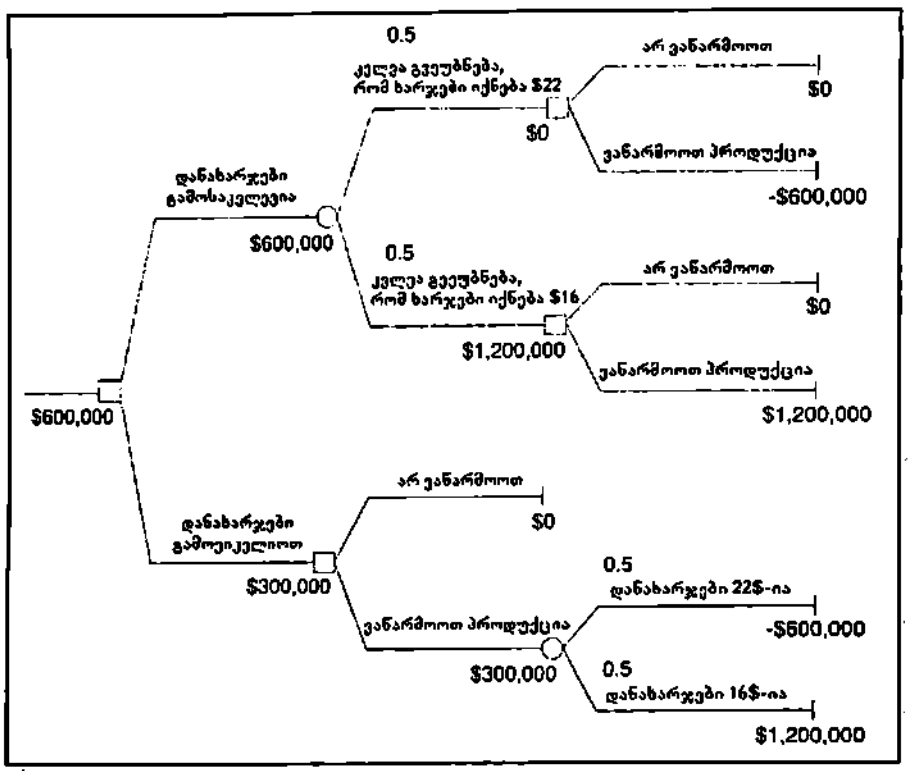
დავუშვათ, რომ შეგიძლიათ ხარჯის შესწავლა ფაქტიური ხარჯის განსაზღვრის მიზნით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ინფორმაცია იქნება სრული. თუ ხარჯის შესწავლა გვიჩვენებს, რომ ხარჯი იქნება $22, თქვენ არ აწარმოებთ პროდუქტს, რომელსაც ექნება $22 ხარჯი, რაც გვაძლევს დანაკარგს $600,000 (150,00X2)X(20-22). თუ გამოკვლევა გვიჩვენებს, რომ ხარჯი არის $16, თქვენი მოგება იქნება $1,200,000 (150,000X2)X(20-16). თუ თქვენ გჯერათ 50%-ით, რომ ხარჯი იქნება $16, თქვენი მოსალოდნელი მოგება გადაწყვეტილების მიღების შედეგად სრულყოფილი ინფორმაციის საშუალებით არის $600,000 ($1,200,000X50%), თუ თქვენი მოსალოდნელი მოგება არის $300,000 გადაწყვეტილების მიღებისას სრულყოფილი ინფორმაციის გარეშე, აღნიშნული ინფორმაციის ფლობით მიღებული მოგება შეადგენს $300,000 ($600,000-$300,000) და ეს არის მაქსიმუმი, რაც შეგიძლიათ გადაიხადოთ ხარჯის შესწავლისთვის. 2-11 სურათი აჯამებს გამოთვლებს და გადაწყვეტილებების სრულყოფილი ინფორმაციის შესაფასებლად.

როგორ განსაზღვრავს დანახარჯის ბუნება გადაწყვეტილებებს

გამოთქმა „სხვადასხვა დანახარჯები განკუთვნილია სხვადასხვა მიზნებისთვის" გულისხმობს, რომ ხარჯის შესახებ ინფორმაცია გამოიყენება გადაწყვეტილების მისაღებად. მან უნდა განსაზღვროს ხარჯის ბუნება — მეთოდი, რომლითაც ის გამოითვლება და ხარჯის რაოდენობის ღირებულება. ეს ნიშნავს, რომ ხარჯის ოდენობა, რომელიც სასარგებლოა ერთი გადაწყვეტილებისთვის, შეიძლება უსარგებლო ან საზიანო აღმოჩნდეს მეორესთვის.

მაგალითად, წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ გთხოვეს იანგარიშოთ ერთი პირის ფრენის ღირებულება ლონდონიდან ციურიხამდე. თქვენ ალბათ დაიწყებთ რეისის ხარჯის განსაზღვრას საწვავის, თვითმფრინავის ამორტიზაციის, თანამშრომელთა ხელფასის, თვითმფრინავის დაჯდომისა და ფრენასთან დაკავშირებული სხვა ხარჯების მიხედვით.

სურათი 2-11
დანახარჯის
შესახებ
სრულყოფილი
ინფორმაციის
ღირებულება



შემდეგ, შეისწავლით სხვა კომპანიის ზედნადებ ხარჯებს, რომ მიიღოთ ფრენის სრული ხარჯი. ბოლო ეტაპზე თქვენ გაყოფთ მთლიან ხარჯს გარკვეულ რაოდენობაზე (როგორიცაა: თვითმფრინავის სიმძლავრე ან ხალხის რაოდენობა ერთი ფრენის დროს) და მიიღებთ ერთი მგზავრის ღირებულებას.

ახლა განვიხილოთ სხვა შემთხვევა: თვითმფრინავი აპირებს აფრენას განრიგის შესაბამისად და თქვენ გთხოვეს დაითვალოთ ერთ პირზე დამატებით წარმოშობილი ხარჯი. გამოიყენებთ თუ არა იგივე ხარჯს? სავარაუდოდ არა. მეორე, თქვენ ალბათ ჩართავთ ხარჯის ნაზრდის ღირებულებას ისეთ შემთხვევებში, როგორიცაა რეისზე ერთი ადამიანის დამატებით წარმოქმნილი საწვავისა და საკვების ხარჯი.

შესაბამისად ხარჯი განისაზღვრება გადაწყვეტილების შინაარსიდან გამომდინარე. მთლიანი ხარჯი შეიძლება იქნეს გამოთვლილი დაგეგმვის დროს ბილეთის საშუალო ფასის დასადგენად, რომელსაც ავიაკომპანია განსაზღვრავს გრაფიკის მიხედვით ფრენების შესრულებისას. დადგენილი სიმძლავრით მომუშავე ავიაკომპანიას შეუძლია შეამციროს ფასი ზრდადი ღირებულების თვალსაზრისით, რათა შეავსოს თავისი სიმძლავრე მოკლე პერიოდში. თუმცა ფასწარმოქმნის სტრატეგიაზე მგზავრები და ავიაკომპანიები ძლიერ არიან დამოკიდებული და თუ ავიაკომპანიები კონკურენციაში არიან ერთმანეთთან თავიანთი სიმძლავრეების გამოყენების თვალსაზრისით, საშუალო ფასი ვარდება მუდმივი ხარჯების დაფარვის დონის ქვემოთ.

ზრდადი ღირებულების გამოყენება ფასწარმოქმნის გრძელვადიანი სტრატეგიის შემუშავებაში წარმოადგენს კატასტროფას, ვინაიდან მას მოჰყვება ავიაკომპანიის გაკოტრება, მოკლევადიან ფასებზე დაყრდნობა, რომელიც უზრუნველყოფს ფრენის სიმძლავრის მაქსიმალურ გამოყენებას, მაგრამ ადეკვატური არ არის მუდმივი ხარჯების თვალსაზრისით, წარმოადგენს დაბალი მოგების ძირითად მიზეზს.

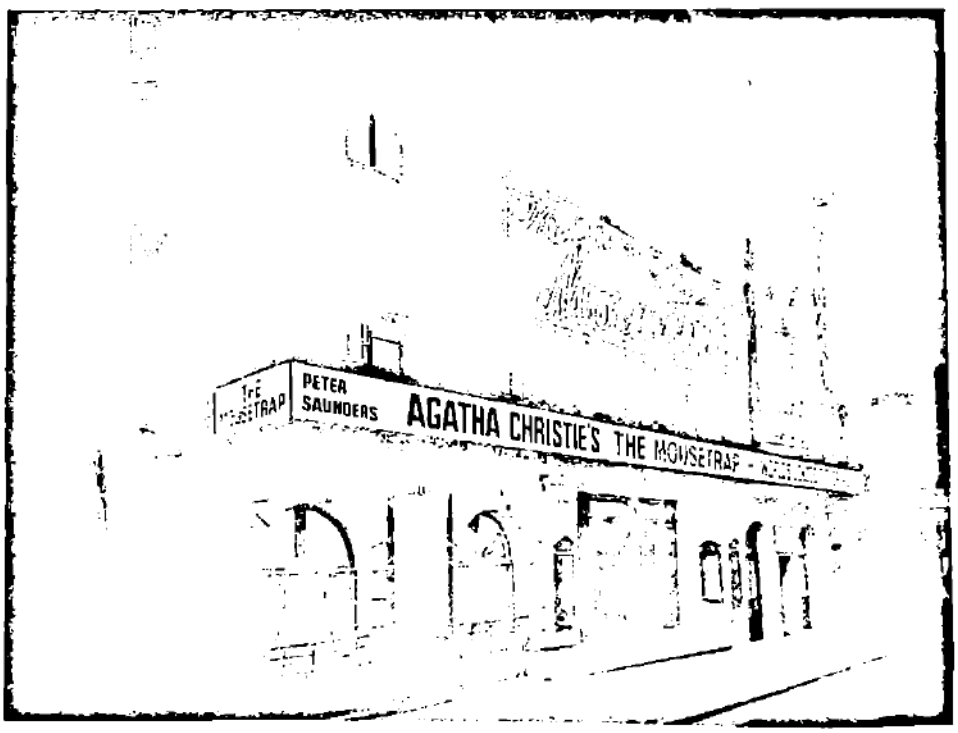
წიგნის შესწავლის დროს თქვენ დაფიქრდებით ინფორმაციის სახეებზე, რომელსაც გადაწყვეტილების მიმღები პირები იყენებენ. ყოველთვის გახსოვდეთ, რომ ინფორმაცია ხარჯების შესახებ, რომელიც მისაღებია ერთი რომელიმე, გარკვეული გადაწყვეტილების მისაღებად, შეიძლება აღმოჩნდეს სრულიად უვარგისი მეორესთვის.

წარმოქმნის თუ არა ქაოსს ხარჯთაღრიცხვაში პრინციპი „სხვადასხვა დანახარჯები განკუთვნილია სხვადასხვა მიზნებისთვის“ ?

შეიძლება ფიქრობთ, რომ დანახარჯი არ არის მყარი ციფრი, თუ ის არ გამოითვლება გარკვეული დადგენილი წესების მიხედვით. ხარჯებთან მუშაობისას არსებული კონკრეტული სიძნელე ისაა, რომ ისინი გამოიყენება სხვადახვა კონტექსტით.

დანახარჯის სხვადასხვა ალტერნატივის ილუსტრაციისთვის, განვიხილოთ ასეთი მაგალითი. ჩავთვალოთ, რომ გთხოვეს კინოში წასვლის ხარჯის განსაზღვრა. აღნიშნული ამოცანა ერთი შეხედვით ჩანს ბუნდოვანი, ვიდრე ღრმა ანალიზს არ დაიწყებთ. თქვენ უნდა მიაქციოთ ყურადღება საწყის ღირებულებას (გასული კვირის ხარჯი თეატრში), თუ მომავალში წარმოშობილ სხვა ხარჯს? თუ კინოს ღირებულება იცვლება დროის ან თარიღის მიხედვით ფილმიდან ან თეატრიდან გამომდინარე, უნდა გამოიყენოთ საშუალო ღირებულება, თუ დათვალოთ ხარჯი ცალკეულ კინოში ცალკეულ ადგილას და სპეციალურ დროს? თუ არსებობს ფასდაკლების პერიოდები? მაგალითად, სეანსები სამშაბათ საღამოს, სადაც უნდა გაითვალისწინოთ მათი მთლიანი ფასდაკლების ან მათი საშუალო მაჩვენებლები? არსებობს თუ არა სხვა ხარჯები? მაგალითად, თუ მიიჩნევთ, რომ დამსწრე პირი გადაიხდის გარკვეულ თანხას ძიძის დაქირავების, მანქანის დაყენების, სასმელის ან საკვებისთვის ასეთი ხარჯები უნდა შევიდეს დასაშვებ ხარჯში? ისინი შეიძლება განხილულ იქნეს როგორც მთლიანი ხარჯის ელემენტები; და ბოლოს, არის თუ არა რაიმე დამალული ხარჯი? ვთქვათ მერი მიდის კინოში, ის ვერ შეძლებს გამოცდებისთვის მომზადებას, და მოსალოდნელი შეფასება A ჩამოვა B-ზე. ხარჯი, რომელსაც მერი გაანაღებს თავის შეფასების შემცირებაზე, არის ფარული ანუ ასოცირებული ხარჯი. რაც კინოში წასვლას უკავშირდება, და ეს უნდა დაემატოს ხილულ ხარჯებს.

თუ კითხვას სხვანაირად დავსვამ? მაგალითად, „მე დავპირდი გადამეხადა ჯონის კინოს ბილეთების ღირებულება გასულ ხუთშაბათს. რა იყო ხარჯი? მთელი გაურკვეველობა მოხსნილია და შესაბამასი ხარჯი შეიძლება დაითვალოს. ყურადღება მიაქციეთ, რომ პირობითი აღრიცხვა გარეთა ანგარიშგებისათვის თავს არიდებს ყველა ამ საკითხებს, რადგან ხარჯი აღიქმება როგორც საწყისი ღირებულება სპეციალური დასრულებული საქმისთვის.



რა არის სეანსზე დასწრების დანახარჯი?

წყარო: Niall Macl eod/CORBIS.

ფარული ხარჯი, რომელიც უკავშირდება მერის შეფასებას კინოში წასვლიდან გამომდინარე არის მაგალითი, რასაც მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები უწოდებენ ალტერნატიულ ღირებულებას (opportunity cost). ალტერნატიული ღირებულება არის ის რაზეც უარს ამბობს პირი რესურსის გამოყენებისას. თუ მერის აქვს ზედმეტი დრო კინოში ნასასელელად და ხელს არ შეუშლის შეფასების მაჩვენებელს, მისი ალტერნატიული ღირებულება ნულის ტოლია. ამგვარად დაიმახსოვრეთ, რომ რესურსის ალტერნატიული ღირებულება ნულის ტოლი ხდება, თუ რესურსს აქვს თავისუფალი გამოყენების შესაძლებლობა.

ალტერნატიული ღირებულების იდეის უკეთ წარმოდგენისთვის, ჩავთვალოთ, რომ საწარმოს Mount Pleasant Plastics-ს შეუძლია გამოიყენოს ჩამოსახმელი დანადგარი 1000 საათის სიმძლავრით ორი პროდუქტის საწარმოებლად: პლასტიკური ტარა რძისთვის და პლასტიკური კონტეინერი სოდის ბოთლების გადასატანად. მოთხოვნა მდგომარეობს იმაში, რომ აღნიშნულ საწარმოს შეუძლია გაყიდოს ყველა პროდუქტი, რასაც აწარმოებს. 2-12 სურათი აჯამებს ფასს და ცვალებად დანახარჯს ცალკეული პროდუქტისთვის. არსებობს მხოლოდ ერთი საწარმოო შეზღუდვა, ეს არის დანადგარის დრო. რომელ ვარიანტს ამოირჩევდით?

თქვენ, სავარაუდოდ, ინტუიციით მიპასუხებდით, რომ გამოიყენებდით დანადგარს იმ პროდუქტის შესაქმნელად, რომელიც უფრო მომგებიანია. ჩავთვალოთ, რომ რძის ტარის ზღვრული სარგებლიანობა არის $8, ხოლო სოდის კონტეინერის — $5. რომელ მათგანს აწარმოებდით? რძის ტარა უფრო მომგებიან პროდუქტად გამოიყურება, მაგრამ თქვენ გაარკვიეთ, რომ რძის ტარის წარმოებას დანადგარზე სჭირდება ერთი წუთი, ხოლო სოდის კონტეინერის 30 წამი. აქედან გამომდინარე, ზღვრული სარგებლიანობა დანადგარის მიხედვით შეადგენს $10-ს სოდის ბოთლისთვის და $8-ს რძის ტარისთვის, როგორც ეს ასახულია 2-13 სურათზე. თუ ჩვენ გამოვიყენებთ 1,000 საათ დანადგარის დროს, რომ ვაწარმოოთ 60,000 ცალი (1,000X60) რძის ტარა, მთლიანი ზღვრული სარგებლიანობა იქნება 480,000 ($8X60,000), თუ გამოვიყენებთ 1,000 საათ დანადგარის დროს 120,000 ცალი (1,000X60X2) სოდის კონტეინერის სანარმოებლად, მივიღებთ მთლიან ზღვრულ სარგებლიანობას $600,000-ის ($5X120,000) ოდენობით. სოდის კონტეინერი უკეთესი პროდუქტია, რადგან ის მაქსიმალურ მოგებას იძლევა დანადგარის დროსთან მიმართებაში.

ჩვენ ვიყენებთ ალტერნატიული ღირებულების დანახარჯს, როცა გვინდა გადავწყვიტოთ რომელი პროდუქტი ვაწარმოოთ. მას შემდეგ, რაც შევძლებთ ყველა წარმოებული პროდუქტის გაყიდვას, გვეცოდინება რომ დანადგარის დრო, რესურსის სიმძლავრე იქნება

სურათი 2-12 Mount Pleasant Plastics-ის ზღვრული სარგებლიანობა

	რძის ტარა	სოდის კონტეინერი
ფასი	$12.00	$8.00
ცვალებადი ხარჯი	4.00	3.00
ზღვრული სარგებლიანობა	$8.00	$5.00

სურათი 2-13 Mount Pleasant Plastics-ის გადანყვეტილება სიმძლავრის გამოყენების შესახებ

	რძის ტარა	სოდის კონტეინერი
ფასი	$12.00	$8.00
ცვალებადი ხარჯები	4.00	3.00
ზღვრული სარგებლიანობა	$8.00	$5.00
დანადგარის დრო წუთებში	1.00	0.50
ზღვრული სარგებლიანობა/დანადგარის დრო	$8.00	$10.00

შეზღუდული. ალტერნატიული ღირებულება დანადგარის დროის გამოყენებისას რძის ტარისთვის არის $10, ხოლო სოდისთვის – $8. გადაწყვეტილების მიღებისას ალტერნატიული ღირებულება უნდა დავიდეს მინიმუმამდე, მაგრამ მოგება მაქსიმუმი უნდა გახდეს. აღნიშნულ შემთხვევაში ჩვენ უნდა ავარჩიოთ დანადგარის დრო სოდის ბოთლების საწარმოებლად.

დავუშვათ, რომ საწარმოს შეუძლია გაყიდოს მხოლოდ 100,000 ცალი სოდის კონტეინერი და 40,000 ცალი რძის ტარა. 2-14 სურათი გვიჩვენებს, რომ გადაწყვეტილების მიმღებმა პირებმა უნდა გადაანაწილონ დანადგარის სიმძლავრე პირველად სოდის კონტეინერისთვის, რომელსაც აქვს ყველაზე მაღალი ზღვრული სარგებლიანობა დანადგარის დროის მიხედვით. 833 საათი დანადგარის სიმძლავრის გამოყენებისას წარმოებულ იქნა მაქსიმალური გასაყიდი რაოდნობა 833 საათი არის დანადგარის სიმძლავრე, რომელიც საჭიროა 100,000 სოდის კონტეინერის წარმოებისთვის, ხოლო დარჩენილი 167 საათი 10,000 რძის ტარის წარმოებისთვის. აღნიშნულ შემთხვევაში, ალტერნატიული ღირებულება $8 დანადგარის საათის მიხედვით ნიშნავს, რომ თუ სხვა პროდუქტი იქნება წარმოებული მოსალოდნელი $8-ზე მეტი ზღვრული სარგებლიანობით, ის ჩაანაცვლებს რძის ტარის წარმოებას..

და ბოლოს, დავუშვათ, რომ საწარმოს შეუძლია 50,000 ცალი სოდის კონტეინერისა და 30,000 ცალი რძის ტარის გაყიდვა. 2-15 სურათი გვიჩვენებს, რომ მგეგმაველებმა გადაანაწილეს 417 საათი დანადგარის სამუშაო დროიდან 50,000 ცალი სოდის კონტეინერის საწარმოებლად, დაიტოვეს რა 583 საათი სამუშაო დრო რძის ტარის საწარმოებლად. კომპანია იყენებს 500 საათს 50,000 ცალი რძის ტარის წარმოებისთვის, 83 საათი სამუშაო დრო რჩება გამოუყენებელი სიმძლავრე. აღნიშნულ შემთხვევაში ალტერნატიული ღირებულება არის $10. ალტერნატიული ღირებულება უტოლდება ერთეულზე იმ რესურსის სარგებლიანობას, რომელიც გამოიყენება წარმოების შემდეგი ერთეულისთვის.

როგორც ხედავთ, ალტერნატიული ღირებულება არის ფარული ხარჯი, რადგან ის არ ჩანს აღრიცხვის ანგარიშებში. მიუხედავად ამისა, ის მნიშვნელოვანია მმართველობით აღრიცხვაში და ჩვენ გამოვიყენებთ მას ამ წიგნის სხვადასხვა თავებში.

სურათი 2-14
Mount Pleasant Plastics: საწყის მოთხოვნაზე სიმძლავრის განაწილება

პროდუქტი	დანადგარის დროის სარგებლიანობა	გაყიდვების მაქსიმალური რ-ბა	წარმოებული და გაყიდული რ-ბა	პროდუქტის ზღვრული სარგებლიანობა	გამოყენებული დანადგარის საათები	გამოსაყენებელი დანადგარის სთ.
სოდის კონტეინერი	$10.00	100,000	100,000	$500,000	833	1,000
რძის ტარა	$8.00	40,000	10,000	$80,000	167	167
სარეზერვო სიმძლავრე	$0.00					0

სურათი 2-15
Mount Pleasant Plastics: შესწორებულ მოთხოვნაზე შესაძლო სიმძლავრის განაწილება

პროდუქტი	დანადგარის დროის სარგებლიანობა	გაყიდვების მაქსიმალური რ-ბა	წარმოებული და გაყიდული რ-ბა	პროდუქტის ზღვრული სარგებლიანობა	გამოყენებული დანადგარის საათები	გამოსაყენებელი დანადგარის სთ.
სოდის კონტეინერი	$10.00	50,000	50,000	$250,000	417	1,000
რძის ტარა	$8.00	30,000	30,000	$240,000	500	583
სარეზერვო სიმძლავრე	$0.00					83

მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ხარჯები

მოკლევადიანი პერიოდი (Short run) არის დრო, როცა გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს არ შეუძლიათ არეგულირონ სიმძლავრე. სიმძლავრესთან დაკავშირებული რესურსების დონე, და აქედან გამომდინარე, მუდმივი ხარჯები არის ფიქსირებული. ამგვარად, ხარჯები, რომელიც ცვლილებას განიცდის მოკლევადიან პერიოდში, არის ნარმოების პროპორციული ან ნარმოების საქმიანობასთან დაკავშირებული ხარჯი. აღნიშნულ მოკლევადიანი ხარჯებია ცვალებადი. თუ გავიხსენებთ ლონდონიდან ციურიხამდე ფრენის ღირებულების განსაზღვრის მაგალითს, მოკლევადიანი არის ხარჯები, რომელიც იცვლება, როცა დამატებით ერთი პირი მგზავრობს რეისზე, როგორიცაა საწვავის და საკვების გამოყენების ხარჯის ნაზრდი ერთ კაცზე, ანუ ერთი პირის დამატების შედეგად მიღებული ხარჯის ზრდა. მოკლევადიანი ხარჯები არის ხის, ელექტროენერგიის და დამატებითი მომარაგების ხარჯები ავეჯის საწარმოში, მინარევებიანი ნავთობი ნავთობის გამწმენდ საწარმოში და საწვავი ელექტროენერგიის სადგურებში.

გრძელვადიანი პერიოდი (Long run) არის დრო, როცა სიმძლავრის რეგულირება ხდება. გრძელვადიან ხარჯებს მიეკუთვნება ცვალებადი და მუდმივი ხარჯების ჯამი დანახარჯთა ობიექტისთვის, რომელიც ჩვეულებრივ პროდუქტს წარმოადგენს. მსგავსი ხარჯები მნიშვნელოვანია პროდუქციის დაგეგმვის მიზნებისთვის, რადგან ისინი აფასებენ ყველა პროდუქციის შექმნისთვის გამოყენებული რესურსის ღირებულებას. პროდუქტისთვის დადებულმა საშუალო ფასმა უნდა დაფაროს გრძელვადიანი ხარჯი ორგანიზაციისთვის, რათა გაანაღდოს პრიოდუქციის ნარმოებისთვის გამოყენებული სიმძლავრე, მისი შემცირების პროცესში. გრძელვადიანი ხარჯის მაგალითებია შენობა და აღჭურვილობა საწარმოო ორგანიზაციაში.

მე-6 თავში ჩვენ განვიხილავთ მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ხარჯის დანიშნულების მნიშვნელობას პროდუქციის ფასნარმოქმნის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

როგორ ხდება ორგანიზაციაში დანახარჯის შექმნა: მაგალითი

განვიხილოთ ხარჯის დეფინიცია და მისი დადგენის პროცესი Fred Grocery's Service-ის საქმიანობისთვის.

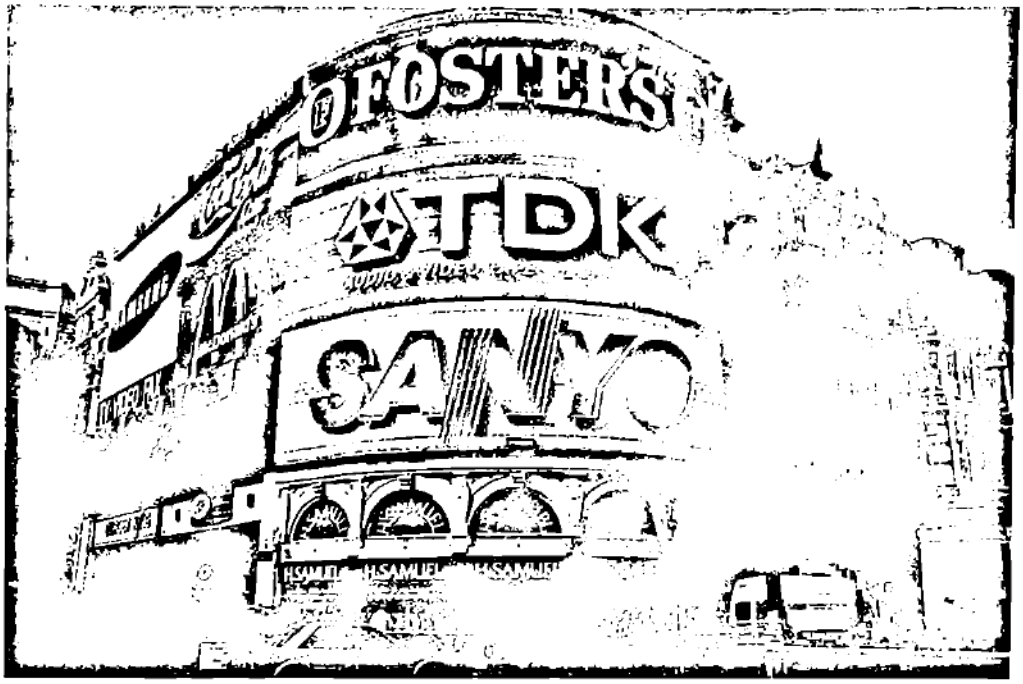
დავიწყოთ

ფრედ სტენფორდს აქვს ხილ-ბოსტნეულის მიწოდების სერვისი მომხმარებლის სხვადახვა ჯგუფისთვის. ფრედი არჩევს მომხმარებელს ორი კრიტერიუმის მიხედვით: პირველი, მან იცის, რომ მომხმარებელი გადაიხდის ნაღდ ფულს გაწეული მომსახურებისთვის და მეორე, ისინი ცხოვრობენ იმ ტერიტორიაზე, სადაც, ფრედის აზრით მომსახურების მიწოდება გონიერულია.

ყოველ ორშაბათს, ფრედი აწვდის მომხმარებელს ხილ-ბოსტნეულის სიას. ეს სია ასახავს ფასდაკლებას, რომლის მიღება ფრედმა მოახერხა ადგილობრივი ფერმერებისა და საბითუმო გამყიდველებისგან, რომელთაც ჭარბი საქონელი აქვთ.

ფრედის მომხმარებლები აფასებენ მის მომსახურებას, რადგან ხარისხი ყოველთვის მაღალია და ფასები დაბალი. მომხმარებლები პროდუქტს უკვეთავენ ტელეფონით ავტომოპასუხეზე, რომელსაც ის იღებს მომდევნო დღეს, წინასწარ დაგეგმილ დროს. რადგან ფასდაკლების შესაძლებლობები შეზღუდულია, პროდუქტი არის ახალი და პირველი ხელიდან მოწოდებული. ფრედი იძენს პროდუქტს შაბათს ან კვირას, რადგან მისი საწყობის სივრცე შეზღუდულია (მისი მშობლების გარაჟი) და მის მიერ შეძენილი პროდუქციის უმეტესობა მალფუჭებადია, ფრედი ასუფთავებს საწყობს ყოველ პარასკევ საღამოს. მისი ხარჯები მოიცავს განცხადების დაბეჭდვას, მარაგების შეძენას, ტელეფონის ხაზის უზრუნველყოფას (ავტომოპასუხით მომსახურება) და ხილ-ბოსტნეულის მიწოდებას, რაშიც შედის საწვავის, ტექნიკური მომსახურებისა და დაზღვევის ხარჯები (მას ჰყავს ძველ მანქანა).

რა არის ფრედის ხარჯი საწყის ფაზაში? ეს არის რეკლამის დაბეჭდვის ხარჯი, რომელსაც ბულალტრები უწოდებენ დისკრეციულ დანახარჯს, პროდუქციის დანახარჯი, რომელიც წარმოადგენს ცვალებად ხარჯს, მაგრამ განვიხილოთ მისი ბუნება. ინფორმა-



ბუღალტრები, სარეკლამო სივრცის გამოყენების ხარჯს მიაკუთვნებენ პერიოდის ხარჯებს. ეს ასახავს კონსერვატიულ მოსაზრებას, რომ რეკლამის სარგებელი, მხოლოდ მიმდინარე გაყიდვებია.

წყარო: Bandra Baker/Liaison Agency, Inc

ციის მიხედვით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მას არ შეუძლია დაუბრუნოს გაუსაღებელი საქონელი მის მომწოდებლებს. აქედან გამომდინარე, მარაგების ხარჯი დამოკიდებულია შესყიდულზე და არა გამოყენებულ რაოდენობაზე (რომელიც ამ შემთხვევაში გულისხმობს გაყიდულ საქონელს) – რაც არის მუდმივი ხარჯის კრიტერიუმი. კლასიფიკაციასთან დაკავშირებულ არჩევანს ადასტურებს ის დაკვირვებაც, რომ ფრედის გაყიდვები შეზღუდულია და მოიცავს მის მიერ შეძენილ მარაგებს. მას კვირის განმავლობაში არ აქვს საქონელი. ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ მუდმივი ხარჯი არის მოკლევადიანი ხარჯი, ვინაიდან მისი გაცემა ხდება ერთხელ კვირაში. მომდევნო კვირას, მას შესაძლებლობა აქვს აირჩიოს მარაგების სხვადასხვა რაოდენობა. როგორ შეიცვლებოდა სიტუაცია, თუ ფრედი შეიძენდა ერთი და იმავე რაოდენობას ყოველ კვირას? ეს იქნებოდა საკმაოდ ძნელი. დანარჩენი ხარჯი, რომელსაც ფრედი გასწევს არის სანვავის ხარჯი, რომელიც ცვალებადი ხარჯია, რადგან ის დამოკიდებულია მისაწოდებელ რაოდენობაზე. ალტერნატიული ღირებულება აქ საერთოდ არ ჩანს. შეგიძლიათ მოიფიქროთ რა შეიძლება ის იყოს? ეს არის შემოსავალი, რომელზეც ფრედი უარს ამბობს, იმიტომ რომ დანარჩენ დღეებში სხვაგან არ მუშაობს.

პირველადი ზრდა

ფრედის მისაღები ფასებისა და მაღალი ხარისხის ხილ-ბოსტნეულის შესახებ ბევრმა გაიგო. მისი მომხმარებლების რაოდენობა გაიზარდა, და ფრედი წაანყდა შეზღუდული შესაძლებლობის დაბრკოლებას. მას მეტად აღარ შეუძლია ყოველკვირეული მარაგები დაატიოს მისი მშობლების გარაჟში, და იჯარით აიღო პატარა კომერციული სანყობი. უპირატესობა, რომელიც სანყობს აქვს არის დიდი მაცივარი. ფრედი არენდით იღებს სანყობს თვეში $3,000-ად, რაც მოიცავს გადასახადებსა და კომუნალურ მომსახურებას.

ფრედმა შენიშნა, რომ მისი ძველი მანქანა არ არის შესაფერისი პროდუქციის მიწოდებისთვის, რადგან პატარაა, არასაიმედო და მოუხერხებელი. მან შეისყიდა ფურგონი 8,000 დოლარად. ფრედი მიიჩნევს, რომ ფურგონი გამოადგება 4 წელიწადს. სადაზღეეო

თანხა ფურგონზე შეადგენს $1,500-ს წლიურად, რასაც ფრედი ყოველთვიურად იხდის. საწყობისა და ფურგონის დამატებით, ფრედის ბიზნესი სამჯერ გაიზარდა.

ფრედის ხარჯების სტრუქტურა ახლა შეიცვალა. საწყისი ეტაპის ხარჯებს მას დაემატა ახალი ხარჯები: საწყობის, ფურგონისა და დაზღვევის ხარჯები. საწყობის ხარჯი მუდმივია, რადგან ის დამოკიდებულია არა იმაზე, თუ რამდენად გამოიყენებს ფრედი მას, არამედ საწყობის ზომაზე. ასეთივეა ფურგონის ხარჯი, რომელიც აისახება ამორტიზაციის ხარჯებში და მუდმივია, ვინაიდან ის არ იცვლება საქმიანობის პროპორციულად და უფრო მეტად ტრანსპორტის ასაკზეა დამოკიდებული. დაზღვევის თანხა მუდმივია, არც ის არის დაკავშირებული მისაწოდებელი პროდუქციის, მომხმარებლის რაოდნობასა და გაყიდვების დონესთან.

არსებული სიმძლავრის საზღვრები

დრო გადის და ჩვენ აღმოვაჩენთ, რომ ფრედს დაბრკოლება შეექმნა შეკვეთების მართვასთან დაკავშირებით, რადგან ის ბევრ დროს უთმობს ბიზნესის ზრდასთან ერთად გაზრდილ მინდებებს. ფრედი დაიქირავებს თავის დას, ელიზაბეტს ოფისის სამართავად. ელიზაბეტის მოვალეობებში შედის შეკვეთების მიღება ტელეფონით, მიწოდების გრაფიკის შედგენა, ანგარიშების შენახვა და საწყობის მარაგების მოტანაში დახმარება. ფრედი ელიზაბეტს უხდის $500-ს კვირაში. იგი ზოგიერთი მომხმარებლისგან ზეწოლას განიცდის საკრედიტო ბარათების მიღებასთან დაკავშირებით. თუმცა აღნიშნული მომენტისთვის, ის უარს აცხადებს ინდივიდუალურ ჩეკებზე და აქცენტს აკეთებს ნაღდ ფულზე.

ახლა ფრედს დაემატა კიდევ ერთი მუდმივი ხარჯი ელიზაბეტის ხელფასის სახით, რაც არ არის დაკავშირებული საქმიანობის მოცულობასთან. რადგან გაყიდვები გაიზარდა და ფრედი იძულებული გახდა დაექირავებინა ელიზაბეტი, თქვენ შეიძლება იფიქროთ, რომ მისი ხელფასი დაკავშირებულია გაყიდვების მოცულობასთან. თუმცა, მუდმივი ხარჯის განსაზღვრება გულისხმობს, რომ ეს არის ხარჯი, რომელიც დამოკიდებულია შეძენილი და არა გამოყენებული რესურსის რაოდენობაზე. ფრედი ვალდებულია გადაუხადოს ელიზაბეტს კვირაში $500 მისი დატვირთვის მიუხედავად.

პროდუქციის ასორტიმენტის გაზრდა და მეტი რესურსების მოძიება

მრავალი მომხმარებლის მოთხოვნის შედეგად, ფრედმა გააფართოვა პროდუქციის ნუსხა, რომელიც ადრე მოიცავდა უბრალოდ ხილ-ბოსტნეულს. ამ ჩამონათვალს მან დაამატა კონსერვირებული პროდუქცია. ფრედმა შეისყიდა კონსერვირებული საქონლის პარტია მომწოდებლისგან ზომიერი ფასდაკლებით. შეკვეთის მოცულობიდან გამომდინარე, რომელიც საჭიროა ფასდაკლების მისაღებად, ახლა მას აქვს მუდმივი მარაგები კონსერვირებული პროდუქციის სახით. აქედან გამომდინარე, ფრედი იძულებული გახდა უფრო დიდი საწყობი აეღო არენდით $5,000-ად თვეში, მაგრამ თვიური გადახდის ნაცვლად, მან ხელი უნდა მოაწეროს 2-წლიან არენდას.

ფრედი განაგრძობს მოქმედებას და მისი ხარჯის სტრუქტურა ისევ იცვლება. უფრო დიდი საწყობი ნიშნავს, რომ მისი ვალდებულება მუდმივ ხარჯებთან მიმართებაში ახლა შეადგენს $5,000-ს არენდისთვის. ეს ხარჯი გაცილებით გრძელვადიანია და 2 წელს მოიცავს. ეს ფაქტი რისკიანია ფრედისთვის: მან უნდა გადაიხადოს არენდა მაშინაც თუ, მისი ბიზნესი შეწყვეტს ზრდას. ფრედს ასევე აქვს მარაგები, რომელიც წარმოშობს მათთან დაკავშირებულ გაფუჭების და დაზიანების ხარჯებს. ალტერნატიული ღირებულება მოიცავს მარაგებთან დაკავშირებულ თანხას, რომელიც სხვაგან ვერ მიიღებს ამონაგებს. დაკონსერვებული პროდუქციის ხარჯი ცვალებადი ხარჯია წარმოების ხარჯისაგან განსხვავებით, რადგან დაკონსერვებული პროდუქცია ინახება გაყიდვამდე, მალფუჭებადი პროდუქციისგან განსხავავებით.

მმართველობითი აღრიცხვის თვალთახედვიდან გამომდინარე, ყველაზე მნიშვნელოვანი განვითარება ფრედისთვის არის ის, რომ მისი პროდუქცია გახდა მრავალფეროვანი. დასაშვებია, რომ ფრედს სურდეს დაიანგარიშოს მოგება ბიზნესის ორი მიმართულებით: ხილ-ბოსტანეული და კონსერვები, შესაბამისად, მას ექნება ორი დანახარჯთა ობიექტი; ამ შემთხვევაში საწყობისა და ფურგონის ხარჯი გახდება არაპირდაპირი და იგი უნდა გადანაწილდეს ცალკეულ პროდუქტზე, იმის გათვალისწინებით, რომ ცალკეული პროდუქციის ხაზი გაინაწილებს მწარმოებლურობის იმ ხარჯს, რომელსაც ის

იყენებს. თუმცა შესაძლებელია ყველა ეს ხარჯი არ იყოს არაპირდაპირი. მაგალითად, თუ საწყობის ნაწილს წარმოადგენს მაცივარი, სადაც ინახება პროდუქცია, მაშინ მაცივრის ყველა ხარჯი მიეწერება ხილ-ბოსტანეულს.

ბიზნესის გადასინჯვა

ფრედს ახლა $600,000-ზე მეტი შემოსავალი აქვს წელინადში. ერთ-ერთმა მომხმარებელმა ფრედს უთხრა: „გამარჯობა, ფრედ, შენ საკუთარი ხილ-ბოსტნეულის მაღაზია უნდა გახსნა". ამან ფრედი ჩააფიქრა. მისი ღირებულებითი განაცხადი იყო მომხმარებლისთვის მაღალი ხარისხის პროდუქციის მიწოდება იაფად, მომხმარებლის მაღაზიაში მოსვლის გარეშე. გრეიდის დაქირავების მიუხედავად – ეს არის ნახევარ განაკვეთზე მომუშავე თანამშრომელი, რომელიც ელიზაბეტს ეხმარება, შეკვეთების შესრულების ბიზნესი კი ისევ შეზღუდულია.

რა სახისაა გრეიდის ხელფასი? ვინაიდან ეს არის ნახევარი განაკვეთის სამუშაო, გრეიდის ხელფასი ცვლადია, მას უხდიან, მაშინ როცა აქვს სამუშაო, ანუ მის მიერ შესრულებული სამუშაოს პროპორციულად. გრეიდის ხელფასი შედის ზრდის ღირებულებაში, ვინაიდან ის წარმოიშობა გაფართოების შედეგად და იცვლება მოკლევადიან პერიოდში საქმიანობის მოცულობის მიხედვით, რასაც წარმოშობს მომსახურების საჭიროება ანუ მასზე მოთხოვნა.

ფრედი იწყებს ფიქრს ინტერნეტის შესახებ. ის გაარკვევს, რომ ადგილობრივი ინტერნეტ სერვისის პროვაიდერს შეუძლია დააპროექტოს და შექმნას ვებ-გვერდი ფრედისთვის $300 დოლარად კვირაში. ვებ-გვერდი შეიცავს ყოველკვირეული პროდუქტების სიას, სურათებთან ერთად. ფრედი ძალიან მოიხიბლა ამ შესაძლებლობით ორი მიზეზის გამო: პირველი, მას შეუძლია შექმნას შესაძლო პროდუქტის მონაცემები, ასე რომ მომხმარებელს ეცოდინება რა პროდუქტია ხელმისაწვდომი რა რაოდენობით, და მეორე, მას შეუძლია შეცვალოს პროდუქტის სია კვირის განმავლობაში დამატებითი პროდუქტის ხელმისაწვდომობის შემთხვევაში. ვებ-გვერდი გადაწყვეტს მომხმარებლის ორ უმთავრეს პრეტენზიას: (1) ტელეფონით დაკავშირება ელიზაბეტთან და გრეიდთან (2) უხერხულობის, მოხსნა, როცა დარეკვამდე არ იციან, რომელი პროდუქტია ხელმისაწვდომი.

ფრედი ხელს აწერს მომსახურების ხელშეკრულებას და ეუბნება მომხმარებელს, რომ ექნება 5%-იანი ფასდაკლება ნებისმიერ პროდუქტზე ვებ-გვერდით შეკვეთის შემთხვევაში. 4 თვეში ფრედის ბიზნესის 80% ვებ-გვერდის საშუალებით ხორციელდება. იმ მომხმარებელთა სიას, რომელსაც არ უნდა ვებ-გვერდით მომსახურება ფრედი ყიდის თავის მეგობარ ლამონტზე, რომელიც ზუსტად ისევე მართავს თავის ბიზნესს, როგორც ფრედი საწყის ეტაპზე. ამგვარი ქმედებით ფრედი უარს ამბობს სატელეფონო შეკვეთებსა და ნაღდ ფულზე და გადადის მხოლოდ ვებ-გვერდის შეკვეთებსა და საკრედიტო ბარათით გაყიდვებზე.

ფრედს ახლა დაემატა ვებ-გვერდის გადასახადი, რაც ზრდის მუდმივ ხარჯს. ბიზნესის გაფართოების კვალდაკვალ გაზრდილ ტრანსპორტისა და საწყობის ხარჯებისაგან განსხვავებით, ინტერნეტ ხარჯის დამატება არ მომხდარა ბიზნესის გაზრდის მიზეზით, შესაბამისად, ეს ხარჯი შეიძლება ჩაითვალოს, როგორც საქმიანობის ან ბიზნესის შენარჩუნებისთვის გაწეული, რომელიც არ ნაწილდება პროდუქციის რომელიმე ხაზზე.

მუდმივი ზრდა

ბიზნესი აყვავების პერიოდში იმყოფება. ელიზაბეტი გახდა სრულფასოვანი ოფისმენეჯერი. ოფისის პერსონალი ოთხი თანამშრომლისგან შედგება. ბუღალტერი, რომელიც მართავს აღრიცხვას და საკრედიტო ბარათებით გაყიდვებს; ექსპედიტორი, რომელიც ადგენს მიწოდებისთვის საჭირო ოთხი მძღოლის სამუშაო გრაფიკს; შესყიდვების მენეჯერი, რომელიც პასუხისმგებელია პროდუქციის მარაგების ფასად შესყიდვაზე, და საწყობის მენეჯერი. ფრედი, მხოლოდ არჩევანს აკეთებს, თუ რომელი პროდუქტი იქნეს აღებული. ბიზნესი დამკვიდრდა საკუთარ შენობაში, რომლის შესყიდვის ღირებულება 1 მილიონი დოლარია. პროდუქციის ხაზი მოიცავს, შეფუთულ ხორცის ნარმოებას, სხვადასხვა სახის გამასუფთავებელ და შესაფუთ დანადგარებს და ყოველდღიურ საგნებს. ფრედის ეთიკურ განაცხადს ყოველთვის წარმოადგენდა შესაბამისობა და ღირებულება, რომელიც ადგილობრივი სუპერმარკეტის ღირებულებას უტოლდება ან უფრო დაბალია.

ყურადღება მიაქციეთ, რომ ფრედს გაუჩნდა ბევრი ახალი მუდმივი ხარჯი. აღნიშნული ხარჯები წარმოადგენს ბიზნეს რისკს, რადგან არსებობს დროის ხანგრძლივ პერიოდში. ასევე კარგი მაგალითია შენობის ხარჯი, რომელიც აისახება ამორტიზაციის ხარჯებში.

ფრედის საქმიანობა წარმოადგენს ბიზნესის განვითარების ზოგად მოდელს, სადაც არის ისეთი ცვალებადი ხარჯები, როგორიცაა, პერსონალის საათობრივი ანაზღაურება ან არენდის გადასახდი გამოყენების მიხედვით, რაც თანდათან გადაიზრდება აუცილებელ ან მუდმივ ხარჯებში, ვინაიდან სიმძლავრეების შეძენა და ანაზღაურება ხდება მათი გამოყენების დონის მიუხედავად.

თუ როგორ განაპირობებს ხარჯის ნარმოქმნა ხარჯების განაწილებას დანახარჯთა ობიექტის მიხედვით განვიხილავთ მე-4 თავში.

დანახარჯთა სტრუქტურა დღეს

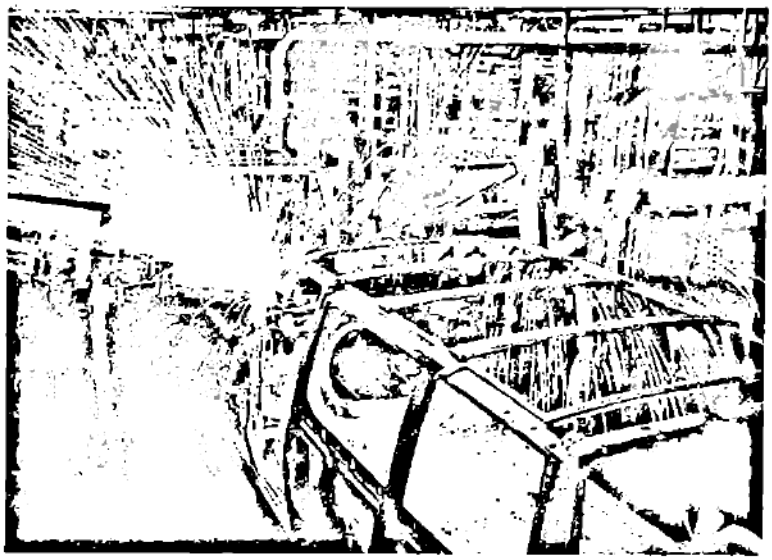
წარმოების დანახარჯის შემადგენლობა ბოლო წლებში არსებითად შეიცვალა. 1900-იანი წლების დასაწყისში, ბიზნესის მიერ ფორმალური ხარჯების სისტემის პირველად გამოყენების დროს მუშახელის ღირებულება, ხანდახან მთლიანი წარმოების ხარჯის 50%-ს და მეტს შეადგენდა. მასალის ღირებულება ასევე არსებითი იყო. ამის შედეგად, ხარჯთაღრიცხვის სისტემა მოწყობილი იყო იმგვარად, რომ აქცენტი კეთდებოდა მუშახელისა და მასალების გამოყენების ხარჯის შეფასებასა და კონტროლზე. ეს სისტემები შესანიშნავად ემსახურებოდნენ ხარჯების მუდმივ მიზანს (როგორც პირდაპირი, ისევე არაპირდაპირი), რომელიც წარმოადგენდა მთლიანი წარმოების ხარჯის პატარა ნაწილს, თავმოყრილს ცალკეულ გაერთიანებულ ხარჯებში და ნაწილდებოდა პროდუქციაზე მოცულობის მაჩვენებლის პროპორციულად, როგორიცაა მუშახელის საათობრივი ან დანადგარის მაჩვენებლები გამოყენებული მასალის მიხედვით.

დღევანდელ ინდუსტრიულ გარემოში, მუშახელის ღირებულება ხშირად წარმოების ხარჯის მხოლოდ მცირე ნაწილს წარმოადგენს. მაგალითად, ელექტრონულ ინდუსტრიაში, მუშახელის ღირებულება მთლიანი წარმოების ღირებულების 5%-ზე ნაკლებია. ბევრ საწარმოში მასალის ღირებულება ისევ მნიშვნელოვანი რჩება, და ის შეადგენს 40%-დან 60%-მდე.

მნარმოებელ კომპანიებში ხარჯის სტრუქტურის ასეთი დიდი ცვლილება იმითაა გამონეული, რომ მთლიანი ხარჯების დიდ ნილს შეადგენს მუდმივი ხარჯები. ეს ცვლილება დაკავშირებულია ავტომატიზაციასთან, რომელიც მოითხვს წარმოების პროექტირებას, დაგეგმვას, დანადგარის დაყენებას. ეს ყველაფერი მიზნად ისახავს მომხმარებლისთვის უკეთესი მომსახურების გაწევას. ტექნიკური დახმარების ზრდა განპირობებულია სხვადასხვა პროდუქტის შემოტანითა და გავრცელებით. წარმოების მუდმივი ხარჯები სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. მუდმივი და ცვლადი ხარჯები ასოცირებული იზრდება დიზაინთან, პროდუქტის განვითარება-გავრცელების, გაყიდვის, მარკეტინგის და ადმინისტრაციული საქმიანობების ზრდასთან ერთად.

ხარჯის სტრუქტურის ასეთმა ცვლილებამ გამოიწვია ის, რომ დანახარჯთა სისტემები, რომლებიც იყენებდნენ მოცულობის მაჩვენებლებს არაპირდაპირი ხარჯის განაწილებისთვის, გაცილებით არაზუსტი გახდა პროდუქციის თვითღირებულების გამოთვლისას, რადგან ეს სისტემები მეტწილად გათვლილია წარმოების საქმიანობაზე მუშახელის მაღალი ხარჯის ასახვით. ბევრი ხარჯი არ იცვლება მოცულობის პროპორციულად, შედეგად, მოცულობაზე დაფუძნებული განაწილება მიდრეკილია ხარჯების არასწორად წარმოდგენისკენ, განსაკუთრებით როცა პირდაპირი ხარჯი მუდმივი ხარჯის მცირე ნაწილს შეადგენს.

მომდევნო მაგალითი ნათელს ჰფენს ამ იდეას. Nanticoke Electric-ს ჰყავს მომხმარებელთა სამი ჯგუფი: ინდუსტრიული, კომერციული და ადგილობრივი (როგორც ერთოთახიანი, ასევე მრავალოთახიანი ბინების ადგილობრივი მაცხოვრებლები). ის ყიდის დაახლოებით 1,000,000,000 ერთეულ ელექტროენერგიას ყოველთვიურად თავის 455,000 მომხმარებელზე. ელექტროენერგიის გასაყიდი ფასი შეადგენს დაახლოებით $0.50



ორგანიზაციები ანაცვლებენ ცვალებად ხარჯებს მუდმივით, რადგან ისინი ანაცვლებენ მუშახელს მაღალეფექტიანი დანადგარებით.

წყარო: Jim Pickerell/The Stock Connection.

პრაქტიკაში

დანახარჯთა სტრუქტურის ცვლილება

მრავალი წლის წინ საავტომობილო მომსახურების სადგურებში სამუშაო სრულდებოდა მარტივი და იაფი ინსტრუმენტებით. ამიტომ შედეგად, მუშახელისა და მასალის ხარჯი ფაქტიურად შეადგენდა ავტომობილის შეკეთების მთლიან ხარჯებს. შესაბამისად, გონივრული და პრაქტიკული იყო მუდმივი ხარჯების დაფარვა იმ მაჩვენებლით, რომელიც დაემატებოდა საამქროს ნორმად წოდებულ შრომას. დღეს ბევრი საავტომობილო სერვისი იყენებს ძვირადღირებულ და რთულ აღჭურვილობას მანქანის ავტომატურად შესაკეთებლად; თუმცა ბევრი სერვისი კვლავ იყენებს საამქროს ნორმას, რაც გულისხმობს სამუშაოსთვის გარკვეული ფასის დადებას და მის



წყარო: Getty Images, Inc.–Image Bank.

მუდმივ ხარჯებზე მიკუთვნებას. 2005 წლის ზაფხულში მრავალი ბრიტანული გაზეთი პრეტენზიას გამოხატავდა მაღალი საამქროს ნორმის გამო, რაც $200-ს აჭარბებდა. პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ მარტივი სამუშაოები, როგორიცაა, მაგალითად, ზეთის გამოცვლა ენერგია ძვირადღირებული აღჭურვილობის აღდგენას. ვთქვათ, სადიაგნოსტიკო კომპიუტერებსა და დაყენებული ბორბლების კუთხეების რეგულირების დანადგარს, რომელიც მარტივ სამუშაოებში არ გამოიყენება. მაღალი მაჩვენებლები აიძულებს მომხმარებლებს თავად გააკეთონ მარტივი სამუშაოები, რასაც მოჰყვება მომსახურების კომპანიების ბიზნესის დაკარგვა და საამქროს ნორმის კიდევ უფრო ზრდა.

სურათი 2-16
Nanticoke electric-ს ხარჯთაღრიცხვა

	ინდუსტრიული	კომერციული	სახლის	ბინის
მომხმარებელთა რაოდენობა	1,000	4,000	150,000	300,000
მთლიანი მოთხოვნა	875,000,000	80,000,000	30,000,000	15,000,000
ნარმოებისა და მიწოდების ხარჯი	$ 262,500,000	$ 24,000,000	$ 9,000,000	$ 4,5000,000
ანგარიშის მომზადებისა და ქვითრების დამუშავების ხარჯები	$ 13,000	$ 52,000	$ 1,950,000	$ 3,900,000
მიმდინარე ხარჯი	$ 262,513,000	$ 24,052,000	$ 10,950,000	$ 8,400,000
მიმდინარე საშუალო მოგება მომხმარებელზე	$174,987.00	$3,987.00	$27.00	-$3.00

ერთეულზე. მიმდინარე ხარჯთაღრიცხვის კვლევამ აჩვენა, რომ წარმოების და დისტრიბუციის ღირებულება არის $0.30 ერთეულზე. სხვა მთავარ ხარჯებს მიეკუთვნება მრიცხველის ჩვენების ხარჯები, რაც შეადგენს $5-ს ერთ მრიცხველზე და ანგარიშების წარდგენისა და დამუშავების ხარჯები, რომელიც შეადგენს $8-ს ერთ ანგარიშზე. თითოეული მომხმარებლის მრიცხველის ჩვენება იკითხება და გადასახადის ქვითარი ყოველთვიურად მზადდება. 2-16 სურათი გვანვდის მომხმარებელთა კატეგორიის დაყოფას, მოთხოვნას და ცალკეულ მოთხოვნაზე მინოდების ხარჯს იმ მონაცემების საფუძველზე, რომელიც აჩვენა ხარჯთაღრიცხვის შესწავლამ.

წარმოებისა და მიწოდების ხარჯები თითოეული ჯგუფისთვის დაითვალა ამ ჯგუფის მთლიანი მოთხოვნის გამრავლებით ერთეულის ღირებულებაზე $0.30. მონაცემთა წაკითხვისა და ანგარიშის წარდგენის ხარჯები თითოეული ჯგუფისთვის გამოთვლილ იქნა $13 ერთ მომხმარებელზე, მთლიანი მაჩვენებლის წაკითხვისა და ანგარიშის წარდგენის ხარჯის გამრავლებით ჯგუფში შემავალ მომხმარებელთა რაოდენობაზე. მიმდინარე ხარჯი ცალკეული ჯგუფისთვის არის წარმოების დისტრიბუციის მონაცემების და ანგარიშის წარდგენის ხარჯების ჯამი .

აღნიშნული ინფორმაციის საპირისპიროა, საზოგადოდ აღიარებული კალკულაციის სისტემის მიხედვით მიღებული მაჩვენებელი. დანახარჯები ცალკეულ ჯგუფზე ითვლება გამარტივებული მიდგომით, რომელიც მიღებულია ტრადიციულ ხარჯთაღრიცხვის სისტემებში. მთლიანი ჩვენების წაკითხვისა და ანგარიშის წარდგენის ხარჯები ყველა ჯგუფებისთვის აკუმულირდება როგორც ცალკე ანგარიში. აღნიშნული შეადგენს $5,915,000. ეს ჯამი ნაწილდება სამივე ჯგუფზე, მოთხოვნის შესაბამისად, რომელიც მოცულობის მაჩვენებელს წარმოადგენს. მთლიანი მოთხოვნა ყველა ჯგუფის მიერ არის 1,000,000,000 ერთეული. აქედან გამომდინარე, მოთხოვნის ერთეულზე ჩვენების წაკითხვისა და ანგარიშის წარდგენის ხარჯები შეადგენს $0.005915 ($5,915,000/ 1,000,000,000). ანგარიშის წარდგენის ხარჯებს შემდეგ უმატებენ წარმოებისა და მიწოდების ღირებულებას ცალკეულ ჯგუფზე და იღებენ ღირებულებას ცალკეული ჯგუფისთვის. 2-17 სურათი – შეჯამებული სახით გვანვიდს ამ ინფორმაციას. ყურადღება მიაქციეთ ერთ მომხმარებელზე საშუალო მოგებას, რაც მოცემულია 2-16 სურთზე და საშუალო მოგებას შორის, რომელიც გამოთვლილია 2-17 სურათზე ტრადიციული ხარჯთაღრიცხვის სისტემით.

სურათი 2-17
Nanticoke electric-ს ხარჯთალრიცხვა ტრადიციული მეთოდით

	ინდუსტრიული	კომერციული	სახლის	ბინის
მომხმარებელთა რაოდენობა	1,000	4,000	150,000	300,000
საშუალო მოთხოვნა მომხმარებელზე	875,000	20,000	200	50
მთლიანი მოთხოვნა აღნიშნული ჯგუფისთვის	875,000,000	80,000,000	30,000,000	15,000,000
გამოთვლილი ხარჯი აღნიშნული ჯგუფისთვის	$ 267,675,625	$ 24,473,200	$ 9,177,450	$ 4,588,725
გამოთვლილი საშუალო მოგება მომხმარებელზე	$169,824.38	$3,881.70	$38.82	$9.70

თქვენ შეიძლება დაგაინტერესოთ ჩვენების წაკითხვისა და ანგარიშის წარდგენის ღირებულება რატომ უნდა დაგროვდეს ყველა ჯგუფისთვის და შემდეგ გადანაწილდეს მოცულობის მაჩვენებლის მიხედვით. მარტივად, ეს მიდგომა არის ადვილი და დაბალხარჯიანი.

რა არის შედეგი? რიცხვი, რომელიც მიუთითებს მიმდინარე საშუალო მოგებას მომხმარებელზე არის განსხვავებული, ცალკეული მომხმარებელთა ჯგუფის შემოსავალსა და მიმდინარე ხარჯს შორის გაყოფილი მომხმარებელთა რაოდენობაზე. რიცხვი, რომელიც აღნიშნავს გამოთვლილ საშუალო მოგებას მომხმარებელზე არის სხვაობა ცალკეული ჯგუფისთვის მთლიან შემოსავალსა და აღრიცხული ხარჯებს შორის შემდეგში გაყოფილი მომხმარებელთა რაოდენობაზე.

თქვენ შეგიძლიათ დაინახოთ ჩვენების წაკითხვისა და ანგარიშის მომზადების ხარჯების ეფექტი მათი მოცულობის ცვლილებასთან ერთად. საშუალო ღირებულება სახლისა და ბინის მქონე მომხმარებელთათვის არ არის შესაბამისად გაზომილი. რატომ? რადგან მათი ღირებულების წილი გადანაწილებულია ინდუსტრიულ და კომერციულ მომხმარებელზე არაადეკვატური განაწილების მიზეზით.

საქმე იმაში მდგომარეობს, რომ მსგავსი სახის დამახინჯება საზოგადოდ ხარჯთალრიცხვის ბევრ სისტემაშია. ეს სისტემები იღებენ დანახარჯს, რომელიც მოცულობასთან ერთად პროპორციულად არ იცვლება. აგროვებენ მათ და შემდეგ ანაწილებენ მოცულობის მაჩვენებლის გამოყენებით.

საწარმოს ხარჯთალრიცხვაში არსებობს ცვილილებები, ძირითადად ცვალებადი ხარჯიდან მუდმივისაკენ და ვინაიდან საწარმოს გარეთა ხარჯები იზრდება პროპორციულად (როგორიცაა მარკეტინგის, გაყიდვების) უფრო სწრაფად, ვიდრე წარმოების ღირებულება. ხარჯების სისტემა დღეს აღარ ეყრდნობა მოცულობაზე დაფუძნებულ ხარჯთალრიცხვის სისტემას და მეთოდებს. ამან გამოიწვია ხარჯთალრიცხვის სისტემასთან მიმართებაში განსხვავებული ხედვის ჩამოყალიბება.

წარმოების საქმიანობის ტიპები

ტრადიციულად, ბუღალტრები ახდენენ საქმიანობის კლასიფიკაციას, რომელიც იცვლება მოცულობასთან ერთად, (რასაც ჩვენ ვეძახით ცვალებად ხარჯებს) და რომელიც არ იცვლება (ეს არის მწარმოებლურობის მდგრადობის და მასთან ასოცირებული აუცილებელი ხარჯები). თუმცა, აღნიშნულის ორ ნაწილად დაყოფის მარტივი პრინციპი, ვერ უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა ტიპის საქმიანობის წარმოჩენას. ქვემოთ წარმოდგენილია იერარქია, რომელიც შემუშავდა წარმოების ოპერაციებიდან გამომდინარე გვაძლევს საქმიანობის კლასიფიკაციისა და მასთან დაკავშირებული ხარჯთალრიცხვის სტრუქტურას. ესენია:

1. ერთეულზე დამოკიდებული საქმიანობა;
2. პარტიასთან დაკავშირებული საქმიანობა;
3. საქმიანობა საქონლის მდგრადობისთვის;
4. საქმიანობა მომხმარებლის შენარჩუნებისთვის;
5. საქმიანობა ბიზნესის მდგრადობისთვის.

ერთეულზე დამოკიდებული საქმიანობა

ერთეულზე დამოკიდებულ საქმიანობას (Unit-related activities) მიეკუთვნება ისეთი საქმიანობა, რომლის მოცულობა და დონე წარმოებული ერთეულების ან სხვა მაჩვენებლების პროპორციულია, როგორიცაა მუშახელისა და დანადგარის მუშაობის საათები, რომლებიც თავის მხივ შესრულებული სამუშაოს პროპორციულია. არაპირდაპირი, ხარისხის შემოწმებისთვის საჭირო მუშახელი, რომელიც ამოწმებს ყოველ ნაკეთობას (ან ნაკეთობების 10 ან 20%-ს), უშუალოდ უკავშირდება წარმოებული ერთეულის რაოდენობას. ზედამხედველობა მუშახელის მიერ შესრულებულ ყველა საქმიანობაზე, დაკავშირებულია მუშახელის ნამუშევარ საათებთან. დანადგარის მიერ ზეთის მოხმარება, ენერგია, რომელიც ამუშავებს დანადგარს და განრიგით გათვალისწინებული ტექნიკური მომსახურება ან სხვა საქმიანობა 20,000 ნამუშევარი საათის შემდეგ წარმოადგენს მწარმოებლურობის მდგრადობითვის გაწეული ხარჯების მაგალითებს, რაც დანადგარის საათების პროპორციულია.

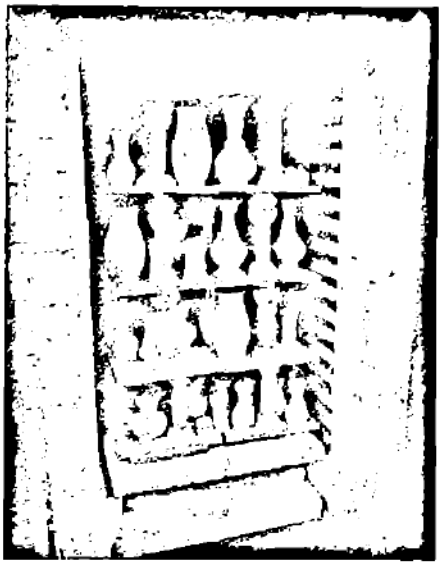
მუშახელისა და დანადგარის საათები იზრდება წარმოებულ ერთეულებთან ერთად უფრო ზუსტად რომ ვთქვათ, შესრულებული სამუშაოს რაოდენობასთან ერთად. მრავალი საქმიანობა ხელს უწყობს წარმოების ზრდას პროდუქტიულობის დონის ზრდასთან ერთად. მაგალითად, თუ დანადგარის მუშაობა იზრდება წარმოების დონესთან ერთად, ცვალებადი ხარჯი, რომელიც დანადგარის მდგრადობას უზრუნველყოფს იქნება ერთეულზე დამოკიდებული ხარჯი, რომელიც გამოიყენება უფრო ხშირად ვიდრე წარმოებასთან დაკავშირებული საქმიანობები. საქონლის დატვირთვა სატვირთო მანქანაზე არის ერთეულზე დამოკიდებული ქმედება, რადგან ის ტვირთის მოცულობის პროპორციულია.

პარტიასთან დაკავშირებული საქმიანობა

საწარმოო გარემოში, პარტიასთან დაკავშირებული საქმიანობა (batch-related activities) დაკავშირებულია უფრო შეკვეთების, ვიდრე წარმოებული ერთეულების რაოდენობაზე. დანადგარის დაყენება საჭირო ხდება ახალი შეკვეთის საფუძველზე პროდუქტის დასამზადებლად. დანადაგარის ერთხელ დაყენების შემდეგ ხელმეორედ მისი დაყენება საჭირო არ არის, ვთქვათ 100 თუ 1000 ერთეულს. თუ პროცესისთვის საჭირო მასალები გადატანილ იქნება ერთი სამუშაო ადგილიდან მეორეზე, მასალების ღირებულება ასოცირდება შეკვეთების რაოდენობასთან. მსგავსად ამისა, მუშახელი პირველი ნაკეთობის შესამოწმებლად (მხოლოდ პირველი ერთეულის ინსპექტირება) მოიცავს დადგენილი ერთეულების შემოწმებას ცალკეული შეკვეთისთვის. აქედან გამომდინარე, მსგავსი ინსპექტირებისთვის საჭირო მუშახელი უკავშირდება შეკვეთების რაოდენობას, შეკვეთების პროპორციულად გამოყენებული საწარმოს დანადგარის ხარჯი (მაგალითად, შეკვეთილი პროდუქტის გადატანისთვის საჭირო დანადგარები საამქროში) იქნება შეკვეთაზე ორიენტირებული.

შესყიდვაზე შეკვეთის გასაცემად ან მიმწოდებლისაგან მასალების მისაღებად დახარჯული ძალისხმევა არის ტექნიკური მხარდაჭერა და დაკავშირებულია უფრო პარტიის ან მინოდების რაოდენობაზე, ვიდრე შეკვეთილი მასალის ოდენობაზე. ქაღალდის დასამუშავებლად საჭირო ტექნიკური მომსახურების ხარჯები დამოკიდებულია მხოლოდ შეკვეთების რიცხვზე, ვიდრე შეკვეთილ ქაღალდზე. წარმოების გრაფიკი ასევე მიჩნეულია საქმიანობად შეკვეთის მიხედვით, რადგან ის სრულდება წარმოების ცალკეულ პერიოდში, რომელსაც სჭირდება დაგეგმვა საწარმოში.

ამის მსგავსია, საქონლის გაგზავნასთან დაკავშირებული მრავალი ხარჯი. მაგალითად, თუ ორგანიზაცია უხდის გამგზავნ პირს თანხას კონტეინერის ან ტვირთის მინიმალური რაოდენობის მიხედვით, ტვირთის ერთეული არის პარტიის რაოდენობა, და გაგზავნის ხარჯი არის ამ ნაკადის მიხედვით, რადგან ის პარტიის რაოდენობაზეა დამოკიდებული და არა გასაგზავნი ერთეულების ოდენობასა და წონაზე.



ამ ხარატის წარმოება, შეესაბამება საქმიანობას შეკვეთების მიხედვით, რადგან ის მხოლოდ შეკვეთილ სამუშაოს ასრულებს.

წყარო: Tim Thompson/Corbis–NY.

საქმიანობა საქონლის მდგრადობისთვის

საქმიანობა საქონლის მდგრადობისთვის (Product-sustaining activities) ხელს უწყობს წარმოებასა და ინდივიდუალური პროდუქციის გაყიდვას. აღნიშნული საქმიანობა უზრუნველყოფს ინფრასტრუქტურას, რომელიც შესაძლებელს ხდის პროდუქტის წარმოებას, მის გავრცელებას, და გაყიდვას, მაგრამ უშუალოდ წარმოების პროცესში ჩართული არ არის. თავისი ბუნებიდან გამომდინარე, ხარჯები დამოუკიდებელია წარმოებული პროდუქტის ერთეულებისაგან.

საქონლის მდგრადობისთვის საქმიანობების მაგალითია ადმინისტრაციული ძალისხმევა, რომელიც აუცილებელია წარმოების გეგმის, მუშახელისა და ცალკეულ დეტალისთვის დანადგარის ტექნოლოგიის შემუშავებისთვის, პროდუქტის დიზაინი ტექნიკური პირობები დაცვისთვის, როგორიცა ცალკეული პროდუქტისა და მისი კომპონენტის მასალების სია, კავშირი სხვადასხვა სამუშაო ცენტრებს შორის, პროდუქციის გავრცელებასთან დაკავშირებული ქსელის მართვა და მისი მდგრადობა, პატენტის მოპოვების რეგულარული დამტკიცება, ისეთი როგორიცა Food and Drug Administration-ის მიერ ახალი ფარმაცევტული მედიკამენტის დამტკიცება, რომელიც იზრდება შემოთავაზებულ პროდუქტის რაოდენობასთან ერთად. წარმოების გეგმის გადახედვა არის საქონლის მდგრადობისთვის განეული საქმიანობა, ასევე კომპიუტერის ბაზაზე შექმნილი დიაზაინისთვის დანადგარის ამორტიზაცია. ასეეე საქონლის მდგრადობისთვის განეული საქმიანობაა.

პრაქტიკაში

საქმიანობა საქონლის მდგრადობისთვის

ყოველდღე ჩვენ ვცვლით 200 CAD მოდელს, ვამუშავებთ 150 სტანდარტს და ვანახლებთ 3,000 ნახაზს.

მიუხედავად ამისა, ჩვენ შეგვიძლია გითხრათ, რომელი კომპონენტი იქნა გამოყენებული წარმოებისა თუ დაგეგმვის რევიზირების რომელ საფეხურზე.

წყარო: Helmut Ritter, *Information Management and Engineering, MAGNA STEYR.*

საქმიანობა მომხმარებლის შენარჩუნებისთვის

თუ გადავინაცვლებთ წარმოებიდან მარკეტინგსა და გაყიდვებზე საქმიანობა მომხმარებლის შენარჩუნებისთვის (customer-sustaining activities) საშუალებას აძლევს კომპანიას მიჰყიდოს ინდივიდუალურ მომხმარებელს პროდუქტი (მომსახურება) მისი მოცულობისა და ასორტიმენტის მიუხედავად. მომხმარებლის შენარჩუნებისთვის საქმიანობის მაგალითები მოიცავს ინდივიდუალური მომხმარებლისათვის განეულ ტექნიკური მომსახურება და კომერციული წინადადებების შეთავაზება ტელეფონით.

საქონლის მდგრადობისთვის ან მომხმარებლის შენარჩუნებისთვის საქმიანობა ადვილად დასადგენია იმ პროდუქტის, მომსახურების ან მომხმარებლისთვის, რომლისთვისაც აღნიშნული საქმიანობა განხორციელდა. თუმცა საქმიანობაში გამოყენებული რესურსები არ არის დამოკიდებული წარმოებისა და გაყიდვების ან პროდუქციის პარტიისა და გაყიდვების შეკვეთის მოცულობაზე. უფრო მდიდარი სტრუქტურა დანახარჯთა ობიექტთან საქმიანობის უფრო მჭიდრო დაკავშირების საშუალებას იძლევა, და არ მიიჩნევა, როგორც არაპირდაპირ საქმიანობად, რადგან არ არის წარმოების ან გაყიდვების მოცულობის პროპორციული.

ერთეულ შეკვეთაზე, საქონლის მდგრადობასა ან მომხმარებლის შენარჩუნებაზე განეული საქმიანობების გარდა არის სხვა რესურსებთან დაკავშირებული სიმძლავრეები, რომელიც არ უკავშირდება ინდივიდუალურ პროდუქტს ან მომხმარებელს. ეს არის სადისტრიბუციო და ბიზნესის მდგრადობის საქმიანობები, როგორიცაა საწარმოს მენეჯერისა და ადმინისტრაციის პერსონალის ხარჯი.

საქმიანობა კავშირების მდგრადობისთვის

საქმიანობას კავშირების მდგრადობისთვის (Channel-sustaining activities) მიეკუთვნება ისეთი საქმიანობები, რომელიც საჭიროა პროდუქტის სადისტრიბუციო არხების განვითარებისა და შენარჩუნებისთვის. აღნიშნულ საქმიანობას მიეკუთვნება სავაჭრო გამოფენის, კატალოგებისა და რეკლამირებისთვის გაწეული ხარჯები. პროდუქციის ხაზთან დაკავშირებული აპარატურა ან სადისტრიბუციო არხების რესურსები შეიძლება მივანეროთ პროდუქტის ხაზს, წარმოების შენობას, არხებს, მაგრამ უშუალოდ ვერ იქნება განაწილებული პროდუქტზე, მომხმარებელზე და მომსახურებაზე.

საქმიანობა ბიზნესის მდგრადობისთვის

საქმიანობა ბიზნესის მდგრადობისთვის (Business-sustaining activities) მოიცავს ისეთ სფეროს, რომელიც აუცილებელია ბიზნესის ძირითადი ფუნქციონირებისთვის. მთავარია მიმართულება, რომელიც დამოუკიდებელია ორგანიზაციის სიდიდის, პროდუქციის ასორტიმენტის ან მომხმარებლისაგან. მაგალითად, ორგანიზაციას ესაჭიროება ერთი აღმასრულებელი დირექტორი, კომპანიის სიდიდის მიუხედავად, მას სჭირდება ძირითადი საბაზისო ფუნქციების შესრულება, როგორიცაა რეგისტრაცია ან აღრიცხვა, რაც ასევე არ არის კავშირში კომპანიის ზომასთან. მსგავსად ამისა, ყველა საწარმოს სჭირდება საწარმოს მენეჯერი, ერთი კონტროლიორი, ან ფინანსური მენეჯერი, ერთი ადამიანური რესურსების მენეჯერი, ადმინისტრაციულ-სამეურნეო საქმიანობის წარმმართველი, ტექნიკური მომსახურების და დაცვის თანამშრომელი. აღნიშნული ბიზნესის ან საწარმოს მუშაობისთვის გაწეული საქმიანობა არ უკავშირდება პროდუქტის რაოდენობას, წარმოების პერიოდს, ან წარმოებული ერთეულების რაოდენობას და მათი ხარჯები არ ნაწილდება დანახარჯთა ობიექტზე.

სხვა დამხმარე საქმიანობა

სხვა დამხმარე საქმიანობა შორდება ბიზნესის მდგრადობისთვის გაწეულ ძირითად ან არსებითი ქმედების დონეს. აღნიშნული საქმიანობის ხარჯი იცვლება, ორგანიზაციის სიდიდისა და კომპლექსურობის შესაბამისად და გადანაწილებულია დანახარჯთა ობიექტზე იმ სახით, როგორც ის ასახავს მისი წარმოშობის მიზეზს.

დანახარჯთა იერარქია

ამ ნაწილში შემუშავებული დანახარჯთა იერარქია წარმოადგენს მისი ქცევის მოდელს და შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ორი სახით: ხარჯების პროგნოზირებისთვის და ხარჯების დადგენისათვის დანახარჯთა ობიექტისთვის, როგორიცაა პროდუქტის ან პროდუქციის ხაზისთვის ხარჯების დადგენა. ჩვენ განვიხილავთ აღნიშნულ იერარქიას მე-4 თავში, როცა შევისწავლით დანახარჯთა აღრიცხვას საქმიანობის სახეობების მიხედვით, და მე-10 თავში სადაც განვიხილავთ პროგნოზირებასა და ბიუჯეტირებას.

დანახარჯთა ქცევის არსი

თუ გავიგებთ დანახარჯების ქცევის არსს, შეძლებთ ხარჯების პროგნოზირებას და მოცულობის გაზრდისა და შემცირების შედეგად დანახარჯების ქცევის განსაზღვრას. განვიხილოთ Orillia Novelty Plastics-ის საქმიანობა, რომელიც არის პატარა მწარმოებელი და ქმნის სამ ახალ პროდუქტს, რომლებსაც თავად მომხმარებლები არქმევენ სახელებს და იყენებენ, როგორც სარეკლამო პროდუქტებს. 2-18 სურათი გვიჩვენებს კომპანიის აღრიცხულ საშუალო თვიურ წარმოებას და მასთან დაკავშირებულ ნედლეულსა და მუშახელზე მოთხოვნას მომდევნო 6 თვის განმავლობაში. დანადგარის გამოყენების ხანგრძლივობის შესახებ ინფორმაცია არ არის მოცემული, რადგან მისი ბიუჯეტირება ხდება ცალკე. პლასტმასის ხარჯები შეადგენს $0.10 ერთეულზე და შესყიდვა ხდება საჭიროების მიხედვით. ნარმოების ყველა მუშა პასუხისმგებელია სამ ამოცანაზე: დანადგარის დაყენება (შეკვეთაზე დაფუძნებული საქმიანობა), დანადგარის მომსახურება წარმოების პროცესში (ერთეულზე დამოკიდებული საქმიანობა), და პროცესის შესაბამისად სამუშაოს მონაცვლეობა მთელს საწარმოში (შეკვეთაზე დაფუძნებული საქმიანობა). ყველა მუშა კვალიფიციურია და შეუძლია როგორც უშუალოდ შეკვეთაზე, ასევე ერთეულზე დამოკიდებული სამუშაოების შესრულება. მათი საათობრივი ანაზღაურება არის $25 საათში.

პროფკავშირებთან შეთანხმება მოითხოვს, რომ დაქირავებული მუშების რაოდენობის რეგულირება შესაძლებელია მხოლოდ ექვს თვეში ერთხელ. აქედან გამომდინარე, Orillia Novelty Plastics-მა უნდა შექმნას 6-თვიანი სამუშაო დაქირავებული მუშებისთვის. აღნიშნული გეგმის საფუძველზე Orillia Novelty Plastics-მა გადაწყვიტა კონტრაქტი გააფორმოს 1,500 სამუშო საათზე თვეში 6 თვის მანძილზე და მთლიანი ხარჯი თვეში შეადგენს $37,500 (1,500X$25), ხოლო $1,250-ის განსხვავება კონტარქტით გათვალისწინებულ შრომის ხარჯსა ($37,500) და დაგეგმილ საშუალო საჭირო რაოდენობას შორის ($36,250) არის ჭარბი გამოუყენებელი სიმძლავრის დანახარჯი.

სურათი 2-18
Orillia Novelty Plastics-ის საქონლზე მოთხოვნა

	პროდუქტი			
	1	2	3	სულ
წარმოებული რაოდენობა	25,000	40,000	10,000	
პლასტმასის რაოდენობა ერთეულზე	2	1	3	
პლასტმასის რაოდენობა სულ	50,000	40,000	30,000	120,000
პლასტმასის ღირებულება	$5,000.00	$4,000.00	$3,000.00	$12,000.00
სამუშაოს შესრულების დრო ერთეულზე	0.01	0.005	0.04	
სამუშაოს შესრულების დრო მთლიანად	250	200	400	850
ერთეული პარტიაში	5,000	4,000	500	
პარტია	5	10	20	
შრომის საათები პარტიაზე	10	15	20	
შრომის საათები მთლიანად პარტიებზე	50	150	400	600
სულ შრომის საათები	300	350	800	1,450
ხარჯი გამოყენებული შრომის საათებით				$36,250.00
გადახდილი შრომის ანაზღაურება				$37,500.00
გამოუყენებელი შრომითი სიმძლავრის ხარჯი				$1,250.00
მთლიანი ხარჯი				$49,500.00

სურათი 2-19
Orillia Novelty Plastics-ის საქონლზე მოთხოვნა

	პროდუქტი			
	1	2	3	სულ
წარმოებული რაოდენობა	26,000	41,000	8,000	
პლასტმასის რაოდენობა ერთეულზე	2	1	3	
პლასტმასის რაოდენობა სულ	52,000	41,000	24,000	117,000
პლასტმასის ღირებულება	$5,200.00	$4,100.00	$2,400.00	$11,700.00
სამუშაოს შესრულების დრო ერთეულზე	0.01	0.005	0.04	
სამუშაოს შესრულების დრო მთლიანად	260	205	320	785
ერთეული პარტიაში	5,200	4,100	500	
პარტია	5	10	16	
შრომის საათები პარტიაზე	10	15	20	
შრომის საათები მთლიანად პარტიებზე	50	150	320	520
სულ შრომის საათები	310	355	640	1305
ხარჯი გამოყენებული შრომის საათებით				$32,625.00
გადახდილი შრომის ანაზღაურება				$37,500.00
გამოუყენებელი შრომითი სიმძლავრის ხარჯი				$4,875.00
მთლიანი ხარჯი				$49,200.00

2-19 სურათი აჯამებს 6-თვიანი კონტრაქტის პირველი თვის საწარმოო საქმიანობის შედეგებს. მე-3 ნაკეთობის წარმოება ჩავარდა, მაგრამ 1-ლი და მე-2 პროდუქტის გაყიდვები უფრო მაღალი იყო, ვიდრე საშუალო გეგმა. 2-18 და 2-19 სურათზე წამოდგენილია დეტალური განხილვა. ყურადღება მიაქციეთ, იმას თუ როგორ მისდევს პლასტმასის მასალის გამოყენება და დანახარჯი, პროდუქციის მატებას ან კლებას. ეს არის ცვალებადი ხარჯის ბუნება, რომელიც დაკავშირებულია გამოყენებული რესურსების რაოდენობასთან. მუშახელის ხარჯი არის გაჩერებული $37,500-ზე, რადგან მუშახელი აუცილებელი ანუ მუდმივი ხარჯია 6 თვის ვადით. ყველა მუდმივი ხარჯის მსგავსად, მუშახელის ხარჯი დამოკიდებულია შეძენილ სიმძლავრეზე და არა გამოყენებულზე. ყურადღება მიაქციეთ, რომ ამ შემთხვევაში, მოთხოვნა მუშახელზე იყო შესაძლებელზე ნაკლები. თუ 1-ლი და მე-2 პროდუქტების წარმოება უფრო სწრაფად გაიზრდება, მოთხოვნამ შეიძლება მკვეთრად გადააჭარბოს მიწოდებას და წარმოება იქნება მოთხოვნაზე ნაკლები.

ჩავთვალოთ რომ 2-19 სურათის შესწავლის შემდეგ, კომპანიის მენეჯმენტმა თავის თავზე აიღო პროდუქტ 3-ის ღირებულების განსაზღვრა. პლასტმასის ნედლეულის ხარჯი 3-თვის ერთეულ პროდუქტზე შეადგენს $0.30. (პლასტმასის მასალის 3 ერთეული პრდუქტის ერთეულის მიხედვით 3X$0.10), და მუშახელის ხარჯი ერთეულზე $2-ა [(0.04 წარმოების დრო + 20/500 პარტიასთან დრო) X $25 შრომა ერთ საათში] და მთლიანად შეადგენს $2.30-ს ერთეულზე. რადგან პროდუქტ 3-ის გასაყიდი ფასი არის $2.50 და $2.30, ხარჯი არ შეიცავს წარმოების დანადგართან და მომხმარებელთან დაკავშირებულ ხარჯებს გაგზავნისა და გაყიდვისთვის, მენეჯმენტმა გადაწყვიტა, რომ პროდუქტი არის წამგებიანი და ის აღარ აწარმოოს.

თუ პროდუქტ 3-ის წარმოება არ მოხდება, როგორ შეიცვლება ხარჯები? ნამდვილად დავარდა ხარჯები $18,400-ით (8,000X$2.30), მას შემდეგ, რაც აღნიშნული პროდუქტის წარმოება შეწყდა? 2-20 სურათი გვიჩვენებს, რომ პროდუქტ 3-თან დაკავშირებული ხარჯები გასულია. ახლა ხარჯი არის $46,800, რომელიც შემცირებულია 2,400-ით ($49,200-$46,800). რატომ არ ჩამოვარდა ხარჯები ნავარაუდევ $18,400-ით? მუშახელის ხარჯები იგივე დარჩა 6-თვიანი კონტრაქტის გამო, მათი არ გამოყენების მიუხედავად. 6 თვის შემდეგ (გრძელვადიანი პერიოდი) მუშახელის ხარჯები შემცირდება $16,000-ით (8,000X$2). ვინაიდან ამ დროისთვის მუშახელის კონტარქტზე ხელახალი მოლაპარაკება ხდება და მუშახელის საჭიროება ნაკლები იქნება. მოკლევადიან პერიოდში მუშახელის ხარჯი იყო იგივე. ეს გვიჩვენებს უარის დანახარჯს, რომელსაც ორგანიზაცია გასწევს, როცა წყვეტს რესურსის გამოყენებას (მაგალითად ქვანახშირი) ან პროდუქტის გამოშვებას. აქედან გამომდინარე, მოკლევადიან პერიოდში ხარჯები შემცირდა მხოლოდ პლასტმასის მასალის ხარჯებით , რომელიც არის $2,400 ($8,000X$0.30).

სურათი 2-20
Orillia Novelty Plastics-ის პროდუქტ 3-ის წარმოების შეჩერება

	პროდუქტი			
	1	2	3	სულ
წარმოებული რაოდენობა	26,000	41,000	0	
პლასტმასის რაოდენობა ერთეულზე	2	1	3	
პლასტმასის რაოდენობა სულ	52,000	41,000	0	93,000
პლასტმასის ღირებულება	$5,200.00	$4,100.00	$0.00	$9,300.00
სამუშაოს შესრულების დრო ერთეულზე	0.01	0.005	0.04	
სამუშაოს შესრულების დრო მთლიანად	260	205	0	465
ერთეული პარტიაში	5,200	4,100	500	
პარტია	5	10	0	
შრომის საათები პარტიაზე	10	15	20	
შრომის საათები მთლიანად პარტიებზე	50	150	0	200
სულ შრომის საათები	310	355	0	665
ხარჯი გამოყენებული შრომის საათებით				$16,625.00
გადახდილი შრომის ანაზღაურება				$37,500.00
გამოუყენებლი შრომითი სიმძლავრის ხარჯი				$20,875.00
მთლიანი ხარჯი				$46,800.00

იმის გათვალისწინებით, რომ მუშახელის ღირებულება აუცილებელი ხარჯია, და კონტრაქტის მიხედვით 3 თვე ისევ უნდა იქნას ხელფასები გადახდილი, მენეჯმენტმა გადაწყვიტა გააფართოვოს 1-ლი და მე-2 პროდუქტების წარმოება. ჩვენ ვიცით, რომ პლასტმასის მასალის ხარჯები იზრდება, როცა 1-ლი და მე-2 პროდუქტის წარმოება იზრდება, მაგრამ მუშახელის ღირებულება რჩება ფიქსირებული $37,500-ზე. პრობლემა, რასაც მენეჯმენტი ანყდება, არის ის, რომ წარმოების მუშახელზე მოთხოვნამ დადებული კონტარქტის მიხედვით არ უნდა გადააჭარბოს 1,500 საათს, რასაც ადასტურებს 2-21 სურათიც. ყურადღება მიაქციეთ, იმას, რომ მხოლოდ პლასტმასის მასალის ხარჯი გაზრდილია და ასახავს წარმოების მომატებულ დონეს. მუშახელის ხარჯები არ გაზრდილა. ეს აუცილებელი ხარჯია და უცვლელი რჩება 6-თვის განმავლობაში, ვიდრე ახალი კონტრაქტები გაფორმდება.

ეს ნიშნავს იმას, რომ დაგეგმვის მიზნებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის გადაწყვეტილების მიმღებმა პირებმა უნდა ჩათვალონ მუშახელის ღირებულება ნულად 1 და 2 პროდუქციისთვის? რასაკვირველია არა. ვიდრე ზრდის ღირებულება პროდუქტ 1-ლი და მე-2 წარმოების დონეზე არის მხოლოდ პლასტმასის მასალის ხარჯი, გრძელვადიან პერიოდში. როცა კონტრაქტზე მოლაპარაკებები გაიმართება და მენეჯმენტი გადაწყვეტს თუ როგორ გააგრძელოს პროდუქტის წარმოება, მაშინ პროდუქტის ფასები დაფარავს ყველა ხარჯს მუშახელის ხარჯების ჩათვლით. ეს გახლავთ მიზეზი, რატომაც მიიღეს გადაწყვეტილება პროდუქტის ფასწარმოქმნაზე დაფუძნებულ გრძელვადიან ხარჯზე, რომელიც მოიცავს მუდმივ ხარჯს, ეს არის კიდევ ერთი დასტური იმისა, რომ პროდუქტის ხარჯთაღრიცხვა უნდა ასახავდეს დანახარჯთა ქცევის ძირითად საკითხებს. აღნიშნული საკითხები განხილულია მე-4 თავში.

განხილული მაგალითის ძირითადი არსი არის ის, რომ არსებობს მნიშვნელოვანი სხვაობა შეძენილ ხარჯსა და სხვადასხვა გამოყენებული რესურსების ხარჯებს შორის. ზოგიერთი რესურსისთვის ორგანიზაციის ხარჯი პროპორციულია მისი შესყიდვის მოცულობის მათი გამოყენების მიუხედავად. სხვა რესურსებისთვის, ორგანიზაციის ხარჯი მოხმარების პროპორციულია. როგორც ახსნილია მე-4 თავში, პროდუქტის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისათვის ხარჯთაღრიცხვის სისტემას აქვს გრძელვადიანი ხედვა და აფასებს დანახარჯებს გამოყენებული რაოდენობის პროპორციულობის მიხედვით, მაგრამ დანახარჯებთან მსგავსმა მიდგომამ შეიძლება შეცდომაში შეგვიყვანოს, როცა იგივე ინფორმაცია გამოყენებულია ბიუჯეტის შემუშავების ან შესრულების ხარჯვითი ნაწილის განსაზღვრის დროს. აღნიშნული საკითხი დეტალურად განიხილება მე-10 თავში.

სურათი 2-21
Orillia Novelty Plastics-ის 1 და მე-2 პროდუქტის ნარმოების გაზრდა

	პროდუქტი			
	1	2	3	სულ
ნარმოებული რაოდენობა	40,000	80,000	0	
პლასტმასის რაოდენობა ერთეულზე	2	1	3	
პლასტმასის რაოდენობა სულ	80,000	80,000	0	160,000
პლასტმასის ღირებულება	$8,000.00	$8,000.00	$0.00	$16,000.00
სამუშაოს შესრულების დრო ერთეულზე	0.01	0.005	0.04	
სამუშაოს შესრულების დრო მთლიანად	400	400	0	800
ერთეული პარტიაში	5,000	4,000	500	
პარტია	8	20	0	
შრომის საათები პარტიაზე	10	15	20	
შრომის საათები მთლიანად პარტიებზე	80	300	0	380
სულ შრომის საათები	480	700	0	1180
ხარჯი გამოყენებული შრომის საათებით				$29,500.00
გადახდილი შრომის ანაზღაურება				$37,500.00
გამოუყენებელი შრომითი სიმძლავრის ხარჯი				$8,000.00
მთლიანი ხარჯი				$53,500.00

არასაწარმოო დანახარჯები როგორც პროდუქციის ხარჯები

მიუხედავად იმისა, რომ ჩვენ ვახსენეთ არასაწარმოო დანახარჯები, უფრო დიდი ნაწილი დავუთმეთ წარმოების დანახარჯებს. წარმოების დანახარჯებზე ყურადღების გამახვილება არის გარე ანგარიშგების ფუნქცია, რომელიც გამოყოფს საწარმოო ხარჯებს, რადგან ისინი არსებითია მარაგების შეფასების დროს.

ეს საკითხი საკმაოდ განსხავევებულად განიხილება მმართველობითი აღრიცხვაში. წარმოების დანახარჯები, რომელიც ყველაზე მნიშვნელოვანია მთლიანი ღირებულების კომპონენტში და არასაწარმოო დანახარჯები, როგორიცაა კვლევისა და განვითარების, მარკეტინგის, გაყიდვების, ლოჯისტიკის დანახარჯები დიდია და იზრდება ბევრ კომპანიაში გაზრდილი კონკურენტული მოთხოვნების გამო. აღიარებულია, რომ არასაწარმოო დანახარჯების მენეჯმენტი მნიშვნელოვანი ხელშემწყობი ფაქტორია ორგანიზაციის ფინანსური ნარმატების მისაღწევად.

წარმოების დანახარჯების მსგავსად, არასაწარმოო დანახარჯები, მოიცავს ცვალებად და სიმძლავრესთან დაკავშირებულ კომპონენტებს. ტრადიციულად, მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები უყურებენ არასაწარმოო დანახარჯებს, როგორც დანახარჯების აეზს, რომელიც უნდა იმართოს ბიუჯეტის პერიოდული ასიგნირებით. მაგალითად, ისეთი ხარჯები რომელიც გაწეულია რეკლამირებაზე განისაზღვრება იმ რაოდენობით, რისი დახარჯვის შესაძლებლობაც გვაქვს, და არა როგორც ამოცანა, რომელიც უნდა შევასრულოთ რეკლამირებით.

არასაწარმოო დანახარჯები, რომელიც ორგანიზაციაში წარმოიშობა არის მომხმარებელთან დაკავშირებული ხარჯები. აღნიშნული მოიცავს მომხმარებლისთვის პროდუქტის მიყიდვას და გაყიდვის შემდგომი მომსახურების გაწევას. ეს დანახარჯები შეიძლება იყოს საკმაოდ დიდი და იცვლებოდეს მნიშვნელოვანად მომხმარებლის მიხედვით.

მრავალმა ორგანიზაციამ დაიწყო მომხმარებელთა აღრიცხვა (customer accounting), სხვადასხვა მომხმარებელთან ან სხვადასხვა ტიპის მომხმარებელთან დაკავშირებული მომგებიანობის განსაზღვრის მიზნით. მომხმარებელთა აღრიცხვის სისტემებმა გამოინვია ზოგიერთი ორგანიზაციის მიერ გარკვეული მომხმარებლის მიტოვება ან სხვადასხვა მომსახურებაზე საფასურის შემოღება. რადგან მრავალი მომსახურება პროპორციულია მომხმარებლის რაოდენობისა, და არა მათ მერ შესყიდული საქონლის რაოდენობის

(გავიხსენოთ მრიცხველისა და ანგარიშის წარდგენის ხარჯების მაგალითი), ხარჯთაღრიცხვის ტრადიციული სისტემის ჩანაცვლება, მომხმარებელთა რაოდენობის აღრიცხვით, გადანააცვლებს ხარჯებს დიდ მომხმარებლიდან პატარასკენ, რომელიც ამ ხარჯებს ქმნის.

საწარმოო დანახარჯები არის საკმაოდ ვრცელი თემა, და არ გვინდა დიდი რაოდენობის ინფორმაციის მოწოდება ერთად, ეს თავი ფოკუსირებას ახდენს საწარმოო დანახარჯებზე. თუმცა, უნდა გახსოვდეთ, რომ არასაწარმოო დანახარჯები არის მნიშვნელოვანი და იმსახურებს ყურადღებას ბევრ ორგანიზაციაში.

მოგების შეფასება ლინის ლანდშაფტის სერვისში

მივუბრუნდეთ ლინის ლანდშაფტის სერვისს, ახლა ჩვენ შეგვიძლია დავფიქრდეთ კომპანიის რამდენიმე პრობლემაზე.

რამდენიმე მოსაზრებამ შეიძლება ჩამოაყალიბოს პრობლემა, მხოლოდ ლინს აქვს დიზაინისა და დაგეგმვის ბიზნესი და მისი პრობლემა არ არის პოტენციური მომხმარებლი. რადგან არ ჩანს ამ პროდუქტის ბაზარზე შეტანის დიდი წინააღმდეგობები, ნაკლები კონკურენტების არსებობა გვეუბნება, რომ მათი აზრით, ეს პროდუქტი არ არის მომგებიანი იმ ფასად, რასაც ლინი ადებს. თუმცა ლინის საქმიანობა გაცილებით ეფექტიანია, ვიდრე მისი კონკურენტებისა, ან ლინი ვერ აფასებს სათანადოდ დანახარჯებს. შეიძლება დამნაშავეა მეთოდი, რომლითაც დანახარჯების მართვა და გადანაწილება ხდება და ამ ხარჯების დეტალური შესწავლაა საჭირო. დავუშვათ, რომ განაწილებული ხარჯების ანალიზი გვაძელეს შემდეგ ინფორმაციას, რომელიც აღნიშნულია 2-22 სურათზე. $300,000-ის ხარჯი ასახავს საერთო ექსპლუატაციის ხარჯებს (შენობის იჯარა, სადაც ლინი ინახავს აღჭურვილობას, ტელეფონის ხარჯები და ანგარიშის წარდგენის ხარჯები). დაახლოებით $40,000 არის გამოუყენებელი აღჭურვილობის ხარჯებზე დანახარჯები. უფრო მეტიც, აღმოჩნდა, რომ არც ერთი მოწყობილობა, სატვირთო მანქანის გარდა (რომელიც თანაბრად ნაწილდება ყველა ბიზნესზე) არ გამოიყენება ბიზნესის ერთზე მეტ სეგმენტში.

ხარჯების განაწილების განაკვეთი დათვლილია საქნიანობაზე გაწეული დანახარჯის მის სიმძლავრეზე გაყოფით. განაწილებული ხარჯები დათვლილია განაწილების განაკვეთის გამრავლებით გამოყენებულ სიმძლავრეზე.

გამოყენებული აღჭურვილობის ანალიზის მიხედვით დიზაინისა და დაგეგმვის ბიზნესი იყენებს რამოდენიმე ძვირადღირებულ აღჭურვილობას, რაც ამცირებს მუშახელის ღირებულებას ამ ნაწილში დანადგარის მაღალი ღირებულების ხარჯზე. აღჭურვილობა

სურათი 2-22
ლინის ლანდშაფტის სერვისი

	რესურსის გამოყენების ინფორმაცია				
	დანახარჯი	სიმძლავრე	განაკვეთი	გამოყენება	განაწილება
სატვირთო მანქანა და მასთან დაკავშირებული ხარჯები	$40,000	800	$50	600	$30,000
გაზონის თიბვის აღჭურვილობა	$30,000	1,500	$20	1200	$24,000
დაგეგმვისა და დიზაინის აღჭურვილობა	$120,000	400	$300	400	$120,000
სხვა ტექნიკური მომსახურების აღჭურვილობა	$70,000	700	$100	500	$50,000

სურათი 2-23
ლინის ლანდშაფტის სერვისი, შემოსავლების და დანახარჯების ანაგარიშგება პროდუქტის მიხედვით

	გაზონის თიბვა	დიზაინი და დაგეგმვა	სხვა ტექნ. მომსახურება	სულ
შემოსავლები	$230,000	$175,000	$250,000	$655,000
პირდაპირი ხარჯები	125,000	56,000	145,000	326,000
მარჟა	$105,000	$119,000	$105,000	$329,000
გამოყენებული სიმძლავრის ღირებულება				
• საკუთარი აღჭურვილობა	24,000	120,000	50,000	194,000
• სატვირთო მანქანა	10,000	10,000	10,000	30,000
საკუთარი გამოუყენებელი სიმძლავრის დანახარჯი	6,000	0	20,000	26,000
ერთეულზე მოგება	$65,000	$11,000	$25,000	$79,000
საერთო გამოუყენებელი სიმძლავრის დანახარჯი				10,000
ბიზნესის მდგრადობის ხარჯები				40,000
ორგანიზაციის მოგება				$29,000

მოიცავს გრუნტის დამუშავების დანადგარს და დამახარისხებელ მანქანს, რაც შეადგენს ძირითად ხარჯებს ბიზნესის ამ სექტორში.

ზემოთ მოცემული ინფორმაციის საფუძველზე ინფორმაცია საწყისი მოგების შესახებ შეიძლება იქნეს შეცვლილი, როგორც ეს მოცემულია 2-23 სურათზე. ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ მოგების რიცხვები არ შეიცავს საერთო გამოუყენებელი სიმძლავრის და ბიზნესის მდგრადობის დანახარჯებს $40,000-ს და $10,000-ს, რადგან არ არის ამ ხარჯების განაწილების პრაქტიკული გზა ბიზნესის სამ სექტორზე. ის უნდა დაიფაროს მარჟით, რომელსაც ქმნის სამივე ბიზნესის ხაზი.

ყურადღება გაამახვილეთ იმაზე, რომ მუდმივი ხარჯები სათანადოდ არის დაკავშირებული ცალკეულ სექტორზე. ჩვენ მივიღებთ ორგანიზაციის ძალიან განსხვავებულ სურათს. პირველი, ჩვენ ვხედავთ, რომ გაზონის თიბვისა და სხვა ტექნიკური მომსახურების შემცირება, რაც ლინმა განიზრახა არაგონივრული ნაბიჯია. ორივე ერთეულს აქვს გამოუყენებელი სიმძლავრე, იგივე დონის დანახარჯების პირობებში. დიზაინისა და დაგეგმვის ბიზნესი ნამგებიანია, მაგრამ ძირითადი დანახარჯების საკმაოდ დიდ ნაწილს თავის თავზე იღებს. სპეციალური მოწყობილობის დანახარჯები აშკარად არ ასახავდა სამუშაოზე დადებულ ფასს. ეს ადასტურებს ეჭვს, რომ ლინის ფასები არის დაბალი, რაც ზრდის მოთხოვნას და ხელს უშლის კონკურენციას.

ლინმა უნდა ასწიოს ფასები დიზაინსა და დაგეგმვის მომსახურებაზე და გაზარდოს გაზონის თიბვისა და სხვა ტექნიკური მომსახურების მოცულობა იმისთვის, რომ მოხდეს

შენიშვნა

აღნიშნული თავი გვანვდის მნიშვნელოვან იდეას „სხვადასხვა დანახარჯი განკუთვნილია სხვადასხვა მიზნებისთვის". ეს ნიშნავს, რომ არ არსებობს ხარჯის გამოთვლის ერთი უნიკალური გზა. კარგი გამოთვლისას დანახარჯის კალკულაცია ასახავს, რა მიზნით იყენებს გადაწყვეტილების მიმღები პირი ხარჯს.

საზოგადოდ მიღებული აღრიცხვის პრინციპები (GAAP) აღწერს თუ როგორ უნდა იქნეს ხარჯი დაანგარიშებული გარე მომხმარებლისთვის, იძლევა გარე ფინანსური ანგარიშგების დეტალურ ინსტრუქციებს. GAAP მხოლოდ წარმოების ღირებულებას მიიჩნევს პროდუქციის თვითღირებულების ხარჯად, ის არ მოიაზრებს გაყიდვის, საერთო ან ადმინისტრაციულ ხარჯებს პროდუქციის თვითღირებულებაში.

გადაწყვეტილების მიმღები პირები დანახარჯის შესახებ ინფორმაციას ორგანიზაციის შიგნით იყენებენ სხვადასხვა სახით, ამიტომ ხარჯის გამოთვლა სხვადასხვა მეთოდით ხდება. ჩვენ მიერ განხილული, დანახარჯი-მოცულობა-მოგების ანალიზი არის ფინანსური მოდელირების მიდგომა, სადაც ცვალებადი ხარჯები მოიცავს მოქნილი რესურსების ღირებულებას (როგორც საწარმოოს ასევე არასაწარმოოს) პროდუქციის ან მომსახურების შესაქმნელად, რომელიც არის განსხვავებული ხედვა GAAP მიერ მოთხოვნილი ხარჯის გამოთვლის მიდგომიდან და ის მხოლოდ წარმოების დანახარჯებს მოიცავს.

თავის დასაწყისში განხილული იყო ერთი პირის ფრენის ღირებულების გამოთვლა ლონდონიდან ციურიხამდე, რათა გვეჩვენებინა დანახარჯების სხვადასხვაგვარი გამოყენება და შესაბამისად მისი განსხვავებული კალკულაცია. ჩვენ დავინახეთ თუ როგორ განსაზღვრავს გადაწყვეტილების კონტექსტი ხარჯის კალკულაციასა და შესაბამის დანიშნულებას.

განხილული იყო მნიშვნელოვანი ცნება – ალტერნატიული ღირებულება, რაც არის ალტერნატივა ან სარგებელი, რომელსაც სხვადასხვა დანიშნულების აქტივები აღარ იძლევა, როცა ის გამოყენებულია რაიმე სხვა მიზნით.

ეს თავი გვანვდის ინფორმაციას მოკლევადიანი და გრძელვადიანი დანახარჯების შესახებ და პარალელურად ეხება მოკლე და გრძელვადიან ზღვრულ დანახარჯებს. მოკლევადიანი დანახარჯების არსი არის ის, რომ დანახარჯი შეიძლება იქნეს დარეგულირებული მოკლე დროის პერიოდში მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგად. მოკლევადიანი დანახარჯების გამოთვლა გამორიცხავს მუდმივ ხარჯებს, რადგან ისინი ფიქსირებულია და არ იცვლება გადაწყვეტილებებით. გრძელვადიანი დანახარჯის შეფასება მოიცავს მუდმივ ხარჯს, რომელიც არ შეიძლება შეიცვალოს მოკლევადიან პერიოდში. მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები მიიჩნევენ, რომ გრძელვადიან პერიოდში ყველა ხარჯი ექვემდებარება ცვლილებას.

ფრედის ხილ-ბოსტნის მიწოდების სერვისი გვიჩვენებს, თუ როგორ ქმნის ორგანიზაცია დანახარჯს და ხარჯების სხვადასხვა განსაზღვრებებს რომელზეც საუბარი იყო ამ თავში.

ეს თავი ასევე განიხილავს როგორ წარმოშობს დანახარჯს საქმიანობები: ერთეულზე, პარტიაზე, მომხმარებლის შენარჩუნებასა და ბიზნესის მდგრადობაზე, რომელიც მნიშვნელოვანი შესაფალია დანახარჯთა ქცევის არსის გაგებაში, რის მიხედვითაც განისაზღვრება ცვალებადი და მუდმივი ხარჯები.

ძირითადი ტერმინები

ალტერნატიულ ღირებულება, 52
არაპირდაპირი ხარჯი, 38
გრძელვადიანი პერიოდი, 52
დანახარჯი,30
დანახარჯი-მოცულობა-მოგების (CVP) ანალიზი, 40
დანახარჯთა ობიექტი, 33
ერთეულზე დამოკიდებული საქმიანობა,62
ზღვრული სარგებლიანობა, 41
მოკლევადიანი პერიოდი, 54
მომხმარებელთა აღრიცხვა, 68
მოქნილი რესურსები, 35
მუდმივი ხარჯები, 35
პარტიასთან დაკავშირებული საქმიანობა, 62
პროდუქციის თვითღირებულება, 31
პირდაპირი ხარჯი, 37
საქმიანობა ბიზნესის მდგრადობისთვის, 64
საქმიანობა კაეშირების მდგრადობისთვის, 64
საქმიანობა მომხმარებლის შენარჩუნებისთვის, 64
საქმიანობა საქონლის მდგრადობისთვის, 63
საწარმოო დანახარჯები, 32
საზოგადოდ მიღებული აღრიცხვის პრინციპები (GAAP), 31
სიმძლავრესთან დაკავშირებული რესურსები, 35
ცვალებადი ხარჯები, 35
წაუგებლობის განტოლება, 40

დავალებები

კითხვები

2-1 როგორ გამოიყენება დანახარჯთა შესახებ ინფორმაცია? (LO 1)

2-2 რატომ არის საჭირო სხვადასხვა სახის დახარჯთა ინფორმაციის აღრიცხვა სხვადასხვა მენეჯერული მიზნებისა და გადაწყვეტილებების მისაღებად? (LO 1)

2-3 რა არის დანახარჯთა ობიექტი? (LO 1)

2-4 როგორ შეიძლება გავარჩიოთ პირდაპირი ხარჯი არაპირდაპირისაგან? (LO 2)

2-5 განმარტეთ განსხვავება ცვალებად და მუდმივ ხარჯს შორის. (LO 3)

2-6 ცვალებადი ხარჯები ყოველთვის არის პირდაპირი ხარჯი? (LO 2,3)

2-7 მუდმივი ხარჯი ყოველთვის არის არაპირდაპირი? (LO 2,3)

2-8 როგორ ხდება საწარმოო კომპანიაში დანახარჯების კლასიფიკაცია გარე ანგარიშის ნარდგენისას?(LO 1,4)

2-9 განმარტეთ სხვაობა დანახარჯსა და გასავალს შორის. (LO 1)

2-10 რა ორი პრინციპული კატეგორია არსებობს, რომელშიც კლასიფიცირდება ხარჯი? (LO 1,2)

2-11 რატომ აქვს ტრადიციულ დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემებს წარმოების ღირებულების დეტალური ანალიზის ტენდენცია ღირებულების სხვა ფუნქციურ კატეგორიასთან შედარებით? (LO 1)

2-12 რა ორი ძირითადი მიზანი არსებობს ორგანიზაციაში, რომლისთვისაც ხდება დანახარჯების გამოყენება? (LO 1)

2-13 რას ნიშნავს ზღვრული სარგებლიანობა ერთეულზე? როგორ გამოიყენება ზღვრული სარგებლიანობა დანახარჯების ანალიზში, რათა ხელი შეუწყოს მენეჯერული გადაწყვეტილების მიღებას? (LO 3)

2-14 რას ნიშნავს წაუგებლობის წერტილი? (LO 3)

2-15 განმარტეთ, რატომ ეთანხმებით ან არ ეთანხმებით მომდევნო განაცხადს: „ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს რაც შეიძლება ზუსტი და სრულყოფილი დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა". (LO 1)

2-16 რა არის ალტერნატიული ღირებულება? (LO 1)

2-17 რა განსხვავებაა მოკლე და გრძელვადიან ხარჯებს შორის? (LO 6)

2-18 როგორ შეიცვალა წარმოების ღირებულების შემადგენლობა ბოლო წლებში? აღნიშნულმა ცვლილებამ რა გაელენა იქონია ხარჯთაღრიცხვის სისტემაზე? (LO 1,3,7)

2-19 რომელი საქმიანობის წარმოების ხუთი კატეგორია არსებობს? განმარტეთ განსხვავებები მათ შორის. (LO 1,3,7)

2-20 რატომ მიიპყრო ყურადღება მომხმარებელთან დაკავშირებულმა ხარჯებმა ბოლო წლებში? (LO 1,3,7)

სავარჯიშოები

LO 1, 2, 4 **2-21** ***ფუნქციის მიხედვით დანახარჯთა კლასიფიკაცია.*** მომდევნო ხარჯებს მიეცით საწარმოო ან არასაწარმოო ხარჯების კალსიფიკაცია:

ა. მუშახელის ღირებულება
ბ. საკომისიო გაყიდვებიდან
გ. პროდუქტების სახლში მიმწოდებელი სატვირთო მანქანის ამორტიზაცია
დ. აღმასრულებელი დირექტორის ხელფასი და ფულადი პრემია
ე. მასალის ღირებულება
ვ. პროდუქციის დიზაინზე მომუშავე თანამშრომელთა ხელფასი
ზ. რეკლამირება
თ. უძრავი ქონების გადასახადი, მთავარი ოფისის შენობისთვის
ი. გაზი და ელექტროენერგია ქარხანაში
კ. ბუღალტრის ხელფასი
ლ. პროდუქტის მომხამარებელთა უზრუნველყოფის ხაზის ოპერატორები
მ. მომხმარებელთა კრედიტის შეფასების განმსაზღვრელ თანამშორმელთა ხელფასი

LO 1, 2, 4 **2-22** ***წარმოების დანახარჯების კომპონენტები.*** ქვემოთ მოცემულ წარმოების დანახარჯებს მიეცით პირდაპირი ან არაპირდაპირი ხარჯების კლასიფიკაცია:

ა. დაზღვევა წარმოების აღჭურვილობაზე
ბ. ფოლადის ფირფიტების ხარჯი, რომელიც გამოიყენება ავტომობილის აწყობაში
გ. ამწყობი მუშების ხელფასი
დ. საწარმოს დაცვის თანამშრომლების ხელფასი
ე. საბურავების ხარჯი
ვ. ამწყობი მუშებისთვის ზედმეტი ნამუშევარი დროისთვის მიცემული ფულადი პრემია
ზ. ქარხნის შენობის ამორტიზაცია
თ. დანადგარების მუშაობისთვის საჭირო ელექტროენერგიის ხარჯი
ი. წარმოების მუშებისთვის შვებულების ანაზღაურება
კ. ჩატვირთვისა და ტრანსპორტირების მუშების ხელფასი
ლ. ავტომობილში ჩასადგმელი სავარძლების ხარჯი
მ. ხარისხის შემოწმების ხარჯები

LO 1, 4, 7 **2-23** ***დანახარჯის კლასიფიკაცია საქმიანობის მიხედვით.*** ქვემოთ მოცემულ დანახარჯებს მიეცით ერთეულზე, პარტიაზე დამოკიდებული, საქონლისა და ბიზნესის მდგრადობისთვის საქმიანობის ხარჯების კლასიფიკაცია:

ა. მუშახელის ღირებულება
ბ. გამართვაზე მომუშავე თანამშრომლების ხელფასი
გ. საინჟინრო ცვლილებაზე მომუშავე საწარმოს ინჟინრების ხელფასი
დ. ოფისის შენობის ამორტიზაცია
ე. მუშახელის ხელფასი
ვ. შესყიდვაზე შეკვეთის პერსონალის ხელფასი
ზ. პროდუქტის დიზაინზე მომუშავე პერსონალის ხელფასი
თ. საწარმოს შენობის საიჯარო გადასახადი
ი. პირველი ნაკეთობის ხარისხის ინსპექტირება ყოველ პარტიაში
კ. ერთი დანადგარიდან მეორეზე მასალების გადატანა
ლ. მომხმარებელთა კრედიტის შეფასების განმსაზღვრელ თანამშორმელთა ხელფასი

მ. ხარჯთაღრიცხვის ხარჯები
ნ. ცალკეული პროდუქტის გაყიდვების ტექნიკური დახმარება

LO 1, 4, 7 **2-24** ***საქმიანობის მიხედვით დანახარჯის კლასიფიკაცია.*** ქვემოთ მოცემულ ხარჯებს მიეცით ერთეულზე, პარტიაზე დამოკიდებული, საქონლის, ბიზნესის საქმიანობის ხარჯების კლასიფიკაცია:

ა. შეფუთვაზე მომუშავე მუშახელის ხელფასი
ბ. ჩატვირთვისა და ტრანსპორტირების მუშების ხელფასი
გ. ადმინისტრატორების ხელფასი
დ. საწარმოს მენეჯმენტის ხელფასი
ე. პროდუქციის წარმოების გრაფიკის შედგენაზე მომუშავე პერსონალის ხელფასი
ვ. წარმოების აღჭურვილობის მომსახურების ხარჯი, რომელიც დაფუძნებულია ნამუშევარ საათებზე
ზ. საწარმოს უძრავი ქონების გადასახადი
თ. წარმოების დისპეჩერების ხელფასი
ი. პირველი ნაკეთობის ხარისხის ინსპექტირება თითოეულ პარტიაში
კ. საწარმოო შენობის დაზღვევა
ლ. საწარმოს უსაფრთხოება
მ. წარმოების მუშების ტრენინგი
ნ. წარმოების აღჭურვილობის მუშაობისთვის საჭირო ელექტროენერგიის ხარჯი

LO 3 **2-25** ***ცვალებადი და მუდმივი ხარჯების კლასიფიკაცია.*** ქვემოთ მოცემულ დანახარჯებს მიეცით ცვალებადი და მუდმივი ხარჯების კლასიფიკაცია წარმოების ერთეულის მიხედვით:

ა. წარმოების ზედამხედველების ხელფასი
ბ. ავტომობილის წარმოებაში გამოყენებული ფოლადი
გ. ავეჯის წარმოებაში გამოყენებული ხის მასალა
დ. მეეზოვის მომსახურების საფასური
ე. გაყიდვების პერსონალისთვის გადახდილი საკომისიო
ვ. რეკლამირების ხარჯები
ზ. ანგარიშების მომზადებაზე მომუშავე პერსონალის ხელფასი
თ. პროდუქციის მინოდებისათვის საჭირო საწვავი
ი. საპოხი მასალა დანადგარისთვის
კ. წარმოების მოცულობაზე დაფუძნებული აღჭურვილობის ტექნიკური მომსახურება
ლ. წარმოების აღჭურვილობის ტექნიკური მომსახურება
მ. ყოველ თვეში შესრულებული წარმოების აღჭურვილობის ტექნიკური მომსახურება

LO 3 **2-26** ***ცვალებადი და მუდმივი ხარჯების კლასიფიკაცია.*** ქვემოთ მოცემულ დანახარჯებს მიეცით ცვალებადი და მუდმივი ხარჯების კლასიფიკაცია წარმოების ერთეულის მიხედვით:

ა. საგაზეთო წარმოებაში გამოყენებული ქაღალდი
ბ. წარმოების მუშების ხელფასი
გ. აღმასრულებელი დირექტორის ხელფასი
დ. ავეჯის წარმოებაში გამოყენებული წებო
ე. ქარხნის აღჭურვილობის ამორტიზაცია
ვ. გადამტანი სატვირთო ავტომობილის ამორტიზაცია
ზ. დანადგარის მოქმედებისთვის გამოყენებული ელექტროენერგია
თ. პროდუქტის ჩალაგებისთვის გამოყენებული ყუთები
ი. ქარხნის შენობის საიჯარო გადასახადი
კ. ქარხნის დაზღვევა

LO 3, 4 **2-27** ***წაუგებლობის ანალიზი საავადმყოფოსათვის.*** Murillo სამედიცინო ინსტიტუტი არის საავადმყოფო 100-საწოლზე სპეციალიზებული სამედიცინო მომსახურებით. საავადმყოფოს შენობა და აღჭურვილობა გრძელვადიანი იჯარით არის აღებული. პაციენტის დღიური ფასი არის $100. გასული დანახარჯების შესახებ მონაცემებზე დაყრდნობით საავადმყოფომ აღრიცხა ცვალებადი ხარჯები, რომელმაც შეადგინა $45.70 ერთ პაციენტზე დღეში. მუდმივი ხარჯები არის თვიურად $91,000. საავადმყოფოს ადმინისტრატორმა დაადგინა, რომ საავადმყოფოს ჰყავს საშუალოდ 2,300 პაციენტი თვეში.

დავალება

ა. რა დღიური ფასი უნდა გადაახდევინოს საავადმყოფომ პაციენტს, რომ მისმა შემოსავალმა დაფაროს ყველა ხარჯი ნაუგებლობის გარეშე საქმიანობის დონისთვის?
ბ. მიუბრუნდით სანყის მონაცემებს. რამდენი პაციენტი უნდა ჰყავდეს საშუალოდ თვეში საავადმყოფოს, რომ გამოიმუშავოს გამიზნული მოგება $45,000?

LO 3 **2-28** **წაუგებლობის ანალიზი.** კომპანიის, Preston Parkes, შემოსავალი გაყიდვებიდან შეადგენს $30 ერთეულზე, ცვალებადი ხარჯები ერთეულზე $19.50-ია და მუდმივი ხარჯები $147,000.

დავალება

ა. რა არის კომპანიის ერთეულის ზღვრული სარგებლიანობა?
ბ. განსაზღვრეთ Preston-მა პროდუქციის რა რაოდენობა უნდა გაყიდოს ნაუგებლობის დონის მისაღებად.
გ. განსაზღვრეთ შემოსავალი გაყიდვებიდან, რომ მივიღოთ მოგება (დაბეგვრამდე), რომელიც შემოსავლის 20%-ის ტოლია.
დ. კომპანია გეგმავს გაზარდოს სარეკლამო ხარჯები $38,500-ით. გაყიდვების როგორი ზრდაა აუცილებელი, რომ გაამართლოს დანახარჯი?

LO 3, 4 **2-29** ***მოგება-ზარალის ანგარიშგება, წაუგებლობის ანალიზი, სამიზნე მოგება.*** გასულ წელს Able Co გაყიდა წარმოებული პროდუქცია (მას არ ჰქონდა მზა პროდუქციის მარაგები) და გაყიდვებიდან შემოსავალი იყო $1,260,000. კომპანიამ აღრიცხა მომდევნო ხარჯები წლისთვის:

	წარმოების ღირებულება	კომერციული და ადმინისტრაციული ხარჯები	სულ
ცვალებადი ხარჯები	$420,000	$150,000	$570,000
მუდმივი ხარჯები	220,500	260,000	$480,500
მთლიანი	$640,500	$410,000	$1,050,500

დავალება

ა. მოამზადეთ მოგება-ზარალის ანგარიშგება (GAAP U.S-ის გარე ანგარიშგებისთვის განსაზღვრული ფორმით).
ბ. განსაზღვრეთ შემოსავალი, დანახარჯი-მოცულობა-მოგება, ანალიზის გამოყენებით (ტოლობა 2.2.-ის გამოყენებით).
გ. გაყიდვების რა დონეზე შეძლებს Able-მა მიიღოს სამიზნე მოგება დაბეგვრამდე $250,000?
დ. გაყიდვების რა დონეზე მიაღწევს Able ნაუგებლობის წერტილს?

LO 3 **2-30** ***მრავალპროდუქტიანი წაუგებლობის ანალიზი.*** Florida Favorites Company აწარმოებს სათამაშო ნიანგებსა და დელფინებს. მუდმივი ხარჯები შეადგენს $1,290,000 წელინადში. გაყიდვებიდან შემოსავალი და ცვალებადი ხარჯები ერთეულზე მოცემულია ქვემოთ:

	ნიანგი	დელფინი
გასაყიდი ფასი	$20	$25
ცვალებადი ხარჯები	8	10

დავალება

ა. ჩავთვალოთ, რომ კომპანია დღესდღეობით ყიდის 140,000 ნიანგს და 60,000 დელფინს წელინადში. დავუშვათ, რომ გაყიდვების პროპორცია უცვლელია. რამდენი ნიანგი და დელფინი უნდა გაყიდოს კომპანიამ ნაუგებლობისათვის წელინადში?
ბ. ჩავთვალოთ, რომ კომპანია დღესდღეობით ყიდის 60,000 ნიანგს და 140,000 დელფინს წელინადში. დავუშვათ, რომ გაყიდვების პროპორცია უცვლელია. რამდენი ნიანგი და დელფინი უნდა გაყიდოს კომპანიამ ნაუგებლობისათვის წელინადში?
გ. განმარტეთ რატომ არის სათამაშოების მთლიანი რაოდენობა განსხვავებული წაუგებლობის წარმოებისთვის (ა) და (ბ).

LO 1, 2, 3, 5 **2-31** ***ალტერნატიული ღირებულება.*** Healthy Heart სპეციალიზებულია ლანჩებზე ჯანმრთელი წესის შენარჩუნებისთვის. კომპანია ანარმოებს ლანჩების მცირე ასორტიმენტს და სთავაზობს ყოველ დღე მომხმარებელს. მენიუს არჩევანი იცვლება ყოველ დღე, მაგრამ კომპანია ყოველ მენიუს ერთ და იმავე ფასად ყიდის, რადგან ის არეგულირებს ერთეულის ზომას არჩეული მენიუს მომზადების ხარჯის შესაბამისად. კომპანია ამჟამად ყიდის 5,000 ცალ ლანჩს თვეში. ცვალებადი ხარჯი არის $3 საკვებზე და მუდმივი ხარჯი შეადგენს $5,000 თვეში. სამთავრობო სააგენტომ ახლახანს დაუკვეთა კომპანიას 1,000 საკვების წარმოება მოხუცებისათვის ერთეული – $3.50-ად. მოხალისეები საკვებს მოქალაქეებს უფასოდ მიუტანენ.

დავალება

ა. ჩავთვალოთ, რომ Healthy Heart-ს აქვს საკმარისი სარეზერვო სიმძლავრე რომ მიიღოს მთავრობის შეკვეთა ყოველთვიურად. რა გავლენას იქონიებს კომპანიის ოპერაციულ შემოსავალზე შეკვეთის შესრულება?

ბ. ჩავთვალოთ, რომ Healthy Heart-ს მოუხდა რეგულარული გაყიდვების მიტოვება, რომელიც შეადგენს 500 ერთეულ საკვებს, თითოეული $4.50 ფასად, რათა შეასრულოს მთავრობის შეკვეთის შესრულება ყოველთვიურად. რა გავლენას იქონიებს კომპანიის ოპერაციულ შემოსავალზე ამ შეკვეთის შესრულება?

LO 1, 3, 7 **2-32** ***მომხმარებელთან დაკავშირებული ხარჯები.*** კომპანიას, Nehls. აქვს მომხმარებელთან დაკავშირებულ მზარდი ხარჯები. კომპანიამ ახლახანს გაანაწილა მომხმარებლის მომსახურების მუდმივი ხარჯები, რომელმაც შეადგინა გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლის 30%. მას შემდეგ, რაც აღმოჩნდა, რომ შეკვეთების ნიმუშები მნიშვნელოვნად იცვლება მომხმარებლებში, კომპანიამ შეიმუშავა უფრო ზუსტი მეთოდი და დაადგინა $35 ერთ შეკვეთაზე. ქვემოთ მოცემულია მონაცემები ორი მომხმარებლის მიხედვით:

	მომხმარებელი 1	მომხმარებელი 2
გაყიდვები	$1,200	$1,200
გაყიდული საქონლის ღირებულება	750	750
შეკვეთების რაოდენობა წელიწადში	2	12

დავალება

ა. გამოთვალეთ მომხმარებლის მომსახურების მუდმივი ხარჯები I და II მომხმარებელთან დაკავშირებით მიმდინარე სისტემის მიხედვით.

ბ. დაიანგარიშეთ მომხმარებლის მომსახურების მუდმივი ხარჯები I და II მომხმარებელთან დაკავშირებით შემოთავაზებული სისტემის მიხედვით.

გ. განმარტეთ, რას გვიჩვენებს აღნიშნული ორი სისტემა I და II მომხმარებლის შემოსავლიანობასთან დაკავშირებით.

ამოცანები

LO 1, 2, 5 **2-33** ***დანახარჯის კლასიფიკაცია და სამიზნე მოგება.*** Bart's Woodwark Company აწარმოებს და ყიდის ხისგან დამზადებულ თაროებს. თაროები მზადდება კომპანიის მიერ დაქირავებულ შენობაში. კომპანიას კიდევ აქვს სხვა ადგილას ოფისი, რომელსაც გააჩნია საგამოფენო დარბაზი, სადაც მომხმარებელს შეუძლია დაათვალიეროს თაროების ნიმუშები და კითხვები დაუსვას გამყიდველს. კომპანია ყიდის ყველა წარმოებულ პროდუქციას წლის განმავლობაში. დავუშვათ, რომ კომპანიას არ აქვს მარაგები. ქვემოთ მოცემულია გასული წლის ინფორმაცია:

ა. წარმოებული და გაყიდული ერთეულები	50,000
ბ. ერთეულის გასაყიდი ფასი	$70
გ. თაროების წარმოებაზე განეული დურგლების შრომა	600,000
დ. ხის მასალა თაროებისთვის	450,000
ე. გაყიდვებით დაკავებული პერსონალის ხელფასი	80,000

ვ. ოფისისა და საჩვენებლი ოთახის იჯარის ხარჯები	150,000
ზ. სადურგლო აღჭურვილობის ამორტიზაცია	50,000
თ. რეკლამირება	200,000
ი. ერთეულზე დაფუძნებული გაყიდვების საკომისიო	180,000
კ. წარმოების ზედნადები შერეული მუდმივი ხარჯები	150,000
ლ. შენობის იჯარის გადასახადი სადაც თაროები მზადდება	300,000
მ. წარმოების ზედნადები სხვადასხვა ცვალებადი ხარჯები	350,000
ნ. ოფისის აღჭურვილობის ამორტიზაცია	10,000

დავალება

ა. მოცემულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით მოამზადეთ მოგება-ზარალის ანგარიშგება.

ბ. აღნიშნული ინფორმაციისთვის გააკეთეთ დანახარჯთა დაჯგუფება დანახარჯთა ქცევის მიხედვით, დაშვებით რომ მუშახელის ღირებულება იცვლება წარმოებული ერთეულების რაოდენობის მიხედვით. რამდენი ერთეული უნდა გაყიდოს კომპანიმ რომ მიიღოს $500,000 მოგება დაბეგვრამდე?

LO 4 **2-34** ***დანახარჯ-სარგებლიანობის ანალიზი დანახარჯის შესახებ ინფორმაციის შეშფოთებისას.*** JF კომპანია განიხილავს ახალი პროექტის წარმოებას, მაგრამ დარწმუნებით არ იცის ახალი პროექტის საბოლოო დანახაჯები. კომპანიამ იანგარიშა, რომ დანახარჯები 0.4 ალბათობით იქნება $150,000 და 0.6 ალბათობით $200,000. გამოთვლილი შეშფოთებული პროექტიდან შეადგენს $70,000-ს. JF შეუძლია დაიქირავოს საკონსულტაციო კომპანია, რომელიც განსაზღვარვს — რა იქნება მიმდინარე ღირებულება $150,000 თუ $200,000. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ინფორმაციის სიზუსტისთვის.

დავალება

ა. კომპანიამ უნდა შემოიტანოს ეს პროექტი თუ JF არ დაიქირავებს საკონსულაციო ფირმას მიმდინარე დანახარჯების განსაზღვრის მიზნით და ახალი პროდუქტის წარმოებას დაიწყებს მოსალოდნელი მოგების დადებით მაჩვენებელზე დაყრდნობით?

ბ. რამდენი უნდა გადაუხადოს JF-მა საკონსულტაციო ფორმას მიმდინარე დანახარჯების განსაზღვრისათვის?

LO 1, 2, 4, 7 **2-35** ***დანახარჯის კლასიფიკაცია.*** L.A. Dress Shop ანარმოებს მომხმარებლის მიერ მოთხოვნილ კოსტუმებს საცალო გაყიდვებისთვის. მაღაზიამ გაყიდა 50 კოსტუმი გასულ თვეს. გასული თვის განეული ხარჯები მოიცავს შემდეგს:

ტანსაცმლის დამზადებაში გამოყენებული ქსოვილის ხარჯი	$60,000
მკერავების ხელფასი	5,000
ტანსაცმლის დიზაინერების ხელფასი	4,000
გაყიდვების პერსონალის ხელფასი	1,000
ახალი ქსოვილისა და ტანსაცმლის დიზაინზე მომუშავე დიზაინერების ხელფასი	3,000
მაღაზიის მოდელებისა და საკერავი მანქანების შეკეთებაზე მომუშავე თანამშრომელთა ხელფასი	2,000
მფლობელის თანაშემწის ხელფასი	1,200
მაღაზიის ახალი აბრის ხარჯი	400
მოდელების დეპარტამენტში გამოყენებული ელექტროენერგიის ხარჯი	200
მოდელების დანადგარისა და საკერავი მანქანის ამორტიზაცია	10,000
ადგილობრივ მედიაში გასული რეკლამის ხარჯები	800
დაქირავებული თვითმფრინავისა და პილოტის ხარჯი, რომელიც გადაიფრენს პლიაჟზე მაღაზიის რეკლამის ბანერით	1,400
წარმოების თანამშრომელთა დაზღვევის ხარჯი	2,000
შენობის საიჯარო გადასახადი	6,000

იჯარის განაწილება სხვადასხვა კატეგორიებისთვის დაფუძნებულია შემდეგ ფაქტებზე;

შენობის პირველი სართულის ნახევარი გამოიყენება ადმინისტრაციული ოფისისათვის;
მეორე ნახევარი გამოიყენება საცალო გაყიდვების მაღაზიისთვის;
მეორე სართული გამოიყენება ტანსაცმლის დამზადებისა და ნედლეულის შესანახად.

დავალება

ა. აღნიშნულ ხარჯებს მიეცით კლასიფიკაცია შემდეგი კატეგორიების მიხედვით: მასალის ღირებულება, მუშახელის ღირებულება, არაპირდაპირი წარმოების ღირებულება, რეალიზაციის, მარკეტინგი, კვლევისა და განვითარების და საერთო ადმინისტრაციული ხარჯები. რა არის ცალკეული კატეგორიისთვის მთლიანი ხარჯი?

ბ. კლასიფიკაცია მიეცით ხარჯებს როგორც ერთეულზე დამოკიდებული, შეკვეთაზე დაფუძნებული, საქონლის მდგრადობის, ან ბიზნესის მდგრადობის ხარჯები. რა არის თითოეული კატეგორიისთვის მთლიანი ხარჯი?

LO 1, 3, 7 **2-36 დანახარჯთა ქცევა, დანახარჯის კლასიფიკაცია.** Shannon O'Reilly ცდილობს გადაწყვიტოს გააგრძელოს ქალაქის ტრანსპორტით სარგებლობა, თუ შეიძინოს მანქანა. გადაწყვეტილების მიღებამდე მას სურს შეადაროს ქალაქის ტრანსპორტის გამოყენების ხარჯი და მანქანის ხარჯი.

დავალება

ა. რომელი საქმიანობის მაჩვენებლი უნდა გამოიყენოს Shannon-მა მანქანის ხარჯის შეფასებისთვის?
ბ. Shannon-ის აზრით რა არის სამუშაოდან სახლამდე ხარჯის ზრდა (ცვლადი ან ნაღდი ფულით გადახდილი) სახლიდან სამუშაომდე?
გ. რა არის მანქანის ტარების მუდმივი ხარჯები?
დ. ჩავთვალოთ, რომ თუ Shannon იყიდის მანქანას, ის გამოიყენებს მას ორკვირიანი შვებულების გასატარებლად. რომელი საქმიანობის მაჩვენებლი უნდა გამოიყენოს Shannon-მა თავისი შვებულებისა და დროებითი საცხოვრებლის ხარჯების დასადგენად?

LO 1, 3, 7 **2-37** ***ერთჯერადი მატარებლების შედარება მრავალჯერადთან.*** Eagan Electrical Instruments Company აფასებს საქმიანობას წარმოების მდგარდობისთვის, როგორც მუშახელზე დანახარჯების 950%-ს. კომპანიის რევიზორი, Jim Chang წუხს, რომ დანახარჯები წარმოების მდგარდობისთვის არსებითად განსხვავდება ბოლო თვეებში დადგენილთან. ის ეჭვს გამოთქვამს, რომ პრობლემა დაკავშირებულია ერთი დანახარჯის მატარებელთან. Jim-მა განსაზღვრა მომდევნო სამი დამატებითი დანახარჯთა მატარებელი რომელიც მოიცავს მდგრადობის საქმიანობას; მოძრავი მასალის რაოდენობა, აწყობის ოდენობა, და დანადგარის საათების რაოდენობა. მან შეიმუშავა მომდევნო შეფასების მაჩვენებლები:

მრავალჯერადი ხარჯის მატარებელთა სისტემა

მუშახელის ღირებულების 100%
$200 შეცვლაზე
$300 აწყობაზე
$20 დანადგარის საათზე

ბოლო ორი თვის ინფორმაცია შემდეგი სახისაა:

ხარჯი და რაოდენობა	მაისი	ივნისი
მუშახელის ღირებულება	$3,000	$4,200
შეცვლილი მასალის რაოდენობა	50	70
აწყობის რაოდენობა	30	40
დანადგარის საათების რაოდენობა	1,000	1,200

დავალება

ა. განსაზღვრეთ წარმოების მდგრადობის ხარჯები ერთჯერადი და მრავალჯერადი დანახარჯთა მატარებელთა სისტემების გამოყენებით.
ბ. რატომ განსხვავდება ორი შეფასება ერთმანეთისგან?

გ. რატომ ვერ განსაზღვრავს ნინასნარ ზუსტად ორივე მეთოდი წარმოების მდგრადობის ხარჯებს? ორი მეთოდიდან არის რომელიმე უფრო სასარგებლო? განმარტეთ.

LO 1, 4, 7 **2-38** ***ხარჯის კლასიფიკაცია.*** ფოკერი არის პატარა ჰამბურგერების მაღაზია, რომლის მომხმარებლები ძირითადად არიან სტუდენტები ახლომდებარე უნივერსიტეტებიდან. მუშაობს დილის 11-სთ. დან ღამის 11 სთ.-მდე, ორშაბათიდან პარასკევის ჩათვლით. მფლობელი ჩიპ ფოკერს დაქირავებული ყავს ორი მზარეული, ერთი დამხმარე პირი და ნახევარ განაკეთზე მომუშავე დამლაგებელი. რადგან სივრცე მაღაზიაში არ არის, ყველა შეკვეთა გასატან შეკვეთებს მიეკუთვნება. გასულ თვეს 10,000 ჰამბურგერი გაყიდა. საშუალო ჰამბურგერი მოითხოვს ერთ ფუნთუშას, 8 უნცია ხორცს, 4 უნცია ყველს, ერთ მერვედ უნცია სალათის ფოთოლს, და $0.07 ღირებულების სხვა ინგრედიენტებს. გასულ თვეს განეული ხარჯი მოიცავს შემდეგს:

ხორცი	$5,000
ყველი	1,000
პური	800
სალათა	600
სხვა ინგრედიენტები	700
მზარეულების ხელფასი	5,000
მომსახურე პირის ხელფასი	1,500
დამლაგებლის ხელფასი	600
კომუნალური მომსახურება	500
სამზარეულო მოწყობილობის ამორტიზაცია	300
ქაღალდი (ხელსახოცი და ჩანთები)	200
იჯარა	600
რეკლამა ადგილობრივ გაზეთში	300

დავალება

ა. მიეცით კლასიფიკაცია დანახარჯებს შემდეგი კატეგორიის მიხედვით: მასალის, მუშახელის, არაპირდაპირი ფუნქციური ხარჯების, რეალიზაციის და მარკეტინგის. რა არის ცალკეული კატეგორიისთვის მთლიანი ხარჯი?

ბ. კლასიფიკაცია მიეცით ხარჯებს როგორც ერთეულზე დამოკიდებული, პარტიაზე დაფუძნებული, საქონლის მდგრადობის, ან ბიზნესის მდგრადობის ხარჯები. რა არის თითოეული კატეგორიისთვის მთლიანი ხარჯი?

LO 1, 2, 3, 5 **2-39** ***დანახარჯთა ქცევა და გადაწყვეტილებები.*** Second City Airlines ასრულებს 35 დაგეგმილ წრიულ რეისებს ნიუ იორკსა და ჩიკაგოს შორის. ერთი მიმართულებით მოძრობის ფასი ერთ მგზავრზე შეადგენს $200. კომპანიას შეუძლია ერთი რეისით გადაიყვანოს 150 მგზავრი. საწვავი და ფრენასთან დაკავშირებული ხარჯები შეადგენს $5,000-ს. ერთი რეისის საკვები და მატონიზირებელი სასმელების ხარჯი არის $5 მგზავრზე. ეკიპაჟი, მინისზედა ეკიპაჟი, რეკლამირება და სხვა ადმინისტრაციული დანახარჯი ნიუ-იორკიდან ჩიკაგომდე არის $400,000 კვირაში.

დავალება

ა. რამდენი მგზავრი უნდა ჰყავდეს ერთი მიმართულებიან 70 რეისს საშუალოდ წაუგებლობის დონის მისაღწევად თითოეულ კვირაში?

ბ. თუ დატვირთვის ფაქტორი არის 60% ყველა რეისზე (ეს ნიშნავს, რომ რეისი 60%-ით არის სავსე), რამდენი რეისი უნდა შეასრულოს კომპანიამ ამ მარშრუტზე, რომ გამოიმუშავოს მოგება $500,000 კვირაში?

გ. საწვავის ხარჯები ცვალებად ხარჯებს მიეკუთვნება თუ მუდმივს?

დ. რა არის ცვალებადი ხარჯი კომპანიისთვის ერთ დამატებით მგზავრისთვის ერთ რეისზე, თუ მგზავრი იკავებს ადგილს, რომელიც სხვა შემთხვევაში ცარიელი იქნებოდა?

სურათი 2-24. ლიმუზინის სერვისის ხარჯები Charlesburg-დან ყოველ მარშუტზე

ხარჯის კატეგორია	Johns	Smith
გასაყიდი ფასი	$30	$30
ცვალებადი ხარჯი	24	15
ზღვრული სარგებლიანობა	6	15
ფიქსირებული ხარჯები ერთ წელში	$300,000	$1,500,000

LO 3 **2-40** ***წაუგებლობის წერტილი, ზღვრული სარგებლიანობის ანალიზი.*** კომპანიები, Johnson და Smith არიან კონკურენტული ფირმები, რომლებიც სთავაზობენ ლიმუზინის სერვისს Charlesburg აეროპორტიდან. ვიდრე Johnson-ი უხდის უმეტეს თანამშრომლებს მგზავრობის მიხედვით, Smith ამჯობინებს გადაუხადოს თავის თანამშრომლებს ფიქსირებული ხელფასი. ინფორმაცია ორივე კომპანიის ხარჯის სტრუქტურის შესახებ მოცემულია სურათზე 2-24.

დავალება

ა. გამოითვალეთ წაუგებლობის წერტილი ხარჯების მიხედვით ორივე კომპანიისთვის.
ბ. დახაზეთ ორი გრაფიკი და გამოსახეთ მოგება როგორც რეისების რაოდენობის ფუნქცია ორივე კომპანიისთვის.
გ. განმარტეთ რომელი კომპანიის ხარჯის სტრუქტურა არის უფრო მომგებიანი.
დ. განმარტეთ რომელი კომპანიის ხარჯის სტრუქტურა არის უფრო რისკიანი.

LO 3 **2-41** ***მრავალჯერადი წაუგებლობის წერტილები.*** Capetini Capacitor Company-მ 3,000 ცალი სიმძლავრის კონდენსატორი მიჰყიდა $250-ად თავის დისტრიბუტორებს, მისი გაყიდვების დონე თვეში იყო ნაკლები ვიდრე სან-დიეგოს საწარმოს მიერ გაყიდული ერთ-ფაზიანი კონდესატორების, რომელმაც 4,400 ცალი გაყიდა. წარმოების ცვალებადმა ხარჯებმა შეადგინა $100 ერთ კონდენსატორზე, და წარმოების მუდმივი ხარჯები იყო $200,000 თვეში. დამატებით, რეალიზაციისა და დისტრიბუციის ცვლადი ფუნქციური ხარჯები არის $20 ერთი კონდენსატორზე და რეალიზაციისა და დისტრიბუციის მუდმივი ხარჯები $62,500 თვიურად. მარკეტინგის დეპარტამენტის შეთავაზებით, 2006 წლის ოქტომბერში კომპანიამ დასწია გასაყიდი ფასი $200-მდე და გაზარდა რეკლამირების თვიური ბიუჯეტი $17,500-ით. გაყიდვები მოსალოდნელია რომ აიწევს 6,800 კონდენსატორამდე თვეში. თუ ერთ-ფაზიანი კონდესატორის მოთხოვნა გადააჭარბებს 4,400. საწარმოს დასჭირდება ორ ცვლაში მუშაობა. რაც გაზრდის წარმოების თვიურ მუდმივ ხარჯებს $310,000-მდე.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ ზღვრული სარგებლიანობა ერთ კონდენსატორზე 2006 წლის სექტემბრისთვის.
ბ. განსაზღვრეთ კონდენსატორების რაოდენობის გაყიდვების დონე, როცა მოგება-გაყიდვების კოეფიციენტი იქნება 10% სექტემბერში.
გ. განსაზღვრეთ ორი წაუგებლობის წერტილი ოქტომბრის თვეში.
დ. განსაზღვრეთ კონდენსატორის რაოდენობის გაყიდვების დონე, როცა მოგება-გაყიდების კოეფიციენტი ოქტომბერში იქნება იგივე რაც იყო სექტემბერში. შესაძლებელია არსებობდეს გაყიდვების რამოდენიმე დონე, როცა აღნიშნული იგივე იქნება?

LO 1, 2, 3 **2-42** ***რესურსების გამოყენება და დანიშნულება.*** Capetini Capacitor Company სპეციალიზებულია მაღალი ხარისხის მომხმარებლის ტექნიკური მოთხოვნების გათვალისწინებით შექმნილი კონტეინერების წარმოებაზე, ის მუშაობს შეკვეთით. მისი შეთანხმება პროფკავშირებთან მოიცავს ყველა თანამაშრომლის დასაქმებას და მათთვის მუდმივ ანაზღაურებას $80,000 ოდენობით თვეში პრემიების ჩათვლით. ეს ანაზღაურება გათვალისწინებულია მუშახელის 4,000 საათზე, ყოველთვიურად. თვიური ხელფასი უნდა იქნეს გადახდილი იმ შემთხვევაშიც, თუ მუშები დარჩებიან სამუშაოს გარეშე. თუ დამატებითი სამუშაო საათები გახდება საჭირო სამუშაოს დასრულებისთვის, ზედმეტი დროის ანაზღაურება შეესაბამება $30 საათში.

ცალკეული სამუშაო მოითხოვს 4 სამუშაო საათს დანადგარის დაყენებისთვის და 0.05 საათს კონტეინერისთვის. ცვალებადი ხარჯები არის $1.60 ერთ კონტეინერზე მასალისთვის და $8.00 ერთ სამუშაო საათზე წარმოების მომსახურების ხარჯებისთვის. ფირმამ, ასევე უნდა გადაიხადოს $20,000 თვეში გაყიდვების მთლიანი, ადმინისტრაციული ხარჯებისთვის და $36,000 იჯარის გადასახადი დანადგარისა და წარმოების შენობისთვის. აპრილში კომპანიამ მიიღო 90 შეკვეთა: აქედან 60 მოიცავდა 800 კონტეინერს და 30 კი – 1,600 კონტეინერს. განსაზღვრეთ მთლიანი დანახარჯი აპრილში.

LO 1, 2, 3, 7 **2-43** ***დაგეგმვა სიმძლავრის მიხედვით.*** Abby Corporation-ის მაღაზიათა ქსელი ადგენს სტანდარტულ სიმძლავრეს საცალო სავაჭრო წერტილისთვის საქმიანობის დროიდან გამომდინარე: (1) ახალი საქონლის ჩამოკიდება; (2) საქონლის გაყიდვა; (3) პრეტენზიების მართვა, გარკვევა, დაბრუნება; (4) ფასდაკლება; (5) მარაგების დათვლა. ქვემოთ მოცემულია განსაზღვრული საშუალო დრო ამ საქმიანობისთვის:

საქმიანობა	აუცილებელი საშუალო დრო
ახალი საქონლის ჩამოკიდება	1 წუთი ერთი საქონლის დასაკიდებლად (HANG)
საქონლის გაყიდვა	10 წუთი ერთ მომხმარებელზე (CUST)
პრეტენზიების მართვა, გარკვევა, დაბრუნება	15 წუთი პრეტენზიაზე (CMPL)
ფასდაკლება	2 წუთი ერთ საქონელზე ჩამოსაფასებლად (MARK)
მარაგების დათვლა	0.5 წუთი ერთი საქონლის დასათვლელად (COUN)

Abby Corporation იყენებს ასეთ დატვირთვის სავარაუდო მაჩვენებლებს მომსახურე პერსონალის დაგეგმვისათვის. წარსული გამოცდილება მიუთითებს, რომ საჭიროა 30%-ზე მეტი დრო ვიდრე სტანდარტული დატვირთვა მომხმარებლის სრული მომსახურებისთვის. კომპანიას გააჩნია სრული დროის გაყიდვების კონსულტანტის დაქირავების პოლიტიკა 40 სამუშაო საათით კვირაში. ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია ასახავს გამოთვლილი ხუთი საქმიანობის რაოდენობას 4 კვირის მანძილზე ივნისის თვეში:

კვირა	HANG	CUST	CMPL	MARK	COUN
1	5,000	4,500	500	400	1,000
2	6,000	5,000	400	300	1,400
3	5,500	4,800	600	500	1,500
4	6,200	5,500	550	600	2,000

დავალება

განსაზღვრეთ თითოეულ კვირაში საჭირო გაყიდვების კონსულტანტების რაოდენობა.

LO 1, 2, 3, 7 **2-44** ***რესურსების გამოყენება და დანიშნულება.*** Crown Cable Company ახორციელებს საკაბელო ტელევიზიის სერვისს Richfield-ის რაიონში. კომპანია ქირაობს მხოლოდ სრული განაკვეთით მომსახურე პირებს, რომლებიც მუშაობენ 40 საათს კვირაში და უხდიან $18 საათში დაზღვევის ჩათვლით. აღნიშნული თანამშრომლები ხშირად მუშაობენ ზენორმატიულად და იღებენ ზედმეტი ნამუშევარი დროისთვის $24-ს საათში. მომსახურების მენეჯერი იყენებს სტანდარტს დატვირთვისა და მომსახურე პერსონალის დაგეგმვისათვის. თითოეულ მომსახურე პირს შეუძლია მართოს საშუალოდ ექვსი მომხმარებლის ზარი 8-საათიან სამუშაო დღეში. მომსახურების ზარების რაოდენობა მომავალი თვის პირველ სამ კვირაში შემდეგია:

კვირა	მიღებული ზარები
1	1,280
2	1,340
3	1,200

დავალება

ა. განსაზღვრეთ მომსახურე პერსონალის რაოდენობა, რომელიც უნდა იქნეს დაქირავებული 3 კვირაში ხარჯების მინიმუმამდე დაყვანისათვის.

ბ. დაადგინეთ მომსახურე პერსონალის ღირებულება თითოეული კვირის მანძილზე.

გ. ჩავთვალოთ, რომ კომპანიას არ შეუძლია შეცვალოს მომსახურე პერსონალი კვირიდან კვირამდე. დაადგინეთ მომსახურე პერსონალის ღირებულება, თუ დავუშვებთ, რომ თანამშრომელთა იგივე რაოდენობა (38, 39, 40, 41, 42, 43, 44 ან 45) დაქირავებულია მთელი სამი კვირის მანძილზე. როგორ გაიზრდება ხარჯი ასეთი შეზღუდვის შედეგად?

LO 1, 2, 3, 4, 5 **2-45** ***მომგებიანობა, ალტერნატიული ღირებულება.*** Dawson Company აწარმოებს და ყიდის 80,000 სპეციალურ საკეცების ყუთებს ყოველ წელს. ცალკეული ყუთი შეიცავს მსგავსი ასორტიმენტის საკვებს. კომპანიამ გამოთვალა შემდეგი წლიური ხარჯები:

ხარჯი	ხარჯები
ცვალებადი წარმოების ხარჯები	$ 400,000
მუდმივი წარმოების ხარჯები	480,000
ცვალებადი რეალიზაციის ხარჯები	320,000
რეალიზაციისა და ადმინისტრაციული მუდმივი ხარჯები	200,000
მთლიანი ხარჯები	$1,400,000

კომპანიის ფასი ცალეკულ ყუთზე შეადგენს $25. ახალი დისტრიბუტორი სთავაზობს შეისყიდოს 8,000 ყუთი $22-ად. Dawson უნდა გასნიოს დამატებით $1 ყუთზე შეფუთვის ხარჯები, რომ შეასრულოს ეს დაკვეთა.

დავალება

ა. ჩავთვალოთ, რომ კომპანიას გააჩნია ჭარბი სიმძლავრე 8,000-ით მეტი ყუთის საწარმოებლად. რა გავლენას იქონიებს კომპანიის შემოსავალზე აღნიშნული შეკვეთის შესრულება?

ბ. ჩავთვალოთ, რომ ჭარბი სიმძლავრის ნაცვლად, რომელიც საჭიროა 8,000-ით მეტი ყუთის საწარმოებლად კომპანიას მხოლოდ 3,000 უფრო მეტი ყუთის წარმოების სიმძლავრე გააჩნია. რა გავლენას იქონიებს კომპანიის შემოსავალზე აღნიშნული 8,000 ყუთის შეკვეთის შესრულება?

LO 1, 2, 3, 4, 5 **2-46** ***სიმძლავრის დონე, მომგებიანობა, ალტერნატიული ღირებულება.*** Wadmark Corporation's Cupertino California-ს საწარმო უშვებს სქემებს პერსონალური კომპიუტერისთვის. მისი სიმძლავრე არის 2,000 სქემა კვირაში და მუდმივი ხარჯები შეადგენს $75,000 კვირაში. გასაყიდი ფასი არის $500 ერთ სქემაზე. ამ კვარტალში კომპანიამ უნდა გამოუშვას 1,600 სქემა კვირაში. წარმოების ამ დონისთვის ცვალებადი ხარჯები შეადგენს $720,000.

დავალება

ა. რა იქნება სანარმოს მოგება კვირაში, თუ ის იმუშაებს მისი სიმძლავრის შესაბამისად?

ბ. თუ სანარმოს ხარჯთაღრიცხვის სისტემა გაანაწილებს მუდმივ ხარჯებს სიმძლავრის მაჩვენებელზე დაყრდნობით როგორი იქნება დადგენილი ფასი ერთეულზე?

გ. ჩავთვალოთ, რომ ახალი მომხმარებელი სთავაზობს კომპანიას ერთ სქემაში $480 და მას სჭირდება 200 სქემა კვირაში ამ კვარტლის დასაწყისში მისაწოდებლად. თუ ეს შეკვეთა იქნა შესრულებული წარმოება გაიზრდება 1,600-დან 1,800 სქემამდე კვირაში. რა ცვლილებაა მოსალოდნელი კომპანიის მოგებაში ამ შეკვეთის მიღების შემთხვევაში?

დ. ჩავთვალოთ, რომ ახალი მომხმარებელი სთავაზობს კომპანიას ერთ სქემაში $480 და მას სჭირდება 600 სქემა კვირაში. კომპანიას არ შეუძლია დაგეგმოს წარმოება ზენორამატიული დროის მიხედვით. შედეგად, მან უნდა შეწყვიტოს მიმდინარე გაყიდვები, რათა დაამზადოს 600 სქემა კვირაში. რა ცვლილებაა მოსალოდნელი კომპანიის მოგებაში ამ შეკვეთის მიღების შემთხვევაში?

ქეისები

LO 1. 2. 3. 7 **2-47** ***რესურსების მოქნილობა.*** ექიმი ბარბარა ბენსონი Barrington Medicl Center-ის პათოლოგიური ანატომიის ლაბორატორიის ხელმძღვანელია, Mibile, Albama-ში. ექიმი ბენსონი აფასებს სამუშაოს რაოდენობას თავის ლაბორატორიის თანამშრომლებისთვის პათოლოგიური ტესტების კლასიფიკაციის მიხედვით, რომელიც იყოფა სამ კატეგორიად: მარტივი რიგითი, მარტივი არარიგითი, და კომპლექსური. ის მიიჩნევს, რომ მარტივი ტესტი მოითხოვს 2 საათს, მარტივ არარიგითს სჭირდება 2,5 საათი და კომპლექსური ტესტი კი 4 საათს. მან განსაზღვრა ცალკეულ ტესტზე მოთხოვნა ივნისიდან აგვისტომდე შემდეგნაირად:

თვე	მარტივი რიგითი	მარტივი არარიგითი	კომპლექსური
ივნისი	800	250	450
ივლისი	600	200	400
აგვისტო	750	225	450

ლაბორატორიის თანამშრომლების ხელფასები, დამატებითი შეღავათების ჩათვლით, შეადგენს საშუალოდ $3,600-ს თვეში. თითოეული თანამშრომელი მუშაობს 150 საათს თვეში. თუ საავადმყოფოს დატვირთვა აჭარბებს თანამშრომლების შესაძლო დროს, ექიმი ტესტებს აკეთებს მეზობელ კერძო პათოლოგიური ანატომიის ლაბორატორიაში და იხდის $80-ს მარტივი რიგითი ტესტისთვის, $100-ს მარტივი არარიგითი ტესტისთვის, $160-ს კომპლექსური ტესტისთვის.

ექიმი ბენსონი ფიქრობს დაიქირაოს 20 დან 27-მდე თანამშრომელი. საიმედო თანამშრომლების დაქირავებასთან დაკავშირებული სირთულის გამო Barrington-ის მთავარმა ადმინისტრატორმა ურჩია მას დაექირავებინა პერსონალი ერთი კვარტლით.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ რამდენი თანამშრომელი უნდა დაიქირაოს ექიმმა ბენსონმა კვარტლის მანძილზე, რომ მინიმუმამდე დაიყვანოს ტესტის შესრულების ხარჯები. რა არის მინიმალური ხარჯი?

ბ. ჩაუთვალოთ, რომ გამოცდილი თანაშრომლების ადეილი ხელმისაწვდომობა საშუალებას აძლევს ცენტრს შეცვალოს თანამშრომელთა დატვირთვა ყოველთეიურად. დაადგინეთ თანამშრომელთა რიცხვი, რომელიც ექიმმა ბენსონმა უნდა დაიქირაოს ყოველთეიურად ტესტის ჩატარების ხარჯების მინიმუმამდე დასაყვანად. რა არის მინიმალური ხარჯი?

LO 1. 2. 3. 7 **2-48** ***რესურსები და მათი მოხმარება.*** Steelmax Inc ყიდის ოფისის ავეჯს ჩიკაგოში. მომხმარებლისთვის უკეთესი მომსახურების მიზნით კომპანიამ ახლახანს შესთავაზა მომხმარებელს ახალი მომსახურება, რომელიც მოიცავს მიწოდებას იმავე დღეს. ნებისმიერი შეკვეთა გაკეთებული დღის 2:00სთ-მდე მიეწოდება იმავე დღეს.

Steelmax ქირაობს ხუთ მუშას 8-საათიანი სამუშაო გრაფიკით დღეში, რომლებიც დაკავებული არიან ოფისის ავეჯის მიწოდებით. თითოეულ მიწოდებას სჭირდება 30 წუთი საშუალოდ. თუ მომხმარებელთა შეკვეთების რაოდენობა აჭარბებს შესაძლო სიმძლავრეს მუშებს სთხოვენ იმუშაონ ზენორმატიული დრო, რომ ყველა მომხმარებელს მიეწოდოს ავეჯი. რეგულარული ხელფასი შეადგენს $12-ს საათში. ზედმეტი დროის ხელფასი მოიცავს ხელფასზე 50% პრემიის დამატებას.

Steelmax მენეჯმენტმა შეამჩნია მნიშვნელოვანი ცვლილება მომხმარებელთა შეკვეთების რაოდენობის მხრივ გასული 3 თვის პერიოდში, რაც ქვემოთ არის მითითებული.

კვირის დღეები	შეკვეთების საშუალო რაოდენობა
ორშაბათი	65
სამშაბათი	70
ოთხშაბათი	80
ხუთშაბათი	85
პარასკევი	95

კომპანიამ გადაწყვიტა განახორციელოს ცვლადი დაქირავების პოლიტიკა, რაც შეამცირებს მომსახურე პერსონალის რაოდენობას ოთხამდე ორშაბათს და გაზრდის რაოდენობას ექვსამდე პარასკევს.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ მთლიანი და ერთეულზე მიწოდების ხარჯი ერთ დღეზე დაქირავების ძველი პოლიტიკის მიხედით, როცა მომხმარებელთა ყოველდღიური შეკვეთები იყო 70, 80 და 90.

ბ. განსაზღვრეთ კვირის ყოველი დღისთვის საავარაუდო მიწოდების მთლიანი ხარჯი ერთ დღეზე და საავარაუდო მიწოდების ხარჯი ერთ მომხმარებელზე დაქირავების ძველი და ახალი პოლიტიკის საფუძველზე. რა არის საავარაუდო დანაზოგები კვირაში დაქირავების ახალი პოლიტიკის მიხედვით?

LO 1, 2, 3, 5 2-49 ***რესურსები და მათი მოხმარება, მრავალი სახის პროდუქტისთვის ნაუგებლობის წერტილი.*** Loren's Lawn and Gardening ახორციელებს გაზონისა და ბაღის ტექნიკური მომსახურების საქმიანობას გაზონის გათიბვის, ხეებისა და ბუჩქების გასხვლის, მინერალური სასუქების შეტანისა და პარაზიტების განადგურების ჩათვლით. ქალაქში სხვა მსგავსი ბიზნესისაგან განსხვავებით, Loren's კომპანია ასევე სპეციალიზებულია ლანდშაფტის არქიტექტურის დიზაინზე და დარგვაზე. ლორენი მოხარულია, რომ მის დიზაინზე დიდი მოთხოვნაა, მაგრამ ის ნუხს, რომ მოგება იკლებს, მიუხედავად იმისა, რომ გაყიდვები იზრდება ბოლო რამოდენიმე წელია. მოგების შემცირების მიზეზებში უკეთ გარკვევის მიზნით, ლორენმა მოამზადა შემოსავალსა და დანახარჯების პროდუქტის ხაზის ანგარიში:

პროდუქტის ხაზის ანგარიში შემოსელებსა და დანახარჯებზე

	გაზონის გათიბვა	დიზაინი-რება	სხვა ტექნიკური მომსახურება	სულ
შემოსავალი	$287.500	$218.750	$312.500	$818.750
პირდაპირი ხარჯები	$156,250	$ 70,000	$181,250	$407,500
განანილებული ხარჯები	$131,679	$100,191	$143,130	$375,000
მოგება	2$ 429	$ 48,559	-$ 11,880	$36,250

გაზონის გათიბვის ბიზნესი მოიცავს გაზონების გათიბვასა და გაზონის კიდეების შესწორებას მომხმარებლისთვის, რომელიც იხდის ფიქსირებულ თანხას, რაც დამოკიდებულია ფართობზე. დიზაინირების ბიზნესი მოიცავს ბაღის დიზაინს, მდელოს დაგეგმვას და დიზაინის პრაქტიკაში განხორციელებას. სხვა ტექნიკური მომსახურებაში შედის ხეებისა და ბუჩქების გასხვლა და ქიმიური ნივთიერებების გამოყენება. თითოეული ხაზის ბიზნესისთვის პირდაპირი ხარჯი მოიცავს მასალისა და შესაბამისი ხაზით მომუშავე პერსონალის ხელფასს. დარჩენილი ხარჯები მოიცავს აღჭურვილობისა და ოფისის ხარჯებს. გარკვეული ფიქრის შემდეგ ლორენმა გადაწყვიტა გაანაწილოს დანარჩენი $375,000-ის ხარჯები შემოსაელის მიხედვით, იქედან გამომდინარე, შემოსაეალი არის აღჭურვილობის გამოყენების მაჩვენებელი.

დავალება

ა. პროდუქტის ხაზით შემოსავლებსა და დანახარჯებზე ანგარიშის საფუძველზე ლორენი სავარაუდოდ რომელ ბიზნესზე აკეთებს ძალისხმევას? რა არის სავარაუდო შედეგი?

განაწილებული ხარჯების შემდეგმა ანალიზმა აჩვენა ინფორმაცია, რომელიც ქვემოთ მოცემულია ცხრილში. ბიზნესის საერთო ხარჯები არის $50,000 და დარჩენილი $325,000 მიეკუთვნება აღჭურვილობის ხარჯებს. სატვირთო ავტომობილი განანილებულია თანაბრად ყველა სეგმენტის მიერ, მაგრამ სხვა აღჭურვილობა გამოიყენება მხოლოდ ერთი სეგმენტისთვის.

ინფორმაცია Laren-ის ბაღის მოვლის რესურსებზე

	ხარჯი	სიმძლავრე	გამოყენებული
სატვირთო ავტომობილისა და მასთან დაკავშირებული ხარჯები	$50,000	800	600
გაზონის გათიბვის აღჭურვილობა	$37,500	1,500	1,200
დიზაინირების მოწყობილობა	$150,000	400	400
სხვა ტექნიკური მომსახურების აღჭურვილობა	$87,500	700	500
	$325,000		

ბ. მოამზადეთ ახალი მოგება-ზარალის ანგარიშგება პროდუქტის ხაზით, რომელიც მსგავსი იქნება სურათი 2-23-ის.

გ. რა რჩევას მისცემდით ლორენს?

დ. ჩავთვალოთ, რომ ლორენი ამჟამად ემსახურება შემდეგი რაოდენობის შეკვეთებს: 5,750 გაზონის თიბვას, 450 ერთეულ დიზაინირებას, 1,500 ერთეულს სხვა ტექნიკურ მომსახურებას. თუ დავუშვებთ, რომ გაყიდვების ასორტიმენტი რჩება იგივე, რა არის ლორენის კომპანიის წაუგებლობის წერტილი მომსახურების მთლიანი ერთეულების მიხედვით მოცემულ წაუგებლობის წერტილისთვის, რა იქნება წაუგებლობის წერტილი თითეული ბიზნესის ხაზისთვის?

LO 1, 2, 3, 4, 5 **2-50** ***ღირებულებების განაცხადი, დანახარჯი-მოცულობა-მოგების ანალიზი, მუდმივი ხარჯები.*** Nordstrom Inc. არის მაღალი ხარისხის საცალო ვაჭრობის ერთეული დაფუძნებული 1901 წელს (იხილეთ). Nordstrom-ის 2001 წლის წლიურ ანგარიშში გაყიდვების მენეჯერი აცხადებს, Nordstrom-ს ყოველთვის ახასიათებდნენ როგორც მომხმარებელთან დიდი გამოცდილების მქონე კომპანიად, და ეს გამოცდილება განაპირობებს ზუსტად მომხმარებელთა ყურადღებას და მათ უკან დაბრუნებას. მგაესად ამისა, სტატია სათაურით Nordstrom Accelerates Plans to Straighten Out business" (The wall Steret Journal) აღწერს კომპანიის შესანიშნავ იმიჯს და პროფესიონალ გაყიდვებზე მომუშავე პერსონალს, რამაც განაპირობა კომპანიიის წარმატება, მაგრამ ასევე აცხადებს მის ძალისხმევებზე რომ გაუმკლავდეს ფინანსურ სიძნელეებს. წაიკითხეთ სტატია და სხვა წყაროები რომ შეძლოთ გასცეთ პასუხი შემდეგ კითხვებს:

ა. რა არის კომპანიის ღირებულების განაცხადი, რომელიც ჩამოყალიბებულია პირველ თავში?

ბ. რა ზომები გაატარა Nordstrom-მა ხარჯების შესამცირებლად? როგორ იმოქმედა აღნიშნულმა შემცირებამ კომპანიის ღირებულების განაცხადის შესრულებაზე?

გ. რა მუდმივი ხარჯები გასწია კომპანიამ გრძელვადიანი სარგებლის მისაღებად? შეგიძლიათ იპოვოთ ანგარიში, სადაც კომპანია სიამოვნებით აღნიშნავს მის წინასწარ გათვლილ სარგებელს?

დ. როგორ უკავშირდება კომპანიის ძალისხმევა დანახარჯი-მოცულობა-მოგების ანალიზს?

ე. რა იყო Nordstrom-ის „Reinvent Yourself" (აღმოაჩინე საკუთარი თავი) კამპანია და რამდენად წარმატებულად მიაღწია კომპანიამ თავის მიზნებს? რა იყო ამ კამპანიისთვის ალტერნატიული ღირებულება?

თავი 3

ტრადიციული დანახარჯთა მართვის სისტემები

ამ თავს რომ გაეცნობით, გეცოდინებათ:

- განსხვავება პირდაპირ და არაპირდაპირ ხარჯებს შორს;
- როგორ მუშაობს ხარჯთაღრიცხვის სისტემა შეკვეთის მიხედვით;
- რამდენად ეფექტიანია კოტირების უწყისი პროდუქციის თვითღირებულების გამოთვლის დროს შეკვეთების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემაში;
- დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლების გამოყენება პროდუქტზე დამხმარე დანახარჯების განაწილებისთვის;
- რატომ გვაძლევს დანახარჯთა მართვის სისტემა სხვადასხვა დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლებით ხარჯის განსხვავებულ შეფასებას, ვიდრე ერთი მაჩვენებლის მქონე დანახარჯთა მართვის სისტემა;
- დანახარჯთა მართვის სისტემის შეფასება, მიმდინარე ხარჯების აღრიცხვის მნიშვნელობა და მათი შედარება ხარჯთაღიცხვის მონაცემებთან;
- გადამუშავების ხარჯების და დანახარჯთა განსაზღვრის მნიშვნელობა საწარმოებში;
- განსხვავება შეკვეთის მიხედვით და მრავალეტაპიანი წარმოების პროცესის მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემებს შორის;
- ორეტაპიანი დანახარჯთა განაწილების სისტემა და მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯების განაწილების მეთოდები.

კენის სერვისთმომსახურების კომპანია

კენ პარკმა დააარსა Ken's Service Company 1983 წელს. ოც წელში მან მიაღწია ყოველწლიურად 1 მილიონ დოლარზე მეტ ბრუნვას. მას ჰქონდა კარგი რეპუტაცია კვალიფიციური და ხარისხიანი მუშაობის გამო. გასული 3 წლის მანძილზე, კენმა დაკარგა ბიზნესის მნიშვნელოვანი ნაწილი მარტივ სამუშაოებზე, სწრაფი მომსახურების მქონე Burbank Muffler კომპანიის გამო. ასევე გაზრდილმა კონკურენციამ, კომპანიისგან Burmark-ი დაყო კენის კომპანიის გაყიდვები მოცულობისა და მოგების მარჟად და ბიზნესიდან შემოსავლები მნიშვნელოვნად შემცირდა.



წყარო: Adam Smith/Getty Images.

კენმა მნიშვნელოვნად გააფართოვა ავტოსალონი მისი გახსნის დღიდან. ახლა მას აქვს ტექნიკური მომსახურების ხუთი ბოქსი, ასაქმებს ხუთ მექანიკოსს, რომელთაგან ორს აქვს მაღალი კვალიფიკაცია. მათ შეუძლიათ შეასრულონ კომპლექსური სარემონტო სამუშაოები. თითოეული ექსპერტ-მექანიკოსისთვის ხელფასი და დაზღვევის ხარჯები შეადგენს $60,000-ს, რაც აჭარბებს დანარჩენი სამი მექანიკოსის საშუალო ანაზღაურებას თითქმის $25,000-ით, რომლებიც უპირატესად მუშაობენ რუტინულ შეკეთებებზე, როგორიცა მუხრუჭის მომჭერების და მაყუჩის შეცვლა.

კენის ბუღალტერმა Amy Huang-მა სთხოვა კენს აეხსნა მიზეზი, რამაც მიიყვანა ბოლო ორი წლის განმავლობაში კომპანია ასეთ ფინანსურ შედეგებამდე: „კენ, თქვენი წმინდა მოგება გამოიყურება საშინლად. რა დაემართა თქვენს ბიზნესს?"

კენმა უპასუხა: ორგანიზაციებმა, მაგალითად, როგორიცაა Burbank Muffler Company, წაიღეს უმეტესი ჩემი მარტივი სარემონტო ბიზნესი თავიანთი დაბალი ფასით. როგორ შეუძლიათ ასეთი დაბალი ფასით მიიღონ მოგება?"

ემიმ გაამხნევა კენი თავისი პასუხით: „მოდი გადავხედავ შეკვეთების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემას, შეიძლება ვიპოვო პასუხი კითხვაზე". როგორც ბუღალტერთან კონსულტაცია გვიჩვენებს, მენეჯერებმა დღეს უნდა შეძლონ იმის გაგება, თუ როგორ ხდება პროდუქტისა და მომსახურების თვითღირებულების გამოთვლა. რა ხარჯები უნდა შედიოდეს პროდუქციის თვითღირებულებაში და რატომ? როგორ უნდა იქნეს დანახარჯები დათვლილი, დაგროვილი და აღრიცხული ისე, რომ გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს დაეხმაროს დაგეგმვასა და გადაწყვეტილების მიღებაში?

დანახარჯთა მართვის სისტემები

ამ და მომდევნო თავში ჩვენ განვიხილავთ დანხარჯთა მართვის სისტემებს. მათ სხვადასხვაგვარი და მრავალმხრივი გამოყენება აქვთ, მაგრამ ამ თავში ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთ პროდუქციის, მომსახურების თვითღირებულებისა და მომხმარებელზე გაწეული დანახარჯების დადგენაში ამ სისტემების როლზე. ისტორიულად, დანახარჯთა მართვის ორი სისტემა არსებობს; შეკვეთებისა და წარმოების პროცესების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვა, რომლებიც გამოიყენება პროდუქციისა და მომსახურების თვითღირებულების განსაზღვრისათვის. ბევრი კომპანია დღესაც აგრძელებს მათ გამოყენებას. 1980-იანი წლების მეორე ნახევრიდან კომპანიებმა შემოიღეს საქმიანობის სახეობების

მიხედვით ხარჯთაღრიცხვა, პროდუქციის თვითღირებულებისა და მომხმარებელზე გაწეული ხარჯების დასადგენად. წარსულში ეს სამი სისტემა გაყოფილი იყო, თუმცა ყველა დანახარჯთა მართვის სისტემა მუშაობდა მსგავსი პრინციპით. დასაწყისში დანახრჯთა კატეგორიების შემუშავება ხდება, და შემდეგ უკავშირდება მომსახურების დეპარტამენტებს, წარმოების ცენტრებს ან საქმიანობებს. შესაბამისად, დანახარჯები მიერთებულია დანახარჯთა ობიექტებზე. გზები, რომლითაც ეს კავშირები მყარდება და საქმიანობები განისაზღვრება არის ზუსტად ის, რაც განასხვავებს დანახარჯთა მართვის სისტემებს. აღნიშნულ თავში ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთ ორ ტრადიციულ მეთოდზე: შეკვეთებსა და წარმოების პროცესების მიხედვით დანახრჯთა მართვის სისტემებზე. მე-4 თავში განვიხილავთ საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემებს.

შეკვეთის და პროცესების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემები

წარმოების ღირებულება: პირდაპირი და არაპირდაპირი დანახარჯთა კატეგორიები

ტრადიციული წარმოების სისტემებში პროდუქტის წარმოების ხარჯები შეიძლება იქნეს დაყოფილი ორ დიდ კატეგორიად: პირდაპირ და არაპირდაპირი ხარჯებად. როგორც განხილული იყო მე-2 თავში, პირდაპირი ხარჯი (direct cost) არის რესურსის ან საქმიანობის ხარჯი, რომელიც შეძენილია ან გამოყენებულია ერთი დანახარჯთა ობიექტის მიერ, მაშინ როცა არაპირდაპირი ხარჯი (indirect cost) წარმოადგენს რესურსის ხარჯს, რომელიც იქნა შეძენილი ერთზე მეტი დანახარჯთა ობიექტისათვის შეძენილი ან გამოყენებული. უმეტეს საერთო პირდაპირ ხარჯებს მიეკუთვნება მასალისა და მუშახელის ღირებულება. არაპირდაპირი ხარჯები იყოფა ზედნადებ და ტექნიკური მომსახურებაზე გაწეულ ხარჯებად.

პირდაპირი ხარჯები შეიძლება ადვილად მიეკუთვნოს დანახარჯთა ობიექტს, მაშინ როცა არაპირდაპირი ხარჯები მას იოლად არ უკავშირდება. განვიხილოთ საწარმო, რომელიც აწარმოებს 100 სხვადასხვა სახის კალის ქილებს. პირდაპირი ხარჯის მაგალითს წარმოადგენს კალის რაოდენობა (მასალა), რომელიც გამოიყენება ქილის წარმოებისთვის. მისი რაოდენობა შეიძლება იქნეს გაზომილი და განაწილებული პირდაპირ ცალკეული სახის კალის ქილაზე. ამის საპირისპიროა დამლაგებლის ხელფასი (დამხმარე ხარჯები), ვინც ასუფთავებს ქილის წარმოების საამქროს. ძალიან რთულია (და ხშირად შეუძლებელი) იმის განსაზღვრა, თუ როგორ შეიძლება გადანაწილდეს დამლაგებლის ხელფასი სხვადასხვა სახის ქილაზე. ამიტომ, დამლაგებლის ხელფასს ეუწოდებთ არაპირდაპირ ხარჯს, რომელიც აუცილებლად უნდა იქნეს განაწილებული ქილებზე.

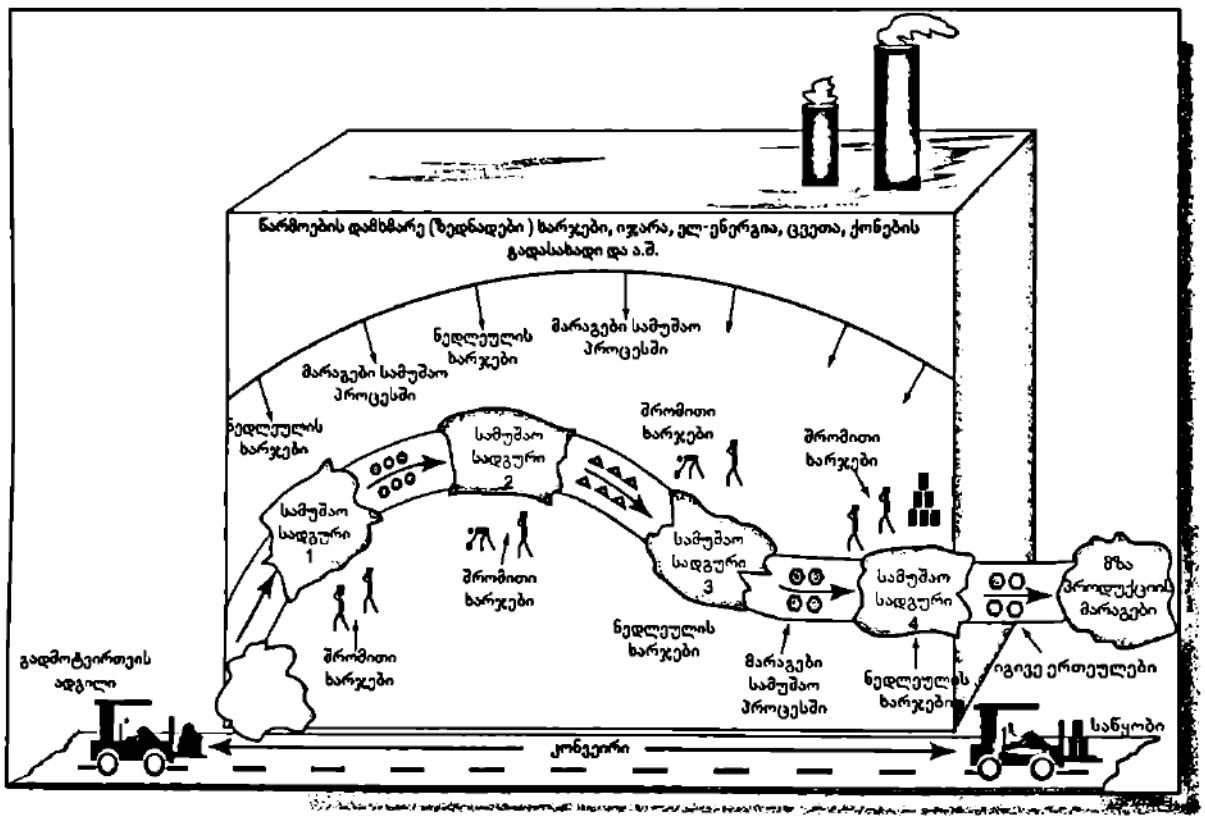
ზედნადები და დამხმარე ხარჯების გადანაწილება პროდუქტზე წარმოადგენს ყველაზე დიდ პრობლემას, რასაც დღეს კომპანიები აწყდებიან. წარსულში მრავალი კომპანია მარტივად აგროვებდა ყველა ზედნადებ ხარჯს ერთ დანახარჯთა ცენტრში და ანაწილებდა პროდუქციაზე მთლიანი საწარმოო მაჩვენებლის საფუძველზე (ერთი დანახარჯთა მატარებელი). კომპანიებმა თანდათანობით დახვეწეს ეს მიდგომა და გადაანაწილეს დანახარჯები დეპარტამენტის მაჩვენებლებზე დაყრდნობით, რაც აღმოჩნდა უფრო ზუსტი, რადგან ცალკეული დეპარტამენტების ხარჯები ადეკვატურად არ აისახებოდა აღნიშნულ მაჩვენებელში. საბოლოოდ დღეისანდელი წარმოების გარემოში, ჩვენ ვხედავთ მიდგომის კიდევ უფრო მეტ სიზუსტეს, რასაც ეწოდება საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა კალკულაცია, რომელსაც განვიხილავთ მე-4 თავში. შეკვეთისა და წარმოების პროცესის მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემების შესწავლისას, გაიგებთ, როგორ ხდება პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯების გამოყენება პროდუქციის ერთეულის ღირებულების განსაზღვრის დროს და რამდენად მნიშვნელოვანია დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთები პროდუქციის თვითღირებულების ზუსტი კალკულაციისთვის.

შეკვეთების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა (job order costing system) ადგენს პროდუქტის წარმოების დანახარჯებს სხვადასხვა სამუშაოებისთვის, თითოეული მომხმარებლის შეკვეთისას. ის მისაღებია ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც განიხილავს თითოეულ სამუშაოს, როგორც ცალკე ერთეულს. ხარჯები იკრიბება და ერთეულის

ღირებულება გამოითვლება ცალკეული სამუშაოსთვის. მაგალითად, კომპანია რომელიც ამზადებს ფანჯრების ჩარჩოებს სახლებისათვის, იყენებს აღნიშნულ სისტემას.

ტრადიციული შეკვეთის მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემებში ცალკეულ სამუშაოზე გაწეული ხარჯის მოძრაობის შესახებ დეტალური ჩანაწერი ინახება სამუშაოს თვითღირებულების უწყისში.[1] დანახარჯების ნაკადების მოდელი იყენებს მარაგების კონცეფციას ხარჯების დასაკავშირებლად. განვიხილოთ ნედლეულის მარაგები (**raw materials inventory**). გარკვეული პერიოდის მანძილზე ნედლეული გარდაიქმნება მუშახელის და დამხმარე რესურსების მიერ სამუშაო პროცესის მარაგებად (**work-in-process inventory**) და საბოლოოდ მზა პროდუქციის მარაგებად (**finished goods inventory**). სამუშაო პროცესი წარმოადგენს ჯერ კიდევ დაუმთავრებელი სამუშაოს რესურსების ხარჯებს. პროდუქციის რეალიზაციის შემდეგ ის შეადგენს გასაყიდების კატეგორიას, რომელიც ცნობილია როგორც რეალიზებული საქონლის თვითღირებულება. 3-1 სურათი ასახავს დანახარჯების მოძრაობას სანარმოში.

დანახარჯების ნაკადი სანარმოში



[1] არსებობს პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაციის ორი ტრადიციული ფორმა, რომელიც ცნობილია როგორც ხარჯების სრული განაწილების მეთოდით პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაცია (full absorption costing) და ზღვრული განაწილების მეთოდით პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაცია (variable costing). ხარჯების სრული განაწილების მეთოდით პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაციის დროს პროდუქტის ყველა ხარჯი – ცვალებადი და მუდმივი – შედის პროდუქტის თვითღირებულებაში. შესაბამისად, ერთეული პროდუქტის ღირებულება მოიცავს მუშახელის ღირებულებას, მასალის პირდაპირ ხარჯებსა და წარმოების მუდმივ ხარჯებს. ზღვრული განაწილების მეთოდის მიხედვით პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაციის დროს მხოლოდ წარმოების ცვალებადი ხარჯები შედის პროდუქტის თვითღირებულებაში. მუდმივი ხარჯები მიჩნეულია როგორც გარკვეულ პერიოდში გაწეული ხარჯები. ცვალებადი ხარჯების მიხედვით პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაცია ცნობილია როგორც ზღვრული ან პირდაპირი ხარჯთაღრიცხვა.

პროცესის მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვა (process costing system), მეორეს მხრივ გამოიყენება, როცა ყველა წარმოებული ერთეული დროის გარკვეულ მონაკვეთში მიჩნეულია როგორც ერთი სახის პროდუქცია და არის იდენტური. მაგალითად, ოპტიკური ბოჭკო იზოლაციისთვის იწარმოება დიდი რაოდენობით და შემდეგ იჭრება ცალკეულ ერთეულებად. დროის გარკვეულ მონაკვეთში წარმოებული ოპტიკური ბოჭკოს, მთლიანი ხარჯი უნდა იქნეს შეფასებული. ინდივიდუალური პროდუქცია, რომელიც მოდის პარტიების სახით ითვლება ერთეულის ღირებულებად. დანახარჯები გროვდება სპეციალურ დეპარტამენტებში და წარმოების ჩანაწერები არის მთავარი დოკუმენტები, რომელიც ხარჯებზე დაკვირვების საშუალებას იძლევა.

პროდუქცია შეიძლება განსხვავდებოდეს მათი წარმოებისთვის აუცილებელი მასალის შემცველობის, მუშახელისა და დანადგარის საათების მიხედვით. ასევე პროდუქციას შეიძლება გააჩნდეს განსხვავებული მოთხოვნა დამხმარე საქმიანობის რესურსების მიმართ (უფრო ტრადიციული ტერმინია საწარმოო ზედნადები) ან მომხმარებლის სპეციალური მოთხოვნების შესაბამისად შეიძლება მოხდეს პროდუქციის წარმოება მომხმარებლის ტექნიკური მოთხოვნების მიხედვით. მაგალითად, როცა სხვადასხვა პროდუქტის მწარმოებლურობის მახასიათებელი გამიზნულია სხვადასხვა ბაზრებისთვის. მაგალითად სახლში გამოსაყენებლმა საიზოლაციო ლენტამ ალიასკაში უნდა დააკმაყოფილოს უფრო მაღალი სტანდარტი, ვიდრე სამხრეთ კალიფორნიაში, კლიმატური განსხვავების გამო. მომხმარებლისა და პროდუქციის მსგავსი მრავალფეროვნების გამო მენეჯერებს სურთ გაიგონ ინდივიდუალური პროდუქტის დანახარჯი პროდუქტის და მომხმარებლისადმი მომგებიანობის შეფასების თვალსაზრისით.

სურათი 3-2
Famous Flange Company: კოტირებული უწყისი

ნომერი: J4369 თარიღი: 6 ივლისი, 2006
მომხმარებელი: Michigan Motors
ჯგუფი 1 პროდუქტი: Automobile engine flanges (ფლანეცი L181)
საინჟინრო დიზაინის ნომერი: JDR-103 ერთეულების რაოდენობა: 1,500

	მასალები	რაოდენობა	ფასი	თანხა
	ფოლადის მარაგი	3,600	$11.30	$40,680
ჯგუფი 2	ქვესისტემა	1,500 ერთეული	39.00	58,500
	სულ მასალა			$99,180
	მუშახელი	**საათები**	**ფასი**	**თანხა**
	შემდუღებელი	480	$26.00	$12,480
ჯგუფი 3	ამწყობი მუშა	900	18.00	16,200
	სულ მუშახელი	1,380		$28,680
	ტექნიკური მომსახურების ხარჯები			**თანხა**
	600 დანადგარის საათი @ $40 ტექნიკური მომსახურების ხარჯები $24,000			
ჯგუფი 4	1,380 მუშახელის საათი @ $36.00 საათში			49,680
	სულ ტექნიკური მომსახურების ხარჯები			$73,680
	მთლიანი ხარჯები			**თანხა**
	მასალის + მუშახელის + ტექნიკური მომსახურების ხარჯები			$201,540
	25% მარჟა			50,385
ჯგუფი 5	შეკვეთის ფასი			$251,925
	ერთეულის თვითღირებულება			$134.36
	ერთეულის ფასი			$167.95

შეკვეთების მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციის კოტირებული კომპონენტების უწყისები

ბევრ კომპანიებს მოეთხოვებათ გააკეთონ სამუშაოზე შეთავაზება მომხმარებლის მიერ მათთვის შეკვეთის მიცემამდე. ხარჯების მოძრაობის დასაფიქსირებლად შეკვეთის მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემებში, კომპანიები იყენებენ სამუშაოს თვითღირებულების უწყისს (job cost sheet). ცალკეული სამუშაოსთვის საჭიროა ხარჯის შეფასება შეთავაზების მომზადების მიზნით. შეკვეთების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვა გვაწვდის ხარჯების შეფასების მეთოდებს.

3-2 სურათი გვიჩვენებს კოტირებული უწყისის (job cost sheet) ფორმატს სამუშაოს ხარჯების დადგენის მიზნით. Famous Flange Company, რომელიც აწარმოებს სხვადასხვა სახის სპეციალურ მილტუჩებს რამოდენიმე მსხვილი მომხმარებლისთვის, იყენებს კოტირების ცხრილს თავისი სამუშაოს შეფასებისთვის. კოტირების უწყისს აქვს ხუთი ძირითადი ნაწილი. პირველი 1 განსაზღვრავს მომხმარებელს, პროდუქტს და მილტუჩების რაოდენობას (ერთეულების რაოდენობას); მე-2 ჯგუფში მოცემულია სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო ყველა მასალის ჩამონათვალი. ცალკეულ ნაკეთობაზე საჭირო მასალა, მისი რაოდენობა დგინდება ტექნიკური მოთხოვნის სტანდარტის შესაბამისად. მაგალითად, თითოეულ მილტუჩას, L181, სჭირდება 2.4 ფუნტი ძელური ფოლადის ნედლეული. შესაბამისად, 1,500 ერთეულის შეკვეთა მოითხოვს 3,600 ფუნტ ფოლადის მარაგს. ერთი ფუნტის მიმდინარე ღირებულება $11.30 ამოღებულია აღრიცხვის ჩანაწერებიდან და განახლებულია შესყიდვის დეპარტამენტის მიერ. ასეთი მონაცემებით აღნიშნული სამუშაოსთვის საჭირო ფოლადის მარაგის ღირებულება შეიძლება იქნეს დათვლილი და შეადგენს $140,680-ს ($11.30 ერთ ფუნტზე X 3,600 ფუნტზე).

მე-3 ჯგუფი მიუთითებს სამუშაოსთვის საჭირო მუშახელის რაოდენობას. ეს შეფასება აღებულია საინჟინრო სპეციფიკიდან სამუშაოს შესრულების კვლევის მიხედვით ან შედარებულია სტანდარტულ პროდუქტთან. მაგალითად, საინჟინრო-ტექნიკური პერსონალი ფოლადის ჩამომსხმელ ძირითად კომპანიებში სწავლობს, თუ როგორ ასრულებენ მუშები თითოეულ ამოცანას, რაც აუცილებელია მომხმარებლის მოთხოვნების შესაბამისი ფოლადის ჩამოსასხმელად. ამგვარად, ისინი აფასებენ ცალკეული სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო დროის ხანგრძლივობას. ამის მსგავსად, მენეჯერები კომპიუტერული პროგრამების შემუშავების კომპანიებში ადარებენ ახალი პროდუქტის სპეციფიკებს უკვე განხორციელებულ სპეციფიკებთან პროგრამისტის მიერ დახარჯული დროის ხანგრძლივობის დასადგენად, რომელიც საჭიროა ახალი პროგრამის შესამუშავებლად.

Famous Flange-ს ინჟინრებმა დაადგინეს, რომ ერთი მილტუჩის ანყობისთვის საჭიროა 0.6 საათი. შესაბამისად, 900 საათი (1,500X0.6 საათი ერთეულზე) საჭიროა 1,500 მილტუჩის დასამზადებლად. სამუშაოსთვის საჭირო მუშახელის საათების დადგენის შემდეგ კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს მილტუჩების წარმოებისთვის აუცილებელ ცალკეულ გაწეულ შრომაზე ხელფასის მაჩვენებელი. ხელფასის მაჩვენებელი ამწყობი მუშებისთვის არის $18 საათში, ხოლო 900 ანყობის საათი ხარჯს შეადგენს $16,200-ს (900 საათი X $18 ხელფასის განაკვეთი საათში).

კოტირების უწყისის მე-4 ჯგუფი მოიცავს დანახარჯთა მატარებლის ხარჯების (დამხმარე) შეფასებას. კომპანია ანაწილებს დამხმარე ხარჯებს სამუშაოებზე დანადგარისა და მუშახელის საათების რაოდენობის საფუძველზე, რომელიც საჭიროა სამუშაოს დასრულებისთვის. ამ მიზნით კომპანია იყენებს ხარჯების მატარებლის ორ მაჩვენებელს იმ მოსაზრებაზე დაყრდნობით, რომ დამხმარე ხარჯები იცვლება დანადგარის გამოყენებასა და მუშახელთან ერთად. იგი ანაწილებს დამხმარე ხარჯებს ორ დანახარჯთა ცენტრში. (აღნიშნული თავის მომდევნო ნაწილი დეტალურად აღწერს დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთის კალკულაციის პროცედურებს), სამუშაოზე განაწილებული მთლიანი დამხმარე ხარჯების მიღების მიზნით ანალიტიკოსები ამრავლებენ დანადგარის

საათებს (600) და მუშახელის საათებს (1,3800) მათი შესაბამისი დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელზე ($40 დანადგარის საათზე და $36 მუშახელის საათზე) და შემდეგ მიღებულ რიცხვებს შეკრებენ, რომ მიიღონ მთლიანი ხარჯი $73,680:

600 დანადგარის საათი X $40 დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი დანადგარის საათზე	= $24.000
1,380 მუშახელის საათი X $36 დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი შრომის საათზე	= $49.680
სულ	= $73.680

კოტირების უწყისის მე-5 ჯგუფი გვიჩვენებს სამუშაოს მთლიან ხარჯებს $201,540-ს, რომელიც მიიღება მასალის, მუშახელის ტექნიკური მომსახურების მთლიანი ხარჯების შეკრებით ($99,180 + $28,680 + $73,680).

სამუშაოს თვითღირებულება და დარიცხვა

სამუშაოზე გაწეული მასალის, მუშახელისა და დამხმარე მთლიანი ხარჯები შეადგენს **სამუშაოს თვითღირებულებას** (job costs). უმეტესი კომპანიები სამუშაოს თვითღირებულებაზე არიცხავენ გარკვეულ თანხას ან ამატებენ **მარჟას** (margin). მოგების მიღების მიზნით. სამუშაოს მთლიან თვითღირებულებას დამატებული მარჟა ტოლია **შეთავაზების ფასის** (bid price). Famous Flange-ში **დარიცხვის განაკვეთი** (markup rate) ან პროცენტი, რომლიც ემატება სამუშაოს თვითღირებულებას შეადგენს 25%-ს. დარიცხვის მაჩვენებელი დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორზე; დამხმარე ხარჯების რაოდენობაზე, რომელიც არ შედის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელში (კორპორაციული დონის ხარჯი), კორპორაციისთეის სასურველ **უკუგების დონეზე** (rate of return) (წმინდა შემოსავლის შეფარდება ინვესტიციაზე), კონკურენციის ინტენსიობაზე, კონტრაქტის მიღების მიზნით ტენდერის დროს შემუშავებულ სტრატეგიაზე, რაც მიღებულია ძირითადი კონკურენტების მიერ, მოთხოვნის პირობებსა და პროდუქტის ბაზრის საერთო სტრატეგიაზე. ფასწარმოქმნა დეტალურად განხილულია მე-6 თავში.

ROI

დარიცხვის მაჩვენებელი დამოკიდებულია ადგილობრივ პირობებზე და შეიძლება განსხვავდებოდეს სხვადასხვა პროდუქტის ჯგუფებისთვის და ბაზრის სეგმენტებისთვის. ის აგრეთვე შეიძლება შეიცვალოს დროში, რადგან პირობები იცვლება. მაგალითად, მენეჯერებმა შეიძლება გადაწყვიტონ მოგების მარჟის დანევა, როცა მოთხოვნა სუსტია და გამოუყენებელი წარმოების სიმძლავრე საკარაუდოდ არსებობს, მაგრამ შეიძლება გამოიყენონ უფრო მაღალი დარიცხვა მოგების გაზრდის მიზნით მოთხოვნაზე მოსალოდნელი ზრდისა და ნაკლები გამოუყენებელი წარმოების სიმძლავრის არსებობის პირობებში.

დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთის განსაზღვრა

ბოლო წლებში დანახარჯთა მატარებლის რეალური მაჩვენებლის განსაზღვრა გახდა უაღრესად მნიშვნელოვანი, რადგან დამხმარე ხარჯები ბევრ ინდუსტრიაში შეადგენს მთლიანი ხარჯების დიდ ნაწილს. ყურადღება მიაქციეთ განაწილებულ დამხმარე ხარჯებს Famous Flange-ის მაგალითზე, ის შეადგენს ($73,680), ორჯერ მეტია მუშახელის ღირებულებაზე ($28,680) და თითქმის იგივეა, რაც მასალის პირდაპირი ხარჯები ($99,180). ბევრმა კომპანიამ გაათვიცნობიერა, რომ დამხმარე ხარჯები არ უკავშირდება მხოლოდ ერთ ან ორ ფაქტორს, როგორიცაა მუშახელის ან დანადგარის დატვირთვის საათები. უფრო მეტიც, რამოდენიმე სხვადასხვა ფაქტორი შეიძლება იწვევდეს დანახარჯს. ორგანიზაციები ახლა ფრთხილად ეკიდებიან დამხმარე დანახარჯების ანალიზს, როცა ადგენენ, თუ რომელი ხარჯი რომელ დანახარჯთა მატარებელს უნდა დაუკავშირდეს. მაგალითად, დანადგარის დაყენებასთან დაკავშირებული ხარჯი უკავშირდება დაყენების საათის დანახარჯთა მატარებელს. ყველა ხარჯი, რომელიც ასოცირებულია დანახარჯთა

მატარებელთან, როგორიცაა დაყენების საათები, გროვდება ცალკე. ის არის მთლიანი დამხმარე ხარჯების ერთ-ერთი ჯგუფი, რომელიც უკავშირდება ცალკეულ დანახარჯთა მატარებელის შეშეობით ასოცირდება, განეკუთვნება დანახარჯთა ცენტრთან (cost pool).

თითოეულ დანახარჯთა ცენტრს აქვს ცალკე დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი (cost driver rate). იგი არის დანახარჯთა ცენტრში დაგროვებული დამხმარე საქმიანობის ხარჯის შეფარდება საქმიანობის მიხედვით დანახარჯთა მატარებლის პრაქტიკულ სიმძლავრესთან:

$$\text{დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი საქმიანობის მიხედვით} = \frac{\text{დამხმარე საქმიანობის ხარჯი}}{\text{დანახარჯთა მატარებლის პრაქტიკული სიმძლავრე}}$$

გავიხსენოთ, რომ დამხმარე საქმიანობის ნორმალური ხარჯი წარმოადგენს ამ საქმიანობისთვის გამოყენებული რესურსების ხარჯს. საქმიანობის მიხედვით დანახარჯთა მატარებლის პრაქტიკული სიმძლავრე არის საშუალო გრძელვადიანი სიმძლავრე გარკვეული რაოდენობის რესურსებით, რომელიც გათვალისწინებულია დამხმარე საქმიანობის შესასრულებლად. მაგალითად, თუ ათი ამწყობი მუშა დაქირავებულია კვირაში $810 ხელფასით დაზღვევის ჩათვლით და თითოეულ მუშას აქვს დაყენების სამუშაოსთვის დრო 15 საათი კვირაში, მაშინ საქმიანობის ხარჯი არის $8,100 კვირაში ($810X10 მუშაზე). აღნიშნული წარმოშობს სიმძლავრეს 150 დაყენების დროის ოდენობით კვირაში (15 დაყენების დრო X 10 მუშა). დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი დაყენებისთვის არის $54 ერთ აწყობაზე ($8,100 ÷ 150 აწყობის სიმძლავრე) დამხმარე საქმიანობის ხარჯი გამორიცხავს ცვლილებას ხარჯებში, რომელიც გამოწვეულია მოკლევადიანი რეგულირებით როგორიცაა, ანგარიშსწორება ზედმეტი ნამუშევარი დროისთვის. დამხმარე საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის პრაქტიკული ტევადობა ასევე გამორიცხავს მოკლევადიან ცვლილებას მოთხოვნაში, რაც გამოიხატება ზედმეტი ნამუშევარი ან გამოუყენებელი დროით. რადგან ზემოთ ნაჩვენებ ტოლობაში მოცემული კოეფიციენტი ეფუძნება ნორმალურ ხარჯს და დანახარჯთა მატარებლის დონეების პრაქტიკულ სიმძლავრეს, მაჩვენებელი რჩება მუდმივი დროის პერიოდში და არ მერყეობს მოკლევადიან პერიოდში საქმიანობის დონის ცვლილებასთან ერთად. ამის შედეგად, საქმიანობაზე დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი არ იცვლება მოკლევადიან ცვლილებებთან ერთად გარეგანი ფაქტორების ზემოქმედების შედეგად და არ ახდენს გავლენას საქმიანობის რესურსების ფასსა და ეფექტიანობაზე.

ცვალებადი დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთის გამოყენებასთან დაკავშირებული პრობლემები

განვიხილოთ დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი დანადგარის საათების მიხედვით კომპანიაში Famous Flange. დანახარჯთა ცენტრი შეიცავს დანადგარის ამორტიზაციის, ტექნიკური მომსახურების, ელექტროენერგიის და დანადგართან დაკავშირებულ სხვა ხარჯებს. დანადგართან დაკავშირებული ჩვეულებრივი ხარჯები შეადგენს $900,000-ს წელინადში. შესაძლო ნორმალური სიმძლავრე არის 20,000 დანადგარის საათი ერთ წელში ან 5,000 დანადგარის საათი (20,000 ÷ 4) კვარტალში. ამგვარად, დანადგართან დაკავშირებული დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი არის $45 დანადგარის საათის მიხედვით ($900,000 ÷ 20,000 საათზე).

დანადგარის გამოყენება, კვარტალში მოთხოვნაზე ცვლილების გამო ცვალებადია. გაზაფხულზე გამოყენებული დანადგარის საათები არის 5,400, ზაფხულში – 4,500, შემოდგომაზე – 5,000 და ზამთარში – 3,600. ნორმალური სიმძლავრე 5,000 დანადგარის სახით ჭარბადაა გამოყენებული გაზაფხულზე, დანადგარის ზედმეტი დატვირთვის გამო.

დანადგართან დაკავშირებული ხარჯები თითოეულ კვარტალში შეადგენს $225,000-ს. თუ მაჩვენებელი მსგავსი ხარჯებისთვის დაფუძნებული იქნება კვარტალური დანახარჯთა მატარებლის დონეზე ნორმალური დონის ნაცვლად, მაშინ იგი გაიზრდება დანადგარზე მოთხოვნის შემცირების შედეგად და მაჩვენებელი შემცირდება მოთხოვნის გაზრდის შედეგად. მაგალითად, რადგან დანადგარის საათები მცირდება 5,400 საათიდან გაზაფხულზე 4,500 საათამდე ზაფხულში, დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი იზრდება გაზაფხულზე $41,67-დან დანადგარის ერთი საათის მიხედვით $50-მდე ზაფხულში (იხილეთ 3-3 სურათი). საპირისპიროა დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი, რომელიც ეფუძნება ჩვეულებრივ ხარჯსა და საქმიანობას. ის რჩება მუდმივი $45 დანადგარის ერთ საათზე (225,000 ÷ 5,000 საათი) მთელი წლის განმავლობაში, რადგან ხარჯი დამოკიდებულია დანადგარის სიმძლავრეზე და არა სეზონზე.

დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთის განსაზღვრა დაფუძნებულია დაგეგმილ ან მიმდინარე მოკლევადიან გამოყენების შედეგებზე უფრო მაღალ მაჩვენებლებში დაბალი მოთხოვნის პირობებში. შეკვეთის მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის მსგავს სისტემებში სამუშაოს თვითღირებულება აღმოჩნდება უფრო მაღალი დაბალი მოთხოვნის პერიოდში. თუ შესყიდვის ფასი ეურდნობა სამუშაოს საორიენტაციო თვითღირებულებას, მაშინ ნაკლებ საეარაუდოა, რომ კომპანიამ უფრო მაღალი გახადოს გასაყიდი ფასი დაბალი მოთხოვნის პირობებში, ის იფიქრებს ფასის დაწევაზე კლიენტის მიზიდვის თვალსაზრისით. უფრო მაღალმა შესყიდვის ფასმა შემდგომში შეიძლება დაწიოს მოთხოვნა, რომელიც თავის მხრივ წარმოშობს დანახარჯთა მატარებლის უფრო მაღალ მაჩვენებელს და შესამასად მაღალ ფასს. აქედან გამომდინარე, კომპანია შეიძლება შეეიდეს მკვდარ ციკლში, რადგან დანახარჯთა მატარებელი აიწევს, მას მოსდევს მაღალი ფასი და ნაკლები მოთხოვნა პროდუქტზე. პირიქით, დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი ასეთი ხარჯის სისტემებში აღმოჩნდება დაბალი, როცა მოთხოვნა მაღალია და სიმძლავრე მცირე და კომპანიას უბიძგებს დამატებითი ბიზნესის კეთებისკენ, როცა უნდა იქნეს ანეული ფასები მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად.

დამხმარე საქმიანობის ხარჯები გამოწვეულია ცალკეული საქმიანობის ხელმისანვდომი სიმძლავრის დონით, ვიდრე აუცილებელი რესურსების გამოყენების დონით. შესაბამისად, საქმიანობაზე დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი გამოთვლილ უნდა იქნეს ერთეულზე საქმიანობის შესასრულებლად გაწეული ჩვეულებრივი ხარჯის მიხედვით. დანახარჯთა მატარებლის განსაზღვრა ერთეულზე ბიუჯეტირებული ან მიმდინარე ხარჯების გაყოფით ამ საქმიანობის დაგეგმილ ან მიმდინარე გამოყენებაზე დაადგენს პროდუქტის მცდარ თვითღირებულებას.

სურათი 3-3
კომპანია Famous Flange-ს დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი და კვარტალური დანახარჯთა მატარებლის დონეები

კვარტალი	დეტალები	ზედნადების მაჩვენებელი ერთ დანადგარზე
ზაფხული	$225,000 / 5,400	$41.67
გაზაფხული	$225,000 / 4,500	50.00
შემოდგომა	$225,000 / 5,500	45.00
ზამთარი	$225,000 / 3,600	62.50

დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი = კვარტალური მიმდინარე ხარჯი / კვარტალური დანადგარის საათები

კომიქსების ღირებულება Dark Horse-ში

Dark Horse Comics, Inc (DHc) არის ყველაზე დიდი კომიქსური წიგნისა და გრაფიკული ნოველების მწარმოებელი მსოფლიოში. ის დაფუძნდა 1980-იანი წლების შუა პერიოდში Mike Richardson-ის მიერ. Dark Horse Comics ამჟამად ანარმოებს ოცდაათზე მეტ კომიქსს თვეში Star Wars, Buffy The Vampire Slayer, Spy Boy Akira, Lone Wolf and Cub და Hellboy-ის ჩათვლით. ის ასევე უშვებს სხვადასხვა სათამაშოებს და საყოფაცხოვრებო საგნებს, რომელიც კომიკურია და კულტურასთან არის დაკავშირებული.

Richardson-მა დაგეგმა კომიქსების სერიების რაოდენობა Star Wars, Buffy და Vampire Slayer ჩათვლით და კომიქსური წიგნის ინდუსტრიის ისტორია სახელწოდებით Comics Between The Panels, რომლის თანაავტორი იყო Steve Duin-ი. Richardson-ი ასევე არის კინო პროდიუსერი, რომელიც მუშაობს კომიკურ ჟანრში. მისი ყველაზე მეტად ცნობილი ფილმია The mask (Jim Carrey-სა და Cameron Diaz-ის მონაწილეობით, New Line Cinema) და Hellboy (Sony Pictures).

კომიქსებისა და გრაფიკული ნოველების წარმოება ძალიან სპეციფიური სამუშაოა, რომელიც მოიცავს მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პროფესიონალების დიდ ჯგუფს. ხარჯების ოდენობა, რომელიც კომიქსებისა და გრაფიკული ნოველების წარმოებაში იხარჯება შეადგენს დიზაინის, ინტერიერის, სპეციფექტების სალიცენზიო გადასახადის, დაბეჭდვის, გაგზავნის, მარკეტინგისა და სხვა შიდა ხარჯებს გამოცემისა და კომპანიის ზედნადები ხარჯების ჩათვლით.

კომპანიის ვიცე პრეზიდენტი, Neil Hankerson-ი, ამბობს, რომ ხარჯების სახეობა დამოკიდებულია კომიქსის სათაურზე და მერყეობს $0.85-დან $1.25-მდე. კომპანია ყიდის კომიქსებს $2.50-დან $3.99 დოლარის ფარგლებში.



Dark Horse-ის უახლესი კომიქსი

წყარო: მონაცემები აღებულია ნიგნის ავტორების მიერ შემდეგ პირებთან ინტერვიუს საფუძველზე Mike Richardson, President, CEO Chief Executive Officer, და Neil Hankerson, Executive Vice President and Chief Operating Officer, Dark Horse Comics, Inc. March. 2005.

მივუბრუნდეთ კენის ავტომომსახურების კომპანიას — ემიმ შემოგვთავაზა შემდეგი ხარჯთაღრიცხვის სისტემის აღწერა, რომელსაც იყენებს მომხარებლებთან სამუშაოს შეთავაზებისას. (იხილეთ სურათი 3-4).

სისტემის აღწერა

ხარჯის შეფასება კეთდება ცალკეული მომხმარებლის სამუშაოსთვის, როგორც ეს ასახულია 3-4 სურათზე. დასაწყისში მომხმარებლის მანქანის შემოწმების შემდეგ, კენი ამზადებს შესაცვლელი ნაწილების სიას (ის არის მისი ძირითადი მასალა). ის ეძებს ლიცენზირებული დილერის ფასების წიგნში დეტალების ფასებს და ხელით შევსებულ წიგნში (მისი ლურჯი წიგნი) მანქანის მომსახურებაზე დახარჯული სტანდარტული სამუშაო საათების რაოდენობას და შემდეგ ამრავლებს სტანდარტულ საათობრივ განაკვეთზე, რომელიც დათვლილია მთლიანი მუშახელისა და დამხმარე ხარჯების მიხედვით, შემდეგ ამატებს დარიცხვის მაჩვენებელს და მიიღება $61.20 საათში. გაერთიანებული კონვერსიული ხარჯების მაჩვენებელი მოიცავს შემდეგს:

მექანიკოსების ხელფასი და დაზღვევა;
კომპანიის დამხმარე ხარჯები ინსტრუმენტებისა და დანადგარის ამორტიზაციის ჩათვლით;
დარიცხვა 20% მოგებისთვის.

მთლიანი ხარჯების შეფასება ანუ შესყიდვის ფასი წარმოადგენს დეტალების შეცვლის ხარჯს დამატებული მუშახელის ღირებულება, სამუშაოს დამხმარე ხარჯები და დარიცხვის მაჩვენებელი.

კენმა გამოიკვლია, თუ როგორ დგინდება მთლიანი მუშახელის, დამხმარე ხარჯებისა და დარიცხვის მაჩვენებელი $61.20 საათზე. მან შეამონმა აღრიცხვისა და სამუშაოს ჩანაწერები დეტალურად, რათა მოემზადებინა 2006 წლისთვის დაგეგმილი ხარჯების უწყისი;

ორი ექსპერტი მექანიკოსის ხელფასი ($60,000 თითოეული, მთალინი 3,600 შეძენილი საათი)	$120,000
სამი მუდმივი მექანიკოსის ხელფასი (35,000 თითოეული, მთლიანი 5,400 შეძენილი საათი)	105,000

სურათი 3-4
Ken's Auto Service Company ხარჯების შეფასება მომხმარებლის სამუშაოსთვის

ხარჯთაღრიცხვის ნომერი: 1732 თარიღი: 9 აგვისტო, 2006
მომხმარებლის სახელი: Brandon Briggs
მისამართი: 43 Bridget Blvd. Bournemouth

	დეტალები				
ძირითადი მასალები	ნაწილები	რაოდენობა	ფასი	ჯამი	სულ
	ხმის ჩამხშობი	1	$38.00	$38.00	$38.00
	შემწოვი მილი	1	15.00	15.00	15.00
	სულ ნაწილები				$53.00
	სამუშაო				
პირდაპირი შრომა, ტექნიკური ხარჯები დარიცხვა	სამუხრუჭე სისტემების შეცვლა				
	2 საათი@ $61.20 საათში				$122.40
	მთლიანი მუშა ხელის ხარჯები				$122.40
	მთლიანი ხარჯები				$175.40

მომზადებულია Wim Van der Stede-ის მიერ

დაზღვევა	90,000
საერთო და ადმინისტრაციული ხარჯები	26,000
ამორტიზაცია და ტექნიკური მომსახურება შენობა-ნაგებობებზე, გადასახადებზე, აღჭურვილობასა და ა.შ.	64,000
ამორტიზაცია და ტექნიკური მომსახურება სპეციალურ ინსტრუმენტებსა და დანადგარებზე (3,600 დანადგარს საათები)	54,000
მთლიანი ხარჯები	$459,000

დამუშავების გაერთიანებულ დანახარჯთა (მუშახელისა და დამხმარე ხარჯები) მატარებლის მაჩვენებელი დოლარებში განისაზღვრება მთლიანი ხარჯების გაყოფით ($459,000) მთლიან შეძენილ საათებზე (3,600 + 5,400) და შემდეგ 1.20-ზე გამრავლებით 20% დარიცხვის ასახვის მიზნით.

მიწდინარე დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი = ($459,000 / (3,600 + 5,400) X 1.20= $61.20 ერთ საათში

ემიმ გაარკვია, რომ კენის კომპანიამ დაკარგა მარტივი სამუშაოების მნიშვნელოვანი ბიზნესი, როგორიცაა გამშვები სისტემების გამოცელა და სამუხრუჭე ღვედების შეცვლა, რომელიც არ მოითხოვდა ექსპერტ მექანიკოსებს ან სპეციალურ ინსტრუმენტებსა და დანადგარებს. შეკვეთის მიხედვით არსებული ხარჯთაღრიცხვის სისტემა არ იყო სრული, რადგან არ იყო განცალკავებული ექსპერტისა და მარტივი სახის სამუშაო და გაანალიზებული არ იყო, რომ ზოგიერთი დამხმარე ხარჯები – $54,000 ამორტიზაციისა და ტექნიკური მომსახურების ჩათვლით წარმოიშობა სპეციალური ინსტრუმენტებისა და დანადგარების გამოყენების შედეგად. ამის ნაცვლად, ექსპერტების და ჩვეულებრივი სამუშაო სპეციალური ინსტრუმენტები და დანადგარები თავმოყრილი იყო ერთად, ერთი დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელში $61.20 ერთ სამუშაო საათზე. მსგავსი მარტივი დანახარჯთა სისტემის ეს ტიპი განეკუთვნება კერკეტულ – გაერცელებულ მიდგომას, როცა ყველა ტიპის რესურსების ხარჯი, სხვადასხვა მუშახელის კვალიფიკაცია, დანადგარის ტიპი და ტექნიკური რესურსები განაწილებულია ყველა სამუშაოზე, მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლებელია ცალკეული სამუშაო იყენებდეს სპეციალურ რესურსს.

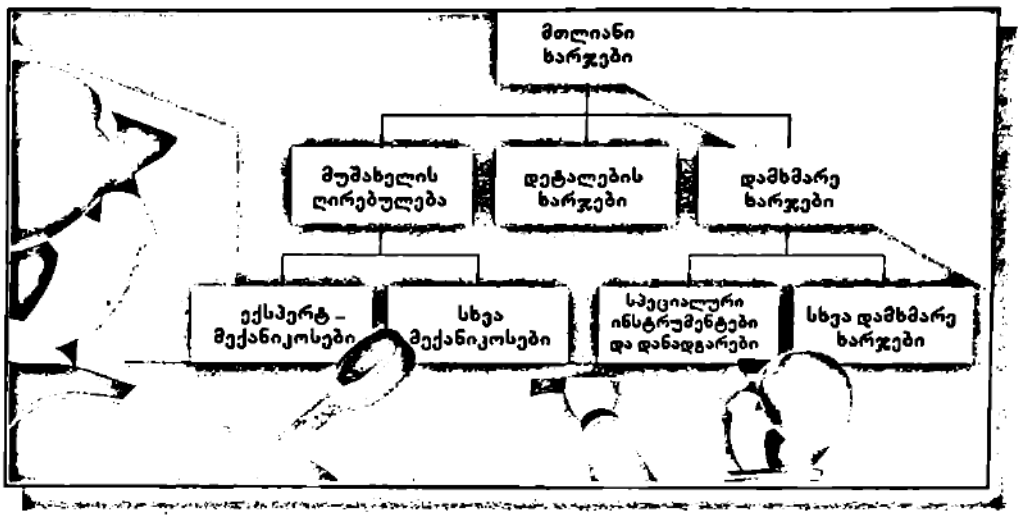
სისტემაში რეკომენდებული ცვლილებები

ემიმ ურჩია კენს, რომ ერთი კონვერსიული დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთის ნაცვლად გამოიყენოს შემდეგი ოთხი განსხვავებული დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი:

1. ექსპერტის სამუშაოს ხელფასის მაჩვენებელი;
2. სხვა სამუშაოს ხელფასის მაჩვენებელი;
3. ამორტიზაცია და ტექნიკური მომსახურება სანარმოზე;
4. ამორტიზაცია და ტექნიკური მომსახურება სპეციალურ ინსტრუმენტებზე .

მუშახელისა და დამხმარე საქმიანობის ხარჯები უნდა იქნეს განცალკეებული ოთხ დანახარჯთა ცენტრში, რაც ასახულია 3-5 სურათზე. ამისთვის აუცილებელია პირველად, დამატებითი შეღავათების განაწილება ორი ტიპის მუშახელის ღირებულებას შორის-(ექსპერტისა და რეგულარული მექანიკოსების) შესაბამისი ხარჯის კოეფიციენტით. შემდეგ კომპანიამ უნდა განსაზღვროს მისი სამუშაოს მაჩვენებელი ხელფასების მთლიანი ხარჯებისა და განაწილებული დამატებითი შეღავათების გაყოფით შესაბამისი ცალკეული სამუშაო კატეგორიის შეძენილ საათებზე და შემდეგ დაამატოს 20% დარიცხვა. (იხილეთ 3-6 სურათი). ყურადღება გაამახვილეთ იმ ფაქტზე, რომ ორივე დამხმარე ხარჯები და დარიცხვა ჩართულია სამუშაოს მაჩვენებელში. ამის საპირისპიროდ, Famous Falange-მა დაამატა დარიცხვა მთელი პროდუქციის თვითღირებულების განსაზღვრის შემდეგ – მასალები, მუშახელი და დამხმარე საქმიანობა (იხილეთ 3-2 სურათი, ჯგუფი 5). ორივე მეთოდი მიღებულია პრაქტიკაში. კენის მეთოდი გაერთიანებული კონვერსიული დანახარჯთა მატარებლის განაკეთის კალკულაციის შესახებ გამოიყენება უფრო მეტად მომსახურების კომპანიებში. Famous Falange-ის მეთოდი მუშახელის ღირებულებისა და დამხმარე ხარჯის გამოყოფის შესახებ მიღებულია სანარმოო და სავაჭრო ორგანიზაციებში.

სურათი 3-5
კენის ავტომომსახურებისთვის შეთავაზებული დანახარჯთა ცენტრები



დანადგართან დაკავშირებული საქმიანობის მაჩვენებელი სპეციალური ინსტრუმენტებისა და დანადგარებისთვის არის $18 ერთ დანადგარის საათზე (1.20 დარიცხვა X $5,400 ხარჯი : 3600 საათზე). დარჩენილი დამხმარე საქმიანობის ხარჯები, რომელიც შედგება საერთო/ადმინისტრაციული ხარჯებისგან და ამორტიზაცია და ტექნიკური მომსახურება საწარმოზე, გადასახდელებზე და აღჭურვილობაზე მოსალოდნელია, რომ დაუკავშირდეს ორივე ტიპის მექანიკოსის მთლიან სამუშაო საათებს. აქედან გამომდინარე, დარჩენილი დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი შემდეგია:

ხარჯთა მატარებლის განაკვეთი = 1.2 დარიცხვა X (26,000 საერთო/ადმინისტრაციული + $64,000 ამორტიზაცია) / 3600 ექსპერტ-მექანიკოსების შეძენილი საათები + 5,400 სხვა მექანიკოსების შეძენილი საათები = $12 ერთ სამუშაო საათზე.

ახალი დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა – ილუსტრაცია

იმის საჩვენებლად, თუ როგორ გვაძლევს ახალი ხარჯთაღრიცხვის სისტემა ინფორმაციას სამუშაოს თვითღირებულების შესახებ, ემი იღებს ორი შეკვეთის ნიმუშს. სამუშაოს მოთხოვნა დეტალებზე ნაჩვენებია 3-7 სურათზე. პირველი შეკვეთა მოიცავს სამუხრუჭე სისტემის გამოცვლას, ის მარტივი სამუშაოა, რომელიც არ მოითხოვს არც ექსპერტ-მექანიკოსების, არც სპეციალური აღჭურვილობის და დანადგარების გამოყენებას. მეორე სამუშაო შედარებით კომპლექსურია და მოიცავს ძრავის მილტუჩის აღდგენას.

სურათი 3-6
კომპანია Ken's Auto Service-ს შრომის ანაზღაურების განაკვეთები

დასახელება	ექსპერტი მექანიკოსები	სხვა მექანიკოსები
ხელფასი	$120,000	$105,000
დაზღვევა	48,000ა	42,000ბ
სულ ხარჯები	$168,000	$147,000
დარიცხვა	20%	20%
მთლიანი ხარჯი პლუს დარიცხვა	$201,600	$176,400
მთლიანი ასანაზღაურებელი საათი	3,600	5,400
შრომითი ანაზღაურება საათში	$56,00	$32,67

ა $\frac{\text{\$90,000 დაზღვევა X \$120,000}}{\text{120,000 ექსპერტ მექანიკოსების ხელფასი+105,000 სხვა მექანიკოსების ხელფასი}}$

ბ $\frac{\text{\$90,000 დაზღვევა X \$105,000}}{\text{120,000 ექსპერტ-მექანიკოსების ხელფასი+105,000 სხვა მექანიკოსების ხელფასი}}$

სურათი 3-7
Ken's Auto Service-ის ხარჯები შეკვეთის მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის ძველი სისტემით

სამუშაოს აღწერილობა	შეკვეთა 1732	შეკვეთა 2326
	ბამბეჭები სისტემის ჩანაცვლება	ძრავის მილტუჩის აღდგენა
დეტალების ღირებულება	$53	$412
მუშახელის საათები:	0	4
ექსპერტ-მექანიკოსის საათები	2	2
სხვა მექანიკოსების საათები	2	6
სულ, ნამუშევარი საათები		
სპეციალური აღჭურვილობა და დანადგარის საათები	0	4

წინა სისტემის მიხედვით, 1732-ე შეკვეთას (სამუხრუჭე სისტემის ჩანაცვლება) ღირებულება შეადგენს $175.40-ს [$53.00 დეტალები + (2საათი X $61.20) (ძველი დამხმარე დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი)] მოგებისთვის 20% დარიცხვის ჩათვლით. ახალი სისტემის მიხედვით, იგივე სამუშაოს ღირებულება შეფასებულია $142.34-ად, იგივე 20%-ინი დარიცხვით (იხილეთ 3-8 სურათი). ახალი სისტემა გვიჩვენებს, რომ 1732-ე შეკვეთას მიმდინარე ღირებულება ნაკლებია, ვიდრე ის ძველი სისტემით იყო განსაზღვრული. ნინა სისტემამ სამუშაოსთვის ზედმეტი ფასი დაადგინა, რადგან ერთი დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი $61.20 სამუშაოს ერთ საათზე არასწორად იქნა გადანაწილებული ექსპერტ-მექანიკოსის ხელფასის წილზე და სპეციალური ინსტრუმენტებისა და დანადგარების ხარჯებზე, მიუხედავად იმისა, რომ მარტივი სამუშაო არ იყენებს სპეციალურ და ძვირადღირებულ რესურსებს. აქედან გამომდინარე, ახალი დანახარჯთა სისტემით, კენმა შეიძლება დაიბრუნოს დაკარგული მარტივი სამუშაოების ბიზნესი ფასის დაკლებით, მაგრამ არა მოგების მარჟის შემცირების შედეგად.

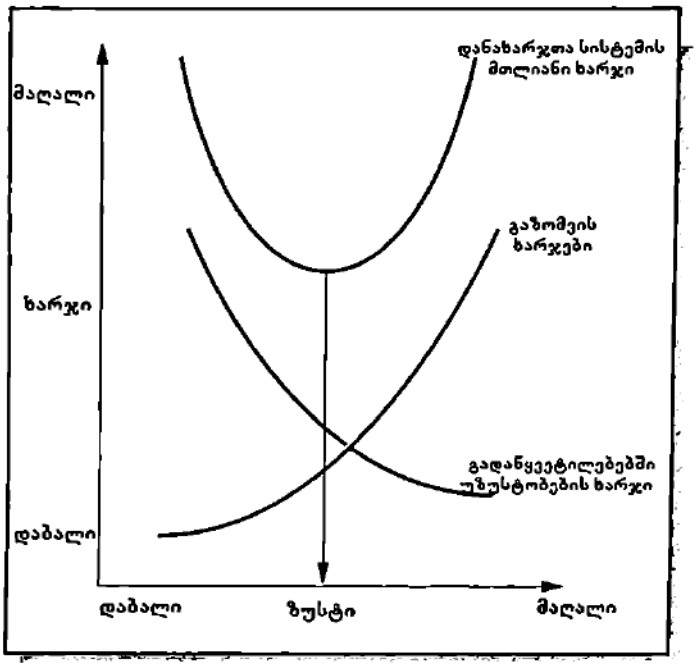
უფრო რთული კომპლექსური სამუშაო 2326-ე (ძრავის მილტუჩის განახლება), რომელიც გაიზარდა $779.20-დან [$412 დეტალები + (6 საათი X $61.20) (ძველი დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი)] $845.34-მდე ახალი სისტემის გამოყენების და ექსპერტების სამუშაოსა და სპეციალური აღჭურვილობის უფრო მაღალი ფასების დაფიქსირების შედეგად. (იხილეთ სურათი 3-8). აქედან გამომდინარე, ხარჯების სწორი განაწილება გვიჩვენებს, რომ კენი ამჟამად სტანდარტზე უფრო დაბალ ფასებს ადებს ექსპერტ-მექანიკოსების მომსახურებას, რომლებიც სპეციალურ ინსტრუმენტებს იყენებენ. ეს დაბალი ფასი ნიშნავს, რომ ის იღებს უფრო მეტ კომპლექსურ სამუშაოს, აქვს უფრო ნაკლები მოგება (და შესაძლებელია გააჩნია დანაკარგი ამ სამუშაოებზე), ვიდრე ახლანდელი ხარჯთაღრიცხვის სისტემა აჩვენებს. დამატებით, ის ახორციელებს შედარებით უფრო ძვირი რესურსების სიმძლავრის გამოყენებას, კომპლექსური საქმიანობისთვის, რომელიც მიმზიდველს ხდის ბიზნესს, მაგრამ ვერ ფარავს აღნიშნული რესურსების ხარჯებს.

პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციის ახალი და ძველ სისტემებს შორის სხვაობას შედეგად მოაქვს დანახარჯთა ცენტრების სტრუქტურებს შორის სხვაობა. ახალი სისტემა აღიარებს ორი სახის მუშახელისა და ტექნიკური დახმარების ხარჯებს, რომელიც მოიცავს ყველა სამუშაოსთვის საჭირო სპეციალურ ინსტრუმენტებსა და დანადგარებს, რომელიც არ არის საჭირო ყველა სახის სამუშაოსთვის.

სურათი 3-8
Ken's Auto Service Company-ის ხარჯები ხარჯთაღრიცხვის ახალი სისტემის მიხედვით

	შეკვეთა 1732	შეკვეთა 2326
დეტალების ხარჯები	$53.00	$412.00
ექსპერტ-მექანიკოსები	0	$224.00 (4საათიX$ 56 ხელფასის მაჩვენებელი)
სხვა მექანიკოსები	$65.34 (2საათიX$32.67ხელფასის მაჩვენებელი)	$65.34 (2 საათი X $32.67)
სპეციალური აღჭურვილობა დახმარება		0 $72.00 (4სთ.X$18 დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი)
სხვა დამხმარე საქმიანობა	$24.00 (2საათიX$12ზედნადების მაჩვენებელი)	$72.00 6სთ.X$12 ხარჯის მატარებლის განაკვეთი
მთლიანი ხარჯები	$142.34	$854.34

სურათი 3-9
ხარჯთაღრიცხვის სისტემის ალტერნატივები



დანახარჯთა ცენტრების რაოდენობა

თქვენ შეიძლება გაგიჩნდეთ კითხვა, რა რაოდენობის დანახარჯთა ცენტრები შეიძლება არსებობდეს ორგანიზაციაში, ის იცვლება წარმოების ადგილობრივი მოთხოვნების მიხედვით. ბევრი გერმანული კომპანია ხარჯთაღრიცხვის სისტემებში იყენებს 1,000-ზე მეტ დანახარჯთა ცენტრს. ზოგადი პრინციპი მდგომარეობს იმაში, რომ დანახარჯთა ცენტრის გამოყენება ხდება იმ შემთხვევაში, თუ რესურსების ხარჯი ან პროდუქტიულობა განსხვავდება და მოთხოვნა იცვლება რესურსებთან ერთად. 3-9 სურათი ასახავს ალტერნატივებს პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციის სისტემებში სიზუსტის არჩევანს. ხარჯების ზრდის დადგენა მოითხოვს უფრო დეტალურ დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემას და უნდა არსებობდეს ალტერნატივები მაღალი სიზუსტით მიღებული სარგებლის გამო, პროდუქციის თვითღირებულების შეფასების დროს. თუ რესურსებს შორის ხარჯისა და პროდუქტიულობის მხრივ სხვაობა მცირეა, უფრო მეტი დანახარჯთა ცენტრის არსებობა წარმოშობს მცირე სხვაობას პროდუქციის თვითღირებულების გამოთვლის სიზუსტეში. ამ შემთხვევაში, შეცდომების შემცირების სარგებელი, როგორიც იყო კენის საწარმოში მარტივი სამუშაოების დაკარგვა იქნება შედარებით მცირე და არასაკმარისი დანახარჯი იმისთვის, რომ გაამართლო უფრო მეტი დანახარჯთა ცენტრების გამოთვლის გამო გაზრდილი ხარჯი.

მიმდინარე სამუშაოს თვითღირებულების ჩაწერა

ფასის შეთავაზების მომზადებისთვის, შეკვეთაზე დაფუძნებული ხარჯთაღრიცხვის სისტემა ასევე აღრიცხავს ინდივიდუალურ სამუშაოზე გაწეულ ხარჯებს. პროცესი მიმდინარე ხარჯის საორიენტაციო ხარჯთან შედარების საშუალებას იძლევა, რათა განისაზღვროს, თუ სად მოხდა გამოყენებულ რესურსებთან დაკავშირებით მოულოდნელი ცვლილებები რაოდენობაში (მწარმოებლურობა) თუ ფასებში. თაეიდან განვიხილოთ შეკვეთა 4369 Famous Falange Company-ში, რომელიც ასახულია 3-2 სურათზე. კომპანიამ მიიღო შეკვეთა, განრიგის მიხედვით, იგი ამზადებს მასალების მოთხოვნის უწყისს (materials requisition note), რომელიც წარმოადგენს წარმოების დაწყებისთვის საჭირო მასალების ჩამონათვალს. მასალების მოთხოვნის უწყისი M47624 მოიცავს ფოლადის ნედლეულის დანადგარის საწყისი სამუშაოებისთვის (იხილეთ 3-10 სურათი). კომპანია იღებს ფოლადის მოთხოვნებს საინჟინრო სპეციფიკით JDR-103 ნაწილის დიზაინისთვის, რაც მითითებულია მომხმარებლის მოთხოვნაში. მასალების მოთხოვნის უწყისის მიღებისას საწყობი გასცემს ფოლადის მარაგს და გადასცემს მასალას მექანიკური დამუშავების საამქროს.

სურათი 3-10
Famous Falange Company-ის მასალების მოთხოვნის უწყისი

მასალების მოთხოვნის უწყისის ნომერი: M47624 თარიღი: 12 აგვისტო, 2006
მექანიკური დამუშავების საამქროდან
დამტკიცებული: Mike Machina დანადგარზე დამუშავების პროცესის კონტროლიორი
Steve Stuart საწყობის კონტროლიორი
სამუშაოს ნომერი: J4369
ტექნიკური დაპროექტება: JDR-103

საიდენტიფიკაციო ნომერი	აღწერილობა	რაოდენობა	განაკეთი	თანხა
24203	ძელური ფოლადი	720 ცალი	$11.50	$8280.00

გაცემული მასალა 720 ფუნტი შეადგენს მთლიანი შეკვეთის 20%-ს. მომხმარებელი მოითხოვს მიწოდებას რამოდენიმე თვეში და Famous Falange წარმოების გრაფიკს ადგენს მიწოდების ვადების დასაკმაყოფილებლად, წარმოების სისტემას ეწოდება მოთხოვნის მიხედვით დეტალების დამზადების სისტემა. ეს საწარმოო შეკვეთა მოიცავს 300 ცალ L181 მილტუჩას (მომხმარებლის მთლიანი შეკვეთის 20% 1,500 L181 მილტუჩასთვის), (იხილეთ 3-2 სურათი). თითოეული მილტუჩას სჭირდება 2.4 ფუნტი მასალა, შესაბამისად 720 ფუნტის (300 მილტუჩა X2.4 ფუნტი ერთ მილტუჩაზე) ძელური ლითონის მარაგი იქნა მოთხოვნილი. ძელური ფოლადის მიმდინარე ფასი არის $11.50 ერთ ფუნტზე, მოთხოვნილი მასალის ხარჯი არის $8,280 (720 X $11.50).

პრაქტიკაში

Motion Picture Industry-ის და Napoleon Dynamite Stealth-ის ხარჯების და შემოსავლის შედარება

ნარმოებისა და მარკეტინგთან ასოცირებული ხარჯები კინოს სფეროში მსგავსია სხვა პროდუქტის ნარმოებისა და მარკეტინგის ხარჯებისა,. AICPA განცხადების მიხედვით ფილმის წარმოება და ბაზარზე შემოტანა მოიცავს სამ ძირითად ხარჯს: ნარმოების, მონაწილეობისა და გამოყენების ხარჯებს. პროდუქტის ნარმოების ხარჯების მსგავსად, ფილმის ნარმოების ხარჯები შედგება პირდაპირი და ზედნადები ხარჯებისგან. პირდაპირი ხარჯები მოიცავს სცენარის დაცვის ხარჯს, რეჟისორების, პროდიუსერების ანაზღაურებას, კონსტრუქციის მონყობის, საწყობის, სინქრონიზაციის, იჯარით აღებულ შენობების და პროდუქციის შემდგომ ხარჯებს (მუსიკა, სპეცეფექტები, გამოცემა), აგრეთვე ნარმოების ზედნადებ და კაპიტალის პროცენტის ხარჯებს. ნარმოების ზედნადები ხარჯები შედგება ადამიანებთან და დეპარტამენტებთან დაკავშირებული ხარჯებისგან, რომელთაც აქვთ ფილმის წარმოების მნიშვნელოვანი პასუხისმგებლობა. ადმინისტარციული და საერთო ხარჯები არ შედის ნარმოების ზედნადებ ხარჯებში.

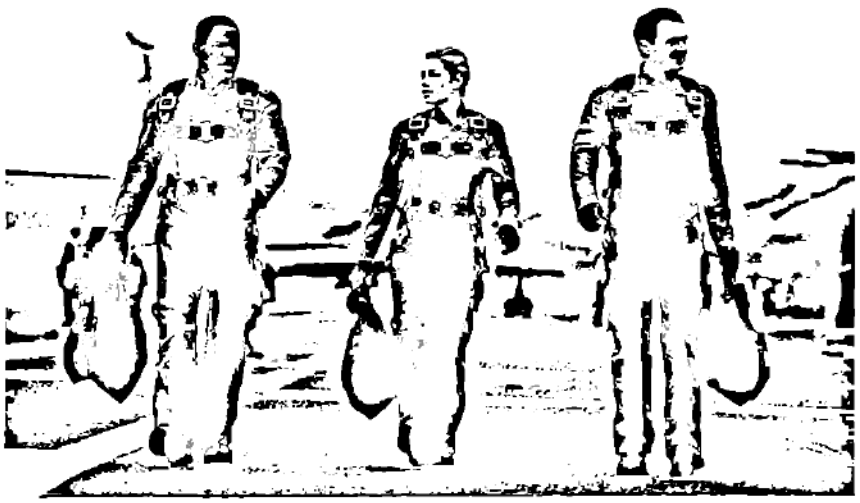
მონაწილეობის ხარჯები მოიცავს ფილმში მონაწილე პირების პროპორციულ ანგარიშსნორებას, როგორიცაა: მსახიობები, მწერლები და ლიცენზიის გამცემი პირები. გამოყენების ხარჯებში შედის მარკეტინგის, რეკლამირების და გავრცელების ხარჯები.

სტუდიის აღმასრულებელი პირები იმედოვნებენ, რომ ანარმოებენ წარმატებულ ფილმს ყველაზე შესაძლო ხარჯის ფარგლებში ბაზარზე წარმატებული ფილმის შემქმნელებისა და მსახიობების მონაწილეობით. ორი ბოლო დროინდელი ფილმი გვიჩვენებს რამდენად რთულია წინასწარ განსაზღვრო ექნება თუ არა ფილმს ფინანსური წარმატება. დამოუკიდებელი ფილმის Napoleon Dynamite-ის შემთხვევაში (დებიუტი შედგა Sundance Film Festival-ზე და გავრცელდა Fox Searchlight-ის მიერ) მთლიანმა ბიუჯეტმა შეადგინა $400,000. ცნობილი მსახიობები არ მონაწილეობდნენ. ბილეთების გაყიდვიდან მთლიანი შემოსავალი იყო $46,000,000 5,600%-ის ამონაგებით. მეორეს მხრივ, Stealth-ს (Sony Pictures) ჰქონდა ბიუჯეტი $138,000,000-ის ოდენობით. ფილმის გადაღების დროს დაიქირავეს რამოდენიმე ძალიან ცნობილი მსახიობი ოსკარის გამარჯვებული Rob Coben-ისა და Jessica Biel-ის ჩათვლით, სადაც რეჟისორი იყო Rob Coben-ი, მუშაობდნენ ცნობილი პროდიუსერები. ჯერჯერობით ეს ფილმი ითვლება, როგორც ყველაზე წამგებიანი, ბილეთების გაყიდვიდან შემოსავალია $64,000,000 , ზარალი შეადგენს საწყისი ბიუჯეტის75%-ს.

მსგავსი შედეგები, რომელთა განსაზღვრა წინასწარ ვერ ხერხდება, არ არის გასაკვირი, როცა William Toldman (Adventures in the Screen Trade, New York, Warner Books, 1983), კინო ინდუსტრიაში ჩართულ ადამიანებზე საუბრისას შესძახა; „არავინ არაფერი არ იცის“ .



John Heder და Aaron Ruell , Napoleon-ის და Kip-ი ფილმში Napoleon Dynamite (Fox Searchlight)
წყარო: www.image.smovie-gazette.com/albums/20041128/napoleon-dynamite-07.jpg.



Jamie Foxx, Jessica Biel, და Josh Lucas ფილმში *Stealth* (Sony Pictures).
წყარო: Sony pictures.

მექანიკური დამუშავების საამქროს მიერ მასალების მიღების შემდეგ კონტროლიორი ანანილებს სამუშაოს ხარატებზე. დრო, რომელსაც ოპერატორები ხარჯავენ სამუშაოს შესასრულებლად მითითებულია მუშახელის დროის ბარათებზე, რომელიც ნაჩვენებია 3-11 სურათზე, მემანქანე Sydney Young-ი (თანამშრომლის ნომერი M16). მექანიკური სამუშაოს დამთავრების შემდეგ, მუშები ინახავენ დანადგარზე დამუშავებულ ნაჭრებს, როგორც სამუშაო პროცესის მარაგებს ან გადააქვთ ამწყობ საამქროში, თუ ისინი ექვემდე-

სურათი 3-11
კომპანია Famous Falange-ის ნამუშევარი დროის ბარათი

დროის ბარათი

თანამშრომლის ნომერი: M16 სახელი: Sydney Young

თარიღი: 2, აგვისტო, 2006 საამქრო: მექანიკური დამუშავება

შემოწმებული: Doreen Quan Mane კონტროლიორი

სამუშაოს ნომერი	დაწყების დრო	დასრულების დრო	მთლიანი დრო	ხელფასის განაკვეთი	თანხა
J4369	6:00	10:00	4	$28.00	$112.00
J4362	10:00	1:00	3	28.00	84.00
J4371	2:00	3:00	1	28.00	28.00
სულ			8		$224.00

ბარება ანყობას. „დროული მიწოდების პრინციპის" მოთხოვნის თანახმად დეტალების დამზადების სისტემას, რომელსაც Famous Falange იყენებს, მასალები მაშინვე გადააქვს ამწყობ საამქროში. ამწყობი საამქრო თავის მხრივ ამზადებს დამატებითი მასალების მოთხოვნის უწყისს საწყობისთვის, რომ დროულად მიიღონ შესაბამისი ნედლეული. ამწყობი მუშები აგრეთვე ამზადებენ დროის ბარათებს სამუშაოსთვის J4369.

მასალების მოთხოვნის უწყისისა და დროის ბარათების ასლები გადაეცემა საბუღალტრო დეპარტამენტს და აისახება სამუშაოს თვითღირებულების უწყისში, რაც ნაჩვენებია 3-12 სურათზე. თუ დროის ბარათები აღრიცხულია ერთიან კომპიუტერულ საინფორმაციო სისტემებში ხელით აღრიცხვის სისტემის ნაცვლად, სამუშაოს თვითღირებულების უწყისი მზადდება მასალების მოთხოვნის უწყისისა და დროის ბარათების მონაცემების მიხედვით. დროის ბარათები შეიძლება შემუშავდეს მუშახელის მონაცემებზე დაყრდნობით, კომპიუტერულად, სამუშაოს კოდის მიხედვით.

საბოლოოდ, სისტემა ითვლის დასრულებული სამუშაოს ნაწილის მთლიან ხარჯს. სამუშაოს თვითღირებულების უწყისის სტრუქტურა კოტირებული უწყისის მსგავსია, ძირითადი მასალებისა და მუშახელის ხარჯის გარდა, უწყისში მითითებულია სამუშაოზე განეული მიმდინარე ხარჯი. ძირითადი მასალის ხარჯი მოიცავს $11.020-ს ბლოკებისთვის დამატებული $8.280-ი 720 ფუნტი ძელური ფოლადის მარაგი აღრიცხული მასალის მოთხოვნის უწყისში M47624 (იხილეთ 3-10 სურათი). 3-12 სურათის შესწავლისას, ჩვენ ვხედავთ, რომ მუშახელის ღირებულება მოიცავს სამი მემანქანის (M16, M18, M19 ხარატი) და ექვსი ამწყობი მუშის (A25, A26, A27 A32, A34, A35) სამუშაო საათებს. (აღნიშნული ცხრილი მოიცავს, 4 საათს M16 თანამშრომლისთვის 2 აგვისტოსთვის, როგორც მითითებულია დროის ბარათში 3-11 სურათზე). დამხმარე საქმიანობის ხარჯები ნაწილდება სამუშაოზე დანადგარის მუშაობისა (9117 საათი) და მუშახელის საათების (268 საათი) მიხედვით. წინასწარ დადგენილი დამხმარე საქმიანობის ხარჯის მატარებელი ($40 დანადგარის ერთ საათზე და $36 მუშახელის ერთ საათზე) გამოიყენება კოტირებულ უწყისში, რადგან მიმდინარე მთლიანი დამხმარე საქმიანობის ხარჯი საწარმოსთვის არ იქნება ცნობილი ფისკალური პერიოდის დასრულებამდე. (იხილეთ სურათი 3-2, ჯგუფი 4).

მთლიანი ხარჯები განისაზღვრება ძირითადი მასალისა და მუშახელის ღირებულების და დამხმარე ხარჯების შეჯამებით მოცემული დღისათვის. ახლა შესაძლებელია მათი შედარება კოტირების უწყისის ხარჯებთან. ყურადღება მიაქციეთ, რომ ერთეულის მიმდინარე ღირებულება $134.98 ($39,144 მთლიანი ხარჯი + 290 წარმოებულ ერთეულზე) დასრულებული სამუშაოს ნაწილისთვის 12 აგვისტოს უფრო მაღალია, ვიდრე ერთეულის ღირებულება $134.36 (($201,540 + მთლიანი ხარჯი 1,500 ერთეულზე) შეფასებულ კოტირებულ უწყისში. (იხილეთ 3-12 სურათი, ჯგუფი 5, და სურათი 3-2, ჯგუფი 5).

სურათი 3-12
კომპანია Famous Falange სამუშაოს თვითღირებულების უწყისი

სამუშაოს ნომერი: J4369
მომხმარებელი: Michigan Motors
ჯგუფი 1 პროდუქტი: ავტომობილის ძრავის სარქველი
ტექნიკური დიზაინი: JDR-103
შეკვეთილი ერთეულების მთლიანი რაოდენობა: 1500

	მასალების მოთხოვნის უწყისის ნომერი	აღწერილობა	რაოდენობა	ფასი	თანხა
ჯგუფი 2	M47624	ძელასბრი ფოლადი	720 ცალი	$11.50	$8,280.00
	A35161	ბლოკები	290 ერთეული	38.00	11,020.00
	ძირითადი მასალების მთლიანი ხარჯი				$19,300.00

	თარიღი	თანამშრომლის ნომერი	საათი	განაკვეთი	თანხა
	8/2, 8/3, 8/4, 8/5	M16	24	$28.00	$672.00
ჯგუფი 3	8/2, 8/3, 8/4, 8/5	M18, M19	64	26.00	1,664.00
	8/6, 8/7, 8/8, 8/9, 8/10	A25, A26, A27	120	18.00	2,160.00
	8/6, 8/7, 8/8, 8/9, 8/10	A32, A34, A35	60	17.00	1,020.00
	მუშახელის მთლიანი ხარჯი		268		$5,516.00

	ტექნიკური მომსახურების ხარჯი	თანხა
ჯგუფი 4	117 დანადგარის საათი $40 საათში	$4,680.00
	2 მუშახელის საათი @$36 საათში	9,648.00
	მთლიანი ტექნიკური მომსახურების ხარჯი	$14,328.00

	მთლიანი ხარჯი	$39,144.00
ჯგუფი 5	წარმოებული ერთეულების რაოდენობა	290
	ერთეულის ღირებულება	$134.98
	დაგეგმილი ერთეულის ღირებულება	$134.36

მრავალსაფეხურიანი პროცესის დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემები

უწყვეტი ტექნოლოგიის მქონე ბევრი საწარმოსთვის, როგორიცაა: ქიმიური ქარხანა, ლითონების გადასამუშავებელი საწარმოები, ფარმაცევტული ქარხანა, მარცვლის დაფქვისა და დამუშავების საწარმო, ელექტროენერგიის კომპანია, წარმოება ხდება უწყვეტად, ნახევრად წყვეტილი სახით (რაც ნიშნავს მუდმივად, მხოლოდ მცირედი შესვენებებით), ან დიდი პარტიებით ერთი დამუშავების ფაზიდან მეორეში გადასვლით. ცალკეულ მომდევნო დამუშავების ფაზაში ხდება ნედლეულის გარდაქმნა მზა პროდუქციად. შეკვეთაზე დაფუძნებული წარმოებისგან განსხვავებით, უწყვეტი ტექნოლოგიის მქონე წარმოებაში აუცილებელია პროცესის ცალკეულ ფაზის ხარჯის განსაზღვრა და შემდეგ მათი განაწილება ინდივიდუალურ პროდუქტზე.

პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციის სისტემებში, ამგვარ პროცესზე ორიენტირებულ საწარმოში, შესაძლებელია ნედლეულიდან გარკვეული დროის პერიოდში, მზა პროდუქციის მისაღებად გაწეული ხარჯების დადგენა ცალკე თითოეული ფაზისთვის. გადამუშავების ხარჯები არის მუშახელის ღირებულებისა და დამხმარე რესურსების ხარჯების ჯამი, რომელიც განაწილდება პროდუქტზე, როცა ის გაიელის მომდევნო დამუშავების ფაზას. პროდუქციის თვითღირებულების განმსაზღვრელი ეს სისტემა, ცნობილია მრავასაფეხურიანი პროცესის დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემის (multistage process

costing system) სახელით და მიღებულია ტექნოლოგიურ პროცესზე ორიენტირებულ ინდუსტრიებში. ჩვენ ასევე ვნახავთ მრავალსაფეხურიანი პროცესის ხარჯთაღრიცხვის სისტემებს დაყოფილი ტიპის მწარმოებელ კომპანიებში, როგორიცაა სანარმო, რომელიც ახდენს ავტომობილების ნაწილების, პატარა ხელსაწყოების, ელექტრონული ინტრუმენტებისა და კომპიუტერების წარმოებას.

ასეთი საწარმოების საერთო თვისება არის ის, რომ წარმოებული პროდუქცია ერთგვაროვანია. მაგალითად შესაფუთი და გაზეთის ქაღალდის წარმოება. რამოდენიმე და შედარებით მცირე განსხვავებებია ნარმოების მოთხოვნებში სხვადასხვა პროდუქციის პარტიისთვის. ამის გამო, არ არის აუცილებელი აწარმოო ცალკე ხარჯის შესახებ ჩანაწერების წარმოება ინდივიდუალური პროდუქტისთვის. ხარჯი დგინდება მხოლოდ პროცესის ფაზისთვის. ხარჯში ცვლილება განისაზღვრება პროცესის ფაზის დონეზე ინდივიდუალური სამუშაოს დონის ნაცვლად.

მაგალითად, ავიღოთ ოპტიკური ბოჭკოს იზოლაციის წარმოება. ტექნოლოგიურ პროცესში გამდნარი ოპტიკური ბოჭკო გადის დიდი სისწრაფით პატარა ხვრელში ძალიან სწრაფი ნაკადით. ბოჭკოები არის გაჭიმული გრძივად და ძალიან თხელია.

შედარება შეკვეთის მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციასთან

მრავალსაფეხურიანი პროცესის ხარჯთაღრიცხვის სისტემას იგივე მიზანი აქვს, რაც შეკვეთების მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციის სისტემებს. ორივე ანაწილებს ხარჯებს – მასალის, მუშახელის და წარმოებისთვის დამხმარე რესურსებს – პროდუქციაზე. არსებობს რამოდენიმე მნიშვნელოვანი განსხვავება მათ შორის. (იხილეთ 3-13 სურათი) ყურადღება მიაქციეთ ფაქტორებს პირველ სვეტში, რომელიც გამოყოფს ძირითად განსახილველ საკითხებს.

პროცესის დანახარჯთა კალკულაცია – ილუსტრირება

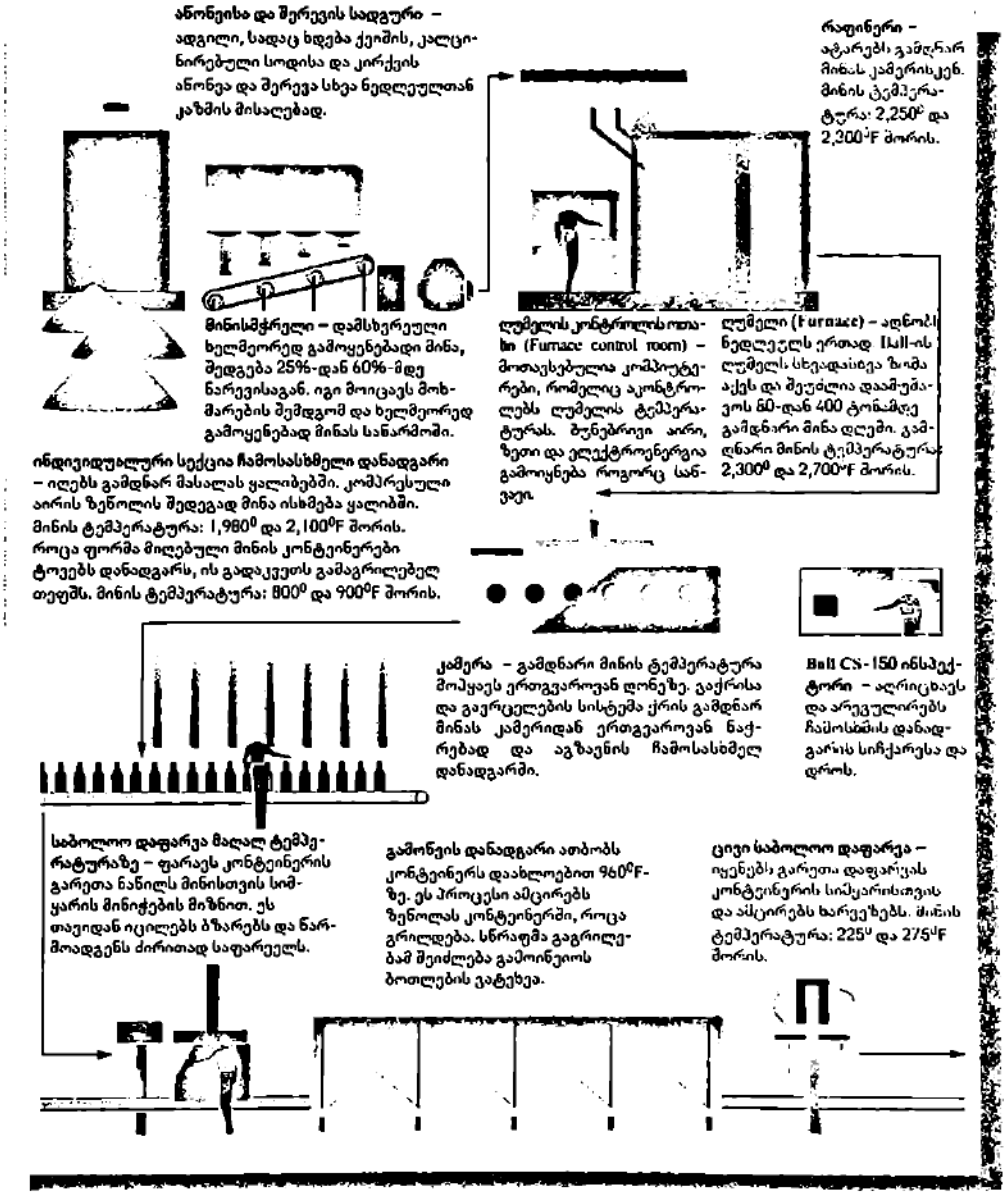
განვიხილოთ პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციის სისტემა Homebust Glass Company-ის საწარმოში, რომელიც აწარმოებს დაბალხარჯიან მინის ბოთლებს. ნედლეული, როგორიცაა სილა, კალცირებული სოდა და კირქვა, სხვა ნედლეულთან ერთად მუშავდება, როგორიცაა, შუშის ქიმიური ფხვნილი, რომელიც საჭიროა ნაერთის მისაღებად. შუშა მუშავდება ხელახლა გამოსაყენებელ მინად. 3-14 სურათი გვიჩვენებს, რომ ნედლეული გაივლის რამოდენიმე ფაზას საბოლოო მინის ბოთლის (ან კონტეინერის) მიღებამდე . წარმოების პროცესში ხდება მუშახელის ხარჯისა და ასევე დამხმარე ხარჯების გაწევა, რომელიც მოიცავს აღჭურვილობის, ენერგეტიკისა და პროცესის ცალკეული ფაზის კონტროლის ხარჯებს. ყველა შესრულებული საქმიანობის ხარჯს ცალკეულ ფაზაში ჩვენ მივაკუთვნებთ გადამუშავების ხარჯებს. მთლიანი შეფასებული გადამუშავების ხარჯები (conversion costs) ცალკეულ ფაზაში იყოფა შესაბამისი პროცესის საათების მთლიან რაოდენობაზე, რომ მივიღოთ გადამუშავების დანახარჯთა მატარებელი პროცესის საათის მიხედვით შესაბამისი ფაზისთვის.

სურათი 3-13
შეკვეთების მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციის სისტემის შედარება მრავალსაფეხურიანი პროცესის დანახარჯთა კალკულაციის სისტემასთან

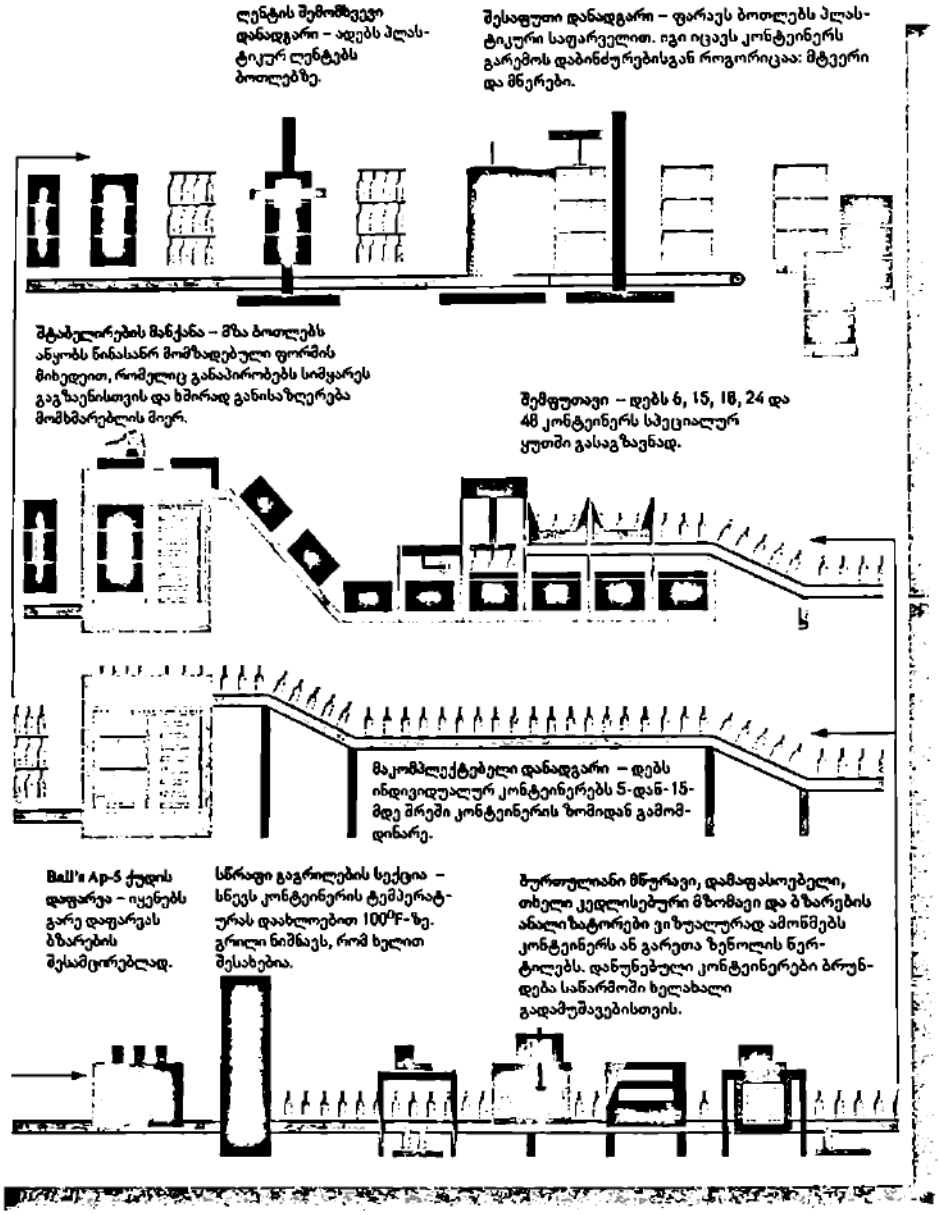
ფაქტორები	შეკვეთების მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციის სისტემა	მრავალსაფეხურიანი პროცესის დანახარჯთა კალკულაციის სისტემა
ნარმოება	ა) მოქმედებს ბევრი სხვადასხვა სამუშაოს დროს	ა) მოქმედებს უწყვეტად, ნახევრად წყვეტილი სახით ან დიდი პარტიების დროს
პროდუქციის მიმართ მოთხოვნები	ბ) განსხვავდება სხვადასხვა სამუშაოსათვის	ბ) ერთგვაროვანია პროდუქციისთვის ან სამუშაოსთვის
ხარჯები	გ) დგინდება ინდივიდუალური სამუშაოს მიმართ	გ) დგინდება ინდივიდუალური პროცესის ფაზის მიმართ
ცელილებები	დ) მიმდინარე და შეფასებული ძირითადი მასალისა და მუშახელის ხარჯებით განისაზღვრება ინდივიდუალური შეკვეთისთვის	დ) მიმდინარე და შეფასებული ძირითადი მასალისა და მუშახელის ხარჯებით განისაზღვრება ცალკეული პროცესის ფაზისთვის.

სურათი 3-14
კომპანია Homebush Glass
მინის წარმოება ქარხანაში
დიაგრამა გვიჩვენებს საწარმოს აღჭურვილობის განლაგებას მინის ბოთლის წარმოებისა. მგეგმავებს სჭირდებათ ოპერატიული და ფინანსური ბიუჯეტი, ოპერატიული და ფინანსური შედეგების შეფასებისთვის.

წყარო: (Ball Corporation).



სურათი 3-14
გაგრძელება



წარმოების ეკვივალენტური ერთეულები

ძირითადი საკითხი, რომელიც ყოველთვის უკავშირდება პროცესის ხარჯთაღრიცხვას არის წარმოების პერიოდის დასასრული, როცა ყველა პროდუქტი წარმოების პროცესში არ იქნა დასრულებული. საბუღალტრო აღრიცხვის წესების მიხედვით ეს ნაწილობრივ დასრულებული ერთეულების გარდაქმნა უნდა მოხდეს მათემატიკურად და მათ ეწოდებათ

წარმოების ეკვივალენტური ერთეულები (equivalent units of production). როგორც ნაჩვენებია ქვემოთ მოცემულ ფორმულაში მათი გაანგრიშება ხდება ნაწილობრივ დასრულებული ერთეულების გამოსახვით დასრულებული ერთეულით ნაწილობრივად:

ეკვივალენტური ერთეულები = ნაწილობრივ დასრულებული ერთეულები X დასრულების პროცენტი

წარმოების ეკვივალენტური ერთეულის გამოსათვლელად გამოიყენება ორი განსხვავებული მეთოდიFIFO (პირველი შემოვიდა, პირველი გავიდა) და საშუალო შეწონილი ღირებულების მეთოდი (weighted-average method). რადგან საშუალო ღირებულების მეთოდი უფრო ფართოდ გავრცელებულია პრაქტიკაში, ჩვენ წარმოგიდგენთ აღნიშნულ მეთოდს.

წარმოების ეკვივალენტური ერთეულის გამოსათვლელი ფორმულა საშუალო შეწონილი ღირებულების მეთოდით შემდეგი სახისაა:

წარმოების ეკვივალენტური ერთეულები = ერთეულები გაგზავნილი შემდეგ საამქროში ან მზა პროდუქცია + ეკვივალენტური ერთეული დასრულების პროცესში მყოფი მარაგები

საამქროში წარმოების ეკვივალენტური ერთეულები მოიცავს სხვა საამქროში გადასული ან მზა პროდუქციამდე დაყვანილ ერთეულებს დამატებული დაუსრულებელი საბოლოო სამუშაო პროცესის მარაგების ეკვივალენტურ ერთეულები. ეკვივალენტური ერთეულების დასათვლელად განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი პროდუქტისთვის SMY50. სიმარტივისათვის ჩავთვალოთ, რომ 12 კონტეინერი (ბოთლი) თავსდება კონტეინერის ერთ ყუთში და მასალის პირდაპირი და კონვერსიული დანახარჯები საშუალოდ შეადგენს შესაბამისად $10 და $18-ს. მთლიანი ხარჯი ერთეულზე საშუალოდ არის $28. შემდეგ მაგალითში ჩვენ ვნახავთ როგორ შეიცვლება ხარჯი, როცა მისი ცვლილება ფიქსირდება მიმდინარე პერიოდში.

3-15 სურათზე კომპანიას Homebush Glass Company-ს აქვს 1,000 ერთეული ყუთი სამუშაო პროცესის მარაგების სახით ივნისის დასაწყისში. ეს 1,000 ერთეული იყო 40% დასრულებული მასალების მხრივ და 30% დასრულებული გადამუშავების ხარჯების მიხედვით. აქედან გამომდინარე, მასალის პირდაპირი ხარჯების 40% და კონვერსიული ხარჯების 30% გაწეულ იქნა. კომპანიამ ასევე დაიწყო 8,000 ახალი ერთეულის წარმოება ივნისში. თვის ბოლოს აღმოჩნდა, რომ 7,000 ერთეული იქნა დასრულებული, 2,000 ერთეული დარჩენილ იქნა სამუშაო პროცესის მარაგების სახით. ხოლო 2,000 ერთეული შეადგენდა შესაბამისად დასრულებული მასალებისა და კონვერსიული ხარჯების მიხედვით 30% და 25%-ს.

Homebush ითვლის წარმოების ეკვივალენტურ ერთეულებს ივნისის თვისთვის და აღმოაჩენს, რომ მთლიანი 7,600 ერთეული არის დასრულებული მასალით და 7,500 კონვერსიული ხარჯებით (იხილეთ 3-16 სურათი). აღნიშნული ინფორმაცია გამოიყენება ერთ ეკვივალენტურ ერთეულზე ხარჯის დასათვლელად, როგორც ეს ასახულია 3-17 სურათზე. ყურადღება მიაქციეთ, საშუალო ღირებულების მეთოდი აერთიანებს წინა პერიოდში

სურათი 3-15
Homebush Glass Company, ივნისის წარმოების მონაცემები

		პროდუქტი SMY50 დასრულების პროცენტი	
	რაოდენობა (ყუთი)	მასალები	გადამუშავება
სამუშაო პროცესში, 1 ივნისი	1,000	40%	30%
წარმოებაში არსებული ერთეულები ივნისის თვეში	8,000		
დასრულებული ერთეულები ივნისში და გადაცემული შემდეგ საამქროში	7,000	100%	100%
სამუშაო პროცესში, 30 ივნისი	2,000	30%	25%

სურათი 3-16
კომპანია Homebush Glass საამქროს ნარმოების ეკვივალენტური ერთეულები. საშუალო შეწონილი ღირებულების მეთოდით

	პროდუქტი SMY50	
	მასალა	გადამუშავება
შემდეგ საამქროში გადაცემული ერთეულები	7,000	7,000
სამუშაო პროცესში, ივნისი 30		
2,000 ყუთი X 30%	600	
2,000 ყუთი X 25%		500
ნარმოების ეკვივალენტური ერთეულები	7,600	7,500

სურათი 3-17
კომპანია Homebush Glass Company ხარჯი ერთ ეკვივალენტურ ერთეულზე

	მთლიანი ხარჯი	მასალა	გადამუშავება	ერთეული
ხარჯები:				
სამუშაო პროცესში, ივნისი 1	$9,400	$4,000	$5,400	
ხარჯი დამატებული ივნისის განმავლობაში	$186,600	$66,000	$120,600	
მთლიანი აღრიცხული ხარჯი (ა)	$196,000	$70,000	$126,000	
ეკვივალენტური ერთეულები (ბ)		7,600	7,500	
ხარჯი ერთ ეკვივალენტურ ერთეულზე (ა) ÷ (ბ)		$9.21	$16.80	$26.01

დაწყებულ სამუშაოს ივნისის თვეში დასრულებული სამუშაოსთან. მონაცემი $26.01 გამოთვლილია 3-17 სურათზე გამოყენებული იქნება როგორც ყველა ერთეულების ხარჯი, რაც გარდაიქმნა მზა პროდუქციად (ან შემდეგ საამქროში, საჭიროების შემთხვევაში).

შეჯამება

ეს თავი იწყება პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯის განხილვით. იგი ყურადღებას ამახვილებს თუ როგორ შედის პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯი პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაციის სისტემებში: შეკვეთებისა და პროცესების მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციის სისტემები. ორივე სისტემა გამოიყენება ცალკეული სამუშაოსა და წარმოებული პროდუქტის მიმდინარე ხარჯის დასადგენად უწყვეტი ნარმოების პროცესში. ამ თავში ისინი განხილულია როგორც ორი განსხვავებული ხარჯთაღრიცხვის სისტემა. ბევრი სისტემა პრაქტიკაში მოიცავს თითოეულის ელემენტებს. ორივე სისტემა განსაზღვრავს მასალის ხარჯებსა და მუშახელის ღირებულებას უშუალოდ სამუშაოსა და პროდუქტისთვის, და შემდეგ ანაწილებს დარჩენილ ხარჯებს მათზე წინასწარ დადგენილი დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთის გამოყენებით.

დამხმარე დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი უნდა განისაზღვროს როგორც შესაძლო დამხმარე საქმიანობის სიმძლავრის ერთეულის ხარჯი. თუ, ამის ნაცვლად დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი დაფუძნებულია მიმდინარე ან დაგეგმილ საქმიანობის დონეზე, რომელიც დროში იცვლება, მაშინ დამხმარე საქმიანობის ხარჯები არ იქნება სათანადოდ განსაზღვრული მაღალი მოთხოვნის პირობებში და ზედმეტად იქნება შეფასებული დაბალი მოთხოვნის დროს. თუ პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაციის სიტემა ადეკვატურად არ ასახავს ცვლილებას ფასების, მასალისა და მუშახელის რესურსების მწარმოებლურობისა და დამხმარე საქმიანობის ხარჯების ფაქტორების მხრივ, სამუშაოსა და პროდუქტის თვითღირებულება სავარაუდოდ არასწორად იქნება წარმოდგენილი. უფრო კონკრეტულად, სხვადასხვა დონის მუშახელის პირობებში, რომლებსაც განსხვავებული მწარმოებლურობის დონე და ხელფასი გააჩნიათ, ერთი საერთო მაჩვენებლის გამოყენება შეცდომით გამოსახავს სამუშაოსა და პროდუქტის თვითღირებულებას. მსგავსია დამხმარე ხარჯების შემთხვევაშიც სხვადასხვა დანახარჯთა მატარებლის გამოყენების პრინციპი.

დანართი 3-1

მომსახურების დეპარტამენტის დანახარჯთა განაწილება

დანართში ჩვენ განვიხილავთ სამ მეთოდს, რომლის საშუალებითაც კომპანიები ანაწილებენ მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯებს წარმოების განყოფილებებზე. ეს მეთოდები მოიცავს: პირდაპირ, თანმიმდევრულ და შებრუნებით განაწილების მეთოდებს. ბოლო ორი გამოიყენება, როცა მომსახურების დეპარტამენტები მოიხმარენ სხვა განყოფილებების მიერ მიწოდებულ მომსახურებას. დასაწყისისთვის განვიხილავთ დანახარჯის განაწილების ტრადიციულ ორ ეტაპიან პროცედურას.

დანახარჯთა ორეტაპიანი განაწილება

ტრადიციული ხარჯის მართვის სისტემა ანაწილებს მიმდინარე საოპერაციო ხარჯებს პროდუქტზე ორ ეტაპად. პირველი, ხარჯები ნაწილდება საწარმოო განყოფილებებზე და შემდეგ, მეორე საფეხურზე საწარმოო განყოფილების ხარჯები გადანაწილდება პროდუქციაზე. მოდით დავიწყოთ იმის განხილვით, თუ რა გავლენას ახდენს განყოფილების სტრუქტურა პირველი საფეხურის განაწილების პროცესზე და შემდეგ გადავიდეთ სპეციფიური განაწილების მეთოდების მაგალითებზე.

განყოფილების სტრუქტურის გავლენა დანახარჯთა განაწილებაზე

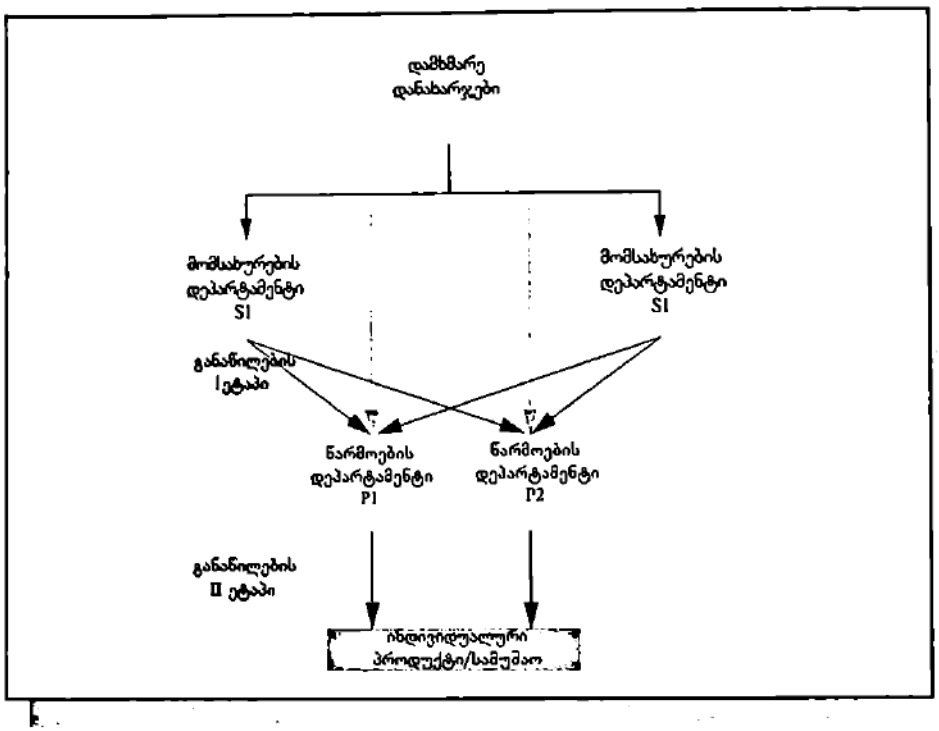
ბევრი საწარმო დაყოფილია დეპარტამენტებად, რომლებიც პასუხისმგებელია სპეციალური საქმიანობის შესრულებაზე. დეპარტამენტებს, რომლებიც უშუალოდ პასუხისმგებელნი არიან ნედლეულიდან მზა პროდუქციის მიღებაზე ეწოდება საწარმოო დეპარტამენტები. მწარმოებელ კომპანიაში, როგორიცაა Helping Hand-ი ჩამოსხმა, დანადგარზე დამუშავება, აწყობა და შეფუთვა ეხება საწარმოო დეპარტამენტს. მომსახურების განყოფილებები (Service departments) ეწევიან ისეთ საქმიანობას, რომელიც ხელს უწყობს წარმოებას, მაგალითად: დანადგარის ტექნიკური მომსახურება, დანადგარის დაყენება, წარმოების ტექნოლოგია და წარმოების დროში დაგეგმვა. ყველა მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯები არაპირდაპირ დამხმარე საქმიანობის ხარჯებს მიეკუთვნება, რადგან მათი ცელილება არ უკავშირდება წარმოების ძირითად საქმიანობებს.

პროდუქციის თვითღირებულების ტრადიციული სისტემები ანაწილებს არაპირდაპირ ხარჯებს სამუშაოზე ან პროდუქციაზე ორ ეტაპად. პირველ ეტაპზე, სისტემა განსაზღვრავს არაპირდაპირ ხარჯს დაკავშირებულს საწარმოო და მომსახურების დეპარტამენტებთან და შემდეგ ყველა მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯი ნაწილდება საწარმოო დეპარტამენტებზე. მეორე ეტაპზე, სისტემა ანაწილებს დაგროვილ საწარმოო დეპარტამენტის არაპირდაპირ ხარჯს ინდივიდუალურ სამუშაოზე ან პროდუქციაზე წინასწარ დადგენილი განყოფილების დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთის მეშვეობით. (იხილეთ 3-18 სურათი).

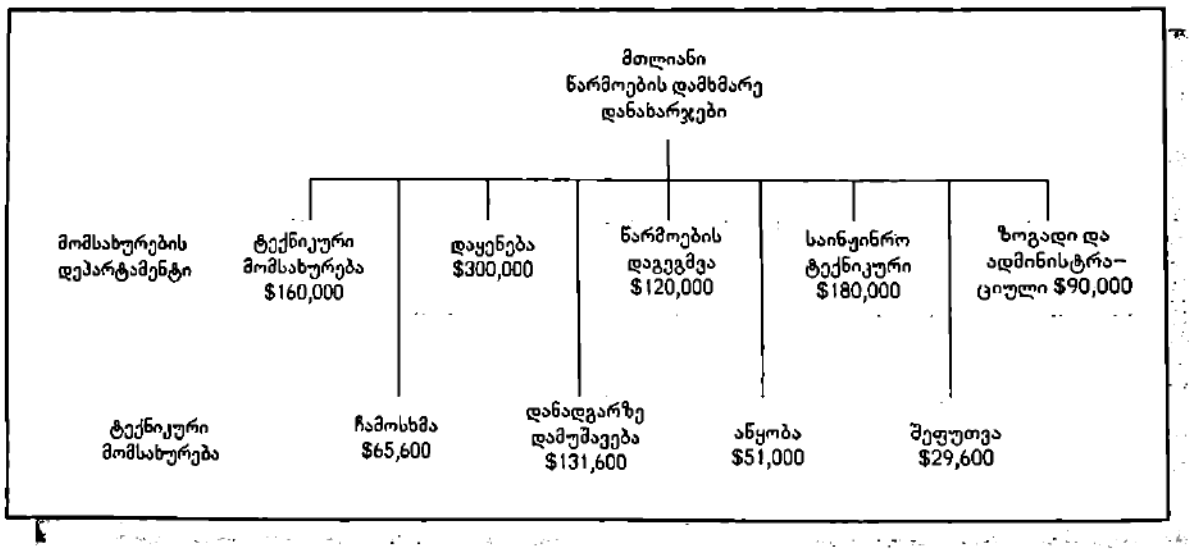
Helping Hand-ს აქვს ოთხი საწარმოო დეპარტამენტი: ჩამოსხმა, დანადგარზე დამუშავება, აწყობა და შეფუთვა. დამატებით, მას აქვს ხუთი მომსახურების დეპარტამენტი: დანადგარის ტექნიკური მომსახურება, დანადგარის აწყობა, წარმოების ტექნოლოგია, ნარმობის კალენდარული დაგეგმვა, ზოგადი და ადმინისტრაციული. მართვის სისტემა აგროვებს დანახარჯებს ცალ-ცალკე ამ ცხრა დეპარტამენტიდან.

საწარმოო დეპარტამენტებში დაგროვილი დანახარჯები მოიცავს კონტროლის, მინოდებისა და დანადგარის ამორტიზაციის ხარჯებს. ხუთი მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯებში შედის ინჟინრებისა და მუშების ხელფასები და დაზღვევა. ისინი პასუხისმგებელნი არიან შესაბამის საქმიანობასა და მათ მიერ გამოყენებული მასალებისა და ინსტრუმენტების ხარჯზე. ზოგადი და ადმინისტრაციული ხარჯები მომსახურების დეპარტამენტისთვის მოიცავს საწარმოს მენეჯერების ხელფასებს, დაზღვევას, იჯარას, გათბობას, შუქსა და დასუფთავების მომსახურებას.

სურათი 3-18
ორეტაპიანი
დანახარჯთა
განაწილების სისტემა
დამხმარე ხარჯები



სურათი 3-19
Helping Hand დანახარჯთა განაწილების I ეტაპი, I საფეხური



დანახარჯთა განაწილება I ეტაპზე

დანახარჯთა განაწილება I ეტაპზე (Stage 1 allocations) მოიცავს ნორმალური წარმოების დამხმარე ხარჯების შეფასებას თითოეული დეპარტამენტისთვის. მომდევნო შეჯამება ასახავს ცხრა დეპარტამენტის მთლიან დამხმარე ხარჯებს, როგორც წარმოდგენილია 3-19 სურათზე.

ნარმოების ცალკეულ დეპარტამენტში შედარებით ადვილია მუშახელისა და დანადგარის საათების რაოდენობის განსაზღვრა ინდივიდუალური სამუშაოსთვის, რადგან სამუშაოები სრულდება წარმოების დეპარტამენტებში. ტრადიციული ხარჯის მართვის სისტემა დაფუძნებულია იმ მოსაზრებაზე, რომ ჩვენ არ შეგვიძლია მომსახურების დეპარტამენტის რესურსების გამოყენების პირდაპირი განსაზღვრა ინდივიდუალური სამუშაოებისთვის, ისევე ადვილად, როგორც ეს ხდება წარმოების დეპარტამენტებში. აქედან გამომდინარე, ტრადიციული ხარჯის მართვის სისტემა მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯებს პირველად ანაწილებს წარმოების დეპარტამენტებზე, ინდივიდუალურ სამუშაოებზე განაწილებამდე. ხარჯების გადანაწილება მომსახურების დეპარტამენტიდან წარმოების დეპარტამენტზე წარმოადგენს მეორე საფეხურს პირველი ეტაპის ხარჯის განაწილების პროცედურაში.

არსებობს მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯების განაწილების რამდენიმე განსხვავებული მეთოდი. ისინი წარმოდგენილია შემდეგ ნაწილში. ჩვენ განვიხილავთ ხარჯების განაწილების პირველი ეტაპის ძირითად პრინციპებს.

პირდაპირი განაწილების მეთოდი

დანახარჯთა პირდაპირი განაწილების მარტივი მეთოდი, რომელიც ანაწილებს მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯებს პირდაპირ წარმოების დეპარტამენტებზე, ყურადღებას არ აქცევს იმ ფაქტს, რომ ზოგიერთი მომსახურების დეპარტამენტის საქმიანობა შეიძლება გამოყენებული იყოს სხვა დეპარტამენტის მიერ ნარმოების დეპარტამენტებთან ერთად.

განაწილების პრინციპები Helping Hand-ში

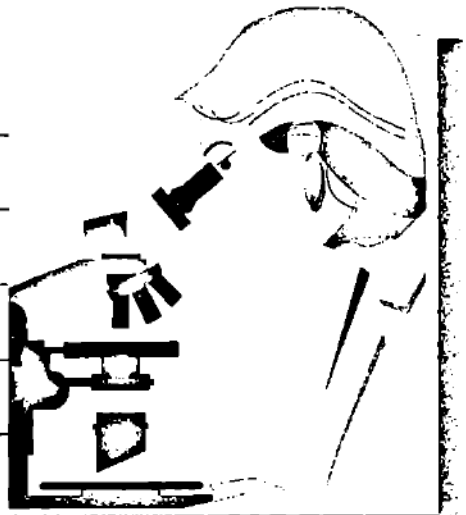
დანახარჯთა განაწილება მოითხოვს ცალკეული მომსახურების დეპარტამენტისთვის დანახარჯთა მატარებლის განსაზღვრას, რომელიც ზუსტად ასახავს და განსაზღვრავს აღნიშნული განყოფილების მიერ შესრულებულ საქმიანობას. Helping Hand-ი იყენებს პირდაპირი განაწილების მეთოდის საფუძველზე შემდეგ პრინციპებს მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯების გასანაწილებლად:

მომსახურების დეპარტამენტი	განაწილების პრინციპი
დანადგარის ტექნიკური მომსახურება	დანადგარის საბალანსო ღირებულება თითოეულ საწარმოო განყოფილებაში
დანადგარის დაყენება	დაყენების რაოდენობა ცალკეულ საწარმოო განყოფილებაში
საწარმოო კალენდარული დაგეგმვა	დანადგარის საათების რაოდენობა ცალკეულ საწარმოო განყოფილებაში
ნარმოების ტექნოლოგია	მუშახელის საათების რაოდენობა ცალკეულ საწარმოო განყოფილებაში
ზოგადი და ადმინისტრაციული	ფართობი, რომელიც უჭირავს ცალკეულ საწარმოო განყოფილებას

განაწილების პრინციპები ყოველთვის ზუსტად არ ასახავს საქმიანობებს, რომლებიც ინვევს მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯებს. მაგალითად, აწყობის სამუშაოს საათების რაოდენობა ცალკეულ დეპარტამენტში უკეთესი მაჩვენებელია, ვიდრე აწყობის რაოდენობა აწყობის დეპარტამენტის დანახარჯების განაწილებისთვის, როცა ერთ ანყობაზე დახარჯული დრო განსხვავდება წარმოების დეპარტამენტის მიხედვით. მსგავსია, მოსალოდნელი ტექნიკური მომსახურების საათები ცალკეული განყოფილებისთვის. ის ტექნიკური მომსახურების ხარჯების განაწილების უკეთესი საზომია, ვიდრე დანადგარის საბალანსო ღირებულება. თუმცა უნდა არსებობდეს ალტერნატივა მსგავსი ინფორმაციის შეგროვებასთან დაკავშირებულ დამატებით ხარჯსა და დიდი სიზუსტის პოტენციურ სარგებელს შორის, რაც ამ გამოყენებამ შეიძლება მოიტანოს. მაგალითად, კომპანიას Helping Hand-ს არ მიაჩნდა, რომ ცალკეულ დეპარტამენტში დანადგარის საათების შესახებ

სურათი 3-20
ნარმოების დეპარტამენტებზე საბალანსო ღირებულების განაწილება

განაწილების საფუძველი	ნარმოების დეპარტამენტი				სულ
	ჩამოსხმა	დანადგარზე დამუშავება	ანყობა	შეფუთვა	
დანადგარის საბალანსო ღირებულება	$300,000	$600,000	$180,000	$120,000	$1,200,000
დაყენების რაოდენობა	200	400	200	200	1,000
დანადგარის საათები	6,000	22,000	9,000	3,000	40,000
ძირითადი მუშახელის საათები	2,000	11,000	6,000	6,000	25,000
კვადრატული ფუტი	6,000	9,000	9,000	6,000	30,000



სურათი 3-21
Helping Hand-ის განაწილების კოეფიციენტები

მომსახურების დეპარტამენტი	განაწილების საფუძველი	ნარმოების დეპარტამენტი				
		ჩამოსხმა	დანადგარზე დამუშავება	ანყობა	შეფუთვა	მთლიანი
დანადგარის ტექნიკური მომსახურება	დანადგარის საბალანსო ღირებულება	0.250	0.500	0.150	0.100	1.000
დანადგარის დაყენება	დაყენების რაოდენობა	0.200	0.400	0.200	0.200	1.000
სანარმოო კალენდარული დაგეგმვა	დანადგარის საათები	0.150	0.550	0.225	0.075	1.000
ნარმოების ტექნოლოგია	ძირითადი მუშახელის საათები	0.080	0.440	0.240	0.240	1.000
ზოგადი და ადმინისტრაციული	კვადრატული ფუტი	0.200	0.300	0.300	0.200	1.000

მოპოვებული ინფორმაცია სასარგებლო იქნებოდა, და უფრო მეტ სიზუსტეს მოიტანდა. კომპანიამ გამოიყენა დანადგარის საბალანსო ღირებულება ტექნიკური მომსახურების ხარჯების განაწილებისას, რადგან ეს მაჩვენებელი ადვილად ხელმისაწვდომი იყო.

ხშირად რთულია რაიმე არსებითი მაჩვენებლის მოპოვება პროდუქციის და საწარმოს მდგრადობისთვის გაწეული საქმიანობის ხარჯების განაწილებისთვის წარმოების დეპარტამენტებზე. საწარმოო კალენდარული დაგეგმვა, წარმოების ტექნოლოგია, საწარმოს ადმინისტრაციული საქმიანობა სასარგებლოა წარმოების დეპარტამენტისთვის, თუმცა მათი გამოყენება განსხვავებულია სხვადასხვა პროდუქციისთვის. კომპანია Helping Hand-ი იყენებს დანადგარისა და მუშახელის საათებს, როგორც წარმოების დეპარტამენტებზე ხარჯების განაწილების საფუძველს. გავიხსენოთ გარე ფინანსური ანგარიშგების მოთხოვნებთან დაკავშირებული განხილვა, როგორიცაა, მარაგების შეფასება. ის გავლენას ახდენდა პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციის სისტემის სტრუქტურაზე წარსულში. ამის შედეგად, პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციის სისტემის მიზანი, როგორც ეს კომპანია Helping Hand-შია დამკვიდრებული, არის წარმოების ხარჯების განაწილება სამუშაოსა და პროდუქციაზე.

3-20 სურათი წარმოგვიდგენს თითოეული დანახარჯის განაწილების საფუძველს და მათ მნიშვნელობას წარმოების დეპარტამენტებზე კომპანია Helping Hand-ში. მომსახურე-

სურათი 3-22
Helping Hand-ის მომსახურების ხარჯების გადანაწილება წარმოების დეპარტამენტებზე

მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯები	წარმოების დეპარტამენტი			
	ჩამოსხმა	დანადგარზე დამუშავება	აწყობა	შეფუთვა
დამხმარე ხარჯები განსაზღვრული პირდაპირ განაწილების პირველი ეტაპის პირველ საფეხურზე	$65,600	$131,600	$51,000	$29,600
განაწილებული მომსახურების დეპარტამენტიდან პირველი ეტაპის მეორე საფეხურზე:				
დანადგარის ტექნიკური მომსახურება	40,000	80,000	24,000	16,000
დანადგარის დაყენება	60,000	120,000	60,000	60,000
წარმოების კალენდარული დაგეგმვა	18,000	66,000	27,000	9,000
წარმოების ტექნოლოგია	14,400	79,200	43,200	43,200
ზოგადი და ადმინისტრაციული	18,000	27,000	27,000	18,000
მთლიანი დანახარჯები საწარმოო დეპარტამენტისთვის	$216,000	$503,800	$232,200	$175,800

ბის დეპარტამენტის ხარჯების ნორმალური განაწილება წარმოების დეპარტამენტებზე ხორციელდება მათი განაწილების შესაბამისი ძირითადი ღირებულების პროპორციის მიხედვით.

ხარჯების განაწილების პროცედურის პირველი საფეხურის დასრულების შემდეგ გავაკეთოთ შემდეგი:

1. გამოვთვალოთ დანადგარის ტექნიკური მომსახურების განყოფილების ხარჯის წილი და ჩამოსხმის განყოფილებისთვის, იპოვეთ კოეფიციენტი 0.250 3-21 სურათიის მარცხენა ზედა კუთხეში. ეს რიცხვი არის $300,000-ის შეფარდება (დანადგარის საბალანსო ღირებულება ჩამოსხმის განყოფილებაში) $1,200,000-თან (ოთხიეე წარმოების განყოფილებაში დანადგარების მთლიანი საბალანსო ღირებულება):

   $300,000 ÷ $1,200,000 = 0.250

   (იხილეთ სურათი 3-20 და 3-21)

2. განვსაზღვროთ წარმოების დეპარტამენტის ხარჯებზე მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯების წილის ნამრავლი მომსახურების დეპარტამენტის შესაბამისი ხარჯების განაწილების კოეფიციენტზე (3-22 სურათი). მაგალითად, ჩამოსხმის განყოფილება იღებს დანადგარის მომსახურების სარემონტო განყოფილების ხარჯს $40,000-ის ოდენობით:

   0.250X$160,000=$40,000

   (იხილეთ 3-19, 3-20 და 3-21 სურათები)

3. დავუმატოთ მომსახურების დეპარტამენტის განაწილებული დანახარჯები წარმოების დეპარტამენტის წინასწარ განსაზღვრულ ხარჯებს (იხილეთ 3-19 და 3-22 სურათები). სარემონტო განყოფილების ხარჯები განაწილებული ჩამოსხმის განყოფილებაზე შემდეგია:

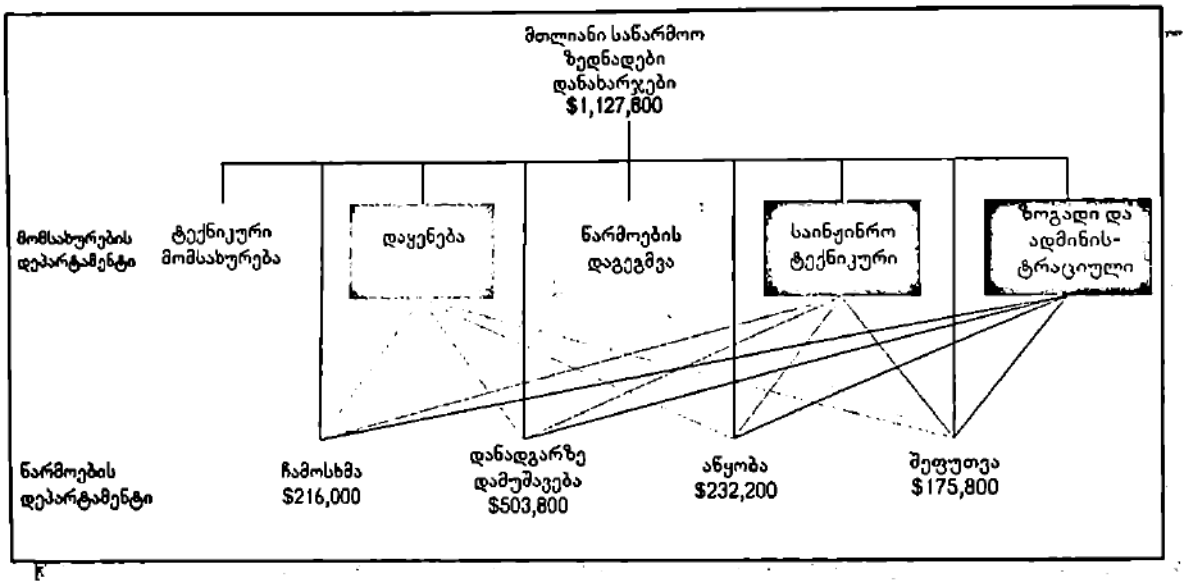
   $40,000 + $60,000 + $18,000 + $14,400 + $18,000 = $150,400

მთლიან მილებულ ხარჯს პირველ ეტაპზე ემატება $65,000 განაწილებული ჩამოსხმის განყოფილებაზე:

$65,600 + $150,400 = $216,000

ხარჯის განაწილების პირველი ეტაპის პროცედურა ახლა დამთავრებულია. ორივე მომსახურების და წარმოების დეპარტამენტების ხარჯები $1,127,8000-ის ოდენობით განაწილებულია წარმოების დეპარტამენტებზე შემდეგნაირად: $216,000 ჩამოსხმის გან-

სურათი 3-23
დანახარჯთა განაწილების I და II ეტაპი კომპანია Helping Hand-ში



სურათი 3-24
II ეტაპი, დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი წარმოების დეპარატა-მენტისთვის

	წარმოების დეპარტამენტი			
	ჩამოსხმა	დანადგარზე დამუშავება	აწყობა	შეფუთვა
მთლიანი დამხმარე ხარჯები (ეტაპი 1, 2 საფეხური)	$216,000	$503,800	$232,200	$175,800
განაწილების საფუძველი	დანადგარის საათი	დანადგარის საათი	მუშახელის საათი	მუშახელის საათი
მთლიანი დანადგარის საათები	6,000	22,000	9,000	3,000
მთლიანი ძირითადი მუშახელის საათები	2,000	11,000	6,000	6,000
განაწილების მაჩვენებელი	$36.00	$22.90	$38.70	$29.30

სურათი 3-25
დანადგარისა და მუშახელის საათები განხილული ორი სამუშაოსთვის

	სამუშაო J189-4 (ძველი პროდუქტის ხაზი)	სამუშაო J273-2 (ახალი პროდუქტის ხაზი)
დანადგარის საათები:		
ჩამოსხმა	40	16
დანადგარზე დამუშავება	140	56
აწყობა	40	16
შეფუთვა	40	16
ძირითადი მუშახელის საათები:		
ჩამოსხმა	18	7
დანადგარზე დამუშავება	70	28
აწყობა	40	16
შეფუთვა	40	16

სურათი 3-26
Helping Hand-ში
დამხმარე ხარჯების
განაწილება
სამუშაოზე J189-4

დასახელება	ხარჯები	კალკულაცია
პირდაპირი მასალის დანახარჯები:		
ჩამოსხმა	$2,658.40	
დანადგარზე დამუშავება	1,446.60	
ანყობა	632.80	
შეფუთვა	$4,737.80	
ძირითადი მუშახელის საათები:		
ჩამოსხმა	$331.20	18 X $18.40
დანადგარზე დამუშავება	1,666.00	70 X $23.80
ანყობა	632.00	40 X $15.80
შეფუთვა	528.00	40 X $13.20
მთლიანი ძირითადი მუშახელის დანახარჯები	$3,157.20	
დამხმარე ხარჯები:		
ჩამოსხმა	$1,440.00	40 X $36.00
დანადგარზე დამუშავება	3,206.00	140 X $22.90
ანყობა	1,548.00	40 X $38.70
შეფუთვა	1,172.00	40 X $29.30
მთლიანი დამხმარე დანახარჯები	$7,366.00	
მთლიანი წარმოების დანახარჯები	$15,261.00	
ერთეულების რაოდენობა	12	
ერთეულის ღირებულება	$1,271.75	

იხ. სურათი 3-24

ყოფილებაზე, $503,800-დანადგარის დამუშავების განყოფილებაზე, $232,200-ანყობაზე და $175,800-შეფუთვაზე (იხილეთ 3-23 სურათი). მეორე ეტაპის განაწილების პროცედურის დროს აღნიშნული რაოდენობები გამოიყენება დეპარტამენტისთვის დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთის განსაზღვრისათვის, რათა მოხდეს მათი განაწილება სამუშაოებზე, რომელიც მიმდინარეობს ცალკეულ წარმოების დეპარტამენტში.

დანახარჯთა განაწილება II ეტაპზე

დანახარჯთა განაწილება II ეტაპზე (Stage 2 allocations) მოითხოვს შესაბამისი დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთის დადგენას ცალკეული წარმოების დეპარტამენტისთვის და წარმოების დეპარტამენტის დანახარჯების განაწილებას მასში მიმდინარე სამუშაოებსა და წარმოებულ პროდუქციაზე. ხარჯის მართვის ტრადიციული სისტემა იყენებს ერთეულთან დაკავშირებულ დანახრჯთა მატარებლებს, როგორიცაა: წარმოებული ერთეულების რაოდენობა, ძირითადის მუშახელის საათებისა და (ან ძირითადი მუშახელის ღირებულება) დანადგარის საათების რაოდენობა. კომპანია Helping Hand იყენებს დანადგარის საათებს, როგორც დანახარჯთა მატარებელს ჩამოსხმისა და დანადგარზე დამუშავების განყოფილებებისთვის საქმიანობის პროცესში დანადგარის მიმართ მაღალი ნდობის გამო. აწყობისა და შეფუთვის ოპერაციები უფრო მუშახელის საქმიანობაზეა დამოკიდებული. აქედან გამომდიანრე, Helping Hand-ი იყენებს ძირითადი მუშახელის საათებს, როგორც ხარჯის მატარებლებს ორივე განყოფილებისთვის. (იხილეთ სურათი 3-24).

ცალეკულ წარმოების დეპარტამენტში აკუმულირებული არაპირდაპირი ხარჯების გაყოფით დანახარჯთა მატარებლის შედეგების შესაბამის მთლიან წარმოებულ ერთეულებზე მივიღებთ ცალკეული დეპარტამენტისთვის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელს. უფრო ნათლად რომ წარმოვიდგინოთ, ჩამოსხმის განყოფილებისთვის მთლიანი არაპირდაპირი ხარჯი შეადგენს $216,000-ს დანადგარის საათების მიხედვით შეფასებული სრული პრაქტიკული სიმძლავრე არის 6,000. აქედან გამომდინარე, დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი ჩამოსხმის განყოფილებისთვის დანადგარის ერთი საათის მიხედვით არის $36 ($216,000 ÷ 6,000).

დამხმარე დანახარჯები განაწილდება წარმოების დეპარტამენტში მიმდინარე ცალკეულ სამუშაოზე. 3-25 სურათი წარმოგვიდგენს დანადგარისა და ძირითადი მუშახელის საათების რაოდენობის მონაცემებს ორი სამუშაოს მიხედვით: J189-4-სა და

J273-2-ის ცალკეულ სანარმოო განყოფილებაში. J189-4-ის სამუშაო მოიცავს E189 პარტიის 12 ერთეულის ნარმოებას, ბაქტერიული ანალიზის აღჭურვილობას პროდუქციის ძველ ხაზში. J273-2-ის სამუშაო არის E273 პარტიის 5 ერთეულის ნარმოებისთვის, ერთერთი ახალი პროდუქტი, რომლის გაყიდვები მკვეთრად გაიზარდა ბოლო პერიოდში.

3-26 და 3-27 სურათები ნარმოგვიდგენს ძირითადი მასალებისა და მუშახელის ღირებულებას და დამხმარე ხარჯებს, რომლებიც განაწილებულია ზემოთ განხილულ ორ სამუშაოზე. გავიხსენოთ, რომ ძირითადი მასალის ხარჯები დაკავშირებულია სამუშაოებთან მოთხოვნის უწყისის საფუძველზე, რომელიც გაიცა მასალებისთვის ჩამოსხმის განყოფილებაში, ბლოკები საჭირო იყო აწყობის დეპარტამენტში და შეფუთვის მასალა შეფუთვის განყოფილებაში. დავუშვათ, რომ J189-4 სამუშაოსთვის ძირითადი მასალის ხარჯები ჩამოსხმის, აწყობისა და შეფუთვისთვის შესაბამისად არის $2,658.40 $1,446.60 და $632.80, ხოლო J273-2 სამუშაოსთვის ძირითადი მასალის ხარჯები ჩამოსხმის, აწყობისა და შეფუთვისათვის შეადგენს $1,186.60-ს, $788.80-სა და $491.40-ს. ძირითადი მუშახელის საათები განისაზღვრება ძირითადი მუშახელის საათების გამრაელებით მუშახელის ხელფასის განაკვეთზე თითოეული განყოფილებისთვის (იხილეთ სურათი 3-25). დავუშვათ, რომ ძირითადი მუშახელის მაჩვენებლები ჩამოსხმის, დანადგარზე დამუშავების, აწყობისა და შეფუთვისთვის J189-4 და J273-2 სამუშაოებზე შესაბამისად შეადგენს $18.40-ს, $23.80-ს $15.80-სა და $13.20-ს. ხელფასის მაჩვენებელი უფრო მაღალია დანადგარზე დამუშავების, ვიდრე შეფუთვის განყოფილებაში, რადგან დანადგარზე მიმდინარე ოპერაციებს უფრო გამოცდილი მუშები სჭირდება.

J189-4 (სურათი 3-26) და J273-2 (სურათი 3-27) სამუშაოებისთვის დამხმარე დანახარჯების მისაღებად დანადგარის საათების რაოდენობა გამრაელებულია განყოფილების დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელზე ჩამოსხმისა და დანადგარზე დამუშავების განყოფილებებისთვის, ასევე ძირითადი მუშახელის საათები გამრაელებულია აწყობისა და შეფუთვის განყოფილების დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელზე (იხილეთ 3-24, 3-26 და 3-27 სურათები). ყურადღება მიაქციეთ, რომ დანადგარისა და ძირითადი მუშახელის საათების რაოდენობა ამ გამოთველების დროს შეესაბამება სამუშაოსთვის დახარჯული დროის ოდენობას განყოფილებაში, და არა სანარმოში მთლიან სამუშაოზე დახარჯულ დროს. ნარმოების მთლიანი ღირებულება ცალკეული სამუშაოსთვის არის ძირითადი მასალისა, მუშახელის ღირებულებისა და დამხმარე დანახარჯის ჯამი. ერთეულის მიხედვით ნარმოების ღირებულების მისაღებად ნარმოების მთლიანი ღირებულება უნდა გაიყოს ნარმოებული ერთეულების რაოდენობაზე სამუშაოს მიხედვით.

ორეტაპიანი განაწილებით გამოწვეული უზუსტობები

ზემოთ აღწერილი ორეტაპიანი პროდუქციის ხარჯთაღრიცხვის სისტემა ფუნქციონირებს ბევრ სანარმოში. აღნიშნული სისტემების სტრუქტურას შეუძლია დაამახინჯოს პროდუქციის თვითღირებულება.

განვიხილოთ, Burbank-ი ფოლადის სარქველების მწარმოებელი კომპანია, რომელსაც აქვს სანარმო, რომელშიც სამი განყოფილებაა – სარემონტო განყოფილება, მასში შედის დანადგარის დაყენება, დანადგარზე დამუშავება და მონტაჟი, ის ორივე ნარმოების განყოფილებას ემსახურება. მთლიანი დაყენების ხარჯი $200,000 განაწილდა შემდეგნაირად: $120,000 დანადგარის დამუშავებისა და $80,000 საამწყობო განყოფილებისთვის შესაბამისი პრაქტიკული ტევადობის აწყობის საათების მიხედვით 480 და 320 ორივე სანარმოო განყოფილებისთვის.

საწარმო უშვებს ორ პროდუქტს A და B ეტიკეტით, რაც ასახულია 3-28 სურათზე. აწყობის ხარჯებთან დაკავშირებული წინა ინფორმაციის მიხედვით აწყობის საქმიანობის ხარჯის მატარებელი არის შემდეგი:

$200,000 + (480 + 320 აწყობის საათები) = $250-ს საათში

ინტუიციით, ეს შეიძლება გვეჩვენოს ლოგიკური A და B პროდუქტისთვის, რის საფუძველზეც ხარჯებს მიეკუთვნება:

პროდუქტი A

$250 X (5 აწყობის საათები + 800 ერთეული) = $1.5625

პროდუქტი B

$250 X (5 აწყობის საათები + 200 ერთეული) = $6.2500

სურათი 3-27
დამხმარე
დანახარჯების
განაწილება J273-2
სამუშაოზე

დასახელება	დანახარჯები	კალკულაცია	
პირდაპირი მასალის ხარჯი			
ჩამოსხმა	$1,186.60		
აწყობა	788.80		
შეფუთვა	491.40		
სულ	$2,466.80		
ძირითადი მუშახელის საათები:			
ჩამოსხმა	$128.80	7 X $18.40	
დანადგარზე დამუშავება	666.40	28 X $23.80	
აწყობა	252.80	16 X $15.80	
შეფუთვა	211.20	16 X $13.20	
სულ ძირითადი მუშახელის ხარჯები	$1,259.20		
დამხმარე ხარჯები:			
ჩამოსხმა	$576.00	16 X $36.00	იხ. სურათი 3-24
დანადგარზე დამუშავება	1,282.40	56 X $22.90	
აწყობა	619.20	16 X $38.70	
შეფუთვა	468.80	16 X $29.30	
სულ დამხმარე ხარჯები	$2,946.40		
სულ წარმოების ხარჯები	$6,672.40		
ერთეულების რაოდენობა	5		
ერთეულის ღირებულება	$1,334.48		

მოდით ვნახოთ ორეტაპიანი განაწილების მეთოდი, როგორ ანაწილებს დანადგარის დაყენების დანახარჯებს A და B პროდუქტებზე. მეორე ეტაპი ანაწილებს პროდუქტზე განეულ დამხმარე დანახარჯებს დანადგარის საათების მიხედვით ორივე წარმოების დეპარტამენტისთვის. ორივე პროდუქტს სჭირდება 0.1 დანადგარის საათი ერთეულის დასამზადებლად ცალკეულ დეპარტამენტში – დანადაგრზე დამუშავებისა და აწყობის განყოფილებაში. თითოეულ განყოფილებას აქვს პრაქტიკული ტევადობა, რომელიც მოიცავს 8,000 დანადგარის საათს. აქედან გამომდინარე, დანახარჯის მატარებლების მაჩვენებლები შეიძლება შემდეგნაირად გამოვთვალოთ:

დანადაგრზე დამუშავების განყოფილება

$15 ერთი დანადგარის საათის მიხედვით = $120,000 აწყობის დანახარჯები ÷ 8,000 დანადგარის საათი

აწყობის განყოფილება

$10 ერთი დანადგარის საათის მიხედვით = $80,000 დანადგარის დაყენების დანახარჯები ÷ 8,000 დანადგარის საათი

ორივე პროდუქტის ერთეულის აწყობის ხარჯები არის $2.50.

$2.50 = (0.1 X $15) + (0.1 X $10)

სურათი 3-28
Burbank წარმოების
ფაქტორები A და B
პროდუქტისთვის

	პროდუქცია	
რელევანტური ფაქტორები	A	B
პარტიის ზომა ერთეულების რაოდენობის მიხედვით	800	200
საჭირო დრო		
დანადგარზე დამუშავება	3	3
აწყობა	2	2
წარმოება ერთეულების რაოდენობის	64,000	16,000
პროდუქტის რაოდენობის პარტიაში	80	80

A პროდუქტისთვის ზედმეტი დახარჯებია განაწილებული, რადგან დანადგარის დაყენების დანახარჯების წილი არის $2.50 გადანაწილებული და რეალური $1.5625, საპირისპიროდ B პროდუქტზე ნაკლები დანახარჯია გადანაწილებული, რაც რესურსების ღირებულებაზე ნაკლებია, რომელიც ჩვეულებრივ გამოიყენება პროდუქტის ანყობისთვის, $2.50 გადანანილებული და რეალური $6.25. რატომ ამახინჯებს ორეტაპიანი განაწილების მეთოდი პროდუქციის თვითღირებულებას?

ორეტაპიანი განაწილების მეთოდის მიერ დანახარჯების არასწორად ასახვის მიზეზი

დანახარჯების არასწორად გამოსახვის მიზეზი გახლავთ კაეშირის დარღვევა დამხმარე საქმიანობის ხარჯებსა (ანყობის საათები) და ინდივიდუალურ პროდუქტზე ხარჯების განაწილების საფუძველს შორის (დანადგარის საათები). ორი ერთმანეთთან დაკავშირებული ფაქტორი ინვევს დანახარჯების არასწორ ასახვას:

1. განაწილება, რომელიც დაფუძნებულია ერთეულთან დაკავშირებულ მაჩვენებლებზე.
2. შედარებითი მოხმარების კოეფიციენტებს შორის სხვაობა.

ორივე A და B პროდუქტს აქვს დანადგარის საათების ერთი და იგივე რაოდენობა ერთეულის მიხედვით და ორივეზე გადანაწილებულია დანადგარზე დამუშავების დაყენების დანახარჯების ერთნაირი ოდენობა ($2.50 ერთეულზე). სინამდვილეში A პროდუქტის ანყობის საქმიანობაზე აქვს ნაკლები მოთხოვნა, რადგან ის ინარმოება დიდი პარტიებით. მას აქვს იგივე მაჩვენებელი, როგორც B პროდუქტს დანადგარის საათების გამოყენების გამო, რომელიც მიჩნეულია ხარჯის მატარებლად განაწილების მეორე ეტაპზე. ტრადიციული ორეტაპიანი განაწილების მეთოდი იყენებს ერთეულთან დაკავშირებულ დანახარჯთა მატარებლებს მეორე ეტაპზე დამხმარე საქმიანობის დანახარჯების განაწილების მიზნით, როცა მოთხოვნა ამ საქმიანობებზე იზრდება, ფაქტიურად, შეკვეთაზე დაფუძნებული და პროდუქტის მდგრადობის დანახარჯის მატარებლების მიერ; მაგალითად, როგორიცაა ანყობისა და დიზაინის ცვლილებები.

დანახარჯების არასწორად გამოსახვა დიდ მასშტაბს აღწევს, როცა საქმიანობის (ანყობის საათები) დანახარჯთა მატარებლის შესაბამის პროპორციასა და დამხმარე დანახარჯების (დანადგარის საათები) მეორე ეტაპზე განაწილების ძირითადი საფუძველის შესაბამის პროპორციას შორის სხვაობა დიდია. A პროდუქტს სჭირდება 0.00625 დანადგარის დაყენების საათი ერთეულზე (5 ÷ 800) საშუალოდ, B პროდუქტს უფრო მეტი – 0.02500 ანყობის (5 ÷ 200) საათი. ორივე პროდუქტს სჭირდება დანადგარის საათების ერთი და იგივე რაოდენობა ერთეულზე. A პროდუქტის მიმდინარე მოხმარების B პროდუქტთან მიმდინარე მოხმარების შეფარდება არის 1:4 (ეს არის 0.00625 ÷ 0.02500), რაც დაფუძნებულია მიმდინარე დანახარჯთა მატარებლის კოეფიციენტზე, ანყობის საათებზე, მაგრამ ხილული მოხმარების კოეფიციენტი, რომელიც გამოიყენება ანყობის საათების განაწილებისთვის შეადგენს 1:1 დანადგარის საათების მიხედვით (0.1 ÷ 0.1). სხვაობა მიმდინარე დანახარჯთა მატარებლის მოხმარების კოეფიციენტსა და ერთეულის დანახარჯის მატარებლებში გამოიყენება ტრადიციული სისტემის მიერ A პროდუქტისთვის ზედმეტი ღირებულების და B პროდუქტისთვის ნაკლები ღირებულების მისაცემად.

დანახარჯების მსგავსი არასწორი სახით გამოსახვა შეიძლება იქნეს აღმოფხვრილი, თუ ჩვენ შეექმნით დანხარჯთა მართვის სისტემას, რომელიც გამოიყენებს მიმდინარე დანახარჯის მატარებელს ცალკეული დამხმარე საქმიანობის ხარჯებისთვის, რათა მოხდეს ხარჯების პირდაპირ პროდუქტზე განაწილება. აღნიშნული ლოგიკა საფუძვლად უდევს საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემას, რაც განხილული იქნება მომდევნო თავში.

მომსახურების დეპარტამენტის დანახარჯების განაწილების ორი სხვა ტრადიციული მეთოდი წარმოდგენილი იქნება შემდეგ ნაწილში.

თანამიმდევრული და ურთიერთგანაწილების მეთოდი

თანამიმდევრული და ურთიერთგანაწილების მეთოდი გამოიყენება, როცა მომსახურების დეპარტამენტები მოიხმარენ ერთმანეთის მიერ განეულ მომსახურებას. თანამიმდევრული განანილების მეთოდი ანანილებს მომსახურების დეპარტაემნტის ხარჯს ერთი მომსახურების დეპარტამენტზე გარკვეულ დროში თანამიმდევრულად. ურთიერთგანაწილების მეთოდი განსაზღვრავს მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯს ერთდროულად. ცალკეული მეთოდის სპეციფიურობა მოცემულია ქვემოთ.

თანამიმდევრული განაწილების მეთოდი

კომპანიები იყენებენ თანამიმდევრული განაწილების მეთოდს (Sequential Allocation Method) შემდეგი გარემოების: როცა არ არის მომსახურების დეპარტამენტის წყვილი, რომელშიც აღნიშნული ჯგუფის ცალკეული დეპარტამენტი მოიხმარს იმავე ჯგუფის სხვა მომსახურების დეპარტამენტის მიერ მოწოდებულ მომსახურების მნიშვნელოვან ნაწილს. აღნიშნული მეთოდის საილუსტრაციოდ, განვიხილოთ საწარმო, რომელიც წარმოდგენილია ორი წარმოების დეპარტამენტით: დანადგარზე დამუშავებისა და აწყობის დეპარტამენტით; ორი მომსახურების – ენერგეტიკის და საინჟინრო-ტექნიკური დეპარტამენტით. მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯები განაწილებულია კილოვატი საათებისა და საინჟინრო-ტექნიკურ სამუშაოზე დახარჯული საათების მიხედვით. 3-29 სურათი ასახავს ოთხი დეპარტამენტისა და მათ მიერ მოხმარებული ორ მომსახურებასთან პირდაპირ დაკავშირებულ ხარჯებს.

თანამიმდევრული განაწილების მეთოდი მოითხოვს, რომ უპირველესად მომსახურების დეპარტამენტები იყოს ისე მოწყობილი, რომ მათ შეეძლოთ სხვა დეპარტამენტზე განაწილებული ხარჯის მიღება, სანამ საკუთარ ხარჯებს გადაანაწილებს სხვა დეპარტამენტებზე. თუ ერთხელ მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯი იქნა განაწილებული, სხვა დეპარტამენტების ხარჯები არ შეიძლება მასზე გადანაწილდეს.

აღნიშნული მაგალითით, ენერგეტიკის მოწოდების დეპარტამენტი არ მიიღებს საინჟინრო-ტექნიკური დეპარტამენტის ხარჯებს, მაგრამ უკანასკნელი გამოიყენებს ელექტროენერგიას. აქედან გამომდინარე, თანამიმდევრული განაწილების მეთოდის დროს ელექტროენერგიის მომარაგების დეპარტამენტის ხარჯები პირველად განაწილდა და მას მოჰყვა საინჟინრო-ტექნიკური დეპარტამენტის ხარჯები. სხვა დეპარტამენტებზე განაწილებული მომსახურების დეპარტამენტის მთლიანი ხარჯი უტოლდება რაოდენობას, რომელიც პირდაპირ იქნა განსაზღვრული მომსახურების დეპარტამენტისთვის და დაემატა აღნიშნულ დეპარტამენტზე სხვა მომსახურების დეპარტამენტებიდან განაწილებული ხარჯების რაოდენობა.

მთლიანი განაწილებული ხარჯები = პირდაპირ განსაზღვრული ხარჯები + მასზე განაწილებული ხარჯები

აღნიშნული ხარჯები ნაწილდება სხვა მომსახურებისა და წარმოების დეპარტამენტებზე მათ მიერ მოხმარებული მომსახურების პროპორციულად, როგორც ეს ასახულია 3-29 სურათზე. შესაბამისად, ენერგიის მომარაგების დეპარტამენტის ხარჯის გასანაწილებლად 3-29 სურათზე აღნიშნული განაწილების კოეფიციენტი დაფუძნებულია საინჟინრო-ტექნიკური, დანადგარზე დამუშავებისა და აწყობის დეპარტამენტების მიერ მოხმარებულ ენერგიაზე, განაწილების კოეფიციენტი საინჟინრო-ტექნიკური დეპარტამენტისთვის ეყრდნობა დანადგარზე დამუშავებისა და აწყობის დეპარტამენტების მიერ მოხმარებას. 3-30 სურათი ასახავს განაწილების შედეგებს.

შეგახსენებთ, რომ ენერგიის მოხმარების დეპარტამენტის ხარჯები განაწილდა პირველად, რადგან ეს დეპარტამენტი არ იყენებს სხვა მომსახურებას, შემდეგ საინჟინრო-ტექნიკური დეპარტამენტის დანახარჯები განაწილდა. განაწილებული დანახარჯები, რომელიც შეადგენს $220,000-ს საინჟინრო-ტექნიკური დეპარტამენტისთვის მოიცავს პიდაპირ განსაზღვრულ ხარჯს $180,000-ის ოდენობით დამატებული საინჟინრო-ტექნიკური დეპარტამენტზე განაწილებული ხარჯი $40,000 ენერგეტიკის მოხმარების

სურათი 3-29
პირდაპირ განსაზღვრული ხარჯები და მომსახურების მოხმარების დონე

დასახელება	მომსახურების დეპარტამენტი		საწარმოო დეპარტამენტი		
	ელექტრო-ენერგია	საინჟინრო-ტექნიკური	დანადგარზე დამუშავება	აწყობა	სულ
პირდაპირ განსაზღვრული ხარჯები	$320,000	$180,000	$120,000	$80,000	$700,000
მომსახურების მოხმარება:					
კილოვატსაათები	0	100,000	480,000	220,000	800,000
საინჟინრო-ტექნიკური განაწილების კოეფიციენტი:	0	0	2,000	2,000	4,000
ელექტროენერგია	0	0.125	0.600	0.275	1.000
საინჟინრო-ტექნიკური	0	0	0.500	0.500	1.000

სურათი 3-30
თანამიმდევრულად განაწილებული დანახარჯები

	მომსახურების დეპარტამენტები		საწარმოო დეპარტამენტები	
დასახელება	ელექტრო-ენერგია	საინჟინრო-ტექნიკური	დანადგარზე დამუშავება	აწყობა
პირდაპირ განაწილებული ხარჯები	$320,000	$180,000	$120,000	$80,000
ენერგიის მოხმარების დეპარტამენტის ხარჯების განაწილება	(320,000)	40,000	192,000	88,000
ტექნიკურ-საინჟინრო დეპარტამენტის ხარჯების განაწილება	0	(220,000)	110,000	110,000
სულ	$0	$0	$422,000	$278,000

დეპარტამენტიდან. ყურადღება მიაქციეთ, რომ არანაირი დანახარჯები არ ნაწილდება უკან ენერგიის მოხმარების დეპარტამენტზე.

თუ ორივე მომსახურების დეპარტამენტი ამ მაგალითის მიხედვით მოიხმარს ერთმანეთის მომსახურებას, ურთიერთგანაწილების მეთოდი არის შესაფერისი. თანამიმდევრული მეთოდი გამორიცხავს ან მალავს მსგავს თანამიმდევრულ დამოკიდებულებებს.

ურთიერთგანაწილების მეთოდი

ურთიერთგანაწილების მეთოდი (Reciprocal Allocation Method) ცნობს სხვადასხვა მომსახურების დეპარტამენტებს შორის ურთიერთქმედებას. ჩვენ შევცვლით მოხმარების მონაცემებს 3-29 სურათზე რათა გაჩვენოთ ეს მეთოდი. ყურადღება მიაქციეთ იმ ფაქტს, რომ 3-31 სურათზე, მოცემული ინფორმაცია რჩება იგივე, როგორც ეს ასახულია 3-29 სურათზე, გარდა იმისა, რომ ენერგეტიკის მოხმარების დეპარტამენტი მოიხმარს საინჟინრო-ტექნიკური მომსახურების 1,000 საათს.

თანამიმდევრული განაწილების მეთოდი არ იქნება შესაფერისი მოცემულ სიტუაციაში, რადგან საინჟინრო-ტექნიკური დეპარტამენტის ხარჯების განაწილების დროს 20% უნდა განაწილდეს უკან ენერგიის მოხმარების დეპარტამენტზე, რომლის ხარჯები უკვე განაწილებულია. ეს ტოვებს გაუნაწილებელ ხარჯებს ენერგიის მოხმარების დეპარტამენტში. ჩვენ რომ გამოგვეყენებინა იგივე განაწილების კოეფიციენტი ენერგიის მოხმარების განყოფილებაში, დარჩებოდა გაუნაწილებელი ხარჯები საინჟინრო-ტექნიკურ დეპარტამენტში. ჩვენ შეგვიძლია გავიმეოროთ თანამიმდევრული განაწილების მეთოდი სანამ გაუნაწილებელი ხარჯების ბალანსი არის უმნიშვნელო. იგივე შედეგი შეიძლება იქნეს მიღებული ურთიერთგანაწილების მეთოდის ალგებრული მიდგომის გამოყენების შედეგად.

ჩვენ აღვნიშნავთ მთლიან გასანაწილებელ ხარჯებს ენერგიის მოხმარების დეპარტამენტისთვის P და საინჟინრო-ტექნიკურისთვის E-თი. წინა განტოლების გამოყენებით, შეგვიძლია ვიპოვოთ ენერგეტიკის დეპარტამენტზე გასანაწილებელი მთლიანი ხარჯები:

განაწილებული მთლიანი ხარჯები = უშუალოდ განსაზღვრული ხარჯები + მასზე განაწილებული ხარჯები

სურათი 3-31
პირდაპირ განსაზღვრული ხარჯი და მომსახურების მოხმარება

	მომსახურების დეპარტამენტი		საწარმოო დეპარტამენტი		
დასახელება	ელექტრო-ენერგეტიკა	საინჟინრო-ტექნიკური	დანადგარზე დამუშავება	აწყობა	სულ
პირდაპირ განსაზღვრული ხარჯები	$320,000	$180,000	$120,000	$ 80,000	$700,000
მომსახურების მოხმარება:					
კილოვატსაათები	0	100,000	480,000	220,000	800,000
საინჟინრო-ტექნიკური	1,000	0	2,000	2,000	5,000
განაწილების კოეფიციენტი:					
ელექტროენერგეტიკა	0	0.125	0.600	0.275	1.000
საინჟინრო-ტექნიკური	0.200	0	0.400	0.400	1.000

რადგან ელექტროენერგიის მოხმარების დეპარტამენტი იყენებს საინჟინრო-ტექნიკური მომსახურების 20%-ს ჩვენ გვექნება:

$$P = \$320,000 + 0.2\ E$$

რადგან საინჟინრო-ტექნიკური დეპარტამენტი იყენებს ენერგეტიკის 12,5%-ს საწარმოში, ჩვენ მივიღებთ:

$$E = \$180,000 + 0.125\ P$$

ორივე განტოლების მიხედვით ელექტროენერგიის მოხმარების დეპარტამენტის მთლიანი ხარჯები მოიცავს საინჟინრო-ტექნიკური დეპარტამენტის მთლიანი ხარჯების 20% წილს და საინჟინრო-ტექნიკური დეპარტამენტის მთლიანი ხარჯები – 12.5% წილს ენერგიის მოხმარების დეპარტამენტის ხარჯებიდან. ჩვენ შეგვიძლია ამოვხსნათ განტოლებათა სისტემას:

$$\begin{aligned} P &= \$320,000 + 0.20\ (\$180,000 + 0.125P) \\ &= \$320,000 + \$36,000 + 0.025P \\ 0.975P &= \$356,000 \\ &= \$365,128 \end{aligned}$$

ჩვენ ამოვხსნით E-ს ტოლობას P-ს მნიშვნელობის შეტანით მეორე ტოლობაში:

$$E = \$180,000 + 0.125\ (\$365,128) = \$180,000 + \$45,641 = \$225,641$$

ჩვენ განვსაზღვრეთ მთლიანი ხარჯები ორი მომსახურების დეპარტამენტისთვის, და ახლა შეგვიძლია დავითვალოთ რა წილი მოდის ორ საწარმოო განყოფილებაზე. 3-31 სურათზე ასახული განაწილების კოეფიციენტის გამოყენებით. აღნიშნული ხარჯების განაწილება მითითებულია 3-32 სურათზე. ყურადღება გაამახვილეთ, რომ ეს განაწილება განსხვავდება თანამიმდევრული განაწილების მეთოდით მიღებული მაჩვენებლებისაგან, რადგან დავიწყეთ განსხვავებული მაჩვენებლებით. ენერგიის მოხმარების მთლიანი ხარჯები უფრო მაღალი იყო მის მიერ საინჟინრო-ტექნიკური მომსახურების მოხმარების გამო. რადგან დანადგარზე დამუშავების დეპარტამენტი მოიხმარს ენერგიის დიდ რაოდენობას და შესაბამისად მასზე განაწილებული ხარჯი მაღალია.

როგორც აღნიშნული იყო, ორეტაპიანი განაწილების ფუნდამენტური მოსაზრება მდგომარეობს იმაში, რომ ძლიერი პირდაპირი კავშირის არარსებობს დამხმარე საქმიანობასა და წარმოებულ პროდუქტს შორის. ამ მიზეზით მომსახურების დეპარატემენტების ხარჯები პირველად ნაწილდება საწარმოო დეპარტამენტებზე ტრადიციული ორეტაპიანი განაწილების მეთოდით, რომელიც ერთ-ერთ ზემოთ ნახსენებ მეთოდს იყენებს. მომდევნო თავში ჩვენ ვნახავთ, რომ საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემა უარყოფს ამ მოსაზრებას და ნაცვლად ამისა, გვთავაზობს დანახარჯთა მატარებლის იდეას, რომელიც პირდაპირ აკავშირებს შესრულებულ საქმიანობებს წარმოებულ პროდუქციასთან. აღნიშნული ხარჯების მატარებლები საზღვრავენ სხვადასხვა პროდუქტის საშუალო მოთხოვნას ცალკეულ საქმიანობაზე. შემდეგ საქმიანობის ხარჯები ნაწილდება პროდუქციაზე მოთხოვნის პროპორციულად პროდუქტის მიერ აღნიშნული საქმიანობის გამოყენების საჭიროების შესაბამისად. როგორც წესი, აღნიშნული არ საჭიროებს მეორე საფეხურს ხარჯების თავდაპირველი განაწილებისას, რომელიც ანაწილებს მომსახურების დეპარტამენტების ხარჯებს საწარმოო დეპარტამენტებზე სამუშაოსა და პროდუქციაზე განაწილების წინ.

სურათი 3-32
ურთიერთგანაწილების მეთოდი

	მომსახურების დეპარტამენტები		საწარმოო დეპარტამენტები	
დასახელება	ელექტრო-ენერგეტიკა	საინჟინრო-ტექნიკური	დანადგარზე დამუშავება	აწყობა
პირდაპირ განაწილებული ხარჯები	$320,000	$180,000	$120,000	$ 80,000
ელ-ენერგიის მოხმარების დეპარტამენტის ხარჯების განაწილება	(365,128)	45,641	219,077	100,410
ტექნიკურ-საინჟინრო დეპარტამენტის ხარჯების განაწილება	45,128	(225,641)	90,256	90,256
სულ	$0	$0	$429,333	$270,666

ძირითადი ტერმინები

არაპირდაპირი ხარჯი, 87
გადამუშავების ხარჯები, 104
დანახარჯთა ცენტრი, 92
დანახარჯთა განაწილება I ეტაპზე, 110
დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი, 92
დარიცხვის განაკვეთი,91
ზღვრული განაწილების მეთოდით თვითღირებულების კალკულაცია, 88
თანამიმდევრული განაწილების მეთოდი, 117
თვითღირებულების უწყისი, 102
კოტირებული უწყისი, 90
მარჟა, 91
მასალების მოთხოვნის უწყისი, 99
მომსახურების განყოფილებები, 109
მრავალსაფეხურიანი პროცესის დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა, 103
მზა პროდუქციის მარაგები, 88
ნედლეულის მარაგები, 88
პირდაპირი ხარჯი, 87
პროცესის მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვა, 89
სამუშაო პროცესის მარაგები, 88
სამუშაოს თვითღირებულება, 91
სამუშაოს თვითღირებულების უწყისი, 90
საშუალო შეწონილი ღირებულების მეთოდი, 107
სრული განაწილების მეთოდით პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაცია, 88
უკუგების დონე, 91
ურთიერთგანაწილების მეთოდი, 120
შეკვეთების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა, 87
შეთავაზების ფასი, 91
ნარმოების ეკვივალენტური ერთეულები, 107

დავალებები

კითხვები

3-1 განსაზღვრეთ პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯი და მოიყვანეთ თითოეულის მაგალითი. (LO 1)

3-2 რატომ ითვლება ხარჯები ცალკეული სამუშაოსთვის? (LO 3,4)

3-3 რა ინფორმაციაა ნარმოდგენილი ჩვეულებრივ კოტირებულ უწყისში? (LO 3,4)

3-4 რა ინფორმაციაა საჭირო მასალების ღირებულების შესაფასებლად? (LO 3,4)

3-5 რა ინფორმაციაა საჭირო ძირითადი მუშახელის ღირებულების დასადგენად? (LO 3,4)

3-6 როგორ განისაზღვრება დამხმარე ხარჯის მატარებელი? (LO 2,4)

3-7 როგორ დგინდება დამხმარე დანახარჯი ინდივიდუალური სამუშაოსთვის? (LO 2,4)

3-8 რას ნარმოადგენს დარიცხვის მაჩვენებელი? რა ფაქტორებს ეფუძნება ის? (LO 3)

3-9 რა არის დანახარჯთა ცენტრი? როგორ ხდება შესაბამისი დანახარჯთა ცენტრის შერჩევა? (LO 4,5,6)

3-10 რა პრობლემები იჩენს თავს, როცა დანახარჯი მატარებლის მაჩვენებელი დაფუძნებულია არა დაგეგმილ, არამედ მიმდინარე მოკლევადიან გამოყენებაზე? (LO 4)

3-11 გამოიყენეთ კერკეტი – ერთი დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთის გავრცელებული მიდგომა, როცა არსებობს ხარჯის მრავალი მატარებელი, რომელიც ინვევს სამუშაოს თვითღირებულების დამახინჯებას. ეთანხმებით ამ განაცხადს? მოგვეცით განმარტება. (LO 5)

3-12 რატომ სჭირდება მენეჯერი ინდივიდუალურ სამუშაოზე მიმდინარე დანახარჯების გამოთვლას? (LO 9)

3-13 რატომ გამოიყენება წინასწარ განსაზღვრული დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთები მიმდინარე სამუშაოს თვითღირებულების ანგარიშგების დროს? (LO 4)

3-14 რას ნიშნავს ტერმინი გადამუშავების დანახარჯი? (LO 7)

3-15 რა ძირითადი პროცედურა არსებობს პროდუქციის თვითღირებულების განსაზღვრისათვის მუდმივი პროცესის სანარმოში? (LO 4)

3-16 რა მსგავსება და განსხვავებაა შეკვეთაზე დაფუძნებული ხარჯთაღრიცხვასა და მრავალსაფეხურიანი ხარჯთაღრიცხვის სისტემებს შორის? (LO 8)

3-17 (დანართი) რა სხვაობაა მომსახურებისა და ნარმოების დეპარტამენტს შორის? (LO 9)

3-18 (დანართი) დანახარჯების განაწილების რა ორი ეტაპი არსებობს ტრადიციულ პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციის სისტემებში? (LO 9)

3-19 (დანართი) რატომ ანაწილებს ტრადიციული პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციის სისტემა მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯებს პირველად საწარმოო განყოფილებებზე ინდივიდუალურ სამუშაოებზე განაწილების წინ? (LO 9)

3-20 (დანართი) რომელი განსხვავებული სიტუაციები არსებობს, რომელთათვისაც პირდაპირი, თანმიმდევრული და ურთიერთგანაწილებული მეთოდები არის განსაზღვრული?(LO 9)

3-21 (დანართი) რა ორი ფაქტორი არსებობს, რომელიც ხელს უწყობს დანახარჯების დამახინჯებას, რომელიც გამომდინარეობს ტრადიციული, ორეტაპიანი დანახარჯების განაწილების სისტემებიდან? (LO 9)

LO 2, 3, 4

3-23 ***შეკვეთაზე დაფუძნებული ხარჯთალრიცხვა, კონსულტაცია.*** Mackenzie Consulting-ი საკონსულტაციო სამუშაოს ფასის გამოთვლისას ფირმის დამხმარე დანახარჯებს უმატებს სამუშაოთი დაკვეთილი კონსულტანტების შრომით ხარჯებს. დამხმარე ხარჯები ნაწილდება ცალკეულ საკონსულტაციო სამუშაოზე დანახარჯთა მატარებლის გამოყენებით, რომელიც დაფუძნებულია მუშახელის საათობრივ დატვირთვაზე. დამხმარე ხარჯები შეადგენს $5 მილიონს წელინადში და მთლიანი კონსულტანტების დანახრჯები შეფასებულია $2.5 მილიონ დოლარად წელინადში.

ა. რა არის Mackenzie Consulting-ის დამხმარე ხარჯის მატარებლის განაკვეთი მაჩვენებელი?

ბ. თუ კონლუტაციის ღირებულება ცალკეულ დავალებაზე შეადგენს $25,000 რა იქნება საკონსულტაციო დავალების მთლიანი ხარჯი?

LO 2, 4

3-24 ***დანახრჯთა ალრიცხვა შეკვეთებით, დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთები.*** კომპანია The Brinker-ი იყენებს შეკვეთის მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემას მის საწარმოში. მას აქვს დანადგარზე საბოლოო დამუშავების დეპარტამენტები. კომპანია იყენებს დანადგარის საათებს დანადგარზე დამუშავების დეპარტამენტის ხარჯების სამუშაოზე განაწილებისთვის და ძირითადი მუშახელის ღირებულებას საბოლოო დამუშავების დეპარტამენტის დამხმარე ხარჯების გასანაწილებლად სამუშაოზე. 2006 წლის მონაცემები შემდეგია:

	დანადგარზე დამუშავების დეპარტამენტი	საბოლოო დამუშავების დეპარტამენტი
ნარმოების დამხმარე ხარჯები	$350,000	$280,000
დანადგარის საათები	14,000	1,400
ძირითადი მუშახელის საათები	3,500	15,400
ძირითადი მუშახელის ღირებულება	$105,000	$350,000

ა. განსაზღვრეთ დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლი თითოეული დეპარტამენტისთვის.

ბ. 2006 წლის სექტემბერში ხარჯის ჩანაწერები 101 სამუშაოსთან დაკავშირებით გვიჩვენებს შემდეგ მონაცემებს:

	დანადგარზე დამუშავების დეპარტამენტი	საბოლოო დამუშავების დეპარტამენტი
ძირითადი მასალის ხარჯები	$8,000	$1,400
ძირითადი მუშახელის ღირებულება	$250	$800
ძირითადი მუშახელის საათები	7	35
დანადგარის საათები	50	6

განსაზღვრეთ მთლიანი ხარჯი 101 სამუშაოსთვის 2006 წლის სექტემბერში.

LO 4, 5, 6

3-25 ***ერთი განაკვეთი, დეპარტამენტის სხვადასხვა განაკვეთთან შედარებით.*** Western Wood Products-ს აქვს ორი ნარმოების დეპარტამენტი: ჭრისა და ანყობის. კომპანია იყენებს წინასწარ დადგენილ ერთ დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთს, რომელიც დაფუძნებულია სანარმოს ძირითადი მუშახელის საათებზე. მისი დაანგარიშება ხდება დამხმარე ხარჯების გაყოფით ძირითადი მუშახელის საათებზე. დამხმარე დანახარჯები დანახარჯთა მატარებლის მონაცემები 2006 წლისთვის შემდეგია:

	ჭრა	ანყობა	სულ
ნარმოების დამხმარე ხარჯები	$25,000	$35,000	$60,000
ძირითადი მუშახელის საათები	1,000	3,000	4,000
დანადგარის საათები	4,000	2,000	6,000

ა. რა იყო ერთი დანახარჯთა მატარებლის განაკეთი 2006 წელს?
ბ. განსაზღვრეთ დეპარტამენტის მაჩვენებლები ძირითადი მუშახელის საათების მიხედვით აწყობის დეპარტამენტისთვის და დანადგარის საათებზე დაყრდნობით ჭრის დეპარტამენტისთვის.
გ. დაასახელეთ მიზეზები, რატომ შეიძლება გამოიყენოს Western Wood-მა (ა) ან (ბ) მეთოდი.

LO 5 3-26 *ცვალებადი დანახარჯთა მატარებლის განაკეთები, მისი გავლენა დარიცხვით ფასების ნარმოქმნაზე.* კომპანია Morrison ყურადღებით აღრიცხავს დანახარჯებს, რადგან ის ადგენს ფასებს მის მიერ ნარმოებული პროდუქციაზე განეული ხარჯის მიხედვით. აგრეთვე იგი სიფრთხილით ეკიდება დანადგარის გამოყენებას და სხვა სამუშაოსთან დაკავშირებულ ინფორმაციას. ნარმოების ღირებულება ითვლება ყოველთვიურად, და მომდევნოს თვის ფასები დაინგარიშება ცალკეული წარმოების ღირებულებაზე 20%-იანი დარიცხვით. დამხმარე დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი დაფუძნებულია დანადგარის საათებზე, რაც ქვემოთ არის მოცემული:

თვე	დანადგარის საათები
იანვარი	1,350
თებერვალი	1,400
მარტი	1,500
აპრილი	1,450
მაისი	1,450
ივნისი	1,400
ივლისი	1,400
აგვისტო	1,400
სექტემბერი	1,500
ოქტომბერი	1,600
ნოემბერი	1,600
დეკემბერი	1,600

გასულ წლამდე კომპანიას ჰქონდა მოგება, მაგრამ ბოლო ხანებში ბაზრზე გაიზარდა კონკურენცია. მარკეტინგის მენეჯერმა აღნიშნა, რომ გაყიდვების აგენტებს კომპანიის ფასები საგონებელში აგდებთ. როცა მოთხოვნა მაღალია, კომპანიის ფასები დაბალია და როცა მოთხოვნა დაბალია, ფასები იწევს. პრაქტიკული სიმძლავრე შეადგენს 1,500 დანადგარის საათს თვიურად. სიმძლავრე აჭარბებს ზოგიერთ თვეში დანდგარის ზედმეტი დროით დატვირთვის გამო რეგულარული ცვლების გარდა. თვიური დანადგართან დაკავშირებული ხარჯები ფიქსირებულია და შეადგენს $70,000-ს.
ა. გამოთვალეთ კომპანიის მიერ გამოყენებული თვიური დამხმარე ხარჯის მატარებლების მაჩვენებლები.
ბ. შესთავაზეთ კომპანიას უკეთესი მიდგომა დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთებთან დაკავშირებით და განმარტეთ რატომ არის ეს მეთოდი უკეთესი.

LO 7 3-27 *პროცესის დანახარჯები.* Fancy Foods Company აწარმოებს და ყიდის ბოსტნეულის წვენს ქილებით. ინგრედიენტები პირველად გროვდება შერევის დეპარტამენტში და შემდეგ ისხმება ქილაში ჩამოსხმის დეპარტამენტში. მომდევნო ინფორმაცია დაფიქსირდა შერევის დეპარტამენტში იანვრის თვეში:

დასახელება	ერთი გალონის ფასი	გალონების რაოდენობა
ინგრედიენტი A	$0.40	10,000
ინგრედიენტი B	0.60	20,000
ბოსტნეულის წვენი		27,000
მასალის დანაკარგი		3,000

გადამუშავების ხარჯი შერევის დეპარტამენტისთვის არის $0.55 ერთ გალონზე იანვრის თვისთვის. განსაზღვრეთ შერეული ბოსტნეულის წვენის ერთი გალონის ღირებულება ქილაში ჩასხმამდე.

LO 7 **3-28** ***პროცესის ხარჯები.*** კომპანია Pitman Chemical-ი აწარმოებს და ყიდის Goddy-ს პროდუქტს, რომლის ერთი ფუნტის გასაყიდი ფასია $10. წარმოების პროცესი ასევე მოიცავს ერთ ფუნტ ნარჩენ პროდუქტს სახელად Baddy-ის ყოველ 10 ფუნტი Goddy-ის წარმოების დროს. ნარჩენი პროდუქტის მოცილების ხარჯი ერთი ფუნტისთვის შეადგენს $1-ს. მარტის განმავლობაში კომპანიამ აწარმოვა 200,000 ფუნტი Goddy. მთლიანი წარმოების ღირებულება შემდეგია:

ძირითადი მასალა	$232,000
ძირითადი მუშახელი	120,000
წარმოების დამხმარე ხარჯები	60,000
მთლიანი ხარჯები	$412,000

განსაზღვრეთ Goddy-ის ღირებულება ერთი ფუნტისთვის.

LO 7 **3-29** ***დანახარჯთა კალკულაცია პროცესების მიხედვით და ეკვივალენტური ერთეულები.*** ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია შეიცავს იელისის თვის წარმოებას კომპანიის Porter საღებავების ქარხანაში, რომელიც უშვებს საღებავებს სახლის შიდა ინტერიერისთვის.

	გალონი	მასალა	გადამუშავება
სამუშაო პროცესის მარაგები, იელისი 1	3,000	30% დასრულებული	20% დასრულებული
დაიწყო იელისში	7,000		
შეადგინა	10,000		
დასრულებული და გადაგზავნილი	6,000	100% დასრულებული	100% დასრულებული
სამუშაო პროცესის მარაგები, 31 იელისი	4,000	25% დასრულებული	10% დასრულებული
შეადგინა	10,000		

საშუალო ღირებულების მეთოდის გამოყენებით განსაზღვრეთ წარმოების ექვივალენტური ერთეულები მასალებისა და გადამუშავებისთვის იელისის თვეში.

LO 9 (დანართი) **3-30** ***მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯის განაწილება, პირდაპირი მეთოდი.*** კომპანიას San Rafael-ს აქვს ორი საწარმოო დეპარტამენტი აწყობისა და საბოლოო დამუშავების და მომსახურების ორი დეპარატამენტი – დანადგარის დაყენებისა და ინსპექტირების. დანადგარის დაყენების ხარჯები განაწილებულია დაყენების რაოდენობის მიხედვით, მაშინ როცა ინსპექტირების ხარჯების განაწილება ხდება ძირითადი მუშახელის საათების საფუძველზე. ინფორმაცია ოთხივე დეპარტამენტის შესახებ მოცემულია ქვემოთ:

ნაწილი	ძირითადი შრომის საათები	დაყენების რაოდენობა	პირდაპირი ხარჯები
დანადგარის დაყენება	$40,000	0	0
ინსპექტირება	15,000	0	0
აწყობა	25,000	300	200
საბოლოო დამუშავება	20,000	100	500

დავალება

ა. პირდაპირი მეთოდის გამოყენებით განსაზღვრეთ წარმოების ორ დეპარტამენტზე განაწილებული დაყენების ხარჯები;

ბ. პირდაპირი მეთოდის გამოყენებით, განსაზღვრეთ წარმოების ორ დეპარტამენტზე განაწილებული ინსპექტირების ხარჯები.

LO 9 (დანართი) 3-31 ***თანამიმდევრული განაწილება.*** კომპანიას Carleton-ს აქვს ორი სანარმოო დეპარტამენტი. ინფორმაცია წლიური წარმოების დამხმარე ხარჯებისა და დანახარჯის მატარებლებთან დაკავშირებით შემდეგია:

	მომსახურების განყოფილება		საწარმოო განყოფილება	
განყოფილება	S1	S2	P1	P2
დამხმარე დანახარჯები	$65,000	$55,000	$160,000	$240,000
ძირითადი მუშახელის საათები	2,000	1,500	2,000	3,000
კვადრატული ფუტი	800	1,200	2,400	2,600

კომპანია ანაწილებს მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯებს თანამიმდევრული მეთოდით. პირველად, S1 ხარჯები ნაწილდება ძირითადი მუშახელის საათების მიხედვით. შემდეგში, S2 ხარჯების განანილება ხდება კვადრატულ ფუტზე დაყრდნობით. ამ მიზნით კვადრატული ფუტი S1-თვის მიჩნეულია ნულად. განსაზღვრეთ თითოეული საწარმოო დეპარტამენტზე განაწილებული მთლიანი დამხმარე ხარჯები.

LO 9 (დანართი) 3-32 ***პირდაპირი, თანამიმდევრული და ურთიერთგანაწილების მეთოდი.*** კომპანია "Ming"-ს აქვს მომსახურების ორი დეპარტამენტი (S1 და S2) და ორი წარმოების დეპარტამენტი (P1 და P2) გასულ წელს პირდაპირ განსაზღვრული დამხმარე ხარჯები შეადგენდა 300,000 S1-თვის, და 300,000 S2-თვის. ინფორმაცია მათი მომსახურების მოხმარებასთან დაკავშირებით შემდეგია:

მომარაგების დეპარტამენტი	გამოყენების დეპარტამენტი			
	S1	S2	P1	P2
S1	0%	40%	30%	30%
S2	25%	0%	25%	50%

დავალება

ა. განსაზღვრეთ ორ საწარმოო დეპარტამენტზე განაწილებული მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯები პირდაპირი მეთოდის გამოყენებით.

ბ. განსაზღვრეთ ორ საწარმოო დეპარტამენტზე განაწილებული მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯები თანამიმდევრული მეთოდის გამოყენებით, დასაწყისში S1 დეპარტამენტის ხარჯების განანილებით.

გ. განსაზღვრეთ ორ საწარმოო დეპარტამენტზე განანილებული მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯები ურთიერთგანანილების მეთოდის გამოყენებით.

ამოცანები

LO 2, 3, 4 3-33 ***შეკვეთების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვა მომსახურების კომპანიაში.*** კომპანია "Hillman"-ი ყიდის სხვადასხვა აღჭურვილობას და სთავაზობს გაზონის თიბვის, თოვლის გამწმენდის მომსახურებას მომხმარებელს. მომსახურების დეპარტამენტი იყენებს შეკვეთაზე დაფუძნებულ ხარჯთაღრიცხვის სისტემას, ცალკეული სამუშაოს ღირებულების განსასაზღვრელად, როგორიცაა ზეთის შეცვლა, გაკრეჭა და შეკეთება. დეპარტამენტი ანაწილებს გადამუშავების ხარჯს დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთით ძირითადი სამუშაო საათების მიხედვით. დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი დამატებით მოიცავს 25% დარიცხვას სამუშაოს გადამუშავების ხარჯებზე მოგების მისაღებად. მომხმარებლის ინვოისში პუნქტებადაა დასახელებული დეტალებისა და მუშახელის ფასები, სადაც მუშახელის მაჩვენებელი არის დეპარტამენტის დანახარჯთა მატარებელი, რომელიც შეიცავს ძირითადი მუშახელის ღირებულებას, განაწილებულ ზედნადებ ხარჯებსა და 25% დარიცხვას გადამუშავების ხარჯზე. კომპანიის მომსახურების დეპარტამენტი ფლობს ქვემოთ მოცემულ ინფორმაციას 2006 წლისთვის:

მექანიკოსების ხელფასი	$120,000
დაზღვევა	54,000
ზოგადი და ადმინისტრაციული ხარჯები	18,000
ამორტიზაცია	42,000
ძირითადი მუშახელის საათები	4,500

დავალება

ა. განსაზღვრეთ მომსახურების დეპარტამენტის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი რათა გადანაწილდეს გადამუშავების ხარჯი შეძენილი ძირითადი მუშახელის საათების მიხედვით.

ბ. სამუშაო 254 მოითხოვს მასალას $47.40-ის ოდენობით და 0.7 ძირითად მუშახელის საათებს. განსაზღვრეთ 254-ის სამუშაო ფასი.

LO 1, 3 **3-34** ***შეკვეთების მიხედვით დანაბრჯთა აღრიცხვა.*** Leblanc Company იყენებს შეკვეთაზე დაფუძნებულ ხარჯთაღრიცხვის სისტემას ხარჯების დასათვლელად. კომპანიას აქვს სამი საწარმოო განყოფილება. დეპარტამენტის ხარჯის განსხვავებული მატარებლის მაჩვენებელი გამოიყენება, რადგან მოთხოვნა დამხმარე საქმიანობაზე სამივე დეპარატამენტისთვის სხვადასხვაა. ყველა სამუშაო საბოლოოდ გაივლის სამივე საწარმოო განყოფილებას. მონაცემები საათობრივად ძირითადი მუშახელის, დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთების და სამივე სამუშაოსთან დაკავშირებით ივნისის პერიოდში მოცემულია ქვემოთ. სამუშაოები 101 და 102 დასრულებული იქნა ივნისში, მაშინ როცა სამუშაო 103 ვერ დამთავრდა 30 ივნისს ღირებულება განსაზღვრული თვის ბოლოს დაუსრულებელი სამუშაოსთვის ნაჩვენებია როგორც სამუშაო პროცესის მარაგები თვის ბოლოს და მომდევნო თვის დასაწყისში:

საწარმოო დეპარატამენტები	ძირითადი სამუშაოს მაჩვენებელი	დახარჯის მატარებლის განაკვეთები
დეპარტამენტი 1	$12	150% ძირითადი მასალის ღირებულება
დეპარტამენტი 2	18	$8 დანადგარის ერთი საათის მიხედვით
დეპარტამენტი 3	15	200% ძირითადი მუშახელის ღირებულება

	სამუშაო 101	სამუშაო 102	სამუშაო 103
სანყისი გადამუშავების პროცესის მარაგები	$25,500	$32,400	$0
ძირითადი მასალა:			
დეპარტამენტი 1	$40,000	$26,000	$58,000
დეპარტამენტი 2	3,000	5,000	14,000
დეპარტამენტი 3	0	0	0
ძირითადი მუშახელის საათები:			
დეპარტამენტი 1	500	400	300
დეპარტამენტი 2	200	250	350
დეპარტამენტი 3	1,500	1,800	2,500
დანადგარის საათები:			
დეპარტამენტი 1	0	0	0
დეპარტამენტი 2	1,200	1,500	2,700
დეპარტამენტი 3	150	300	200

დავალება

ა. განსაზღვრეთ მთლიანი ხარჯი დასრულებული 101 სამუშაოსთვის.

ბ. განსაზღვრეთ მთლიანი ხარჯი დასრულებული 102 სამუშაოსთვის.

გ. განსაზღვრეთ სამუშაო პროცესის მარაგების ბოლო ბალანსი 103 სამუშაოსთვის 30 ივნისს.

LO 1, 3 **3-35** ***მომსახურების საქმიანობის ხარჯების დადგენა.*** კომპანია Airporter Service ახორციელებს ეტლით მომსახურებას Boston's Logan აეროპორტიდან ბოსტონსა და კემბრიჯში. მომსახურების ცენტრი მდებარეობს აეროპორტში, რომელიც პასუხისმგებელია ბილეთების გაყიდვასა და მომხმარებლის მომსახურებაზე ორივე მარშრუტით. მომსახურების ცენტრი რეგულარულად ემსახურება კვირაში 2,400 მგზავრს, რომელთა ორი მესამედი ბოსტონის და ერთი მესამედი კემბრიჯის მგზავრებს ნარმოადგენს. აღნიშნული სერვისის ცენტრის ფუნქციონირების ღირებულება $7,200 კვირაში, მაგრამ ის იზრდება, როცა დამატებითი მოთხოვნა წარმოიშობა ტრანსპორტზე გაზრდილი მოთხოვნის გამო. მომსახურების ცენტრის ხარჯები და გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა აგვისტოს თვის ხუთი კვირის განმავლობაში მოცემულია ქვემოთ:

კვირა	ხარჯი	ბოსტონის მგზავრები	კემბრიჯის მგზავრები
1	$7,200	1,600	800
2	7,200	1,500	900
3	7,600	1,650	800
4	7,800	1,700	850
5	7,200	1,700	700

სერვისის ცენტრის ხარჯების რა ნაწილი უნდა გადანაწილდეს ბოსტონის და რა ნაწილი კემბრიჯის მომსახურებაზე?

LO 1, 2, 3 **3-36** ***სამუშაოს თვითღირებულების უწყისი.*** Portland Electronics Inc-მა მიიწოდა 1,000 მომხმარებლის დიზაინის მოთხოვნის მიხედვით დამზადებული კომპიუტერების მონიტორები თებერვლის 10-ში თავის მომხმარებელს Video Shack-ს, რომელმაც მონიტორები შეუკვეთა 1 იანვარს. დანახარჯთა შესახებ ამ შეკვეთასთან დაკავშირებით არსებობს იქნა შედეგი ინფორმაცია:

ძირითადი გამოყენებული მასალა

დეტალი A327:1 ერთეულის ღირებულება $60 ერთი მონიტორისთვის
დეტალი B149:1 ერთეულის ღირებულება $120 ერთი მონიტორისთვის

გამოყენებული ძირითადი მუშახელი

აწყობა: 6 საათი ერთ მონიტორზე $10 საათში
ინსპექტირება: 1 საათი ერთ მონიტორზე $12 საათში

დამატებით, საწარმოო დამხმარე ხარჯები გამოიყენება სამუშაოზე და შეადგენს $5-ს ძირითადი მუშახელის ერთი საათის მიხედვით. მონიტორის გასაყიდი ფასია $350.

დავალება

ა. მოამზადეთ სამუშაოს თვითღირებულების უწყისი აღნიშნული სამუშაოსთვის.
ბ. განსაზღვრეთ ერთი მონიტორის დასამზადებლად გაწეული ხარჯი.

LO 1, 2, 3 **3-37** ***სამუშაოს თვითღირებულების უწყისი.*** ქვემოთ მოცემული ხარჯები დასჭირდა სამუშაო 923-ის შესრულებას მალაზია „ecker Auto"-ში.

	რაოდენობა	ფასი
ძირითადი მასალა:		
ძრავის ზეთი	11 უნცია	$2 ერთ უნციაზე
საცხი	2 უნცია	3 ერთ უნციაზე
ძირითადი მუშახელი	3 საათი	15 საათში
დამხმარე ხარჯები (ძირ. მუშახელის საათების მიხედვით)		10 საათში

მოამზადეთ სამუშაოს თვითღირებულების უწყისი 923 სამუშაოსთვის.

LO 1, 2, 3, 4, 5 **3-38** ***სამუშაოს თვითღირებულების უწყისი, დარიცხვა, ერთი დანახარჯთა მატარებლის შედარება დეპარტამენტის მაჩვენებლებთან.*** კომპანიას "Modern Metalworks"-ს აქვს ორი დეპარტამენტი: ჭრისა და აწყობის. კომპანია იყენებს შეკვეთაზე დაფუძნებულ ხარჯთალიცხვის სისტემას ერთი დამხმარე დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთით, დამხმარე ხარჯების სამუშაოზე განაწილების მიზნით ძირითადი მუშახელის საათების მიხედვით. საწარმოს დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი გამოითვლება დამხმარე ხარჯების გაყოფით ძირითადი მუშახელის მთლიან საათებზე. არსებობს ოქტომბრის თვის ქვემოთ მოცემული მონაცემები:

	ჭრა	აწყობა
დამხმარე ხარჯები	$120,000	$160,000
ძირითადი მუშახელის საათები	8,000	12,000
დანადგარის საათები	12,000	6,000

714 შეკვეთისთვის, რომელიც დაიწყო და დასრულდა ოქტომბერში, არსებობს შემდეგი ინფორმაცია:

	ჭრა	აწყობა
ძირითადი მუშახელის საათები	10	40
დანადგარის საათები	18	8
ძირითადი მასალის ხარჯები	$800	$50
ძირითადი მუშახელის ხარჯები	$100	$600

დავალება

ა. მოამზადეთ სამუშაოს თვითღირებულების უწყისი 714 სამუშაოსთვის.

ბ. დაეუშვათ, რომ დამხმარე დანახარჯთა მატარებლის ერთი განაკვეთის ნაცვლად, კომპანია იყენებს დანადგარის საათებს, როგორც ხარჯის მატარებელს დამხმარე ხარჯისთვის საჭრელ დეპარტამენტში, და ძირითადი მუშახელის საათებს, როგორც ხარჯის მატარებელს აწყობის დეპარტამენტში. მოამზადეთ სამუშაოს თვითღირებულების უწყისი შეკვეთისთვის 714.

გ. გამოიყენეთ ა და ბ შემთხვევის დროს გამოთვლილი ხარჯები, განსაზღვრეთ გასაყიდი ფასი, რომელსაც Modern Metalworks-ი დაადებს პროდუქციას, თუ მთლიან ნარმოების ღირებულებას ემატება 25% დარიცხვა.

დ. ახსენით მიზეზები, თუ რატომ არის შესაძლებელი, რომ კომპანია ამჯობინებდეს (ა) ან (ბ) მეთოდს.

LO 1, 2, 3, 4, 5 **3-39 ერთი დანახრჯთა მატარებლის შედარება დეპარტამენტების მაჩვენებლებთან.** კომპანია "Bravo Steel"-ი ამარაგებს სტრუქტურული ფოლადის პროდუქციით სამშენებლო ინდუსტრიას. მის საწარმოს აქვს სამი საწარმოო დეპარტამენტი: ჭრის, დაღერღვის და ბურღვის. განსაზღვრული დამხმარე საქმიანობის დანახარჯი, დადგენილი ძირითადი მუშახელისა და დანადგარის საათებით ცალკეულ დეპარტამენტზე 2006 წლისთვის შემდეგია:

	ჭრა	დაღერღვის	ბურღვა
დამხმარე საქმიანობის ხარჯი	$504,000	$2,304,000	$2,736,000
დადგენილი ძირითადი მუშახელის საათები	60,000	96,000	144,000
დადგენილი დანადგარის საათები	960,000	480,000	360,000

სამუშაო ST 101-ის მიერ მოხმარებული ძირითადი მუშახელისა და დანადგარის საათები შემდეგია:

	ჭრა	დაღერღვის	ბურღვა
ძირითადი მუშახელის საათები	2,000	2,500	3,000
დანადგარის საათები	20,000	3,000	2,000

დავალება

ა. დაეუშვათ, რომ ერთი წინასწარ დადგენილი დამხმარე დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი გამოითვლება დამხმარე ხარჯის გაყოფით ძირითად მუშახელის საათებზე. განსაზღვრეთ დამხმარე ხარჯის გაწეული ST101 სამუშაოსთვის.

ბ. განსაზღვრეთ დეპარატამენტის დამხმარე დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთები და დამხმარე ხარჯები, რომელიც გაწეულ იქნა ST 101 სამუშაოსთვის, ჩავთვალოთ, რომ დანადგარის საათები გამოიყენება როგორც ხარჯის მატარებელი ჭრის დეპარტამენტში და ძირითადი მუშახელის საათები დაღერღვის და ბურღვის დეპარტამენტებში.

გ. განმარტეთ, თუ რატომ ამჯობინებს კომპანია "Bravo Steel"-ი ერთ საწარმოს დანახრჯთა მატერებლს ან დეპარტამენტის განსხვავებულ დანახრჯთა მატერებელს.

LO 1, 2, 3, 4, 5 **3-40** ***შეკვეთებზე დაფუძნებული დანახარჯთა ალრიცხვა.*** კომპანია "Gonzales"-ი იყენებს შეკვეთაზე დაფუძნებულ ხარჯთაღრიცხვის სისტემას თავის საწარმო Green Bay Wisconsin-ში, რომელსაც აქვს დანადგარზე დამუშავებისა და საბოლოო დამუშავების დეპარტამენტი. კომპანია იყენებს ორი დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელს საწარმოო დეპარტამენტების ხარჯების გასანაწილებლად სამუშაოებზე, დანადგარის საათებს დანადგარზე დამუშავების დამხმარე ხარჯების გასანაწილებლად და საბოლოო დამუშავების დამხმარე ხარჯებისთვის ძირითადი მუშახელის საათებს. საწარმოს მონაცემები 2006 წლისთვის შემდეგია:

	დანადგარზე დამუშავება	საბოლოო დამუშავება
ნარმოების დამხმარე ხარჯი	$500,000	$400,000
დანადგარის საათები	20,000	2,000
ძირითადი მუშახელის საათები	5,000	22,000
ძირითადი მუშახელის ღირებულება	$150,000	$500,000

დავალება

ა. განსაზღვრეთ ორი დეპარტამენტის დამხმარე დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთები;

ბ. 2006 წლის ივლისში ხარჯების შესახებ ჩანაწერები 511 სამუშაოსთვის შემდეგია:

	დანადგარზე დამუშავება	საბოლოო დამუშავება
ძირითადი მასალის ღირებულება	$12,000	$2,000
ძირითადი მუშახელის ღირებულება	$300	$1,200
ძირითადი მუშახელის საათები	10	50
დანადგარის საათები	80	8

განსაზღვრეთ სამუშაო 511-თვის განეული მთლიანი ხარჯი;

გ. განმარტეთ რატომ იყენებს კომპანია ორ განსხვავებულ დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელს შეკვეთაზე დაფუძნებულ ხარჯთაღრიცხვის სისტემაში.

LO 1, 2, 3, 5 **3-41** ***სამუშაოს თვითღირებულება და ფასდადება, მიმდინარე და გამოთვლილი ღირებულების შეფასება.*** კომპანია "Uyeno Electronic" აწარმოებს სხვადასხვა სახის ელექტრონულ კომპონენტებს. 2006 წლის მაისში კომპანიამ მიიღო შეთავაზება Takayama Inc-დან, რაც მოიცავდა შეკვეთას დადგენილი ფასის ფარგლებში C371 კომპონენტის 1,000 ერთეულზე, რომლის მიწოდება უნდა მოხდეს 2006 წლის 16 აგვისტოს ქვემოთ მოცემულია სტანდარტული (დადგენილი) მოთხოვნები და ფასები C371 კომპონენტის 1,000 ერთეულისთვის:

	რაოდენობა	ფასი
ძირითადი მასალა	2,000 ერთეული	$10 ერთეულზე
ძირითადი მუშახელი	1,000 საათი	$10 საათში

დამხმარე რესურსების ხარჯი ნაწილდება სამუშაოებზე ძირითადი მუშახელის საათების მიხედვით (ერთი დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთის სისტემა). აღრიცხული დამხმარე ხარჯები 2006 წლისთვის შეადგენს $300,000-ს, ხოლო შეფასებული ძირითადი მუშახელის საათები არის 5,000. კომპანია სამუშაოს თვითღირებულებას ამატებს 20% დარიცხვას გასაყიდი ფასის მისაღებად.

დავალება

ა. მოამზადეთ შეკვეთის კოტირებული უწყისი სამუშაოს ფასის დასადგენად.

ბ. ჩავთვალოთ, რომ Takayama-მ მიიღო Uyeno Electronic Company-ს მიერ შემოთავაზებული ფასი. Takayama-სთვის 1,000 ელექტრო კომპონენტის წარმოებისა და მიწოდების შემდეგ კომპანიის მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტებმა შეაგროვეს სამუშაოს შესახებ შემდეგი ინფორმაცია:

	რაოდენობა	ფასი
ძირითადი მასალა	2,100 ერთეული	$9.75 ერთეულზე
ძირითადი მუშახელი	1,000 საათი	$11.00 საათში

მოამზადეთ სამუშაოს თვითღირებულების უწყისი, რათა აღრიცხოთ სამუშაოზე განეული მიმდინარე ხარჯები.

გ. რა ახსნა შეიძლება ჰქონდეს რეალურ და დადგენილ რაოდენობას ან ხარჯებს შორის სხვაობას, რომელიც განეულ იქნა აღნიშნულ სამუშაოზე? ეს განსხვავება კარგია მწარმოებლისათვის?

LO 7 **3-42** ***პროცესის მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვა.*** კომპანია "Canon Chemical" საწარმო აწარმოებს ორგანული ქიმიური პროდუქტების პარტიებს სამი ეტაპის საშუალებით ნედლეულიდან

პროდუქტის მისაღებად: 1) შერევა 2) რეაქციის კამერა 3) პულვერიზება და შეფუთვა. კომპანია ითვლის მთლიან გადამუშავების ხარჯებს პროცესის ცალკეული ეტაპისთვის, რომელიც ასახულია ქვემოთ მოცემულ ცხრილში. ეს ხარჯები მოიცავს საწარმოო შრომას, რომელიც განაწილებულია ცალკეულ ეტაპზე, დამხმარე შრომას, რომელიც გარკვეულ ამოცანას ასრულებს (როგორიცაა წინა ეტაპის პროდუქციის მართვა და მეორე ეტაპის მომზადება) და ლაბორატორიული შემოწმება. დამატებითი მასალა შეფუთვისთვის საჭიროა პულვერიზებისა და შეფუთვის ეტაპზე:

	შერევა	რეაქციის კამერა	პულვერიზება და შეფუთვა
საწარმოო შრომა	$253,000	$1,144,000	$396,000
საინჟინრო ტექნიკური დახმარება	$22,000	$50,600	$24,200
მასალები	$19,800	$19,800	$29,700
აღჭურვილობის ტექნიკური მომსახურება	$11,000	$35,200	$8,800
ლაბორატორიული ხარჯები	$22,000	$22,000	$4,400
ამორტიზაცია	$44,000	$176,000	$52,800
ელექტროენერგია	$35,200	$85,800	$26,400
ზოგადი და ადმინისტრაციული	$17,600	$17,600	$17,600
მთლიანი გადამუშავების ხარჯები	$424,600	$1,551,000	$559,900
პროცესის დროის მთლიანი რაოდენობა (სთ.)	8,760	35,040	8,760

დავალება

ა. განსაზღვრეთ გადამუშავების ხარჯის მაჩვენებელი პროცესზე დახარჯული დროის მიხედვით ცალკეული ეტაპისთვის.

ბ. განვიხილოთ Connor Chemical-ის მიერ წარმოებული ორი პროდუქტი C206 და C208. ორივე პროდუქტი წარმოადგენს ეთილოლის ნაწარმს და პროცესის დასაწყისში მოითხოვს მსგავს ძირითად ნედლეულს. გამოიყენეთ ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია, განსაზღვრეთ C206 და C208 პროდუქტისთვის პარტიის მთლიანი ხარჯი.

	C206	C208
მასალა:		
ნედლეული პროცესის დასაწყისში	$1,488.00	$1,488.00
შესაფუთი მასალა	$175.20	$280.80
გადამუშავების საათები:		
შერევა	6 საათი	6 საათი
კამერა ქიმიური რეაქციისთვის	24 საათი	24 საათი
პულვერიზება და შეფუთვა	4 საათი	8 საათი

LO 7 3-43 ***პროცესის მიხედვით თვითღირებულების კალკულაციის ეკვივალენტური ერთეულები, პროდუქციის თვითღირებულება.*** ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია შეიცავს ოქტომბრის წარმეობას კომპანიის "Zippy"-ის ჩამოსასხმელ საწარმოში, რომელიც აწარმოებს და ბოთლებში ასხამს სპორტულ სასმელებს. ცალკეულ შეკვრაში 12 ბოთლია:

	შეკვრა	მასალა	გადამუშავება
სამუშაო პროცესის მარაგები, ოქტომბერი 1	2,000	70% დასრულებული	60% დასრულებული
დაიწყო ოქტომბერში	10,000		
შეადგინა	12,000		
დასრულებული და გადაგზავნილი	8,000	100% დასრულებული	100% დასრულებული
სამუშაო პროცესის მარაგები, ოქტომბერი 30	4,000	40% დასრულებული	25% დასრულებული
შეადგინა	12,000		
ხარჯი ოქტომბრის დასაწყისში		$1,050	$3,240
ოქტომბერში განეული ხარჯი		8,200	22,620
სულ		$9,250	$25,860

დავალება

ა. გამოიყენეთ საშუალო შეწონილი მეთოდი, განსაზღვრეთ ნარმოების ეკვივალენტური ერთეულების რაოდენობა მასალისა და გადამუშავებისთვის ოქტომბრის თვეში.

ბ. განსაზღვრეთ ერთი ეკვივალენტი ერთეულის ღირებულება მასალისა და გადამუშავებისთვის ოქტომბრის თვეში და ერთ ეკვივალენტურ ერთეულზე მთლიანი ხარჯი.

გ. განსაზღვრეთ ერთი ეკვივალენტი ერთეულის ღირებულება მასალისა და გადამუშავებისთვის იზრდება თუ მცირდება ნინა თვესთან შედარებით.

LO 1, 2, 3, 8 (დანართი) 3-44 *კოტირებული უწყისი და თანამიმდევრული განაწილება.* კომპანია "Sanders Manufacturing"-ი ანარმოებს ელექტრონულ კომპონენტებს შეკვეთის მიხედვით. შეკვეთების უმეტესობა მიღებულია ტენდერით. ბევრი კომპანია კონკურენციას უწევს მას შეთავაზებულ ფასებთან მიმართებაში ღირებულებაზე 30% დარიცხვის დამატებით. ბოლო პერიოდში, მეტი გაყიდვების მიღების მიზნით კომპანიამ 40%-იანი დარიცხვა შეამცირა 30%-მდე. კომპანიას აქვს ორი მომსახურებისა და ორი სანარმოო დეპარატამენტი. ნარმოების დამხმარე ხარჯები და საქმიანობის მონაცემები ცაკლეული დეპარატამენტისთვის მოცემულია ქვემოთ:

	მომსახურების დეპარტამენტი		სანარმოო დეპარტამენტი	
დასახელება	პერსონალი	ტექნიკური მომსახურება	დანადგარზე დამუშავება	აწყობა
დამხმარე ხარჯები	$100,000	$200,000	$400,000	$300,000
თანამშრომელთა რაოდენობა	5	5	5	40
ტექნიკური მომსახურების საათები	1,500	200	7,500	1,000
დანადგარის საათები	0	0	10,000	1,000
ძირითადი მუშახელის საათები	0	0	1,000	10,000

კადრების დეპარტამენტის დამხმარე ხარჯები განაწილებულია თანამშრომლების მიხედვით და ტექნიკური მომსახურების ხარჯები მომსახურების საათების საფუძველზე. დეპარტამენტის მაჩვენებლები გამოიყენება ხარჯების გასანაწილებლად პროდუქციაზე. დანადგარზე დამუშავების დეპარტამენტი იყენებს დანადგარის საათებს, აწყობის დეარტამენტი ძირითადი მუშახელის საათებს.

კომპანია ემზადება ფასების შესათავაზებლად სამუშაოსთვის 781, რომელიც მოითხოვს 3 დანადგარის საათს ერთეულის წარმოებისთვის დანადგარზე დამუშავების დეპარტამენტისთვის და 5 ძირითად მუშახელის საათს ერთეულის სანარმოებლად აწყობის დეპარტამენტში. მოსალოდნელი ძირითადი მასალისა და მუშახელის ღირებულება ერთეულის მიხედვით შეადგენს $450-ს.

დავალება

ა. გაანაწილეთ მომსახურების დეპარატამენტის ხარჯები სანარმოო დეპარატმენტზე პირდაპირი მეთოდის გამოყენებით.

ბ. განსაზღვრეთ გასაყიდი შეთავაზების ფასი წარმოებულ ერთეულზე სამუშაოსთვის 781 პირდაპირი მეთოდის გამოყენებით.

გ. დავუშვათ, რომ მომსახურების დეპარატამენტის დამხმარე ხარჯები, რომელმაც შეადგინა დიდი წილი განაწილებულ იქნა პირველად, და სანარმოო დეპარატამენტზე მომსახურების დეპარატამენტის ხარჯების განანილებისთვის გამოყენებულ იქნა თანამიმდევრული მეთოდი. კადრების ხარჯების განაწილების დროს ჩათვალეთ, რომ ტექნიკური მომსახურების დეპარტამენტს არ ჰყავს თანამშრომლები.

დ. განსაზღვრეთ შეთავაზების ფასი წარმოებულ ერთეულზე სამუშაოსთვის 781 თანამიმდევრული მეთოდით, რომელიც გამოყენებულ იქნა (გ) პუნქტში.

LO 9 (დანართი) **3-45** ***პირდაპირი, თანამიმდევრული და ურთიერთგანაწილების მეთოდი.*** კომპანია Boston Box Company-ს აქვს ორი მომსახურების დეპარატამენტი, ტექნიკური მომსახურებისა და ასევე გრუნტის, და ორი საწარმოო დეპარტამენტი – ანყობისა და გამოშვების. მენეჯმენტმა გადაწყვიტა ტექნიკური მომსახურების ხარჯების განაწილება დანადგარის საათების მიხედვით და გრუნტის ხარჯების კვადრატული ფუტის საფუძველზე, რომელსაც დეპარტამენტი იკავებს. გასული წლის მომდევნო მონაცემები არსებობს კომპანიის შესახებ:

დასახელება	ტექნიკური მომსახურება	გრუნტი	გამოშვება	ანყობა
დანადგარის საათები	0	1,500	12,000	6,000
კვადრატული ფუტი	3,000	0	15,000	20,000
დამხმარე ხარჯები	$18,000	$14,000	$45,000	$25,000

დავალება

ა. გაანაწილეთ მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯები წარმოების დეპარტამენტზე პირდაპირი მეთოდის გამოყენებით.

ბ. გაანაწილეთ მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯები წარმოების დეპარტამენტზე თანამიმდევრული მეთოდის გამოყენებით; ჩაეთვალოთ, რომ მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯები ყველაზე დიდია და მათი განაწილება ხდება პირველ რიგში.

გ. გაანაწილეთ მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯები წარმოების დეპარტამენტზე ურთიერთგანაწილების მეთოდის გამოყენებით.

LO 1, 2, 3, 8 (დანართი) **3-46** ***სამუშაოს ფასი, პირდაპირი, თანმიმდევრული და ურთიერთგანაწილების მეთოდი.*** კომპანია "Sherman" აწარმოებს და ყიდის პატარა ტუმბოებს მომხმარებლის მოთხოვნების გათვალისწინებით. მას აქვს მომსახურებისა და წარმოების ორ-ორი დეპარტამენტი. 2006 წლის საქმიანობასთან დაკავშირებული მონაცემები შემდეგია:

	მომსახურების დეპარტამენტი		საწარმო დეპარტამენტი	
დასახელება	ტექნიკური მომსახურება	ელექტროენერგია	ჩამოსხმა	ანყობა
დანახარჯები	$750,000	$450,000	$150,000	$110,000
დანადგარის საათები	0	80,000	80,000	40,000
კილოვატსაათები	40,000	0	200,000	160,000
ძირითადი მუშახელის საათები	0	0	100,000	60,000

მენეჯმენტი ანაწილებს ტექნიკური მომსახურების ხარჯებს დანადგარის საათების მიხედვით და ელექტროენერგიის ხარჯებს კილოვატსაათებით. ცალ-ცალკე დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი დადგენილია დანადგარის საათების მიხედვით ჩამოსხმის დეპარტამენტში და ძირითადი მუშახელის საათების საფუძველზე ანყობის დეპარტამენტში. ერთი საათი სჭირდება დანადგარზე ერთი ტუმბოს წარმოებას ჩამოსხმის დეპარტამენტში და 0.5 საათის ანყობის დეპარატამენტში. ძირითადი მუშახელისა და მასალის ღირებულება შეადგენს $32-ს ერთი ტუმბოს მიხედვით.

პოტენციურმა მომხმარებელმა მოითხოვა 2-წლიანი კონტრაქტი 1,000 ტუმბოს ყოველთვიურად დამზადებისთვის. კომპანიის პოლიტიკა შემდეგია: იგი ამატებს 25% დარიცხვას მთლიან წარმოების ღირებულებას შეთავაზების ფასის დადგენისათვის.

დავალება

ა. რა ფასი იქნება შეთავაზებული პირდაპირი განაწილების მეთოდის გამოყენებისას?

ბ. რა ფასი იქნება შეთავაზებული თანამიმდევრული განაწილების მეთოდის გამოყენების დროს, როცა პირველად ტექნიკური მომსახურების ხარჯები განაწილდება?

გ. რა ფასი იქნება შეთავაზებული ურთიერთგანაწილების მეთოდის გამოყენებისას?

ქეისები

LO 1, 2, 3, 4, 5 3-47 ალტერნატიული შეკვეთების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვა. გასული 15 წლის მანძილზე მაღაზიას "Anthony's Auto"-ს შეექმნა რეპუტაცია საიმედო შეკვეთების გამო და გადაიქცა ერთი პირის საქმიანობიდან ცხრა დასაქმებული პირისგან შემდგარ ბიზნესად – ერთი მენეჯერისა და რვა კვალიციფიციური ავტომექანიკოსის ჩათვლით. ბოლო წლებში გაზრდილმა კონკურენციამ შეამცირა სამუშაოს მოცულობა და მოგება, მიიყვანა რა მფლობელი – ანტონი აქსლე – იქამდე, რომ მან სთხოვა თავის მენეჯერს მოეხდინა ხარჯის სტრუქტურის დეტალური შესწავლა.

მენეჯერმა გადაწყვიტა, რომ ძირითადი მასალების (დეტალები და კომპონენტები) ფასი განისაზღვროს ინდივიდუალური სამუშაოს მიხედვით, რომელიც ედება პირდაპირ მომხმარებლისთვის. ძირითადი მუშახელის (მექანიკოსები) დანახარჯების მსგავსად დგინდება და ფასი ედება წინასწარ განსაზღვრული მაჩვენებლების საშუალებით. უფროსი მექანიკოსის ხელფასი და დაზღვევა შეადგენს $65,000-ს წელიწადში, ხოლო უმცროსი მექანიკოსისთვის კი $45,000-ია. თითოეულ მექანიკოსს შეუძლია იმუშაოს 1,750 საათი წელიწადში, მაგრამ თუ არ არის საკმარისი სამუშაო მათი ანაზღაურება იგივე რჩება. მენეჯერის ხელფასი და დაზღვევა შეადგენს $75,000 წელიწადში. ყოველწლიურად გაწეული მუდმივი ხარჯები მოცემულია ქვემოთ:

იჯარა	$40,000
დაზღვევა	7,000
კომუნალური	7,000
მომარაგება	10,000
დანადგარის ტექნიკური მომსახურება	9,000
დანადგარის ამორტიზაცია	23,800
მთლიანი დანახარჯები	$96,800

რადგან, მასალის ღირებულების აღდგენა ხდება უშუალოდ მომხმარებლისგან, ბიზნესის მომგებიანობა დაფუძნებულია მის მოცულობაზე და მუშახელის საათობრივ მაჩვენებელზე. ამჟამად ყველანაირი სამუშაოს ღირებულება საათში არის $51.06. ანტონმა განაცხადა, რომ ის არ გაათავისუფლებს ოთხ უფროს მექანიკოსს მათი მაღალი კვალიფიკაციისა და კომპანიის მიმართ ერთგულების გამო, მაგრამ ის განიხილავს ერთი ან ორი უმცროსი მექანიკოსის გათავისუფლების საკითხს:

ამჟამინდელი შეკვეთაზე დაფუძნებული ხარჯთაღრიცხვის სისტემა იყენებს ერთ დარიცხვის განაკვეთს ყველა სამუშაოსთვის. დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი ამჟამად განისაზღვრება შეფასებული მთლიანი მუშახელისა და დამხმარე ხარჯების გაყოფით მთლიან სავარაუდო სამუშაო დროზე. მოსალოდნელია, რომ რვა მექანიკოსი იქნება 95%-ით დატვირთული ამ სამუშაოთი, თავიანთი სამუშაო დროის განმავლობაში. ფასი $51.06 ერთი საათის მიხედვით განისაზღვრება დარიცხვის პროცენტის დამატებით დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელზე, რაც შეადგენს $51.06 = (1+x/100) X დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელზე. ყურადღება მიაქციეთ, რომ კადრების ყველა ხარჯები შედის გადამუშავების ხარჯში.

მენეჯერი განიხილავს ორი მაჩვენებლის ჩართვის საკითხს, ერთი A კლასის შეკეთებისთვის, მეორე B კლასისთვის. ელექტრონული სისტემის და კარბურატორის შეკეთება A კლასში შედის, იგი მოითხოვს მოწყობილობას, როგორიცაა ოსცილოგრაფით და ინფრანითელი გაზის ანალიზატორით გაზომვასა და რეგულირებას. B კლასს მიეკუთვნება მარტივი შეკეთებები, როგორიცაა, ამორტიზატორის ან გაცვეთილი ნაწილების გამოცვლა. A კლასის სამუშაოები სრულდება მხოლოდ უფროსი მექანიკოსების, ხოლო B კლასის კი უმცროსი მექანიკოსების მიერ. მომხმარებლისთვის განსაზღვრული დროის ნახევარი

მიაქვს A კლასის, ხოლო მეორე ნახევარი B კლასის სამუშაოებს. რადგან A კლასის სამუშაოებს სჭირდება უფროსი მექანიკოსები და უმეტესი დანადგარები მთლიანი ხარჯების 60% (მომსახურე პერსონალის ხარჯების ჩათვლით) დაკავშირებულია A კლასის შეკეთებებთან და დარჩენილი 40% B კლასთან.

დავალება

ა. დაადგინეთ დარიცხვის X%, რომელიც ამჟამად გამოიყენება.

ბ. განსაზღვრეთ ორი ახალი მაჩვენებელი, ერთი A კლასის, მეორე B კლასის სამუშაოსათვის, გამოიყენეთ იგივე დარიცხვის პროცენტი, რაც მიიღეთ (ა) კითხვაში.

გ. ქვემოთ მოცემულია ორი მომხმარებლის სამუშაოსთვის გათვალისწინებული მუშახელის საათები:

სამუშაოს №	A კლასის სამუშაო	B კლასის სამუშაო
101	4.5 საათი	1.5 საათი
102	არაფერი	2.0 საათი

განსაზღვროთ ფასი (მასალის გარდა), რომელიც დაედება ცალკეულ სამუშაოს მიმდინარე ხარჯთაღრიცხვისა და შემოთავაზებული ხარჯთაღრიცხვის სისტემის მიხედვით.

დ. რა ცვლილებაა მოსალოდნელი მომსახურების A და B სამუშაოებზე შემოთავაზებული ფასის ცვლილებიდან გამომდინარე?

ე. მოგვაწოდეთ მიზეზები, თუ რატომ უნდა შეინარჩუნოს ანტონმა მიმდინარე ხარჯთაღრიცხვის სისტემა ან შეცვალოს სხვა ხარჯთაღრიცხვის სისტემით.

თავი 4

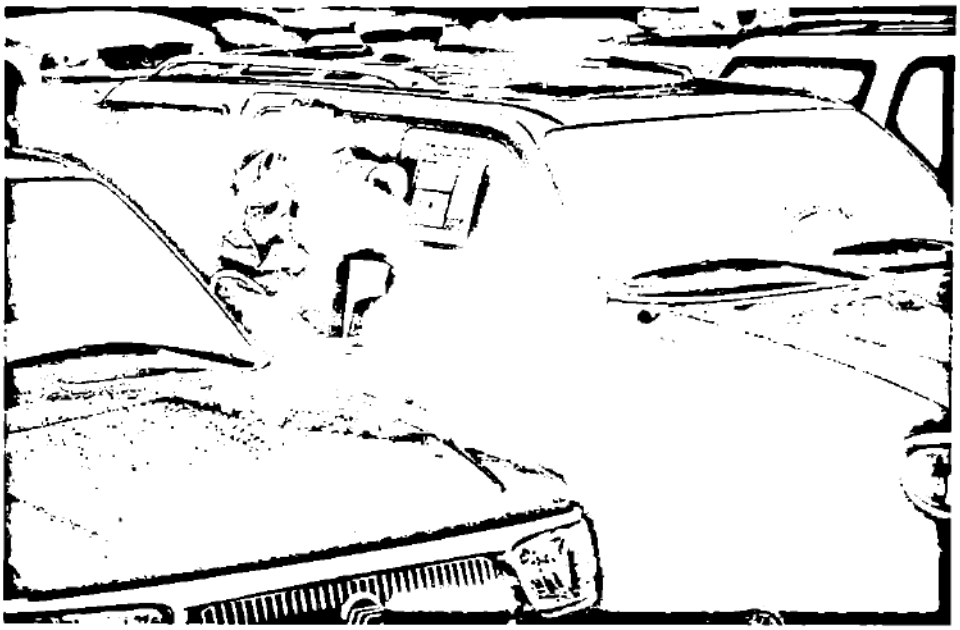
საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემები

ამ თავს რომ გაეცნობით, გეცოდინებათ:

- თუ როგორ ინვევს მოცულობაზე დაფუძნებული დანახარჯთა მართვის სისტემა პროდუქციის თვითღირებულებისა და მომხარებელზე გაწეული ხარჯების არასწორ გამოსახვას;
- რატომ აქვთ პროდუქციის მრავალფეროვანი ასორტიმენტის მწარმოებელ კომპანიებს უფრო მაღალი ფასები იმ კომპანიებთან შედარებით, რომელთაც აქვთ უფრო მცირე ასორტიმენტი;
- საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის ტრადიციული სისტემა, რომელიც აკავშირებს რესურსების ღირებულებას ორგანიზაციის მიერ გაწეულ საქმიანობებთან და შემდეგ დანახარჯთა ობიექტებთან, როგორიცაა პროდუქცია ან მომხმარებელი.
- როგორ უნდა გამოიყენოთ საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის ინფორმაცია და უკეთესი გადაწყვეტილების მიღების მიზნით;
- გაიგოთ რესურსების პრაქტიკული სიმძლავრის განსაზღვრისა და გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯის მნიშვნელობა;
- როგორ შექმნათ დროით მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემა, რომელიც უფრო მარტივია და კომპლექსური ტრადიციულთან შედარებით;
- მარკეტინგის, დისტრიბუციისა და გაყიდვის ხარჯების მომხმარებელზე გადანაწილება;
- როგორ უნდა გააანალიზოთ და მართოთ მომხმარებლის მომგებიანობა;
- საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემის როლი მომსახურების კომპანიებისთვის;
- საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემის განხორციელების ბარიერები და მათი გადალახვის საშუალებები.

Booth Motors

Booth motors-ის მფლობელი და აღმასრულებელი დირექტორი ჯონათან კელოგი სწუხდა მისი საავტომობილო სააგენტოს მომგებიანობის შემცირების გამო. კომპანია გახლდათ **Ford**-ის ძირითადი დილერი **Midwest**-ში, სადაც მისი სპორტული და სატვირთო მანქანების გაყიდვების საქმე ჩინებულად მიდიოდა.



წყარო: CORBIS

ბევრი მანქანის მოდელი, რომელიც ჯონათანმა შეინახა პროდუქციის სრული ხაზის საჩვენებლად ჯერ კიდევ მის პარტიაში დარჩა. კომპანია იხდის მაღალ ფასს ტრანსპორტის შენახვისთვის საჭირო მიწის არენდაზე.

ახალი მანქანის გაყიდვების გარდა, Booth Motors-ს ჰქონდა ბიზნესის ოთხი ხაზი: ნახმარი მანქანები, ნაწილები, მომსახურება და ფინანსები და დაზღვევა. მთელი ბიზნესიდან წლიური შემოსავალი შეადგენდა 54 მილიონ დოლარს. კელოგმა დარწმუნებით არ იცოდა რომელი ხაზი უფრო მომგებიანი იყო. კომპანიამ დახარჯა $48 მილიონი ახალი და სატვირთო მანქანების, ნახმარი ტრანსპორტისა და ნაწილების შესასყიდად. საოპერაციო დანახარჯი, თანამშრომლების ანაზღაურების, დაზღვევის, იჯარის, საწარმოს, გადასახადების, რეკლამირებისა და საპროცენტო ხარჯების ჩათვლით არის $5.4 მილიონი და სუფთა ოპერაციული მარჟა, რომელიც კენს რჩება შეადგენს $600,000-ს. იგი გრძნობს, რომ როგორც ერთ-ერთი მსხვილი დილერი მეტს უნდა გამოიმუშაებდეს, ვიდრე 1% მარჟაა დაბეგერამდე. 1% მარჟა არ აძლევს ადეკვატურ კომპენსაციას როგორც სააგენტოში ინვესტირებული კაპიტალისთვის ასევე ტრანსპორტის დიდი რაოდენობით შესყიდვისა და შენახვისთვის, რომელთაგან ბევრი გაიყიდა მნიშვნელოვანი ფასდაკლებით მოდელის გამოშვების წლის დასასრულს.

ჯონათანმა გააცნობიერა, რომ ძლიერი კავშირი არსებობს მის ხუთივე ბიზნესის ხაზს შორის. ახალი მანქანის გაყიდვა მოიცავს მყიდველის მიერ არსებული მანქანის შესყიდვას, ფინანსურ და დაზღვევის გადასახადებს და მომავალში საჭირო ნაწილებისა და მომსახურების ბიზნესს ახალი მანქანის გაყიდვიდან. მას ჯერ კიდევ აინტერესებს, თუ რა წვლილი შეაქვს ცალკეულ ხაზს კომპანიის შემოსავლში, თუ რომელიმე ხაზი ზარალიანია, ის მზად არის ზომების მისაღებად, რათა გაზარდოს თავისი სააგენტოს შემოსავლიანობა, ფასების რეგულირებით, პროდუქციის ასორტიმენტისა და სერვისის მოდიფიცირებით და პროცესის გაუმჯობესების დანერგვის გზით. ის მზად არის რთული გადაწყვეტილების მისაღებად, როგორც კომპანიის შიგნით, ასევე Ford Moptor Company-სთან და ფინანსურ და დაზღვევის კომპანიებთან მოლაპარაკებების წარმოების გზით. პირველად, მას უნდოდა გაეგო სააგენტოსთან

დაკავშირებული „ეკონომიკური ფაქტები". იყო ხუთივე ხაზი მომგებიანი? ცალკეულ ხაზში განსაკუთრებით ახალი ტრანსპორტის გაყიდვებში, ყველა პროდუქტი მომგებიანია, თუ მხოლოდ რამოდენიმეა მოგების მომტანი, დანარჩენები კი ამცირებენ შემოსავლიანობას?

არსებული აღრიცხვის სისტემა აღრიცხავს შემოსავალს ხუთი პროდუქტის ხაზისთვის ცალ-ცალკე და ანაწილებს 48 მილიონ დოლარს პირდაპირ ხარჯებზე (შესყიდული ტრანსპორტი და დეტალები) თითოეული ხაზის მიხედვით. ოპერაციული ხარჯები 5.4 მილიონ დოლარის ოდენობით განაწილებულ იქნა ცალკეულ დეპარტამენტზე გაყიდვების საფუძველზე. კელოგი დარწმუნებული იყო, რომ განაწილება არ წარმოადგენდა რესურსებზე ცალკეული პროდუქციის ხაზის მოთხოვნას. ხარჯების განაწილების სისტემა ერცელდება ყველა საოპერაციო ხარჯზე თანაბრად, რაც არასწორად ასახავს ხარჯს და ცალკეული პროდუქტის ხაზისა და თავად პროდუქციის შემოსავლიანობას. მას აინტერესებს პროგრესი ხარჯის განსაზღვრისა და მართვის თვლასაზრისით, რომელიც ბოლო პერიოდში განახორციელა ამერიკის ავტომობილის წარმოების ინდუსტრიამ, რაც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მის სააგენტოში.

ტრადიციული წარმოების დანახარჯთა მართვის სისტემები

მწარმოებელი კომპანიები ფუნქციონირებდნენ მრავალი წლის მანძილზე შეკვეთისა და პროცესის მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის მარტივი სისტემების გამოყენებით, რაც აღწერილი იყო მესამე თავში. ეს სისტემები ანაწილებდნენ მუშახელის ღირებულებასა და მასალის პირდაპირ ხარჯებს პროდუქციაზე. ისინი ასევე ანაწილებდნენ არაპირდაპირ ხარჯებს – დანადგარის მუშაობის, წარმოების დაგეგმვის, ხარისხის კონტროლის, შესყიდვის, ტექნიკური მომსახურების, წარმოების დამხმარე ხარჯებს (შენობის ამორტიზაცია, დაზღვევა, კომუნალური გადასახადი, ადმინისტრაციულ-სამეურნეო სამუშაო) სანარმოო დეპარტამენტებზე დეპარტამენტში მომუშავე მუშახელის საათების პროპორციულად, ან ზოგჯერ იყენებდნენ საკმაოდ რთულ კომპლექსურ სქემებს. წარმოების ღირებულების სისტემა შემდეგ ყოფდა ცალკეულ საწარმოო დეპარტამენტის არაპირდაპირ ხარჯებს საქმიანობის მოცულობის მარტივ მაჩვენებელზე თითოეული დეპარტამენტის მიხედვით, როგორიცაა: მთლიანი მუშახელის ან დანადგარის საათები დეპარტამენტისთვის ზედნადები ხარჯების განაწილების მაჩვენებლის მიღების მიზნით.

მარტივი ხარჯთაღრიცხვის სისტემასთან დაკავშირებული პრობლემის საილუსტრაციოდ, განვიხილოთ საწარმოო კომპანია – „E Ericson Ice Cream". ისტორიულად, იგი იყო დაბალფასიანი ვანილისა და შოკოლადის ნაყინის მწარმოებელი და მოგების მარჟა გაყიდვებიდან შეადგენდა 20%-ს. რამოდენიმე წლის წინ დენის სემორმა, გაყიდვების მენეჯერმა, გააფართოვა ბიზნესი პროდუქციის ხაზის დამატებით, რომელიც მოიცავდა უფრო მაღალფასიანი, ახალი არომატის მქონე ნაყინის წარმოებას. ხუთი წლის წინ კომპანიამ დაიწყო მარწყვის ნაყინის წარმოება, რომელიც მოითხოვდა წარმოების იმავე ტექნოლოგიას, მაგრამ შეიძლებოდა გაყიდულიყო 3%-ით მეტ ფასად, ვიდრე ვანილის და შოკოლადის ნაყინი. გასულ წელს კომპანიამ აწარმოა ნუშის ნაყინი, რომელიც 10%-ით მეტ ფასად იყიდებოდა.

თუმცა ლაურა თუნეი, კომპანიის ინსპექტორი, იმედგაცრუებული დარჩა კომპანიის ბოლო კვარტლის კომპანიის ფინანსური შედეგებით (იხილეთ 4-1 სურათი). მარწყვის და ნუშის ახალი ნაყინი იყო უფრო მომგებიანი, ვიდრე ვანილისა და შოკოლადის ნაყინი, მთლიანი ოპერაციული მარჟა შემცირდა და ახლა კომპანია მუშაობდა დანაკარგით. თუნეის აინტერესებდა კომპანიის მოქმედება მომავალში, რაც მდგომარეობდა ახალი პროდუქტების წარმოებაში და ძველის შემცირებაში.

სურათი 4-1
მომგებიანობა – პროდუქტების მიხედვით და სულ კომპანიაში Ericson Ice cream

	ვანილი	შოკოლადი	მარწყვი	ნუში	სულ
წარმოება და გაყიდვები მოცულობა (000)	500	400	90	10	1,000
ერთეულის გასაყიდი ფასი	$4.50	$4.50	$4.65	$4.95	
გაყიდვები (000)	$2,250	$1,800	$418.5	$49.5	$4,518
მატერიალური დანახარჯები (000)	750	600	140.4	16.5	1,506.9
ძირითადი მუშახელი (000)	300	240	54	6	600
ზედნადები ხარჯები 300% (000)	900	720	162	18	1,800
საწარმოს მთლიანი დანახარჯები (000)	1,950	1,560	356.4	40.5	3,906.9
მოგება (000)	$300	$240	$62.1	$9	$611.1
მოგება (%)	13.3%	13.3%	14.8%	18.2%	13.5%
მარკეტინგის, გაყიდვების, დისტრიბუციისა და ადმინისტრაციული (MSDA) ხარჯები (000)					$900.0
ოპერაციული მოგება (ზარალი) (000)					($288.9)

ჯეფრი დონალდმა, წარმოების მენეჯერმა, კომენტარი გააკეთა იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ შეცვალა ახალი პროდუქციის შემოტანამ წარმოების გარემო:

> ხუთი წლის წინ ცხოვრება იყო უფრო ადვილი. ვაწარმოებდით მხოლოდ ვანილისა და შოკოლადის ნაყინს და ყველაფერი ჩვეულებრივ მიდიოდა დიდი ჩარევის გარეშე. სირთულეები გაჩნდა მარწყვის ნაყინის წარმოების დროს. ჩვენ მოგვიხდა გადაწყობა იმაზე, რომ შეგვეჩერებინა ვანილისა და შოკოლადის ნაყინის წარმოება, დაგვეცარიელებინა ცისტერნები, გაგვეწმინდა წინა პროდუქციის ნარჩენი და დაგვეწყო მარწვის ნაყინის წარმოება. შოკოლადის წარმოება იყო ადვილი, არ გვიხდებოდა წინა წარმოების ნარჩენის განმენდა, უბრალოდ სანაყინე კრემს ვურევდით შოკოლადის სიროფს. მარწყვის ნაყინის წარმოებისას კი პატარა კვალიც კი წარმოშობს ხარისხთან დაკავშირებულ ხარვეზებს. რადგან ნუშის ნაყინი შეიცავს თხილს, რომლის მიმართაც ბევრ ადამიანს აქვს ძლიერი ალერგიული რეაქცია, ჩვენ გვიხდება ცისტერნის სრული სტერილიზაცია ყოველი წარმოების შემდეგ.
>
> ასევე ჩვენ ვხარჯავთ უფრო მეტ დროს შესყიდვასა და საქმიანობის დაგეგმვაზე და არსებული, წინა და მომავალი შეკვეთების აღიცხვაზე. ახალმა კომპიუტერულმა სისტემამ, რომელიც გასულ წელს შევიძინეთ, დახმარება გაგვიწია გაუგებრობის შემცირების თვალსაზრისით, მაგრამ შენუხებული ვარ იმ ხმების გამო, რომ უფრო მეტი ახალი პროდუქციის შემოტანა მოხდება ახლო მომავალში. ჩემი აზრით, არ გვაქვს მეტი შესაძლებლობა ვმართოთ დამატებითი სირთულე და გაუგებრობა ჩვენს საქმიანობაში.

ნაყინის წარმოება Ericson-ის საწარმოში მოიცავდა ცალკეული არომატიზირებული ნაყინისათვის ინგრედიენტების მომზადებასა და შერევას დიდ ცისტერნებში. მომდევნო ეტაპზე ნაყინის შერეული კრემი ისხმება კონტეინერში ნახევრად ავტომატური დანადგარების მეშვეობით. საბოლოო შეფუთვა და გაგზავნა სრულდება ხელით.

თითოეულ პროდუქტს ჰქონდა მასალების უწყისი, რომელიც განსაზღვრავდა საჭირო ძირითადი მასალისა და მუშახელის რაოდენობას და ღირებულებას. აღნიშნულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით იოლი ხდებოდა ცალკეული ნაყინისთვის ძირითადი მასალისა და მუშახელის ღირებულების გამოთვლა. თუნეის სჯეროდა, რომ არაპირდაპირი ხარჯების

განაწილება ზუსტი არ იყო. საწარმოს არაპირდაპირ ხარჯები (დაახლოებით $1.8 მილიონი დოლარი კვარტალში) შედგებოდა შემდეგი მონაცემებისგან:

ხარჯის დასახელება	ხარჯები (000)
არაპირდაპირი მუშახელის	$ 600
დაზღვევა	480
კომპიუტერული სისტემები	300
დანადგარები	240
ტექნიკური მომსახურება	120
ელექტროენერგია	60
სულ	$1,800

კომპანიაიყო პატარა, რომელიც ყოველთვის აწარმოებდა ვიწრო ასორტიმენტის პროდუქციას (ვანილისა და შოკოლადის ნაყინი), Ericson იყენებდა მარტივ დანახარჯთა სისტემას. საწარმოს არაპირდაპირი ხარჯები ($1.8 მილიონი დოლარი) ნაწილდებოდა პროდუქტზე თითოეული პროდუქტის ძირითადი მუშახელის ღირებულების მიხედვით. დანახარჯთა სისტემის მიმდინარე ზედნადები ხარჯის ნორმა იყო ძირითადი მუშახელის ღირებულების 300%. მრავალი ადამიანი იხსენებდა, რომ მრავალი წლის წინ ახალი პროდუქციის წარმოებამდე (მარწყვის და ნუშის ნაყინი) ზედნადები ხარჯების ნორმა იყო მუშახელის ღირებულების 200%.

ERICSON-ის ტრადიციული დანახარჯთა მართვის სისტემა

Ericson-ის ტრადიციული დანახარჯთა მართვის სისტემა მარაგების შეფასების ფინანსური ანგარიშგების ადეკვატურია. ის არის მარტივი, გასაგებად ადვილი და გამოიყენება უცვლელად წლიდან წლამდე. როცა კომპანიის ბუღალტრებმა შექმნეს ეს სისტემა წლების წინ საწარმოო ოპერაციები ძირითადად ხელით სრულდებოდა და მთლიანი არაპირდაპირი ხარჯი პირდაპირზე ნაკლები იყო. ორივე პროდუქტს პქონდა მსგავსი წარმოების მოცულობა და პარტიის ზომა. ინფორმაციის განსაზღვრაზე და ჩაწერაზე მაღალი ხარჯის დადგენის გამო ბუღალტრებმა დაადგინეს, რომ რთული ხარჯთაღრიცხვის სისტემა იქნებოდა უფრო ძვირი ვიდრე კომპანიას შეეძლო აენაზღაურებინა ხარჯების დეტალურად განაწილების სარგებელი.

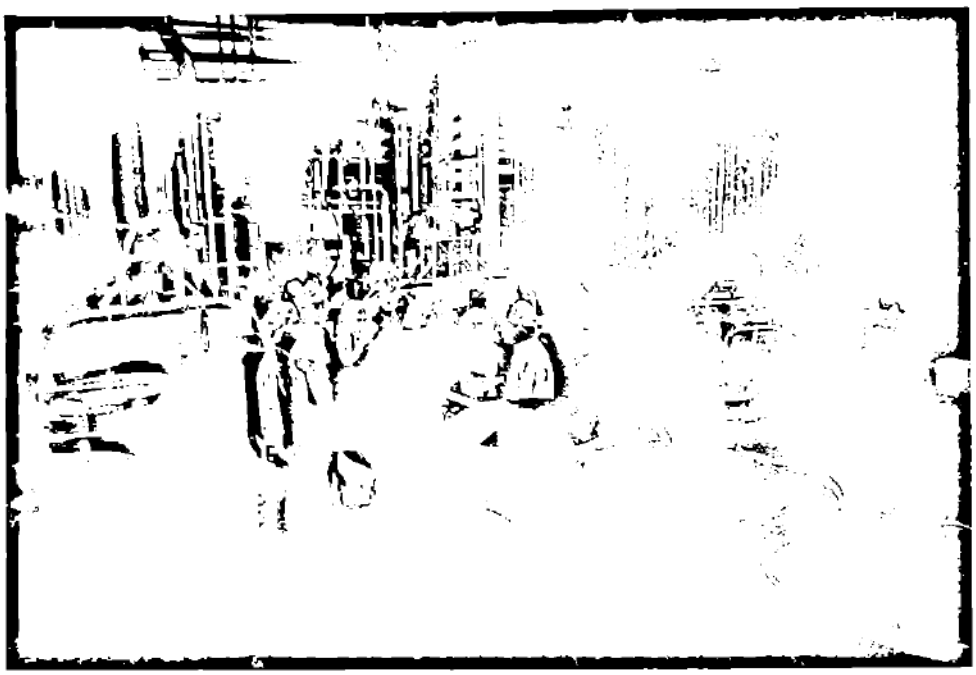
Ericson-ის ნარმოების გარემო შეიცვალა ავტომატური მუშაობის გამო, ძირითადი მუშახელის ღირებულება შემცირდა და არაპიდაპირი ხარჯები გაიზარდა, დაემატა მცირე მოცულობიანი პარტიის პროდუქცია. კომპანიას ახლა ესაჭიროებოდა უფრო მეტი წარმოების კალენდარული დაგეგმვა, დანადგარის დაყენება და ხარისხის მაკონტროლებელი პერსონალი, დამატებით კომპიუტერი შეკეთებისა და პროდუქტის სპეციფიკისთვის. დანახარჯთა სისტემა, რომელიც შეესააბამებოდა იმ პერიოდს, როცა არაპირდაპირი ხარჯები დაბალი იყო და პროდუქციის მრავალფეროვნება შეზღუდული, უკვე არასწორ მინიშნებას აკეთებდა სხვადასხვა პროდუქტის შემოსავლიანობასთან დაკავშირებით.

მონაცემების არასწორი ჩვენება წარმოიშვა საწარმოო ცენტრის ხარჯების (ხარჯები განეული წარმოების დეპარტამენტში და მასზე განაწილებული ხარჯები წარმოების დამხმარე დეპარატამენტებიდან) პროდუქტზე განაწილების მეთოდის გამო. ბევრი საწარმოო კომპანიები Ericson-ის მსგავსად, იყენებენ დანახრჯთა მატარებლებს ერთეულზე, როგორიცაა: ძირითადი მუშახელის ღირებულება, მუშახელის ან დანადგარის საათები საწარმოო ცენტრის დანახარჯების პროდუქტზე გასანაწილებლად. სხვადასხვა პროდუქციის წარმოების პირობებში, მხოლოდ ერთეულზე დაფუძნებულ დახახარჯთა მატარებლების გამოყენებას ზედნადები ხარჯების გასანაწილებლად მივყავართ პროდუქციის თვითღირებულების არასწორ გამოთვლამდე.

ვანილის საწარმო ანარმოებს ერთ მილიონ გალონ ნაყინს, ყველას მსგავსი არომატით (რასაკვირველია ვანილით) და ათავსებს მას ნახევარგალონიან კონტეინერში. მრავალარომატული საწარმო ასევე ანარმოებს 1 მილიონ გალონ ნაყინს მაგრამ სხვადასხვა არომატით, რეცეპტებით, საეაჭრო მარკით და შეფუთვით (ნახევარ პინტი, პინტი, კვარტა, ნახევარგალონიანი, გალონიანი და ორგალონიანი კონტეინერით). ეს საწარმო სხვადასხვა არომატის, რეცეპტის, საეაჭრო მარკისა და შეფუთვის ზომის ცალკეულ კომბინაციას მიიჩნევს როგორც სხვადასხვა პროდუქტს და აქვს დაახლოებით 2,500 ერთეული (ჰქვია სასაწყობე ერთეულები SKU) სხვადასხვა საწყობში შენახული, რომელიც იცვლება არომატისა და შეფუთვის მიხედვით თითოეულის წლიური ნარმოების მოცულობა შეადგენს მინიმუმ 50-დან 100-მდე გალონს წელიწადში. მსხვილსერიული სტანდარტის არომატის ნაყინი, როგორიცაა ვანილის ან შოკოლადის ნახევარგალონიანი შეფუთვით, წლიური ნარმოების მოცულობა დაახლოებით 100,000 გალონია.

მიუხედვად იმისა, რომ ორივე საწარმო ქმნის მსგავს ძირითად პროდუქტს, მრავალარომატული საწარმო მოითხოვს უფრო მეტ რესურსებს მრავალი ასორტიმენტის ნარმოების გამო. მას ჰყავს გაცილებით უფრო მეტი ნარმოების დამხმარე პერსონალი, ვიდრე ვანილის საწარმოს, რაც უკავშირდება უფრო მეტ დანადგარების მუშაობასა და პროდუქციის გამოშვების ხანგრძლივობის დაგეგმვას, დანადგარების სამუშაო რეჟიმის შეცვლასა და დაყენებას ნარმოების პერიოდებს შორის შერევისა და შეფუთვის ხაზებში, დეტალების შემოწმებას ცალკეული ნარმოების პერიოდის დასაწყისში, მასალების გადაადგილებას, გაგზავნასა და შეკვეთების დაჩქარებას, ახალი რეცეპტების შემუშავებას, არსებული პროდუქტების გაუმჯობესებას, გამყიდველებთან მოლაპარაკებას, მასალების მიღების დაგეგმვას, შემოსული მასალებისა და დეტალების შემოწმებასა და კომპიუტერული საინფორმაციო სისტემების განახლებას. მას აგრეთვე აქვს უმოქმედობისა და დაყენების დრო, ზედმეტი დროით მუშაობა, მარაგები, გადაკეთება და ნარმოების ნარჩენები. რადგან ორივე საწარმოს გააჩნია მსგავსი პროდუქცია, ორივეს აქვს მასალების მსგავსი ღირებულება (არ მივაქციოთ ყურადღება ოდნავ მაღალ საწყის ღირებულებას მრავალარომატულ საწარმოში) სპეციალური ინგრედიენტების, არომატისა და სხვა მასალებისთვის პარტიით შეკვეთების დროს. მიმდინარე ნარმოების პერიოდში გალონების მსგავსი შემადგენლობის გამო, ორივე საწარმო მოითხოვს ძირითადი მუშახელისა და დანადგარის მუშაობის საათების მსგავს რაოდენობას (ნუ ჩავთვლით უფრო მაღალ გამოუყენებელ და დაყენების დროს მრავალარომატულ საწარმოში). მრავალარომატულ საწარმოს აქვს იგივე ქონების გადასახადი, უსაფრთხოების ხარჯები, გათბობისთვის გადასახადი, როგორც ვანილის საწარმოს, მაგრამ მას აქვს გაცილებით უფრო მაღალი არაპირდაპირი და დამხმარე ხარჯები პროდუქციის მაღალი ასორტიმენტისა და კომპლექსური ნარმოების ამოცანების გამო.

ახლა განვიხილოთ ტრადიციული დანახარჯთა მართვის სისტემა, რომელიც გამოიყენება Ericson-ის კომპანიის ორ საწარმოში. ვანილის საწარმოს დანახარჯთა მართვის სისტემის მიმართ უფრო დაბალი მოთხონები აქვს, რადგან შეფუთვის ხარჯის დადგენა ხდება მხოლოდ ნახევარგალონიანი ვანილის ნაყინისთვის. ფინანსური მენეჯერი მარტივად ყოფს ნარმოების ერთ პერიოდში მთლიან ხარჯებს მთლიან ნარმოების მოცულობაზე ნახევარი გალონისთვის საჭირო ხარჯის გამოსაანგარიშებლად. ყოველ წელს საწარმოს დანახარჯები იყოფა მილიონი გალონის მოცულობაზე ერთი გალონის ხარჯის მისაღებად. მრავალარომატული საწარმოსთვის ტრადიციული დანახარჯთა მართვის სისტემა პირველად ანაწილებს არაპირდაპირ და დამხმარე დანახარჯებს წარმოების დანახარჯთა ცენტრებზე, როგორც ეს მე-3 თავშია აღწერილი. მას შემდეგ, რაც განაწილებული დამხმარე დანახარჯები თავს იყრის ცალკეულ დანახარჯთა ცენტრში, სისტემა ანაწილებს ცენტრის ხარჯებს პროდუქციაზე დანახარჯთა ცენტრის მოცულობის და დანახარჯთა მატარებლის მეშვეობით. მუშახელის, დანადგარის საათები, წარმოებული ერთეულები, ან დამუშავებული მასალის რაოდენობა. ერთი ერთეულის მიხედვით სტან-



გამოსახულია Ericson Ice Cream-ის სამუშაოსა და წარმოების ეტაპები, რომელიც ხშირად არის დროზე დამოკიდებული და ძვირადღირებული. ბევრ პროდუქციაზე წარმოების მენეჯმენტის ტექნიკამ შეიძლება შეამციროს დაყენების დრო. მონაცემები ამ დანახარჯთა შესახებ არის ისეთი როგორც სამუშაოს სახეობების ხარჯთარიცხვის სისტემის მიხედვით. *წყარო:* (Will & Deni McInture/Photo Researchers, Inc.)

დარტული ვანილისა და შოკოლადის კონტეინერი მოითხოვს თითოეული დანახარჯთა მატარებლის ერთი და იმავე რაოდენობას (მუშახელი, დანადგარის საათები, ერთეულების რაოდენობა, ან მასალის რაოდენობა) საწყობში შენახულ ერთეულებს, წარმოებულ პროდუქციას აქვს პატარა მოცულობა, შეიცავს სპეციალურ არომატს და ჩალაგებულია სპეციალურ ზომაში. აქედან გამომდინარე, მრავალარომატულ პროდუქტის ზედნადები ხარჯები ნაწილდება პროდუქციაზე წარმოების მოცულობის მიხედვით. შოკოლადისა და ვანილის ნახევარგალონიანი ცალკეული კონტეინერი საწარმოსთვის შეადგენს ზედნადები ხარჯების 10%-ს. პატარა მოცულობის პროდუქტი, რომელიც წარმოადგნს წარმოების მოცულობის 0.01%-ს (100 გალონი წელიწადში) გაინაწილებს დაახლობეით 0,01% ზედნადებ ხარჯებს. ტრადიციული ხარჯთაღიცხვის სისტემა ხარჯებს აღრიცხავს ერთი გალონის მიხედვით, განსაკუთრებით იდენტურ პროდუქციის, სტანდარტსა და სპეციფიკურობას, შედარებითი წარმოების მოცულობის, არომატის, რეცეპტის და შეფუთვის კომბინაციის მიუხედავად.

გასაგები ხდება, რომ მნიშვნელოვნად უფრო მეტი არაპირდაპირი რესურსი იქნება საჭირო მრავალარომატული საწარმოსთვის, პატარა მოცულობის, სპეციალური ასორტიმენტის, ახალი პროდუქციისთვის, წარმოებისთვის, ვიდრე სტანდარტული ვანილისა და შოკოლადის ნაყინია. ტრადიციული ხარჯთაღრიცხვის სისტემა განსაკუთრებით მრავალი წარმოების დანახარჯთა ცენტრებით სისტემატურად და ხშირად სათანადოდ არ აფასებს რესურსების ხარჯს, რომელიც საჭიროა სპეციალური ასორტიმენტის, დაბალი ტევადობის პროდუქტისთვის, და ზედმეტად აფასებს რესურსის ხარჯს დიდი მოცულობის, სტანდარტული პროდუქტისთვის, როგორიცაა: ნახევარგალონიანი ვანილისა და შოკოლადის ნაყინი.

საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემა შემუშავებულ იქნა ხარჯის არასწორად გამოსახვის აღმოსაფხვრელად. აღნიშნული თავის შემდეგ ნაწილში განხილული იქნება ამ სისტემის მუშაობის პრინციპი.

საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემა (Activity-based cost (ABC) systems) იყენებს ორეტაპიან მიდგომას, რომელიც მსგავსია ტრადიციული დანახარჯთა მართვის სისტემის, მაგრამ უფრო ზოგადია. ტრადიციული სისტემა იყენებს დეპარატმენტებს ან დანახარჯთა ცენტრებს, სადაც გროვდება და ნაწილდება დანახარჯები. ABC სისტემები, დანახარჯთა ცენტრების გამოყენების ნაცვლად, იყენებს საქმიანობებს ხარჯების დაგროვებისთვის. ამ სისტემის შექმნის პრინციპი არის იმ საქმიანობების გარკვევა, რომელიც შესრულდა დეპარტამენტების მიერ. ABC სისტემა შემდეგ ანაწილებს რესურსების ხარჯებს საქმიანობებზე გამოყენებული რესურსის ოდენობის მიხედვით.

საქმიანობის მიხედვით ხარჯების მონიტორინგი

ლაურა თუნეი, Ericson-ის ინსპექტორი იწყებს არაპირდაპირი ხარჯების ანალიზს თანამშრომლებისათვის გადახდილი დაზღვევის შემოწმებით. მან გაარკვია, რომ ეს შეადგენს ძირითადი და არაძირითადი (არასანარმოო) მუშახელის ხელფასების დამატებით 40%-ს. ის ითვლის დაზღვევის ხარჯებს, როგორც მარტივ 40%-იან დარიცხვას მუშახელის ღირებულებაზე.

შემდეგ ის ჰკითხავს დეპარატმენტების ხელმძღვანელებს, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან არასაწრმოო მუშახელზე და გაარკვევს, რომ თანამშრომლები ამ დეპარტამენტებში ასრულებენ სამ ძირითად საქმიანობას. არასწარმოო მუშახელის დაახლოებით ნახევარი (50%) დაკავებულია წარმოების შეკვეთების დაგეგმვით, შესყიდვით, მომზადებით, წარმოების პროცესისთვის მასალების გაშვებითა და პირველი რამოდენიმე წარმოებული ერთეულის ინსპექტირებით, როცა პროცესი იცვლება და ახალი არომატის პროდუქციის წარმოება იწყება. თუნეი აერთიანებს ყველა ამ ამოცანას ერთ საქმიანობად და უწოდებს ***წარმოების პროცესის მართვას***. არასანარმოო მუშახელის დარჩენილი 40% ასრულებს ფიზიკურ შეცვლას ერთი პროდუქციიდან მეორეს წარმოების მიზნით, საქმიანობა რომელსაც თუნეიმ უწოდა ***დანადგარის დაყენება***. ზედამხედველების გამოკითხვისას, მან გაარკვია, რომ დრო, რომელის საჭიროა შოკოლადის წარმოების დაყენებისთვის მოკლეა, დაახლოებით 2.4 საათი, რადგან წინა არომატის გარეცხვა საჭირო არა არის. სხვა არომატის წარმოების შეცვლა, უფრო დიდ დროს მოითხოვს. ნუშის არომატს სჭირდება ყველაზე ძვირადღირებული შეცვლა დაახლოებით 6.7 საათი, რათა მოაშოროს ალერგიის გამომწვევი თხილის ნარჩენები დანადგარს და დააკმაყოფილოს ხარისხის ტექნიკური მოთხოვნები.

დროის დარჩენილ 10%-ში არასაწარმოო მუშახელი აკეთებს ჩანაწერებს ოთხივე არომატის ნაყინზე, მასალების ანგარიშისა და რუტინული ინფორმაციის ჩათვლით, რომელიც მოიცავს ცალკეულ პროდუქტზე მინიმალური ნედლეულისა და შზა პროდუქციის მარაგების მონიტორინგს, წარმოების პროცესის გაუმჯობესებას, რეცეპტების შესრულებას პროდუქციისთვის. თუნეიმ ეს საქმიანობა ჩათვალა ***დამხმარე საქმიანობად***.

გამოკითხვის საფუძველზე მან გადადგა პირველი ორი ნაბიჯი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემის შექმნის პროცესში:

1. შეიმუშავა **საქმიანობის ცნობარი** (activity dictionary) – საწარმოს რესურსის მიერ შესრულებული ძირითადი საქმიანობის სია, (როგორც ადამინური ასევე ფიზიკური რესურსის);
2. მნიშვნელოვანი ინფორმაცია მოიპოვა რესურსების ხარჯების ცაკლეულ საქმიანობაზე გადასანაწილებლად საქმიანობის ცნობარში (არასანარმოო მუშახელის 50% მართავს სანარმოო პროცესს, 40% დაყენების საქმიანობას ასრულებს, 10% დამხმარე საქმიანობითაა დაკავებული).

თუნეიმ შემოიტანა კარგი კრიტერიუმი – მიზნების მიხედვით საქმიანობის აღწერა, როგორიცაა, *მართვა*, *დაყენება* და *დახმარება*. საქმიანობა უნდა აღწერდეს, რას აკეთებს რესურსები, როგორიცაა ხალხი და აღჭურვილობა.

შემდეგში მისი ყურადღება მიიპყრო კომპანიის კომპიუტერული სისტემის ფუნქციონირებისთვის გაწეულმა ხარჯმა, რომელიც იყო $300,000. მან გამოკითხა მონაცემთა ცენტრისა და ინფორმაციული სისტემის მართვის დეპარტამენტის მენეჯერები და გაარკვია, რომ წარმოების პროცესის დაგეგმვა, შეკვეთები და მასალებისთვის ანგარიშსწორება ცალკეულ წარმოების პროცესზე მოითხოვს კომპიუტერული პროგრამის უმეტეს დროს.

რადგან ცალკეული ნარმოების პროცესი მიმდინარეობს მომხმარებლისთვის, კომპიუტერის დრო სჭირდება გასაგზავნი დოკუმენტების, ინვოისის მომზადებასა და მომხმარებლისგან ინფორმაციის შეგროვებას. მთლიანობაში წარმოების პროცესის საქმიანობა მოითხოვს კომპიუტერული რესურსის 80%-ს. ეს ხარჯები კარგად უკავშირდება უკვე განსაზღვრულ *წარმოების პროცესის მართვის საქმიანობას.*

კომპიუტერული რესურსის 20% ხმარდება ოთხივე პროდუქტზე ჩანაწერებს, რომელიც შეიცავს წარმოების პროცესისა და მასთან დაკავშირებული ტექნიკური ცვლილებების შესახებ ინფორმაციას. თუნეის სჯერა, რომ ეს დანახარჯები ნაწილდება დამხმარე საქმიანობაზე, რომელიც ასევე უკვე განსაზღვრულია საქმიანობის ცნობარში.

ზედნადები ხარჯების დარჩენილი სამი კატეგორია (დანადგარის ამორტიზაცია, დანადგარის ტექნიკური მომსახურება და დანადგარების მუშაობისთვის საჭირო ელექტროენერგია) დაკავშირებულია დანადგარის სიმძლავრესთან პროდუქციის საწარმოებლად. დანადგარებს გააჩნიათ პრაქტიკული სიმძლავრე 12,000 საათი მწარმოებლურობის დრო ნაყინის დამზადებისთვის. ამ სამუშაოს მან დაამატა ახალი საქმიანობა – *დანადგარის მართვა.*

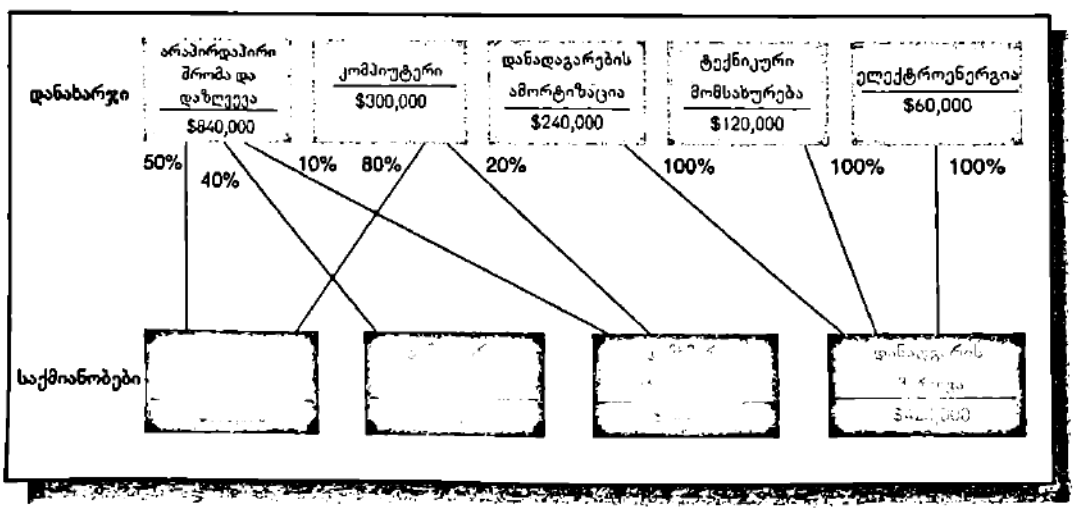
თუნეიმ განსაზღვრა ოთხი საქმიანობა კომპანიის ინდივიდუალური ხარჯისთვის, მაგრამ მან შეამჩნია, რომ ისინი წარმოადგენენ წარმოების დანახარჯის იერარქიის სამ განსხვავებულ დონეს:

საქმიანობა	ხარჯის იერარქია
დანადგარის მართვა	ერთეულის დონე
წარმოების პროცესის მართვა	პარტიის დონე
დანადგარის დაყენება	პარტიის დონე
დამხმარე პროდუქცია	პროდუქტის მდგრადობა

სურათი 4-2
Ericson Ice Cream: საქმიანობა და მასზე განეული ხარჯები

	ნარმოების პროცესის მართვა	დანადგარის დაყენება	დამხმარე პროდუქცია	დანადგარის მართვა	მთლიანი ხარჯი
არასანრმოო მუშახელის (დამატებული 40% დაზღვევა)	50%	40%	10%		$840,000
კომპიუტერის ხარჯი	80%		20%		300,000
დანადგარის ამორტიზაცია				100%	240,000
ტექნიკური მომსახურება				100%	120,000
ელექტროენერგია				100%	60,000
საქმიანობაზე განეული ხარჯი	$660,000	$336,000	$144,000	$420,000	$1,560,000

სურათი 4-3
Ericson Ice Cream: ABC – საქმიანობის რესურსების დანახარჯების რუკა



იპოვა რა, ხარჯის ცალკეული იერარქიისთვის სულ ცოტა ერთი საქმიანობა იგი დარწმუნდა, რომ წარმოების პროცესის სირთულე შეიძლება იქნეს წარმოდგენილი საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემით.

ამ ეტაპზე თუნეიმ გაიარა ABC სისტემის შექმნის ნახევარი გზა და გაანაწილა არასაწარმოო და დამხმარე დანახარჯები წარმოების საქმიანობებზე. მან მოამზადა 4-2 სურათი და შეაჯამა თავისი ანალიზი, აგრეთვე გააკეთა პროცესის დიაგრამა, რაც წარმოდგენილია 4-3 სურათზე.

ABC მოდელი მხოლოდ ნახევრად არის შესრულებული, ვიდრე კომპანიის მიერ გაწეული ხარჯები უკავშირდება წარმოების საქმიანობებს, და არ არის განაწილებული ინდივიდუალურ პროდუქტზე. თუნეიმ უკვე მოიპოვა მნიშვნელოვანი დეტალები თავისი ანალიზის დროს. მანამდე ის მხოლოდ უყურებდა დანახარჯების კატეგორიას, როგორიცაა კომპანიის დანახარჯი კომპიუტერზე, ელექტროენერგიაზე და არასანარმოო მუშახელზე. (ზედა ხაზი 4-3 სურათზე). ახლა მისთვის ნათელია რატომ გასწია კომპანიამ ხარჯები ამ რესურსებისთვის. უფრო ზუსტად მან დაინახა ამ საქმიანობებზე გაწეული მაღალი დანახარჯები, როგორიცაა: წარმოების მართვა და დანადგარის დაყენება სპეციალური ასორტიმენტის ნაყინისთვის (ბოლო ხაზი 4-2 და 4-3 სურათებზე). როცა კომპანია ანარმოებდა მხოლოდ ვანილისა და შოკოლადის ნაყინს, მისი წარმოების პერიოდი იყო პატარა და შესაბამისად არ იყო მუდმივად დანადგარის დაყენების საჭიროება, იგი ძვირი არ იყო. ახალი ასორტიმენტის შემოტანამ მიიყვანა კომპანია მაღალ დანახარჯებამდე წარმოების პროცესის მართვისა და დაყენების საქმიანობის გამო.

წარსულში, წარმოების ინჟინრები კომპანიაში იკელევდნენ მუშახელისა და მასალის გამოყენებას, რადგან ისინი წარმოადგენდა ძვირად ღირებულ რესურსებს და ხარჯის საწყისი კატეგორიის მახასიათებელს ტრადიციულ დანახარჯთა მართვის სისტემაში (რომელიც ანაწილებდა ყველა არაპირდაპირ ხარჯს პროდუქტზე ძირითადი მუშახელის ანაზღაურების საფუძველზე). ზედნადები ხარჯის მაღალი ნორმა ძირითად მუშახელზე როგორც ჩანს ზრდიდა სარგებელს ძირითადი მუშახელის დანაზოგიდან, რომელსაც წარმოების ინჟინრები აღნევდნენ. თუნეი ახლა ხედავს პოტენციურ სარგებელს წარმოების პერიოდის მართვისა და დანადგარის დაყენების გაუმჯობესებების საქმიანობაზე.

ხარჯების გადატანა საქმიანობიდან პროდუქციაზე

თუნეიმ გაარკვია თუ როგორ გამოიყენება რესურსები საქმიანობის შესრულებისთვის, მან ყურადღება მიაქცია თითოეული ოთხი პროდუქტისთვის საჭირო ცალკეული საქმიანობების რაოდენობა. ამის გაგება მას დაეხმარება დააკავშიროს საქმიანობის ხარჯი პროდუქციასთან.

საქმიანობების მიხედვით დანახარჯთა მატარებელი (Activity cost drivers) წარმოადენს საქმიანობის რაოდენობას, რომელიც გამოყენებულია თითოული პროდუქტის მიერ. თუნეიმ შეიმუშავა შემდეგი დანახარჯთა მატარებელი თავისი საქმიანობის ცნობარისთვის:

საქმიანობა	საქმიანობის დანახარჯის მატარებელი
წარმოების პროცესის მართვა	წარმოების პერიოდი
დანადგარის დაყენება	დაყენების საათები
დამხმარე პროდუქცია	პროდუქციის რაოდენობა
დანადგარის მართვა	დანადგარის საათები

დამატებითი, მუშახელის ღირებულება ადრე გამოიყენებოდა, როგორც საქმიანობის დანახარჯის მატარებელი დამატებითი ღირებულების ხარჯის გასანაწილებლად ძირითად და არასანარმოო მუშახელზე, რადგან საქმიანობის ხარჯის მატარებლები განისაზღვრა, თუნეიმ მოიპოვა ინფორმაცია ცალკეული საქმიანობის ხარჯის მატარებლის რაოდენობასა და თითოეული პროდუქციისთვის საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის რაოდენობის შესახებ. მან შეაჯამა მონაცემები (იხილეთ 4-4 სურათი).

თუნეი ახლა ფლობს საკმარის ინფორმაციას საწარმოსთვის ABC მოდელის შესაფასებლად. მან დაითვალა საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი საქმიანობის ხარჯების გაყოფით საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მთლიან რაოდენობაზე, როგორც ეს ნაჩვენებია 4-5 სურათზე. შემდეგ მან გაამრავლა საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი ცალკეული ოთხი პროდუქტისთვის გამოყენებულ

სურათი 4-4
საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯის მატარებლები

საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯის მატარებელი	ეანილი	შოკოლადი	მარწყვი	ნუში	სულ*
ძირითადი მუშახელის საათები/ერთეული	0.02	0.02	0.02	0.02	20,000
დანადგარის საათი/ერთეული	0.012	0.012	0.012	0.012	12,000
სანარმოო სამუშაოები	700	650	500	150	2,000
დაყენების დრო/მუშაობა	4	2.4	5	7.6	
მთლიანი დაყენების დრო (საათი)	2,800	1,560	2,500	1,140	8,000
პროდუქციის რაოდენობა	1	1	1	1	4

*მთლიანი მუშახელისა და დანადგარის საათები განისაზღვრება ერთეულების რაოდენობის გამრავლებით გაყიდული ნაყინის ცალკეულ ტიპზე (4-1 სურათიდან, რომელიც არის 500,000 ეანილის, 400,000 შოკოლადის, 90,000 მარწყვის და 10,000 ნუშის გალონი).

სურათი 4-5
საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯის მატარებლების გამოთვლა

	საქმიანობაზე განული ხარჯი	დანახარჯის მატარებელი	დანახარჯთა მატარებლის რაოდენობა	დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი
ნარმოების პროცესების მართვა	$660,000	ნარმოების პერიოდის რაოდენობა	2,000	$330 ერთ პერიოდზე
დანადგარის დაყენება	$336,000	დაყენების საათების რაოდენობა	8,000	$42 დაყენების ერთ საათზე
დამხმარე პროდუქცია	$144,000	პროდუქციის რაოდენობა	4	$36,000ერთ პროდუქტზე
დანადგარის მართვა	$420,000	დანადგარის საათები რაოდენობა	12,000	$35 დანადგარის საათზე
სულ	$1,560,000			

სურათი 4-6
საქმიანობის დანახარჯების განაწილება პროდუქციაზე

	საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი	ACDQ ვანილისთვის	საქმიანობის ხარჯი ვანილისთვის	ACDQ შოკოლადისთვის	საქმიანობის ხარჯი შოკოლადისთვის	ACDQ მარწყვისთვის	საქმიანობის ხარჯი მარწყვისთვის	ACDQ ნუშისთვის	საქმიანობის ხარჯი ნუშისთვის
ნარმოების პროცესის მართვა	$330	700	$231,000	650	$214,500	500	$165,000	150	$49,500
დანადგარის დაყენება	$42	2,800	$117,600	1,560	$65,520	2,500	$105,000	1,140	$47,880
დამხმარე პროდუქცია	$36,000	1	$36,000	1	$36,000	1	$36,000	1	$36,000
დანადგარის მართვა	$35	6,000	$210,000	4,800	$168,000	1,080	$37,800	120	$ 4,200

სურათი 4-7
საქმიანობის სახეობების მიხედვით დახარჯთა აღრიცხვის მიხედვით პროდუქტის მომგებიანობის ანგარიში

	ვანილი	შოკოლადი	მარწყვი	ნუში	სულ
გაყიდვები	$2,250	$1,800	$418.5	$49.5	$4,518
მატერიალური ხარჯები	750	600	140.4	16.5	1,506.9
მუშახელის ღირებულება	300	240	54	6	600
ზღვრული მოგება	$1,200	$960	$224.1	$27	$2,411.1
დამატება 40% მუშახელი ღირებულებაზე	120	96	21.6	2.4	240
წარმოების პერიოდის მართვა	231	214.5	165	49.5	660
დანადგარის დაყენება	117.6	65.52	105	47.88	336
დამხმარე პროდუქცია	36	36	36	36	144
დანადგარის მართვა	210	168	37.8	4.2	420
მთლიანი ზედნადები ხარჯები	714.6	580.02	365.4	139.98	1,800
მთლიანი მოგება	$485.4	$379.98	($141.3)	($112.98)	$611.1
მთლიანი მოგება (%)	21.6%	21.1%	(33.8)%	(228.2)%	13.5%
მარკეტინგის, გაყიდვების, დისტრიბუციისა და ადმინისტრაციული (MSDA) ხარჯები					$900.0
ოპერაციული მოგება (ზარალი)					($288.9)

საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის რაოდენობაზე (იხილეთ 4-6 სურათი) და წარმოადგინა საქმიანობის ხარჯის ანალიზი თითოეული პროდუქტისთვის მასალისა და მუშახელის ღირებულებასთან ერთად (4-1 სურათი) და მიიღო ABC შემოსავლიანობის ანგარიში, რაც ასახულია 4-7 სურათზე.

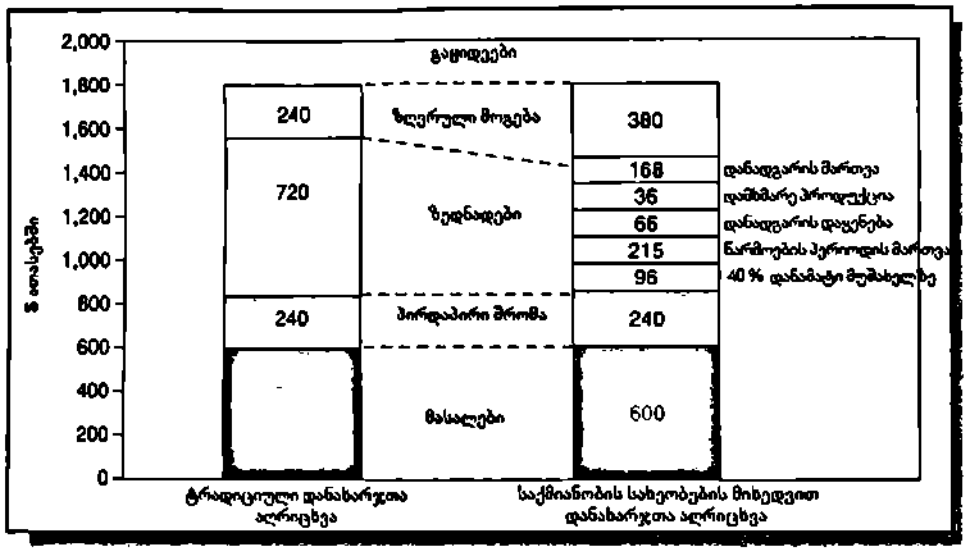
ყურადღება მიაქციეთ, რომ 4-7 სურათი შეიცავს უფრო მეტ ინფორმაციას, ვიდრე შეჯამებული ანგარიში (4-1 სურათი), რომელშიც მოცემულია რთული და არაზუსტი საქმიანობების ჯგუფი, რომელიც განხორციელდა არაპირადაპირი არასანარმოო რესურსის მიერ. ახლა თუნეი ხედავს ცალკეულ პროდუქტისთვის შესრულებულ ყველა საქმიანობის ხარჯს.

ABC სისტემის შედეგები საკმაოდ განსხვავდება ტრადიციული დანახარჯთა მართვის სისტემის მონაცემებისაგან. (4-1 სურათი). თუნეისთვის ახლა გასაგებია ბოლო წლებში კომპანიის შემოსავლიანობის გაუარესების მიზეზი. ორი სპეციალური ასორტიმენტის პროდუქცია წინა დანახარჯთა მართვის სისტემის მიხედვით ჩანდა როგორც ყველაზე მომგებიანი, სინამდვილეში იყო ყველაზე ნაკლებად მომგებიანი პროდუქტი და მისი ნარმოება ხდებოდა დანაკარგით. კომპანიამ დაამატა ზედნადები რესურსების დიდი რაოდენობა — გაუმჯობესებული კომპიუტერული სისტემის და უფრო მეტი არასანარმოო და დამხმარე თანამშრომლები პროდუქციის გამოშვებისთვის. მარწყვისა და ნუშის გაყიდვებიდან მიღებულმა ზღვრულმა შემოსავალმა ვერ დაფარა საჭირო დამატებითი დამხმარე რესურსების დანახარჯი.

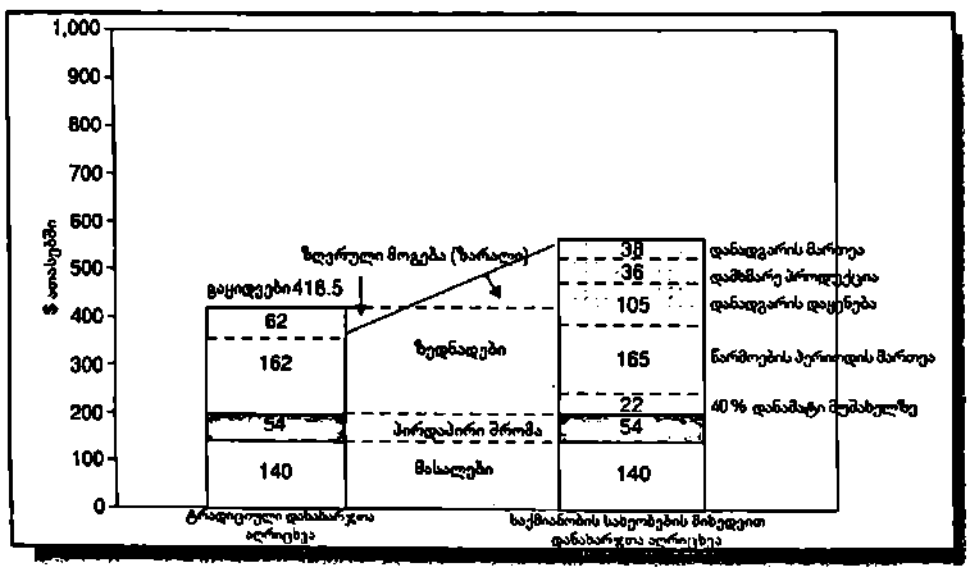
საქმიანობის სახეობების მიხედვით ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ტრადიციული დანახარჯთა მართვის სისტემის პერსპექტივის საპირისპიროდ, კომპანიის მომგებიანი პროდუქტებია ვანილისა და შოკოლადის ნაყინი. მიმდინარე ოპერატიული მარჟა ამ პროდუქტებისთვის 20-%-ით მეტი იყო ახალი ასორტიმენტის ნაყინის შემოტანამდე.

4-8ა და 4-8ბ სურათები ადარებს აღრიცხულ ხარჯებს ტრადიციული და ABC სისტემების მიხედვით შოკოლადისა და მარწყვის ნაყინისთვის. ტრადიციული სისტემა ანაწილებს ზედნადებ დანახარჯებს ძირითადი მუშახელის ღირებულების პროპორციულად, ხოლო ზედმეტი ნანილდება შოკოლადზე, მაღალი მოცულობის მარტივ პროდუქტზე, ძალიან მცირე მარწყვზე, უფრო დაბალი მოცულობის მქონე და რთულ პროდუქტზე. არა მარტო აღნიშნულ მარტივ მაგალითში არამედ საზოგადოდ, დაბალი მოცულობის კომპლექსურ პროდუქტს სჭირდება უფრო მეტი რესურსი წარმოებულ ერთეულზე, დაყენების ან ნარმოების პროცესის მართვისა და დამხმარე საქმიანობის შესრულებისთვის.

სურათი 4-8 ა
დანახარჯთა
აღიცხვის
მეთოდების
შედარება
შოკოლადის
ნაყინისთვის



სურათი 4-8ბ
დანახარჯთა
აღიცხვის
მეთოდების
შედარება მარწყვის
ნაყინისთვის



მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით

4-7 და 4-8 სურათებზე აღწერილი ინფორმაცია მენეჯერებს აწვდის ძირითად არსს, თუ როგორ შეიძლება იქნეს გაზრდილი Ericson-ის შემოსავლიანობა. მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით (Activity-based management ABM) მოიცავს მენეჯერების მიერ განხორციელებულ ქმედებებს ABC კვლევის საფუძველზე, რათა გააუმჯობესონ საქმიანობის ეფექტიანობა და პროდუქციის შემოსავლიანობა. მაგალითად, დენის სელმორმა გაყიდვებისა და მარკეტინგის დეპარტამენტში შეიძლება სცადოს ფასების ანევა არამომგებიანი პროდუქციაზე, რათა დაფაროს პროდუქციის ერთეულის წარმოების დანახარჯები. ამჟამად, ნარმოების პროცესის მართვისა და დანადგარის დაყენების ხარჯი ორი ახალი პროდუქციისთვის უფრო მაღალია, ვიდრე მასალისა და მუშახელის ღირებულება. მარკეტინგისა და გაყიდვების მენეჯერებმა შეიძლება ასევე სცადონ მოთხოვნის გაზრდა შემოსავლიანი შოკოლადისა და ვანილის ნაყინისთვის.

საქმიანობის სახეობების მიხედვით სხვა მართვის ქმედებების მიზანს წარმოადგენს წარმოების პროცესის გაუმჯობესება, განსაკუთრებით შეკვეთებისა და პროდუქტის მდგრადობის მიხედვით. ჯეფრი დონალდმა და წარმოებაში დაკავებულმა სხვა ადამია-

ნებმა შეიძლება ყურადღება თავიდან გადაიტანონ წარმოების აღჭურვილობის სწრაფად მართვიდან (ერთეულის დონეზე საქმიანობების გაუმჯობესება) იმაზე, თუ როგორ შეამცირონ დაყენების დრო (შეკვეთის მიხედვით საქმიანობის გაუმჯობესება) და რომ სპეციალური ასორტიმენტის პატარა შეკვეთები იყოს ნაკლებად ძვირი საწარმოებლად (მოითხოვდეს უფრო ნაკლებ რესურსებს). მარწყვის ნაყინისთვის ტექნიკური მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე განეულმა მაღალმა ხარჯმა და რეცეპტების ხშირმა ცვლამ შეიძლება გამოიწვიოს ტექნიკური პერსონალის მოტივირება, რომ მათ შექმნან ახალი პროდუქტი, რომლის წარმოება უფრო ადვილია და არ მოითხოვს დიდ მოდიფიკაციას მისი წარმოების შემდეგ და შესაბამისად შემცირდება რესურსზე მოთხოვნები პროდუქციის მდგრადობის საქმიანობის მეშვეობით. ასევე საქმიანობის სახეობების მიხედვით მართვის აქტივობას მიეკუთვნება ზარალით წარმოებული პროდუქტის გარდაქმნა მომგებიანად მინიმალური შეკვეთის ზომის შემოღებით, რომელიც აღმოფხვრის არამომგებიან წარმოების პროცესს.

პროცესის გაუმჯობესების, ფასების შეცვლის, გაყიდვების მოცულობის გაზრდის და დიზაინის გაუმჯობესებით გამოწვეული ერთიანი ზემოქმედება მნიშვნელოვნად გაზრდის Ericson-ის შემოსავლიანობას, როგორც მაღალი ასევე დაბალი მოცულობის პროდუქციის შეთავაზების შედეგად. ABC სისტემამ მენეჯერებს მიანოდა არსებითი ინფორმაცია, რომლის საშუალებითაც შეიძლება არამომგებიანი საქმიანობა გადაიქცეს კომპანიისთვის მომგებიანად.

პრაქტიკაში

W.S. Industires იყენებს ABC-ის ინფორმაციას უწყვეტი გაუმჯობესებისთვის

W.S. Industires-ს ოფისი აქვს, ჩენაიში, ინდოეთი, და ელექტორენერგიის სადისტრიბუციო კომპანიებს ამარაგებს აღჭურვილობით, როგორიცაა იზოლატორი, ძაბვის შემაკავებელი, ტრანსფორმატორი, კონდენსატორი და გამომრთველი. 1990-იან წლებში გაზრდილი კონკურენციის გამო, კომპანიამ ვერ გაუძლო ხარჯების ზრდას მაღალი ფასების გამო. მას ან უნდა შეემცირებინა ან შეენარჩუნებინა ფასები. კომპანიას უნდოდა დაეცვა თავისი ძლიერი პოზიცია ინდოეთის ბაზარზე, სადაც ის იყო სამ ძირითად ბაზრის მეწილეთა შორის, ვიდრე აქტიურად გაზრდიდა ბიზნესს აზიაში, ევროპაში, აფრიკასა და შეერთებულ შტატებში. მისი ძირითადი წარმატების მიზანი იყო მიეღწია მწარმოებლურობის მნიშვნელოვანი გაუმჯობესებისთვის. კომპანიამ გამოიყენა ABC თავისი მიზნის მისაღწევად.

მან შექმნა ABC პროექტის გუნდი საშუალო დონის მენეჯერებისგან წარმეობის, კელეციისა და განვითარების ხარისხის საინფორმაციო სისტემებიდან. W.S.-ს უნდოდა რომ თანამშრომლებს ჰქონოდათ ახალი სისტემის სრული ფლობა, არა იმის შეგრძნება, რომ ის შემუშავდა და განუთარდა მხოლოდ ფინანსური განყოფილების მიერ. გუნდმა ასახა ყველა პროცესი და საქმიანობა მონაცემთა ბაზაში, და ცალკეული დაახასიათა როგორც დამატებითი ღირებულების ან არადამატებითი ღირებულების საქმიანობად (არადამატებითი ღირებულების საქმიანობად მიიჩნევა დეტალების მოძრაობა წინ და უკან მარაგების შენახვის ადგილას, რისი აღმოფხვრაც შეიძლება წარმოების და მასთან თანმხლები პროცესის გაუარესების გარეშე).

გუნდმა გამოიყენა ABC სისტემის ინფორმაცია მუდმივი გაუმჯობესებისთვის პროექტების შესათავაზებლად, რომელიც ან მოაშორებდა არაღირებულ საქმიანობას ან შეამცირებდა დამატებითი ღირებულების საქმიანობის შესრულების ხარჯს. მაგალითად, ერთმა გუნდმა მიიღო დასტური კედლის მოშორებაზე, რომელიც ინეევდა დამატებით შიდა მოძრაობას. გუნდმა დაინახა ABC ანალიზიდან, რომ სარგებელი შემცირებული მასალის მოძრაობის ხარჯიდან აჭარბებდა აღდგენის ხარჯს.

გაერთიანებული სამუშაო ძალა დასაწყისში შეწუხებული იყო სამუშაოს დაკარგვასთან დაკავშირებით წარმატებული გაუმჯობესების პროექტების გამო. კომპანიამ გარანტია მისცა, რომ სარგებელი ამ პროექტებიდან იქნებოდა გაყიდვების ზრდა და არა სამუშაოს დაკარგვა. თანამშრომელთა ნდობის გაძლიერებისთვის და მუდმივი გაუმჯობესებისთვის კომპანიამ შეიმუშავა დაჯილდოების შემდეგი პროგრამა:

> პროექტს ჯილდოს მოპოვების უფლება ექნება თუ ის იქნება წარმატებით განხორციელებული გუნდის მიერ და დანაზოგი რეალიზებული იქნება არასასურველი გეერდითი ეფექტების გარეშე.
> ხარჯები პროექტის განხორციელებისთვის გამოიქვითება მიღწეული მიმდინარე დანაზოგებიდან.
> თანამშრომლები მიიღებენ დანაზოგის ფიქსირებულ პროპორციას ერთბაშად ან წლიურად თუ დანაზოგი იქნება.
> ყველა ჯილდო ანაზღაურდება თანაბრად ყველა გუნდის წევრებზე თანამშრომელთა ღია ფორუმზე.

პირველი სამი წლის მანძილზე, კომპანიამ დაასრულა 56 პროექტი, რომელმაც მოიტანა დანაზოგი 13.62 მილიონი (დაახლოებით $300000 ამერიკული დოლარი). უფრო მნიშვნელოვანი იყო ის ფაქტი, რომ სანარმოს მწარმოებლურობა გაიზარდა 9,000 მეტრ-ტონიდან 11,700-მდე წელიწადში. მასალათა მოძრაობა შემცირდა 15,200 მეტრ-ტონამდე დღეში, ნარჩენების, მარაგების შემცირებამ შეადგინა დანაზოგი 10 მილიონი წელიწადში და მწარმოებლურობის განმსაზღვრელი დანადგარის მუშაობის დრო გაიზარდა 85%-დან 95%-მდე. მომხამრებლისთვის დროული მიწოდება ასევე მნიშვნელოვნად გაიზარდა.

წყარო: V. G. Narayanan, "Activity-Based Management at W.S. Industries (A)," (HBS Case #101-062).

საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვასთან დაკავშირებული საკითხები

მრავალი კომპანიის ABC მოდელი არ არის ისეთივე მარტივი პრაქტიკაში განსახორციელებლად, როგორც ეს მოცემული იყო Ericson-ის მაგალითზე. კომპანიები აწყდებიან რამოდენიმე პრობლემას მათ კომპლექსურ ნარმოებაში ABC მოდელის გამოყენების დროს. პირველად, გამოკითხვის პროცესსა და თანამშრომლების შემოწმებას სხვადასხვა საქმიანობებზე მათი დროის განაწილების გასარკვევად მიაქვს დიდი დრო და ასევე ხარჯებთან არის დაკავშირებული. ერთ დიდ ბანკში საბროკერო ოპერაციას ABC მოდელით სჭირდება 70,000 თანამშრომელი და 100-ზე მეტი მონყობილობა, რომ წარმოადგინო თვიური ანგარიში მათი დროის შესახებ. კომპანიას მოუხდება 14 თანამშრომლის სრული დროით დასაქმება, რომ განახორციელოს მონაცემთა შეგროვება, დამუშავება და ანგარიშის წარმოდგენა. $20 მილიარდის ღირებულების მქონე დისტრიბუტორს სჭირდება რამოდენიმე თვე და მრავალი თანამშრომელი რომ განაახლოს შიდა ABC მოდელი. დიდი დრო და მაღალი ხარჯია საჭირო, რომ შეაფასო ABC მოდელი ხელახალი ინტერვიუებისა და შემოწმებების გზით, რაც ქმნის ბარიერს ABC მოდელის მიღებასთან დაკაშირებით და მისი მუდმივი განახლებისთვის საჭირო დიდი ხარჯების გამო ამ სისტემების განახლება იშვიათად ხდება, რასაც მივყავართ მოძველებული დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლებისკენ და პროცესის, პროდუქტის და მომხმარებელთა ხარჯის არაზუსტი შეფასებისკენ.

მენეჯერებს ასევე აინტერესებთ ამ სისტემის სიზუსტე, როცა ხარჯების განაწილება დაფუძნებულია ინდივიდუალურ სუბიექტურ შეფასებაზე დროის განაწილების თვალსაზრისით. შეფასებასთან დაკავშირებული შეცდომის გარდა, რომელიც მოჰყვება თანამშრომელთა მცდელობას წარმოადგინონ მათი დროის განაწილება, ხალხი, რომელიც ავსებს მონაცემებს ითვალისწინებს თუ როგორ შეიძლება ის იქნეს გამოყენებული, რამაც შეიძლება გავლენა იქონიოს და არასწორად წარმოადგინოს პასუხები. შესაბამისად, მენეჯერები ხშირად კამათობენ ამ მოდელის სიზუსტეზე და საორიენტაციო ღირებულებასა და მომგებიანობაზე ვიდრე იმაზე, თუ როგორ გაუმჯობესდეს არაეფექტიანი პროცესები, არამომგებიანი პროდუქტი თუ მოხმარებული და მნშვნელოვანი ჭარბი სიმძლავრე, რომელსაც ეს მოდელი ააშკარავებს.

მეორე პრობლმა არის ის, რომ ტრადიციული ABC მოდელის დროს რთულია ახალი საქმიანობის ან არსებულ საქმიანობაზე რაიმე დეტალის დამატება. მაგალითად, განვიხილოთ პროდუქციის გატანაზე მოთხოვნასთან დაკავშირებული საქმიანობა და მისი კომპლექსურობა. თითოეულ გატანისთვის მუდმივი ხარჯის დაწესების ნაცვლად, კომპანიას ურჩევნია იცოდეს ხარჯებს შორის სხვაობა იმ შემთხვევებისთვის, როცა ტვირთი იგზავნება მთლიანად სატვირთო მანაქანით, მასზე ნაკლები ტვირთტევადობისა და სწრაფი ტრანსპორტით, თუ ტვირთმზიდავი გემით. გაგზავნაზე მოთხოვნა შეიძლება შესრულდეს ხელით.ელექტრონული სახით და ასევე შესაძლებელია დასჭირდეს სტანდარტული ან სწაფი ტრანზაქცია. რესურსების მხრივ ასეთი მნიშვნელოვანი ცვალებადობის გამო, ცალკეული გაგზავნის დროს საჭირო ხდება ახალი საქმიანობის დამატება მოდელში და კადრების ხელახალი ინტერვიუები მათი დროის განაწილების შესახებ ინფორმაციის მისაღებად, რათა მოხდეს გაგზავნის ხარჯების თავიდან განაწილება სხვადასხვა სახის გაგზავნის საქმიანობაზე.

საქმიანობის ცნობარის ზრდასთან ერთად, რომელიც ასახავს დეტალებს საქმიანობის შესახებ ან მოდელის ფარგლების გაფართოებას, მოთხოვნა გამოყენებულ კომპიუტერულ მოდელზე მონაცემთა შეგროვებისა და დამუშავების თვალსაზრისით არსებითად იზრდება. მაგალითად, კომპანია თავის საწარმოში იყენებს 150 საქმიანობას ABC მოდელში და 150 საქმიანობის დანახარჯებს ანაწილებს 600,000 დანახარჯთა ობიექტისთვის (პროდუქცია ან მომხმარებელი) და ამ მოდელის თვიური მართვა ორი წლის მანძილზე მოითხოვს მონაცემთა შეფასებას, გამოთვლებს და მონაცემთა შენახვას 2 მილიარდზე მეტი პუნქტისთვის.

მსგავსი გაფართოება იყენებს ბევრ გაფართოებულ ABC სისტემებს, რაც გადააჭარბებს, Microsoft Excel ან სხვა პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემების ცხრილების ტევადობას. სისტემებს დასჭირდებათ დღეები ერთი თვის მონაცემების დასამუშავებლად. მაგალითად, აეტომატიზებული ABC მოდელმა $12 მილიონიანი მწარმოებლისთვის წაიღო 3 დღე 40 დეპარატამენტისთვის, 150 – საქმიანობისთვის, 10,000 – შეკვეთისთვის და 45,000 დეტალის ხაზის ხარჯის დასათვლელად.

მონაცემთა შეგროვება, შენახვა და დამუშავება სერიოზული პრობლემაა ბევრ შემსრულებლისათვის. მაგრამ უფრო მნიშვნელოვანი დაბრკოლება წარმოიშობა ინტერვიუსა და შემოწმების პროცესში. როცა ხალხი აფასებს თავის საქმიანობებზე დახარჯულ დროს, ისინი მუდმივად აღრიცხაუენ პროცენტებს, რომელთა ჯამი 100%-ს უდრის. ძალინ ცოტა თანამშრომელი აღნიშნავს, რომ მათი დროის მნიშვნელოვანი პროცენტი არის უქმი ან გამოუყენებელი. შესაბამისად, დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლები გამოითვლება იმაზე დაყრდნობით, რომ რესურსი მუშაობს სრული დატვირთვით. მაგრამ პრაქტიკაში გამონაკლისი უფრო მეტია ვიდრე წესი. გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯების პროდუქტზე არასწორად განაწილების გარდა, მეორე წინააღმდეგობა ვითარდება, როცა მენეჯერები მონაცემთა მიხედვით შესაბამის ზომებს იღებენ. მათ შეუძლიათ შეამცირონ არამომგებიანი პროდუქტის წარმოება, გაზარდონ წარმოების პერიოდის მოცულობა, შეცვალონ პროდუქციის ასორტიმენტი, გაუმჯობესონ პროცესის ეფექტიანობა. მოკლევადიან პერიოდში ეს ქმედებები ზრდიან გამოუყენებელ სიმძლავრეს, მაგრამ ვიდრე გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯი გამორიცხულია მომავალი ხარჯის განაწილებიდან პროდუქტზე და მომხმარებელზე, ამ ქმედებებიდან სარგებელი ის არის, რომ ხელახლა ნაწილდება დარჩენილ პროდუქციაზე, იწვევს რა ხარჯის მომატებას და მათი შემოსავლიანობის შემცირებას.

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საქმიანობის დანახარჯების კალკულაციის პროცესი ინტერვიუსა და შემოწმების გზით დიდ დროსა და ხარჯს მოითხოვს რომ შეგროვდეს მონაცემები, შეიქმნას და განახლდეს ძვირადღირებული საინფორმაციო სისტემები ცვალებადი გარემოებების ფონზე. თეორიული თვალსაზრისით ასევე არაზუსტია გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯის ჩართვა დანახარჯთა მატარებლის გამოთვლის დროს.

მომდევნო ნაწილში, ჩვენ ავღწერთ თუ როგორ უნდა ვმართოთ სიმძლავრესთან დაკავშირებული პრობლემა და გაგაცნობთ ახალ მიდგომას დროით-მართვად ABC მოდელს (time-driven ABC), რომელიც საშუალებას აძლევს უფრო მარტივ ABC მოდელს მოიცვას კომპლექსური ოპერაციები.

რესურსის სიმძლავრის დანახარჯის დადგენა

დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლების კალკულაციის დროს, როგორიცაა საწარმოო პროცესის ხარჯი, ლაურა თუნეი წარმოების პროცესის ხარჯს $660,000-ის ოდენობით ყოფდა 2,000 საწარმოო პროცესზე, რომელიც სრულდებოდა აღნიშნულ პერიოდში. ჩავთვალოთ, რომ არასაწარმოო მუშახელის რაოდენობას შეუძლია განახორციელოს 2,400 საწარმოო პროცესი (პარტია), მიუხედავად იმისა, რომ 2,000 იყო დაგეგმილი კვარტალში. ანალიტიკოსები უკეთესად შეაფასებენ ცალკეული საწარმოო პროცესისთვის საჭირო რესურსების ხარჯს, საქმიანობის ხარჯების გაყოფით პრაქტიკულ სიმძლავრეზე (practical capacity) და გამოუყენებელ რესურსების სიმძლავრეზე.

პრაქტიკული სიმძლავრე ხშირად გამოისახება პროცენტებში და შეესაბამება თეორიული სიმძლავრის 80-85%-ს. ეს ნიშნავს, რომ თუ თანამშრომელი ან დანადგარი ჩვეულებრივად მუშაობს 40 საათი კვირაში (თეორიული სიმძლავრე), მისი პრაქტიკული სიმძლავრე უნდა შეფასდეს როგორც 32 საათი კვირაში. ეს შეფასება 20% შესვენების, მოსვლისა და წასვლის, კომუნიკაციის, გამოკითხვის საშუალებას იძლევა. დანადგარისთვის აღნიშნული 20% წარმოადგენს გაჩერების ტექნიკური მომსახურების, შეკეთებისა და დაგეგმილი ცვლილებების დროს.

პრაქტიკული სიმძლავრის საფუძველზე, ანალიტიკოსებს შეუძლიათ დაითვალონ უფრო ზუსტი ერთეულის ხარჯის საქმიანობის მიხედვით, როგორიცაა წარმოების პროცესის მართვა:

$$\text{ერთეულის ხარჯი} = \frac{\text{რესურსის სიმძლავრის ხარჯი}}{\text{რესურსის პრაქტიკული სიმძლავრე}}$$

ერთი წარმოების პროცესის ხარჯი = $660,000/2400 = $275 ერთ პროცესზე

ეს მნიშვნელობა გაცილებით დაბალია $330-ზე ერთი პროცესის მიხედვით, რომელიც თუნეიმ დაიანგარიშა შესრულებული სამუშაოს მიხედვით. $330 ერთ პროცესზე მოიცავს არა მარტო წარმოების პროცესისთვის გამოყენებული რესურსების ხარჯს, არამედ გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯსაც (cost of unused capacity) საქმიანობის მიხედვით.

გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯი არ უნდა განაწილდეს წარმოებულ პროდუქციაზე ან მომხმარებელზე. საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი უნდა ასახავდეს მიმდინარე პროცესის ეფექტიანობას – რესურსების ხარჯებს, რომელიც საჭიროა ცალკეული წარმოების სამართლიანად და ეს ეფექტიანობა უკეთესად გამოითვლება გამოყენებული რესურსების სიმძლავრით, როგორც საზომი საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის გამოთვლის დროს. საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის კალკულაციის დროს გამოსათვლელია გამოყენებული რესურსის სიმძლავრე, რომელიც შეწყმული უნდა იქნეს სამუშაოს რაოდენობასთან, რომლის შესრულებაც რესურსს შეუძლია.

გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯი არ უნდა იქნეს იგნორირებული. ის რჩება როგორც პიროვნების ან დეპარტამენტის პასუხისმგებლობა. ჩვეულებრივ გამოუყენებელი სიმძლავრის განაწილება შესაძლებელია მოხდეს სიმძლავრის დონესთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების ანალიზის შემდეგ. მაგალითად, თუ სიმძლავრე მიღებულ იქნა, რომელიც აკმაყოფილებს მომხმარებლის ან ბაზრის სეგმენტისთვის განსაზღვრულ მოთხოვნას, გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯი მოსალოდნელზე დაბალი მოთხოვნის გამო შეიძლება იქნეს განაწილებული პირზე ან ორგანიზაციის ერთეულზე, რომელიც პასუხსმგებელია ამ მომხმარებელზე ან ბაზრის სეგმენტზე. მსგავსი განაწილება სრულდება ერთჯერადი განაწილების ბაზაზე, ის მიიჩნევა როგორც მდგარადობისთვის და არა ერთეულისთვის გაწეული ხარჯი.

გამოუყენებელი სიმძლავრე არ უნდა იქნეს მიჩნეული როგორც საერთო ხარჯები. ის უნდა განაწილდეს პროდუქციის ხაზზე, დეპარტამენტზე, ან აღმასრულებლებზე. მაგალითად, თუ გამოუყენებელი სიმძლავრე უკავშირდება პროდუქციის ხაზს, როცა გარკვეული ნარმოების რესურსები მიმართულია პროდუქციის ხაზისკენ, მაშინ გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯი განაწილდება პროდუქციის ხაზზე მოთხოვნის შეუსრულებლობის შემთხვევაში. ჩავთვალოთ, რომ განყოფილების მენეჯერმა წინასწარ იცის, რომ რესურსების მომარაგება აჭარბებს რესურსებზე მოთხოვნას, მაგრამ მას სურს შეინარჩუნოს გამოუყენებელი რესურსები მომავალი ზრდის ან გაფართოების შემთხვევისთვის. მაშინ გამოუყენებელი სიმძლავრე იქნება განყოფილების მდგრადობის ხარჯი განაწილებული განყოფილებაზე გამოუყენებელი სიმძლავრის შენახვასთან მიღებული გადაწყვეტილების შედეგად. მსგავსი განაწილების დროს ჩვენ ვადგენთ ხარჯს ორგანიზაციის გარკვეულ დონეზე. გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯების ერთჯერადი განაწილება აძლევს უკუკავშირს მენეჯერებს მათ მიერ მიწოდებასა და მოთხოვნაზე მიღებულ გადაწყვეტილებებთან მიმართებაში.

მუდმივი და ცვალებადი ხარჯები საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა სისტემებში

ABC სისტემა ანაწილებს არაპირდაპირ ხარჯებს პროდუქციაზე, ეს სისტემა არ მიიჩნევს აღნიშნულ ხარჯებს როგორც ცვალებადს იმ ტრადიციული გაგებით, რომ ისინი გაზრდიან ან შეამცირებენ მოკლევადიან ცვლილებებს საქმიანობის მოცულობაში. თუ კომპანია შეასრულებს ერთით ნაკლებ დაყენებას ან წარმოების პროცესს, მისი მთლიანი ხარჯი სავარაუდოდ არ შეიცვლება, ამიტომაც ბევრი არაპირდაპირ ხარჯს მიაკუთვნებს დამხმარე ხარჯებს როგორც „მუდმივ ხარჯს". ჩვენ ვამჯობინებთ გარკვეული მიზეზების გამო, მივაკუთვნოთ ეს ხარჯი არა მუდმივს, არამედ აუცილებელ ხარჯებს. ბევრი ხარჯი, რომელიც ABC სისტემით ნაწილდება მიეკუთვნება აუცილებელ ხარჯებს, მაგრამ ისინი შეიძლება გახდეს ცვალებადი, როცა მენეჯერები მოქმედებენ (ისინი მუდმივია თუ მენეჯერები არ აქცევენ ყურადღებას სიმძლავრის გამოყენებასთან დაკავშირებულ ცვლილებებს). ხარჯები ხდება ცვალებადი ორსაფეხურიანი პროცესის შედეგად. პირველი, მოთხოვნა სიმძლავრის რესურსებზე იცვლება შესრულებული საქმიანობის რაოდენობაში ცვლილების გამო (მაგალითად, ნარმოების პროცესის ან დამხმარე პროდუქციის რაოდენობის მხრივ ცვლილება) ან შესასრულებელი საქმიანობის ეფექტიანობაში ცვლილების გამო (მაგალითად, უფრო ცოტა რესურსები ხდება საჭირო იმავე რაოდენობის საქმიანობის შესრულებისთვის). მეორე, მენეჯერებმა მიიღეს გადაწყვეტილება აუცილებელი რესურსების მომარაგების შეცვლასთან დაკავშირებით; გაზარდეს ან შეამცირეს, რათა დაკმაყოფილდეს საქმიანობაზე ახალი მოთხოვნები, ამ რესურსების გამოყენების შედეგად.

თუ საქმიანობის მოცულობა აჭარბებს, არსებული რესურსების სიმძლავრეს, შედეგი შეზღუდულია, საქმიანობის გაზრდილი ტემპი ან დაბალხარისხიანი შესრულებული

სამუშაო. მსგავსი სახის შეზღუდულობას ხშირად ადგილი აქვს დანადგართან, მაგრამ ABC სისტემა ააშკარავებს, რომ ასეთი დეფიციტი შეიძლება მოხდეს ადამიანთა რესურსებზეც, რომლებიც ასრულებენ დამხმარე საქმიანობებს, როგორიცაა დიზიაინი, დაგეგმვა, შეკვეთა, პროდუქციის და მომხმარებელთა მართვა. კომპანიები ანყდებიან მსგავს შეზღუდულობას, როცა აუცილებელ ხარჯებს ქმნიან როგორც ცვალებადს: ისინი დეფიციტს აცსებენ უფრო მეტი დანახარჯების გაწევით, რომ გაზარდონ რესურსების მომარაგება სამუშაოს შესრულებისთვის ამიტომაც არაპირდაპირი ხარჯი იზრდება დროში.

მოთხოვნა არაპიდაპირ და დამხმარე რესურსებზე შეიძლება ასევე შემცირდეს, როგორც გამიზნულად საქმიანობის სახეობების მიხედვით მართვის გზით ან შემთხვევით კონკურენტული ან ეკონომიკური ძალებით, რომელიც იწვევს გაყიდვების შემცირებას. როგორც კი მოთხოვნა შეკვეთის მიხედვით და პროდუქტის მდგრადობის საქმიანობაზე მოთხოვნა მცირდება, მაშინვე ხარჯების შემცირება შეიმჩნევა. თუმცა ბევრი ერთეულის დონის რესურსებზე შემცირებული მოთხოვნას როგორიცაა, დანადგარი და ძირითადი მუშახელი, მაშინვე არ მივყავართ ხარჯების შემცირებისკენ. ხალხი დაქირავებულია, ადგილი იჯარით არის აღებული და კომპიუტერები, ტელეფონები და ავეჯი შეძენილია. ამ რესურსებზე ხარჯების გაწევა გრძელდება ნაკლები სამუშაოს მიუხედავად. ორგანიზაციულ რესურსებზე შემცირებული მოთხოვნა დაბლა სწევს რესურსების ხარჯებს, რომელიც გამოიყენება პროდუქციის, მომსახურების და მომხმარებლის მიერ, მაგრამ აღნიშნულის შემცირებასთან ერთად გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯის შესაბამისი ზრდა მიმდინარეობს.

გამოუყენებელი სიმძლავრის წარმოშობის შედეგად, აუცილებელი ხარჯები იცვლება, ქვევით ინევს გარდა იმ შემთხვევისა, როცა მენეჯერები აქტიურად არ ამცირებენ გამოუყენებელი რესურსების მომარაგებას. რა ქმნის რესურსის ხარჯს ცვალებადს და შემცირებადს, ეს არ არის რესურსის დამახასიათებელი თვისება, ეს არის მენეჯმენტის გადაწყვეტილება – პირველად შეამციროს რესურსებზე მოთხოვნა და მეორე მასზე ნაკლები დანახარჯი გასწიოს.

ორგანიზაციები ხშირად ქმნიან გამოუყენებელ სიმძლავრეს საქმიანობის სახეობების მიხედვით მართვის დროს, გარკვეული ქმედებების განხორციელების შედეგად, როგორიცაა: პროცესის გაუმჯობესება, ფასების შეცვლა პროდუქციის ასორტიმენტის ცვლილების გამო, მინიმალური შეკვეთის მოცულობის შემოღება. ისინი ინარჩუნებენ არსებულ რესურსებს, მიუხედვად იმისა, რომ მოთხოვნა რესურსების მიერ შესრულებულ საქმიანობაზე არსებითად ქვეითდება, ასევე წარუმატებლად ცდილობენ იპოვონ ახალი საქმიანობები, რომელიც შეიძლება იქნეს განხორციელებული გამოუყენებელი რესურსების მიერ. აღნიშნულ შემთხვევაში ორგანიზაცია არანაირ სარგებელს არ იღებს საქმიანობის სახეობების მიხედვით მართვის დროს გაწეული ქმედებების შედეგად, რომელიც ამცირებს მოთხოვნას მათ რესურსებზე. სარგებლის ვერ მიღება არ არის იმასთან დაკავშირებული, რომ ეს ხარჯები მუდმივია. მსგავსი ჩავარდნა ხდება, როცა მენეჯერები მზად არ არიან ან არ შესწევთ ძალა მათ მიერ შექმნილი გამოუყენებელი სიმძლავრით რაიმე უპირატესობა მოიპოვონ, მაგალითად, ნაკლები ხარჯების გაწევა საწარმოო რესურსებზე, ან მუშაობის მოცულობის გაზრდა იგივე რესურსებით. ეს ხარჯები მუდმივი დარჩება თუ მენეჯერები არ გამოიყენებენ გამოუყენებელი რესურსიდან რაიმეს შექმნის შესაძლებლობას.

აქედან გამომდინარე, გადაწყვეტილებების მიღება, როგორიცაა პროდუქციის მრავალფეროვნების შემცირება მხოლოდ რესურსების გამოყენების საფუძველზე (ABC სისტემა) არ გაზრდის მოგებას, თუ მენეჯერები არ შეამცირებენ რესურსების მომარაგებაზე გაწეულ ხარჯებს მომავალ დაბალ მოთხოვნასთან ერთად. მაგალითად, თუ მიღებული ზომები იწვევს წარმოების პროცესის რაოდენობის შემცირებას 10%-ით, არანაირი ეკონომიკური სარგებელი არ მიიღება თუ წარმოების პროცესისთვის უკვე მომარაგებული რესურსები არ აღმოიფხვრება ან არ გადავა მაღალშემოსავლიან გამოყენებაში. შედეგად, ABC მოდელის საფუძველზე რაიმე გადაწყვეტილების მიღების წინ მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ თუ რა გავლენა ექნება რესურსების მომარაგებას მათ გადაწყვეტილებებზე.

მსჯელობისას, თუ რატომ არის მნიშვნელოვანი დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლის დადგენა პრაქტიკული სიმძლავრის მიხედვით ყურადღებას გავამახვილებთ არსებით პრობლემაზე, რომელიც უკავშირდება საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის განხორციელებას, რაც მოიცავს თანამშრომელთა სუბიექტური დროის შეფასების გამოყენებას რესურსების ხარჯების საქმიანობაზე განაწილებისთვის.

დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვა

ზოგადი მიდგომა საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვასთან მიმართებაში მდგომარეობს იმაში, რომ იგი ანალიზებს რესურსების ხარჯებს საქმიანობებზე გამოკითხვებისა და შემოწმების საშუალებით. როგორც ადრე აღვნიშნეთ, ასეთ მიდგომას სჭირდება დიდი დრო, რომელიც ძვირია, ხშირად არაზუსტიც და რთული განახლებისთვის. კომპანიებს ახლა შეუძლიათ გადალახონ ეს პრობლემა **დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღიცხვით** (time-driven activity-based costing), ეს არის ახალი მიდგომა ხარჯების მოდელის შესაფასებლად. ის საჭიროებს მხოლოდ ორი პარამეტრის შეფასებას:

1. ერთეული სიმძლავრის დანახარჯი თითეულ დეპარტამენტში ან პროცესში
2. სიმძლავრის მოხმარება (ერთეულის დრო) თითოეული ტრანზაქციის ან პროდუქტის მიერ.

ერთეულის დანახარჯის შეფასება

- რესურსების ღირებულება რომელიც ქმნის სიმძლავრეს
- პრაქტიკული სიმძლავრის რესურსები

Ericson Ice Cream-ის მაგალითზე გამოყენებული არასაწარმოო მუშახელის ღირებულება იყო $840,000 დაზღვევის ჩათვლით. პრაქტიკული სიმძლავრის დასადგენად, ჩავთვალოთ, რომ 50 არასაწარმოო მუშა ასრულებს 500 საათ სამუშაოს კვარტალში ან 25,000 საათს მთლიანად წელიწადში. პრაქტიკული სიმძლავრე (თეორიული სიმძლავრის 80%) არის დაახლოებით 20,000 საათი კვარტალში, რომლითაც გამოეიანგარიშებთ არასაწარმოო მუშახელის სიმძლავრის ერთეულის ღირებულებას (საათში)

$$\text{არასაწარმოო მუშახელის ღირებულება} = \frac{\$840,000}{2,000 \text{ საათში}} = \$42 \text{ საათში}$$

გამოყენებული კომპიუტერის სიმძლავრის ხარჯი იყო $300,000. ჩავთვალოთ, რომ პრაქტიკული სიმძლავრე არის 500 საათი კვარტალში, შესაბამისად კომპიუტერის სიმძლავრის ერთეულის ღირებულება იქნება $600 საათში.

დროის განსაზღვრა ერთეულზე

ახალი ინფორმაციის მეორე ნაწილი უკავშირდება რესურსზე გამოყენებული დროის შეფასებას საქმიანობის პროცესში. სიზუსტე არ არის კრიტიკული, არსებითია მიახლოებითი სიზუსტე.

Ericson-ის მენეჯერები აფასებენ წარმოების პროცესის მართვისთვის და არასაწრმოო მუშახელზე და კომპიუტერულ რესურსებზე დამხმარე პროდუქციის საჭირო ერთეულის დროს შემდეგნაირად:

რესურსი	საქმიანობა	დრო
არაპირდაპირი შრომა	წარმოების დაყენება	5 სთ. ერთ დაყენებაზე
	დამხმარე პროდუქტი	500 სთ. ერთ პროდუქტზე
კომპიუტერი	წარმოების დაყენება	0.2 სთ. ერთ დაყენებაზე
	დამხმარე პროდუქტი	25 სთ. ერთ პროდუქტზე

დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი წარმოების დაყენებისას ახლა შესაძლებელია გამოითვალოს არაპირდაპირი შრომის და კომპიუტერის გამოყენებით თითოეული წარმოების დაყენებისთვის:

	ერთეულის ღირებულება	ერთეულის დრო	დანახარჯთა მატარებელი
პირდაპირი მუშახელის რესურსი	$42 საათში	5.0 ერთ პროდუქტზე	$210 ერთ პროდუქტზე
კომპიუტერის რესურსი	$600 საათში	0.2 ერთ პროდუქტზე	120 ერთ პროდუქტზე
საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი			$330 ერთ პროდუქტზე

ჩვენ დავითვლით დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელს დამხმარე პროდუქციისთვის იმავე გზით:

	ერთეულის ღირებულება	ერთეულის დრო	დანახარჯთა მატარებელი
არასანარმოო მუშახელის რესურსი	$42 საათში	500 ერთ პროდუქტზე	$21.000 ერთ პროდუქტზე
კომპიუტერის რესურსი	600 საათში	25 ერთ პროდუქტზე	15,000ერთ პროდუქტზე
საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი			$36,000 ერთ პროდუქტზე

არასანარმოო მუშახელის მიერ შესრულებული დანადგარის დაყენება უკვე გაზომილია დროის ერთეულებით, ასე, რომ ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ, რომ დაყენების ერთ საათს სჭირდება ერთი საათი არასანარმოო მუშახელის მუშაობა, რომლის ღირებულება საათში არის $42.

ჩვენ ერთეულად შევარჩიეთ დროით შეფასება, რომლებიც შეესაბამება გამოყენებულ რაოდენობას Ericson-ის მაგალითზე ორი პროცედურის მიხედვით. ერთი შეხედვით, შეიძლება რთულია ტრადიციულ და დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვას შორის სხვაობის პოვნა, მაგრამ გავიხსენოთ, რომ ტრადიციული ABC პროცედურის დროს ლაურა თენეის და მის ჯგუფს მოუხდებოდა ყველა არასანარმოო და კომპიუტერის პერსონალის გამოკითხვა ცალკეული რესურსის მიერ სხვადასხვა საქმიანობებზე დახარჯული დროის პროცენტების მისაღებად. პრაქტიკაში კი დიდი ორგანიზაციებისთვის გამოკითხვებისა და შემონმების პროცედურა არის დამღლელი, ხოლო შეფასების მხრივ მნიშვნელოვან შეცდომებს იძლევა. დროით-მართვად მიდგომაში, ABC ჯგუფი პირდაპირ დააკვირდება წარმოების პროცესისა და დანადგარის დაყენების გეგმით გათვალისწინებულ დროს სხვადასხვა პროდუქტისთვის. ასეთი მონაცემების მოპოვება ადვილი და უფრო მეტად რეალურია.

შემდეგი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ ABC მოდელის განახლება ადვილდება სამუშაოს პირობებში ცვლილებების შეტანის შემთხვევაში. მაგალითად, Ericson-ის მენეჯერებმა შეიძლება შეიტყონ, რომ არასანარმოო მუშახელი ასრულებს საწყის მოდელში მითითებული სამ საქმიანობაზე მეტს. მათ არ მოუხდებათ თანამშრომლებთან განმეორებითი ინტერვიუს ჩატარება. ისინი მარტივად დაადგენენ ახალი საქმიანობისთვის საჭირო დროს. მენეჯერები ასევე შეიტყობენ, რომ წარმოების პროცესის მართვა ან დამხმარე პროდუქტები მოითხოვს სხვადასხვა ოდენობის ძალისხმევას ცალკეული პროდუქტისთვის. მათ შეუძლიათ გააერთიანონ ახალი ცოდნა წარმოების პროცესის მართვისა და დამხმარე პროდუქციისთვის მოთხოვნილი ერთეულის დროის შეფასებით ცალკეული პროდუქტის შემთხვევაში და ადვილად მოახდინონ ცვლილებები მოდელში.

მენეჯერებს ასევე ადვილად შეუძლიათ დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლების განახლება. დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელში ცვლილებას ორი ფაქტორი იწვევს. პირველი, მოხმარებული რესურსების ფასების ცვლილებები გავლენას ახდენს საათობრივ ხარჯის მატარებელზე. მაგალითად, თუ არასანარმოო მუშახელი იღებს 8%-იან კომპენსაციის ზრდას, მათი საათობრივი ხარჯი გაიზრდება $42-დან საათში $45.36-მდე. თუ წარმოების პროცესში ახალი დანადგარი შეცვლილი ან დამატებული იქნა ხარჯის მატარებელი იცვლება და ასახავს ცვლილებას ოპერატიულ ხარჯში, რომელიც ასოცირდება ახალი მოწყობილობის შემოტანასთან.

მეორე, დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლები იცვლება, საქმიანობის ეფექტიანობის ცვლასთან ერთად. მაგალითად, როცა თანამშრომლები იღებენ უფრო მეტ კვალიფიკაციას შესრულებასა და დაგეგმვაში ცვლილებების შეტანასთან დაკავშირებით, ხარისხი, ძალისხმევის მუდმივად გაუმჯობესება და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა იმავე საქმიანობის ნაკლებ დროსა და მცირე რესურსებით შესრულების საშუალებას იძლევა. როცა განუწყვეტელი, მდგრადი გაუმჯობესება წარმოების პროცესში მიმდინარეობს ABC-ს ანალიტიკოსები ამცირებენ დროის მაჩვენებლების ერთეულებს და შესაბამისად რესურსებზე მოთხოვნასაც, რაც ასახავას პროცესის გაუმჯობესებას.

დროით-მართვადი ABC მოდელის განახლება გამოწვეულია იმ მოვლენებით, რომლებიც მოითხოვს მაჩვენებლების შეცვლას მოდელში. როგორც კი ანალიტიკოსები იგებენ რესურსების ხარჯებში ან საჭირო რესურსების მხრივ ცვლილების შესახებ, ისინი ანახლებენ დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლებს. ასევე, როცა ხდება საქმიანობის ეფექტიანობის თვალსაზრისით ცვლილებები ანალიტიკოსები ანახლებენ დროის შეფასებების ერთეულებს.

დროის განტოლება

დროით-მართვადი ABC მოდელის მეორე უპირატესობა მდგომარეობს შერბილებულ და გამარტივებულ მოსაზრებაში, რომ გარკვეული ტიპის ყველა შეკვეთა და ტრანზაქცია მოითხოვს ერთი და იმავე ოდენობის დამუშავების დროს. დროით-მართვადი ABC მოდელი არ საჭიროებს გამარტივებას. ის წარმოადგენს რეალური გარემოს საქმიანობებს დროის განტოლებით (time equations). ის არის ახალი მახასიათებელი, რომელიც საშუალებას აძლევს მოდელს ასახოს თუ როგორ იწვევს სპეციალური შეკვეთისა და საქმიანობის მახასიათებლები პროცესის დროის ცვლილებას. დროის განტოლება მნიშვნელოვნად ამარტივებს შეფასების პროცესს და წარმოშობს უფრო ზუსტ ხარჯს, ვიდრე ეს ტრადიციული ABC მეთოდით იქნებოდა შესაძლებელი.

ყველა ტრანზაქციასა და წარმოების შეკვეთებს არ სჭირდებათ ერთი და იგივე დრო. ზოგიერთი შეკვეთა ხდება ტელეფონით, სხვები ფაქსით, ბევრი ელექტრონულად ვებ-გვერდზე. თითოეული მათგანი შეიძლება საჭიროებდეს სხვადასხვა დროს. შეკვეთის ყოველ შესაძლო კომბინაციაზე ცალკეული საქმიანობის განსაზღვრის ნაცვლად დროით-მართვადი მეთოდი აფასებს რესურსზე მოთხოვნას მარტივი ტოლობით, რომელიც ქვემოთ არის მოცემული. ჩავთვალოთ, რომ ცალკეულ წარმოებაზე შეკვეთა ხდება მომხმარებლის შეკვეთის საშუალებით. წარმოების პროცესის დაგეგმვისა და შესრულებისთვის საჭირო სტანდარტული 5 საათის ნაცვლად ABC გუნდი აფასებს მომდევნო დროის ტოლობას წარმოების პროცესის მართვის საქმიანობისთვის მიღებული შეკვეთის საფუძველზე:

არაპირდაპირი მუშახელის დრო წარმოების პროცესის მართვისთვის = 4 სთ. +2 სთ. (თუ სატელეფონო შეკვეთაა)
+1 საათი (ფაქსის შეკვეთა)
+0.2 საათი (ელექტრონული შეკვეთა)

5 საათი ერთ წარმოების პროცესზე გამოიყენებოდა ადრე Ericson-ის მაგალითზე და წარმოადგენდა საშუალო დროს ყველა სხვადასხვა შეკვეთის მიღებისას. დროის ტოლობა სპეციალური შეკვეთების დეტალების ასახვის საშუალებას იძლევა მოდელში.

მეორე მაგალითის სახით წარმოვიდგინოთ გაგზავნისთვის საჭირო შეკვეთის დროს განეული საქმიანობა. თუ პროდუქტი სტანდარტულია ანუ სტანდარტულ შეფუთვაშია, საქმიანობას მხოლოდ 0.5 წუთი სჭირდება გაგზავნის მოსამზადებლად. თუ პროდუქტი მოითხოვს სპეციალურ შეფუთვას დამატებითი 6.5 წუთია საჭირო, და თუ იგი უნდა გაიგზავნოს საჰაერო ტრანსპორტით, დამატებითი 0.2 წუთია საჭირო მის სპეციალურ ჩანთაში მოსათავსებლად. დროის ტოლობა შეფუთვის პროცესისთვის შეიძლება შემდეგნაირად წარმოვადგინოთ:

შეფუთვის დრო=0.5 + 6.5 (სპეციალური შეფუთვის დროს)
+ 0.2 (საჰაერო ტრანსპორტით გაგზავნისას)

დროის ტოლობის მონაცემები – შეკვეთის ტიპები, გაგზავნის მეთოდები, და ყველა სხვა წარმოების მახასიათებლები მოცემულია საწარმოს რესურსის დაგეგმვის სისტემაში, სადაც ხდება შეკვეთის მიღება. შეკვეთის მონაცემები სპეციალური შეკვეთისთვის დროის მოთხოვნის მარტივი ალგორითმით გამოთვლის საშუალებას იძლევა. ამ გზით დროით-მართვადი ABC მოდელს აქვს რამოდენიმე ტოლობა ტრადიციულ ABC მოდელის საქმიანობის რაოდენობასთან შედარებით, რაც წარმოშობს მეტ სიზუსტეს.

დროით მართვადი ABC მოდელში მტკვარია:

- აუცილებელი რესურსების პრაქტიკული სიმძლავრისა და მათი ხარჯების შეფასება;
- საქმიანობის შესრულებისთვის დროის ერთეულის განსაზღვრა შესაბამისი დროის ტოლობის გამოყენებით;

პრაქტიკული სიმძლავრე უნდა განისაზღვროს რეალური ABC ანალიზის შედეგად, სადაც არსებული პროდუქცია და მომხმარებელი არ შეიცავს გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯს. მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ დროის ერთეული პროდუქციის, მომხმარებლისა და პროცესის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად და არა ცალკეული თანამშრომლების და მოწყობილობის აღრიცხვისა და კონტროლისათვის. ამ მიზნისთვის მენეჯერებს სჭირდებათ უხეში შეფასება, დაახლოებით 10%-ის ფარგლებში ABC მოდელისთვის. მთლიანი უზუსტობა დროის ერთეულის მხრივ გამომჟღავნდება აუცილებელი რესურსების მოულოდნელი სიჭარბით ან შემცირებით.

ლაურა თუნეიმ, თავის საწყის ABC მოდელში, ყურადღება გაამახვილა ნარმოების ღირებულებაზე Ericson-ის საწარმოში. მან შეამჩნია, რომ მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიამ გასნია მარკეტინგის, გაყიდვების, დისტრიბუციის და ადმინისტრაციული (MSDA) ხარჯები $900,000 ოდენობით (იხილეთ 4-1 სურათი), ამან შეადგინა თითქმის $300,000 კვარტლური დანაკარგი და ლაურა ჯერ კიდევ აანალიზებდა მას. მრავალი კომპანიის მსგავსად (MSDA) ხარჯები მკვეთრად გაიზარდა ბოლო ნლებში. ამ ხარჯების განანილებაზე ფიქრის დროს, მან გააანალიზა, რომ ბევრი მათგანი არ უკავშირდებოდა პროდუქციას ან პროდუქციის ხაზს. ისინი გაწეულ იქნა მომხმარებლის დახმარების, ბაზრის სეგმენტისა და სადისტრიბუციო არხებისთვის. პროდუქტზე სხვადასხვა მოთხოვნების მსგავსად მომხმარებლებიც არსებითად განსხვავდებიან რესურსების გამოყენების მიხედვით.

მაგალითად, განვიხილოთ ზიარი ფონდის კომპანიის მაგალითი. მისი მარკეტინგის პროდუქციის ხარჯები როგორიცაა საპენსიო ინვესტირების პროგრამები მილიონობით საბითუმო მომხმარებლისთვის. საპენსიო ინვესტიციის ზომა და შემოსავალი ასევე არსებითად განსხვავდება კორპორატიულ და ინდივიდუალურ საცალო მომხმარებლებს შორის. კომპანიებს სჭიდებათ გაყიდვებისა და მომსახურების ხარჯების გაგება მათი სხვადასხვა მომხმარებელთა სეგმენტისთვის.

თუნეიმ მაშინვე იფიქრა ორ მნიშვნელოვან მომხმარებელზე Carver-სა და Delta-ზე. ორივე მომხმარებელი მსგავსი ზომის იყო, ცალკეული გაყიდვებიდან შემოსავალი წლიურად $320,000 შეადგენდა. წარსულში თუ ვინმე მას კითხავდა მომხმარებლის მომგებიანობასთან დაკავშირებით თუნეი გაანანილებდა გაყიდვებისა და ადმინისტრაციულ ხარჯებს მომხმარებელზე, როგორც გაყიდვების შემოსავლის პროცენტს. ბოლო პერიოდში, ხარჯებმა საშუალოდ შეადგინა მთლიანი გაყიდვების 35%. მომხმარებელთა მომგებიანობა ორივე მომხმარებელთან მიმართებაში თითქმის ერთი და იგივე იყო და შეადგენდა:

	Carver	Delta
გაყიდვები	$320,000	$315,000
გაყიდული პროდუქციის ღირებულება	154,000	156,000
ზღვრული მოგება	$166,000	$159,000
MSDA ხარჯები გაყიდვების 35%	112,000	110,250
მიმდინარე მოგება	$54,000	$48,750
მოგების პროცენტი	16.9%	15.5%

ორივე მომხმარებელი ჩანდა საკმაოდ მომგებიანი კომპანიისთვის. თუმცა თუნეის არ სჯეროდა რომ შემოსავლიანობის თვლსაზრისით ორივე თანაბარი იყო. მან იცოდა, რომ Ericson-ის ანგარიშების მენეჯერი Delta-სთვის ხარჯავდა უზარმაზარ დროს მის ანგარიშფაქტურებზე. კომპანია მუდმივად საჭიროებდა თავისი პროდუქციის შეცვლას მომხმარებლის განსაკუთრებული მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიზნით. ბევრი ტექნიუკური რესურსი, მარკეტინგის რესურსის გარდა, მოითხოვდა Delta-ს ანგარიშებზე მომსახურებას. მას ასევე ახასიათებდა ბევრი მცირე შეკვეთები სპეციალურ პროდუქციაზე, მოითხოვდა სასწრაფო მიწოდებას, თავად იხდიდა ნელა, ზრდიდა მოთხოვნებს Ericson-ის შეკვეთების დამუშავების, ინვოისების შედგენის, ანგარიშების მიღების პროცესებზე. მეორე მხრივ, Carver უკვეთავდა რამოდენიმე პროდუქციას დიდი რაოდენობებით. მისი შეკვეთები მოიცავდა შესაბამის დროს და მცირე ტექნიკურ დახმარებას. თუნეი დარწმუნებული იყო, რომ Carver გაცილებით უფრო მომგებიანი მომხმარებელი იყო Ericsonისთვის ვიდრე ამას ფინანსური ანგარიშები აჩვენებდა.

თუნეიმ დაიწყო საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯის შესწავლა მარკეტინგის, გაყიდვების, დისტრიბუციისა და ადმინისტრაციულ ხარჯებთან მიმართებაში. მან შექმნა მრავალფუნქციური გუნდი, რომელიც მოიცავდა წარმომადგენლებს მარ-

სურათი 4-9 მარკეტინგის, გაყიდვების, დისტრიბუციისა და ადმინისტრაციული საქმიანობები

საქმიანობა	საქმიანობის ხარჯები	საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი
მარკეტინგისა და ტექნიკური დახმარების უზრუნველყოფა	გაყიდვების პერსონალის ხელფასი, მგზავრობისა და შენახვის ხარჯები	ცალკეულ მომხმარებელზე დახარჯული დროის საორიენტაციო პროპორცია
მომხმარებლებთან მგზავრობა	გაყიდვების პერსონალის ხელფასი, მგზავრობისა და შენახვის ხარჯები	მიმდინარე ხარჯები
მომხმარებელთა მოსახურება	მომხმარებელთა მოსახურების წარმომადგენლების ხელფასი და შეღავათები	ცალკეულ მომხმარებელზე დახარჯული დროის საორიენტაციო რაოდენობა
მოხმარებელთა შეკვეთების მართვა	ადმინისტრაციის ხელფასი და შეღავათები	დროის განტოლება[a]
მომხმარებლისთვის გაგზავნა	მზა პროდუქციის გაგზავნა მომხმარებლისთვის, ზოგიერთი მომხმარებელი მოითხოვს სწრაფ მიწოდებას, დანარჩენი შეიძლება მოსახურდეს დაბალხარჯიანი გადატანით	დროის განტოლების კომბინაცია და მიმდინარე გაგზავნის ალიცხვა

[a]დროის განტოლება შეკვეთის შესრულებისთვის დაფუძნებულია შეკვეთის მეთოდზე (ინტერნეტით, ფაქსით, ტელეფონით), შეკვეთის რაოდენობის ხაზზე და მოთხოვნილ სპეციალურ შეფუთვაზე.

კეტინგის, გაყიდვების, ტექნიკური და ადმინისტრაციული დეპარტამენტებიდან. გუნდმა შეისწავლა რესურსებზე გაწეული დანახარჯი, სხვადასხვა ანგარიშებში, განსაზღვრა რესურსების მიერ შესრულებული საქმიანობები და შერჩეული საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლები, რომლებსაც შეეძლოთ დაეკავშირებინათ ცაკლეული საქმინობა ინდივიდუალურ მომხმარებელთან (იხილეთ 4-9 სურათი).

საქმიანობის ხარჯისა და დანახარჯთა მატარებლის შესახებ ინფორმაციის შეგროვების შემდეგ გუნდმა გაანალილა მარკეტინგის, გაყიდვების, დისტრიბუციისა და ადმინისტრაციული ხარჯები $900,000-ის ოდენობით ინდივიდუალურ მომხმარებელზე და Carver-სა და Delta-ს შედარებითი მომგებიანობის სურათი მნიშვნელოვნად შეიცვალა, რაც ქვემოთ არის მოცემული:

ABC მეთოდით მომხმარებელთა მომგებიანობის ანალიზი

	Carver	Delta
გაყიდვები	$320,000	$315,000
გაყიდული პროდუქციის თვითღირებულება	154,000	156,000
ზღვრული მოგება	$166,000	$159,000
მარკეტინგისა და ტექნიკური დახმარება	7,000	54,000
მომხმარებლებთან მგზავრობა	1,200	7,200
მომხმარებელთა მომსახურება	4,000	42,000
მომხმარებელთა შეკვეთების მართვა	1,400	26,900
მომხმარებლისთვის გაგზავნა	12,600	42,000
მთლიანი MSDA საქმიანობის ხარჯები	26,200	172,100
მიმდინარე მოგება	$139,800	$(13,100)
მოგების პროცენტი	43.7%	(4.2%)

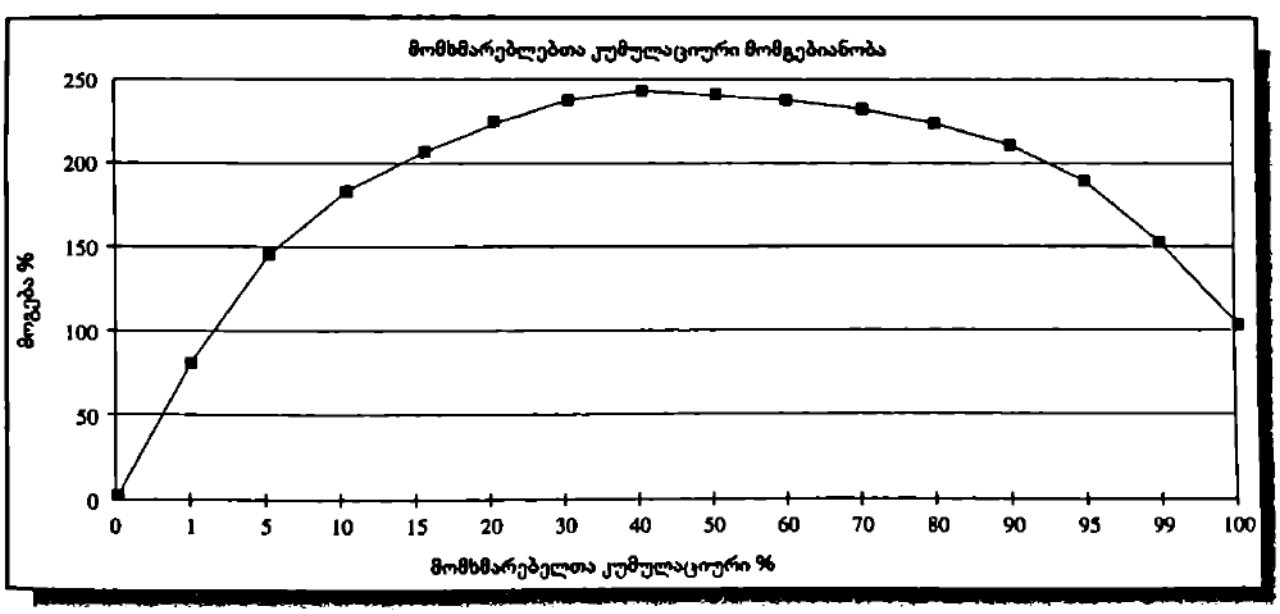
როგორც თუნეი ეჭვობდა Carver აღმოჩნდა მომგებიაინი მომხმარებელი. მისი შეკვეთები და დამხმარე საქმიანობები აყენებდა მცირე მოთხოვნებს მარკეტინგის, გაყიდვების, დისტრიბუციისა და ადმინისტრაციულ რესურსებზე. ასე რომ მთლიანი მოგება გამომუშავებული Carver–ის გაყიდვებიდან საპირისპიროს უჩვენებდა, რომ Delta არის ყველაზე არამომგებიანი მომხმარებელი, რომელიც Ericson-ს ოდესმე ჰყოლია. როცა თუნეიმ და სხვა მენეჯერებმა გაარკვიეს, რომ Carver უფრო მომგებიანი ვიდრე Delta ყველასთვის ნათელი გახდა მათ შორის არსებული ასეთი უზარმაზარი სხვაობის მიზეზი.

ABC მომხმარებელთა შესახებ ანალიზის შედეგი ხშირად გამოისახება ვეშაპისებური მრუდით (whale curve) (იხილეთ 4-10 სურათი), სადაც გამოსახულია მომხმარებელთა კუმულაციური მომგებიანობის რაოდენობასთან დამოკიდებულების გრაფიკული დიაგრამა, სადაც მომხმარებლები მოთავსებულია ჰორიზონტალურ ღერძზე ყველაზე მომგებიანიდან დაწყებული ნაკლებ მომგებიანით დასრულებული (ყველაზე მეტად არამომგებიანი). ვიდრე შეჯამებული გაყიდვები მიყვება ჩვეულებრივ 20-80 წესს, მომხმარებელთა 20% გვაძლევს გაყიდვების 80%-ს, შეჯამებული მომგებიანობის მრუდი აჩვენებს ყველაზე მომგებიან მომხმარებლებს მთლიანი მოგების 150%-სა და 300% შორის. (ეს არის პიკი, ან კრიტიკული მომენტი ზღვის დონის ზემოთ) მომხმარებელთა საშუალო 70% წაუგებლობით მიდის და 10% ყველაზე ნაკლებ მომგებიანი მომხმარებლები ინვევს მთლიანი გაყიდვების 50% დან 200%-მდე ზარალს, ტოვებს რა კომპანიას მთლიანი მოგების 100%-ით (ზღვის დონე მრუდში ასახავს კომპანიის მიმდინარე აღრიცხულ მოგებას) ამასთან დამატებით, უჩვეულოა, რომ ზოგიერთი ყველაზე მსხვილი მომხმარებლები, როგორიცაა Delta აღმოჩნდა ყველაზე მეტად არამომგებიანი. დიდი კომპანიები ითვლებიან ან ძალინ მომგებიან, ან პირიქით, ყველაზე არამომგებიან ორგანიზაციებად. ისინი იშვიათად იმყოფებიან შუაში.

დიდი მოგების მომტანი მომხმარებელი როგორიცაა Carver აღმოჩნდა მრუდის მომგებიანობის მარცხენა ნაწილში (იხილეთ 4-10 სურათი). კომპანიებს შეუძლიათ აღნიშნონ დიდი მოგება, რომლებსაც ისინი გამოიმუშავებენ ასეთ მომხმარებელზე პროდუქციის ან მომსახურების მიყიდვის შედეგად. ასეთი მომხმარებლები უნდა იქნეს დაცული, რადგან ისინი შეიძლება დაზიანდნენ კონკურენციის შემოტევის შედეგად. კომპანიის მენეჯერებმა მსგავს მომხმარებელს უნდა შესთავაზოს ფასდაკლება, სტიმული და სპეციალური მომსახურება, რათა შეინარჩუნოს მისი ერთგულება, განსაკუთრებით სხვა კონკურენტის მუქარის შემთხვევაში.

Delta-ს მსგავსი მომხმარებლები აღმოჩნდნენ მარჯვენა კუთხეში, რომლებიც სწევენ კომპანიის მომგებიანობას ქვევით დაბალი მოგებითა და მომსახურებაზე გაწეული მაღალი ხარჯით. ასეთი მაღალი ხარჯი შეიძლება იყოს გამოწვეული მათი გაუთვალისწინებელი შეკვეთებით, მცირე მოცულობის შეკვეთებით ექსკლუზიურ პროდუქტზე, არასტანდარტული ლოჯისტიკით, მიწოდების, ტექნიკურ და გაყიდვების პერსონალის მიმართ მაღალი მოთხოვნებით.

სურათი 4-10
მომხმარებლებთა კუმულაციური მომგებიანობა



კომპანიის შესაძლებლობა განსაზღვროს არამომგებიანი მომხმარებელი და შემდეგ გარდაქმნას ისინი მომგებიანად; ეს არის ყველაზე დიდი სარგებელი, რაც შეიძლება კომპანიის მენეჯერებმა მიიღოს ABC სისტემიდან. მენეჯერებს გააჩნიათ მოქმედების ფართო არეალი – პროცესის გაუმჯობესება, საქმიანობის მიხედვით ფასწარმოქმნა, მომხმარებელთან ურთიერთობების მართვა, რათა გახადონ არამომგებიანი მომხმარებელი მომგებიანად.

პროცესის გაუმჯობესება

მენეჯერებმა პირველად უნდა შეისწავლონ შიდა პროცესები, რათა შეძლონ მათი გაუმჯობესება და შეამცირონ მომხმარებელთა მომსახურების ხარჯები. თუ უმეტეს მომხმარებლებს მცირე ოდენობის შეკვეთები აქვთ კომპანიები უნდა ეცადნონ შეკვეთის მიხედვით ხარჯების შემცირებას, როგორიცაა დაყენებისა და შეკვეთის მართვა, რომ მორგებული იყოს მომხმარებლის არჩევანზე მთლიანი ფასების აწევის გარეშე. მაგალითად, Ericson-ს შეეძლო ეცადა გამხდარიყო უფრო ეფექტიანი მომხმარებელთა შეკვეთების მართვის თვალსაზრისით დიდი ელექტრონული სიმძლავრის დამონტაჟებით და მომხმარებელთა შეკვეთები შესრულებოდა ვებ-გვერდზე. ეს არსებითად შეამცირებდა დიდი რაოდენობების მცირე შეკვეთებში დამუშავების ხარჯებს. თუ მომხმარებელს ურჩევნია, რომ მიმწოდებელმა შესთავაზოს მრავალფეროვანი ასორტიმენტი, მწარმოებელმა კომპანიებმა შეიძლება სცადონ თავიანთი პროდუქციის გადაკეთება ისევე როგორც გამოიყენოს ინფორმაციული ტექნოლოგია, რათა გაზარდოს კავშირი დიზაინიდან წარმოებისკენ. ასე რომ მრავალფეროვნება და ცვლილებები მოთხოვნის შესაბამისად მოხდება დიდი ხარჯების გაწევის გარეშე.

ფასწარმოქმნა საქმიანობის სახეობების მიხედვით

ფასწარმოქმნა არის ყველაზე მძლავრი ინსტრუმენტი, რომლის გამოყენება კომპანიას შეუძლია არამომგებიანი მომხმარებლის მომგებიანად ტრანსფორმირებისთვის. ფასწარმოქმნა საქმიანობის სახეობების მიხედვით (Activity-based pricing) ამკვიდრებს საბაზისო ფასს სტანდარტული პროდუქტის, სტანდარტული რაოდენობით წარმოებისა და მიწოდებისთვის. საბაზო ფასზე დამატებით, კომპანია გვაწვდის არჩევანის სიას, შესაბამისი ფასებით მომხმარებლის მიერ მოთხოვნილი განსაკუთრებული მომსახურებისთვის. ფასები სპეციალური მოთხოვნისთვის შეიძლება იყოს მარტივად დადგენილი, რათა მომხმარებელმა ადვილად ამოირჩიოს სერვისი და პროდუქცია სურვილისამებრ და ასევე კომპანიამ აღიდგინოს ამ მომსახურებაზე თუ პროდუქციაზე გაწეული ხარჯები. ალტერნატივის სახით, კომპანიას შეუძლია მიიღოს მოგება სპეციალურ სერვისებზე მაღალი მარჟით ფასის დადებით, რომელიც სერვისზე გაწეულ ხარჯზე მაღალია. ფასების ცვლილება შეიძლება იქნეს გამოყენებული, როცა მომხმარებლის მოთხოვნის შესაბამისად სპეციალური ვარიანტის დიზაინი და წარმოება ხდება. ფასდაკლება შეიძლება იქნეს შეთავაზებული როცა მომხმარებლის შეკვეთის ნიმუშები ამცირებს კომპანიის მიწოდებასთან დაკავშირებულ ხარჯებს.

საქმიანობის მიხედვით ფასწარმოქმნა, ფასს ადებს შეკვეთას და არა პროდუქტს, როცა მენეჯერები ფასებს აფუძნებენ სწორ დანახარჯთა ინორმაციაზე, მომხმარებლები ცვლიან თავიანთ შეკვეთებს, მიწოდების და დისტრიბუციის პირობებს, ისე რომ მცირეა მთლიანი მიწოდების ჯაჭვის ხარჯები და სასარგებლოა როგორც მიმწოდებლისათვის, ასევე მომხმარებლისათვის.

ურთიერთობების მართვა

კომპანიებს შეუძლიათ გარდაქმნან არამომგებიანი მომხმარებელი მომგებიანად მათი დარწმუნებით, გამოიყენონ კომპანიის პროდუქცია და სერვისი ფართო მასშტაბით. გაზრდილი შესყიდვებიდან მოგება დაფარავს მომხმარებლის შენარჩუნებისთვის გაწეულ ხარჯებს. განვიხილოთ კომერციული ბანკი ძირითადი პროდუქტით – კომერციული სესხებით. პროცენტული სხვაობა მსგავს სესხებზე, ანუ სხვაობა ბანკის პროცენტულ ნორმასა და მომხმარებლისთვის ბანკის მიერ დაწესებულ პროცენტს შორის შეიძლება არასაკმარისი აღმოჩნდეს სესხის შენარჩუნებისთვის გაწეულ ხარჯის დასაფარად გაზრდილი კონკურენციისა და მომხმარებლის მიერ სესხების დაბალი გამოყენების გამო. თუმცა ბანკმა შეიძლება მიიღოს საკმარისი მოგება სხვა სერვისებიდან, რომელსაც მომხმარებელი იყენებს — მაგალითად საინვესტიციო საბანკო სერვისი და კორპორაციული აქტივების

მართვა — მომხმარებელი ძალიან მომგებიანია ამ ერთობლივი სერვისის შედეგად. მეორე მხრივ პატარა მსესხებელი, რომელიც არ იყენებს სხვა კომერციულ საბანკო და საინვესტიციო სერვისებს აღმოჩნდეს საკმაოდ არამომგებიანი. ამ შემთხვევაში ბანკმა უნდა უთხრას მომხმარებელს გაზარდოს სესხის გამოყენება (ეს ნიშნავს ისესხოს მეტი) და გამოიყენოს ბანკის მიერ შეთავაზებული უფრო მომგებიანი სერვისები. თუ ეს ძალისხმევა შედეგს ვერ გამოიღებს ბანკს შეუძლია მოიფიქროს მომხმარებლის „გათავისუფლება", რომ მან აიღოს კომერციული სესხი სხვა ბანკიდან.

ზოგიერთი მომხმარებელი შეიძლება იყოს არამომგებიანი კომპანიასთან მისი საწყისი ურთიერთობების გამო. კომპანიამ შეიძლება გასწიოს დიდი ხარჯები მომხმარებლის მოსაზიდად და მომხმარებლის მიერ შესყიდული საწყისი პროდუქცია ან მომსახურება არასკმარისი აღმოჩნდეს მისი შეძენისა და შენარჩუნების ხარჯების დასაფარავად. ამ დროს არანაირი ზომები არ მიიღება. კომპანია იმედოვნებს და ელოდება, რომ მომხმარებლის მიერ შესყიდული პროდუქცია და მომსახურება გაიზრდება, რომელიც მალე გახდება მომგებიანი და დაფარავს დანაკარგს. კომპანიებს შეუძლიათ იყვნენ უფრო ტოლერანტულნი ახლადშეძენილი არამომგებიანი მომხმარებლის მიმართ; ისინი შეიძლება არამომგებიანია, მაგრამ ითანამშრომლებენ მასთან 10-ზე მეტი წლის მანძილზე.

პრაქტიკაში

სტრატეგიული ცვლილება Kemps LLc-ში

Kemps-ის ოფისი მდებარეობს მინეაპოლისში. ის წარმოადგენს რძის პროდუქტების მწარმოებელ და დისტრიბუტორ კომპანიას საცალო მოვაჭრეებისთვის და ისეთი დიდ დისტრიბუტორებისთვის, როგორიცაა: Super-Valu and Target-ი და ღამის მაღაზიებისთვის. მისი პროდუქცია მოიცავს რძეს, იოგურტს, ყველს და ნაყინს. Kemps-ს ბაზარზე გააქვს პროდუქტი საკუთარი ეტიკეტით და ასევე სავაჭრო ქსელის მარკითა და შეფუთვის კონტრაქტებით. რძის პროდუქტების მწარმოებლების მსგავსად, Kemps-ის თავის მომხმარებლებზე მონაცემთა ბაზას ქმნის. მან გადაწყვიტა შეეცვალა ყოფილ მომხმარებელთან ურთიერთობის სტრატეგია – მომხმარებლის სურვილის მიხედვით მოქცეულიდან – მთლიანი ხარჯის შემცირების სტრატეგიისკენ. ახალი სტრატეგია მოითხოვდა პროდუქტისა და მომხმარებლის ხარჯის ზუსტ გააზრებას. ჯიმ გრიინმა – კომპანიის აღმასრულებელმა მენეჯერმა განაცხადა: „დაბალი მთლიანი ხარჯი – ეს არის მთელი ორგანიზაციის ამოცანა".

კომპანიამ განახორციელა დროით-მართვადი ABC სისტემა, მას შეეძლო დაკვირვებოდა მისი ყველა პროდუქტის წარმოების და შეფუთვის ხარჯის ცვლილებას და ასევე პროდუქტის შეგროვების, დატვირთვისა და მიწოდების ხარჯებს სხვადასხვა მომხმარებელთა ბაზრისთვის. მოდელმა დააფიქსირა სხვაობები შეკვეთების მიღების მხრივ (მომხმარებლის სატელეფონო ზარი, გაყიდვების პერსონალი, ფაქსი, სატვირთო მანქანის მძღოლი, ელექტრონული მონაცემების ურთიერთგაცვლა (EDI), ინტერნეტი), ასევე შეფუთვის შეკვეთების მიხედვით (ექვსი ნაწილისგან შემდგარი შეკვრა, ინდივიდუალური შეფუთვა, ნაწილობრივი შეფუთვა პატარა შეკვეთისთვის) და მიწოდების მხრივ (ტვირთის გადამტანი გემი, საკუთარი ტრანსპორტით) მძღოლის მიერ დახარჯული დროით.

კომპანიამ მალე შეიტყო, რომ ის კარგავდა თანხას მის ერთ-ერთ მომხმარებელთან, მაღალი ხარისხის მაღაზიათა ქსელთან დაბალი მოცულობისა და პროდუქციის მაღალი მრავალფეროვნების და სწრაფი მიწოდების მოთხოვნების გამო. Kemps-ის ვიცე-პრეზიდენტი გაყიდვების სფეროში დაუკავშირდა მომხმარებელს და აუხსნა სიტუაცია, რომლებსაც შესთავაზა სამი არჩევანი: 1) მიიღოს ფასის გაზრდა და მინიმალური შეკვეთის ზომა 2) უარი თქვას სავაჭრო მარკის ნაყინზე ჩაანაცვლოს კომპანიის სტანდარტული მარკიანი პროდუქტით, რომელიც უკვე დიდი მოცულობით იყიდება 3) იპოვოს ნაყინის სხვა მიმწოდებელი. როცა მომხმარებელმა დაიწყო გარკვევა Kemps-ის მხრიდან მსგავსი ცვლილების მიზეზის გარკვევა, ვიცე პრეზიდენტმა უპასუხა, რომ 25 წლის მანძილზე კომპანიას არ ჰქონდა წარმოდგენა რეალური წარმოების დანახარჯისა და კომპანიის მოგებაზე სპეციალური პროდუქციის გავლენის შესახებ. მომხმარებელმა მიიღო ფასის მომატება 13%-ით, დაეთანხმა უარი ეთქვა დაბალი მოცულობის ორ პროდუქციაზე და დასთანხმდა მიეღო მინიმალური პარტია კომპანიისთვის შიდა შენახვის ხარჯების თავიდან ასაცილებლად. ცვლილებებმა მოიტანა დაუყოვნებელი მოგება $150,000 წელინადში და მომხმარებელი გახდა მომგებიანი დისტრიბუტორი კომპანიისთვის.

Kemps-მა აქტიურად გამოიყენა დროით-მართვადი ABC მოდელი, რათა გამხდარიყო ნამყეანი რძის

პროდუქტების მიმწოდებელი ეროვნული მომხმარებლისთვის. Kemps-მა განაცხადა, რომ ის დაადგენდა ნარმოების, დისტრიბუციის და შეკვეთების მართვის სპეციალურ ხარჯებს მომხმარებელთათვის შეკვეთის მახასიათებლების ბაზაზე; DSD (პირდაპირი მინოდება მაღაზიაში) ან გაგზავნა დისტრიბუციის ცენტრებში, გალონების გამოყენება პინტას ნაცვლად და მოცულობისა და პროდუქციის ასორტიმენტში ცვლილება. ABC მოდელმა ხელი შეუწყო ღია, საიმედო ურთიერთობებს მიმწოდებელსა და მომხმარებელს შორის, რაც განასხვავებდა Kemps სხვა მისი კონკურენტებისგან.

Kemps-თვის ცნობილი გახდა, რომ მისი ღამის მაღაზიების პატარა მომხმარებლები ზედმეტ შეკვეთებს აკეთებდნენ და აბრუნებდნენ პროდუქტს ვადის ამოწურვის შემდეგ. ხარჯის დაზოგვის მიზნით მსგავსი ასეთი დაბრუნებების გამო კომპანიამ შესთავაზა საცალო მოვაჭრეებს 2% ფასდაკლება, თუ საცალო მოვაჭრე მოახერხებდა მარაგების მართვას მისი დაბრუნების გარეშე. ამ გზით კომპანიამ აიცილია პროდუქტის დაბრუნების 95% და დაზოგა $120,000 ნელინადში.

წყარო: Kemps LLC: Introducing Time-Driven ABC (HBS Case # 106-001).

მომსახურების კომპანიები

მიუხედავად იმისა, რომ ABC მეთოდი ნარმოიქმნა მწარმობელ კომპანიაში, დღეს მომსახურების კომპანიები დიდ სარგებელს იღებენ ამ მეთოდის საშუალებით. პრაქტიკულად ABC მოდელის წყობა თითქმის იდენტურია ორივე ტიპის კონპანიებისთვის. ეს არ უნდა იყოს გასაკვირი, რადგან მწარმოებელ კომპანიებში ABC სისტემა აქცენტს აკეთებს მომსახურების კომპონენტზე და არა მარტო ძირითადი მასალისა და მუშახელის ღირებულებაზე ნარმოების პროცესში. ABC მოდელი მხედველობაში იღებს დამხმარე რესურსებს, რომელიც ემსახურება ნარმოების პროცესს – შესყიდვა, დაგეგმვა, ინჟინერინგი, დიზაინი, დამხმარე პროდუქცია და პროცესები და მომხმარებლებისა და შეკვეთების მართვა.

მომსახურების კომპანიები ზოგადად წარმოადგენენ იდეალურ კანდიდატს, ABC მოდელისთვის, უფრო მეტადაც ვიდრე მწარმოებელი ორგანიზაციები. პირველ რიგში, ფაქტიურად ყველა ხარჯი მომსახურების კომპანიაში არაპირდაპირია და ჩანს, რომ არის მუდმივი. მწარმოებელი კომპანიებს შეუძლით აკონტროლონ ხარჯების მნიშვნელოვანი კომპონენტები, როგორიცაა, მასალის პირდაპირი და მუშახელის ღირებულება ინდივიდუალური პროდუქტისთვის. მომსახურების კომპანიებს აქვთ რამოდენიმე, ან არა აქვთ მასალის პირდაპირი ხარჯები, მათი უმრავლესი თანაშრომელი წარმოადგენს არაძირითად, არაპირდაპირ დამხმარეს პროდუქციისა და მომსახურებისთვის. შედეგად, მომსახურების კომპანიებს არა აქვთ პირდაპირი, შესამჩნევი დანახარჯები, რომელიც განაწილების საფუძველს ქმნის.

მუდმივი ხარჯების დიდი კომპონენტი მომსახურების კომპანიებში მწარმოებელისგან განსხვავებით, წარმოიშობა იმ მიზეზით, რომ მათ არა აქვთ მასალის ხარჯები – სანყისი ნყარო მოკლევადიანი ცვალებადი ხარჯისთვის. ასეთმა კომპანიებმა წინასწარ უნდა მოამარაგონ რესურსები, რათა შექმნან სიმძლავრე მომხმარებლის სამუშაოს შესასრულებლად ცალკეულ პერიოდში. აღნიშნულ პერიოდში ინდივიდუალურ პროდუქტზე და მომხმარებელზე მოთხოვნის ცვლილება, რომელიც ეხება რესურსების მიერ შესრულებულ საქმიანობებს, გავლენას არ ახდენს რესურსების მომარაგებაზე განეულ მოკლევადიან დანახარჯებზე.

შესაბამისად, ცვალებადი ხარჯი (განისაზღვრება, როგორც დანახარჯთა გაზრდა მზარდი საქმიანობის ან მომხმარებლის შედეგად) ბევრი მომსახურების კომპანიისთვის ნულს უტოლდება. მაგალითად, ტრანზაქცია ბანკომატში მოითხოვს პატარა ქალალდის დამატებით მოხმარებას ჩეკის ამოსაბეჭდად – მაგრამ არა დამატებით ხარჯებს. ბანკისთვის მომხმარებლის დამატება მოითხოვს თეიურ ბიულეტინის გაგზავნას, რომელიც მოიცავს ქალალდის, კონვერტის და მარკის ხარჯს. დამატებითი მგზავრის გადაყვანას თვითმფრინავით სჭირდება დამატებითი გაზიანი ნყალი, ორი შეკვრა არახისი (უმეტესი ტურისტულ კლასის რეისებში) და სანვაის მოხმარების მცირეოდენი გაზრდა, მაგრამ სხვა არაფერი. ტელესაკომუნიკაციო კომპანიისთვის მომხმარებლისგან ერთით მეტი ზარი ან ერთით მეტი გადაცემა არ მოიცავს მზარდ ხარჯებს. აქედან გამომდინარე, მომსახურების კომპანიებს, რომლებიც იღებენ გადაწყვეტილებებს პროდუქციისა და მომსახურების შესახებ მოკლევადიანი ცვალებადი ხარჯების საფუძველზე შეუძლიათ მიაწოდონ მომხ-

პრაქტიკაში ტექნოლოგიური უპირატესობა

პროგრამული უზრუნველყოფა აძლევს ABC სისტემებს მოხერხებულ ხელმისაწვდომობას მომხმარებელთა ტრანზაქციებისთვის.

ABC სისტემების გამოყენების ერთ-ერთი საწყისი ბარიერი საწარმოში იყო მონაცემთა ნაკლებობა მომხმარებელთა შეკვეთებსა და ტრანზაქციებზე. ისეთმა კომპანიებმა როგორიცაა Microsoft, Oracle, SAP მისცეს კომპანიებს საშუალება შეეიდეს ყველა მომხმარებელთა მონაცემებში. Micrososft SQL სერვერი აძლევს კომპანიებს უსაფრთხო, ძლიერ საშუალებას მოახდინოს საწარმოს მონაცემთა მართვა და დამუშავება.

„ბევრი საცალო სავაჭრო კომპანია იყენებს Micrososft SQL სერვერს ორი ძირითადი ფუნქციისთვის: ტრანზაქციის ოპერატიული დამუშავებისა (OLTP) და საწარმოს ინტელექტუალური რესურსებისთვის"- ამბობს რიჩ ჯონსონი, Miscrosoft Consulting Service-ის არქიტექტორი. OLTP წარმოადგენს ძირითად ნაწილს მონაცემთა ნებისმიერი ტრანზაქციული გამოყენებისთვის, ის საშუალებას აძლევს საცალო მოვაჭრეებს შეინახონ და მართონ მონაცემები პროდუქციის მარაგებზე და გაყიდვებზე.

აღნიშნული მონაცემების დაგროვება ხორციელდება საწარმოს ბიზნესის ინტელექტუალური რესურსებით, რამაც საშუალება მისცა კომპანიას თვალ-ყური ედევნებინა და განემარტა მონაცემები. მიღებული ინფორმაცია ფასეულია, რომლის საშუალებითაც კომპანიას შეუძლია მიიღოს უფრო გააზრებული ბიზნეს გადაწყვეტილებები და შეამციროს მიმდინარე ხარჯი და გაზარდოს შემოსავალი. ჯონსონი აცხადებს: „კომპანიას შეუძლია დეტალურად შეისწაელოს მომხმარებლის შეძენის ჩვევები და გაყიდვები".

სპეციალიზებულ პროგრამულ უზრუნველყოფის პროვაიდერებს, როგორიცაა Acom System Houston-ში გააჩნიათ შეცვლილი პროგრამები, რომელიც მორგებულია საწარმოს მონაცემთა ბაზაზე, როგორიცაა Microsoft SQL სერვერი. ამის საშუალებით კომპანიებს შეუძლიათ მართონ მიმდინარე, ზუსტი და რთული მონაცემთა ბაზა და მიაწოდონ მენეჯერებს პროცესის შესრულების რეალური სურათი.

წყარო: http://www.microsoft.com/industry/retail/products/SQL2005article.mspx#EBAA (accessed February 16, 2006).

მარებელს სრული ასორტიმენტით პროდუქცია და მომსახურება იმ ფასებში, რომელთა ცვალებადობა ნულს უტოლდება.

მომხმარებლის მომსახურებაზე გაწეული ხარჯები მომსახურების კომპანიებში

მომსახურების კომპანიები მწარმობელ კომპანიებზე უფრო მეტად უნდა იყვნენ ფოკუსირებული მომხმარებლის მომსახურებაზე გაწეულ დანახარჯებსა და მომხმარებელთა მომგებიანობაზე. განვიხილოთ მწარმოებელი კომპანია, რომელიც ანარმოებს სტანდარტულ პროდუქტს ან მოწყობილობას. მწარმოებლებს შეუძლიათ დაითვალონ მოწყობილობის წარმოების ხარჯი, იმისდა მიუხედავად, თუ როგორ გამოიყენებს მას მომხმარებელი. აქედან გამომდინარე, წარმოების ხარჯები მომხმარებლისგან დამოუკიდებელია. მხოლოდ მარკეტინგის, გაყიდვების, შეკვეთების მართვის, მინოდებისა და მომსახურების ხარჯები შეიძლება ჩაითვალოს მომხმარებელთან ასოცირებულ ხარჯებად. საპისრისპიროა მომსახურების კომპანიებისთვის, მომხმარებელთა ქცევა განსაზღვრავს პროდუქციის ძირითად ოპერატიულ ხარჯებს.

განვიხილოთ სტანდარტული პროდუქტი, როგორიცაა მიმდინარე ანგარიში. ABC მეთოდის გამოყენებით შეიძლება დაითვალოს მიმდინარე ანგარიშთან დაკავშირებული ყველა ხარჯი, შემოსავლები გამომუშავებულ პროცენტთან ერთად თვიურ ბალანსში და მომხმარებლისთვის დაწესებული მომსახურების გადასახადი ადვილად შეიძლება მიეწეროს ამ პროდუქტს. ანალიზი გვიჩვენებს ეს პროდუქტი საშუალოდ მომგებიანია თუ არა, მაგრამ ასეთი ხედვა პროდუქტთან მიმართებაში დამალავს მომხმარებლთა შემოსავლიანობის იმ უზარმაზარ ცვლილებას, რომელიც პროდუქტთანაა დაკავშირებული. ერთ მომხმარებელს შეუძლია შეინახოს ფულადი სახსრები მიმდინარე ანგარიშზე, დადოს დეპოზიტზე ან უკან გამოიტანოს. სხვამ შეიძლება მართოს თავისი მიმდინარე ანგარიში შემდეგნაირად: შეინახოს ხელზე მინიმუმი და გამოიყენოს ანგარიში ინტენსიურად მრავალი პატარა დეპოზიტზე დადებით ან უკან გამოტანით.

განვიხილოთ მეორე მაგალითი: სატელეკომუნიკაციო კომპანიის მომხმარებელს შეუძლია მიიღოს ძირითადი მომსახურება სხვადასხვა გზით – სატელეფონო ზარით,

ნერილით, ან ადგილობრივ საცალო ნერტილში ვიზიტით. მომხმარებელს შეუძლია შეუკვეთოს ტელეფონის ორი ხაზი ერთბაშად ან ცალ-ცალკე, შესაბამისად, ინჟინრები ან უნდა მივიდნენ და დააყენონ ახალი ხაზი ან შეცვალონ ხაზი ადგილობრივი ჩართვის ცენტრში. მომხმარებელს უფლება აქვს გააკეთოს ერთი ან რამოდენიმე მოთხოვნა და შეუძლია გადაიხადოს პირდაპირი დებეტით ინტერნეტში, ან სატელეფონო საბანკო ტრანსფერით ან თანამშრომლის საშუალებით. თითოეული არჩევანის ხარჯი საკმაოდ განსხვავდება ერთმანეთისგან. შესაბამისად, მომხმარებლის შემოსავლისა და ხარჯების გაზომვა კომპანიას აწვდის უფრო არსებით და სასარგებლო ინფორმაციას ვიდრე პროდუქციის დონეზე.

მომსახურების კომპანიებმა უნდა განსაზღვრონ ინდივიდუალური მომხმარებლის განსხვავებული მომგებიანობა, მომხმარებელთა მიერ სტანდარტული პროდუქტის მოხმარების პირობებშიც კი. ორგანიზაციულ რეუსრსებზე მოთხოვნის ცვლილება უფრო მომხმარებლითაა განპირობებული მომსახურების კომპანიებში მნამოებელ კომპანიებთან შედარებით. მომსახურების კომპანიას შეუძლია დაადგინოს და აკონტროლოს შიდა საქმიანობის ეფექტიანობა, მაგრამ აღნიშნულ საქმიანობებზე მოთხოვნის რაოდენობას მომხმარებელი განსაზღვრავს.

უფრო მეტიც, მომხმარებელს შეიძლება ჰქონდეს რამოდენიმე სახის ურთიერთობა მომსახურების კომპანიასთან. ძირითადი სატელეფონო ხაზის გარდა, ტელეკომუნიკაციის მომხმარებელს შესაძლებელია ჰქონდეს მაღალი სიჩქარის მონაცემთა ხაზი, საერთაშორისო ანგარიში, კონტრაქტი მომსახურების შესახებ და მოწყობილობაზე გადასახადი. ამიტომ მომხარებელთან დაკავშირებით რადიკალური ქმედების მიღებამდე, რომელსაც არამომგებიანი ძირითადი სატელეფონო ხაზი აქვს კომპანიამ მხედველობაში უნდა მიიღოს ყველა ურთიერთობა, რაც მას მომხმარებელთან აკავშირებს მთლიანი შემოსავლიანობის თვალსაზრისით და არა მარტო ერთი პროდუქტის მომგებიანობის მიხედვით.

ABC მოდელი მომსახურების კომპანიებისთვის

საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემა შემუშავებულია მომსახურების კომპანიისთვის ზუსტად ისევე, როგორც მწარმოებელი კომპანიისთვის და მოიცავს საქმიანობათა დღიურის შექმნას, რესურსის ხარჯების განაწილებას საქმიანობებზე, საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლების განსაზღვრას, მათ დათვლას და საქმიანობის ხარჯების განაწილებას პროდუქციასა და მომხმარებელზე. 4-11 სურათი გვიჩვენებს საქმიანობების ნიმუშს და მასთან ასოცირებულ საქმიანობის ხარჯის მატარებ-

სურათი 4-11
ბანკის საქმიანობა და მისი დანახარჯის მატარებლები

საქმიანობა	საქმიანობის დანახარჯის მატარებელი
ATM სერვისის მიწოდება	ტრანზაქციების რაოდენობა
დებიტორული ჩანაწერი	დამუშავებული დებეტის რაოდენობა
ფილიალების საქმიანობის დებიტორული ჩანაწერები	ფილიალების გამოთქლილი დებეტების რაოდენობა
პირადი საჩეკო წიგნის გაცემა	გამოშვებული წიგნების რაოდენობა
კრედიტის შესახებ ჩანაწერები	დამუშავებული კრედიტების რაოდენობა
კრედიტის მართვა და უსაფრთხოება	ჩარევათა რაოდენობა
მომხმარებელთა მოთხოვნების მართვა	სატელეფონო ზარის წუთები
მარკეტინგი და გაყიდვების უსაფრთხოება	გახსნილი ანგარიშების რაოდენობა
კომპიუტერის მართვა	კომპიუტერული ტრანზაქციების რაოდენობა
ანგარიშები და საფოსტო გადასახადები	გაცემული ანგარიშების რაოდენობა
ინვესტირებასა და დაზღვევაზე რეკომენდაცია	გაწეული რჩევის წუთი (საათი)
VISA ტრანზაქციების მართვა	VISA ტრანზაქციების რაოდენობა
VISA ანგარიშების გაცემა	გაცემული VISA ანგარიშების რაოდენობა
ანგარიშების გახსნა/დახურვა	გახსნილი/დახურული ანგარიშების რაოდენობა
იპოთეკის ადმინისტრირება	შენარჩუნებული იპოთეკის რაოდენობა

ლებს ABC კვლევის დროს ბრიტანულ ბანკში, რომელსაც არ ჰყავს მსხვილი კლიენტები.[1] ამ თავში აღწერილი, დროით-მართვადი ABC მიდგომა უფრო ეფექტიანია მომსახურების ბიზნესში ვიდრე წარმოებაში. ყველა მომსახურების კომპანია ყიდის – საავადმყოფო, ავია ხაზები, ბანკი, თუ ტელეკომუნიკაციების კომპანია – თავის დროს როგორც მომსახურების მიწოდებას. დროით-მართვადი ABC მიდგომით მომსახურების კომპანიებში მოითხოვს ფასების კალკულაციას საათობრივად, ყველა სახის რესურსზე, რომელიც ანვდის მომსახურებას მომხმარებელს და აჯამებს დროს, რომელიც მოეთხოვება თითოეული ტიპის მომხმარებელს თითოეული სახის რესურსზე.

პროდუქციასა და მომხმარებლის მომგებიანობაზე ABC მოდელი შექმნის მომსახურების კომპანიის მენეჯერებს, რომლებსაც შეუძლიათა იგივე ანალიზი გააკეთონ მიმდინარე და სტრატეგიული ქმედებებთან დაკავშირებით, როგორც ეს ხდება მწარმოებელ კომპანიებში. კომპანიები, რომლებსაც აქვთ ფინანსური სერვისები (ბანკები, სადაზღვევო კომპანიები, ინვესტიციის მენეჯერები), სატრანსპორტო (თვითმფრინავი, სატვირთო ტრანსპორტი, რკინიგზა), ტელეკომუნიკაცია, საბითუმო და საცალო, ჯანდაცვა და ბევრი სამთავრობო ორგანიზაციები ახლა იყენებენ ABC ანალიზს მათი საქმიანობების მართვის მიზნით.

განხორციელებასთან დაკავშირებული საკითხები

მიუხედავად იმისა, რომ ABC მოდელი აწვდის მენეჯერებს არსებით ინფორმაციას მათი საქმიანობის, პროცესის, პროდუქციის, მომსახურების და მომხმარებლის ხარჯის შესახებ, თავისთავად ყველა სისტემა არ უწყობს ხელს და არ უზრუნველყოფს უფრო მაღალ შემოსავლიანობას. კომპანიებს უჩნდებათ მთელი რიგი სირთულეები და იმედგაცრუება ABC სისტემის შექმნისა და გამოყენების დროს. ჩვენ შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ რამოდენიმე საერთო პრობლემა, საფრთხე, რომელიც თან ახლავს ამ სისტემას და შემოგთავაზოთ გზები მათი თავიდან ასაცილებლად.

ცხადი ბიზნესმიზნის არქონა

ხშირად ABC პროექტი იწყება ფინანსური და საბუღალტრო დეპარტამენტის გარეთ და ითვლება როგორც „უფრო ზუსტი დანახარჯთა მართვის სისტემა". გუნდი აგროვებს რესურსებს პროექტისთვის, ქმნის საწყის ABC მოდელს და შემდეგ იმედი უცრუვდება, როცა არავინ არ უყურებს ან არ მოქმედებს ABC ხარჯისა და მომგებიანობის შესახებ ინფორმაციის თანახმად.

აღნიშნული სინდრომის თავიდან აცილების მიზნით, ABC პროექტები უნდა დაიწყოს ბიზნესთან დაკავშირებული სპეციალური მიზნისთვის. მიზანი შეცელის ან გააუმჯობესებს პროცესს, გაელენას იქონიებს პროდუქციის დიზანის გადაწყვეტილებებზე, სრულყოფილს გახდის პროდუქციის ასორტიმენტს ან უკეთესად წარმართავს მომხმარებელთან ურთიერთობებს. ბიზნესის მიზნის ნინასწარ განსაზღვრით გუნდი დაადგენს ხაზის მენეჯერს ან დეპარტამენტს, რომლის ქცევა და გადაწყვეტილებები უნდა იქნეს შეცვლილი ინფორმაციით მიღებული შედეგიდან გამომდინარე. გადაწყვეტილების მიმღები შეიძლება იყოს წარმოების მენეჯერი (პროცესის გაუმჯობესებისთვის) ან ტექნიკური მენეჯერი (პროდუქციის დიზანის გადაწყვეტილებისთვის) და გაყიდვების ნაწილი (მომხმარებელთან ურთიერთობების მართვისთვის) ან მარკეტინგის დეპარატმენტი (ფასწარმოქმნისა და პროდუქციის ასორტიმენტის გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებით).

ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ არ ნავუყენოთ იმაზე მეტი მოთხოვნები, რაც ABC სისტემას შეუძლია. ზოგიერთი ABC გუნდი პირობას იძლევა, რომ გადაჭრის კომპანიის ყველა პრობლემას, ხარჯთაღრიცხვისა და ფინანსური პრობლემების ჩათვლით. ABC სტრატეგიული ხარჯთაღიცხვის სისტემას წარმოადგენს, რომელიც გამოყოფს პროცესის, პროდუქციის და მომხმარებლისთვის გაწეულ ხარჯებს. ის ვერ განახორციელებს წარმოე-

[1] ამ თავში აღწერილი, დროით-მართვადი ABC მიდგომა უფრო ეფექტიანია მომსხურების ბიზნესში ვიდრე წარმობაში. ყველა მომსახურების კომპანია – საავადმყოფო, ავია ხაზები, ბანკი, თუ ტელეკომუნკაციები - ყიდის თავის დროს როგორც მომსახურების მიწოდებას. დროით-მართვადი ABC მიდგომით მომსახურების კომპანიებში მოთხოვს ფასების კალკულაციას საათობრივად, ყველა სახის რესურსზე, რომელიც ანვდის მომსახურებას მომხმარებელს და აჯამებს დროს, რომელიც მოეთხოვება ყოველი ტიპის მომხმარებელს თითოეული სახის რესურსზე.

ბის კონტროლს ან ვერ დაადგენს უკუკავშირის პროცესის გაუმჯობესებისა და დეპარტამენტის ეფექტიანობის თვალსაზრისით. ბევრი ABC პროექტები წყვეტს ფუნქციონირებას, როცა ისინი ვერ აძლევენ ნარმოების მენეჯერს ხარჯისა და გასაელის უკუკავშირს. ასეთ მენეჯერებს სჭირდებათ ABC სისტემასთან ერთად უკუკავშირის სისტემა პროცესის ეფექტიანობაზე უკუკავშირის დასადგენად. ზოგიერთი პროექტი იქმნება კომპანიის იმ მოლოდინით, რომ ახალი ABC სისტემა გახდება საფუძველი მარაგების ხარჯთალრიცხვისთვის ფინანსურ ანგარიშებში. მსგავსი კომპანიები ვერ აანალიზებენ იმას, რომ მათი ტრადიციული ხარჯთალრიცხვის სისტემა უკვე მუშაობს გარეთა ანგარიშგებისთვის და არ არის საჭირო მოხდეს ABC სისტემით მისი ჩანაცვლება. კომპანიებმა უნდა ჩაატარონ ექსპერიმენტი და ახალი ABC სისტემა მოარგონ მენეჯერულ მიზნებს დამატებითი ვალდებულებების დაკისრებამდე გარეგანი ანგარიშგების დასაკმაყოფილებლად.

მოდელის ძირითადმა მიზანმა ასევე გავლენა უნდა მოახდინოს მოდელის საწყის ფორმაზე. მოდელს, რომელიც დასაწყისშივე გამიზნულია პროცესის გაუმჯობესებისა და პროცესის ფორმის შეცვლისთვის, შეიძლება ჰქონდეს საქმიანობათა დიდი რაოდენობა, მაგრამ არ იძლეოდეს ინფორმაციას საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის შესახებ. ABC მოდელი უნდა იყოს მარტივი ფასწარმოქმნის, პროდუქციის ასორტიმენტისა და მომხმარებელთან ურთიერთობის თვალსაზრისით, უნდა იქნეს გამოყენებული 50-ზე ნაკლები საქმიანობა და ყველა მნიშვნელოვანი საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მონაცემები ხელმისაწედომი უნდა გახდეს.

მენეჯმენტის ძალისხმევის ნაკლებობა

პრობლემას ქმნის ასევე ის ფაქტი, როცა ფინანსური დეპარატმენტი შეუდგება პროექტის განხორციელებას ტოპმენეჯმენტის დახმარებისა და მონაწილეობის გარეშე. თუ ეს ხდება, ორგანიზაციის დანარჩენი ნაწილი ამას უყურებს, როგორც ფინანსური დეპარატამენტის თანამშრომლების პროექტს გაკეთებულს მათ საკეთილდღეოდ. პრაქტიკულად სხვა თანამშრომლები ყურადღებას არ აქცევენ მას. რადგან ფინანსურ დეპარატამენტს არ აქვს პროცესის, პროდუქციის დიზაინის, მისი ასორტიმენტის, ფასწარმოქმნისა და მომხმარებელთან ურთიერთობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების უფლება კომპანიის შემოსავლიანობის გაზრდის მიზნით არანაირი ქმედითი ზომები არ მიიღება.

ABC პროექტი წარმატებულია, როცა ბიზნეს მიზანი (ან გაგებული ან სრულად მხარდაჭერილი) ნათლად არის ჩამოყალიბებული და იმართება ტოპ მენეჯერების მიერ ორგანიზაციაში. შემდგარი სამუშაო ჯგუფი, რომელიც მოიცავს ტოპ მენეჯერებს სხვადასხვა ჯგუფებიდან და ბიზნესერთეულებიდან აწარმოებენ კონტროლს, ხედებიან პროექტის წევრებს ყოველთვიურად პროექტის მიმოხილვის მიზნით, აძლევენ მათ რეკომენდაციებს მოდელის სრულყოფისთვის და ემზადებიან გადაწყვეტილებისთვის, რომელიც მოდელის დასრულების შემდეგ უნდა იქნას მიღებული. მაშინაც კი, როცა პროექტი დაწყებულია ფინანსური ჯგუფის მიერ აუცილებელია მრავალფუნქციური ჯგუფის ფორმირება. იგი უნდა შეიცავდეს ფინანსურ და აღრიცხვის დეპარტამენტების გარდა წარმოების, მარკეტინგის, გაყიდვების, ტექნიკურ და სხვა სისტემების წარმომადგენლებს. ამ გზით სხვადასხვა ნაწილის გამოცდილება გარდაქმნილ იქნება მოდელის დიზაინში და ცალკეული ჯგუფის წევრი დაეხმარება პროექტს შექმნილი მოდელის თავის დეპარტამენტში მიღებას.

პროექტის გადაცემა კონსულტანტებისთვის

პროექტი განწირულია წარუმატებლობისთვის, როცა ის გადაეცემა გარე საკონსულტაციო კომპანიას. მათ შეიძლება აქვთ მნიშვნელოვანი გამოცდილება ABC მოდელთან დაკავშირებით მაგრამ არ იცნობენ კომპანიის საქმიანობებს და ბიზნესპრობლემებს და არ შეუძლიათ მიაღწიონ კონსენსუსს ორგანიზაციის შიგნით ან განაახლონ მოდელი. ზოგიერთი კომპანია ცდილობს ABC სისტემის მოპოვებას, ABC პროგრამული უზრუნველყოფის პაკეტის შეძენით. პროგრამული უზრუნველყოფა იძლევა ნიმუშს ინფორმაციის შეყვანის, დამუშავების და ჩანერის შესახებ, მაგრამ იგი ვერ უზრუნველყოფს შესაბამისი მოდელის შექმნას.

ABC კონსულტანტებმა და პროგრამული უზრუნველყოფის პერსონალმა შეიძლება ითამაშოს მნიშვნელოვანი როლი ბევრი კომპანიისთვის მაგრამ ისინი ვერ გადალახავენ ორ ფაქტორს: ABC პროექტი მოითხოვს ტოპმენეჯმენტის აქტიურ მონაწილეობას, მხარდაჭერას და მრავალფუნქციურ ჯგუფს კომპანიის შიგნით.

პრაქტიკაში
ბარიერები ABC სისტემის დანერგვისას

ერთმა კომპანიამ გადაწყვიტა საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემის შემუშავება არასაწარმოო მუშახელისა და ზედნადები ხარჯების ხუთ პროდუქციის ხაზზე გადანაწილების მიზნით თავის Midwet-ის საწარმოში. კვლევის ჩატარება განპირობებული იყო ახალი პროდუქციის ხაზის გაფართოებით. არსებული ხარჯთაღრიცხვის სისტემა იყენებდა ზედნადები ხარჯის მაჩვენებლებს. ასე, რომ დამატებითი მოწყობილობისა და ოპერატიული ხარჯები გამოიწვევდა ყველა ხუთი პრდუქციის ხაზის ხარჯის ზრდას და არა იმ შესაბამისი პროდუქციის ხაზის ზრდას, რომლისთვისაც დამონტაჟდა ეს მოწყობილობა. წარმოების მენეჯერებმა დაიწყეს წარმოების გადატანა Midwest საწარმოდან სხვა ადგილას მაღალი ხარჯების თავიდან არიდების მიზნით.

ზუსტი დანახარჯთა მართვის სისტემის სარგებლის მიუხედავად, კომპანიამ გადაწყვიტა შეენელებინა საქამიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემის შემუშავება. მათ სჯეროდათ, რომ ახალი სისტემა ხელს შეუშლიდა სტატუს-კვოს შენარჩუნებას. სისტემა მოითხოვდა ABC მეთოდოლოგიის შემუშავებას და საქმიანობათა დღიურ სტანდარტებში მოყვანას, ასევე შეცვლიდა პროდუქციის შემოსავლიანობის შეფასებას და გავლენას მოახდენდა აღმასრულებელი ნაწილის კომპენსაციაზე.

ABC სისტემა გავლენას იქონიებდა თანამშრომელთა ქცევაზე, მათ უარი უნდა ეთქვათ რამოდენიმე გადაწყვეტილების მოდელზე, რომელიც მუშაობდა ნლების მანძილზე. ტოპ მენეჯერები ფიქრობდნენ, რომ თანამშრომლებისთვის რთული იქნებოდა ახალი სისტემის მიღება, რადგან ისინი ნაკლებად იყვნენ მოტივირებული ცვლილებისკენ. მათი აზრით პრობლემა გამოიწვია ახალი პროდუქტის ხაზის დაბალმა გაყიდვებმა რომელიც თავადაც გამოსწორდებოდა. ბევრი მენეჯერი ფიქრობდა, რომ კომპანიას შესაძლებელია გადაეწყვიტა ახალი პროდუქტის მოშორება მისი არამომგებიანობის გამო. ისინი წუხდნენ, რომ დარჩენილი პროდუქციის ხარჯი გაიზრდებოდა, ვინაიდან ზედნადები ხარჯები განაწილდებოდა დარჩენილ პროდუქციის ხაზზე. ამას შესაძლებელია გამოეწვია საწარმოს დახურვა.

დანარჩენებს არ მოსწონდათ ახალი კომპლექსური ABC სისტემა. ისინი თვლიენ, რომ კომპანიას სჭირდებოდა უფრო მარტივი სისტემა, რომელიც მიუთითებდა მენეჯერებს სწორი მიმართულებისკენ. აღნიშნული თანამშრომლები აღიქმადნენ საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემას, როგორც პრობლების გართულებულ გადაწყვეტას.

კომპანიამ გადაწყვიტა, რომ ABC სისტემის შემუშავება გრძელვადიანი პროექტია. მას სურდა ახალი პროდუქციის ხაზის დანერგვა. როცა პროდუქცია დამკვიდრდა საწარმომ თანდათანობით შემოიღო ABC სისტემა.

წყარო: Material drawn from R. J. Palmer and M. Vied, "Could ABC Threaten the Survival of Your Company?'" *Management Accounting*, November 1998, 33–36.

სუსტი ABC მოდელის პროექტი

ხანდახან, მენეჯმენტის მხარდაჭერის მიუხედავად, ჯგუფი იკარგება დეტალებში და ქმნის ABC მოდელს, რომელიც გართულებულია და კომპლექსური მენეჯერებისთვის გასაგებად და გამოსაყენებლად. სხვა შემთხვევებში მოდელი იყენებს შემთხვევით განაწილებას — ხშირ პროცენტებს, ან არა რაოდენობრივ საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლებს — საქმიანობიდან ხარჯების გასანაწილებლად პროდუქციასა და მომხმარებელზე. შემთხვევითი განაწილება არასწორად გამოსახავს ხარჯებს მოდელში და ანგრევს მისადმი ნდობას მენეჯერებში. ხშირად, მოდელი მოითხოვს სხვა ორგანიზაციულ ფუნქციებს, რომ მიაწოდოს ახალი მონაცემები და ინფორმაცია რეგულარულად, გაზარდოს სამუშაოს მოცულობა შესაბამისი სარგებლის მილების მიზნით. სუსტი დიზაინის გამო ABC სისტემა მალე კრახს განიცდის.

როგორც შენიშნეთ, ABC მოდელის დიზაინი უნდა იყოს სხვა ტექნიკური პროექტის მსგავსი: ის უნდა იქნეს რეგულარულად შეფასებული მუდმივი შესაბამისი ალტერნატივებით, რათა მოხდეს სისტემის ფუნქციონირება მინიმალური დამატებითი ხარჯით. თუ ABC პროექტის გუნდი გაითვალისწინებს საბოლოო მომხმარებელს და კარგ რჩევებს მიიღებს ტოპმენეჯმენტის სამუშაო ჯგუფიდან, შეიქმნება ეფექტიანი დიზაინი. გადაწყვეტილების მიღება დაეხმარება ჯგუფს პრობლემის თავიდან აცილებაში ზედმეტად კომპლექსური სისტემის შექმნისა და არასწორად განსაზღვრული ურთიერთობების ჩამოყალიბების თვალსაზრისით დანახარჯთა ობიექტსა და (პროდუქცია და მომხმარებელი), საქმიანობასა და რესურსებს შორის.

ცვლილებისადმი ინდივიდუალური ან ორგანიზაციული წინააღმდეგობა

ყველა მენეჯერი არ მიესალმება პრობლემის ტექნიკურად მომგებიანი ფორმით გადაწყვეტას. თანამშრომლები ხშირად წინააღმდეგობას უწევენ ახალ იდეებსა და ცვლილებას და, ასევე ორგანიზაციას გააჩნია ინერტულობა. ახალი ABC მოდელის მიმართ წინააღმდეგობა შეიძლება არ იყოს აშკარა. მენეჯერები შეიძლება მშვიდად დაჯდნენ ABC პრეზენტაციის დროს, რომელიც ეხება პროდუქციისა და მომხმარებლის შემოსავლიანობას, მაგრამ გააგრძელონ მოქმედება ნარსულის მსგავსად, ან ისინი სთხოვენ პროექტის ჯგუფს ხელახლა შეაფასონ მოდელი. ხანდახან წინააღმდეგობა აშკარაა. მენეჯერებმა შეიძლება გამოხატონ, რომ კომპანია იყო ნარმატებული ნარსულში არსებული დანახარჯთა მართვის სისტემით, რატომ არის საჭირო ახალი მეთოდი? თუ ეს არის ფინანსური პროექტი, მათ შეიძლება დაადანაშაულონ ფინანსური დეპარტამენტის თანამშრომლები ბიზნესის კომპლექსურობის არ გათავისებასა, ან კომპანიის მართვის სურვილში.

ხალხი საშიშროებას გრძნობს

ინდივიდუალური და ორგანიზაციული წინააღმდეგობა წარმოიშობა ხალხის შიშის გამო, რომელიც უკავშირდება შეთავაზებას, რომ მათი სამუშაო შეიძლება იქნეს გაუმჯობესებული. ჩვენ შეიძლება არ გვიფიქრია, რომ დანახარჯთა მართვის მოდელი გამოიწვევდა ასეთ წინააღმდეგობას, მაგრამ როგორც ჩვენ განვიხილეთ წინა თავში ABC მოდელმა შეიძლება გამოამჟღავნოს შემდეგი:

- არამომგებიანი პროდუქცია
- არამომგებიანი მომხმარებელი
- არაეფექტიანი საქმიანობა და პროცესები
- არსებითი გამოუყენებელი სიმძლავრე

მენეჯერების პასუხისმგებლობა აღნიშნული პრობლემის მიმართ შეიძლება იქნეს გამოამკარავებული და შესაბამისად აღმოჩნდეს საფრთხის ქვეშ ცუდი მენეჯმენტის გამო. ABC მოდელის მიღებისა და პრობლემის გამოსწორების მცდელობის ნაცვლად (რომელიც სავარაუდოდ ხდებოდა წინა დანახარჯთა მართვის სისტემის არაადეკვატურობის მიზეზით და არა მათი დაუდევრობის ან შეცდომების გამო) მათ შეიძლება უარყონ ახალი მეთოდის ქმედითუნარიანობა. მსგავსი თავდაცვითი საქციელი ხელს შეუშლის ნებისმიერ ეფექტიანი ზომების მიღებას.

მერვე თავი მოიცავს ქცევასთან დაკავშირებული საკითხების განხილვას, რომელიც ნამოიშობა ახალი დანახარჯთა მართვის სისტემის, საქმიანობის შეფასების ან მენეჯმენტის კონტროლის სისტემების შემოღების დროს. წინააღმდეგობა მხოლოდ სისტემის მიმართ არ გამოიხატება. ის გამოწვეულია ნებისმიერი ახალი სისტემის ან შეფასების დანერგვით. თუმცა ABC მოდელი არის თანამშრომლებისა და ორგანიზაციის უარყოფითი პასუხის მიღების საწყისი მიზეზი. მსგავსი რეაქციისთვის თავის გართმევა მოითხოვს ცოდნას, რომელიც თავდაცვის საქციელის პრობლემის გაანალიზებასა და გადალახვას უკავშირდება და რაც მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტებს შეიძლება არ შეუძენიათ მათი შესწავლის პერიოდში.

შეჯამება

აღნიშნული თავი წარმოგვიდგენს საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემებს მწარმოებელი და მომსახურების კომპანიებისთვის და ასევე მოიცავს, თუ როგორ ხდება ხარჯის გაანგარიშება უფრო ზუსტად ტრადიციულ დანახარჯთა მართვის სისტემასთან შედარებით, რომელიც მხოლოდ ერთეულის დონის მატარებლებს ეყრდნობა. ABC სისტემა უკავშირებს არაპირდაპირ და დამხმარე რესურსებს – წარმოების, მარკეტინგის, გაყიდვების, დისტრიბუციისა და ადმინისტრაციულ რესურსებს; საქმიანობებს, რომლებსაც ეს რესურსები ახორციელებენ და შემდეგ დანახარჯთა ობიექტს – პროდუქციას, მომსახურებას და მომხმარებელს – რომელიც იწვევს აღნიშნულ საქმიანობებზე მოთხოვნას.

ABC მოდელის შემუშავებისთვის მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტებმა უნდა განსაზღვრონ საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლები გამოყენებული რესურსების პრაქტიკული სიმძლავრის საშუალებით. აღნიშნული მოდელის დიზაინის დროს მათ ასევე უნდა შექმნან შესაბამისი ალტერნატივები მეტი სიზუსტის მისაღებად.

მენეჯერები იყენებენ საქმიანობის დანახარჯის შესახებ ინფორმაციას შემოსავლიანობის გაზრდის მიზნით. მათ შეუძლიათ განსაზღვრონ მაღალი დანახარჯის მქონე და არაეფექტიანი პროცესები, რომელიც უნდა იქნეს გაუმჯობესებული. საქმიანობის ხარჯების განაწილებით დანახარჯთა ობიექტზე მენეჯერები ადგენენ მომგებიან და არამომგებიან პროდუქციას, მომსხურებას და მომხმარებელს. მათ შეუძლიათ მიიღონ უკეთესი გადაწყვეტილებები ფასწარმოქმნის, პროდუქციის ასორტიმენტის, პროდუქციის დიზაინის, მომხმარებლისა და მიმწოდებლის ურთიერთობების და ტექნოლოგიასთან დაკავშირებით, რაც გარდაქმნის არამომგებიან პროდუქციას და მომხმარებელს მომგებიანად. აღნიშნული წარმოადგენს საქმიანობის სახეობების მიხედვით მართვის ძირითად აქტივობებს.

მართვის თვალსაზრისით ABC მეთოდს დიდი მნიშვნელობისა და მისი გაზრდილი სიზუსტის მიუხედავად, წინააღმდეგობა შეიძლება წარმოშვას ორგანიზაციის მხრიდან, რამაც შეიძლება დაბლოკოს ამ სისტემის ეფექტიანი გამოყენება. მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტებმა შესაბამისად უნდა უპასუხონ მსგავს რეაქციებს და მიიღონ სანინააღმდეგო ზომები მათი გადაჭრისთვის.

ეპილოგი **Booth Motors**-ისთვის

ჯონათან კელოგი მუშაობდა თავის ინსპექტორთან ერთად ABC მოდელის შესამუშავებლად ავტომობილის საწარმოში. სამიეე პროდუქციისთვის საქმიანობები არის შემდეგი:

ახალი ტრანსპორტის დეპარტამენტი	ფინანსები და დაზღვევა	მომსახურება
საკომისიო	საკომისიო	შეკეთების შესრულება
პროცენტული დანახარჯები	F&I პროდუქციის გაყიდვები	პრობლემის დიაგნოსტირება
ახალი ტრანსპორტის გაყიდვები	არენდის საქმის მართვა	შეკეთების შეკეთების შეგროვება
ახალი ტრანსპორტის რეკლამირება	F&I დეპარტამენტის მართვა	გამოუყენებელი დრო
ახალი ტრანსპორტის შენახვა	ოფისის მართვა	მომსახურების არსის შენარჩუნება
ახალი ტრანსპორტის მომზადება	დოკუმენტების მომზადება	ტრანსპორტის შენახვა
ახალი ტრანსპორტის საქმის მართვა	ნაღდი ფულისა და ფინანსური საქმეების მართვა	მომსახურების დოკუმენტების დამუშავება
ანგარიშების ნარდგენა	საგარანტიო მომსხურების პროცესი	

საქმიანობის დანახარჯთა მატარებელი:

პარტიაზე დღეების რაოდენობა	ანაზღაურებას დაქვემდებარებული საქმიანობის რაოდენობა
ნაღდი ფულის რაოდენობა	ჩეკების რაოდენობა
გაყიდული ახალი ტარნსპორტის რაოდენობა	მიღებული ინვოისების რაოდენობა
დამუშავებული პრეტენზიების რაოდენობა	მთავარი წარმოების ერთეულისგამზიდველი
პარტიის კვადრატული ფუტი	შენობის კვადრატული ფუტი
საცალო არენდის რაოდენობა	დამუშავებული გარანტიების რაოდენობა

პროდუქციის ხაზის ABC ანალიზი გვიჩვენებს, რომ F&I პროდუქციის ხაზი თითქმის ორჯერ ძვირია, ვიდრე ფიქრობდნენ და ასევე ძვირია მომსახურების პროდუქციის ხაზი 25%-ით. თუმცა ABC ანალიზი მიუთითებს იმაზე, რომ ახალი და გამოყენებული მანქანების დაზღვევა და ფინანსირება შეადგენს მთლიანი კომპანიის შემოსავლიანობის 50%-ს. ეს ნიშნავს, რომ ახალი და გამოყენებული ტრანსპორტის გაყიდვებიდან მიღებული მოგება მასთან დაკავშირებული ფინანსებისა და დაზღვევის გარეშე იქნებოდა ყველაზე მეტად მომგებიანი.

ყველაზე საინტერესო ასპექტი განიხილებოდა მაშინ, როცა კელოგმა უფრო ღრმა ანალიზი გააკეთა. იგი მივიდა ინდივიდუალური მანქანების მოგებამდე ახალი მანქანების პროდუქციის ხაზში და აღმოაჩინა, რომ მხოლოდ ერთი მანქანის ხაზი იყო მომგებიანი, დანარჩენის დაფინანსებისა და შენახვის ხარჯები აღემატებოდა გაყიდვებიდან მიღებულ წმინდა მოგებას. მომგებიანი მანქანის ხაზს ჰქონდა ყველაზე ნაკლები საშუალო დღეები პარტიაზე. ყველაზე პოპულარული მანქანების **Taurus** და **Escort** ხაზი ყველაზე არამომგებიანი აღმოჩნდა. აშკარაა, რომ გაზრდილი კონკურენციის ზეწოლამ გამოიწვია ამ მანქანების მომგებიანობის ვარდნა ოპერატიული ხარჯების ქვემოთ. სატვირთო მანქანის ხაზი არის საკმაოდ მომგებიანი, მხოლოდ ორი რვიდან სატვირთო მანქანა (**Explorer** და **Windstar**) იძლევა მოგებას. მოგება ამ ორი ხაზიდან აჭარბებს დანარჩენი ხაზის მანქანებიდან მიღებულ მოგებას. დანარჩენი ექვსი ხაზი მნიშვნელოვანი დანაკარგებით იყიდება.

კელოგს ახლა აქვს მეტი შესაძლებლობა იმისა, რომ გაუმჯობესოს მსუბუქი და სატვირთო მანქანის შესყიდვისა და მარაგების პოლიტიკა. მას უკეთესი ინფორმაცია გააჩნია მომხმარებლებთან მოლაპარაკების დროს ფასის მხრივ შეღავათის განევის თვალსაზრისით, თუ ისინი დააზღვევენ მანქანებს ადგილობრიეი სააგენტოს საშუალებით. მას ასევე შეუძლია შეაფასოს მომხმარებლის მომსახურების ვადის მომგებიანობა ახალი მანქანის გაყიდვების მარჟის დაკავშირებულ იმ მოგებასთან რომელიც გამომუშავდება ფინანსებისა და დაზღვევისგან, დეტალების გაყიდვებისა და მომსახურების სამუშაოსგან.

ძირითადი ტერმინები

გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯი, 151
დროის განტოლება, 156
დროით-მართვადი ABC მოდელი, 151
დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯი, 154
ეეშაპისებური მრუდი, 159
ფასნარმოქმნა საქმიანობის სახეობების მიხედვით, 160
მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით, 149
პრაქტიკული სიმძლავრე, 151
საქმიანობების მიხედვით დანახარჯთა მატარებელი, 145
საქმიანობის ცნობარი, 143
საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემა, 140

დავალებები

კითხვები

4-1 რატომ იწვევს ტრადიციული ორეტაპიანი დანახარჯთა განაწილების სისტემა პროდუქციის თვითღირებულების არასწორ გამოსახვას? (LO 1,2)

4-2 რატომ გამოსახავს არასწორად ტრადიციული პროდუქციის დანახარჯთა მართვის სისტემა ხარჯებს აუტომატიზებულ საწარმოში? როგორ ართმევს თავს აღნიშნულ პრობლემას საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემა? (LO 1,2,3)

4-3 ტრადიციული პროდუქციის დანახარჯთა მართვის სისტემა სავარაუდოდ ზედმეტად აფასებს მაღალი მოცულობის პროდუქციას. ეთანხმებით ამ მოსაზრებას ? განმარტეთ მიზეზები. (LO 1,2,3)

4-4 რას ნიშნავს ტერმინები საქმიანობის დანახარჯის მატარებელი და საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი? (LO 3)

4-5 რა ძირითადი ნაბიჯები უნდა გადაიდგას საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის დასადგენად ტრადიციულ საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემებში? (LO 3)

4-6 როგორ იცილებს შეკვეთის მიხედვით დანახარჯების პროდუქციაზე განაწილების არასწორად გამოსახვას საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალიცხვის სისტემა? (LO 3)

4-7 საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემა გვაძლევს უფრო ზუსტ პროდუქციის თვითღირებულებას, ვიდრე ტრადიციული სისტემები, რადგან ის იყენებს უფრო მეტ დანახარჯთა მატარებლებს დამხმარე ხარჯების პროდუქციაზე გასანაწილებლად. ეთანხმებით აღნიშნულ მოსაზრებას? განმარტეთ მიზეზები. (LO 3)

4-8 როგორ შეირჩევა დანახარჯთა მატარებლები ტრადიციულ საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემაში? (LO 3)

4-9 დაყენების საქმიანობისთვის დანახარჯთა მატარებლის გამოთვლის შემთხვევაში როდის ამჯობინებდით, დაყენების რაოდენობის გამოყენებას, ვიდრე დაყენების საათებს გამოიყენებდი? (LO 3)

4-10 როგორ უზრუნველყოფს საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემა საქმიანობისა და გადაწყვეტილების გაუმჯობესებას, რომელიც პროდუქციას და მომხმარებელს უკავშირდება? (LO 4)

4-11 რატომ არის რეკომენდებული პრაქტიკული სიმძლავრის გამოყენება საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის დაანგარიშების დროს? (LO 5)

4-12 რატომ არის შესაძლებელი რომ ორგანიზაციამ ვერ მიიღოს ფინანსური გაუმჯობესება საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემის გამოყენების დროს და რა ნაბიჯები უნდა გადადგას პროცესის გაუმჯობესებისა და ხარჯის შემცირებისთვის? (LO 5)

4-13 რომელი ორი პარამეტრი უნდა შეფასდეს დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემის გამოყენების დროს? (LO 6)

4-14 რა უპირატესობები აქვს დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემას ტრადიციულთან შედარებით? (LO 6)

4-15 რატომ გამორიცხავს ტრადიციული დანახარჯთა მართვის სისტემა პროდუქციის გაყიდვებისა და დისტრიბუციის ხარჯებს? (LO 1,7)

4-16 რომელმა საბოლოო ცვლილებებმა გახადა ეს სისტემა უფრო მნიშვნელოვანი არასაწარმოო ხარჯების პროდუქციაზე, პროდუქციის ხაზზე ან საბაზრო სეგმენტზე განაწილების დროს? (LO 4,7,8)

4-17 რომელი სპეციალური წინადადებები უნდა იქნეს გათვალისწინებული დანახარჯთა მართვის სისტემის დიზაინის დროს მომსახურების ორგანიზაციებისთვის? (LO 9)

4-18 რატომ ეწინააღმდეგებიან თანამშრომლები საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემის შემოღებას? (LO 10)

სავარჯიშოები

LO 1, 2, 4 **4-19** ***პროდუქციის დანახარჯთა მართვის სისტემა და პროდუქტის მომგებიანობა.*** Potter Corporation-მა მოიპოვა მნიშვნელოვანი საბაზრო ნილი ბოლო წლებში, მისი სპეციალური დაბალი მოცულობის, კომპლექსური პროდუქციის ხაზით, მაგრამ მოგებას ამცირებს ის საბაზრო ნილით, რომელიც აქვს მაღალი მოცულობის მარტივ პროდუქციის ხაზს, რომელმაც გამოიწვია წმინდა შემოსავლის შემცირება. მიეცით რჩევა მენეჯმენტს იმ ცვლილებებთან დაკავშირებით, რომელიც უნდა გაატაროს დანახარჯთა მართვის სისტემის მხრივ და განმარტეთ რატომ არის არსებული სისტემა არაადეკვატური.

LO 3 **4-20** ***ტრადიციული და დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემის მიმოხილვა.*** მიეუბრუნდეთ აღნიშნულ თავში განხილულ Ercison Ice Cream კომპანიას. ჩავთავალოთ, რომ ზოგიერთი დაუფიქსირებელი რესურსების ხარჯები ახლახანს აღმოაჩინეს საწარმოში. ინსპექტირების თანამშრომლებმა, რომელთა ხარჯები აღწევს $150,000 კვარტალში, მოახდინა ხარისხის შემოწმება ცალკეული ახალი საწარმოო პროცესის დაწყების წინ ახალი ფერის ტექნიკურ მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენის მიზნით.

დავალება

ა. განმარტეთ როგორ უნდა იქნეს განახლებული ტრადიციული საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემა და გამოთვალეთ მასთან დაკავშირებული ხარჯი, რომელიც უნდა განაწილდეს პროდუქციაზე.

ბ. განმარტეთ როგორ უნდა იქნეს განახლებული დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემა და გამოთვალეთ მასთან დაკავშირებული ხარჯი, რომელიც უნდა განაწილდეს პროდუქციაზე.

LO 6 **4-21** ***დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემა.*** მიეუბრუნდეთ აღნიშნულ თავში განხილულ Ercison Ice Cream კომპანიის დროით-მართვად საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემას.

დავალება

ა. ჩავთვალოთ, რომ არასაწარმოო მუშახელის ხარჯები გაიზარდა 10%-ით სანყისთან შედარებით, მაგრამ ყველა სხვა ინფორმაცია რჩება იგივე. განსაზღვრეთ მთლიანი კომპანიის დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯები, რომელიც უნდა გადანაწილდეს ცალკეულ ოთხ პროდუქციაზე არასაწარმოო მუშახელის ხარჯის 10%-იანი ზრდის დროს და მოამზადეთ ანგარიში შემოსავლებსა და დანახარჯებზე, რომელიც 4-7 სურათის მსგავსია.

ბ. ჩავთვალოთ, რომ (ა) კითხვაში მოცემულ ცვლილებასთან ერთად წარმოების პროცესის მართვის ერთეულის დრო შემცირდა 5-4 საათამდე ერთი პროცესის მიხედვით. განსაზღვრეთ მთლიანი კომპანიის დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯები, რომელიც უნდა გადანაწილდეს ცალკეულ ოთხ პროდუქციაზე, მოამზადეთ ანგარიში შემოსავლებსა და დანახარჯებზე, რომელიც 4-7 სურათის მსგავსია და ასევე მიუთითეთ გამოუყენებელი სიმძლავრის მთლიანი ხარჯი.

LO 3, 4, 9 **4-22** ***ტრადიციული საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯები, მომსახურება.*** Friendly Bank-მა უნდა შეიმუშავოს საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა სისტემა მოლარეთა დეპარტამენტისთვის. სპეციალურმა ჯგუფმა განსაზღვრა ხუთი განსხვავებული საქმიანობა: 1) დეპოზიტის პროცესი, 2) ფულის გატანის პროცესი, 3) პასუხი მომხმარებელთა მოთხოვნებზე, 4) მოლაპარაკებადი ინსტრუმენტების გაყიდვა, 5) ბალანსის შედგენა. დეპარტამენტის საქმიანობის ხარჯების ხუთ საქმიანობაზე გასანაწილებლად ჯგუფმა მოიძია ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია დამხმარე ხარჯებისა და საქმიანობის შესახებ ერთ-ერთ ფილიალში:

დამხმარე საქმიანობა	საორიენტაციო ხარჯი	საქმიანობის დანახარჯთა მატარებელი	რაოდენობა
დეპოზიტის პროცესი	529,630	დამუშავებული დეპოზიტების რაოდენობა	33,250
ფულის გატანის პროცესი	26,080	ფულის გატანის რაოდენობა	22,750
პასუხი მომხმარებელთა მოთხოვნებზე	24,860	მომხმარებელთა მოთხოვნების რაოდენობა	45,000
მოლაპარაკებადი ინსტრუმენტების გაყიდვა	4,860	გაყიდული მოლაპარაკებადი ინსტრუმენტების რაოდენობა	1,100
მატარებელთა დაბალანსება	4,290	მაბალანსებლების ბალანსის რაოდენობა	1,300
	$589,720		

დავალება

ა. გამოითვალეთ საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლები ცალკეული დამხმარე საქმიანობისთვის.

ბ. სპეციალურმა ჯგუფმა შეიმუშავა ქვემოთ მოცემული საქმიანობათა სია პენსიონერთა ჩეეულებრივი მიმდინარე ანგარიშისთვის:

დამხმარე საქმიანობა	საშუალო თვიური მოცულობა
დეპოზიტის პროცესი	2.3
ფულის გატანის პროცესი	6.0
პასუხი მომხმარებლების მოთხოვნაზე	2.1
მოლაპარაკებადი ინსტრუმენტების გაყიდვა	0.5

დაადგინეთ მთლიანი მიმდინარე ანგარიშის დამხმარე ხარჯები.

LO 3, 4 **4-23** ***ტრადიციული საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯები.*** კომპანია „VG"-მა განსაზღვრა შემდეგი დანახარჯთა ცენტრები და დანახარჯთა მატარებლები:

დანახარჯთა ცენტრი	საქმიანობის დანახარჯები	დანახარჯთა მატარებლები
დანადგარის დაყენება	$360,000	6,000 დაყენების საათი
მასალების მართვა	100,000	50,000 ფუნტის მასალა
ელექტროენერგია	40,000	80,000 კილოვატსაათი

ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია მიეკუთვნება V203 და G179 წარმოებას.

დასახელება	V203	G179
წარმოებული ერთეულების რაოდენობა	5,000	15,000
მასალის პირდაპირი დანახარჯები	$25,000	$33,000
პირდაპირი მუშახელის ღირებულება	$14,000	$16,000
დაყენების საათების რაოდენობა	120	150
გამოყენებული მასალის ფუნტი	5,000	10,000
კილოვატ საათები	2,000	3,000

განსაზღვრეთ ერთეულის ხარჯი ცალკეული პროდუქციისთვის საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემის გამოყენებით.

LO 3, 4 **4-24** ***ტრადიციული საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლები.*** Creathon Company საწარმო Columbuis-ში, Ohio ანარმოებს ორ პროდუქტს: BR12-სა და BR15-ს . პროდუქტ BR15-ს გააჩნია უფრო რთული დიზაინი და მოითხოვს უფრო მეტ დაყენების დროს BR12-თან შედარებით.

BR12 დაყენებას სჭირდება 2 საათი საშუალოდ, ხოლო BR15-ს 3 საათი. კომპანიის დაყენების დეპარტამენტი ასაქმებს 10 თანამშრომელს, რომელთა საშუალო ხელფასია $10 საათში, დაზღვევა შეადგენს ხელფასის 38%-ს. დაყენების საქმიანობის სხვა ხარჯები არის $25 ერთი დაყენების მიხედვით. Creathon გეგმავს 10 თანამშრომლის გამოყენებას 40 საათი სამუშაოსთვის პირველი სამი კვირის განმავლობაში ზამთრის კვარტალში. დაყენების რაოდენობა 3 კვირის მანძილზე შემდეგია:

	დაყენების რაოდენობა	
კვირა	BR12	BR15
1	85	75
2	90	70
3	80	80

დავალება

ა. განსაზღვრეთ დაყენების მიმდინარე საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი თითოეული კვირისთვის (1) და (2) კვირის დაყენების რაოდენობის მიხედვით.

ბ. საჭიროა თუ არა ორი საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი აღნიშნულ შემთხვევაში? რატომ?

LO 3 **4-25** ***ტრადიციული საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლები.*** განსაზღვრეთ ხარჯის მატარებელი ქვემოთ მოცემული საქმიანობის ხარჯისთვის:

ა. დანადგარის ტექნიკური მომსახურება;
ბ. დანადგარის დაყენება;
გ. კომუნალური მომსახურება;
დ. ხარისხის კონტროლი;
ე. მასალათა შეკვეთა;
ვ. ნარმოების კალენდარული დაგეგმვა;
ზ. საწარმოს ამორტიზაცია;
თ. საწყობის ხარჯი;
ი. ნარმოების ზედამხედველობა;
კ. ხელფასის დარიცხვა;
ლ. დაცვის სისტემა;
მ. საერთო და ადმინისტრაციული;
ნ. მომხმარებელთა მოთხოვნაზე პასუხი;
ო. მომხმარებელთა შეკვეთის დამუშავება;
პ. მომხმარებელთა წარმომადგენლის ხელფასი.

LO 5 **4-26** ***სიმძლავრის ხარჯები.*** Cornerspot უნივერსიტეტის პოპულარულ სასადილოს კონკურენციულ ბაზარზე გააჩნია დასაჯდომი ადგილები და მომსახურე პერსონალი, ლანჩით ყოველდღე მომსახურება 600 კაცზე. გასული ორი თვის მანძილზე მოთხოვნა შემცირდა. მოგების შემცირების გამო, კენმა გადაწყვიტა უფრო დეტალურად შეესწავლა ხარჯები. მან დაასკვნა, რომ პროდუქტი იყო ძირითადი ხარჯი, რომელიც იცვლებოდა მიწოდებულ საკვებთან ერთად. დანარჩენი ხარჯები $3,300 დღეში იყო ფიქსირებული. გასული თვეების მანძილზე საშუალო მოთხოვნა შეადგენდა 550 ლანჩს დღეში და კენმა გადაწყვიტა, რომ გონივრული იქნებოდა მუდმივი ხარჯების გაყოფა 550 საშუალო მოთხოვნაზე და მიიღო დამხმარე ხარჯი $6-ის ოდენობით ერთ ლანჩზე. ყურადღება მიაქციეთ, რომ დამხმარე ხარჯები საკვებზე ახლა გაზრდილია. მან გადაწყვიტა საკვების ფასის გაზრდა.

დავალება

ა. რა შეიძლება სავარაუდოდ მოხდეს, თუ კენი განაგრძობს ხარჯების თავიდან დათვლას იგივე მეთოდის გამოყენებით და მოთხოვნა ისევე განაგრძობს ვარდნას?

ბ. დაეხმარეთ კენს დამხმარე დანახარჯის დათვლისთვის, დანახარჯთა მატარებლის რაოდენობის შერჩევაში ერთი საკვების მიხედვით და განმარტეთ რატომ ურჩევთ აღნიშნულ რაოდენობას.

LO 1, 7 **4-27** ***მარკეტინგის, დისტრიბუციისა და გაყიდვების ხარჯების განაწილება მომხმარებელზე.*** კომპანია Tetra ანაწილებს მარკეტინგის, დისტრიბუციისა და გაყიდვების დანახარჯებს მომხმარებელზე და იყენებს მაჩვენებელს, რომელიც შეესაბამება გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლის 33%-ს. ახალმა ინსპექტორმა აღმოაჩინა, რომ კომპანიის მომხმარებლები მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან შეკვეთების ნიმუშებისა და Tetra გაყიდვების პერსონალთან ურთიერთობის მიხედვით. რადგან ინსპექტორს სწამდა, რომ დანახარჯთა მართვის სისტემა არასწორად ანაწილებდა მარკეტინგის, დისტრიბუციისა და გაყიდვების ხარჯებს მომხმარებელზე. მან შეიმუშავა საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემა ამ ხარჯების მომხმარებელზე გადასანაწილებლად. ინსპექტორმა მოიპოვა მარკეტინგის, დისტრიბუციისა და გაყიდვების ხარჯების შემდეგი მონაცემები ორი მომხმარებლისთვის:

	Ashton	Brown
გაყიდვების წარმომადგენლის მოგზაურობა	$9,000	$42,000
მომხმარებელთა მომსახურება	15,000	110,000
მომხმარებელთა შეკვეთების მართვა	1,000	12,000
მომხმარებლისთვის გაგზავნა	24,000	72,000

ასევე გვაქვს შემდეგი სახის ინფორმაცია:

	Ashton	Brown
გაყიდვები	$430,000	$350,000
გაყიდული პროდუქციის ღირებულება	220,000	155,000

დავალება

ა. გამოიყენეთ არსებული დანახარჯთა სისტემის მიდგომა, რომელიც ანაწილებს მარკეტინგის, დისტრიბუციის და გაყიდვების ხარჯებს მომხმარებელზე მაჩვენებლის გამოყენებით, რომელიც შეადგენს გაყიდვების შემოსავლის 33%-ს და განსაზღვრეთ ASHTON და BROWN მიმდინარე მოგება.

ბ. გამოიყენეთ საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის ინფორმაცია და განსაზღვრეთ ASHTON და BROWN-ის მიმდინარე მოგება.

გ. ორი მეთოდიდან რომელია უფრო ზუსტი მომხმარებელზე მარკეტინგის, დისტრიბუციის და გაყიდვების ხარჯების განაწილებისთვის? განმარტეთ.

LO 8, 9 **4-28** ***მომხმარებლის მომგებიანობა.*** საკრედიტო ბარათების კომპანიას დაყოფილი ჰყავს მომხმარებლები შემდეგი სახეობების მიხედვით მომგებიანობის ანალიზის მიზნით:

1. მომხმარებელი მიმართავს საკრედიტო ბარათს დაბალი საწყისი საპროცენტო განაკვეთის გამო, გადააქვს ბალანსი ახალ ანგარიშზე, მაგრამ როცა დაბალი საპროცენტო განაკვეთის ვადა ამოიწურება, მომხმარებელს გადააქვს ბალანსი სხვა საკრედიტო კომპანიის ანგარიშზე, რომელსაც დაბალი საპროცენტო განაკვეთი გააჩნია;
2. მომხმარებელს აქვს დიდი მოცულობის შესყიდვის დანახარჯები, იხდის ბალანსს სრულად დროზე, ყოველთვიურად;
3. აქვს მაღალი ბალანსი, ვალიდან იხდის მინიმუმს, მაგრამ რეგულარულად იშვიათი დაგვიანებით;
4. აქვს მაღალი ბალანსი, ვალიდან იხდის მინიმუმს, მაგრამ არა სრულად, მაგრამ ყოველთვის დროულად;
5. აქვს დაბალი ბალანსი, ვალიდან იხდის მინიმუმს, მაგრამ არა სრულად, მაგრამ ყოველთვის დროულად;
6. არ იყენებს ანგარიშს, მაგრამ არც ხურავს მას.

მომდევნო ფაქტები დაკავშირებულია კომპანიის საქმიანობებთან.

მყიდველები უხდიან საკრედიტო ბარათების კომპანიას პროცენტს ყოველი კრედიტით განხორციელებულ ტრანზაქციაზე;
მომხმარებლები არ იხდიან პროცენტს შესყიდვებზე, თუ ბალანსი სრულად და ყოველთვიურად დროულადაა გადახდილი ;
საკრედიტო ბარათის კომპანია ადებს სარგებელს, ხარჯს ან ჯარიმას, თუ მომხმარებლის ანგარიშსწორება დაგვიანდება;
კომპანია გასწევს ხარჯებს პასიური მომხმარებლისთვის განაცხადის გაგზავნაზე.

დავალება

მოწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე მომხმარებლის რომელი ტიპი იქნება ყველაზე სასურველი ან მომგებიანი, მერე ყველაზე მომგებიანი და ასე შემდეგ გრძელვადიანი ხედვით? განმარტეთ თქვენი მოსაზრება მომხმარებლის მომგებიანობის მიხედვით.

LO 10 **4-29** ***საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვასთან დაკავშირებული საკითხები.*** მივუბრუნდეთ სიტუაციას, რომელშიც აღწერილია ბარიერები ABC სისტემის დანერგვისას. რა ბარიერები შეგიძლიათ გამოყოთ საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემის განხორციელების დროს? როგორ უპასუხებდით მენეჯერის კომენტარებს?

ამოცანები

LO 1, 3 **4-30** ***ხარჯის არასწორად გამოსახვა.*** Endo Electronic Company თავის საწარმოში Duluth-ში Minnesota აწარმოებს ორ პროდუქტს X21 და Y37. მრავალი წლის მანძილზე კომპანია იყენებს მარტივ წარმოების დამხმარე დანახარჯის მაჩვენებელს, რომელიც უკავშირდება ძირითადი მუშახელის საათებს. საწარმოს ახალმა ბუღალტერმა შესთავაზა კომპანიას დამხმარე ხარჯის პროდუქციაზე უფრო ზუსტი განაწილებისთვის საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემის გამოყენება, რომელიც ეფუძნება წარმოების საქმიანობისთვის ცალკე მაჩვენებელს, რაც წარმოშობს დამხმარე ხარჯებს.

საწარმოს წარმოებასთან დაკავშირებული საქმიანობისა და ხარჯების შესწავლის შემდეგ, ბუღალტერმა შეაგროვა გასული წლის ქვემოთ მოცემული მონაცემები:

დასახელება	X21	Y37
წარმოებული და გაყიდული ერთეულები	50,000	100,000
პირდაპირი მუშახელის საათები	100,000	300,000
პირდაპირი მუშახელის ღირებულება	$1,000,000	$4,500,000
დამუშავების დროის რაოდენობა	40,000	20,000
დეტალების რაოდენობა	12,000	8,000
დიზაინის ცვლილებების რაოდენობა	2,000	1,000
პროდუქტის დაყენების რაოდენობა	8,000	6,000

ბუღალტერმა ასევე განსაზღვრა, გასულ წელს ფაქტიური წარმოების დამხმარე ხარჯები იყო შემდეგნაირი:

დანახარჯთა ცენტრი	საქმიანობის ხარჯები
მართვა	$3,000,000
დეტალების რაოდენობა	2,400,000
დიზაინის ცვლილებები	3,300,000
დაყენება	2,800,000
სულ:	$11,500,000

მასალის პირდაპირი ხარჯი პროდუქტ X21-ისთვის არის $120, ხოლო Y37-ისთვის $140.

ა. განსაზღვრეთ თითოეული პროდუქტის ერთეულის ღირებულება, გამოიყენეთ ძირითადი მუშახელის საათები წარმოების დამხმარე ხარჯების გასანაწილებლად.

ბ. განსაზღვრეთ თითოეული პროდუქტის ერთეულის ღირებულება საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემის გამოყენებით.

გ. ორი მეთოდიდან რომელი ახდენს სამუშაოს ღირებულების უფრო ზუსტ შეფასებას? განმარტეთ.

დ. ჩავთვალოთ, რომ Endo ადგენს პროდუქციის ფასს მის მიერ გამოთვლილ პროდუქციის თვითღირებულებაზე 25%-ის დარიცხვით. გამოთვალეთ პროდუქტის ფასი (ა) და (ბ) კითხვაში დათვლილი ხარჯების მიხედვით. რას ურჩევდით კომპანიას ფასწარმოქმნასთან დაკავშირებით?

ე. პროდუქციის დონის მხრივ რა ცვლილებებს შესთავაზებდით კომპანიას საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემის ანალიზის შედეგად? რა იქნებოდა ჩართული თქვენს მიერ შეთავაზებულ ცვლილებებში?

LO 1, 3, 4, 5 **4-31** ***პროდუქტის მომგებიანობის ანალიზი, გამოუყენებელი სიმძლავრე, ტრადიციული საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვა.*** Northpack, Inc-მა ახლახანს გააფართოვა თავისი ზურგჩანთის წარმოების ხაზი და ჩართო მაღალი ხარისხის მსუბუქწონიანი სამოგზაურო ზურგჩანთა. ახალი მოდელი მოითხოვს უფრო ძვირ მასალასა და მეტ დროს წარმოებისთვის. თუ სკოლის ჩვეულებრივი ზურგჩანთა შეიძლება დაიჭრას და შეიკეროს 30 წამში, სამოგზაურო ზურგჩანთას სჭირდება 45 წუთი დასაჭრელად და შესაკერად. სკოლის მოდელი იწარმოება პარტიებით 1,000 ცალის ოდენობით, მეორე მოდელი პარტიის რაოდენობა კი – 100 ცალია. სკოლის მოდელის ცალკეულ პარტიას სჭირდება 1 საათი ინსპექტირებისთვის, ხოლო მეორე მოდელის პარტიას 2 საათი. გამოიყენეთ ძირითადი მუშახელის საათები წარმოების დამხმარე ხარჯების გასანაწილებლად (რომელიც ამ კომპანიაში არის შეკეთისა და შეფუთვის ხარჯები), პროდუქტის მომგებიანობის ანალიზი ქვემოთ არის მოცემული:

დასახელება	სკოლის ზურგჩანთა	სამოგზაურო ზურგჩანთა
ფასი	$15.00	$30.00
ხარჯები:		
პირდაპირი მასალა	3.00	10.00
პირდაპირიმუშახელი	5.00	7.50
წარმოების დამხმარე საქმიანობა	4.00	6.00
ზღვრული მოგება	$3.00	$6.50
გაყიდვები და ადმინისტრაციული მოგება	1.00	2.00
	$2.00	$4.50
გაყიდვების მოცულობა	90,000	6,000

ჯენს სმიტი კომპანიის კონტროლიორი დარწმუნებულია, რომ საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვა შეიძლება აღმოჩნდეს ხარჯების დადგენის უფრო ზუსტი გზა ორივე მოდელისთვის. მან ნარმოების დამხმარე ხარჯები გაანაწილა ქვემოთ მოცემულ დანახარჯთა ცენტრებში და განსაზღვრა საქმიანობის მატარებლების პრაქტიკული სიმძლავრე:

			დანახარჯთა მატარებლის ერთეულები	
საქმიანობა	საქმიანობის ხარჯი	საქმიანობის მატარებელი	სკოლის მოდელი	სამოგზაურო მოდელი
საჭრელი მანქანა	$52,000	დანადგარის საათები	9,000	1,125
საკერავი მანქანა	163,300	პირდაპირი მუშახელის საათები	45,000	4,500
შეკვეთის მიხედვით შეფუთვა	8,300	შეკვეთების რაოდენობა	450	200
მოცულობის მიხედვით შეფუთვა	150,000	ჩალაგებული დეტალების რაოდენობა	90,000	6,000
შეკვეთები	14,000	შეკვეთების რაოდენობა	450	200
შემონმება	8,400	შემონმებაზე დახარჯული საათები	93	12?
სულ:	$396,000			

გაყიდვისა და ადმინისტრაციული ხარჯები შეადგენს $102,000-ს ეს არის ბიზნესის მდგრადობისთვის გაწეული ფიქსირებული ხარჯები. მომხმარებლები იხდიან გაგზავნის საფასურს, რომელიც აღნიშნულ მაჩვენებელში არ შედის.

დავალება

ა. ინდივიდუალურ პროდუქტზე ხარჯების განაწილების ეს მეთოდი გავლენას არ ახდენს წარმოების მთლიან დამხმარე ხარჯებზე. მხოლოდ ინდივიდუალურ პროდუქტზე განაწილებული რაოდენობა იცვლება. განმარტეთ რატომ აქცევს ასეთ დიდ ყურადღებას ჯენსი იმას, თუ როგორ იქნება დამხმარე დანახარჯები განაწილებული ინდივიდუალურ პროდუქტზე.

ბ. საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის გამოყენებით დაითვალეთ ერთეულზე განული ხარჯი თითოეული მოდელისთვის და გააანალიზეთ მათი მომგებიანობა.

გ. როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს გამოიყენონ საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის ინფორმაცია კომპანიის მომგებიანობის გაზრდის მიზნით? განიხილეთ ფასებისა და პროცესის ცვლილებები თქვენს შეთავაზებებში.

დ. ჩავთვალოთ, რომ პრაქტიკული სიმძლავრე არ იცვლება, მაგრამ მოთხოვნა სკოლის მოდელზე არის მხოლოდ 85,000 ერთეული, ხოლო სამოგზაურო ზურგჩანთაზე რჩება 6,000. სკოლის მოდელისთვის საჭრელი მანქანის საათები არის 8,500 და შეკვეთების რაოდნობა 425. დაითვალეთ ერთეულის ღირებულება ცალკეული მოდელისთვის და მოამზადეთ ანგარიში შემოსავლებსა და დანახარჯებზე 4-7 სურათის მსგავსად, ასევე აჩვენეთ თითოეული საქმიანობის გამოუყენებელი სიმძლავრე. რა ზომები უნდა მიიღოს მენეჯმენტმა თქვენს ანალიზში არსებული გამოუყენებელი სიმძლავრის გადასაჭრელად?

LO 3 **4-32** ***საქმიანობის დანახარჯის მატარებლები.*** Simply French Restaurant-მა განსაზღვრა მათი პერსონალის მიერ შესრულებული შემდეგი საქმიანობები:

მაგიდის გაწყობა	საჭმლის მომზადება	დესერტის მიტანა
მომხმარებლის მოთაესება	შეკვეთების მომსახურება	ანგარიშების წარდგენა და შეგროვება
შეკვეთების მიღება	დესერტის შეკვეთების მიღება	მაგიდის გასუფთავება

დავალება

ა. განსაზღვრეთ რომელია უკეთესი დანახარჯთა მატარებლი თითოეული საქმიანობისთვის მომსახურებული მაგიდების რაოდენობა, თუ მაგიდაზე მომხმარებელთა რაოდენობა.

ბ. რა დარღვევები მოხდება ხარჯის განაწილების დროს, თუ ზემოთ ჩამოთვლილიდან მხოლოდ ერთი დანახარჯის მატარებელს გამოვიყენებთ?

LO 3, 4, 5 **4-33** ***დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლები პრაქტიკულ სიმძლავრესთან ერთად.*** Kohlman Company ანარმოებს ორ პროდუქტს K33-სა და K88-ს. საორიენტაციო ერთეულის ღირებულება და წარმოების მონაცემები შემდეგია:

დასახელება	K33	K88
პირდაპირი მასალის ხარჯი	$30	$45
პირდაპირი მუშახელის ღირებულება ($12 საათში)	$24	$60
დადგენილი წარმოება ერთეულებში	400,000	150,000

წარმოების დამხმარე ხარჯები შეადგენს $6,535,000-ს მიმდინარე წლისთვის. საქმიანობის დანახარჯთა ცენტრების მაჩვენებლები შემდეგია:

			მოთხოვნილი დანახარჯთა მატარებლის ერთეულები		
საქმიანობა	ხარჯები	საქმიანობის ხარჯის მატარებელი	არაპირდაპირი სიმძლავრე	K33	K88
დანადგარის დაყენება	$425,000	დაყენების საათები	6,500	2,000	4,200
შესყიდვის შეკვეთები	10,000	შეკვეთების რაოდენობა	100	25	50
დანადგარზე დამუშავება	6,000,000	დანადგარის საათების რაოდენობა	75,000	40,000	15,000
შემოწმება	36,000	პარტიების რაოდენობა	1,200	400	600
შეფუთვა და გაგზავნა	64,000	გაგზავნის რაოდენობა	1,600	80	1,500
სულ:	$6,535,000				

დავალება

ა. განსაზღვრეთ თითოეული პროდუქტისთვის წარმოების ღირებულება ერთეულის მიხედვით, თუ დამხმარე ხარჯები განაწილებულია პროდუქციაზე საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლებით, რომელიც ეფუძნება პრაქტიკულ სიმძლავრეს.

ბ. განმარტეთ, რატომ განსხვავდება K33-სა და K88-ის ერთეულის ღირებულება.

გ. რა ოპერაციული ცვლილებები უნდა გასწიოს კომპანიამ საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლების ანალიზის შედეგად?

დ. გამოაინაგრიშეთ საორიენტაციო წარმოების დამხმარე ხარჯებსა და პროდუქციაზე განაწილებულ დამხმარე ხარჯებს შორის სხვაობა.

ე. განმარტეთ დ. კითხვაში მიღებული პასუხის მიზეზები და აღწერეთ ის აქტივობები, რომელიც კომპანიამ უნდა გასწიოს ამ სხვაობის შესამცირებლად.

ვ. Kohlman Company-მ საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩენებლები უნდა განსაზღვროს პრაქტიკული სიმძლავრის მიხედვით თუ გამოიყენოს დადგენილი მატარებლები? განმარტეთ.

LO 3, 4, 5, 6 **4-34** ***ტრადიციული და დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემები.*** Garber Copmany იყენებს ტრადიციული საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემას მომხმარებლის მომსახურებისთვის აუცილებელი რესურსის ხარჯის $600,000-ის გასანაწილებლად ქვემოთ მოცემულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, რომელიც შეგროვდა მომსახურე პერსონალის გამოკითხვების შედეგად:

საქმიანობა	დროის პროცენტი	საორიენტაციო დანახარჯთა მატარებლის რაოდენობა
მომხმარებელთა შეკვეთების მართვა	75%	8,000 მომხმარებელთა შეკვეთები
მომხმარებელთა პრეტენზიების დამუშავება	10%	400 მომხმარებელთა პრეტენზიები
მომხმარებლის კრედიტუნარიანობის განსაზღვრა	15%	450 კრედიტუნარიანობის განსაზღვრა
	100%	

დავალება

ა. გამოიანგარიშეთ საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი ამ სისტემის გამოყენების შედეგად.

ბ. ჩავთვალოთ, რომ კომპანია იყენებს დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემას აუცილებელი რესურსების ხარჯის გასანაწილებლად სამ საქმიანობაზე. გამოთვალეთ საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი, როცა სამუშაოსთვის გამოყენებულია 10,000 საათი, ხოლო ერთეულის დროის მონაცემები შემდეგია:

საქმიანობა	ერთეულის დრო (საათები)
მომხმარებელთა შეკვეთების მართვა	0.75
მომხმარებელთა პრეტენზიების დამუშავება	3.50
მომხმარებლის კრედიტუნარიანობის განსაზღვრა	3.00

გ. ჩავთვალოთ, რომ აღნიშნული პერიოდისთვის საქმიანობის რაოდენობის მონაცემები შემდეგია: 8,000 მომხმარებელთა შეკვეთა და 400 მომხმარებელთა პრეტენზია, კრედიტუნარიანობის მაჩვენებული

არის 450. გამოიყენეთ კითხვა ბ)-ში არსებული ინფორმაცია, მიღებული დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლები, განსაზღვრეთ თითოეულ საქმიანობაზე განაწილებული ხარჯი გამოუყენებელი სიმძლავრის საორიენტაციო დრო და მასთან ასოცირებული ხარჯი. რა ზომები უნდა მიიღოს მენეჯერებმა მსგავი ინფორმაციის შეფასებისას?

დ. დავუშვათ, რომ მომდევნო პერიოდში საქმიანობათა რაოდენობა იცვლება და ხდება 8,500 მომხმარებელთა შეკვეთა, 350 მომხმარებელთა პრეტენზია და 500 კრედიტუნარიანობა. გამოიყენეთ ბ) შეკითხვაში არსებული ინფორმაცია მიღებული დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლები და განსაზღვრეთ ცალკეულ საქმიანობაზე განაწილებული ხარჯი, ასევე გამოუყენებელი სიმძლავრის საორინეტაციო დრო და მასთან ასოცირებული ხარჯი.

ე. განმარტეთ, რატომ განსხვავდება ა) და ბ) პარაგრაფში გამოანგარიშებული საქმიანობის დანახრჯთა მატარებლები.

LO 3, 4, 7, 8, 9 **4-35** ***მომხმარებლის შემოსავლიანობის ანალიზი.*** Kronecker Company მუშაობს ტანსაცმლის საფოსტო შეკვეთებზე და იგი წუხს გაზრდილი მარკეტინგის, დისტრიბუციის, გაყიდვებისა და ადმინისტრაციულ ხარჯებზე. კომპანიამ შეისწავლა მომხმარებლის შეკვეთის ნიმუშები გასული წლისთვის და განსაზღვრა ოთხი სხვადასხვა ტიპის მომხმარებელი, როგორც ეს ნაჩვენებია ქვემოთ მოცემულ ცხრილში. კომპანია უგზავნის კატალოგსა და სარეკლამო ფურცლებს ყველა მის მომხმარებელს რამოდენიმეჯერ წელიწადში. შეკვეთები სრულდება ფოსტით ან ტელეფონით. კომპანიას ასევე აქვს მითითებული ნომერი მომხმარებლის მიერ ტელეფონით შეკვეთის სურვილის შემთხვევაში. იგი დიდ ყურადღებას უთმობს მსგავსი ტიპის მომხმარებელს. ყველა შენაძენისთვის ანგარიშსწორება ხდება ჩეკით ან საკრედიტო ბარათით. კომპანიას აქვს აქტიური დაბრუნების პოლიტიკა, თუ მომხმარებელი არ არის კმაყოფილი მიღებული შენაძენით. მომხმარებელმა უნდა გადაიხადოს უკან გაგზავნის საფასური, მაგრამ მათი შენაძენის ხარჯი მთლიანად ანაზღაურდება.

	მომხმარებელი 1	მომხმარებელი 2	მომხმარებელი 3	მომხმარებელი 4
საწყისი გაყიდვები	$1,000	$1,000	$2,500	$3,000
დაბრუნებული პროდუქციის რაოდენობა	0	4	2	24
დაბრუნებული პროდუქციის მოცულობა თანხობრივად	0	$200	$500	$1,500
შეკვეთების რაოდენობა წლიურად	1	6	4	12
სატელეფონო შეკვეთების რაოდენობა წლიურად	1	0	0	12
სატელეფონო შეკვეთებზე დახარჯული დრო	0.25 საათი	0	0	1 საათი
ერთ ღამეში მინოდების რაოდენობა	1	0	0	12
რეგულარული მინოდების რაოდენობა	0	6	4	0

ფასები დადგენილია ისე, რომ გაყიდული საქონლის ხარჯი საშუალოდ არის გაყიდვის ფასის 75%. მომხმარებლები იხდიან გაგზავნის ხარჯებს, მაგრამ დამატებითი გადახდაა საჭირო ერთ ღამეში მინოდებაზე მოთხოვნის დროს. კომპანიამ შეიმუშავა საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის შემდეგი მაჩვენებლები დამხმარე ხარჯისთვის:

საქმიანობა	საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი
საფოსტო შეკვეთების პროცესი	$5 ერთ შეკვეთაზე
სატელეფონო შეკვეთების პროცესი	$80 ერთ საათში
დაბრუნების პროცესი	$5 ერთ დაბრუნებულ პროდუქციაზე
ერთ ღამეში მინოდების პროცესი	$4 ერთ მოთხოვნაზე
მომხმარებელთა ურთიერთობის შენარჩუნების პროცესი (კატალოგების გაგზავნა და მომხმარებლის პრეტენზიაზე პასუხი)	$50 წლიურად

დავალება

ა. საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემის გამოყენებით განსაზღვრეთ წლიური მოგება თითოეული მომხმარებელზე.

ბ. განმარტეთ რომელი მომხმარებელია მომგებიანი და რატომ?

გ. რა რჩევას მისცემდით კომპანიას მომხმარებელთან ურთიერთობების მართვის თვალსაზრისით წარმოდგენილ მომხმარებელთა ტიპების საფუძველზე.

LO 3, 4, 7, 9 **4-36** ***საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლები, მომსახურება.*** ამერიკის West telecommunication-ის ანგარიშების წარმოდგენის დეპარტამენტი ასაქმებს 25 თანამშრომელს წლიური კონტრაქტით. თითოეული თანამშრომელი მუშაობს 160 საათს თვეში. საშუალო თვიური ხელფასი დაზღვევის ჩათვლით, შეადგენს $2,800-ს. ანგარიშის წარდგენასთან დაკავშირებული სხვა ხარჯები საკანცელარიო საქონლისა და მიწოდების ჩათვლით არის $0.50 ერთ ანგარიშზე. მომხმარებელი არსებობს ორი სახის: ბიზნესი და ადგილობრივი. ადგილობრივის ანგარიშის მომზადებას სჭირდება 10 წუთი, ხოლო ბიზნეს მომხმარებლისთვის – 15 წუთი. მომდევნო ინფორმაცია არსებობს მომხმარებლის ანგარიშების რაოდენობასთან დაკავშირებით ივნისსა და ივლისში:

	წარმოდგენილი ანგარიშების რაოდენობა	
თვე	ბიზნეს მომხმარებელი	ადგილობრივი მომხმარებელი
ივნისი	8,000	12,000
ივლისი	6,000	15,000

დავალება

ა. თუ ანგარიშების ყოველთვიური მოსალოდნელი რაოდენობა გამოიყენება ანგარიშების წარმოდგენის საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლის დასადგენად, რა არის საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი ყოველ თვეში ანგარიშების რაოდენობის მიხედვით?

ბ. თუ ანგარიშებზე დახარჯული მუშახელის საათების ყოველთვიური რაოდენობა გამოიყენება ანგარიშების წარმოდგენის საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლის განსაზღვრისათვის, რა არის საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი ყოველ თვეში ანგარიშებზე დახარჯული მუშახელის საათების რაოდენობაზე დაყრდნობით?

გ. შეადარეთ (ა) და (ბ) კითხვებში მიღებული დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლები. რომელი მაჩვენებლის გამოყენებას ურჩევდით კომპანიას? რატომ?

დ. შეგიძლიათ მისცეთ რეკომენდაცია საქმიანობის ხარჯის შეფასების მეთოდთან დაკავშირებით, რომელიც უკეთესია ვიდრე (ა) და (ბ) პარაგრაფში მიღებული დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლის გამოყენებაზე?

LO 3, 4, 8, 9 **4-37** ***საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვა ჯანდაცვის ორგანიზაციაში.*** პაციენტთა დარჩენის ხარჯების დასათვლელად, Riverside General Hospital-მა გაანალიზა ექიმთა და ნამალთა ხარჯები პირდაპირ ცალკეულ პაციენტზე. საავადმყოფომ გადახედა პაციენტის დარჩენასთან დაკავშირებულ დამხმარე ხარჯებს და განსაზღვრა 18 აღრიცხვის კატეგორია, რომელიც უკავშირდება რეგისტრაციის ნახარჯებს და დამხმარე ხარჯების დანახარჯთა მატარებლებს მიმდინარე ფისკალური წლისთვის:

ოპერატიული ხარჯები და საქმიანობების დანახარჯთა მატარებელი ფისკალური წლისთვის

რეგისტრაციის ნომერი	კატეგორია	ხარჯი	საქმიანობის დანახარჯთა მატარებელი
101	შედდის მომსახურება	$2,973,154	მედდის საათები
102	შედდის ადმინისტრაცია	1,269,762	მედდის საათები
103	აფთიაქი	496,629	პაციენტის დღეების რაოდენობა
104	ლაბორატორია	312,347	ტესტირების რაოდენობა
105	სამედიცინო დაწესებულება	482,165	პაციენტის დღეების რაოდენობა
106	თეთრეული და სამრეცხაო	358,736	თეთრეულის ფუნტი
107	დიეტა	813,148	საკვების რაოდენობა
108	თანამშრომელთა კაფე	167,239	ექთნის დღეების რაოდენობა
109	ადმინისტრაციულ-სამეურნეო ნაწილი	706,308	ადგილის კვადრატული ფუტი
110	სამედიცინო ისტორიები და ბიბლიოთეკა	250,345	პაციენტთა რაოდენობა
111	სოციალური მომსახურება	199,026	პაციენტთა რაოდენობა
112	პაციენტთა კალენდ. დაგეგმვა და ადმინისტრაცია	60,238	პაციენტთა რაოდენობა
113	ანგარიშების წარდგენა და შეგროვება	112,280	პაციენტთა რაოდენობა
114	აღჭურვილობა	301,238	ფართობის კვადრატული ფუტი
115	აღჭურვილობის ტექნიკური მომსახურება	386,622	ფართობის კვადრატული ფუტი
116	სამედიცინო მონყობილობის მართვა	496,275	პროცედურის რაოდენობა
117	საავადმყოფოს ქონების დაზღვევა	38,350	ქონების ღირებულება
118	საავადმყოფოსთან დაკავ. ამორტიზაცია	960,573	ქონების ღირებულება
	მიმდინარე მთლიანი ხარჯები	$10,384,435	

დავალება

ა. ანა ნავარომ, კომპანიის ინსპექტორმა, შესთავაზა კომპანიას მარტივი კლასიფიკაციის სქემა, რომელიც დააჯგუფებს 18 საქმიანობას ან კატეგორიის შეკვეთების რაოდენობის მიხედვით (პაციენტი დღეში) ან პარტიასთან დაკავშირებულ (პაციენტთან დაკავშირებული) და აღჭურვილობის მდგრადობის დანახარჯთა ცენტრებში. აღნიშნული 18 საქმიანობიდან რომელი მოხვდება თითოეულ დანახარჯთა ცენტრში?

ბ. ანას სჯერა, რომ 45,606 პაციენტის დღეები უნდა იქნეს გამოყენებული დანახარჯთა მატარებლის საქმიანობის დონედ ერთეულთან დაკავშირებული საქმიანობის დანახარჯთა ცენტრისთვის და 8,367 პაციენტი კი შეკვეთის მიხედვით საქმიანობის დანახარჯთა ცენტრისთვის. აღნიშნული დანახარჯთა მართვის სისტემის გამოყენებით სადაზღვევო კომპანიის რა ანაზღაურებაა საჭირო ერთეულთან ან შეკვეთასთან დაკავშირებული ხარჯების დასაფარავად ერთი პაციენტისთვის, რომელიც საავადმყოფოში 14 დღე გაჩერდება?

გ. რა რჩევას მისცემდით საავადმყოფოს დანახარჯთა მართვის სისტემასთან დაკავშირებით, რომელი უკეთესია 18 საქმიანობიდან შემდგარი სისტემა თუ ის, რომელიც კითხვა ბ)-შია აღწერილი?

LO 1, 3, 4 **4-38** ***წარმოების თვითღირებულების არასწორად გამოთვლა, მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით.*** Manhattan Company აწარმოებს კომპაქტდისკ პლეერის ორ deluxe-სა და Regular მოდელს. კომპანია აწარმოებს Regular მოდელს წლების განამავლობაში, deluxe მოდელი ახლახანს შემოიტანეს როგორც ბაზრის ახალი სეგმენტი. მისი შემოტანის შემდეგ კომპანიის მოგება სტაბილურად მცირდება და მენეჯმენტი დაინტერესდა დანახარჯთა მართვის სისტემით. Deluxe მოდელის გაყიდვები მკვეთრად იზრდება ბოლო პერიოდში.

მიმდინარე დანახარჯთა მართვის სისტემა ანაწილებს წარმოების დამხმარე ხარჯებს ორ პროდუქტზე ძირითადი მუშახელის საათების საფუძველზე. კომპანიამ დადგინა, რომ მან მიმდინარე წელს გასწია წარმოების დამხმარე ხარჯი $1 მილიონის ოდენობით და აწარმოვა 5,000 ერთეული deluxe და 40,000 ერთეული Regular მოდელი. Deluxe მოითხოვს ძირითადი მუშახელის 2 საათს, ხოლო Regular-ი 1 საათს. მასალისა და მუშახელის ხარჯები ერთეულზე და გაყიდვის ფასი შემდეგია:

დასახელება	Deluxe	Regular
პირდაპირი მასალის ხარჯი	$45	$30
პირდაპირი მუშახელის ღირებულება	20	10
გასაყიდი ფასი	140	80

დავალება

ა. გამოიანგარიშეთ წარმოების დამხმარე დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი მიმდინარე წლისთვის.

ბ. განსაზღვრეთ წარმოების ხარჯი ერთეულზე თითოეული მოდელისთვის.

გ. კომპანიამ გადაწყვიტა გაანაწილოს წარმოების დამხმარე ხარჯი ოთხ საქმიანობაზე. ქვემოთ მოცემულია წარმოების დამხმარე ხარჯები, რომელიც უნდა განაწილდეს ოთხ საქმიანობაზე:

			მოთხოვნილი საქმიანობის დანახარჯთა მატარებელის ერთეულები		
საქმიანობა	ხარჯის მატარებელი	ხარჯი	მთლიანი	Deluxe	Regular
შესყიდვის შეკვეთები	შეკვეთების რაოდენობა	$180,000	600	200	400
ხარისხის კონტროლი	შემოწმების რაოდენობა	250,000	2,000	1,000	1,000
პროდუქციის დაყენება	დაყენების რაოდენობა	220,000	200	100	100
დანადგარის ტექნიკური მომსახურება	დანადგარის საათები	350,000	35,000	20,000	15,000
		$1,000,000			

გამოთვალეთ წარმოების მთლიანი ხარჯი ერთეულზე ორივე მოდელისთვის.

დ. შეადარეთ ერთეულზე წარმოების საქმიანობისთვის საჭირო რესურსები Deluxe-სა და Regular მოდელებისთვის. რატომ არის ძველი დანახარჯთა მართვის სისტემის მიხედვით Deluxe მოდელის ღირებულება რეალურ ღირებულებაზე ქვემოთ?

ე. არის Deluxe მოდელი ისეთი მომგებიანი, როგორც ამას კომპანია ფიქრობს, როცა ის იყიდება რეალურ დანახარჯებზე უფრო იაფად? განმარტეთ.

ვ. რა უნდა გააკეთოს Manhattan Company მომგებიანობის გაზრდითვის? განიხილეთ ფასწარმოქმნისა და პროდუქციის დონის ცვლილებები. ვინ უნდა იყოს ჩართული გაუმჯობესების პროცესში თქვენ მიერ შემოთავაზებული რეკომენდაციების განხილვებში?

LO 1, 3, 4 **4-39** ***ტრადიციული საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთაღრიცხვის სისტემები, მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით.*** Alaire Corporation აწარმოებს რამოდენიმე სხვადასხვა სახის საბეჭდ დაფას. თუმცა ორი მათგანი შეადგენს კომპანიის გაყიდვების უმეტეს ნაწილს. პირველი TV საბეჭდი დაფა მრავალი წელია წარმოადგენს სტანდარტს ინდუსტრიაში. ბაზარი აღნიშნული სახის დაფისთვის კონკურენტულია და შესაბამისად ფასები მგრძნობიარე. კომპანია გეგმავს 65,000 TV დაფის გაყიდვას ამ წელს $150-ად. მეორე დიდი მოცულობის პროდუქტი – PC საბეჭდი დაფა პროდუქციის ხაზის ბოლო პერიოდის დამატებას წარმოადგენს, რადგან ის დამზადებულია უახლესი ტექნოლოგიით, შეიძლება გაიყიდოს მაღალ ფასად. კომპანია გეგმავს 40,000 PC საბეჭდი დაფის გაყიდვას, თითეულს $300-ად.

კომპანიის მენეჯმენტის ჯგუფი შეხვედრას აპირებს, რომ განიხილოს მიმდინარე წლის სტრატეგია და მსჯელობის საკითხია გაყიდვებისა და რეკლამის ხარჯების განაწილება მომდევნო წლისთვის. გაყიდვების მენეჯერს სჯერა TV დაფისთვის ბაზრის წილი გაიზრდება პროდუქტის სარეკლამო საქმიანობის ძალისხმევის შედეგად. ამ მოსაზრების საპასუხოდ წარმოების მენეჯერმა განაცხადა „რატომ არ უნდა მივყვეთ PC საბეჭდი დაფის უფრო დიდ ბაზარს? ხარჯების უწყისი, რომელიც ვნახე უჩვენებს რომ PC საბეჭდი დაფის წვლილი უფრო მეტია, ვიდრე TV დაფისგან მიღებული სარგებელი. ჩემთვის ცნობილია, რომ ვადებთ მაღალ ფასს ამ პროდუქტს. მისი გაყიდვა მომგებინობის გაზრდის მიზნით უფრო გონივრული იქნება.

კომპანია იყენებს სტანდარტულ დანახარჯთა მართვის სისტემას და ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია არსებობს ორივე დაფასთან დაკავშირებით:

	ერთეულის მიხედვით	
დასახელება	TV Board	PC Board
პირდაპირი მასალისხარჯი	$80	$140
პირდაპირი მუშახელის დრო	1.5 საათი	4 საათი
დანადგარის დრო	0.5 საათი	1.5 საათი

წარმოების ცვალებადი დამხმარე ხარჯები ნაწილდება ძირითადი მუშახელის საათების მიხედვით. მიმდინარე წლის წარმოების ცვალებადი დამხმარე ხარჯები განსაზღვრულია $1,120,000 ოდენობით და ძირითადი მუშახელის საათები შეადგენს 280,000 საათს. დანადგარისა და მუშახელის საათების ღირებულება შესაბამისად არის $10 და $14. მასალის ჩატვირთვა გადმოტვირთვის ხარჯები მასალის ხარჯების 10%-ს უდრის. ეს ხარჯები არ შედის წარმოების ცვალებად დამხმარე ხარჯებში. მასალაზე გაწეული მთლიანი ხარჯი არის $10,600,000.

Ed Welch კომპანიის ინსპექტორი თვლის, რომ ვიდრე ჯგუფი იკამათებს გაყიდვებისა და რეკლამის ხარჯების განაწილებაზე, კარგი იქნებოდა შეგეხედა ამ პროდუქტებისთვის მათი წარმოების საქმიანობებიდან გამომდინარე. მან მოამზადა მომდევნო ცხრილი მენეჯმენტის ჯგუფისთვის:

ხარჯები	დაგეგმილი ხარჯები	დანახარჯთა მატარებელი	წლიური აქტივობა დანახარჯთა მატარებლისთვის
მასალის დამხმარე ხარჯები			
შეძენა	$400,000	დეტალების რაოდენობა	4,000,000
წარმოების კალენდარული დაგეგმვა	220,000	დაფების რაოდენობა	110,000
შეფუთვა და გაგზავნა	440,000	დაფების რაოდენობა	110,000
მთლიანი ხარჯები	$1,060,000		

ცვალებადი დამხმარე ხარჯები			
დანადგარის დაყენება	$446,000	დაყენების რაოდენობა	278.750
წარმოშობილი ნარჩენის მოშორება	48,000	პაუნდი ნარჩენი	16,000
ხარისხის კონტროლი	560,000	ინსპექტორების რაოდენობა	160,000
ზოგადი მონყობილობა	66,000	დაფების რაოდენობა	110,000
მთლიანი ხარჯები	$1,120,000		

ნარმოების დამხმარე ხარჯები			
დანადგარის ჩართვა	$1,200,000	მანქანების ჩართვის რაოდენობა	3,000,000
სახელმძღვანელო გაშვება	4,000,000	სახელმძღვანელო გაშვების რაოდენობა	1,000,000
ტალღის მიმღების დაყენება	132,000	დაფების რაოდენობა	110,000
მთლიანი ხარჯები	$5,332,000		

ერთეულზე მოხმარება	TV Board	PC Board
დეტალები	25	55
დანადგარის ჩართვა	24	35
სახელმძღვანელო გაშვება	1	20
დანადგარის დაყენება	2	3
წარმოშობილი ნარჩენები	0.02 ფუნტი	0.35 ფუნტი
ინსპექტირება	1	2

აღნიშნულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, Welch-მა განმარტა: „ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯი როგორც PC საბეჭდი დაფის, ასევე TV დაფისთვის და შემდეგ შევადაროთ ჩვენ მიერ გამოყენებულ სტანდარტულ ხარჯს. ერთადერთი ხარჯი, რაც იგივე რჩება არის მასალაზე გაწეული ხარჯები. ხარჯის მატარებლები ჩაანაცვლებენ ძირითადი მუშახელის, დანადგარის საათებს და დამხმარე ხარჯებს სტანდარტულ ხარჯებში.

დაავალება

ა. განსაზღვრეთ მინიმუმ ოთხი უპირატესობა, რაც უკავშირდება საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის გამოყენებას.

ბ. სტანდარტული ხარჯების მიხედვით დაითვალეთ ამ წლისთვის კომპანიის მთლიანი მოსალოდნელი სარგებლიანობა ორივე პროდუქტზე: PC და TV დაფებისთვის.

გ. საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯების საფუძველზე დაითვალეთ ამ წლის კომპანიის მთლიანი მოსალოდნელი შემოსავალი ორივე პროდუქტისთვის.

დ. განმარტეთ რა გავლენა შეიძლება იქონიოს კომპანიის მენეჯმენტის ჯგუფზე ორივე დანახარჯთა მართვის სისტემის შედეგების შედარებამ.

LO 1, 3, 4 **4-40** ***წარმოების დამხმარე დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლები.*** Moss Manufacturing-მა ახლახანს შეიტანა მნიშვნელოვანი ცვლილება ხარისხის კონტროლის (QC) პროცესში. ცვლილებამდე პროდუქცია მოწმდებოდა ხარისხის კონტროლის ინსპექტორების მიერ ძირითადი პროცესის დასასრულს და 10 ინსპექტორი იყო მიმაგრებული სამუშაოზე. ეფექტიანობისა და ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით კომპიუტერული ვიდეო QC სისტემა იქნა შეძენილი 250,000 დოლარად. ეს სისტემა შედგება მინიკომპიუტერის, 15 ვიდეო კამერის და სხვა აპარატურისა და პროგრამული უზრუნველყოფისგან.

ახალი სისტემა იყენებს QC ინჟინრების მიერ დადგმულ კამერებს წარმოების პროცესის მნიშვნელოვან წერტილებზე. ყოველ დროს, როცა საქმიანობა იცვლება ან ახალი საქმიანობა იწყება კამერები მოძრაობენ და ახალი სურათი იტვირთება კომპიუტერში QC ინჟინრის მიერ. კამერა იღებს ერთეულის სურათებს პროცესში და კომპიუტერი ადარებს მას ხარისხიან ერთეულს. ნებისმიერი განსხვავება იგზავნება QC ინჟინერთან, რომელიც აშორებს ცუდ ერთეულს და არკვევს შეცდომის მიზეზს წარმოების ზედამხედველთან. ახალმა სისტემამ ჩაანაცვლა 10 ინსპექტორი ორი QC ინჟინრით.

ახალი QC სისტემის ოპერატიული ხარჯები ინჟინრების ხელფასის ჩათვლით შედის წარმოების დამხმარე ხარჯებში წარმოების დამხმარე დანახარჯთა

მატარებლის მაჩვენებლის გამოთვლის დროს, რაც დაფუძნებულია ძირითადი მუშახელის ანაზღაურებაზე.

კომპანიის პრეზიდენტი ჯოზეფინა გუგლიემო დაბნეულია. მისმა ვიცე-პრეზიდენტმა წარმოების დარგში მოუთხრო ახალი სისტემის ეფექტიანობის შესახებ, მაგრამ ჯერჯერობით ისევ არის დიდი ზრდა ნარმოების დამხმარე დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელში. მაჩვენებლის მონაცემები სისტემის დაყენებამდე და მის შემდეგ ქვემოთ არის მოცემული:

დასახელება	დამონტაჟებამდე	დამონტაჟების შემდეგ
დადგენილი დამხმარე ხარჯები	$1,900,000	$2,100,000
დადგენილი ძირითადი მუშახელის ხარჯები	1,000,000	700,000
დადგენილი დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი	190%	300%

„ხარჯის მაჩვენებელი არის 300% – გაოცდა პრეზიდენტი – როგორ შეეძლებთ კონკურენციის გაწევას ასეთი მაღალი დამხმარე დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლით?“

დავალება

ა. განსაზღვრეთ წარმოების დამხმარე ხარჯები და ჩამოთვალეთ ჩვეულებრივი ხარჯების სამი მაგალითი, რომელიც უნდა შევიდეს ამ კატეგორიაში. განმარტეთ რატომ საზღვრავენ კომპანიები წარმოების დამხმარე დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლებს.

ბ. განმარტეთ, დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლის ზრდას რატომ არ აქვს უარყოფითი ფინანსური გაკვეთილი კომპანია Moss Manufacturing-ზე.

გ. განმარტეთ დეტალურად, თუ როგორ უნდა შეცვალოს კომპანიამ ხარჯთაღრიცხვის სისტემა, რომ გაირკვეს პროდუქციის თვითღირებულებასთან დაკავშირებული დაბნეულობა.

დ. განმარტეთ საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემამ რა სარგებელი უნდა მოუტანოს კომპანია Moss Manufacturing-ს.

LO 1, 3, 4, 7, 9, 10 **4-41** ***ტრადიციული საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემა კოლექტიური სერვისისთვის, გარე რესურსირება.*** Smither, Inc-ი აწარმოებს და ყიდის ფართო არჩევანის სამომხმარებლო პროდუქციას. პროდუქცია მიიჩნევა საკმარისად მომგებიანად, მაგრამ ბოლო პერიოდში მენეჯერები შეწუხებულნი არიან სატელეფონო ზარების ცენტრის გადასახადებით, ეს ცენტრები მართავს პროდუქციასთან დაკავშირებულ მომხმარებლის ზარებს. პროდუქციის ხაზებზე უკვე განაწილებულია ცენტრების დამხმარე ხარჯები პროდუქციის გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლის მიხედვით. პროდუქტ X-ის მენეჯერი გაბრაზებულია, რადგან მან ახლახანს მიიღო ანგარიში, რომელიც მოიცავს გასული წლის ინფორმაციას:

	პროდუქტი X	პროდუქტი Y
ზარების რაოდენობა ინფორმაციისთვის	2,000	4,000
ზარების საშუალო ხანგრძლივობა	3 წუთი	5 წუთი
ზარების რაოდენობა პრეტენზიის რეგისტრაციისთვის	200	1,000
პრეტენზიის ზარების საშუალო ხანგრძლივობა	5 წუთი	10 წუთი
გაყიდვების მოცულობა	$400,000	$100,000

პროდუქტი X არის მარტივი გამოყენების და მომხმარებლებს ნაკლები პრობლემა გააჩნიათ პროდუქტის არასასურველ შედეგთან დაკავშირებით. პროდუქტი Y არის უფრო რთული გამოსაყენებლად და გააჩნია ჯანმრთელობისთვის საშიში ბევრი გაფრთხილება ეტიკეტზე. კომპანიამ ახლახანს გაანაწილა სატელეფონო ცენტრის დამხმარე ხარჯები ნმინდა გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლის 5%-იანი მაჩვენებლის გამოყენებით. პროდუქტი X-ის მენეჯერი აცხადებს, რომ მიმდინარე

სისტემა სწორად არ ანაწილებს გამოყენებულ ცენტრის რესურსებს სპეციფიკურ პროდუქტზე. მაგალითად, პროდუქტი X იღებს ოთხჯერ მეტ სატელეფონო ზარების ხარჯებს, ვიდრე პროდუქტი Y და ამ დროს ცოტა ზარები არის დაკავშირებული პროდუქტ X-თან და ზარები ნაკლებ დროს მოითხოვს.

დავალება

ა. რომელი საქმიანობის ხარჯის მატარებლის მაჩვენებლის გამოყენებას ურჩევდით კომპანიას მიმდინარე სისტემის გაუმჯობესების მიზნით, რომ განაწილდეს ზარების ცენტრის დამხმარე ხარჯები პროდუქციის ხაზებზე? რატომ?

ბ. დავუშვათ, კომპანიამ განაცხადა, რომ ის გაანაწილებს სატელეფონო ცენტრის დამხმარე ხარჯებს პროდუქციაზე საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემის საფუძველზე და გამოიყენებს ზარების წუთებს (ინფორმაციის მისაღებად და პრეტენზიასთან დაკავშირებული ზარები) როგორც საქმიანობის ხარჯის მატარებელს. ჩავთვალოთ, რომ ერთი წუთის ღირებულება 70 ცენტია. შეადარეთ ცენტრის ხარჯების განაწილება პროდუქციაზე წინა და საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემების გამოყენების მიხედვით.

გ. რა ზომები უნდა მიიღონ წარმოების მენეჯერებმა მათ პროდუქტზე ცენტრის ხარჯების განაწილების შემცირებისთვის ახალი და ძველი სისტემის მიხედვით? რა სხვა ფუნქციური სფერო შეიძლება დაეხმაროს კომპანიას Y პროდუქტზე წუთების რაოდენობის შესამცირებლად?

დ. ვინ შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს ახალი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემის შემოღებას? პასუხში განმარტეთ სატელეფონო ცენტრისა და სხვა თანამშრომელთა რეაქციები, ვისზეც შეიძლება გავლენა იქონიოს ზარების წუთების შემცირებამ.

ე. კომპანიის ხედვიდან გამომდინარე, საქმიანობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემა როგორ შეიძლება დაეხმაროს მენეჯმენტს გადაწყვეტილების მიღებაში. მოახდინონ თუ არა სატელეფონო ზარების გარერესურსირება.

ქეისები

LO 1, 3, 4, 5, 10 **4-42** ***ხარჯთაღრიცხვის ორი სისტემის შედარება, მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით.*** Crimson Company-ის Redwood City სანარმო უშვებს ორი სახის მბრუნავ მონყობილობას ავტომობილის ძრავისთვის: R361 და R572. ძველი დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა ანაწილებს დამხმარე ხარჯებს ოთხ დანახარჯთა ცენტრში:

დანახარჯთა ცენტრი	დამხმარე ხარჯები	დანახარჯთა მატარებელი
S1	$1,176,000	ძირითადი მუშახელის ხარჯები
S2	1,120,000	დანადგარის საათები
P1	480,000	—
P2	780,000	—
	$3,556,000	

დანახარჯთა ცენტრი S1 შეიცავს მომსახურების საქმიანობის ხარჯებს, რომელიც უკავშირდება დაყენებას, წარმოების დაგეგმვას, სანარმოს ადმინისტრირებას, დასუფთავების საქმიანობას, მასალების გადმოტვირთვა-ჩატვირთვას და გაგზავნას. დანახარჯთა ცენტრში S1 შედის დანადგარის ტექნიკური მომსახურებისა და შეკეთების, დაზღვევის, იჯარის, ელექტროენერგიის და კომუნალური მომსახურების ხარჯები. დანახარჯთა ცენტრები P1 და P2 მოიცავს ზედამხედველობის ხელფასებს, გამოუყენებელ დროს და ორივე წარმოების დეპარტამენტის არასანარმოო მასალებს, ჩამოსხმას, დანადგარზე დამუშავებას.

ძველი აღრიცხვის სისტემა ანაწილებდა დამხმარე ხარჯებს დანახარჯთა ცენტრებში S1 და S2 ორივე წარმოების დეპარტამენტისთვის ძირითადი მუშახელისა და დანადგარის საათების, როგორც დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლების მიხედვით. შემდეგ დაგროვილი დამხმარე ხარჯები დანახარჯთა ცენტრებში P1 და P2 ნაწილდებოდა პროდუქციაზე ძირითადი მუშახელის საათებზე დაყრდნობით. ცალკე მაჩვენებელი იყო განსაზღვრული ორივე წარმოების დეპარტამენტისთვის. ძირითადი მუშახელის ხელფასი არის $15 საათში ჩამოსხმის, ხოლო $18 დანადგარზე დამუშავების დეპარტამენტის.

ძირითადი მუშახელის საათები (DLH)

დეპარტამენტი	R361	R572	სულ	ძირითადი მუშახელის ხარჯები
ჩამოსხმა (P1)	60,000	20,000	80,000	$1,200,000
დანადგარზე დამუშავება (P2)	72,000	48,000	120,000	2,160,000
სულ	132,000	68,000	200,000	$3,360,000

დანადგარის საათები (MH)

დეპარტამენტი	R361	R572	სულ
ჩამოსხმა (P1)	30,000	10,000	40,000
დანადგარზე დამუშავება (P2)	72,000	48,000	120,000
სულ	102,000	58,000	160,000

დასახელება	R361	R572
გაყიდვების ფასი ერთეულზე	$19	$20
გაყიდული და წარმოებული ერთეულები	500,000	400,000
შეკვეთების რაოდენობა	1,000	1,000
დაყენების რაოდენობა	2,000	4,000
მასალის ღირებულება ერთეულზე	$8	$10

ამჟამად საწარმომ შემოიღო საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემა. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში წარმოდგენილია ძველი დანახარჯთა ცენტრის მონაცემები, რომელიც განაწილებულია ახალი საქმიანობის ხარჯის ცენტრებში:

ძველი დანახარჯთა ცენტრები

საქმიანობის ხარჯის მატარებლები	S1	S2	P1	P2	სულ
P1-DLH	$120,000	0	$120,000	0	$240,000
P2-DLH	240,000	0	0	120,000	360,000
დაყენების საათები	816,000	80,000	240,000	540,000	1,676,000
P1-MH	0	260,000	120,000	0	380,000
P2-MH	0	780,000	0	120,000	900,000
სულ	$1,176,000	$1,120,000	$480,000	$780,000	$3,556,000

დაყენება R572-თვის 50%-ით უფრო რთულია ვიდრე R361-ის შემთხვევაში. ეს ნიშნავს, რომ R572-ის დაყენებას მიაქვს 1.5-ზე მეტი დრო R361-თან შედარებით.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ პროდუქციის თვითღირებულება ერთეულის მიხედვით ძველი სისტემის გამოყენებით. აჩვენეთ ყველა შუალედური ნაბიჯები ხარჯების განაწილების პროცესში, დეპარტამენტის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლებისა და ნაუგებლობის გარეშე წარმოების თვითღირებულების ჩათვლით თითოეული კომპონენტების მიხედვით.

ბ. განსაზღვრეთ პროდუქციის თვითღირებულება ერთეულის მიხედვით ახალი სისტემის გამოყენებით.

გ. განმარტეთ ინტუიციური მიზეზი, რომლის მიხედვითაც პროდუქციის თვითღირებულება შეიძლება განსხვავდებოდეს ორივე სისტემის მიხედვით.

დ. რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ თაეისი სანარმოს მომგებიანობის გაზრდის მიზნით? შემოგეთავაზეთ მარკეტინგისა და პროდუქტთან დაკავშირებული ცვლილებები.

ე. აღწერეთ რა რეაგირება ექნებათ წარმოებისა და გაყიდვების გამოცდილ მენეჯერებს პროდუქციის ახალ თვითღირებულებასთან დაკავშირებით.

LO 1, 3, 4 **4-43** ***საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემები, მომსახურების კომპანიებზე განაწილება, მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით.*** FHibseem Electronics-ის Ishburn-ის სანარმო ამზადებს ორი სახის თხელ დისკებს ელექტრონული ინსტრუმენტისთვის: W101 და W 202. ძველი ხარჯთალრიცხვის სიტემის მიხედვით დამხმარე ხარჯების განაწილება ხდება სამ დანახარჯთა ცენტრში:

დანახარჯთა ცენტრი	დამხმარე ხარჯები	დანახარჯთა მატარებელი
S	$1,740,000	დანადგარის საათები
P1	680,000	—
P2	240,000	—
სულ	$2,660,000	

დანახარჯთა ცენტრი S მოიცავს ყველა მომსახურების საქმიანობის ხარჯებს საწარმოში. P1-სა და P2-ში შედის დამხმარე ხარჯები, რომელიც პირდაპირ ნაწილდება ორ წარმოების დეპარტამენტზე: ფოტოლითოგრაფიისა და აწყობის დეპარტამენტებზე.

ძველი ხარჯთალრიცხვის სისტემა ანაწილებს დანახარჯთა ცენტრის S ხარჯებს ორ წარმოების დეპარტამენტზე დანადგარის საათების მიხედვით. შემდეგ აკუმულირებული ხარჯების დანახარჯთა ობიექტები P1-სა და P2-ში ნაწილდება პროდუქტზე პირდაპირი მუშახელის საათების მიხედვით. ცალკე მაჩვენებელი იყო დათვლილი ორივე დეპარტამენტისთვის. ძირითადი მუშახელის ხელფასი არის $20 საათში. ქვემოთ მოცემულია იანვრის თვის მონაცემები:

ძირითადი მუშახელის საათები (DLH)

დეპარტამენტი	W101	W202	სულ
ფოტოლითოგრაფია (P1)	80,000	20,000	100,000
აწყობა (P2)	40,000	20,000	60,000
სულ	120,000	40,000	160,000

დანადგარის საათები (MH)

დეპარტამენტი	W101	W202	სულ
ფოტოლითოგრაფია (P1)	80,000	30,000	110,000
აწყობა (P2)	20,000	15,000	35,000
სულ	100,000	45,000	145,000

დასახელება	W101	W202
გაყიდვების ფასი ერთეულზე	$11.50	$12.25
გაყიდული და წარმოებული ერთეულები	600,000	300,000
შეკვეთების რაოდენობა	1,000	1,000
დაყენების რაოდენობა	2,000	4,000
მასალის ხარჯი ერთეულზე	$4.00	$5.00

ამჟამად საწარმომ შემოიღო საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემა. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში წარმოდგენილია ძველი დანახარჯთა ცენტრის მონაცემები, რომელიც განაწილებულია ახალი საქმიანობის დანახარჯთა ცენტრებში:

ძველი დანახარჯთა ცენტრები

საქმიანობის დანახარჯის მატარებლები	S	P1	P2	სულ
P1-DLH	$180,000	$140,000	$0	$320,000
P2-DLH	120,000	0	60,000	180,000
დაყენების საათები	900,000	390,000	145,000	1,435,000
P1-MH	400,000	150,000	0	550,000
P2-MH	140,000	0	35,000	175,000
სულ	$1,740,000	$680,000	$240,000	$2,660,000

თითოეული W202 დაყენებას სჭირდება 1.25-ით მეტი დრო, ვიდრე W101-ს.

ა. განსაზღვრეთ პროდუქციის თვითღირებულება ერთეულის მიხედვით ძველი სისტემის გამოყენებით. აჩვენეთ ყველა შუალედური ნაბიჯები ხარჯების განაწილების პროცესში დეპარტამენტის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლებისა და წაუგებლობის გარეშე წარმოების თვითღირებულების ჩათვლით თითოეული კომპონენტების მიხედვით;

ბ. განსაზღვრეთ პროდუქციის თვითღირებულება ერთეულის მიხედვით ახალი სისტემის გამოყენებით;

გ. განმარტეთ ინტუიციური მიზეზი, რომლის მიხედვითაც პროდუქციის თვითღირებულება შეიძლება განსხვავდებოდეს ორივე სისტემის მიხედვით;

დ. რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ თავისი სანარმოს მომგებიანობის გაზრდის მიზნით? მოგვაწოდეთ რჩევები მარკეტინგისა და პროდუქტთან დაკავშირებული ცვლილებებთან დაკავშირებით.

LO 1, 3 **4-44** ***საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვა.*** Showman Shoes, Inc კომპანიის ვიცე პრეზიდენტმა გაყიდვებში სანდრა სლაუჰტმა შეამჩნია, რომ მაღალი ხარისხის სამუშაო ჩექმების, სახელწოდებით Boomer Boots (BB), საბაზრო წილი მნიშვნელოვნად გაიზარდა, ხოლო დაბალი ხარისხის ტყავის ფეხსაცმლის, სახელწოდებით Laze Loafer-ის (LL), წილი შემცირდა. მან აღმოაჩინა, რომ მაღაზიის ფასები კონკურენტებთან შედარებით დაბალია BB-სთვის, მაგრამ მაღალია LL-სთვის. სანდრამ ვერ გაარკვია ფასების სხვაობის მიზეზი, რადგან ყველა კომპანია იყენებდა იგივე პროდუქციას, ტექნოლოგიას და თანაბრად ეფექტიანი იყო.

წარმოების პროცესი საკმაოდ მარტივია. კომპანიას გააჩნია მექანიკური დამუშავებისა და აწყობის საამქრო. მაღალი ხარისხის BB ინარმოება მცირე პარტიებით (1,000 წყვილი პარტიაში) და დაბალი ხარისხის LL- დიდი პარტიებით (3,000 წყვილი პარტიაში). სანდრა გთხოვთ თქვენ – კომპანიის ახალ ინსპექტორს – გაანალიზოთ პროდუქციის დანახარჯთა მართვის მეთოდი, რათა გაარკვიოთ საჭიროა თუ არა ფასებში ცვლილებების შეტანა.

კომპანია ამჟამად იყენებს დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელს ძირითადი მუშახელის საათების მიხედვით. მაჩვენებელი დათვლილია წლის დასაწყისში შემდეგი ბიუჯეტირებული მონაცემების გათვალისწინებით:

წარმოების მთლიანი, დამხმარე ხარჯები	$1,200,000
მთლიანი ძირითადი მუშახელის საათები	49,000
მთლიანი დანადგარის საათები	49,400
მთლიანი დაყენების საათები	520

თქვენმა თანაშემწემ მოგაწოდათ დამატებითი ინფორმაცია BB და LL ნარმოების პარტიების შესახებ:

BB: 1,000 წყვილი პარტიაში

დასახელება	მექანიკური დამუშავება	აწყობა	სულ
პირდაპირი მუშახელის საათები	80	120	200
დანადგარის საათები	160	120	280
დაყენების საათები	3	1	4
პირდაპირი ხარჯები	$7,500	$6,000	$13,500

LL: 3,000 წყვილი პარტიაში

დასახელება	მექანიკური დამუშავება	აწყობა	სულ
პირდაპირი მუშახელის საათები	150	180	330
დანადგარის საათები	150	120	270
დაყენების საათები	1	1	2
პირდაპირი ხარჯები	$9,000	$7,200	$16,200

თქვენმა თანაშემწემ ასევე შეძლო დამხმარე ხარჯების ორ მომსახურების და ორ წარმოების დეპარტამენტზე განაწილების წარმოდგენა და მომსახურების დეპარტამენტისთვის პოტენციური ხარჯის მატარებლების განსაზღვრა:

დასახელება	ტექნიკური მომსახურება	დაყენება	მექანიკური დამუშავება	ანყობა	სულ
დამხმარე ხარჯები	$160,000	$400,000	$440,000	$200,000	$1,200,000
ძირითადი მუშახელის საათები	0	0	21,400	27,600	49,000
დაყენების საათები	0	0	27,800	21,600	49,400
პირდაპირი ხარჯები	0	0	340	180	520

თქვენმა თანაშემწემ ასევე გაანაწილა მომდევნო ინფორმაცია საქმიანობებისა და მათი ხარჯის მატარებლების მიხედვით:

დამხმარე საქმიანობები	ხარჯი	დანახარჯთა მატარებლები
ტექნიკური მომსახურება	$160,000	დანადგარის საათები
დაყენება	400,000	დაყენების საათები
მექანიკურ დამუშავებაზე ზედამხედველობა	280,000	დაყენების საათები
მექანიკური დამუშავების ამორტიზაცია	160,000	დანადგარის საათები
ანყობის ზედამხედველობა	160,000	პირდაპირი მუშახელის საათები
ანყობის ხაზის ამორტიზაცია	40,000	დანადგარის საათები

დავალება

ა. ერთი დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლის გამოყენებით განსაზღვრეთ ერთი წყვილი BB-ს და LL-ის ღირებულება.

ბ. განსაზღვრეთ ერთი წყვილის BB-ს და LL-ის თვითღირებულება დეპარტამენტის დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლებზე დაყრდნობით მექანიკური დამუშავების საამქროსათვის და ძირითადი მუშახელის საათების გამოყენებით ანყობის საამქროსთვის. გაანაწილეთ ხარჯები პირდაპირი მეთოდის გამოყენებით.

გ. განსაზღვრეთ ერთი წყვილი BB-ს და LL-ის ღირებულება საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის გამოყენებით.

დ. განმარტეთ რატომ არის საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯები პროდუქტ BB-სთვის უფრო მაღალი, ვიდრე მაშინ როცა ერთი დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლის გამოყენება.

ე. განმარტეთ რატომ არის საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯები პროდუქტ LL-თვის უფრო დაბალი ერთი მაჩვენებლის გამოყენების შედეგად მიღებული შესაბამის ხარჯებთან შედარებით.

LO 1, 3, 4, 10 ***4-45 პროდუქციის მომგებიანობის ანალიზი, მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით, სისტემის განხორციელებასთან დაკავშირებული საკითხები.*** Peterson Pneumatic Company აწარმოებს სამ პროდუქტს. მის სანამოს Peresburg-ში აქვს სამი წარმოების და სამი მომსახურების დეპარტამენტი:

დეპარტამენტი	დამხმარე ხარჯები
დანადგარზე დამუშავება (MC)	$40,000
მონიკელება (PL)	50,000
ანყობა (AS)	15,000
შესყიდვები და მარაგები (PI)	50,000
ანყობა და კალენდარული დაგეგმვა (SS)	120,000
ხარისხის კონტროლი (QC)	70,000

დამხმარე ხარჯები პირველად ნანილდება ექვს დეპარატამენტზე. ძველი ხარჯთაღრიცხვის სისტემა ანაწილებდა მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯებს წარმოების დეპარტამენტებზე ქვემოთ მოცემული დანახარჯთა მატარებლების გამოყენებით:

დეპარტამენტი	დანახარჯთა მატარებელი
PI	მასალების ხარჯი (MAT)
SS	ძირითადი მუშახელის საათები (DLH)
QC	დანადგარის საათები (MCH)

ძველი ხარჯთაღრიცხვის სისტემა ანაწილებდა დამხმარე ხარჯებს სამ პროდუქტზე პირდაპირი მუშახელის საათების მიხედვით. განსხვავებული დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი იყო დადგენილი ცალკეული დეპარტამენტისთვის. პირდაპირი მუშახელის ხელფასის მაჩვენებელი შეადგენს $10-ს ერთ საათში.

	პირდაპირი მუშახელის საათები (DLH)			
დეპარტამენტი	GT101	GT102	GT103	დანადგარის საათები (MCH)
MC	7,000	2,800	2,200	5,200
PL	3,500	1,700	1,800	1,900
AS	2,500	1,000	1,000	2,900

	პროდუქციის გაყიდვები		პარტიასთან დაკავშირებული დანახარჯთა მატარებლები		მასალათა ხარჯი ერთეულის მიხედვით	
პროდუქტი	ფასი	გაყიდული და წარმოებული ერთეულები	შეკვეთები	დაყენება	MC	PL
GT101	$1.25	500,000	25	110	$0.30	$0.10
GT102	1.20	200,000	10	43	0.25	0.10
GT103	1.30	200,000	40	166	0.28	0.10

საწარმოს მომგებიანობა მცირდება ბოლო 3 წლის მანძილზე წარმატებული ახალი პროდუქტის GT103 შემოტანის მიუხედავად, რომელიც ახლა ბაზრის სეგმენტის 60%-ს იკავებს. მომგებიანობის შემცირების მიზეზების გასარკვევად კომპანიამ შექმნა სპეციალური ჯგუფი.

სამუშაო ჯგუფი განიხილავს ახალი ხარჯთალრიცხვის სისტემას საქმიანობის გასაანალიზებლად. აღნიშნულ სისტემას აქვს ხუთი დანახარჯთა მატარებელი: სამი დეპარტამენტის DHL და თითო დაყენებისა (Set) და შეკვეთებზე (ORD). თითოეული დეპარტამენტის დანახარჯთა ცენტრი იყოფა მსგავს დანახარჯთა ცენტრებად, რომელთაც ერთი დანახარჯთა მატარებელი გააჩნიათ. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში წარმოდგენილია დეპარტამენტის დამხმარე ხარჯები, რომელიც შედის მსგავს დანახარჯთა ცენტრებში. ხუთი დანახარჯთა ცენტრის მთლიანი ხარჯი განაწილებულია სამ პროდუქტზე შესაბამისი ხარჯის მატარებლებზე დაყრდნობით:

დეპარტამენტი	DLH	SET	ORD
MC	30%	70%	0%
PL	70%	30%	0%
AS	60%	40%	0%
PI	0%	40%	60%
SS	?	?	?
QC	0%	70%	30%

პიტერ გამბელი წარმოადგენს ჯგუფის ლიდერს, რომელიც პასუხისმგებელია საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა ანალიზზე. მას ინტერვიუ ჰქონდა ნოლა მორისთან რომელიც დანადგარის დაყენებისა და წარმოების კალენდარული დაგეგმვის დეპარტამენტის პასუხისმგებელ პირს წარმოადგენს დეპარტამენტის დამხმარე ხარჯებისთვის დანახრჯთა მატარებლის განსაზღვრის მიზნით:

გამბელი: რამდენი თანამშრომელი მუშაობს დანადგარის დაყენებისა და წარმოების კალენდრული დაგეგმვის დეპარტამენტში?

მორსი: 12 ადამიანი მუშაობს დანადგარის დაყენებაზე, სამზე მეტი პირი პასუხისმეგებლია წარმოების დაგეგმვაზე. მე უმეტეს დროს მათთან ვატარებ და ვხელმძღვანელობ პროცესს.

გამბელი: როგორ ანაწილებთ დაყენების მუშებს საწარმოო სამუშაოებზე?

მორსი: თითქმის მთელი დრო ისინი დაკავებული არიან დანადგარების დაყენებით დანადგარზე დამუშავების დეპარტამენტში. ეს დამოკიდებულია დაყენების რაოდენობაზე.

გამბელი: დროის რა ნაწილი იხარჯება წარმოების დაგეგმვაზე?

მორსი: ეს შეკვეთების რაოდენობაზეა დამოკიდებული.

გამბელი: ეს ნიშნავს, მას შეუძლია შეკვეთა როგორც დიდ, ასევე პატარა პარტიაზე.

მორსი: დიახ, მართალია.

დავალება

ა. დაასახელეთ სამი მიზეზი, რის გამოც ძველმა ხარჯთალრიცხვის სისტემამ შესაძლებელია კომპანიაში არასწორად გამოთვალოს პროდუქციის თვითღირებულება.

ბ. განსაზღვრეთ პროდუქციის თვითღირებულება ერთეულის მიხედვით ძველი და ახალი ხარჯთალრიცხვის სისტემის გამოყენებით. აჩვენეთ ყველა შუალედური ნაბიჯები დანახარჯთა მატარებლის მარჭენებლების, დანახარჯთა ცენტრში რაოდენობებისა და წაუგებლობის გარეშე პროდუქციის თვითღირებულების ჩათვლით თითოეული კომპონენტების მიხედვით.

გ. გააანალიზეთ სამივე პროდუქტის მომგებიანობა. რა დასკვნა შეიძლება გაკეთდეს ახალი ანალიზის შედეგად? რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ შემოსავლიანობის გაზრდის მიზნით? მოგვაწოდეთ რეკომენდაციები მარკეტინგისა და პროდუქტთან დაკავშირებული ცვლილებების შესახებ.

დ. მაიკ მესერვი წარმოების ვეტერანი მენეჯერია, ხოლო შენონ კორინტი მარკეტინგის მენეჯერი გაყიდვების საკმაო გამოცდილებით. განიხილეთ როგორი რეაქცია ექნება თითოეულ მათგანს თქვენს რეკომენდაციებზე. განმარტეთ მათი მოსალოდნელი რეაქციის გავლენა თქვენს მიერ წარმოდგენილ რეკომენდაციის მეთოდზე.

LO 1, 3, 4, 10 **4-46** ***პროდუქტის მომგებიანობის ანალიზი, მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით, სისტემის განხორციელებასთან დაკავშირებული საკითხები.*** Pharaoh Phawcetts Inc აწარმოებს წყალგამტარი ონკანის ორ მოდელს Regular-სა და Deluxe-ს. Deluxe მოდელი წარმოდგენილ იქნა 2 წლის წინ და ძალიან წარმატებულია. ის ახლა უზრუნველყოფს კომპანიის მოგების ნახევარზე მეტს, როგორც ეს მოცემულია გასული წლის შემოსავლებისა და დანახარჯების ანგარიშში.

დასახელება	სულ	Regular	Deluxe
გაყიდვები	$2,400,000	$1,200,000	$1,200,000
გაყიდული პროდუქციისთვის ღირებულება	1,540,000	771,000	769,000
ზღვრული მოგება	$860,000	$429,000	$431,000
გაყიდვისა და ადმინისტრაციული ხარჯები	500,000	250,000	250,000
წმინდა შემოსავალი	$360,000	$179,000	$181,000
ერთეულების რაოდენობა	500,000	300,000	200,000

კომპანიის საწარმოს Phoenix-ში, Arizona, აქვს ორი წარმოების დეპარტამენტი: დანადგარზე დამუშავებისა და აწყობის. გაყიდული პროდუქციის ხარჯები მოიცავს წარმოების დამხმარე ხარჯებს $720,000-ის ოდენობით. საწარმოს ბუღალტრებმა გაანაწილეს $192,000 წარმოების დამხმარე ხარჯი დანადგარზე დამუშავების დეპარტამენტზე, ხოლო $168,000 აწყობის დეპარტამენტზე. ბალანსი $360,000-ის ოდენობით მიეწერა სხვადასხვა მომსახურების დეპარტამენტებს და არსებული ხარჯის განაწილების სისტემაში $360,000 განაწილდა დანადგარზე დამუშავებისა და აწყობის დეპარტამენტებზე შესაბამისი დანადგარის საათების პროპორციულად. შემდეგ ცალკე ხარჯის მატარებლები დადგინდა წარმოების ორი დეპარტამენტისთვის ძირითადი მუშახელის საათების მიხედვით, რათა განაწილებულიყო დამხმარე ხარჯები ორ პროდუქტზე.

პროდუქტი	ძირითადი მუშახელისა და დანადგარის საათები		
	დანადგარზე დამუშავების დეპარტამენტი	აწყობის დეპარტამენტი	სულ
Regular	15,000 DLH	3,000 DLH	18,000 DLH
Deluxe	13,000 DLH	5,000 DLH	18,000 DLH
მთლიანი DLH	28,000 DLH	8,000 DLH	36,000 DLH
მთლიანი დანადგარის საათები	52,000 MH	8,000 MH	60,000 MH

პირდაპირი მუშახელის განაკვეთები მაჩვენებელი არის $10 საათში. მასალის პირდაპირი ხარჯი ერთეულის მიხედვით $0.80 Regular მოდელისთვის და $1.10 Deluxe-თვის. მომხმარებლის საშუალო შეკვეთა Regular მოდელითვის არის 5,000 ონკანი, ხოლო Deluxe-თვის 2,000 ერთეული. დანადგარი მოითხოვს დაყენებას ყოველი შეკვეთისთვის. სამი საათი სჭირდება დაყენების ერთი საათის მიხედვით Regular მოდელს, ხოლო Deluxe-ს – 5 საათი.

კომპანიის მომგებიანობა მცირდება ბოლო ორი წლის მანძილზე Deluxe-ის წარმატებული მოდელის შემოტანის მიუხედავად. ამ მოდელს ახლა უჭირავს ბაზრის სეგმენტის 65%, ხოლო Regular მოდელს –12%. მომგებიანობის შემცირების მიზეზების გასარკვევად კომპანიამ შექმნა სპეციალური ჯგუფი.

სამუშაო ჯგუფი განიხილავს ახალი ხარჯთაღრიცხვის სისტემას საქმიანობის ანალიზის საფუძველზე. სისტემას აქვს ოთხი დანახარჯთა მატარებელი, რომლებიდანაც ორი ითვლება დეპარტამენტის ძირითადი მუშახელის საათებით, თითო-თითო კი დაყენების საათებით და შეკვეთების რაოდენობით. წარმოების დამხმარე ხარჯები განაწილებულია ოთხ მსგავს დანახარჯთა ცენტრებზე, თითოეულს აქვს თავისი მატარებელი, რაც წარმოდგენილია ქვემოთ:

საქმიანობის დანახარჯთა მატარებელი	ხარჯები	განსახილველი დანახარჯთა მატარებელი		
		სულ	Regular	Deluxe
დანადგარზე დამუშავება DLH	$112,000	?	?	?
ანყობა DLH	96,000	?	?	?
დაყენების საათები	272,000	?	?	?
შეკვეთების რაოდენობა	240,000	?	?	?
წარმოების მთლიანი დაშხმარე ხარჯები	$720,000			

სამუშაო ჯგუფმა გააანალიზა გაყიდვებისა და ადმინისტრაციული ხარჯები. აღნიშნული ხარჯები შეიცავდნენ 5% გაყიდვების საკომისიოს Regular მოდელისთვის და 10% Deluxe-ისთვის. რეკლამირებისა და პროდუქტის პრომოუშენის ხარჯები შეადგენდა Regular მოდელისთვის $50,000-ს, ხოლო Deluxe-ისთვის $90,000-ს. დარჩენილი $180,000 გაყიდვებისა და ადმინისტრაციული ხარჯების სახით დაუკავშირდა ორივე პროდუქტს.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ პროდუქციის თვითღირებულება ერთეულის მიხედვით არსებული სისტემის გამოყენებით. აჩვენეთ ყველა შუალედური ნაბიჯები დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლებისა და ნაუგებლობის გარეშე წარმოების თვითღირებულების ჩათვლით თითოეული კომპონენტების მიხედვით.

ბ. განსაზღვრეთ პროდუქციის თვითღირებულება ერთეულის მიხედვით ახალი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემის გამოყენებით. აჩვენეთ ყველა შუალედური ნაბიჯები დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლებისა და წარმოების თვითღირებულების კომპონენტების ჩათვლით.

გ. განმარტეთ ძირითადი მიზეზი, რომლის გამოც კომპანიაში შეიძლება არასწორად გამოითვალოს პროდუქციის თვითღირებულება და მომგებიანობა. თქვენი არგუმენტების გასაძლიერებლად საჭიროების შემთხვევაში მოიყვანეთ რიცხვები.

დ. გააანალიზეთ ორი პროდუქტის მომგებიანობა. რა დასკვნა შეიძლება გაკეთდეს ახალი ანალიზის შედეგად? რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ შემოსავლიანობის გაზრდის მიზნით? რა სახის არჩევანი შეიძლება იქნეს მოწოდებული?

ე. Ryan O'reilley მარკეტინგის მენეჯერია და მნიშვნელოვანი გამოცდილება აქვს გაყიდვებში. განიხილეთ როგორი რეაქცია შეიძლება მას ჰქონდეს თქვენს ანალიზსა და რეკომენდაციებზე.

LO 1, 3 ***4-47 პროდუქტის ხარჯების არასწორად გამოსახვა.*** Sweditrak Corporation-ი აწარმოებს ორი სახის სავარჯიშო მოწყობილობას: Regular (REG) და Delux (DLX). სანარმოს გააჩნია ორი წარმოების დეპარტამენტი: დამზადებისა (FAB) და აწყობის (ASM) და ორი მომსახურების დეპარტამენტი: ტექნიკური მომსახურების (MNT) და ხარისხის კონტროლის (QLC). ცალკეული მოდელების დეტალები იწარმოება დამზადების დეპარტამენტში და იწყობა საამწყობო დეპარტამენტში. ტექნიკური მომსახურების დეპარტამენტი ხელს უწყობს ორივე წარმოების დეპარტამენტს და QLC ასრულებს წარმოების დეპარტამენტების შემოწმებას. თითოეულ შემოწმებას სჭირდება 30 და 60 წუთი REG და DLX მოდელებისთვის. წარმოების დეპარტამენტებს გააჩნიათ შემდეგი სტანდარტები მასალის პირდაპირი ხარჯის, მუშახელის ღირებულებისა და დანადგარის საათებისთვის თითოეული პროდუქტის მიხედვით:

დასახელება	დამზადება		აწყობა	
	REG	DLX	REG	DLX
პირდაპირი ხარჯი მასალის	$40.00	$80.00	$10.00	$20.00
პირდაპირი მუშახელის ღირებულება	$20.00	$40.00	$20.00	$30.00
დანადგარის საათები	2.0	3.0	1.0	2.0

საშუალო ხელფასის განაკვეთი ძირითადი მუშახელისთვის შეადგენს $10 საათში. ქვემოთ მოცემული ცხრილი გვაწვდის ინფორმაციას ნარმოების მოცულობისა და დამხმარე ხარჯების შესახებ გასული 2 კვირის განმავლობაში:

	ნარმოების მოცულობა		დამხმარე ხარჯები	
კვირა	REG	DLX	MNT	QLC
45	450	430	$35,000	$6,310
46	450	450	$35,400	$6,350

მიმდინარე ხარჯთაღრიცხვის სისტემა ანაწილებს MNT-ს დამხმარე ხარჯებს ნარმოების ორ დეპარტამენტზე დანადგარის საათის მიხედვით და QLC ხარჯებს შემონმების რაოდენობის საფუძველზე. FAB და ASM დაგროვილი ხარჯები ნაწილდება პირდაპირი მუშახელის საათების მიხედვით.

კომპანია აკეთებს საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემის ანალიზს, იყენებს რა MNT-ს ხარჯისთვის დანადგარის საათებს როგორც დანახარჯთა მატარებელს და შემონმების საათებს როგორც დანახარჯის მატარებელს QLC ხარჯისთვის.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ პროდუქციის თვითღირებულება ერთეულის მიხედვით არსებული ხარჯთაღრიცხვის სისტემის გამოყენებით თითოეული კვირისთვის.

ბ. გამოიყენეთ შემოთავაზებული ABC სისტემა და განსაზღვრეთ ერთეული პროდუქციის თვითღირებულება ცალკეული პროდუქტის თითოეული კვირისთვის.

LO 3, 4 **4-48** ***საქმიანობის ხარჯების განსაზღვრა, მართვა საქმიანობის მიხედვით.*** ლინდა კოლლინსი არის დანახარჯთა ანალიზისა და დაგეგმვაზე პასუხისმგებელი კომპანია „Montex"-ში. კომპანია აწარმოებს ფოლადისა და სპილენძის ტუმბოებს მის ოთხ საწარმოში, რომელიც მდებარეობს ქალაქებში: Minnesota-ში, Indiana-ში, Illinois-სა და Michigan-ში. მან პირველად შეისწავლა აღრიცხვისა და ანგარიშსწორების ანგარიშები Minnesota-ს საწარმოში. ლინდამ ორგანიზება გაუკეთა შრომის ანაზღაურების ხარჯებს დაზღვევის ჩათვლით პლუს და გააანალიზა დანახარჯთა ანგარიშები, რათა დაედგინა ინსტრუმენტების, მიმწოდებლებისა და სხვა ხარჯები ცალკეული დეპარატმენტების მიხედვით. დეპარტამენტის ხარჯის შესახებ ინფორმაციის შეგროვების შემდეგ ლინდას ინტერვიუ ჰქონდა დეპარტამენტის მენეჯერებთან პერსონალის საქმიანობის დადგენის მიზნით. ქვემოთ მოცემული ცხრილი გვიჩვენებს ხარჯს, რომელიც დაკავშირებულია ორ დეპარტამენტთან: დანადგარის დაყენებისა და ხარისხის შემონმების დეპარტამენტთან და ასევე მითითებულია ცალკეული დეპარტამენტის მენეჯერის სახელი:

დეპარტამენტი	დანადგარის საათები	ხარისხის შემონმება
მენეჯერი	როჯერ სმიტი	დევიდ ჯარლსონი
ხელფასი და შეღავათები	$406,000	$476,000
ინსტრუმენტები, მოწყობილობა სხვა ხარჯები	110,000	26,000
საწყისი მთლიანი ხარჯები	516,000	502,000
ინტირების ხელფასი	0	38,000
გადამონმებული მთლიანი ხარჯები	$516,000	$540,000

ლინდამ, პირველად ინტერვიუ აიღო როჯერ სმიტისგან, რომელიც დანადგარის დაყენების დეპარტამენტის მენეჯერია და კომპანიისთვის 26 წელია მუშაობს. ქვემოთ მოცემულია ორ მენეჯერთან ინტერვიუს რედაქტირებული ვერსია:

ლინდა კოლლინსი: რამდენი თანამშრომელი მუშაობს თქვენს დეპარტამენტში?

როჯერ სმიტი: მე ვხელმძღვანელობ რვა ადამიანს. ჩვენ გვყავდა შვიდი ადამიანი ივნისამდე, მაგრამ დიდი დატვირთვის გამო მოგვიხდა სტივ სეენსონის აყვანა გასული წლის მეორე ნახევარში. ის ახლა მუდმივი თანამშრომელია ჩვენს დეპარტამენტში.

ლინდა კოლლინსი: რა სამუშაოს ასრულებენ თქვენი თანამშრომლები?

როჯერ სმიტი: ყველა მათგანი პასუხისმგებელია დანადარის დაყენებაზე.

ლინდა კოლლინსი: რა განაპირობებს მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს მოცულობას?

როჯერ სმიტი: დაყენება საჭიროა ყოველი ნარმოების პროცესის დაწყების წინ. ჩვენი თანამშრომლები მიდიან და ამოწმებენ პირველ წარმოებულ დეტალს, რაც ნიშნავს რომ დანადგარი მწყობრშია.

ლინდა კოლლინსი: ამგვარად, წარმოების ციკლის ან პარტიების რაოდენობა განსაზღვრავს თქვენს სამუშაოს, რამდენად გრძელია ციკლი?

როჯერ სმიტი: დანადგარის დაყენებას მიაქვს იგივე დრო, არ არის დამოკიდებული 60 ტუმბოს ვაწარმოებთ თუ ხუთს.

ლინდა კოლლინსი: ყველა პარტიისთვის დაყენების ერთი და იგივე დროა საჭირო?

როჯერ სმიტი: არა, არის დიდი განსხვავებები, ეს დამოკიდებულია რისთვის ვიყენებთ დანადგარს. ზოგიერთ პროდუქტს გააჩნია ძალიან რთული სპეციფიკაციები, რომელიც მოითხოვს სამ საათზე მეტი დაყენების დროს. სხვა პროდუქტები, როგორიცაა P101 გაცილებით მარტივია და სჭირდება დაახლოებით ნახევარი საათი.

ლინდა კოლლინსი: დაყენების საათების რაოდენობა შესაძლებელია საუკეთესო მაჩვენებელი იყოს სამუშაოს მოცულობის დასადგენად.

როჯერ სმიტი: დიახ.

ლინდა კოლლინსი: რამდენი სამუშაო საათის შესრულება შეუძლია თქვენს თანამშრომლებს წელიწადში?

როჯერ სმიტი: დაახლოებით 1,800 საათი თითოეულ თანამშრომელს. გასულ წელს ჩვენ გვყავდა 7.5 თანამშრომელი საშუალოდ და მთლიანად 13,500 საათი იმუშავეს. წელს რვა თანამშრომელია და მთლიანად 14,400 საათის სამუშაო შესრულდება.

ლინდამ შემდეგ ინტერვიუ აიღო დევიდ კარლსონისგან, რომელიც ხარისხის დეპარტამენტის მენეჯერია და 18 წელია მუშაობს Montex-ში.

ლინდა კოლლინსი: რამდენი თანამშრომელი მუშაობს თქვენს დეპარტამენტში?

დევიდ კარლსონი: 12 თანამშრომელია ჩემს გარდა. სამი მათგანი პასუხისმგებელია მასალების შემოწმებაზე, რომელსაც მომწოდებლებისგან ვღებულობთ. დარჩენილი ცხრა საბოლოო შემოწმებას ახდენს. მე ვაკონტროლებ ყველა მათ სამუშაოს, ჩემი დროის დაახლოებით 25%-ს ვხარჯავ მასალის შემოწმებაზე და 75%-ს საბოლოო პროდუქტის კონტროლზე.

ლინდა კოლლინსი: ჩვენი შრომის ანაზღაურების ანგარიშებში მითითებულია, რომ მხოლოდ 11 ადამიანია ჩართული თქვენს დეპარტამენტში.

დევიდ კარლსონი: დიახ, მაგრამ ჯონ ვანგი წარმოების საინჟინრო დეპარტამენტიდან ახლა მუდმივად განაწილებულია ჩემთან და საბოლოო ინსპექტირებაში მეხმარება.

ლინდა კოლლინსი: (ამოწმებს შრომის ანაზღაურების ანგარიშებს) ეს ნიშნავს, რომ მე უნდა დავამატო 38,000 დოლარი ხელფასისა და დაზღვევის სახით თქვენს დეპარტამენტში და გამოვაკლო წარმოების დეპარტამენტს. თქვენი დეპარტამენტის ხარჯები შეადგენს 540,000 დოლარს.

დევიდ კარლსონი: დიახ!

ლინდა კოლლინსი: მოდით გავაგრძელოთ, რა განაპირობებს დეპარტამენტის სამუშაოს მოცულობას, რომელსაც თქვენი თანამშრომლები ასრულებენ?

დევიდ კარლსონი: ჩვენ ვამოწმებთ პარტიის მასალებს, მე ვთვლი, რომ ეს არის მიღებული მასალის რაოდენობაზე დამოკიდებული.

ლინდა კოლლინსი: შემოწმების დრო დამოკიდებულია პარტიის ზომაზე?

დევიდ კარლსონი: იმ შემთხვევაში თუ ის ძალიან დიდია, რასაც ჩვენ ვიღებთ ერთხელ ან ორჯერ წელიწადში. ჩვენ ბრმად ვამოწმებთ ცალკეული პარტიის დადგენილ რაოდენობას. ჩვეულებრივ სჭირდება ერთი საათი აღრიცხვას, შემოწმებასა და მარაგებში მოთავსებას.

ლინდა კოლლინსი: რამდენ პარტიას იღებთ და ამოწმებთ წელიწადში თქვენი პერსონალი?

დევიდ კარლსონი: ჩვენ ვამოწმებთ 100 კვირაში, რადგან საწარმო მუშაობს წელიწადში 50 კვირას, ეს ნიშნავს, რომ ვამოწმებთ 5,000 მასალას.

ლინდა კოლლინსი: რა განაპირობებს სამუშაოს შესრულებას იმ თანამშრომლების მიერ, რომელიც საბოლოო შემოწმებით არის დაკავებული?

დევიდ კარლსონი: კომპანიის პოლიტიკა მოითხოვს, რომ შევამოწმოთ წარმოებული ყველა ერთეული.

ლინდა კოლლინსი: ყველა პროდუქტი მოითხოვს ერთი და იმავე შემოწმების საათების რაოდენობას?

დევიდ კარლსონი: დიახ. ჩვენ ვასრულებთ ერთი და იმავე პროცედურას ყველა წარმოებული ტუმბოსთვის.

ლინდა კოლლინსი: რამდენი ტუმბოს შემოწმება შეუძლია თქვენს თანამშრომლებს წელიწადში?

დევიდ კარლსონი: ჩვენ შეგვიძლია შევამოწმოთ 5,000 ტუმბო კვირაში, წელიწადში – 250,000. თქვენ უნდა გაითვალისწინოთ, რომ როცა წარმოების დონე დაბალია სანარმოში ჩვენ 5,000 ტუმბოს არ ვამოწმებთ, და როცა დატვირთული პერიოდია ზედმეტი დროითაც ვმუშაობთ სამუშაოს დასრულების მიზნით.

ა. აღნიშნული ინფორმაციის გამოყენებით დაადგინეთ დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებლები დანადგარის დაყენების, მიმწოდებლებისგან მიღებული მასალებისა და წარმოებული ერთეულის შემოწმებისთვის. დაასაბუთეთ, რატომ აირჩიეთ ასეთი დანახრჯთა მატარებლები.

ბ. დაანგარიშებული დანახრჯთა მატარებლის მაჩვენებლების მიმოხილვისას Montex-ის მენეჯერებმა შესთავაზეს მენეჯმენტს მიმწოდებლისგან შესყიდული მასალის შემოწმების შემცირება. რა რჩევას მისცემდით მენეჯმენტს ამ ალტერნატივის განხილვის დროს?

LO 1, 4 ***4-49 დეტალების გავრცობა: საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის დანიშნულება.*** Wall Street Journal-ში Neal Templin და Joseph B. White-ის მიერ გამოქვეყნებული სტატია (ივნისი 23, 1993) მიუთითებდა იმ ძირითად ცვლილებებზე, რომელიც განხორციელდა „ჯენერალ მოტორსში". კომპანიის ახალი აღმასრულებელი დირექტორი ჯონ სმიტი, დანიშნულ იქნა დირექტორთა საბჭო მიერ წინა დირექტორის რობერტ სტემპლეს გადაყენების შემდეგ.

ჯონ სმიტს, North American Startegu საბჭომ დაუდგინა 30 კომპონენტი, რომლის გამარტივება შესაძლებელი იყო 1994 მოდელისთვის. GM-ს ჰქონდა 64 განსხვავებული ვერსიები მუდმივი სიჩქარის ავტომატის/მობრუნების სიგნალის მექანიზმთან დაკავშირებით. დაგეგმილი იყო 24 ვერსიამდე შემცირება, მომავალში, შემდეგი წლებისთვის კი უნდა დასულიყო რვამდე. მექანიკური დამუშავების ხარჯი თითოეული Gm's A.C. Rochester განყოფილებისთვის შეადგენდა 250,000 დოლარს. სმიტმა განაცხადა: ჩვენ ვლაპარაკობთ ერთი და იმავე ერთეულებზე, რომელიც მსგავს სამუშაოს ასრულებს 25 წელია, მაგრამ ყურადღებას არ ვამახვილებდით". (ყურადღება მიაქციეთ, რომ ინსტრუმენტების ხარჯი გაფართოებული კომპონენტების ხარჯების მხოლოდ ერთი კომპონენტია. სხვა ხარჯები მოიცავს დიზაინისა და დაპროექტებას ცალკეული განსხვავებული კომპონენტისთვის, შესყიდვის, დაყენებისა და კალენდარული დაგეგმვის ხარჯებს დამატებული საწყობისა და მომსახურების ხარჯები ყველა კომპონენტისთვის ცალკეულ ავტომობილის სააგენტოსთვის Booth Motors-ის ჩათვლით მთელს ამერიკის შეერთებულ შტატებში).

GM-ის დეტალების მრავალგვარობა იყო დაუჯერებელი. GM-მა დაამზადა და გაყიდა 139 განსხვავებული სარქველის მარყუჟი, როცა Ford-მა მხოლოდ ერთი. Saginaw's Paint Six საჭის ლივლის სახეობა დაყვანილი იქნა 167-მდე, გასული წლის 250-თან შედარებით, მაგრამ შორს არის გეგმით გათვალისწინებულ 40-მდე.

აღნიშნულმა მიდგომამ გაზარდა GM-ის ხარჯი გეომეტრიული პროგრესიით. ის არა მარტო უხდიდა უფრო მეტს ინჟინრებს ახალი დეტალების წარმოებისთვის სხვა კონკურენტებთან შედარებით, არამედ მას სჭირდებოდა დამატებითი ინსტრუმენტები და ასევე დამატებითი თანამშრომლები დეტალების გადასაადგილებლად, ასევე ადგილი ჰქონდა ხარისხთან დაკავშირებულ პრობლემებს, როცა მუშები ურევდნენ დეტალების სახეობებს.

დავალება

ა. როგორ შეუწყო ხელი არაზუსტი პროდუქტის დანახარჯთა მართვის სისტემამ დეტალებისა და კომპონენტების გამრავლებას?

ბ. რა მახასიათებლები უნდა ჰქონდეს ახალი დანახარჯთა მართვის სისტემას, რომ შეძლოს სიგნალის მიწოდება მენეჯერებისა და ბაზრის მკვლევარებისთვის შეკვეთისა და მრავალფეროვან ასორტიმენტთან დაკავშირებულ ხარჯებზე?

LO 3, 4 **4-50** ***საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემის დანიშნულება სტრატეგიის განხორციელების საქმეში.*** განვიხილოთ კორპორაციის „Colt" შემთხვევა, იგი არის საკუთარი მარკის სასმელის მწარმოებელი კანადური კომპანია. Colt-ი ცდილობს გააფორმოს ხილბოსტნეულის საცალო მოვაჭრეებთან ხელშეკრულება სასმელის შენახვის თაობაზე მათ საწყობში დაბალ ფასად, საერთაშორისო ბრენდებისგან განსხვავებით, როგორიცაა Coca-Cola და Pepsi-Cola. ეს ბრენდები პირდაპირ მიეწოდება საცალო სავაჭრო საწყობს და ინახება მათ თაროებზე. ამისგან განსხვავებით Colt-ი მიანვდის საცალო ვაჭრობის საწყობს ან დისტრიბუციის ცენტრს და უტოვებს საცალო გამყიდველს, რომ მან მიანოდოს სასმელი საცალო – ვაჭრობის ადგილებს. იგი სთავაზობს მნიშვნელოვან დაბალ ფასს და დამატებით მზად არის დაამზადოს სასმელი მათი მოთხოვნების გათვალისწინებით, შეიმუშაოს

სპეციალური შეფუთვა, ეტიკეტის ჩათვლით საცალო – საეაჭრო ცენტრის სახელზე (პრაქტიკაში ცნობილია როგორც „საცალო მარკირება" და Safeway Select Cola), ასევე სთავაზობს გაზიან სასმელს (დიეტური, კოფეინის გარეშე, რამოდენიმე არომატით, სხვადასხვა ზომის და შეფუთვით) და მარკეტინგისა და შესყიდვის სტრატეგიას მათთვის.

დავალება

ა. განიხილეთ თუ როგორ წარმართავს კომპანია საქმიანობასა და პროცესებს მიმწოდებლებთან და მომხმარებლებთან ურთიერთობისას. როგორ უნდა შექმნას Coll-მა დახარჯთა მართვის სისტემა, რომელიც დაეხმარება თავისი სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებაში?

LO 4, 9, 10 **4-51** ***ფინანსური აღრიცხვის შედარება მმართველობით აღრიცხვასთან: საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემის დანიშნულება სახელმწიფო მომსახურების პრივატიზაციის საქმეში.*** Gotham City-ის მერი უკმაყოფილოა ხარჯის გაზრდითა და მუნიციპალიტეტის თანამშრომლების მიერ შესრულებული მომსახურების ხარისხით, განაკუთრებით ტრანსპორტის დეპარტამენტში, რაც უკავშირდება გზების დაგებას, ღრმულების ამოვსებას და ქუჩების დასუფთავებას. ის ფიქრობს ამ სერვისების პრივატიზაციის შესახებ, რომ გარე რესურსებით მოახდინოს ბიზნესის გადაცემა კერძო კონტრაქტორებისთვის. მერი მოითხოვს, რომ პრივატიზაციის ინიციატივის განხილვამდე პერსონალმა შეიმუშავოს საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემა მუნიციპალიტეტის მომსახურებისთვის. მან განაცხადა, რომ „სახელმწიფო მომსახურების პრივატიზაციისა და კონკურენციისთვის საჭიროა რეალური ხარჯის შესახებ ინფორმაცია. თქვენ ვერ იქნებით კონკურენტული, თუ იყენებთ თანხებს არასწორად". ამჟამად, აღრიცხვისა და ფინანსური სისტემები აღრიცხავს მხოლოდ იმას, თუ რამდენი იხარჯება თითოეული დეპარტამენტში დანახარჯთა სახეობების მიხედვით: შრომის ანაზღაურების, დაზღვევის, ტრანსპორტის, აღჭურვილობის (კომპიუტერებისა და ტელეფონების ჩათვლით) და მომწოდებლის ხარჯები.

დავალება

ა. კერძო სექტორში გარე რესურსებამდე, რატომ სურს მერს საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯის მართვის სისტემის შემუშავება მუნიციპალური სერვისებისთვის?

ბ. საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემის შემუშავების შემდეგ მოპოვებული ინფორმაცია გაზიარებული იქნება მუნიციპალიტეტის თანამშრომლებისთვის? რატომ? როგორ შეუძლია თანამშრომლებს გამოიყენონ საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა შესახებ ინფორმაცია?

LO 4, 5, 8, 9 **4-52** ***საქმიანობის სახეობების მიხედვით მენეჯმენტი, მომხმარებლის მომგებიანობა, მომხმარებელთან ურთიერთობის მართვა, ფასწარმოქმნა.*** ნაიკითხეთ Wall Strett Jounal-ის სტატია „Survival Stretegies After Cost Cutting Companies Turn Toward Price Increases", რომლის ავტორია Timithy Aeppel-ი (სექტემბერი 18, 2002, გვერდი, A1). სტატია აცხადებს: „უფრო მეტი შემოსავლებისთვის, ყველა ახალი გზის ძიება ფასების აწევის გარეშე".

დავალება

ა. როგორ გამოიყენა საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის მიდგომა Jergens, Inc-მა ფასის გამართლების მიზნით უჩვეულო ზომის ლითონის შემაერთებლის შეკეთებისთვის?

ბ. რა პრობლემები წარმოიშვა Goodyear Tire&Rubber ფასწარმოქმნის პროცესში დისტრიბუტორებთან დაკავშირებით? რა იყო Goodyear-ის პასუხი?

გ. რა შედეგი მოჰყვა Emerson Electric-ის გადაწყვეტილებას, რომელიც გულისხმობდა საქმიანობის სახეობების მიხედვით ფასწარმოქმნის სისტემაზე უარის თქმას? როგორ უწყობს ხელს პროდუქტის დანახარჯთა მართვის სისტემა ხარჯის არასწორ შეფასებას მის რეალურ ღირებულებაზე ქვეყით. პატარა მოცულობის ან შეკეთების მიხედვით დამზადებული პროდუქციის შემთხვევაში?

დ. როგორ იმოქმედა Wildeck-მა მომხმარებელზე, რომ მათ შეესყიდათ Wildeck-თვის უფრო მომგებიანი პროდუქტი და მომსახურება? როგორ უპასუხა Wildeck-მა კონკურენტის დაბალფასიან საწყობის პროტექტორს? რა როლს ასრულებს დანახარჯთა მართვის სისტემა ასეთ სიტუაციებში?

ე. რატომ არ იყო Union Paific შეწუხებული ნაკლებ მომგებიანი მომხმარებლის დაკარგვით? არამომგებიანი მომხმარებლის დაკარგვას ყოველთვის მოსდევს მოგების დაუყოვნებელი ზრდა?

სურათი 4-12
Midwest Office-ის პროდუქცია; ანგარიში შემოსავლებსა და დანახარჯებზე იანვარ-დეკემბერი 2003

გაყიდვები	$42,700,000	122.0%
შესყიდული პროდუქციის ღირებულება	35,000,000	100.0%
ზღვრული მოგება	7,700,000	22.0%
პირდაპირ ხარჯები (საწყობი, სატვირთო მანქანის მძღოლები)	2,570,000	7.3%
საწყობის ხარჯები (პერსონალის გამოკლებით)	2,000,000	5.7%
ტვირთის გადაზიდვა	450,000	1.3%
სატვირთო მანქანის ხარჯები	200,000	0.6%
შეკვეთის განთავსების ადგილი	840,000	2.4%
საერთო და გაყიდვების ხარჯები	1,600,000	4.6%
საპროცენტო ხარჯები	120,000	0.3%
წმინდა შემოსავალი დაბეგვრამდე	$(80,000)	(0.2)%

წყარო: Robert S. Kaplan.

LO 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8 **4-53** ***Time-driven ხარჯთალრიცხვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით.*** საქმიანობის სახეობების მიხედვით მენეჯმენტი Midwest office Products[2] John Malone Midwest office Products-ის გენერალური მენეჯერი შეწუხებული იყო 2003 წლის ფინანსური შედეგებით. წინა წელთან შედარებით გაყიდვების ზრდის მიუხედავად, კომპანიაში დაფიქსირდა პირველი ზარალი მისი არსებობის ისტორიის მანძილზე. (იხილეთ ანგარიში შემოსავლებსა და დანახარჯებზე 4-12 სურათი).

Midwest office Products გახლდათ საოფისე აღჭურვილობის რეგიონალური დისტრიბუტორი ინსტიტუტებისა და კომერციული ბიზნესებისთვის. ის სთავაზობდა მომხმარებელს სრულყოფილი პროდუქციის ხაზს დაწყებული მარტივი საგნებიდან (კალამი, ფანქარი, მარკეტი), სპეციალური ქაღალდის მომჭერი და თანამედროვე ქსეროქსითა და პრინტერით დამთავრებული. კომპანიას ჰქონდა შესანიშნავი რეპუტაცია მომხმარებელთა მომსახურებისა და პასუხისმგებლობის თვალსაზრისით.

საწყობის პერსონალი კომპანიის დისტრიბუციის ცენტრში ასრულებდა მწარმოებლებისგან გამოგზავნილი ტვირთის გადმოტვირთვას და ყუთების მიტანას შენახვის ადგილამდე, ვიდრე ის მომხმარებელს არ დასჭირდებოდა. ყოველდღე მომხმარებელთა შეკვეთის მიღების შემდეგ, კომპანიის პერსონალს მიჰყავდა ამწევი სატვირთო მანქანა საწყობის ირგვლივ და ამზადებდა ყუთებს გასაგზავნად.

Midwest office Products-ი უკვეთავდა აღჭურვილობას სხვადასხვა მწარმოებლებს. ის ფასს ადებდა პროდუქციას საბოლოო მომხმარებლის მიხედვით, შესყიდული პროდუქტის ხარჯს ამატებდა დარიცხვას 16%-ის ოდენობით, რომელიც ფარავდა საწყობის, შეკვეთის მომზადებისა და გადატანის ხარჯებს. შემდეგ კომპანია ამატებდა 6% დარიცხვას რათა დაეფარა საერთო, გაყიდვისა და ადმინისტრირების ხარჯები. დარიცხვის დადგენა ხდებოდა თითოეული წლის დასაწყისში, გასული წლის ხარჯების მიხედვით და კონკურენციისა და ზოგადი მიმართულებების გათვალისწინებით. კომპანიამ დაარეგულირა მიმდინარე ფასი მომხმარებელთან გრძელვადიანი ურთიერთობისა და კონკურენტული გარემოს შესაბამისად, მაგრამ ფასწარმოქმნა არ იყო დამოკიდებული მომხმარებლის მოთხოვნის შესაბამისად გაწეული მომსახურების დონეზე.

ჩვეულებრივ, კომპანია უგზავნიდა პროდუქტს თავის მომხმარებელს კომერციული სატვირთო მანქანის საშუალებით. ბოლო პერიოდში Midwest Office Products-მა დანერგა „დახლთან მიტანა", რომლის დროსაც პერსონალს მიჰქონდა აღჭურვილობა პირდაპირ მომხმარებლის ბაზაზე. კომპანიამ იჯარით აიღო ოთხი სატვირთო მანქანა და დაიქირავა ოთხი მძღოლი ამ მომსახურებისთვის. კომპანიამ დაადგინა ფასზე დარიცხვა (დამატებითი 5%) მსგავსი შეკვეთებისთვის, რომელიც უზრუნველყოფდა პროდუქტის მოხერხებულ და უსაფრთხო მიტანას მომხმარებლისთვის. კომპანიას სჯეროდა, რომ დახლთან მიტანის სერვისი, გააუმჯობესებდა მარჟას და შექმნიდა უფრო საიმედო მომხმარებლებს მეტისმეტად კონკურენტულ დისტრიბუციის ბიზნესში.

კომპანიამ შემოიღო მონაცემთა ელექტრონული ურთიერთგაცვლა (EDI) 1999 წელს და ახალი ინტერნეტ საიტი 2000 წელს, რომელიც მომხმარებლის შეკვეთების ავტომატურად მიღების საშუალებას

[2] © 2004 President and Fellows of Harvard College. Harvard Business School Case 9-104-073. ეს შემთხვევა მომზადდა პროფესორ Robert S. Kaplan-ის მიერ ჯგუფში განხილვისათვის და არა ადმინისტრაციული სიტუაციის ეფექტიანი ან არაეფექტინი მართვის საილუსტრაციოდ. დაბეჭდილია ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის ნებართვით.

იძლეოდა, ამგვარად, თანამშრომლებს არ სჭირდებოდათ მონაცემების ხელით შევსება. რამოდენიმე მომხმარებელი შეუერთდა ელექტრონულ მომსახურებას მისი მოხერხებულობის გამო. ჯერჯერობით კომპანიის ხარჯები განაგრძობდა ზრდას. Malone წუხდა, რომ ინოვაციების დანერგვის შემდეგაც, როგორიცაა დახლთან მიწოდება და ელექტრონული შეკვეთა, კომპანიას არ ჰქონდა მოგება. მას აინტერესებდა რა ზომები უნდა გაეტარებინა მოგების მისაღებად.

დისტრიბუციის ცენტრი: საქმიანობის ანალიზი

Malone-მა მიმართა თავის ინსპექტორებს Melissa Dunhill-ს და Tim Cunningham-ს დახმარებისთვის. Tim-მა შესთავაზა:

> ჩვენ თუ დავიანგარიშებთ, რა ხდება ზუსტად ჩვენს დისტრიბუციის ცენტრში, შეიძლება უკეთესი სურათი შეგვექმნას შეკვეთის მომზადებისა მომხმარებელთა მომსახურების ხარჯების შესახებ.

დისტრიბუციის ცენტრის მენეჯერი Wilbur Smith დაელაპარაკა Melissa-ს და Tim-ს ცენტრის საქმიანობის შესახებ:

> ყველაფერი, რასაც ჩვენ ვაკეთებთ მოიცავს ყუთების შენახვას, შეკვეთების დამუშავებასა და მათი გაგზავნისათვის მომზადებას ან კომერციული სატვირთო მანქანით ან დახლთან მიტანის გზით.

Wilbur-მა აღუწერა მათ აღნიშნული საქმიანობის ზოგიერთი დეტალები:

> ჩვენთვის საჭირო სანყობის სივრცე და ადამიანები, რომელთაც გადააქვთ ყუთები და ამზადებენ მათ გასაგზავნად დამოკიდებულია ყუთების რაოდენობაზე. ყველა ნანილს აქვს თითქმის ერთანაირი მარაგების ბრუნვა. ამგვარად, ადგილისა და ჩატვირთვა-გადმოტვირთვის ხარჯები ყუთების რაოდენობის პროპორციულია.
>
> ჩვენ ვიყენებთ კომერციულ გაგზავნას და ხარჯი დაფუძნებულია უფრო მეტად მოცულობაზე, ვიდრე სხვა რამეზე. ცალკეული ყუთი, რომელსაც ჩვენ ვაგზავნით კომერციული გადამტანით აქვს ერთნაირი ღირებულება ნონისა და მანძილის მიუხედავად. რასაკვირველია, ნებისმიერ ყუთს, რომელსაც ჩვენ ვანვდით დახლთან მიტანის გზით მიუხედავად იმისა, რომ მომხმარებლები არ იხდიან დამატებით თანხას, სჭირდება ჩვენი სატვირთო მანქანები.

გუნდი დაელაპარაკა ერთ-ერთ მძღოლს, რომელიც ადგილზე მიტანით არის დაკავებული:

> საშუალო მიწოდების დრო შეადგენს დაახლოებით სამ საათს. მაგრამ შეიძლება იყოს 30 წუთიც ახლოს მცხოვრები მომხმარებლისთვის, ან შეიძლება დასჭირდეს რვა საათი შორს მანძილზე გადატანის დროს. ჩვენ ასევე ვხარჯავთ სხვადასხვა დროს, როცა მომხმარებლის ბაზაზე ვიმყოფებით. ზოგიერთ მომხმარებელს აქვს მხოლოდ ერთ ადგილზე მისატანი შეკვეთა, ზოგიერთი კი გვთხოვს ყუთები სხვადსხვა ადგილზე მივიტანოთ.

Melissa-მ და Tim-მა შემდეგ შეამოწმეს მომხმარებელთა შეკვეთის მონაცემების შეყვანისა და დამტკიცების ხარჯები დისტრიბუციის ცენტრში. მონაცემთა შეყვანის ხარჯები მოიცავდა მონაცემთა დამუშავების სისტემას, მონაცემთა შეყვანის ოპერატორებს და სუპერვაიზორებს. ისინი ესაუბრნენ Hazel Nutley-ს ოპერატორს, რომელიც მუშაობს Midwest-ში 17 წელია.

> ყველაფერი რასაც ვაკეთებ ძალიან არსებითია შეკვეთებისთვის, მე ვიწყებ მომხმარებლის საიდენტიფიკაციო მონაცემების შეყვანით და მომხმარებლის შესახებ ინფორმაციის დადასტურებით. გარდა ამისა, ერთი რამ რაც მნიშვნელოვანია, ეს არის შესაყვანი ხაზების რაოდენობა. თითოეული ხაზი შეყვანილ უნდა იქნეს ცალკე. რასაკვირველია, შეკვეთა, რომელიც მოდის EDI სისტემით ან ინტერნეტით ავტომატურად ხვდება ბაზაში ჩემი ჩარევის გარეშე. მე ვაკეთებ სწრაფ შემოწმებას, რომ მომხმარებელს შეცდომა არ ჰქონდეს დაშვებული და ყველაფერი ზუსტად იყოს, ასეთ დადასტურებას სჭირდება ერთი და იგივე დრო ყველა ელექტრონული შეკვეთისთვის და არ არის დამოკიდებული შეკვეთილი საგნების რაოდენობაზე.

Melissa-მ და Tim-მა შეაგროვეს ინფორმაცია კომპანიის მონაცმთა ბაზიდან და გაარკვიეს შემდეგი:

> დისტრიბუციის ცენტრებმა განახორციელა 80,000 ყუთის გადატანა 2003 წელს. აქედან 75,000 გაგზავნილი იქნა კომერციული გადამტანით. დარჩენილი 5,000 ყუთი მიტანილი იქნა ადგილზე. Midwest-მა შეასრულა 2,000 ადგილზე მიტანის სერვისი წლის განმავლობაში. (საშუალოდ ადგილზე მიწოდება შეადგენდა 2.5 ყუთს).

ადამიანები გრძნობდნენ, რომ 80,000 ყუთის ჩატვირთვა — გადმოტვირთვა, დამუშავება და გაგზავნა წლის განმავლობაში შეადგენდა იმ სიმძლავრეს, რომელიც არსებული რესურსებით იყო შესაძლებელი.

სატვირთო მანქანის მძღოლების მთლიანი დანახარჯები შეადგენდა $250,000 დოლარს წელიწადში. ცალკეული მძღოლი მუშაობდა დაახლოებით 1,500 საათს წელიწადში და ასრულებდა ადგილზე მიწოდებას. ეს აგრეთვე იყო მაქსიმალური დრო ცალკეული სატვირთო მანქანისთვის ტექნიკური მომსახურებისა და შეკეთების დროის გამოკლებით.

Midwest ასაქმებდა მონაცემთა შეყვანისთვის 16 ოპერატორს. $840,000 დოლარი Midwest-ის ანგარიშებში შემოსავლებსა და დანახარჯებზე მოიცავდა ხელფასს, დამატებით შეღავათებს, არენდისა და მოწყობილობის ხარჯებს ოპერატორებისთვის.

შვებულებისა და დასვენების ჩათვლით თითოეული ოპერატორი მუშაობდა 1,750 საათს წელიწადში. შესვენების, ტრენინგებისა და სხვა გამოსაშვები დროის ჩათვლით მათი სუპერვაიზორი თვლიდა, რომ ოპერატორები ასრულებდნენ 1,500 საათ სამუშაოს წლის მანძილზე.

ოპერატორს სჭირდებოდა 9 წუთი (0.15 საათი) ძირითადი ინფორმაციის შესაყვანად ხელით დაწერილი მომხმარებლის შეკვეთის დროს. ამ დროის გარდა, მას სჭირდებოდა დამატებითი 4.5 წუთი (0.075 საათი) შეკვეთის თითოეული ხაზის შესაყვანად. ოპერატორები ხარჯავდნენ საშუალოდ 6 წუთს (0.10 საათს) ინფორმაციის შესამოწმებლად ელექტრონული სახით მიღების შემთხვევაში.

ზოგიერთმა მომხმარებელმა მოახდინა ინვოისის ანგარიშსწორება 30 დღის განმავლობაში, როცა სხვებს დასჭირდათ 90-დან 120 დღემდე. Midwest-მა ახლახანს გამოიტანა კრედიტი საბრუნავი კაპიტალის გასაზრდელად, რათა დახმარებოდა მზარდ დებიტორულ ანგარიშების ბალანსს. მიმდინარე პროცენტული მაჩვენებელი სესხისთვის შეადგენდა საშუალოდ სესხის ბალანსის 1%-ს თვეურად.

შეკვეთის ხარჯებისა და მომგებიანობის გაანალიზება

Melissa უყურებდა გასული წლის შეკვეთებს და აღმოაჩინა ხუთი მნიშვნელოვანი რამ (იხილეთ 4-13 სურათი). შეკვეთილი იყო ყველა ყუთები, რომელიც შეიცავდა მწარმოებლისგან შეძენილ 500 დოლარის ღირებულების საქონელს, რომელზეც დარიცხული იყო ჩვეულებრივ 22%. შეკვეთები მოითხოვდა პირდაპირ მიწოდებას და ემატებოდა დამატებითი 4%-დან 5%-მდე. ვიდრე ცალკეულ ამ შეკვეთებს ფასი დაედება სტანდარტული გზით ხარჯის დაფარვისა და მოგების მარჟისთვის, Melissa-ს აინტერესებდა რა მოგებას ღებულობდა Midwest office Products-ი ცალკეული ამ შეკვეთებიდან.

სურათი 4-13. Midwest Office პროდუქცია ხუთი შეკვეთა

შეკვეთა	1	2	3	4	5
ფასი	$610	$634	$6,100	$6,340	$6,100
სანყისი ღირებულება	500	500	5,000	5,000	5,000
ყუთების რაოდენობა შეკვეთაში	1	1	10	10	10
კომერციულად მიწოდებული ყუთების რაოდენობა	1	0	10	0	10
ადგილამდე მიტანის დრო (საათი)	—	4	—	4	—
სახელმძღვანელოს მიხედვით	არა	კი	არა	კი	კი
შეკვეთაში ხაზების ერთეულების რაოდენობა	1	1	10	10	10
ელექტრონული შეკვეთა	კი	არა	კი	არა	არა
ანგარიშსწორების პერიოდი (თვე)	1	4	1	4	4

წყარო: Robert S. Kaplan.

ა. ინტერვიუსა და მონაცემებზე დაყრდნობით შეაფასეთ შემდეგი:
   (1) ყუთების დამუშავების ხარჯი საწარმოში;
   (2) ელექტრონული დამუშავებისა და მომხმარებლის მიერ ინფორმაციის ხელით შეყვანის ხარჯი;
   (3) კომერციული გადამტანით ყუთების გაგზავნის ხარჯი;
   (4) ადგილზე მიწოდების დროს გაწეული ხარჯი საათში.

ბ. ხარჯის შესახებ ინფორმაციის საფუძველზე გამოთვალეთ 4-13 სურათზე მოცემული ხუთი შეკვეთის ხარჯი და მოგება. შეადარეთ ეს ხარჯები და მოგება Midwest-ის არსებული ხარჯთაღრიცხვის სისტემით დათვლილ ხარჯებს.

გ. განმარტეთ ხუთი შეკვეთის შემთხვევაში მიღებული მოგების სხვაობა, რომელიც დათვლილი იქნა საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვისა და არსებული დანახარჯთა მართვის სისტემის მიხედვით.

დ. თქვენი ანალიზის მიხედვით რა ზომები უნდა მიიღოს John Malone-მა Midwest-ის მოგების გაზრდის მიზნით?

LO 1, 2, 4, 5, 6, 10 **4-54** ***დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვა, მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით.*** Sippican Corporation (A)[3]

მოგების შემცირება ჩვენთვის მიუღებელია. ფასის სერიოზულმა დაწევამ ტუმბოებზე ჩვენი მარჟა დაბეგვრამდე შეამცირა 2%-ით, რაც ძალიან შორს არის ისტორიული 15%-იანი მარჟისგან. საბედნიეროდ, ჩვენი კონკურენტები აქტიურად აკვირდებიან მოგების შესაძლებლობებს. ჩვენი ამჟამინდელი 10%-იანი ფასის ზრდა განხორციელდა ბაზრის დაკარგვის გარეშე.

Robert Parker Sippican Corporation-ის პრეზიდენტი

Robert Parker-ი განიხილავდა მიმდინარე თვის საბოლოო შედეგებს ინსპექტორ Peggy Knight-თან და ნარმოების მენეჯერ John Scott-თან ერთად. ეს შეხვედრა შედგა იმ დროს, როცა კონკურენტებმა განახორციელეს ფასდაკლება ტუმბოებზე, Sippican-ის ძირითად პროდუქციის ხაზზე. რადგან ტუმბო წარმოადგენს წარმოებულ პროდუქტს, Parker-მა გადაწყვიტა შეემცირებინა ფასი, მაგრამ შეენარჩუნებინა მოცულობა. მაგრამ ფასის დაწევამ გამოიწვია კომპანიის მოგების შემცირება, განსაკუთრებით ტუმბოების ხაზით. (მიმდინარე შედეგების შეჯამება მოხდა გასულ თვეში, 2006 წლის მარტში, რაც ნაჩვენებია 4-14 და 4-15 სურათებზე).

Sippican ამარაგებდა მწარმოებლებს წყლის გამწმენდი აღჭურვილობით. კომპანიამ დაიწყო სარქველების უნიკალური დიზაინით წარმოება, რომელიც სხვებთან შედარებით უფრო გამძლე იყო. Parker-მა სწრაფად მოიზიდა საიმედო მომხმარებლები მაღალი ხარისხის სარქველების გამო. მან და Scott-მა გააცნობიერეს, რომ კომპანიაში არსებული მუშახელის გამოცდილება და მექანიკური დამუშავების დანადგარების გამოყენება შესაძლებელი იყო ტუმბოებისა და ნაკადის რეგულატორის წარმოებისთვის. ამ პროდუქციას ასევე შეისყიდდა მომხმარებელი. მათ მალე შემოიღეს მაღალი მოცულობის ტუმბოსა და უფრო მომხმარებელზე ორიენტირებული ნაკადის რეგულატორის ხაზი.

Sippica-ის წარმოების პროცესი დაიწყო ნახევრად მზა კომპონენტების შესყიდვით რამოდენიმე მიმწოდებლისგან. კომპანია დანადგარზე ამუშავებდა ამ დეტალებს საჭირო გამძლეობამდე და აწყობდა მათ თავის თანამედროვე საწარმოში. იგივე აღჭურვილობა და მუშახელის გამოყენება ხდებოდა სამივე პროდუქციის ხაზისთვის და წარმოების ციკლი დაგეგმილი იყო მომხმარებლისთვის გაგზავნის მოთხოვნების შესაბამისად. მიმწოდებლები და მომხმარებლები შეთანხმდნენ დროული მიწოდების პრინციპით მარაგების მართვაზე, და პროდუქტის შეფუთვა და გაგზავნა ხდებოდა მისი წარმოების დასრულებისთანავე.

[3] საავტორო უფლება - 2006 President and Fellows of Harvard College. Harvard Business School Case 9-106-058. ეს შემთხვევა მომზადდა პროფესორ Robert S. Kaplan-ის მიერ კლასში განხილვისათვის და არა ადმინისტრაციული სიტუაციის ეფექტიანი ან არაეფექტური მართვის საილუსტრაციოდ. დაბეჭდილია ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის ნებართვით.

სურათი 4-14
Sippican Corporation-ის მიმდინარე შედეგების (მარტი 2006)

გაყიდვები		$1,847,500	100%
პირდაპირი მუშახელის ხარჯები		351,000	
პირდაპირი მასალის ხარჯები		458,000	
ზღვრული მოგება		$1,038,500	56%
წარმოების ზედნადები ხარჯები			
დანადგართან დაკავშირებული ხარჯები	$334,800		
დაყენების მუშახელის საათები	117,000		
ნარმოებისა და მიღების კონტროლი	15,600		
დამუშავება	78,000		
შეფუთვა და გაგზავნა	109,200		
მთლიანი ნარმოების ზედნადები ხარჯები		654,600	35%
ზღვრული მოგება		383,900	21%
საერთო, გაყიდვებისა და ადმინისტრაციული ხარჯები		350,000	19%
მიმდინარე შემოსავალი (დაბეგვრამდე)		$33,900	1.8%

წყარო: Robert S. Kaplan.

სურათი 4-15
პროდუქტის მომგებიანობის ანალიზი (მარტი 2006)

	Valves	Pumps	Flow Controllers
ძირითადი მუშახელის ლირებულება[a]	$12.35	$16.25	$13.00
პირდაპირი მასალის ხარჯები	16.00	20.00	22.00
ნარმოების ზედნადები ხარჯები (185%)	22.85	30.06	24.05
სტანდარტული ერთეულის ხარჯები	$51.20	$66.31	$59.05
სამიზნე გაყიდვის ფასი	$78.77	$102.02	$90.85
დაგეგმილი მთლიანი მარჟა	35%	35%	35%
ფაქტიური გაყიდვის ფასი	$79.00	$70.00	$95.00
ფაქტიური ზღვრული მოგება	$27.80	$3.69	$35.95
ფაქტიური საერთო მარჟა %	35%	5%	38%

[a] მუშახელის ლირებულება შეადგენდა $32.50-ს საათში. საშუალო დღიური კომპენსაცია სამუშაო დღეებისთვის იყო $195 დღეში ($3,900 თვიურად გაყოფილი 20 სამუშაო დღეზე თვეში). საათობრივი მაჩვენებელი დათვლილი იქნა $195 გაყოფით 6 საათზე დღეში.

წყარო: Robert S. Kaplan.

სარქველების წარმოება მიმდინარეობდა ოთხ დანადგარზე დამუშავებული კომპონენტების აწყობის შედეგად. Scott-მა დააპროექტა დანადგარი, რომელიც მაგრდებოდა სპეციალური მოწყობილობით და დანადგარზე დამუშავება ავტომატურად მიმდინარეობდა. სარქველები გახლდათ სტანდარტული პროდუქტები და მათი წარმოება და გაგზავნა შესაძლებელი იყო დიდი პარტიებით. თუმცა Scott-მა შეამჩნია, რომ რამოდენიმე კონკურენტს შეეძლო ახლა Parker-ის ხარისხის სარქველების გამოშვება, არავის უცდია საბაზრო წილის მოპოვება ფასის დაკლების შედეგად და ზღვრული მოგება შენარჩუნდა სტანდარტულ 35%-ზე.

ტუმბოების წარმოების პროცესი პრაქტიკულად სარქველების პროცესის იდენტური გახლდათ. ხუთი კომპონენტი მუშავდებოდა დანადგარზე და შემდეგ იწყობოდა საბოლოო პროდუქტის სახით. ტუმბოები იგზავნებოდა დისტრიბუტორებთან აწყობის შემდეგ. ბოლო პერიოდში ცალკეულ თვეში ტუმბოებზე ფასი მცირდებოდა. კომპანიამ შეამცირა ფასი ისე, რომ არ დაკარგა ადგილი, როგორც ტუმბოს ძირითადმა მიმწოდებელმა. ზღვრული მოგება ტუმბოების გაყიდვებზე ბოლო თვეში დავარდა 5%-ით, კომპანიის მიერ დადგენილი მთლიანი მარჟის 35%-ის ქვემოთ.

ნაკადის რეგულატორი იყო მოწყობილობა, რომელიც აკონტროლებდა ქიმიური ნივთიერებების ნაკადის მიმართულებასა და დონეს. ის მოითხოვდა უფრო მეტ კომპონენტსა და მუშახელს, ვიდრე სარქველი ან ტუმბო. ასევე რეგულატორის სხვადასხვა სახე არსებობდა ინდუსტრიაში, შესაბამისად, უფრო მეტი ნარმოების ციკლი სჭირდებოდა ამ პროდუქტის ხაზს. Sippican-მა გაზარდა ნაკადის რეგულატორის ფასი ბოლო ხანებში 10%-ით და ამან მოთხოვნაზე გავლენა არ მოახდინა.

კომპანია ყოველთვის იყენებდა მარტივი ხარჯთალრიცხვის სისტემას. პროდუქტის ცალკეული ერთეული ფასდებოდა მუშახელისა და მასალის ხარჯების მიხედვით. მასალის ხარჯი დაფუძნებული იყო წლიური შესყიდვის შეთანხმების მიხედვით დადგენილი კომპონენტის ფასებზე. მუშახელის მაჩვენებელი დაზღვევის ჩათვლით იყო 32.50 დოლარი საათში[4], რომელიც უკავშირდებოდა პროდუქტს ცალკეულ პროდუქტისთვის სტანდარტული ციკლის დროის მიხედვით (იხილეთ 4-16 სურათი). კომპანიას ჰქონდა მხოლოდ ერთი წარმოების დეპარტამენტი, სადაც კომპონენტები მუშავდებოდა დანადგარზე და იწყობოდა მზა პროდუქციის სახით. ზედნადები ხარჯები ამ დეპარტამენტში განაწილებული იყო პროდუქტზე როგორც წარმოების მუშახელის ხარჯის პროცენტი. ამჟამად მაჩვენებელი შეადგენდა 185%-ს. ვიდრე მუშახელის ხარჯების აღრიცხვა მოხდებოდა სანარმოს შრომის ანაზღაურების ანგარიშის მოსამზადებლად, პროდუქტზე არ იყო ძვირი ზედნადები ხარჯების განაწილება .

Knight-მა შეამჩნია, რომ ზოგიერთი კომპანია ანაწილებდა ზედნადებ ხარჯებს პროდუქტზე და მიიჩნევდა მას, როგორც პერიოდულად და არა პროდუქტის ხარჯებად. აღნიშნული კომპანიებისთვის პროდუქტის მომგებიანობა იზომებოდა ზღვრული მოგების დონით – ფასს გამოკლებული ცვალებადი ხარჯები. კომპანიის ცვალებადი ხარჯები იყო მხოლოდ მასალისა და მუშახელის ხარჯები. ყველა პროდუქტი, ტუმბოების ჩათვლით ქმნიდა მნიშვნელოვან შემოსავალს ზედნადები ხარჯებისა და მოგებისთვის. Knight-მა იფიქრა, რომ შესაძლებელია კომპანიის კონკურენტები მისდევდნენ ამ პროცედურებს და ფასნარმოქმნას ცვალებადი ხარჯების დასაფარავად.

Knight-მა შეისწავლა კომპანიის ზედნადები ხარჯები, რომელიც ახლა უფრო დიდი იყო ვიდრე მუშახელის ხარჯები. შესწავლის შედეგად გამოავლინდა შემდეგი ინფორმაცია:

1. დაყენება უნდა მოხდეს კომპონენტების პარტიისთვის დანადგარზე ყოველი დამუშავების წინ. ყოველ კომპონენტს სჭირდება ცალკე წარმოების დანადგარი, რომ ნედლეულიდან ან შესყიდული ნაწილიდან მოხდეს მისი წარმოება. მუშები ხშირად რამოდენიმე დანადგარს ამუშავებენ ერთდროულად მათი

სურათი 4-16
პროდუქტის მინაცემები

პროდუქტის ხაზი	სარქველი	ტუმბო	ნაკადის რეგულატორი
მასალა ერთეულზე	4 კომპონენტი	5 კომპონენტი	10 კომპონენტი
	2 X $2 = $4	3 X$2 = $6	4 X $1 = $4
	2 X $6 = 12	2 X $7 = 14	5 X $2 = 10
			1 X $8 = 8
მასალის ხარჯი ერთეულზე	$16	$20	$22
პირდაპირი შრომა ერთეულზე	0.38 DL საათი	0.50 DLსაათი	0.40 DL საათი
დანადგარის საათი ერთეულზე	0.5	0.5	0.3
დაყენების საათი ციკლის მიხედვით	5	6	12

წყარო: Robert S. Kaplan.

[4] სრული ანაზღაურება დაზღვევის ჩათვლით საწარმოო და არასაწარმოო თანამშრომლებისთვის (ინჟინრების გარდა) იყო 3,900 დოლარი თვეში. თანამშრომლები მუშაობდნენ საშუალოდ 20 დღეს თვეში (შვებულება და დასვენება შეადგენდა დარჩენილ 2-3 დღეს თვეში).

დაყენების შემდეგ. დაყენების დიდი რაოდენობის გამო კომპანიამ წარმოების მუშახელის 25% დაუთმო დანადგარის დაყენების საქმიანობას. ზოგიერთი მუშახელი არ მონაწილეობს დანადგარის დაყენებაში საერთოდ. ისინი ხელით აწყობენ. მათი აწყობის დრო ერთ პროდუქტზე შესულია მუშახელის საათებში ცალკეული პროდუქტისთვის.

კომპანიას აქვს ორი $7^1/_2$ საათიანი ცვლა ყოველ სამუშაო დღეში. თითოეული ცვლა ასაქმებს 45 წარმოებისა და ამწყობ მუშახელს და მათ ემატებათ 15 დაყენების მუშები. მუშებს აქვთ ორი 15 წუთიანი შესვენება ყოველ დღე. საშუალოდ 30 წუთს დღეში ისინი ხარჯავენ ტრენინგისა და განათლების მიღებისთვის, რაზეც ყველა მუშა ხარჯავს 30 წუთს თითოეულ ცვლაში ტექნიკურ მომსახურებასა და მცირე შეკეთებებზე.

2. კომპანიას გააჩნდა 62 დანადგარი კომპონენტების დამუშავებისთვის. დანადგარის გამოყენება შესაძლებელი იყო ექვსი საათი ცვლაში და წარმოების მუშები აქტიურად იყვნენ ჩაბმულნი წარმოებისა და დაყენების საქმიანობებში. Sippican-მა იჯარით შეიძინა დანადგარები. ცალკეული დანადგარის მიმდინარე ხარჯები შეადგენდა 5,400 დოლარს თვეში, იჯარის გადასახადის, ტექნიკური მომსახურების, შეკეთების, კომუნალური ხარჯების ჩათვლით.
3. მიღებისა და წარმოების კონტროლის დეპარტამენტი ასაქმებდა ოთხ ადამიანს ორ ცვალში. აღნიშნული პერსონალი იღებდა შეკვეთებს, ამუშავებდა მათ, ამოწმებდა და გადაჰქონდა კომპონენტების პარტიები წარმოების ციკლის დროს. მთლიან სამუშაოს სჭირდებოდა 75 წუთი, რომ მიეღოთ შეკვეთილი კომპონენტის ერთი პარტია და გადაეტანათ დანადგარზე დასამუშავებლად. ეს დრო არ გახლდათ დამოკიდებული წარმოების ციკლის ხანგრძლივობაზე ან კომპონენტის ღირებულებაზე.
4. შეფუთვისა და გაგზავნის სამუშაო გაიზარდა ბოლო წლების მანძილზე მომხმარებლთა რაოდენობის გაზრდის გამო. თითოეულ გაგზავნას სჭირდებოდა 50 წუთი შეფუთვისა და ეტიკეტის მოსამზადებლად, რაც არ იყო დამოკიდებული დეტალების სახეობასა და რაოდენობაზე; ამას ემატებოდა რვა წუთი შეფუთვისა და ყუთში ჩადებისთვის; ეს დრო არ განისაზღვრებოდა პროდუქტის სახეობით, ეს სარქველი იყო, ტუმბო თუ ნაკადის რეგულატორი. შეფუთვასა და გაგზავნას ახორციელებდა 14 თანამშრომელი ცალკეულ ცვლაში (28 მთლიანად).

   თანამშრომლები წარმოების კონტროლის, შეფუთვისა და გაგზავნის დეპარტამენტებში მუშაობდნენ $7^1/_2$ საათი თითოეულ ცვლაში, რაშიც შედიოდა ორი 15 წუთიანი შესვენება დღეში და 30 წუთი საშუალოდ ტრენინგისა და განათლებისთვის.
5. კომპანიას დაქირავებული ჰყავდა რვა ინჟინერი ახალი პროდუქტის დიზაინისა და შექმნისთვის. მათი მთლიანი კომპენსაცია შეადგენდა 9,750 დოლარს თვეში. მათი უმეტესი დრო იხარჯებოდა ნაკადის რეგულატორის მოდიფიკაციაზე, რომ შესაბამისი ყოფილიყო მომხმარებლის მოთხოვნებთან. ინჟინრები მუშაობდნენ $7^1/_2$ საათს ცვლაში. შესვენების, ტრენინგის და პროფესიონალური საქმიანობის გამოკლებით ისინი 6 საათი დაკავებული იყვნენ ძირითადი სამუშაოთი.

Knight-ის ჯგუფმა შეაგროვა მონაცემები, რომელიც ასახულია 4-17 სურათზე და დაფუძნებულია 2006 წლის მარტში კომპანიაში მიმდინარე საქმიანობებზე. Knight-ის ჯგუფი თვლიდა, რომ აღნიშნული თვე ჩვეულებრივი საქმიანობისთვის ტიპიური იყო.

დავალება

ა. კომპანიის ხარჯის მართვის სისტემის აშკარა პრობლემების არსებობის პირობებში, აღმასრულებელმა პირებმა უნდა მიატოვონ ზედნადები ხარჯების განაწილება მთლიან პროდუქტზე და

სურათი 4-17
ოპერატიული და
წარმოების
სტატისტიკა
(მარტი 2006)

	სარქველი	ტუმბო	ნაკადის რეგულატორი	სულ
წარმოება (ერთეულები)	7,500	12,500	4,000	24,000
დანადგარის საათები (ციკლის დრო)	3,750	6,250	1,200	11,200
წარმოების ციკლი	20	100	225	345
დაყენების საათები (მუშახელი და დანადგარი)	100	600	2,700	3,400
გაგზავნის რაოდენობა	40	100	200	340
საინჟინრო სამუშაოს საათები	60	240	600	900

წყარო: Robert S. Kaplan.

შემოიღონ ზღვრული მოგების მიდგომა, როდესაც წარმოების ზედნადები ხარჯები მიჩნეულია როგორც პერიოდული ხარჯები? რატომ? განმარტეთ.

ბ. დაითვალეთ კომპანიის ცალკეული რესურსების სიმძლავრის ხარჯის მაჩვენებლები და პრაქტიკული სიმძლავრე წარმოებისა და დაყენების თანამშრომლების, დანადგარების, მიღებისა და წარმოების კონტროლის თანამშრომლებისთვის, გაგზავნისა და შეფუთვის თანამშრომლებისა და ინჟინრებისთვის.

გ. სიმძლავრის ხარჯის მაჩვენებლების და წარმოების მონაცემთა გამოყენებით, რომელიც მოცემულია 4-16 და 4-17 სურათებზე, დაითვალეთ გადახედილი ხარჯები და მოგება კომპანიის სამივე პროდუქტის ხაზისთვის. რა განსხვავება წარმოიქმნება თქვენს მიერ განანილებული ხარჯის შედეგად აღრიცხულ პროდუქტის ხარჯსა და მომგებიანობაზე? რა იწვევს ცვლილებას ხარჯსა და მოგებაში?

დ. აღნიშნული მიდგომა შეიძლება გავრცელდეს მომსახურების ისეთი კომპანიებისთვის, რომელიც უფრო ფართო და კომპლექსურია, ვიდრე Sippican-ი? რა ბარიერები და სირთულეები წარმოიშობა დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემის განხორციელების შემთხვევაში?

ე. ხარჯისა და მოგების ანალიზის საფუძველზე რა ზომები უნდა მიიღოს კომპანიის მენეჯმენტმა მოგების გაზრდის მიზნით?

LO 1, 2, 4, 5, 6, 10 **4-55** ***ტრადიციული საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვა, მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით.*** Glenn Morris Plumbing and Heating Systems-ის გენერალური მენეჯერი Carla Hudson-ი სკამს მიეყრდნო და ღრმად ჩაისუნთქა. კომპანიაში საქმეები კარგად არ მიდიოდა და უარესდებოდა კიდეც. მოგების მარჟა ეცემოდა ბოლო რამოდენიმე წლის მანძილზე, ის ახლახანს ესაუბრა ბუღალტერს, რომელმაც უთხრა, რომ პირველად კომპანიამ აჩვენა ოპერაციებში ზარალი 100,000 დოლარის ოდენობით, რაც ასახულია 4-18 სურათზე.

GMPHS კონკურენციას უწევდა ბაზარზე კომპანიებს, რომლებიც სთავაზობდნენ მომხმარებელს არადიერენცირებულ პროდუქციას (პროდუქტს ან სერვისებს) კომპანიას უხდებოდა საბაზრო ფასების დაწესება.

GMPHS-ს ათვისებული ჰქონდა ის ბიზნესი, რაც მას შეეძლო და განიცდიდა სიმძლავრის ნაკლებობას. ამის გამოსასწორებლად Carla-მ სასწრაფოდ დაამატა პერსონალი. კომპანიას ჰქონდა ხარისხის მხრივ შეუდარებელი რეპუტაცია. Carla ინარჩუნებდა ამ რეპუტაციას დამწყებების დაქირავებით, რომლებმაც ახლახანს გაიარეს ტექნიკური პროგრამა. შემდეგ წვრთნიდა მათ, როგორც ის ეძახდა GMPHS-ის გზით.

კომპანიას შეძენილი და დანერგილი ჰქონდა ყველაზე ახალი ტექნოლოგია თავის ბიზნესში. ეს ტექნოლოგია საშუალებას აძლევდა GMPHS-ს გაეწია უფრო მაღალი ხარისხის მომსახურება, კომპანია იყენებდა უფრო ნაკლებ მუშახელს ცალკეული სამუშაოსთვის. აქედან გამომდინარე, ვიდრე ზედნადები მაჩვენებლები კომპანიაში იყო უფრო მაღალი კონკურენტებთან შედარებით მაღალი ტექნოლოგიის

სურათი 4-18. Glenn Morris Plumbing და Heating Systems 2006 წლის ოპერაციული მონაცემების ნაერთი

	მონტაჟი	გათბობა და კონდიციონერება	წყალგაყვანილობა	საბითუმო	სულ
შემოსავალი	$1,956,000	$1,245,700	$1,260,000	$2,467,800	$6,929,500
მასალის ხარჯები	1,159,866	641,628	666,306	966,300	3,434,100
მუშახელის ხარჯები	353,734	264,372	219,294	190,700	1,028,100
მარჟა	$442,400	$339,700	$374,400	$1,310,800	$2,467,300
ზედნადები ხარჯები	98,500	45,600	146,900	457,200	748,200
სეგმენტის საერთო მოგება	$343,900	$294,100	$227,500	$853,600	$1,719,100
განანილებული კორპორატიული ხარჯი	330,928	198,085	193,625	252,962	975,600
სეგმენტის მარჟა	$12,972	$96,015	$33,875	$600,638	$743,500
გაუნანილებელი კორპორატიული ხარჯი					850,000
კორპორატიული მოგება დაბეგვრამდე					($106,500)

[5] © Anthony Atkinson და Gene Deszca. ავტორებმა ეს ქეისი მოამზადეს კლასში განსახილველად და მისი მიზანი არ არის ეფექტიანი და არაეფექტიანი მართვის ილუსტრირება. ეს ქეისი ადაპტირებულია ავტორების ვერსიიდან, რომელიც ჩაინერება CMA კანადისთვის. იბეჭდება პროფესორ Anthony Atkinson-ის ნებართვით.

გამოყენების გამო, მუშახელის საათები უფრო ნაკლები გახლდათ. Carla იმედოუნებდა, რომ ეს შეამცირებდა მარჟის დაცემას, რაც გრძელდებოდა 4 წლის მანძილზე.

შემოსავლის ზრდასთან ერთად მუდმივ დონემდე ხარჯებიც ჩანდა, რომ იყო კონტროლის ქვეშ, მაგრამ Carla ჩიხში შეყავედა ბუღალტრებისგან მოწოდებულ ახალ ამბებს დანაკარგის მასშტაბებთან დაკავშირებით.

კომპანიის ბიოგრაფია

Carla-ს ბაბუამ დაარსა GMPHS 1913 წელს. დასაწყისში ბიზნესი ორიენტირებული იყო ბურღვისა და წყალგამყვან საქმიანობაზე. 1930 წლისთვის ბურღვასთან დაკავშირებული ბიზნესი გაიყიდა და მან გააფართოვა გათბობის სერვისი. 1970 წლისთვის კონდიცირების, წყლის გამწმენდი და ჰაერის ფილტრაციის სისტემები დაემატა კომპანიის ბიზნესს. 2006 წლისთვის კომპანიას ჰქონდა 14 წყალგამყვანი მანქანა, 5 გამათბობელი და კონდიციონირების მანქანა, ორი სპეციალური ტრანსპორტი მომსახურებისთვის, რომელიც ასრულებდა თხრისა და გამწმენდ სამუშაოებს.

GMPHS გახდა ლიცენზირებული დისტრიბუტორი და მომსახურების აგენტი უმეტესი პროდუქტებისთვის, რომელთაც დამონტაჟება ესაჭიროებოდათ ტუმბოს, გამათბობელი სისტემის, კონდიციონერის, ჰაერისა და წყლის გამწმენდი სისტემების ჩათვლით. თანდათანობით კომპანია გადაიქცა ფართო საბითუმო სავაჭრო ბიზნესად, რომელიც ყიდდა გამოსაცველ დეტალებს ან ახალ სისტემებს სხვა გამათბობელ და წყალგამყვან კომპანიებზე, რომლებიც იყვნენ მისი ძირითადი კონკურენტები ბაზარზე.

საუკეთესო სისტემების დისტიბუციის უფლებისა და მაღალკვალიფიციური პერსონალის საშუალებით GMPHS -მა მოიპოვა შესანიშნავი რეპუტაცია ხარისხის მხრივ. ვინაიდან კომპანია მუდმივად აკმაყოფილებდა საბაზრო ფასს მისი მუშახელის სერვისებით, მისი რეპუტაცია ყოველთვის ქმნიდა მოთხოვნას ამ სერვისებზე, რაც აჭარბებდა სიმძლავრეს. რამოდენიმე შემთხვევაში Carla-ს მამამ, რომელმაც მიიღო ბიზნესი თავისი მამიდან, გადაწყვიტა საბაზრო ფასზე დანამატის დაწესება საბაზრო მაჩვენებელზე ზემოთ, ხარისხის რეპუტაციისგან სარგებლის მიღების მიზნით. 2002 წელს Frank-მა ჩაატარა კვლევა, რომლის მიხედვითაც ბაზარი აიტანდა 10%-იან ფასის ზრდას Glenn Morris-ის სერვისებზე მოთხოვნის შემცირების გარეშე, რადგან ბაზარი მიიჩნევდა Glenn Morris-ს საუკეთესო მიმწოდებლად. თუმცა Frank-ი ყოველთვის უარყოფდა ფასის ზრდას, რადგან ბიზნესი იყო სათემო და მეზობლებისთვის დამატებითი ფასის დადება უხერხული იქნებოდა.

2006 წლისთვის GMPHS უფრო დიდი იყო, ვიდრე ადგილობრივი ბიზნესი. შედარებით პატარა მოსახლეობისგან, რომელიც 20,000 ადამიანს შეადგენდა, კომპანია გაფართოვდა 80 კილომეტრი რადიუსით. მისი მომსახურების მთლიანი წრე აჭარბებდა 200,000 ადამიანს.

ადრეული ბავშვობიდან Carla-ს სურდა ემუშავა ოჯახურ ბიზნესში. სკოლისა და უნივერსიტეტის წლებში მუშაობდა ასისტენტად სხვადასხვა პროფესიონალებთან. დამთავრების შემდეგ მან მიიღო ხარისხი ვაჭრობის სფეროში და დაბრუნდა Glenn Morris-ში, სადაც იმუშავა ექსპედიტორად და გენერალურ მენეჯერად. მიუხედავად იმისა, რომ მას არ ჰქონდა ტექნიკური განათლება პროფესიონალებთან მუშაობის გამოცდილებამ მისცა მას ბიზნესის შესახებ ძლიერი, დეტალური და პრაქტიკული ცოდნა.

Carla ნაკლებად იყო გათვიცნობიერებული საბითუმო ვაჭრობის ბიზნესში, რომელსაც მართავდა მამის ძმა Frank-ი.

2004 წელს Carla-ს მამა აირჩიეს პარლამენტის წევრად Ontario-ში, კანადაში. ამის გამო Carla-ს მიეცა კომპანიაზე სრული კონტროლის უფლება იმ შეთანხმებით, რომ Frank-ი წარმართავდა საბითუმო ბიზნესს დამოუკიდებლად.

Carla-ს მიღება

Carla კომპანიაში სხვადასხვანაირად მიიღეს. პროფესიონალ პერსონალს შორის იგი იყო ძალიან დაფასებული მისი მუშაობის წლებში.

თუმცა Carla არც ისე კარგად მიიღო ადმინისტრაციულმა პერსონალმა. ბევრი თანამშრომელი თვლიდა, რომ 34 წლის ასაკში კომპანიის სამართავად იგი იყო მეტისმეტად ახალგაზრდა და გამოუცდელი. წლების ნინ Carla-ს მამამ მისცა ბევრი ადმინისტრაციული სამუშაო Carla-ს ბიძაშვილებს, დეიდებსა და ნათესავებს. მას ცოტა ყურადღებას აქცევდნენ. Carla-ს დარჩა შთაბეჭდილება რომ ბევრი ადამიანი მიიჩნევდა, რომ მათი სამუშაო იყო როგორც სოციალური დახმარება და მათ Carla-ს მიერ გატარებული ცვლილებების ეშინოდათ.

განსაკუთრებით Frank-ი წარმოადგენდა დაბრკოლებას. Carla-სთან მოდიოდა ხმები პერსონალიდან, რომ Frank-ი მუდმივად გამოთქვამდა პრეტენზიას მის გადაწყვეტილებების და შესაძლებლობებთან დაკავშირებით. Carla-მ იცოდა, რომ მამამისი ამ პრობლემას თავს მაშინვე გაართმევდა, მაგრამ მან აირჩია არ ეთქვა ეს მისთვის და თავად მოეგვარებინა Frank-თან პრობლემა.

GMPHS-ის მთავარი სიძლიერე

Carla-მ დაკვირვების შედეგად გააცნობიერა რომ GMPHS-ს გააჩნდა ფოკუსირებისა და მიმართულების მხრივ ჩავარდნა. ბიზნესი ფართოდ იყო გავრცელებული და მოითხოვდა სხვადასხვა დისციპლინების ფრთხილ კომბინაციას. წყალგამყვანი ბიზნესი იყო ტრადიციული, მაგრამ გამათბობელი და ჰაერის კონდიციონერის ბიზნესში ტექნოლოგია სწრაფად ვითარდებოდა. ეს მოითხოვდა მუდმივ ყურადღებას ახალი პროდუქტის მიმართ და ასევე პერსონალის ხელახალ სერტიფიცირებასა და ტრენინგებს. Carla დაინტერესდა ამ ხაზით გამომუშავებული მარჟით. უფრო მეტიც, იგი ეჭვობდა ამ ბიზნესის მენეჯერს ჰქონდა თუ არა რეალური ტექნოლოგიური ან მარკეტინგული ცოდნა სამუშაოს მაღალ დონეზე შესასრულებლად.

Carla-მ ჩათვალა, რომ GMPHS-ს გააჩნდა ორი ძირითადი სიძლიერე — პროფესიონალი პერსონალის გამოცდილება, ცოდნა და კომპანიის მაღალი რეპუტაცია კარგი მომსახურებისა და ხარისხის გამო. მან გადაწყვიტა დაყრდნობიდა ამ ორ ძირითად უპირატესობას.

Carla-მ მიიწვია ბაეშვობის მეგობარი Trudy Carson-ი მენეჯმენტის აუდიტის ჩატარების მიზნით კომპანიაში. Trudy გახლდათ ანგარიშგასაწევი კონსულტანტი, რომელიც სპეციალიზებული იყო ორგანიზაციის კულტურის დიაგნოსტიკასა და შეცვლაში. მან დაადასტურა Carla-ს შიშები. Trudy-მა განუცხადა Carla-ს, რომ GMPHS იყო დაღლილი ორგანიზაცია. პროფესიონალი პერსონალის დიდი გამოცდილებისა და ტექნიკურ საკითხებში კომპეტენტურობის გარდა, კომპანიის უმეტეს ნაწილში მენეჯერები მოქმედებდნენ როგორც პროფესიონალი პერსონალი და აკეთებდნენ მარკეტინგისა და დამონტაჟების სამუშაოს. ამით Trudy-მა დაადასტურა Carla-ს ეჭვი სამუშაოს მიმართ მისი ნათესავების დამოკიდებულებასთან დაკავშირებით. ზოგადად ადმინისტრაციულ პერსონალს გააჩნდა სპეციფიკური ბიზნესის მართვის ნაკლებობა, იგი მცირე ინტერესს იჩენდა ადმინისტრაციული სისტემის შემუშავებისა და მხარდაჭერის მხრივ, რომლითაც გაუმჯობესდებოდა საქმიანობის შესრულების დონე. ადმინისტრაციულ პერსონალს არ ჰქონდა სათანადო გამოცდილება.

GMPHS -ის ბიზნესის სტრუქტურა

ვიდრე Trudy მუშაობდა თავის ანგარიშზე, Carla-მ გადაწყვიტა ერთი პრობლემის გარკვევა. ის უნდა მისულიყო მოგების გადინების ფსკერამდე და დაიქირავა

Eugene Munroe, CMA, რომელიც მოახდენდა ბიზნესის შესწავლას და მიაწოდებდა შესაბამის რეკომენდაციებს მოგების დასაბრუნებლად. ადმინისტრაციულ პერსონალთან მუშაობის დროს Eugene-მა იგრძნო სიცივე და ურთიერთთანამშრომლობის ნაკლებობა, რაც აღნიშნული იყო Trudy-ის მიერ. თუმცა საქმიანობის დაწყებიდან ერთ კვირაში, შეძლო დაედგინა უეჭველი ფაქტები კომპანიის ბიზნესთან დაკავშირებით.

Eugene-მა მიუთითა, რომ საბითუმო ვაჭრობის ბიზნესი ახლოს იყო საბაზრო შესაძლებლობებთან და აჭარბებდა სხვა ბიზნესებს. ორგანიზაციებისთვის დეტალების მომარაგებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების დროს საბითუმო ბიზნესის მართვა დამოუკიდებელი გახდა. საბითუმო ვაჭრობის ბიზნესმა შიდა ბიზნესისთვის გამოყენებულ დეტალებს დაადო საცალო ფასები. შიდა ბიზნესს შეეძლო ეყიდა ეს დეტალები საბითუმო ფასებში გარე მიმწოდებლისგან. შედეგად მიეიღეთ ის, რომ მოგება, რომელიც უნდა აღრიცხულიყო ჩვეულებრივ დამონტაჟების, გათბობისა და საჰაერო კონდიცირებისა და წყალგამყვანი განყოფილებებისთვის ფიქსირდებოდა როგორც საბითუმო ბიზნესის მოგება. Eugene-ის საწყისი შეფასება ეფუძნებოდა საბითუმო საბაზრო ფასებს, შიდა ფასი განყოფილებისთვის უნდა შემცირებულიყო 20%-ით.

Eugene-მა გადახედა 2002 წლის კულეგის შედეგებს, სადაც მომხმარებელი მიიჩნევდა, რომ GMPHS შესაბამის ფასს არ ადებდა მაღალი ხარისხის სამუშაოს და 10%-იან ფასის ზრდას ექნებოდა უმნიშვნელო გავლენა მოთხოვნაზე. Eugene-მა დაასკვნა, რომ ფასის მხრივ კონკურენცია მას შემდეგ გაიზარდა და ფასის ზრდა შემოიფარგლა 5%-მდე, რათა თავიდან აეცილებინა გაყლენა მოთხოვნაზე. Eugene-მა ასევე მიუთითა, რომ კონკურენტებს 5%-იანი ზრდის გარდა, მგზავრობის ხარჯები შეჰყავდათ მომხმარებლის ანგარიშსწორების თანხაში.

Eugene-მა დაადგინა, რომ მასალის ხარჯები, რომელიც მითითებულია 4-18 სურათზე იყო ის ფასები, რომელიც დაუდგინა საბითუმო ვაჭრობის განყოფილებამ სხვა განყოფილებებს სამუშაოსთვის.

Eugene-მა დაასკვნა, რომ ზედნადები ხარჯები, რომელიც ასახულია 4-18 სურათზე პირდაპირ დაკავშირებული იყო განყოფილებებთან. არც ერთი ეს ხარჯი არ იყო განაწილებული ხარჯები. ეს იყო ცალკეული განყოფილებების ლეგიტიმური ხარჯები და შედგებოდა ძირითადად საწარმოს ამორტიზაციისა და აღჭურვილობის ხარჯებისგან.

Eugene-მა შეისწავლა 975,600 დოლარის ოდენობის განაწილებული კორპორატიული ხარჯი და დაადგინა, რომ ხარჯები შედგებოდა 4-19 სურათზე მოცემული ელემენტებისგან.

აღნიშნული ხარჯები იქნა განაწილებული ცალკეულ განყოფილებაზე მასალებისა და მუშახელის მთლიანი ხარჯების პროპორციულად იმაზე დაყრდნობით, რომ ის ასახავდა საერთო ზედნადებ ხარჯებს ბიზნესში. თუმცა შესწავლის შედეგად Eugene-მა გაარკვია, რომ ზედნადები დეტალები, რომლებმაც გამოიწვია ეს ხარჯები არ იყო განაწილებული პროპორციულად მასალისა და მუშახელის ხარჯებზე.

Eugene თელიდა, რომ საწყისი შეფასების საფუძველზე განსაზღვრული სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო დრო დანადგარის საათის პროპორციული იყო და რომელიც მთლიანობაში შეადგენდა 3,450 საათს და ნაწილდებოდა შემდეგნაირად: 1000, 1600, 700 და 150 დამონტაჟების, გათბობის და კონდიცირების, წყალგაყვანილობისა და საბითუმო სავაჭრო განყოფილებებზე შესაბამისად. აღჭურვილობის ხარჯები იყო პირდაპირი ან იდენტიფიცირებული ხარჯები, რადგან ის ასახავდა აღჭურვილობაზე ამორტიზაციას, რაც გამოიყენება ოთხივე დეპარტამენტის მიერ. ეს ხარჯები იქნა განაწილებული შესაბამისად $156,700, $112,400, $115,400 $22,500 დამონტაჟების, გათბობის და კონდიცირების, წყალგაყვანილობისა და საბითუმო ვაჭრობის საქმიანობებზე. საწყობის საერთო ხარჯი

შენახვის ერთეულების პროპორციული იყო და განაწილებულ იქნა შემდეგნაირად 100, 700, 600, 900 დამონტაჟებას, გათბობასა და კონდიცირებას, წყალგაყვანილობასა და საბითუმოზე.

4-18 სურათზე ნაჩვენები $850,000 გაუნაწილებელი კორპორატიული ხარჯის შესწავლის შემდეგ Eugene-მა გადაწყვიტა, რომ $224,600 უნდა დარჩენილიყო გაუნაწილებელი იმ მიზეზით, რომ მან დაახარისხა ის, როგორც ბიზნესის მდგრადობის ხარჯები. დარჩენილი ხარჯები Eugene-ის აზრით უნდა განაწილებულიყო, როგორც ეს ასახულია 4-20 სურათზე.

დამატებითი ინფორმაცია ასახულია 4-21 სურათზე.

გათბობისა და კონდიცირების განყოფილება

Eugene-მა შენიშნა, რომ მომხმარებელთა სამი განსხვავებული კატეგორია არსებობდა გათბობისა და კონდიცირების განყოფილებისთვის, სადაც ფართოდ იყო გავრცელებული აზრი იმის შესახებ, რომ ამ მომხმარებლებს ძალიან განსხვავებული მოგების წილი მოჰქონდათ განყოფილებისთვის.

მუშახელის ხარჯები ამ განყოფილებაში იყოფოდა სამ ჯგუფად. პირველი ჯგუფი შედგება ხარჯებისგან, რომელიც უკავშირდება მომხმარებელს. მეორე ჯგუფში შედის ტრენინგისა და ხელახალი სერტიფიცირების ხარჯები და ის ითვლებოდა, როგორც შიდა ხარჯები, რომელიც დაკავშირებული იყო ხარისხის შენარჩუნებასთან და არა მომხმარებელთან. მესამე ჯგუფი იყო მგზავრობის ხარჯები, რომელიც დაკავშირებული გახლდათ მოხმარებლის ადგილზე მისვლასთან. ეს ხარჯები არ ექვემდებარებოდა მომხმარებლის მხრიდან ანაზღაურებას. GMPHS ფარავდა დიდ სერვისს და რჩებოდა მაინც კონკურენტული. მუშახელის ხარჯებიდან აღმოჩნდა, რომ 70% ექვემდებარებოდა ანაზღაურებას, 10%

სურათი 4-19
Glenn Morris წყალგაყვანილობისა და გათბობის სისტემები: აღრიცხული განაწილებული კორპორატიული ხარჯები

ხარჯის დასახელება	რაოდენობა	დანახარჯთა მატარებელი	მატარებლის ერთეულები
დადგენილი დრო	$186,400	დანადგარის საათები	3,450
აღჭურვილობის ხარჯები	$407,000	პირდაპირი	პირდაპირი
მინოდების ხარჯები	$125,400	დანადგარის საათები	3,450
საწყობის საერთო ხარჯები	$256,800	საწყობში შენახული ერთეულები (SKU)	2,300

სურათი 4-20
Glenn Morris წყალგაყვანილობისა და გათბობის სისტემები: გაუნაწილებელი კორპორატიული ხარჯები

ხარჯის დასახელება	რაოდენობა	მატარებელი	მატარებლის ერთეულები
შეკვეთების აღება და ანგარიშის წარმოდგენა	$245,000	გამონერლი ინვოისების რაოდენობა	11,400
მომხმარებლის მომსახურება	$156,800	ზარების რაოდენობა	7,500
ადმინისტრირება	$223,600	ზარების რაოდენობა	7,500

სურათი 4-21
Glenn Morris წყალგაყვანილობისა და გათბობის სისტემები:

ხარჯის დასახელება	გათბობა და დამონტაჟება	კონდიცირება	წყალგაყვანილობა	საბითუმო
შეკვეთების მიღება და ანგარიშის წარმოდგენა	350	2,650	2,600	5,800
მომხმარებლის მომსახურება	1,200	3,500	2,300	500
ადმინისტრირება	1,200	3,500	2,300	500

ხელახალ ტრენინგსა და სერტიფიცირებას და 20% მგზავრობას. ანაზღაურებადი მუშახელის ხარჯები შემოსავლის პროპორციული გახლდათ. ხელახალი ტრენინგისა და სერტიფიცირების ხარჯები განაწილებულ იქნა შემდეგნაირად: 35% კომერციული, 50% ინდუსტრიული და 15% საცხოვრებელ ადგილთან დაკავშირებული. მგზავრობის ხარჯები განაწილდა შემდეგნაირად: 30% კომერციული, 5% ინდუსტრიული და 65% საცხოვრებელ ადგილთან დაკავშირებული.

გათბობისა და კონდიცირების განყოფილებაში აღრიცხული ზედნადები ხარჯები 45,600 დოლარის ოდენობით, რაც ნარმოდგენილია 4-18 სურათზე, ითვლებოდა, რომ განყოფილების განსაზღვრულ სამუშაოზე დახარჯული დროის პროპორციული იყო. მაგრამ დანადგარის საათების პროპორციული აღმოჩნდა შემდეგნაირი განანილებით: 400, 300 და 900 – კომერციული, ინდუსტრიული და საცხოვრებელ ადგილთან დაკავშირებული ერთეულებისთვის. სამივე ერთეულთან დაკავშირებული აღჭურვილობის ხარჯები შეფასდა შემდეგნაირად: 40%, 45% და 15%. განყოფილების მომარაგების ხარჯების წილი ცალკეული ერთეულის მიერ გამოყენებული დანადგარის საათების პროპორციული იყო. შესანახი ერთეულები განყოფილების სამივე ერთეულისთვის გადანაწილდა შემდეგნაირად: 150, 100 და 450 და ცალკეული ერთეული შეადგენდა განყოფილების საწყობის საერთო ხარჯს. მომხმარებლის მომსახურების ხარჯები ცალკეული ერთეულისთვის მისიეე მომსახურების ზარების პროპორციული იყო – 500, 1000 და 2000. ადმინისტრაციული ხარჯები მომხმარებლის მომსახურების ხარჯების პროპორციული გახლდათ.

დავალება

ა. Carla-ს აინტერესებს თუ როგორ გამოიყენოს შეგროვებული ინფორმაცია და გთხოვათ თქვენ განყოფილების საქმიანობის ფინანსური ანალიზის დასრულება, რაც Eugene-მა დაიწყო თითოეული განყოფილების საქმიანობის დეტალური ანალიზის ჩათვლით და ასევე მომხმარებელთა სამივე ჯგუფის მომგებიანობის ანალიზის გაკეთება გათბობისა და კონდიცირების განყოფილებაში.

ბ. თქვენი აზრით, რა არის ძირითადი სტრატეგიული და მიმდინარე საკითხები. სტრატეგიული საკითხები უკავშირდება ორგანიზაციის ურთიერთობას გარემოსთან ზოგადად და მომხმარებელთან სპეციალურ შემთხვევაში. ოპერატიული საკითხები უკავშირდება ორგანიზაციის მიმდინარე მუშაობას.

გ. შემოგვთავაზეთ სტრატეგიული ცვლილებები, რომელიც Carla-მ უნდა განახორციელოს იმისთვის, რომ თავი გაართვას თქვენს მიერ განსაზღერულ საკითხებს (ბ) კითხვაში.

თავი 5

მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაცია საქმიანობასა და პროცესთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებისას

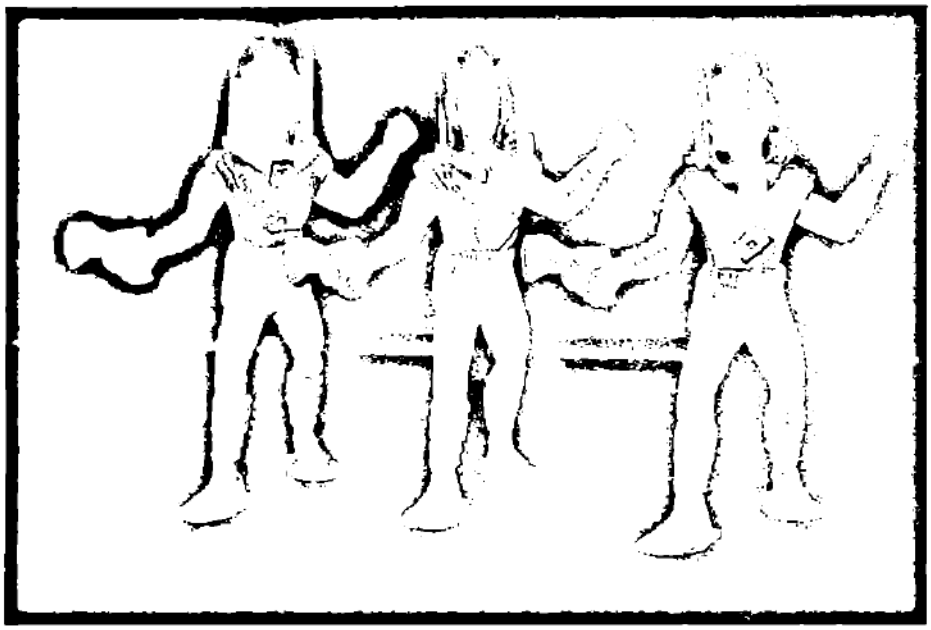
ამ თავს რომ გაეცნობით, გეცოდინებათ:

- დაუბრუნებადი ხარჯების არსი და თუ რატომ არ წარმოადგენენ ისინი რელევანტურ ხარჯებს;
- გადაწყვეტილების ანალიზი „წარმოება თუ შესყიდვა“;
- რაოდენობრივი ფაქტორების გავლენა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;
- როგორ შეადაროთ სხვადასხვა სახის საწარმოო სიმძლავრეების განლაგება;
- როგორ განმარტოთ შეზღუდვების თეორია;
- როგორია „დროული მიწოდების პრინციპის“ წარმოების პროცესი და მისი მნიშვნელობა;
- ხარისხზე გაწეული ხარჯების აღწერა;
- როგორ დაითვალოთ დანახარჯთა დანაზოგები მარაგების, წარმოების ციკლის დროის, დეფექტების შემცირებისა და ხარისხიანი პროდუქციის გამოშვების გაუმჯობესების შედეგად.

კომპანია Tobor Toy

50 წლის მანძილზე Tobor Toy Copmany აწარმოებდა მაღალი ხარისხის პლასტმასის სათამაშოებს ბავშვებისთვის. ყველაზე დიდი მოთხოვნა იყო ძვირადღირებულ მექანიკურ რობოტზე, რომელიც ასრულებდა რამოდენიმე ფუნქციას და გააჩნდა უნიკალური თვისებები. მისი წილი ბაზარზე შეადგენდა 30%-ს. 2006 წლის დასაწყისში კომპანიის გაყიდვები და საბაზრო წილი მნიშვნელოვნად შემცირდა. კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ ეს შემცირება უკავშირდებოდა პროდუქციის ხარისხის გაუარესებასა და მომხმარებლისთვის დაგვიანებით მიწოდებას. მომხმარებლები პრეტენზიას გამოთქვამდნენ, რომ რობოტი აღარ ასრულებდა თავის ფუნქციებს და მალე ფუჭდებოდა. პროდუქციის უკან დაბრუნების მაჩვენებელი საკმაოდ დიდი იყო.

ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა, რომ სათამაშო რობოტის ხარისხი არსებითად უნდა გაუმჯობესებულიყო რეპუტაციისა და საბაზრო წილის დაბრუნების მიზნით. ზოგიერთი თვლიდა, რომ ხარისხთან დაკავშირებული პრობლემები აღჭურვილობის მუშაობის გაუარესებისა და მოძველებული წარმოების პროცესის მიზეზი იყო. სამუშაო დისციპლინა თანამშრომლებს შორის ასევე დაბალი გახლდათ. დონ პიელინს – წარმოების უფროს მენეჯერს – დაავალეს ჩაეტარებინა დეტალური კვლევა და მოეწოდებინა რეკომენდაციები ცვლილებებთან და პროცესის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით.



წყარო: Photo courtesy S. Mark Young.

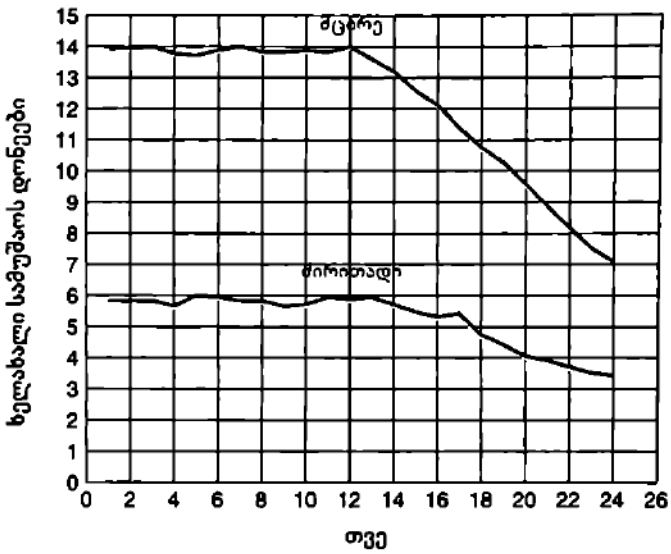
რამოდენიმე კვირიანი შესწავლის შემდეგ დონმა და მართეის პერსონალის ფუნქციათაშორის ჯგუფმა წარმოადგინა დოკუმენტურად დასაბუთებული ძირითად წარმოების პროცესთან დაკავშირებული სხვადასხვა პრობლემები:

1. არაორგანიზებული, არასტაბილური წარმოების პროცესი, სადაც სამუშაო პროცესის მარაგებისა და ნედლეულის შეკვრები მიმოფანტული იყო მთელს საამქროში;
2. ხანგრძლივი და რთული საწარმოო ნაკადები;
3. მოძველებული დანადგარების გამოყენება.

გარდა ამისა, აღმოჩნდა, რომ კომპიუტერული მიკროსქემა, რომლის საშუალებითაც რობოტი თავის ფუნქციებს ასრულებდა, მნიშვნელოვან ცვლილებებს განიცდიდა, რადგან მხოლოდ რამოდენიმე მუშა იყო კონცენტრირებული სამუშაოს შესრულებაზე, შესაბამისად ბევრი დეფექტის მქონე რობოტები უბრუნდებოდა ხელახლა წარმოებას. დონს, რომელმაც იცოდა „დროული მიწოდების პრინციპით" (JIT) წარმოების პროცესის ფილოსოფია, სჯეროდა, რომ კომპანია დიდ სარგებელს მიიღებდა „დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოების პროცესის დანერგვით. ამ სისტემას გააჩნდა ბევრი უპირატესობა როგორიცაა: წარმოების პროცესისა და საწარმოო სიმძლავრეების ოპტიმიზაცია და ნარჩენების განადგურება, ნედლეულისა და სამუშაო პროცესის მარაგების შემცირება და ზოგადად ისეთი ატმოსფეროს შექმნა, სადაც ხარისხიანი პროდუქციის გამოშვება დაფასებული იქნება. ასევე, ხარჯების შემოწმება იოლია თუ კომპანიას გააჩნია კარგად ორგანიზებული და გამჭვირვალე წარმოების პროცესი. დონის ანგარიშმა ხელმძღვანელობაში რამოდენიმე საკითხი წამოსწია:

1. უნდა შეიცვალოს თუ არა უმეტესი დანადგარები, წნევის ქვეშ ჩამოსხმის დანადგარის ჩათვლით?
2. რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ ადგილობრივ მომწოდებლებთან მიმართებაში, რომლებიც უშვებენ მიკროსქემებს დეფექტით?
3. ღირს თუ არა „დროული მიწოდების პრინციპის" წარმოების პროცესის დანერგვა.

სურათი 5-1
Tobor Toys:
ძირითადი და
მცირე შეკეთების
დონეები



ერთთვიანი შესწავლის შემდეგ, ტოპმენეჯმენტმა გადაწყვიტა დაენერგა „დროული მიწოდების პრინციპით" (JIT) წარმოების პროცესის მეთოდიკა. ამ სისტემის დანერგვისა და თანამშრომელთა ტრენინგის ხარჯმა შეადგინა 300,000 დოლარი. მართვის პერსონალს სურდა ამ სისტემის ინვესტირების სარგებლის შეფასება. ისინი კატეგორიულად მოითხოვდნენ, რომ დონსა და მის ჯგუფს დეტალურად აღერიცხათ პროდუქციის ხარისხის და ძირითადი ხელახალი სამუშაოს (ძირითადი დეფექტების აღმოსაფხვრელად) მხრივ შესრულებული ცვლილებები. ხელახალი სამუშაოს ხარჯი წარმოადგენდა კალკულაციის ნაწილს, რითაც კომპანიას სურდა განესაზღვრა ხარისხზე გაწეული ხარჯი.

ერთი წლის მუშაობის შემდეგ დონმა შეადგინა დიაგრამა ძირითადი ხელახალი სამუშაოების მაჩვენებლებით. მასში შედიოდა რობოტის დეფექტების აღმოფხვრისთვის გაწეული სამუშაოები, ასევე მცირე სამუშაოები შეკეთებების ჩათვლით, როგორიცაა დეტალებისა და მექანიზმების გადაწყობა, რაც ნაჩვენებია 5-1 სურათზე. ძირითადი ხელახალი სამუშაო შემცირდა 2.5 %-ით, ხოლო მცირე ხელახალი სამუშაოები 6.6%-ით.

დონი თვლიდა, რომ ხარისხიანი პროდუქციის გამოშვება გააუმჯობესებდა ციკლის პერიოდს (cycle time) – რომელიც არის ერთი რობოტის წარმოებისთვის საჭირო დრო, დაწყებიდან საბოლოო დასრულებამდე. მან აღმოაჩინა, რომ საშუალოდ წარმოების ციკლის პერიოდი შემცირდა 16.4 დღიდან 7.2 დღემდე. სამუშაო პროცესის მარაგების ხარჯი შემცირდა 1,774,000 დოლარიდან 818,000 დოლარამდე, ხოლო დანაზოგმა შეადგინა 956,000 დოლარი.

დონმა იცოდა, რომ „დროული მიწოდების პრინციპით" სისტემის სრულად დანერგვას სჭირდებოდა გარკვეული დრო, მაგრამ მას აინტერესებდა ამ სისტემის გავლენა კომპანიის მოგებაზე ერთი წლის მანძილზე. აღნიშნული სისტემის დანერგვის სარგებელი, რომელიც მდგომარეობდა ხარისხიანი პროდუქციის გამოშვების გაუმჯობესებასა და დეფექტის აღმოსაფხვრელი სამუშაოების, ციკლის პერიოდისა და სამუშაო პროცესის მარაგების შემცირებაში, გადააჭარბებდა თუ არა სისტემის დანერგვისთვის გაწეულ 300,000 დოლარს.

ამ თავში ჩვენ განვიხილავთ მრავალ საკითხს, რომელიც უკავშირდება მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაციის გამოყენებას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ჩვენ შევისწავლით, თუ რომელი ხარჯებია არსებითი გადაწყვეტილების მიღებისთვის და მოგიყვანთ მაგალითებს, იმის საილუსტრაციოდ თუ როგორ უნდა იქნას გამოყენებული ინფორმაცია გადაწყვეტილების მიღების დროს „წარმოება თუ შესყიდვა". გარდა ამისა, გავარკვევთ თუ რომელი ფინანსური ინფორმაცია არის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მისაღებად. მენეჯერები დღეს კარგად უნდა იყვნენ ინფორმირებულნი იმის შესახებ, თუ რა სახის საქმიანობა და პროცესი იწვევს ხარჯების გენერირებას მათ საწარმოებში. აღნიშნული თავი წარმოგვიდგენს სამი სახის საწარმოო პროცესის განლაგების დიზაინს. ესენია: 1) ტექნოლოგიური წარმოება, 2) კონვეირული წარმოება, 3) მოქნილი ავტომატიზებული წარმოება. ყველა მათგანი გამოყენებულია ხარჯების შესამცირებლად. შემდეგში განვიხილავთ თუ როგორ შეუძლია ორგანიზაციას შეამციროს ხარჯები, როცა ის ყურადღებას ამახვილებს ხარისხის გაუმჯობესებაზე, და ბოლოს, გაგაცნობთ „დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოების სისტემას, რომელიც აერთიანებს თავში წარმოდგენილ იდეებს.

მენეჯერებმა უნდა შეაფასონ გადაწყვეტილების შედეგად მიღებული ფინანსური შედეგები. გადაწყვეტილების მიღება მოითხოვს კომპრომისს სხვადასხვა ალტერნატივების ხარჯსა და სარგებელს შორის. ფინანსური შედეგები მნიშვნელოვანია ისეთი გადაწყვეტილებების განხილვის დროს, როგორიცაა: ნარმოების პროცესის ხელახალი დიზაინი, გადაწყობა, არსებული დანადგარების ჩანაცვლება, ისეთი სერვისების შესყიდვა, რომელიც უზრუნველყოფს შენახვასა და ზედამხედველობას, ან უბრალოდ საწყობის დაქირავებას. ფინანსური ინფორმაცია სხვადასხვა სახის ხარჯების შესახებ ნარმოშობს გადაწყვეტილების მიღების საფუძველს ორგანიზაციის საქმიანობასა და პროცესთან დაკავშირებით, როგორც ეს ჩვენ ვიხილეთ კომპანია "Tabor Toy"-ის მაგალითზე.

დაუბრუნებელი ხარჯების არსებითობა

ხარჯების ან შემოსავლების არსებითობა გადაწყვეტილების მიღებისას დამოკიდებულია გადაწყვეტილების შინაარსსა და შესაძლო ალტერნატივებზე. ალტერნატივების არჩევის დროს შეხედულებამ აქცენტი უნდა გააკეთონ მხოლოდ იმ ხარჯებსა და შემოსავლებზე, რომლებიც იცვლება გადაწყვეტილების მიღების შედეგად. მათ ეწოდებათ რელევანტური დანახარჯები/შემოსავალი (relevant costs/revenues). ალტერნატიული ღირებულება თავისი არსით რელევანტური ხარჯია ნებისმიერი გადაწყვეტილებისთვის. ხარჯები, რომელიც უცვლელი რჩება რაიმე ალტერნატივის არჩევის მიუხედავად, არ განიხილება როგორც გადაწყვეტილებისთვის მნიშვნელოვანი ხარჯი.

ხარჯების ერთი კატეგორია, რომელიც ხშირად დაბნეულობას იწვევს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებში, მოიცავს წარსულში გაწეულ ხარჯებს, ანუ დაუბრუნებად ხარჯებს (sunk costs). დაუბრუნებადი ხარჯები ეს არის აუცილებელ რესურსებზე უკვე გაწეული ხარჯები და შესაბამისად ისინი ვერ იქონიებს გავლენას მიმდინარე გადაწყვეტილებაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, დაუბრუნებადი ხარჯები არის საჭირო საქმიანობისთვის და არ მოქმედებს მენეჯერის მიერ გაკეთებულ არჩევანზე. ისინი მნიშვნელოვანი არ არის ალტერნატივების არჩევის დროს. ერთი კითხვა, რომელიც ყოველთვის ისმის დაუბრუნებადი ხარჯების განხილვის დროს მდგომარეობს შემდეგში: „ყველა მუდმივი ხარჯი დაუბრუნებადია და ყველა დაუბრუნებადი ხარჯი მუდმივი?" პასუხი ორმხრივია: ზოგიერთ შემთხვევაში მუდმივი ხარჯი შეიძლება იყოს აღდგენადი საქმიანობის შეწყვეტის შემდეგ. მაგალითისთვის განვიხილოთ ბროდვეის ჯგუფი, რომელიც თამაშობს სპექტაკლებს და ხელი აქვს მოწერილი 6 თვის ვადიან თეატრის არენდაზე. თუ სპექტაკლი წარუმატებელი აღმოჩნდება ან დაიხურება ერთ კვირაში, არენდის მუდმივი ხარჯი შეიძლება არ გახდეს დაუბრუნებადი, თუ ჯგუფი ქვეიჯარით მისცემს მას თეატრს და დაიბრუნებს თავის ფულს. მსგავსია, სათამაშოების მწარმოებელი, რომელიც აწარმოებს 50,000 სათამაშოს, იგი არა მარტო მუდმივ, არამედ ცვალებად ხარჯსაც გასწევს, როგორიცაა პირდაპირი მასალის და მუშახელის ღირებულება. თუ ბაზარი სათამაშოებისთვის გახდება არამომგებიანი (ფასების დაიკლებს) და 30,000 სათამაშო ვერ გაიყიდება, მწარმოებელმა უნდა მიიჩნიოს ცვალებადი და მუდმივი ხარჯები როგორც დაუბრუნებადი ხარჯი და განაგრძოს მოქმედება. ძირითადი პრობლემა არის იმაში, რომ გადაწყვეტილების მიმღები პირები უნდა დაფიქრდნენ და გადაწყვიტონ, რომელი ხარჯია დაუბრუნებადი.

შემდეგში ჩვენ მოგაწვდით რელევანტური დანახარჯების მაგალითებს ნარმოების კონტექსტში, მაგრამ ყველა პრინციპი, რასაც გაჩვენებთ თანაბრად ვრცელდება მომსახურებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების დროსაც.

რელევანტური დანახარჯები დანადგარის გამოცვლისას

განვიხილოთ შემდეგი სიტუაცია: კომპანია „Bonner"-მა შეისყიდა ახალი საბურღი დანადგარი $180,000 დოლარად კორპორაციიდან „USC" 2006 წლის 1 სექტემბერს, გადაიხადა 30,000 დოლარი ნაღდი ფული და დანარჩენი 150,000 დოლარი აიღო სესხი ბანკიდან. სესხი მოითხოვს $5,200 თვიურ გადახდებს 36 თვის განმავლობაში.

2006 წლის 27 სექტემბერს სხვა მომწოდებლის გაყიდვების თანამშრომელმა გააცნო კომპანიას ბაზარზე ახლახანს შემოტანილი ახალი დიზაინის მბურღავი დანადგარი. კომპანია „Teo Machinery"-მ, ახალი დანადგარის მომწოდებელმა, შესთავაზა სპეციალური ფინანსური გარიგება, ის დათანხმდა, გადაეხადა 50,000 ძველი დანადგარისთვის, რაც იქნებოდა წინასწარი ანგარიშსწორება ახალი დანადგარისთვის. გარდა ამისა, მან მოითხოვა თვიური ანგარიშსწორება $6,000 დოლარის ოდენობით 35 თვის განმავლობაში.

ახალი „Teo" დიზაინი დამყარებული იყო კომპიუტერის ახალ მიკროსქემაზე, რომელიც შეამცირებდა დანადგარის მუშაობისთვის საჭირო მუშახელის ღირებულებას საშუალოდ 4,400 დოლარით თვეში. ასევე ახალი დანადგარი შეამცირებდა ტექნიკური მომსახურების ხარჯებს $800 დოლარით თვეში, რადგან ახალ დანადგარს ჰქონდა რამოდენიმე მოძრავი დეტალი ძველთან შედარებით. დანადგარის მაღალი საიმედოობა კომპანიას საშუალებას მისცემდა შეემცირებინა დეფექტების გამოსწორების ხარჯი თვიურად $1,000-ით. Bonner-მა უნდა მოიშოროს 1 სექტემბერს შესყიდული ძველი დანადგარი და იყიდოს ახალი კომპანია „Teo Machinery"-ისგან რა არსებითი ხარჯებია აღნიშნული გადაწყვეტილების მიღების დროს?

რელევანტური დანახარჯების ანალიზი

Bonner Company-ის მიერ Teo-სგან ახალი დანადგარის შეძენის შემთხვევაში, ის ჯერ კიდევ პასუხისმგებელი იქნება თვიურ ანაგარიშსწორებაზე $5,200-ის ოდენობით, რომელიც სესხის სახით აიღო. 30,000 დოლარი, რომელიც Bonner-მა გადაიხადა ნაღდი ფულის სახით ძველი დანადგარისთვის და $5,200 რაც ვალდებულია, რომ გადაიხადოს თვიურად 36 თვის განმავლობაში არის დაუბრუნებადი ხარჯები. Bonner-მა უკვე გამოიყენა ეს რესურსები და მისი გადაწყვეტილების მიუხედავად ის ვერ აიცილებს თავიდან ამ ხარჯებს. არც ერთი ეს ხარჯი არაა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

რომელი ხარჯებია მნიშნელოვანი? 35-თვიანი ანგარიშსწორება 6,000 დოლარის თვიური ოდენობით და წინასწარი გადასახადი $50,000 სახით არსებითი ხარჯებია, რაგან ისინი დამოკიდებულია Bonner-ის გადაწყვეტილებაზე. გარდა ამისა, მუშახელის, მასალისა და ტექნიკური მომსახურების ხარჯების გავლენა არის გასათვალისწინებელი თუ Bonner-მა შეიძინა Teo-სგან დანადგარი. მოსალოდნელი თვიური დანაზოგი $4,400 მუშახელის ღირებულების, $1,000 დეფექტის გამოსწორების ხარჯისა და $800 დანადგარის ტექნიკური მომსახურების ხარჯის სახით მნიშვნელოვანი ხარჯებია. 50,000 დოლარის შემოსავალი ძველი დანადგარის ახლით შეცვლისთვის ასევე არსებითია, რადგან ძველი მოსაშორებული იქნება გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში.

5-2 სურათი აჯამებს რელევანტურ ხარჯებსა და შემოსავლებს, ადარებს ერთმანეთს ხარჯის ზრდას/ნაღდი ფულის გადინებას, ხარჯის შემცირებას/ნაღდი ფულის ნაკადი, წინასწარი ანგარიშსწორების გათვალისწინებით, და მოსალოდნელი არჩევანის მნიშვნელობას. გადახდა მოთხოვნილი ახალი „Teo"-ს დანადგარისთვის ($6,000) შედარებულია „USC" დანადგარის შენახვის ხარჯებთან ყოველთვიურად ($6,200). აქედან გამომდინარე უკეთესი ალტერნატივაა შეიძინოს ახალი დანადგარი.

სურათი 5-2
კომპანია Bonner-ის რელევანტური დანახარჯები და შემოსავალებს

ხარჯის ზრდა და ნაღდი ფულის გასაეალი		ხარჯის დანაზოგი და ნაღდი ფულის ნაკადი	
1. წინასწარი გადახდა ახალი დანადგარის შესაძენად	$50,000	1. ძველი დანადგარის მოშორება	$50,000
2. თვიური ანგარიშსწორება მაღალი ხარისხის დანადგარისთვის	$6,000	2. თვიური დანახარჯის დანაზოგი	
		მუშახელი	$4,400
		მასალა	1,000
		ტექნიკური მომსახურება	800
			$6,200

რელევანტური დანახარჯების შეჯამება

მენეჯერებმა უნდა შეძლონ ალტერნატივების შესაფასებლად ხარჯებისა და შემოსავლების განსაზღვრა. თანაბრად მნიშვნელოვანია იმის გაცნობიერებაც, რომ ზოგიერთი ხარჯი და შემოსავალი არ არის არსებითი მსგავსი შეფასების დროს. ნაღდი თანხა, რაც Bonner-მა გადაიხადა და თვიური გადასახადი, არც ერთი მათგანი არ არის მნიშვნელოვანი შეფასებისთვის. ორივე ხარჯი დაუბრუნებად ხარჯებს მიეკუთვნება, რადგან ალტერნატივები, რომელიც არსებობს Bonner-ისთვის ვერ შეცვლის გასული ნაღდი ფულის ნაკადს ან სავალდებულო გადასახადს მომავალში. ჩვენ ასევე უნდა შევნიშნოთ, რომ აღნიშნული საკითხის სრული ანალიზისას გადაწყვეტილების მიღების დროს უნდა ჩავრთოთ ფულის ღირებულება დროში, მაგრამ სიმარტივისთვის ეს ამოვიღოთ ანალიზიდან.

გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებლობის აღება

ტექნიკურ დონეზე კომპანია Bonner-ის სწორი გადაწყვეტილება მდგომარეობს დანადგარის მოშორებასა და მისი ახლით ჩანაცვლებაში. თუმცა, რადგან მენეჯერები უფრთხილდებიან თავის რეპუტაციას ორგანიზაციის შიგნით, ყველა მენეჯერს ამის გაკეთების ძალა არ შესწევს. ერთი თვის წინ მიღებული გადაწყვეტილების ანულირება და მისი შეცდომად აღიარება ბევრ გარემოებებში შეუძლებელია. საქმიანობის საწყისი კურსის შესანარჩუნებლად მენეჯერებმა არ უნდა აჩვენონ, რომ უკეთესი გადაწყვეტილების მიღება შესაძლებელი იყო.

სამი სხვა ფაქტორი უკავშირდება გადაწყვეტილებას, რომელიც დგას Bonner-ის წინაშე. პირველი: თუ მენეჯერი არ შეისყიდის ახალ დანადგარს, მისი საქციელი განხილულ იქნება როგორც სუბოპტიმალური, რომ მან დაბალი პროდუქტიულობა და შესრულება ამჟობინა ახალი დანადგარის საშუალებით გაუმჯობესებულ საქმიანობას. სწორი გადაწყვეტილების მიუღებლობის შემთხვევაში, მან შეიძლება ცუდი გადაწყვეტის შედეგი ინვნიოს.

მეორე ფაქტორი მდგომარეობს იმაში, რომ თუ მენეჯერი აღიარებს ძველი დანადგარის შესყიდვით დამუებულ შეცდომას, მან შეიძლება დაიმსახუროს პატივისცემა კოლეგების მხრიდან პასუხისმგებლობის თავის თავზე აღების გამო, და ბოლოს, ბევრ გადაწყვეტილების მიმღებ პირს გაუჭირდება ბიზნესთან დაკავშირებული დაუბრუნებადი ხარჯების პიროვნულ ფაქტორებთან დაკავშირებული დაუბრუნებადი ხარჯებისგან განსხვავება. ბიზნესგადაწყვეტილებებისგან განსხვავებით, წინა გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებულმა ხარჯებმა შეიძლება წარმოშვას პირადი გრძნობების მთელი გამა. მაგალითად, პირადი მეგობრობის ან ურთიერთობის დასრულება შეიძლება გაცილებით უფრო რთული იყოს ვიდრე აპარატურის ჩანაცვლების, რადგან პიროვნული გადაწყვეტილება მოიცავს ადამიანის ისტორიას, განცდებსა და სხვა გრძნობებს. ბიზნესგადაწყვეტილების შემთხვევაში ჩვენ არ ვამთავრებთ ურთიერთობას ახალი მეგობრის შეძენის გამო. აქედან გამომდინარე, ბიზნესთან დაკავშირებული პირადი დამოკიდებულების დადგენა მნიშვნელოვანი ამოცანაა გადაწყვეტილების მიმღები პირისთვის .

პრაქტიკაში

დაუბრუნებადი ხარჯები – შეცდომის დაძლევა „Concorde-ის ეფექტი"

1962 წელს ბრიტანეთისა და საფრანგეთის მთავრობებმა შექმნეს ჯგუფი რეაქტიული ზებგერითი თვითმფრინავის Concorde-ის წარმოების მიზნით. ბრიტანეთისა და საფრანგეთის ავიახაზები იფრენდა ერთი და იგივე მოდელის თვითმფრინავით თავიანთი დროშის ქვეშ. ფიქრობდნენ, რომ Concorde-ი იქნებოდა ტექნოლოგიის საოცრება, რომელიც იფრენდა 1,350 მილით საათში, რომელიც ბგერის ორმაგი სიჩქარეა. დასაწყისში დადგინდა, რომ თვითმფრინავის წარმოების საორიენტაციო ღირებულება იყო 150 და 170 მილიონ დოლარს შორის. 1973 წლისთვის წარმოების ხარჯმა შეადგინა მილიარდი ფუნტი. თვითმფრინავის ხანგრძლივი ისტორიის მანძილზე (თვითმფრინავი არ გამოიყენება 2003 წლის ოქტომბრიდან), მხოლოდ 14 Concorde-ი იქნა გამოყენებულ როგორც სამგზავრო თვითმფრინავი. ბრიტანეთისა და საფრანგეთის

ავიახაზებმა შეიძინეს 9 მოდელი, მაგრამ სხვა საჰაერო კომპანიას არ შეუსყიდია დარჩენილი ხუთი.

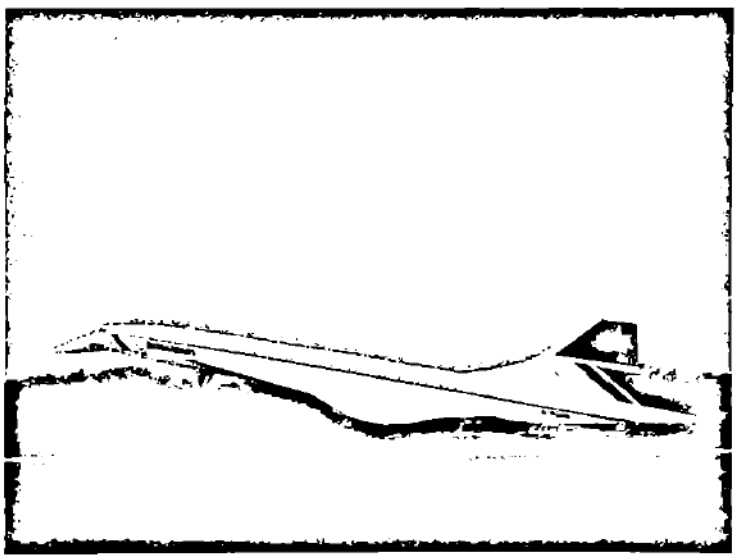
მხოლოდ წარმოების ხარჯების ერთი მესამედი იქნა ამოღებული. Concorde-ის მიტოვების ნაცვლად, ორივე მთავრობამ გააგრძელა თვითმფრინავის ოპერატიული ხარჯების დაფინანსება. მათ გააგრძელეს მოქმედება და ჩავარდნენ დაუბრუნებადი ხარჯებით გამონვეულ გაუგებრობაში. ამ მიზეზების გამო Concorde-ი განიხილება როგორც ეკონომიკური კატასტროფა.

რატომ ინარჩუნებენ დაუბრუნებად ხარჯებს? არსებობს რამოდენიმე მიზეზი. ერთ-ერთს წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიმღები პირი ან ჯგუფი. მაგალითად, ფსიქოლოგიური პერსპექტივის გადმოსახედიდან, ზოგიერთ ადამიანს სურს გაამართლოს წარუმატებელი პროექტი, მაგალითად, როგორიცაა Concorde-ი და ცდილობენ გააფართოონ ვალდებულებები სიტუაციის დაბრუნების მიზნით. ასეთი პირები ეძებენ მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების პირად ან გარეგან გამართლებას. სხვა პირები მგრძნობიარენი არიან „შერჩევითი აღქმის“ მიმართ, როცა ისინი იყენებენ ყველა ხელმისაწვდომ პოზიტიურ ინფორმაციას პროექტის არსებობის გამართლების მიზნით, მაგრამ ნარუმატებლობას განიცდიან ნებისმიერ უარყოფითი ინფორმაციის შედეგად, რომელსაც შესაძლებელია პროექტის შეწყვეტა მოყვეს. სხვები ამას უყურებენ მოგებისა და დანაკარგის თვალსაზრისით. აღნიშნული კონცეფცია ცნობილია როგორც „ჩარჩოების დადგენა“. როცა ინფორმაცია შემოიფარგლება სარგებლით (მაგალითად, პრინციპით ჭიქა ნახევრად სავსეა), ადამიანები მიდრეკილნი არიან ნაკლები რისკისკენ, როცა ინფორმაცია მოქცეულია დანაკარგის ჩარჩოებში (მაგალითად, ჭიქა ნაბევრად ცარიელია) ადამიანები ეძებენ რისკს. არსებობს „შთაბეჭდილებებით მართვა“ და ის ენინააღმდეგება წარუმატებელი პროექტის მიტოვებას, ეინაიდან ადამიანებს სჯერათ, რომ პროექტისთვის თავის მინებება შელახავს მათ რეპუტაციას თანამშრომლებისა და ზემდგომი პირების თვალში.

არსებობს რამოდენიმე გზა დაუბრუნებადი ხარჯების შეცდომის გადასალახად:

- დაუბრუნებადი ხარჯების დადგენის მცდელობა, ტრენინგი იმაში, თუ რა არის ეს ხარჯები და როგორ ავლენს ის თავს.
- იმ ადამიანების აზრის გაგება, რომლებიც არ იყვნენ ჩართულნი საწყისი არჩევანის მიღების პროცესში.
- განსაზღვრა იმისა, აირჩევდით თუ არა იგივე მოქმედების გზას ახლა ეს ინვესტირება გაკეთებული რომ არ გქონდეთ.
- გაცნობიერება იმისა, რომ სრულად ინფორმირებულმა არჩევანმა შეიძლება მოიტანოს ცუდი შედეგები. დანაკარგის შეწყვეტა აუცილებლად არ მიუთითებს თქვენს ბრიყვობაზე. მაგრამ, თუ თქვენ არ შეწყვეტთ დანაკარგის განეუას, შეიძლება ნამდვილი ეკონომიკური უბედურება მოხდეს.

წყარო: www.aerospaceweb.org/question/planes/q0186.shtml.



დაუბრუნებადი ხარჯების შეცდომის დაძლევა „Concorde-ის ეფექტი“

წყარო: http://www.microsoft.com/korea/games/fs2000/art/screens/concorde/concorde.jpg. Mistral Images.

მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები ხშირად აწვდიან მენეჯერებს ინფორმაციას რელევანტური დანახარჯებისა და შემოსავლების შესახებ, რომლებსაც ისინი სპეციალური ერთჯერადი გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირდებათ. ერთ-ერთ მაგალითს წარმოადგენს გადაწყვეტილება წარმოება თუ შესყიდვა (make-or-buy decision). მენეჯერების მცდელობის დროს, რომელიც ითვალისწინებს ხარჯების შემცირებას და პროდუქტის კონკურენტუნარიანობის გაზრდას, კომპანიებმა უნდა მიიღონ გარკვეული გადაწყვეტილებები, მაგალითად, ანარმოონ პროდუქტის რაიმე დეტალი ან კომპონენტები თავად, თუ უნდა გააფორმონ კონტრაქტი მომწოდებელთან. გადაწყვეტილება წარმოება თუ შესყიდვა კიდევ ერთხელ აჩვენებს რელევანტური დანახარჯებისა და შემოსავლების დადგენის აუცილებლობას.

განვიხილოთ გადაწყვეტილება, რომლის წინაშეც დადგა Ray Haradin Sommer Motors-ის წარმოების მენეჯერი. კომპანია ანარმოებს ავტომობილისთვის საჭირო ნათურების 15%-ს თავის საწარმოში Schaumber-თან ახლოს. სტივ სომერსის – კომპანიის პრეზიდენტის სურვილია ხარჯების შემცირება. მან დააკალა რეის ნათურის გარეჩესურსირების (outsourcing) შესაძლებლობის შეფასება, რაც ნიშნავს მათ მთლიან შეძენას გარე მომწოდებლისგან თავისთ საწარმოში წარმოების ნაცვლად. რეიმ შეაგროვა ინფორმაცია ფასების შესახებ რამოდენიმე მომწოდებლისგან ოთხი სახის ნათურისთვის, რასაც აღნიშნული კომპანია აწარმოებს; ესენია: სტანდარტული უკანა, სტანდარტული წინა, სხვადასხვა ფერის უკანა და კუთხის გვერდითი უკანა ნათურები .

3-5 სურათი ასახავს ორი მომწოდებლის ყველაზე დაბალ ფასებს იმ ნათურისთვის, რომელსაც კომპანია აწარმოებს. ყველაზე დაბალი შემოთავაზება უფრო მცირეა, ვიდრე მთლიანი შიდა წარმოების ხარჯი ცალკეულ ნათურაზე. უნდა მიიღოს რეიმ ეს შემოთავაზება და შეწყვიტოს ნათურების შიდა წარმოება? რომელი ხარჯები უნდა განსაზღვროს და გაითვალისწინოს მან აღნიშნული გადაწყვეტილების მიღებისას?

სურათი 5-3
Sommer Motors, წარმოების ხარჯი ერთეულზე
და გარეჩესურსირების ფასები ოთხი წარმოდგენილი პროდუქტისთვის

პროდუქციის ხაზი	სტანდარტული უკანა ნათურა	სტანდარტული წინა ნათურა	სხვადასხვა ფერის უკანა ნათურა	კუთხის გვერდითი უკანა ნათურა
ზომები	20 სმ x 6 სმ	14 სმ x 4 სმ	14 სმ x 4 სმ	18 სმ x 4 სმ
პროდუქტის ნომერი	SR214	SF120	MR314	CS418
პროდუქტის ხარჯები ერთეულის მიხედვით:				
მასალის პირდაპირი ხარჯი	$36	$49	$56	$58
შრომახელის ღირებულება	22	25	24	28
ერთეულთან დაკავშირებული დამხმარე დანახარჯი	14	16	18	20
პარტიასთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯი	10	16	19	22
პროდუქტის მდგრადობის ხარჯი	6	12	14	19
აღჭურვილობის მდგრადობის ხარჯი	8	10	11	14
მთლიანი წარმოების ხარჯი	$96	$128	$142	$161
შემოთავაზება სხვა მომწოდებლის:				
დაბალი	$82	$109	$140	$156
მეორე ყველაზე დაბალი	$88	$116	$147	$164
წლიური წარმოება (ერთეულები)	36,000	48,500	6,800	8,700

აღმოფხვრადი დანახარჯები

წინა კითხვებზე პასუხის გასაცემად მენეჯერმა უნდა დაადგინოს რომელი დანახარჯებია რელევანტური აღნიშნული გადაწყვეტილების მისაღებად რეისთვის სასარგებლო იქნება აღმოფხვარდი დანახარჯების (Avoidable costs) კონცეფციის გათვალისწინება. აღმოფხერადი არის ხარჯები, რომელიც მოცილდება, როცა პროდუქციის ნაწილი, პროდუქტი, ნარმოების ხაზი ან ბიზნეს-სეგმენტი ჩერდება და არსებობას შეწყვეტს.

თუ რეი გადაწყვეტს პროდუქტის გარერესურსირებას, კომპანიას შეუძლია თაიდან აიცილოს წარმოების გარკვეული ხარჯები. სტანდარტული უკანა ნათურის SR214 ყველაზე დაბალ ფასად შესყიდვის შემთხვევაში, კომპანიამ უნდა გადაიხადოს $2,952,000 ($82X36,000). მსგავსი ქმედება დაზოგავს მასალის პირდაპირ ხარჯს $1,296,000-ის ოდენობით ($36X36,000). კომპანიას ასევე შეეძლება შეამციროს მუშახელისა და ზედამხედველობის ხარჯები და ერთეულთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები. ამის შედეგად, ის თაიდან აიცილებს მუშახელის ღირებულებას $792,000-ის ოდენობით ($22X36,000) და $504,000 ერთეულთან დაკავშირებულ ხარჯებს ($14X36,000). გარდა ამისა, სასურველი შემცირების ან რესურსების გადანაწილებით Sommer Motors-ი დაზოგავს $360,000-ს (10X36,000) პარტიასთან დაკავშირებულ დამხმარე ხარჯებს და $216,000-ს ($6X36,000) პროდუქტის მდგრადობის ხარჯებს.

იმის გადასაწყვეტად არის თუ არა აღჭურვილობის მდგრადობის ხარჯი აღმოფხვრადი, საჭიროა უფრო მეტი ანალიზი. Sommer Motors-ი ვერ შეძლებს მოიშოროს საწარმოს აღჭურვილობის ნაწილი, რომელიც უზრუნველყოფს SR214 წარმოებას, რადგან უმეტესი ასეთი ხარჯები მიეკუთვნება საერთო აღჭურვილობის თანმხლებ ხარჯებს, როგორიცაა შენობა ან დანადგარები, ისინი არ შეიძლება იქნეს შეწყვეტილი მთლიანი შენობის ან დანადგარის მოცილების შედეგად. ეს რესურსები ასევე ვერ გამოიყენება სხვა საწარმოო მიზნისთვის ან, იჯარით გასაცემად სხვა კომპანიისთვის. ამგვარად, აღჭურვილობის მდგრადობის ხარჯი არ მიეკუთვნება აღმოფხერად ხარჯებს, ის მუდმივია SR214-თვის გარერესურსირების გადაწყვეტილების მიღების მიუხედაეად.

ხანდახან შესაძლებელია აღჭურვილობის ნაწილის ალტერნატიული გამოყენება პროდუქტის წარმოების გარეშე. რეიმ განიხილა გადანაცვლების შესაძლებლობა იმავე საწარმოში მოქმედ სხვა პროდუქციის ხაზთან. კომპანიამ შესაძლებელია დაზოგოს აღჭურვილობის მდგრადობის ხარჯი იჯარით არსებულ შენობაში მისი არენდის შეწყვეტით. მსგავსი არაპირდაპირი დანაზოგი არსებითია ორგანიზაციისთვის, რადგან ის შეიძლება წარმოიშვას მხოლოდ SR214-ის გარერესურსირების შემთხვევაში. შემდგომი შესწავლით რეიმ დაადგინა, რომ ტექნიკურად შეუძლებელია სხვა პროდუქციის ხაზთან ამ აღჭურვილობის გადატანა.

ანალიზის შეჯამების სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ გარერესურსირების შემთხვეევაში კომპანია თავიდან აიცილებს 3,168,000 დოლარის წარმოების ხარჯს. ეს არის $216,000 დოლარით უფრო მეტი, ვიდრე ნათურის მთლიანი ფასი ~ $2,952,000 რაც Sommer Motors-მა უნდა გადაუხადოს გარე მომწოდებელს.

აღმოფხვრადი წარმოების ხარჯები

პირდაპირი მასალის ხარჯი	$1,296,000
მუშახელის ღირებულება	792,000
ერთეულთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯი	504,000
პარტიასთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯი	360,000
პროდუქტის მდგრადობის ხარჯი	216,000
	$3,168,000
გარერესურსირების შემთხვეევაში ხარჯი	2,952,000
მოგების ზრდა გარერესურსირებით	$216,000

გადაწყვეტილების გაანალიზების მეორე მეთოდი საშუალო აღმოფხვრადი დანახარჯების დაანგარიშებაა. ის შეადგენს $88-ს ($36+$22+$14+$10+$6) ერთეულის მიხედეით შემოთავაზების ყველაზე დაბალ ფასთან შედარებით, რომელიც $82-ის ტოლია SR214-ის

გარერესურსირების შემთხვევაში. აქედან გამომდინარე, Sommors Motors-ის მოგება შეადგენს $6 ერთეულზე ან მთლიანად $216,000-ს (36,000X$6) და აქედან გამომდინარე, შესყიდვა აშკარად შეამცირებს ხარჯებს წარმოებასთან შედარებით.

ხარისხის ფაქტორები

საკმარისია ზემოთ აღნიშნული რაოდენობრივი ხარჯებისა და შემოსავლის მაჩვენებლები რეისთვის ვიდრე ის SR214-ის გარერესურსირების გადაწყვეტილებას მიიღებს? უმეტესი მსგავსი გადაწყვეტილებისთვის არსებობს ხარისხთან დაკავშირებული რამოდენიმე დამატებითი ფაქტორი, რომელიც საჭიროა განხილულ იქნეს მსგავსი გადაწყვეტილების მიღებისას.

ბუნებრივია ისმის კითხვა დაბალი ფასის სტაბილურობასთან დაკავშირებით: ხომ არ აირჩია მომწოდებელმა დაბალი ფასი სპეციალურად, და მას შემდეგ რაც Sommors Motors-ი შეწყვეტს SR214-ის წარმოებას ის ასწევს ფასს შესაბამის შეკვეთებთან ერთად შერჩეული მომწოდებლის რეპუტაცია დიდ გავლენას ახდენს მსგავს გადაწყვეტილებაზე.

უფრო მნიშვნელოვანია მომწოდებლის საიმედოობა ხარისხის სტანდარტების დაკმაყოფილებისა და დროული მოწოდების თვალსაზრისით. მომწოდებლის სუსტ საქმიანობას შედეგად მოყვება მნიშვნელოვანი ხარჯი კომპანიაში, განსაკუთრებით თუ გარერესურსირების პროდუქტი სასიციცოხლოა საბოლოო პროდუქტისთვის. (იგივე სახის ხარისხთან დაკავშირებული პრობლემები იყო კომპანია "Tobor Toy"-ში მომწოდებლის მიერ დაბალი ხარისხის კომპიუტერის მიკროსქემის მოწოდების გამო). კომპონენტის არახელმისაწვდომობას ან არავარგისიანობას შეიძლება მოჰყვეს ანყობის ხაზის გამოუყენებლობის ზრდა და მომხმარებლისთვის პროდუქციის მიწოდების დაგვიანება, ვიდრე ეს გეგმით იყო გათვალისწინებული. დაბალი ხარისხი ასევე წამოშობს მომხმარებლის უკმაყოფილებას.

აქედან გამომდინარე, ბევრ კომპანიას გააჩნია მომწოდებლების სერთიფიცირების (certified suppliers) პრაქტიკა, რომლებიც არიან საიმედო და სტაბილური მაღალი ხარისხის პროდუქციის მიწოდების თვალსაზრისით. კომპანიებს გარკვეული წახალისების სისტემა გააჩნიათ ასეთ სერთიფიცირებულ მომწოდებლებთან დაკავშირებით, ასეთია: სწრაფი ანგარიშსწორება და გარანტირებული მთლიანი მოცულობით შესყიდვები და შესაბამისად, მომწოდებლები მკაცრად იცავენ ხარისხსა და მიწოდების გრაფიკს.

მრავალ ინდუსტრიაში ტექნოლოგიური ინოვაციები კონკურენტული უპირატესობის მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელი ნაწილია. მაგალითად, Teijin Electronics-მა შეისწავლა რამოდენიმე სხავადასხვა ტექნოლოგია, რომელიც არსებითი იყო მისი ბიზნესისთვის მომდევნო 20 წლის მანძილზე. ის ენდობა სერთიფიცირებულ მომწოდებლებს თავისი პროდუქტის მრავალ კომპონენტთან დაკავშირებით, მაგრამ მას აქვს კორპორაციული პოლიტიკა თავად აწარმოოს ყველა კომპონენტი, რომელიც იყენებს მნიშვნელოვან ტექნოლოგიას. მსგავსი პოლიტიკა კომპანიის კვლევისა და განვითარების პერსონალს გამოცდილების, კვლევის, ინოვაციებისა და ამ ტექნოლოგიების განხორციელების საშუალებას აძლევს, რაც უზრუნველყოფს ლიდერობას და ინოვაციებზე კონტროლს ამ სფეროებში. თუ ის დამოკიდებული იქნება მის მომწოდებელზე ინოვაციასთან დაკავშირებით, ეს სარგებელი ხელმისაწვდომი გახდება სხვა მომხმარებლებისთვისაც, რომელებიც "Teijin Electronics"-ის კონკურენტებს წარმოადგენენ ბაზარზე.

საწარმოო პროცესის დაგეგმვის სისტემები

რელევანტური დანახარჯების არსის გაგების გარდა მენეჯერებმა გადაწყვეტილების მიღების დროს უნდა გაითვალისწინონ საწარმოს შიგნით მიმდინარე პროცესი. ამ ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ საწარმოს დაგეგმვის სამ ზოგად სახეს: 1) ტექნოლოგიური წარმოება; 2) კონვეირული წარმოება; 3) მოქნილი ავტომატიზირებული წარმოება.

საწარმოს დაგეგმვის ტიპის მიუხედავად, დაგეგმვის ძირითადი მიზანი მდგომარეობს რაციონალიზებულ ოპერაციებში და აქედან გამომდინარე სისტემის ოპერატიული შეზღუდვების გაზრდაში. ერთი მეთოდი, რომელიც წარმართავს სამივე დაგეგმვას არის შეზღუდვების თეორია. (theory of constrains) აღნიშნული თეორიის მიხედვით ოპერატიული

შემოსავალი შეიძლება გაიზარდოს „ბოთლის ყელის“ (არასაკმარისი რესურსები) გონივრული მართვის შედეგად. „ბოთლის ყელი“ არის ნებისმიერი მდგომარეობა, რომელიც ხელს უშლის ან ზღუდავს პროცესის ეფექტიან დინებას, ის შეიძლება განისაზღვროს იმ წერტილების დადგენით, სადაც ჭარბი სამუშაო პროცესის მარაგებია დაგროვილი. მარაგების დაგროვება ასევე ანელებს ნარმოების ციკლის დროს.

შეზღუდვების თეორია ეფუძნება სამი მაჩვენებლის გამოყენებას: 1) შესრულებულ კონტრიბუციას — საერთო მოგებას 2) ინვესტიციებს, 3) ოპერატიულ ხარჯებს. შესრულებული კონტრიბუცია (throughput contribution) ანუ საერთო მოგება არის შემოსავალსა და პროდუქციის პირდაპირ მასალებს შორის სხვაობა. ინვესტიციები (investments) ტოლია მასალის ღირებულების, რომელსაც შეიცავს ნედლეული, სამუშაო-პროცესისა და მზა პროდუქციის მარაგები. ოპერატიული დანახარჯები (operating costs) ანუ მიმდინარე ხარჯები არის ყველა ხარჯი, პირდაპირი მასალის ხარჯის გარდა, რომელიც საჭიროა საერთო მოგების მისაღებად. მიმდინარე ხარჯების მაგალითებია: ამორტიზაცია, ხელფასები და კომუნალური მომსახურების ხარჯები.

შეზღუდვების თეორია აძლიერებს მწარმოებლურობის სარგებლიანობის მოკლევადიან ოპტიმიზაციას. ამ თეორიის ბევრი დამცველი მიიჩნევს, რომ მიმდინარე დანახარჯის შეცვლა რთულია მოკლევადიან პერიოდში, საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის ანალიზი (ABC) და დახარჯთა მატარებლები არ იმართება. ეს ზღუდავს თეორიის სარგებლიანობას გრძელვადიან პერიოდში. თეორიაში არ არის იმ მიზეზებზე საუბარი თუ რატომ არ შეიძლება შეზღუდვის თეორიის და ABC ერთად გამოყენება.

ტექნოლოგიური წარმოება

იმის გასაგებად, თუ რატომ გროვდება მარაგები ტრადიციულ ტექნოლოგიური პროცესის სისტემაში და შესაბამისად იზრდება ციკლის პერიოდი, ჩვენ გავიგებთ, როცა განვიხილავთ საწარმოს მონყობის ტრადიციულ მეთოდს. ტექნოლოგიური წარმოების (process layout) დროს ყველა მსგავსი აღჭურვილობა და ფუნქციები დაჯგუფებულია ერთად. ტექნოლოგიური წარმოება არსებობს ორგანიზაციებში, სადაც უნიკალური პროდუქტის წარმოება მიმდინარეობს პატარა პარტიებით. პროდუქტის წარმოება შოიცავს ხანგრძლივ პროცესს. ის ხასიათდება მარაგების მაღალი დონით, რომელიც გროვდება წარმოების ცალკეულ საფეხურზე და ელოდება მომდევნო ოპერაციას. ხშირად პროდუქტი გაივლის რამოდენიმე მილს საწარმოს შიგნით, ვიდრე ის ნედლეულიდან საბოლოო მზა პროდუქციად გარდაიქმნება.

მაგალითად, განვიხილოთ პროცესი, რომელიც უკავშირდება სესხის აღებას ბანკში: მომხმარებელი მიდის ბანკში (მოძრაობითი საქმიანობა), ბანკი იღებს მომხმარებლისგან სესხის აღების შესახებ განაცხადს (პროცესუალური საქმიანობა), აღნიშნული განცხადება გროვდება (შენახვასთან დაკავშირებული საქმიანობა) და გადაეცემა საკრედიტო მენეჯერს (მოძრაობითი საქმიანობა) დასამტკიცებლად (დამუშავებასთან და შემოწმებასთან დაკავშირებული საქმიანობა). სესხები, რომლებიც არღვევენ სესხის ნორმებს, გროვდება (შენახვასთან დაკავშირებული საქმიანობა) და შემდეგ გადაეცემა (მოძრაობითი საქმიანობა) რეგიონალურ სუპერვაიზორს დასამტკიცებლად (დამუშავებასთან დაკავშირებული საქმიანობა). მომხმარებელს უკავშირდებიან გადანყვეტილების მიღების შემდეგ (დამუშავებასთან და შემოწმებასთან დაკავშირებული საქმიანობა) და თუ სესხის გაცემა დამტკიცდა შესაბამისი თანხა გადაირიცხება მომხმარებლის ანგარიშზე (დამუშავებასთან და შემოწმებასთან დაკავშირებული საქმიანობა).

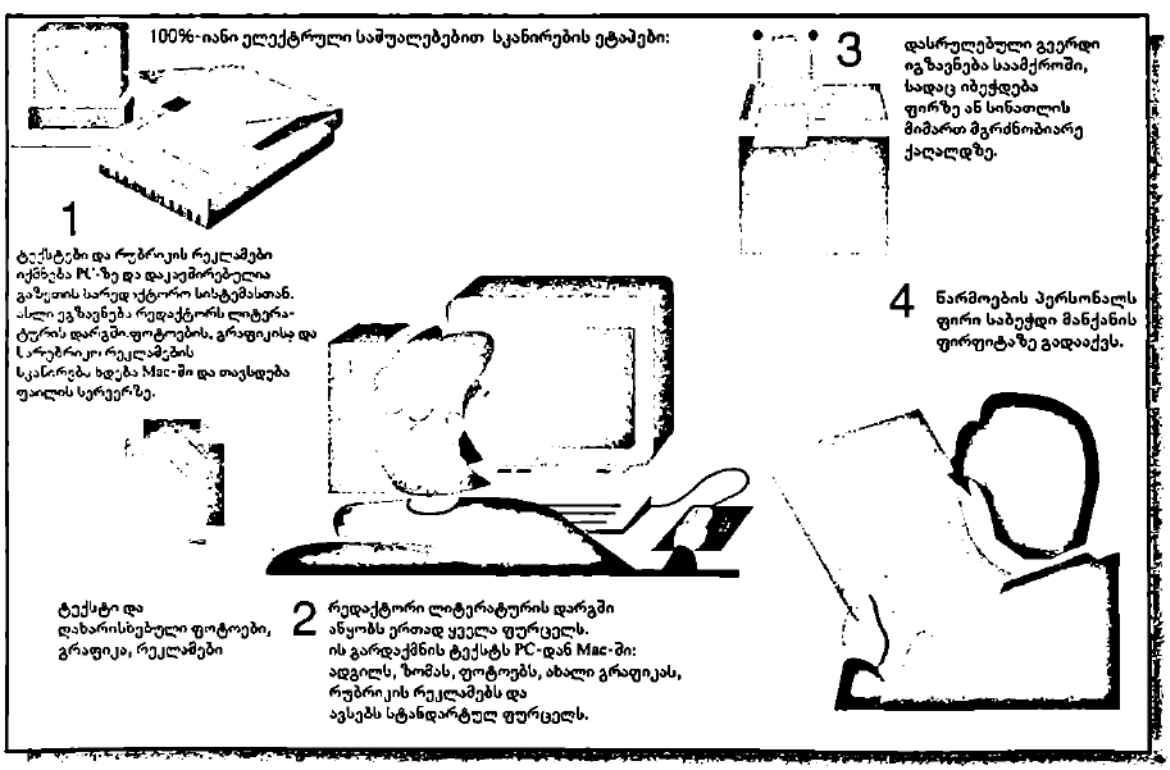
უმეტეს ბანკებში სამუშაო პროცესის მარაგები გროვდება ცალკეულ ეტაპზე. სესხის შესახებ განცხადება გროვდება ბანკის თანამშრომლის, საკრედიტო მენეჯერისა და რეგიონალური სუპერვაიზორის სამუშაო მერხზე. სამუშაო პროცესის მარაგები, როგორიცაა სესხის აღების შესახებ განცხადება, გროვდება ორგანიზაციაში სამი მიზეზის გამო:

1. დამუშავებასთან დაკავშირებული სამუშაო სამუშაო პროცესის მარაგების დაგროვების ყველაზე ნათელი მიზეზია ტექნოლოგიური წარმოების სისტემაში. ორგანიზაციები იყენებენ პარტიებით წარმოებას დაყენების, გადაადგილებისა და დამუშავების ხარჯების შესამცირებლად. თუმცა პარტიების სახით მიმდინარე პროცესი ზრდის მარაგების დონეს, რადგან დამუშავების ცალკეულ ეტაპზე ყველა პროდუქცია ელოდება ვიდრე მთლიანად პარტია არ გაივლის ამ ეტაპს მომდევნო ეტაპზე გადასვლამდე.

2. თუ სამუშაოს შესრულების სიხშირე დამუშავების ცალკეულ ეტაპზე არ არის დაბალანსებული, რაც ნიშნავს, რომ ერთი ნაწილი მეორეზე ნელა მუშაობს ან შეწყვიტა მუშაობა დანადგართან, მასალასთან ან მუშახელთან დაკავშირებული პრობლემის გამო, მაშინ სამუშაო გროვდება ყველაზე ნელა მომუშავე საფეხურზე. დაგეგმაში ასეთი შეყოვნება წარმოადგენს მარაგების დაგროვების კიდევ ერთ მიზეზს ტექნოლოგიური წარმოების სისტემაში .
3. რადგან წარმოების ხელმძღვანელები (სუპერვაიზორები) აფასებენ დამუშავების ადგილის მენეჯერებს მათი გამომუშავების ნორმის შესრულების უნარით, მენეჯერები თავის მხრივ ცდილობენ თავიდან აიცილონ რისკი, რომელიც წარმოების სიმძლავრეების გამოუყენებლობასთან არის დაკავშირებული. ბევრი მენეჯერი შეგნებულად უზრუნველყოფს მარაგების მაღალ დონეს თავის სამუშაო ადგილას, რათა გააგრძელოს სამუშაო მაშინაც კი, როცა ის ნაწილი, რომელიც მას ამარაგებს დახურულია. ანალოგიურად, მომდევნო საფეხურის უქმად დგომისა და მასთან დაკავშირებული ბრალდებების თავიდან აცილების მიზნით, მენეჯერებს შეუძლიათ შეინახონ დამუშავებული პროდუქცია, რათა მოამარაგონ შემდეგი წარმოების საფეხური გარკვეული პრობლემების გამო მათი ადგილის დახურვის შემთხვევაშიც .

მრავალმა ორგანიზაციამ შეიმუშავა ინოვაციური მიდგომები გადაადგილებასა და შენახვასთან დაკავშირებული ხარჯების აღმოსაფხვრელად, რომელიც არის არამომგებიანი – ტექნოლოგიურ წარმოებასთან ასოცირებული ხარჯები. 5-4 სურათი წარმოგვიდგენს სისტემას, რომელიც კორპორაცია "Gannet"-მა – ყველაზე მსხვილმა ამერიკულმა გაზეთის გამომცემელმა შეიმუშავა. იგი იყენებს კომპიუტერისა და ელექტრონულ კომუნიკაციებს თავის პაგინაციურ პროცესში, დაუმთავრებელი წარმოების ფიზიკური გადაადგილების თავიდან ასაცილებლად, რაც ამცირებს ციკლის დროსა და ხარჯებს.

სურათი 5-4
კორპორაცია Gannet: ტექნოლოგიების გამოყენება ამცირებს ხარჯებს ტექნოლოგიური წარმოების სისტემაში



კონვეირული წარმოება

კონვეირული წარმოების (product layout) სისტემით საწარმოს განლაგების დროს აღჭურვილობა განლაგებულია ისე, რომ უზრუნველყოს სპეციფიკური პროდუქტის წარმოება. ამის მაგალითს წარმოადგენს ავტომობილის ამწყობი კონვეიერი, რძის ან ბურღულეულის შეფუთვის ხაზი. პროდუქციის პრინციპით წარმოების განლაგება არსებობს დიდი მოცულობის წარმოების მქონე კომპანიებში. პროდუქტი მოძრაობს ამწყობი კონვეირის გასწვრივ, მას ემატება დეტალები და ხდება მისი ანყობა . მოწყობილობის ჩანაცვლება ან ერთეულების დამუშავება მიმდინარეობს ისე, რომ შემცირდეს პროდუქტის მოძრაობის მანძილი .

ასეთი სისტემის დამგეგმავებს შეუძლიათ უზრუნველყონ, რომ ნედლეული და შესყიდული დეტალების მინოდება მოხდეს ზუსტად საჭირო ადგილასა და საჭირო დროს. დავუშვათ, რომ ამწყობი ხაზი ანყობს გრაფიკით 600 ავტომობილს დღეში. შესყიდვის ჯგუფმა იცის, რომ 600 ავტომობილის ანყობას სჭირდება 2,400 მუდმივი და 600 დამატებითი საბურავი. იდეალური პირობებით მუშაობისას შესყიდვის ჯგუფი უზრუნველყოფს საბურავების პატარა პარტიებით მინოდებას ისეთი სიხშირით, როგორსაც ნარ-

პრაქტიკაში

ABC-ს შედარება შეზღუდვების თეორიასთან: როდესმე დაწყვილდებიან?

საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალიცხვის (ABC) და შეზღუდვის თეორიის მომხრეები ჩართული იყვნენ მწვავე დებატებში რამოდენიმე წლის მანძილზე. ვიდრე ცალკეული მხარეები ხშირად არიან გაბრაზებული, საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალიცხვას და შეზღუდვების თეორიას აქვთ ისეთი თვისებები, რომლითაც ისინი აესებენ ერთმანეთს. რას ფიქრობთ? ქვემოთ მოცემულია ამ ორ მიდგომას შორის განსხვავებები:

მოსაზრება	შეზღუდვების თეორია	საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალიცხვა
მიზანი	მოგების მაქსიმიზაცია მწარმოებლურობის მაქსიმალური ეფექტიანობის საშუალებით. TOC არ არის პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციის სისტემა. მენეჯმენტის ყურადღებას ამახვილებს ადგილობრივად და წარმოდგენას მთლიანი პროცესის მუშაობაზე კომპანიის შიგნით არ იძლევა.	იძლევა ზუსტ და რელევანტურ ინფორმაციას გადაწყვეტილების მიმღები პირებისათვის, ის ანანილებს რესურსებს დანახარჯთა ობიექტებში. მენეჯერებს ჭირდებათ ეს ინფორმაცია გადაწყვეტილებებისათვის პროდუქციაზე, მომსახურებასა და მომხმარებელზე
სიმძლავრის რესურსები	სიმძლავრის დადგენის შემდეგ მენეჯერებს არ შეუძლიათ ოპერაციული ხარჯების რეგულირება სწრაფად თუ საერთოდ ამის გაკეთება შეუძლიათ.	უშვებს, რომ მენეჯერებს შეუძლიათ შეცვალონ სიმძლავრის რესურსები.
მუშახელის ღირებულებისა და მიმდინარე დანახარჯების დინამიკა	ითვლება, რომ აღნიშნული ხარჯები მუდმივია კვალიფიციური მუშახელის ღირებულების ჩათვლით.	მიიჩნევს, რომ ყველა რესურსი მოკლევადიან პერიოდში არის ცვალებადი და შესაბამისად შეიძლება იყოს ხელახლა გადანანილებული საქმიანობის ანალიზის შედეგად.
პროცესის გაუმჯობესება	ფოკუსირებულია მწარმოებლურობის გაზრდაზე ვინრო ყელის აღმოფხვრით და ამცირებს პროდუქტის ციკლის დროს ვინრო ყელის გავლით.	ადგენს რომელი საქმიანობა და პროცესი ქმნის დამატებით ღირებულებას და რომელი საჭიროებს დახვეწას.
მოგების გაუმჯობესება	პროდუქტის ნარმოება განისაზღვრება TOC მოგების და ციკლის დროის მიხედვით ვინრო ყელში.	პროდუქციის ასორტიმენტისა და მოცულობასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღება ხდება გრძელვადიანი პერსპექტივიდან, მხედველობაში მიიღება რა პროდუქტი, არხები, მომხმარებელთა მოზიდვიანობა.
პროდუქციის ასორტიმენტისა და მოცულობის დაგეგმვის პერსპექტივა	ორიენტირებულია მოკლევადიან პერიოდზე და მიიჩნევს, რომ უმეტესი ხარჯები ნედლეულის ხარჯების გარდა დაუბრუნებად ხარჯებს მიეკუთვნება.	ორიენტირებულია გრძელვადიან პერიოდზე და მიიჩნევს, რომ გადაწყვეტილების მიღება ნაკლებად მოქმედებს პროდუქტზე, არხებზე და მომხმარებელზე.

წყარო: Gary Cokins, „TOC vs. ABC: Friends or Foes?," *ABC Technologies Monograph.* 1998. დაბეჭდილია Gary Cokins-ის ნებართვით, garyfarms@aol.com.



ABC და TOC სისტემის მომხრეები ეჯიბრებიან ერთმანეთს დომინანტობისათვის.
წყარო: Chris Windsor/Getty Images, Inc.-Photodisc.

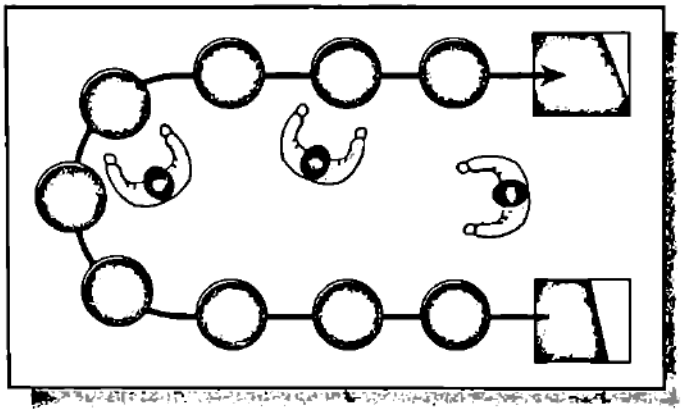
მოება მოითხოვს. რადგან ცალკეული საბურავების პარტია მოითხოვს მიმწოდებლისგან პარტიასთან დაკავშირებული შეკვეთების, ტრანსპორტირებისა და მიწოდების ხარჯების გაწევას, მგეგმავებს შეუძლიათ განახორციელონ რამოდენიმე დღის სამყოფი საბურავების ერთდროულად მიწოდება.

განვიხილოთ დაუმთავრებელი წარმოება კაფეტერიაში: ხალხი ჩაუელის საკვების კონტეინერებს და ირჩევს საჭმელს სურვილისამებრ. თანამშრომლები უზრუნველყოფენ საკვების მომზადების საქმიანობას ისე, რომ კონტეინერები ივსება მათი დაცარიელებისთანავე — არაერთი ერთეული ერთ ჯერზე. მაგალითად: მზარეული არ ამზადებს ერთ ჯამ წვნიანს ერთ ჯერზე, რადგან წვნიანის პარტიასთან დაკავშირებული დაყენების ხარჯები იქნებოდა ძალიან ძვირი, დაყენების ხარჯების შემცირება განაპირობებს პარტიის ზომების შემცირებასაც (კონტეინერის ზომა), ეს ამცირებს მარაგების დონეს და შესაბამისად ხარჯებს. ასევე აუმჯობესებს ხარისხს მომხმარებლის კმაყოფილების ზრდასთან ერთად. საბოლოო მიზანია დაყენების ხარჯების შემცირება ნულამდე და დამუშავების დროის შემცირება ნულთან ახლოს, ისე რომ სისტემამ შეძლოს ინდივიდუალური პროდუქტის წარმოება და მიწოდება საჭიროებისამებრ.

მოქნილი ავტომატიზებული წარმოება

საწარმოო პროცესის დაგეგმვის მესამე მიდგომა არის მოქნილი ავტომატიზებული წარმოება (cellular manufacturing), ის განეკუთვნება ისეთ საწარმოს, რომელიც წარმოდგენილია უჯრედების სახით და თითოეულ უჯრედში ყველა დანადგარი აწარმოებს მსგავს პროდუქციას, ასეთი უჯრედები ერთმანეთთან ახლოსაა განლაგებული. 5-5 სურათი ასახავს, რომ უჯრედი ისეთი ფორმისაა, რომ საჭირო ნაწილების ადვილად ხელმისაწვდომობას უზრუნველყოფს. ასეთი დაგეგმვის დროს დანადგარები მოქნილია და შეიძლება მათი ადვილად რეგულირება ავტომატურადაც, სხვადასხვა პროდუქტების საწარმოებლად. როდესაც ხდება ქსელური წარმოების დანერგვა პროდუქციის წარმოებისთვის საჭირო თანამშრომელთა რაოდენობა მცირდება ახალი დიზაინის გამო. სამუშაოს მიმდინარეობის U ფორმა უკეთესი ვიზუალური კონტროლის საშუალებას იძლევა, რადგან თანამშრომლებს შეუძლიათ პირდაპირ დაკვირდნენ რას აკეთებენ სხვა თანამშრომლები.

სურათი 5-5
მოქნილი
ავტომატიზებული
წარმოება



მარაგების ღირებულება და დამუშავების ხანგრძლივობა

მარაგები და დამუშავების ხანგრძლივობა

პარტიების სახით წარმოება წარმოშობს არა მარტო მარაგების ხარჯს, არამედ იწვევს მარაგების დაგროვებასა და შენახვასთან ასოცირებულ დაყოვნებას. ეს დაგვიანებები ზრდის ციკლის პერიოდს და ამცირებს მომხმარებლების მომსახურებას. დაყოვნება შეიძლება მოხდეს წარმოების პროცესის ნებისმიერ საფეხურზე, წარმოების დასაწყისშიც კი. მაგალითად, დაყენების მაღალი ხარჯების გამო, მწარმოებელმა შეიძლება მოითხოვოს, რომ პროდუქცია წარმოებულ იქნას მინიმალური პარტიის მოცულობით. თუ მომხმარებლის შეკვეთა დადგენილ ზომაზე ნაკლებია და შეკვეთის შევსება ვერ ხდება არსებული მზა პროდუქციის მარაგებით, მაშინ მომხმარებელს მოცდა მოუწევს, ვიდრე შესაბამისი ოდენობის შეკვეთა არ დაგროვდება, რომ დაკმაყოფილდეს პარტიის მინიმალურ მოცულობის მოთხოვნა. შესაძლებელია საკრედიტო მენეჯერს დასჭირდეს 5 წუთი სესხის დასამტკიცებლად ბანკში, მაგრამ განცხადება იცდის საათობით და შეიძლება დღეობითაც, ვიდრე ის მენეჯერამდე მიაღწევს, რადგან ყოველი შემთხვევის დროს მენეჯერის წინ და უკან სიარული ცაკლეული განცხადების დასაკმაყოფილებლად მეტისმეტად ძვირია.

მარაგებთან დაკავშირებული ხარჯები

მარაგებზე მოთხოვნა წარმოშობს უზარმაზარ ხარჯებს ორგანიზაციაში, სამუშაო პროცესის მარაგების მოძრაობის, შენახვისა და დამუშავების ხარჯების ჩათვლით. გარდა ამისა, მას ემატება შრომელებისა და დაზიანებისგან გამონეული ხარჯები. მრავალმა ორგანიზაციამ აღმოაჩინა, რომ საწარმოს დაგეგმვა და არაეფექტიანობა წარმოშობს სამუშაო პროცესის მარაგების დაგროვებას და ასევე მალავს სხვა პრობლემებს, რომელსაც ხელახალი სამუშაოს ხარჯებისკენ მივყავართ.

მაგალითად, პარტიების წარმოების დროს, პროცესის დასასრულს თანამშრომლები ხშირად აღმოაჩენენ პარტიის ზომასთან დაკავშირებულ პრობლემებს, რომელიც გამომდინარეობს პროცესის დასაწყისში მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხიდან. როცა სამუშაო სრულდება მუდმივად, ერთი კომპონენტით ერთ ჯერზე, მუშები შემდეგ საფეხურზე ადვილად შეძლებენ წინა კომპონენტთან დაკავშირებული ხარვეზის აღმოჩენას და გამოსწორებას, ვიდრე დეფექტის მქონე პროდუქციის წარმოება მოხდება.

ახალ წარმოების სისტემაზე გადასვლის სარგებლიანობა: მოქნილი ავტომატიზებული წარმოების გამოყენების მაგალითი

კორპორაცია "San Rafael"-ი ლიდერია სახლისა და საწარმოო გამოყენების მცირე ელექტრული მოწყობილობების წარმოებაში. ის ამზადებს ელექტრულ გამანაწილებელი სარქველებს თავის საწარმო Pasadena-ში (კალიფორნია). დღემდე საწარმო შედგებოდა ხუთი საამქროსგან: ჩამოსხმის, დანადგარზე დამუშავების, ამწყობი, შემოწმებისა და შეფუთვის.

ახლა სანარმოს ნარმოების სისტემა შეიცვალა, კონვეირულის ნაცვლად დაინერგა მოქნილი ავტომატიზებული ნარმოება. მომდევნო ნანილში ჩვენ შევხედაოთ, როგორც ძველ ასევე ახალ ნარმოებას, განვსაზღვრაოთ ახალი სისტემის სარგებელს და შევადარებთ ამ ორი სისტემის დანახარჯებსა და სარგებელს.

საწარმო უშვებს 128 სხვადასხვა სახის პროდუქციას, რომელიც შეიძლება დაჯგუფდეს პროდუქციის რვა აღრიცხვის მიზნებიდან გამომდინარე, რაც ეფუძნება პროდუქციის საერთო თვისებებსა და ნარმოების პროცესს. ძველი დაგეგმვის შემთხვევაში 128 პროდუქტი გაიელიდა ნარმოების პროცესის მსგავს, ერთმანეთზე მიყოლებულ ეტაპს (იხილეთ სურათი 5-6). პანელების ნარმოება გამანაწილებელი სარქველებისთვის მიმდინარეობდა დიდი პარტიებით ჩამოსხმის საამქროში. შემდეგ მიღებული პროდუქცია გროვდებოდა სამუშაო პროცესის დიდი მარაგების სახით საწყობში დანადგარზე დამუშავების საამქროსთან ახლოს, სადაც იცდიდა შედუღებისა და მბურღავი დანადგარის გათავისუფლებამდე. დანადგარზე დამუშავების შემდეგ პანელები გროვდებოდა მათი ანყობის მოთხოვნამდე, ამ პერიოდში გარე მომწოდებლისგან მიღებული გადამრთველები და სხვა კომპონენტები მოთავსებული იყო თითოეულ პანელზე. მეორე საწყობი მდებარეობდა ამწყობ სამქროსთან ახლოს და გამოიყენებოდა პროდუქციისთვის, რომელიც ელოდებოდა შემოწმებასა და შეფუთვას მათი გაგზავნის წინ. საბოლოოდ შეფუთული გამანაწილებელი სარქველები გროვდებოდა მზა პროდუქციის მარაგების სახით საწყობში მომხმარებლისთვის ან დისტრიბუტორისთვის გაგზავნამდე.

ნარმოების დინამიკა მოითხოვდა სამუშაო პროცესის მარაგების შენახვას ხანგრძლივი პერიოდით და რამოდენიმეჯერ ნარმოების მომდევნო ეტაპის დანყებამდე. როგორც აღვნიშნეთ, ნარმოების ციკლი მოიცავს დროს მომწოდებლისგან ნედლეულის მიღებიდან მომხმარებლისთვის ან დისტრიბუტორისთვის მზა პროდუქციის მიწოდების პერიოდის ჩათვლით. San Rafael-ის ნარმოების პროცესის პერიოდი (processing time) იყო 28 დღე (5+1+9+1+1+4+1+2+1+3) ძველი დაგეგმვის მიხედვით. 4 დღის განმავლობაში გადამრთველები და სხვა კომპონენტები ინახებოდა მარაგების სახით და ეს დრო არ ემატებოდა დამუშავების დროს, რომელიც იხარჯება პროდუქციის ნარმოებისთვის, რადგან მათი შენახვის პარალელურად სრულდებოდა ნარმოების სხვა საქმიანობები, მაგალითად, დაუმთავრებელი ნარმოების მარაგების შენახვა და დანადგარზე დამუშავება. შესაბამისად, გადამრთველებისა და სხვა კომპონენტების შენახვის აუცილებლობა არ ახანგრძლივებდა საწარმოო ოპერაციების შესრულებისთვის საჭირო დროს .

მარაგებზე დახარჯული დროის შესაფასებლად, ჩვენ უნდა ვიცოდეთ, თუ როგორ აფასებს ორგანიზაცია ეფექტიანობას ნარმოების პროცესის მიხედვით. ფართოდ გავრცელებული საზომი არის ნარმოების ციკლის ეფექტიანობა (processing cycle efficiency (PCE)) და ის შემდეგნაირად ითვლება :

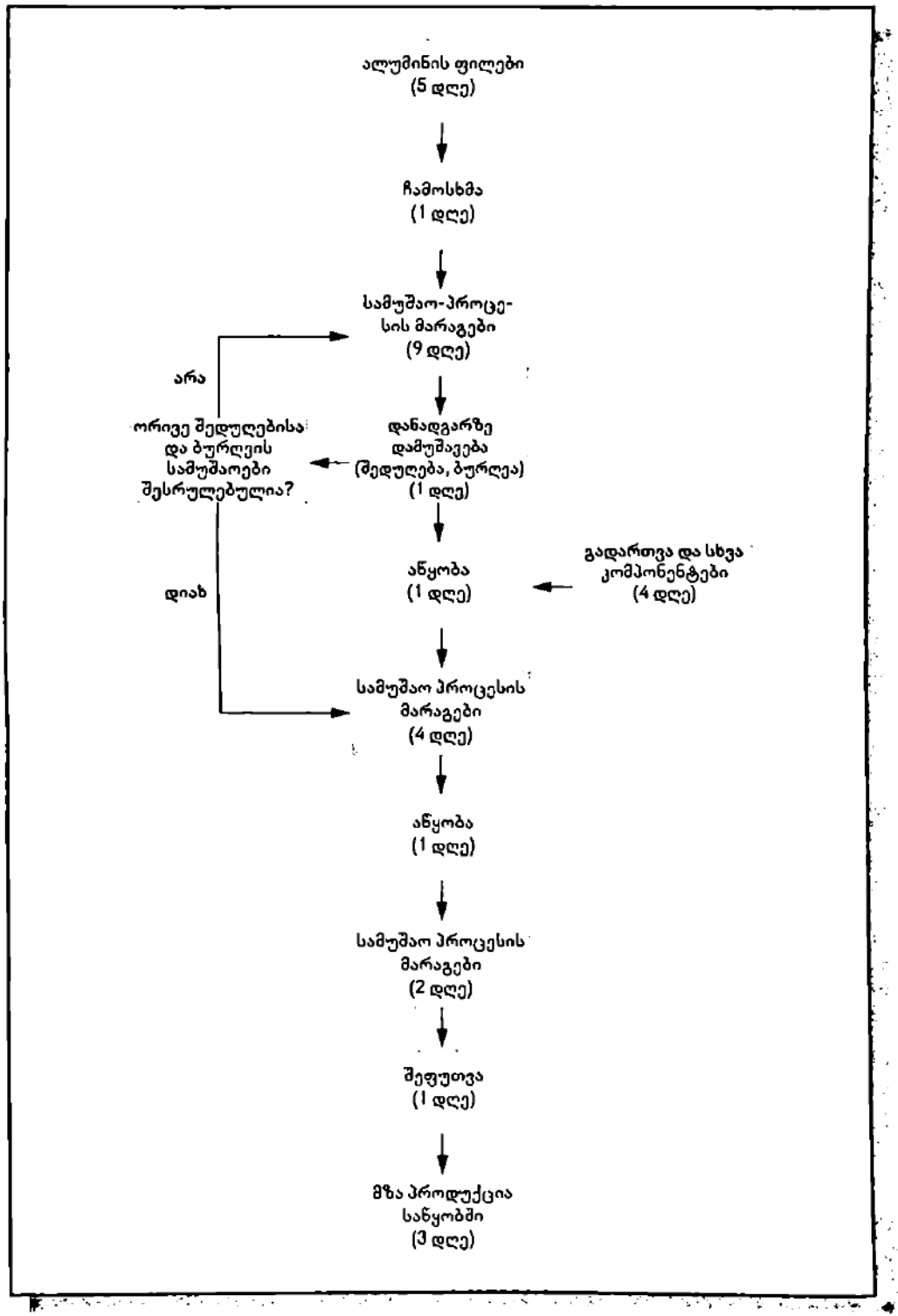
PCE = (დამუშავების დრო+მოძრაობის დრო+შენახვის დრო+შემოწმების დრო)

ძველი სისტემის მიხედვით ნარმოების ციკლი შეადგენდა 28 დღეს. San Rafael-ის კომპანიისთვის, მხოლოდ 4 დღე იხარჯებოდა აქტიური დამუშავების პროცესზე [(1 ჩამოსხმა) + (1 დანადგარზე დამუშავება)+ (1ანყობა) + (1 შეფუთვა)]. დანარჩენი 24 დღე ეთმობოდა ეკონომიურად არამომგებიან საქმიანობას, როგორიცაა მოძრაობა, მარაგების შენახვა და შემოწმება. დროის პერიოდი, როცა მასალები ინახებოდა მარაგების სახით შეიძლება ყოფილიყო სულ ცოტა 24 დღე. PCE ფორმულა გვიჩვენებს, რომ დამუშავების დრო მთლიანი ციკლის პერიოდის 14.28% (4÷28) ტოლია. მსგავსი შედეგები დამახასიათებელია სხვა საწარმოებისთვისაც, რომლებიც აწარმოებენ პროდუქციას მექანიკური და ელექტრული კომპონენტებით. ჩვენ ვნახავთ როგორ შეიცვალა PCE საწარმოს რეორგანიზაციის შემდეგ.

რეორგანიზაცია

San Rafael-ის საწარმოს რეორგანიზაციის ძირითადი მიზანს წარმოადგენდა წარმოების ციკლის პერიოდის შემცირება. შესაბამისად, საწარმო რეორგანიზებული იქნა რვა ნარმოების ავტომატიზებულ უჯრედად ჩამოსხმის საამქროს გარდა. თითოეული უჯრედი აქცენტირებული იყო მსგავსი პროდუქტის წარმოებაზე, რომელიც იმავე პროდუქციის ხაზს ეკუთვნოდა .

სურათი 5-6
San Rafael Electric Corporation: ნარმოების ნაკადები და საშუალო დრო საწარმოს ძველი განლაგების დროს



5-7 სურათზე ასახულია წარმოების ნაკადი მისი ახალი დაგეგმვის დროს. ვიდრე ჩამოსხმის საამქრო ცალკე ნაწილად რჩება, ოთხი სხვა საქმიანობა: დანადგარზე დამუშავება, ანყობა, შემოწმება და შეფუთვა ერთმანეთთან ახლოს მდებარეობს თითოეულ წარმოების უჯრედში. ჩამოსხმის საამქროდან მიღებული ალუმინის პანელები შედუღდება, იბურღება და ეწყობა წარმოების უჯრედში. თანამშრომლები პასუხისმგებელნი არიან შემოწმებისა და შეფუთვის საქმიანობებზეც. ამგვარად, მასალების დამუშავებებს შორის მანძილი და დრო, რომელიც საჭირო იყო ერთი პანელის მეორე პროცესში გადასატანად მნიშვნელოვნად შემცირდა.

კომპანია ასევე ახორციელებს „დროული მინოდების პრინციპით" წარმოებაზე გადასვლას. ცვლილება საჭირო გახდა სხვადასხვა ეტაპებს შორის სამუშაო პროცესის მარაგების არარსებობის გამო. პანელის წარმოება მიმდინარეობს მაშინვე შედუღების, გაბურღვის, აწყობის შემოწმებისა და შეფუთვის გზით, ამ საფეხურების შედეგად ოპერაციებს შორის დრო შემცირებულია, ერთი საქმიანობა იცვლება მეორეთი შეკვეთიდან გამომდინარე.

5-6 და 5-7 სურათების შედარების დროს ყურადღება მიაქციეთ, რომ კორპორაცია „San Rafael"-ი არ ამცირებს წარმოების ოპერაციების დროს საწარმოს დაგეგმვის ცვლილების შედეგად. წარმოების ოპერაციებზე დახარჯული დრო იგივე რჩება (იხილეთ 5-7 სურათი), რაც ცვლილებამდე იყო (იხილეთ 5-6 სურათი). თუმცა ახალი დაგეგმვის პირობებში წარმოების ციკლის დრო არსებითად შემცირდა 28 დღიდან 12 დღემდე. შესაბამისად PCE შეიცვალა 14.28%-დან 33.33%-მდე. (4:12). ეს ეფექტიანობის მხრივ მნიშვნელოვანი გაუმჯობესებაა წარმოების ოპერაციებს შორის სამუშაო პროცესის მარაგების მოცილების გზით.

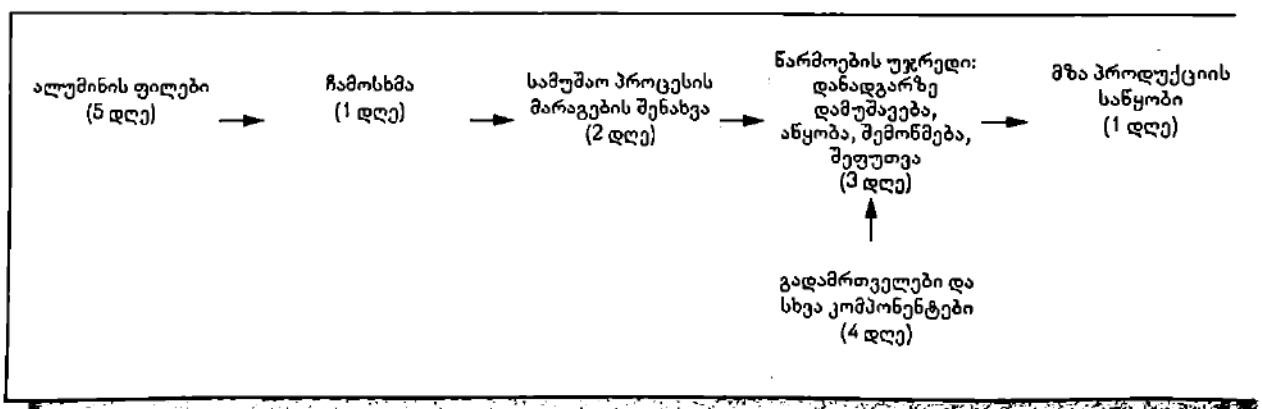
რელევანტური დანახარჯების სარგებელიანობის ანალიზი

გაუმჯობესა აღნიშნულმა ცვლილებამ საწარმოს შემოსავლიანობა? ედვარდ პარკმა – საწარმოს ინსპექტორმა – დაადგინა ქვემოთ მოცემული ხარჯები, რომელიც საწარმოს დაგეგმვაში ცვილებების განხორციელებას უკავშირდება:

დანადგარების გადატანა და ხელახალი დამონტაჟება	$600,000
თანამშრომელთა ტრენინგი მოქნილი ავტომატიზებული ნარმოებისთვის	+ $400,000
მთლიანი ხარჯები	$1,000,000

მან ასევე დაადგინა საწარმოს რეორგანიზაციის შედეგად მიღებული შემდეგი სამი სარგებელი: 1) გაყიდვების ზრდა წარმოების ციკლის დროის შემცირების გამო, 2) მარაგებთან დაკავშირებული ხარჯების შემცირება მათი რაოდენობის შემცირებისა და სამუშაო

სურათი 5-7
San Rafael Electric Corporation: წარმოების ნაკადები და საშუალო დრო საწარმოს ახალი განლაგების დროს.



სურათი 5-8
კორპორაცია San Rafael Electric-ის გაყიდვების ზრდის გავლენა მოგებაზე

გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლის ზრდა		$880,000
ხარჯების ზრდა		
პირდაპირი მასალები	$245,000	
პირდაპირი შრომა :	140,000	
ერთეულთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები	108,000	
პარტიასთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები	86,000	579,000
წმინდა მოგების ზრდა		$301,000

პროცესის მარაგების დამუშავების გამო 3) ხარისხის გაუმჯობესება, რადგან დეფექტის აღმოჩენა უფრო სწრაფად ხდება (დამუშავების შემდეგ ფაზაზე), სანამ მრავალი დეფექტის მქონე პროდუქცია იწარმოება.

ედვარდმა გამოკითხა რამოდენიმე წარმოებისა და გაყიდვების მენეჯერი სარგებლის მასშტაბის განსაზღვრისათვის. ინტერვიუ პირველად, კეროლაინ გრეფს, გაყიდვების უფროს მენეჯერს ჩამოართვა, რომელსაც კომპანიაში 17 წლიანი გამოცდილება აქვს :

ედვარდ პარკი: გაზარდა წარმოების ციკლის შემცირებამ გაყიდვები?

კეროლაინ გრეფი: დიახ, ჩვენ შევძელით რამოდენიმე მომხმარებლის მოპოვება ჩვენი კონკურენტებისგან, რადგან ჩვენ ახლა ვთავაზობთ მათ გაცილებით მცირე მიწოდების დროს და ამავე მიზეზით შეგვიძლია შევინარჩუნოთ მომხარებელი. გადაეწყვიტეთ ბაზრის კვლევის ჩატარება, რათა დავრწმუნებულიყავით თუ რა გავლენა იქონია მიწოდების დრომ გაყიდვებზე. კვლევა გვიჩვენებს, რომ ზრდა გაყიდვებში შეადგენს $880,000 დოლარს მიმდინარე წელს, რაც საწარმოში გატარებულ ცვლილებებს უკავშირდება. გაყიდვების საორიენტაციო ზრდის დეტალები ინდივიდუალურ პროდუქციასთან დაკავშირებით, ასევე მოცემულია აღნიშნულ კვლევაში. ვფიქრობ, თქვენთვის ეს საინტერესო იქნება .

შემდეგ ედვარდი დაუკავშირდა თავის ანალიტიკოს კერინ ქენტველს, მოგებაზე გაყიდვების ზრდის გავლენის შესაფასებლად ინფორმაციის შეგროვებისთვის. ედვარდმა სთხოვა მას საწარმოს პროდუქციისთვის ზღვრული სარგებლიანობის დადგენა. შემდეგ მან გადახედა ხარჯთალრიცხვის ანგარიშებს.

კერინ ქენტველი: მე მოვამზადე ჩვენს პროდუქციაზე გაყიდვების ზრდის დეტალური ანალიზი. ქვემოთ მოცემულია შეჯამებული ინფორმაცია მთლიანი 128 პროდუქტისთვის (იხილეთ 5-8 სურათი). მე დავიწყე გაყიდვების ზრდის მაჩვენებლით ცალკეული პროდუქტისთვის. ქვემოთ მოცემულია პროდუქტ TL32 მაგალითი. (იხილეთ 5-9 სურათი). მე გავამრავლე 800 ერთეულით გაყიდვების ზრდა მასალის პირდაპირ ხარჯზე, რომელიც შეადგენს $7 ერთეულის მიხედვით, მუშახელის ღირებულებაზე $4 ერთეულის მიხდვით და ერთეულთან დაკავშირებულ დამხმარე ხარჯზე $3 ერთეულის

სურათი 5-9
კორპორაცია San Rafael Electric-ის გაყიდვების ზრდის გავლენა პროდუქტ TL32-ზე

გაყიდვების ზრდა	(800 ერთეული X $29 ფასი ერთეულზე)		$23,000
ხარჯების ზრდა :			
პირდაპირი მასალის ხარჯები	(800 ერთეული X $7 ერთეულზე)	$5,600	
პირდაპირი მუშახელის ხარჯები	(800 ერთეული X $4 ერთეულზე)	3,200	
ერთეულთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები	(800 ერთეული X $3 ზედნადები ხარჯები ერთეულზე)	2,400	
პარტიასთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები	(800 ერთეული X $250 ზედნადები ხარჯები პარტიაზე)	2,000	$13,000
წმინდა მოგების ზრდა			$10,000

მიხედვით. ასევე დაავადგინე, რომ რვა დამატებითი პარტიაა საჭირო გაზრდილი წარმოებისთვის იმ ფაქტის გათვალისწინებით, რომ პროდუქტი TL32 იწარმოება პარტიებით, რომელიც მოიცავს 100 ერთეულს.

პროდუქტის და სანარმოს მდგრადობის დამხმარე ხარჯების ზრდა არ დაფიქსირებულა, რადგან ახალი პროდუქცია არ დაემატებია სანარმოს, ასევე არ არის დამატებული დანადგარები. მოგების ზრდა 10,000 დოლარით გამოთვლილ იქნა გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლის $23,200 და ხარჯების ზრდის $13,200 სხვაობით. 5-8 სურათი გვიჩვენებს მთლიან შემოსავალსა და ხარჯებს ყველა მსგავსი 128 პროდუქციისთვის.

ედვარდ პარკი: გმადლობ, კერინ თქვენი ძალისხმევისთვის, ჩვენი მიღწევა მდგომარეობს იმაში, რომ უფრო დაბალმა წარმოების ციკლის დრომ მოგვცა მოგების ზრდა 301,000 დოლარის ოდენობით მიმდინარე წელს.

ედვარდი შემდეგ შეხვდა ვინნი ჩანს – წარმოებისა და მარაგების მენეჯერს, იმის გასარკვევად, თუ როგორი გავლენა იქონია სამუშაო პროცესის მარაგების დონის შემცირებამ დამხმარე საქმიანობის რესურსების მოხმარებაზე:

ედვარდ პარკი: გამოიწვია საწარმოს დაგეგმვის ცვლილებამ სამუშაო პროცესის მარაგების შენახვისა და დამუშავების მხრივ ცვლილებები?

ვინნი ჩანი: დიახ, ჩვენ შევძელით მიგველწია ბევრი ცვლილებისთვის. ჩვენ არ გვჭირდება მასალის დამუშავებასთან დაკავშირებული პერსონალი, რომელთაც გადაჰქონდათ სამუშაო პროცესის მარაგები შედუღების დანადგარიდან მბურღავ დანადგარამდე და შემდეგ საწყობში. ასევე არ არის საჭირო მარაგების შენახვა აწყობის, შემოწმებისა და შეფუთვის ოპერაციებს შორის. ჩვენ არ შეგვიმცირებია მასალების დამუშავებაზე მომუშავე თანამშრომელთა რაოდენობა მაშინვე, მაგრამ როცა სამუშაოს სტაბილური სახე მიეცა, პერსონალი შევამცირეთ 14-დან 8 თანამშრომლამდე.

ედვარდ პარკი: შეიცვალა რაიმე დამხმარე საქმიანობის მოცულობის მხრივ?

ვინნი ჩანი: სამუშაო პროცესის მარაგების 70%-ით შემცირებასთან ერთად, რამაც ხარჯები დასწია $2,270,000-დან $690,000-მდე, შესაბამისად შემცირდა მარაგებთან დაკავშირებული საქმიანობები. მასალების გადატანისთვის საჭირო ჩანაწერების მომზადება ესეთი რაოდენობით საჭირო არ არის და ვფიქრობთ საწყობის პერსონალის შემცირებას 75%-ით, ოთხი თანამშრომლიდან ერთის დატოვებას. ჩვენ გადავანაწილებთ ერთ თანამშრომელს, დანარჩენები გადანაწილდებიან პროდუქციასთან დაკავშირებულ საქმიანობებზე შემდეგ კვირაში.

ედვარდ პარკი: ჩვენ ვლაპარაკობთ მომსახურე პერსონალზე, არის კიდევ სხვა რესურსები, რომლებიც განთავისუფლდა სამუშაო პროცესის მარაგების შემცირების შედეგად?

ვინნი ჩანი: დიახ, საჭიროა საწყობის სივრცის ერთი მესამედი განსხვავებით წინა წარმოების პროცესისგან. დანარჩენი სივრცე გამოუყენებელია ამჟამად, ჩვენ ჯერ ვერ ვიპოვეთ სხვა ალტერნატივა მის გამოსაყენებლად. მე არ ვარ დარწმუნებული იყო თუ არა რაიმე შემოთავაზება დამატებითი სივრცის გამოსაყენებლად ნინა თვეში მომზადებულ საწარმოს სამნლიან გეგმაში, რადგან წარმოების საქმიანობები გაიზარდა, ჩვენ შევძლებთ ახალი ნარმოე-

ბის უჯრედის განლაგებას განთავისუფლებულ ადგილას, რომელიც ადრე მარაგებს ეკავა.

ედვარდ პარკი: მაგრამ თქვენ არ ელოდებით სწრაფ სარგებელს დამატებითი სივრცის გამოყენების შედეგად?

ვინნი ჩანი: დიახ, მართალი ხართ. არის ერთი სარგებელი რომელიც არ უნდა დაგავიწყდეთ: როცა პანელები იწარმოება დიდი პარტიებით და ინახება დამუშავების შემდეგი საფეხურისთვის, ჩვენ ვპოულობთ დამუშავების პროცესში რამოდენიმე დაზიანებულ პანელს, რომელიც გამოუყენებელია მომხმარებლისთვის. „დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოებაზე გადასვლამ და მარაგების შემცირებამ შედეგად მოიტანა მასალების დაზიანების შემთხვევის შემცირება 0.32%-დან 0.12%-მდე.

ედვარდ პარკი: დიდი მადლობა, თქვენს მიერ მონოდებული ინფორმაცია სასარგებლო იქნება საწარმოს დაგეგმვაში გატარებული ცვლილების შესაფასებლად.

ედვარდმა და კეროლაინმა გააანალიზეს მათ მიერ შეგროვებული ინფორმაცია. საწარმოს მდგრადობის ხარჯები შენარჩუნდა შენობის ამორტიზაციის, დაზღვევის, გათბობის, განათების, დასუფთავების, ტექნიკური მომსახურებისა და რემონტის ჩათვლით. დამხმარე საქმიანობის ხარჯის მაჩვენებელი იყო $108 ერთ კვადრატულ ფუტზე. თუმცა მათ გადაწყვიტეს, რომ გამონთავისუფლებული ადგილის ხარჯი ამჟამად დაუბრუნებად ხარჯად ჩაეთვალათ.

მასალის დამუშავების საქმიანობის ხარჯების შემონმება მიუთითებდა, რომ თანამშრომელთა ხელფასი საშუალოდ შეადგენდა 21,000 დოლარს 30%-ით მეტს ან $7,350 ($21,000X0.35) დამატებითი შეღავათების ჩათვლით. მასალის დამუშავების საქმიანობის ხარჯების დანაზოგმა შეადგინა 170,000 დოლარი ($28,350X6) 6 თანამშრომლის შემცირების გამო.

იმაეე გზით ვინმა დაადგინა, რომ საწყობის პერსონალის წლიური ხელფასი საშუალოდ შეადგენდა 26,400 დოლარს. 30% დამატებითი შეღაეათის მაჩვენებლის გათვალისწინებით და მოსალოდნელი სამი თანამშრომლის შემცირების გზით წლიური მთლიანი დანაზოგი იყო $106,920 ($26,400 X1.35 X 3).

შესაძლოა იყოს მნიშვნელოვანი ხარჯები მარაგების დაფინანსების მხრივ: ედვარდმა შეაფასა ბანკის სესხის პროცენტული მაჩვენებელი, რითაც ფინანსდება მარაგები და აღმოჩნდა 12% წლიურად. სამუშაო პროცესის მარაგები შემცირდა 1,580,000 დოლარით ($2,270,000–$690,000). ამან შესაბამისად შეამცირა მარაგების დაფინანსება 189,600 დოლარით ($1,580,000 X 0.12).

საბოლოოდ ედვარდმა დაადგინა მასალების მთლიანი წლიური ხარჯი $31,000,000 დოლარის ოდენობით. თუ მასალების დაზიანებისა და უვარგისობის მაჩვენებელი დარჩა თავდაპირველი მასალის ხარჯის 0.32%, მაშინ დანაკარგი იქნება $99,200 ($31,000,0000 X 0.0032), რადგან მაჩვენებელი შემცირდა 0.12%-მდე, მასალის დაზიანების და უვარგისობის ხარჯი არის $37,200 ($31,000,000 X 0.0012), დანაზოგმა შეადგინა $62,000 ($99,200 – $37,200).

დანახარჯ-სარგებლიანობის შეჯამება

ედვარდმა შეაჯამა საწარმოს დაგეგმვაში ცვლილების შედეგად მიღებული ხარჯის დანაზოგის შესახებ ინფორმაცია. (იხილეთ 5-10 სურათი). მან განსაზღვრა წლიური სარგებელი რომელმაც შეადგინა 829,620 დოლარი. ცვლილების გატარების ერთჯერადი ხარჯი იყო მხოლოდ $1,000,000. თუ სარგებელი მსგავსი სიხშირით გაგრძელდება 3-ზე მეტი თვის მანძილზე მთლიანი სარგებელი გადააჭარბებს საწარმოში ჩადებულ ინვესტიციის ოდენობას:

$829,620 X 15.12 = $1,037,025

სურათი 5-10
კორპორაცია San Rafael Electric: საწარმოს დაგეგმვის ცვლილების შედეგად მიღებული წლიური სარგებელი.



გაზრდილი გაყიდვებით მიღებული სარგებლი:			
გაყიდვების ზრდა	(სურათი 5-8)	$880,000	
წარმოების ზრდის ღირებულება	(სურათი 5-8)	(579,000)	$301,000
სამუშაო პროცესის მარაგების შემცირების შედეგად ხარჯის დანაზოგი:			
სამუშაო პროცესის მარაგების ინვესტირების ხარჯი		$189,600	
მასალის დამუშავებაზე მომუშავე მუშახელის ხარჯი		170,100	
საწყობის პერსონალის ხარჯი		106,920	
მასალის დაზიანებისა და დაძველების შედეგად მიღებული ხარჯი		62,000	528,620
მთლიანი სარგებელი			$829,620

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, პროცესის გაუმჯობესება აანაზღაურებს გაწეულ ხარჯს 1.25 ნელში.

San Rafael-ის შემთხვევის შესწავლა გვაცნობს რამდენიმე მნიშვნელოვან კონცეფციას. ჩვენ ჩამოვაყალიბეთ რამდენიმე სხვადასხვა მეთოდი, რომლის საშუალებითაც წარმოების პრაქტიკამ შეიძლება გააუმჯობესოს საწარმოს მომგებიანობა. ჩვენ დავინახეთ, რომ მარაგების დაფინანსება არის ფინანსებთან დაკავშირებული ძირითადი ხარჯი. მნიშვნელოვანია ამ ხარჯის განხილვა, მიუხედავად იმისა, რომ ფინანსირებაზე გაწეული ხარჯები ხშირად არ აძლიერებს უმეტეს ტრადიციულ ხარჯთაღრიცხვის სისტემებს. ნაკადური წარმოების პროცესი ამცირებს აგრეთვე დამხმარე საქმიანობის რესურსებზე მოთხოვნას. საქმიანობის ანალიზი სასარგებლოა პოტენციური დანახარჯის დანაზოგის შეფასებისთვის, რომელიც შესაძლებელია მივიღოთ ეფექტიანი წარმოების პროცესის შედეგად.

შეუსაბამობის დანახარჯები და ხარისხის საკითხები

ზემოთ მოცემული მაგალითი გვიჩვენებს, რომ ხარჯის შემცირება მნიშვნელოვანი ფაქტორია უმეტესი ორგანიზაციებს მართვისას. ხარჯის შემცირება მოიცავს უფრო მეტს, ვიდრე პროდუქტის დიზაინის ხარჯის შემცირების მარტივი მეთოდის პოვნაა, მაგალითად ნაკლებად ძვირი მასალების გამოყენება. საფუძველი, რომელსაც ეყრდნობა ხარჯის შემცირების ძალისხმევა მდგომარეობს პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესების ან შენარჩუნების გზით ხარჯების შემცირებაში, რომ ის უფრო კონკურენტუნარიანი გახდეს. თუ პროდუქტის ხარისხი არ შეესაბამება ხარისხის სტანდარტებს, მაშინ ორგანიზაცია გასწევს ხარჯს, რომელიც ცნობილია, როგორც ხარისხის სტანდარტთან შეუსაბამობის დანახარჯები (cost of nonconformance (CONC) to quality standards).

ხარისხი სხვადასხვა ხალხებისთვის შეიძლება განსხვავდებოდეს. ხარისხი ეფუძნება ორ ძირითად ფაქტორს:

1. მომხმარებელთა მოლოდინის დაკმაყოფილება პროდუქტის თვისებებისა და მისი გამოყენების თვალსაზრისით, როგორიცაა პროდუქტის ფუნქცია და მისი ტექნიკური თვისებები;

2. პროდუქტის დიაზაინის და შესრულების ტექნიკური ასპექტების მწარმოებლის სტანდარტებთან შესაბამისობა.

სურათი 5-11
ISO 9000 სტანდარტი

1987 წელს სტანდარტიზაციის სერთაშორისო ორგანიზაციამ (ISO), რომელსაც სათაო ოფისი ჟენევაშია, შეიცარია, შეიმუშავა პირველი ISO 9000 სერიის სტანდარტები. აღნიშნული სტანდარტები გადახედილ იქნა 1994 და 2000 წელს. ორგანიზაციის ნევრების მიზანი გახლდათ საყოველთაოდ აღიარებული დამოუკიდებელი (მესამე მხარე) ხარისხის სისტემის დამტკიცება. დღეს, 400,000-ზე მეტი ორგანიზაცია არის სერთიფიცირებული მსოფლიოში. ბევრი სახის ორგანიზაცია დაინტერსებულია გახდეს ISO 9000-ს სერთიფიცირებული, რათა განახორციელოს შემდეგი:

1. დაიცვას გარე მარეგულირებელი სააგენტოების მოთხოვნები;
2. დააკმაყოფილოს ან გადააჭარბოს მომხმარებელთა მოთხოვნებს;
3. განახორციელოს ხარისხის გაუმჯობესების პროგრამა კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების მიზნით.

ISO 9000 შეიცავს 20-ზე მეტ სტანდარტსა და დოკუმენტს. ISO 9000 სტანდარტების რაოდენობის ზრდის გამო შემუშავდა ISO 9000:2000. იგი შედგება ოთხი ძირითადი სტანდარტისგან და დამხმარე დოკუმენტების მნიშვნელოვნად შემცირებული რაოდენობისგან (სახელმძღვანელო სტანდარტები, ბროშურები, ტექნიკური ანგარიშები, ტექნიკური სპეციფიკაციები). ძირითადი არსი იყო წინა ვერსიის სტანდარტების ინტეგრირება ოთხ ძირითად სტანდარტად, ესენია:

ISO 9000: ხარისხის მართვის სისტემები – საფუძვლები და ტერმინოლოგია;
ISO 9001: ხარისხის მართვის სისტემები – მოთხოვნები;
ISO 9004: ხარისხის მართვის სისტემები – საქმიანობის გაუმჯობესების სახელმძღვანელო;
ISO 9011: სახელმძღვანელო ან ხარისხის და/ან გარემოს მართვის სისტემების აუდიტი (გამოსაქვეყნებელი).

ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილებები ISO 9000 სტანდარტებში დაკავშირებულია ტოპმენეჯმენტის პასუხისმგებლობის გაზრდაზე, პროცესის მიდგომაზე ორგანიზაციის შიგნით, მუდმივი გაუმჯობესებაზე მომხმარებლებისა და სხვა მხარეების დაკმაყოფილების ხარისხის ზრდის შედეგად.
ISO 9000 და 9004 გადახედილი სტანდარტები დაფუძნებულია ხარისხის მართვის რვა პრინციპზე საუკეთესო მენეჯმენტის პრაქტიკაზე დაყრდნობით:

მომხმარებელზე ორიენტირებულობა;
ლიდერობა;
ხალხის დასაქმება;
პროცესისადმი მიდგომა;
სისტემატური მიდგომა მართვისადმი;
მუდმივი გაუმჯობესება;
ფაქტობრივი მიდგომა გადაწყვეტილების მიღების პროცესისადმი;
მომწოდებლებთან ურთიერთმომგებიანი ურთიერთობა.

ISO 9000:2000 გამოიყენება ყველა სახის ორგანიზაციასა და სფეროში, მათ შორისაა: წარმოება, ტყის წარმოება, ელექტრონიკა, კომპიუტერები, იურიდიული სფერო, ფინანსური სერვისები, ბუღალტერია, საბანკო საქმე, საცალო ვაჭრობა, ტრანსპორტირება, ტელეკომუნიკაციები, ჯანდაცვა, სასტუმროები, ავიაცია, საკვების დამუშავება, სოფლის მეურნეობა, განათლება, დასუფთავება, დასვენება, პროგრამული უზრუნველყოფა, საყოფაცხოვრებო საგნები, ტურიზმი, დიზაინი, კომუნიკაციები, ბიოტექნოლოგია, მანქანათმშენებლობა, ფერმერობა, გართობა, კონსულტირება, დაზღვევა და სხვ.

უფრო მეტი ინფორმაციის მიღება სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის შესახებ შეგიძლიათ ვებ-გვერდიდან http://www.iso.org.

სურათი 5-12
ხარისხთან დაკავშირებული ხარჯების მაგალითები

პრევენციის ხარჯი	ხარისხის კონტროლის ხარჯები
ხარისხის შემოწმება	მონოდებული მასალის კონტროლი/გამოცდა
ხარისხის შენარჩუნების ტრენინგი	გამოსაცდელი აპარატურის ტექნიკური მომსახურება
პროცესის სტატისტიკური მართვა	პროცესის მართვის მონიტორინგი
მიმწოდებელთა სერთიფიცირება	პროდუქციის ხარისხის აუდიტი
მომხმარებელთა მოთხოვნების შესწავლა	
შიდა გაუმართაობით გამოწვეული ხარჯები	დეფექტით გამოწვეული გარე დანახარჯები
მოცდენა დეფექტის გამო	პროდუქციის პასუხისგებლობაზე სასამრთლო დავა
ფუჭი ხარჯვა	ამ სფეროში განეული შეკეთების ხარჯები
ნარჩენის წმინდა ხარჯი	დაბრუნებული პროდუქცია
დეფექტის გამოსწორების ხარჯები	პროდუქციის ვალდებულებების გამო გამოძახება
	გამოძახება მომსახურების გასანევად
	გარანტიასთან დაკავშირებული პრეტენზიები

ხარისხის სტანდარტები

გლობალურმა კონკურენციამ განაპირობა ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების შემუშავება. კომპანიის სერთიფიცირება ამ სტანდარტების მიხედვით მომხმარებლებს მიუთითებს იმაზე, რომ მენეჯმენტმა შეასრულა ყველა პროცედურა და პროცესი რომელიც უზრუნველყოფს მაღალი ხარისხის პროდუქციის წარმოებასა და მომსახურების გაწევას. 5-11 სურათი გვიჩვენებს ევროპაში შემუშავებულ ISO 9000 სერიის სტანდარტებს და მათ მიზნებს. სურათი ასევე გვაწვდის იმ პროცედურების მონახაზს, რომელიც ორგანიზაციამ უნდა დაიცვას ISO 9000 სერთიფიკატის მისაღებად .

ხარისხის კონტროლზე გაწეული ხარჯები

ეს ნაწილი ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, თუ როგორ შეიძლება იქნას განმარტებული ხარისხის ხარჯები (quality costs) მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტების თვალთახედვიდან. კომპანიებმა აღმოაჩინეს, რომ შეუძლიათ დახარჯონ მთლიანი წარმოების ხარჯების 20% ან 30% ხარისხთან დაკავშირებულ პროცესებზე, როგორიცაა გარე ან შიდა გაუმართაობის აღმოჩენა და გამოსწორება. ხარისხის ხარჯები იყოფა ოთხ კატეგორიად :

1. პრევენციის დანახარჯები;
2. ხარისხის კონტროლის დანახარჯები;
3. შიდა გაუმართაობით გამოწვეული ხარჯები;
4. დეფექტით გამოწვეული გარე ხარჯები.

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ნაკლებად ძვირია დეფექტების თავიდან აცილება, ვიდრე მათი აღმოჩენა და გამოსწორება .

პრევენციის დანახარჯები

პრევენციის დანახარჯები (Prevention costs) უზრუნველყოფს კომპანიების მიერ პროდუქციის წარმოებას ხარისხის სტანდარტების მიხედვით. ხარისხის უზრუნველყოფის ტექნიკა, თანამშრომელთა ტრენინგი ხარისხის შენარჩუნებისთვის, პროცესის სტატისტიკური მართვა პრევენციის ხარჯების მაგალითებს წარმოადგენს. პრევენციის დანახარჯები ასევე მოიცავს მომწოდებელთა ტრენინგსა და სერთიფიცირებას, რომ მათგან მიიღონ ისეთი ნედლეული და მასალები, რომლებიც იქნება მათი მოთხოვნების შესაბამისი და დეფექტების გარეშე .

ხარისხის კონტროლის დანახარჯები

შეფასების დანახარჯები (Appraisal costs) დაკავშირებულია პროდუქციის შემოწმებასთან რომ ისინი აკმაყოფილებენ შიდა და გარე მომხმარებლების მოთხოვნებს. შესყიდული დეტალებისა და მასალის შემოწმების ხარჯები და ანყობის ხაზის ხარისხის შემოწმება მიეკუთვნება შეფასების ხარჯებს. მის მაგალითებს წარმოადგენს შემოსული მასალის შემოწმება, გამოსაცდელი მონყობილობის ტექნიკური მომსახურება, პროცესის მართვის მონიტორინგი.

შიდა გაუმართაობით გამოწვეული დანახარჯები

შიდა გაუმართაობით გამონვეული დანახარჯები (Internal failure costs) წარმოიშობა, როცა ნარმოების პროცესი აღმოაჩენს დეფექტიან კომპონენტს ან პროდუქტს მომხმარებელთან მის გაგზავნამდე. დეფექტის აღმოფხერის სამუშაოს ხარჯი მიეკუთვნება შიდა გაუმართაობით გამოწვეულ ხარჯებს. უმოქმედობის ხარჯი წარმოებაში ასევე ამ ხარჯების მეორე მაგალითია. ინჟინრებმა შეაფასეს რომ დეფექტის ხარჯი იზრდება წარმოების პროცესის ცალკეული ეტაპის მაშსტაბის მიხედვით, რომელშიც ეს დეფექტი შეუმჩნეველი დარჩა. მაგალითად, $1-ის ღირებულების დეფექტური ელექტრონული კომპონენტის დაყენება კვანძში გამოიწვევს $10-ის წარმოების დეფექტს პირველ სტადიაზე, ხოლო $100 ღირებულების დეფექტს შემდეგ ეტაპზე და 10,000 დოლარის ზარალს, თუ არ იქნება აღმოჩენილი წარმოების ორზე მეტ ეტაპზე.

დეფექტით გამოწვეული გარე დანახარჯები

დეფექტით გამონვეული გარე დანახარჯები (External failure costs) წარმოიშობა, როცა დეფექტს აღმოაჩენს მომხმარებელი. პრობლემის გამოსწორებასთან დაკავშირებული ყველა დანახარჯი: პროდუქტის შეკეთება, გარანტიის ხარჯები, გამოძახება მომსახურების გასაწევად და პროდუქციის პასუხისგებლობის გამო ხელახალი გამოძახება დეფექტით გამოწვეული გარე დანახარჯების მაგალითებია. ბევრ კომპანიისთვის ეს ხარჯი არსებით ხარჯს წარმოადგენს, რომელიც თავიდან უნდა იქნეს აცილებული, რადგან ის არ მოიცავს მარტო პროდუქტის შეკეთების ხარჯებს მოკლე ვადაში, მასში ასევე შედის მომხმარებელთა დაკმაყოფილება, მომავალ გაყიდვები და მწარმოებლის რეპუტაციას საფრთხეს უქმნის გრძელვადიან პერსპექტივაში. 5-12 სურათი გვანვდის ინფორმაციას ცალკეული კატეგორიის მაგალითებს.

ინფორმაცია გროვდება ხარისხის შენარჩუნებაზე გაწეული დანახარჯების ანგარიშში (cost-of-quality (COQ) report), რომელიც შემუშავებულ იქნა რამოდენიმე მიზეზის გამო. პირველი: ის გვიჩვენებს ხარისხის ფაქტორების ფინანსურ სიდიდეს, ხშირად მენეჯერები არ არიან გათვითცნობიერებული იმაში, თუ რა დიდი გავლენა აქვს დეფექტის გამოსწორების სამუშაოებს კომპანიის ხარჯებზე. მეორე – ინფორმაცია ეხმარება მენეჯერებს ხარისხთან დაკავშირებული საკითხებისა და პრობლემების პრიორიტეტების დადგენაში. მაგალითად, ერთი რამ, რისი დანახვაც მენეჯერებს არ სურთ, ეს პროდუქტის დეფექტებით გამონვეული მაღალი გარე დანახარჯებია. ხარისხთან დაკავშირებული გარე პრობლემები ძალიან ძვირია გამოსასწორებლად და სერიოზულად აზიანებს პროდუქტისა და ორგანიზაციის რეპუტაციას. მესამე – COQ ანგარიში მენეჯერებს საშუალებას აძლევს წარმოდგენა შეექმნათ ხარისხის საკითხების ფართო სურათზე, რომ იპოვონ ხარისხის პრობლემების საწყისი მიზეზები. დასაწყისშივე ხარეზის გამოსწორება არის ყველაზე ეფექტიანი ღონისძიება ორგანიზაციის შიგნით, რადგან ხარისხთან დაკავშირებული ბევრი საკითხი ურთიერთგადაჯაჭვულია ერთმანეთზე.

პრაქტიკაში

მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებით მომხმარებლის დენადობის შემცირება

ერთ-ერთი ყველაზე საშიში პრობლემა, რომელიც დგას მომსახურების კომპანიების წინაშე, ეს არის მომხმარებლის დენადობა ან წარუმატებლობა სხვა მომსახურების კომპანიასთან მიმართებაში. ხშირად წარუმატებლობა დაკავშირებულია ხარისხის შიდა ჩავარდნასთან. ბოლო პერიოდში Consumer Report-ის მიერ ჩატარდა კვლევა, გამოიკითხა მისი 22,000 აბონენტი, რომ დადგენილიყო ფიჭური კავშირგაბმულობის აბონენტების რა პროცენტი იცვლიდა პროვაიდერებს. შედეგმა აჩვენა, რომ ეს იყო აბონენტების 30% ყოველწლიურად. მომხმარებლები იცვლიდნენ პროვაიდერებს, გართულებული დარეკვის სისტემების გამო, მათ ჰქონდათ მიუწვდომელი ზონები და გათიშული ზარები და ანგარიშის ნარმოდგენასთან დაკავშირებული შეფერხებები.



წყარო: Ken Weing art/Getty Images, Inc.

მომხმარებელთა ბრუნვადობის შემცირება ბევრ რამესთან არის დაკავშირებული, მათ შორის მოდელის შეშუშავებისთვის მონაცემთა მოპოვებასთან. ამ მოდელის მიხედვით დადგინდება მომხმარებელთა ის სეგმენტი, რომლებიც ყველაზე მეტად იცვლიან პროვაიდერებს. ამის დადგენის შემდეგ მომხმარებელთან ურთიერთობის მენეჯმენტის მეთოდების გამოყენებით შეიძლება მომხმარებელთა შენარჩუნება. ბოლო კვლევებმა დაადგინა ის ძირითადი ფაქტორები, რომელიც გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე. ქვემოთ მოცემულია რამოდენიმე მაგალითი:

მომსახურების სახე	ძირითადი სამართავი მომსახურების ფაქტორები
საკრედიტო ბარათების კომპანიები	პროცენტული განაკეთი
ავიაკომპანიები	ერთჯერადი მგზავრობა, ხშირი ფრენის პროგრამა და ფასი
სწრაფი კვების კომპანიები	მოცდის დრო (უნდა იყო სამ წუთამდე)
საცალო მომსახურების ბანკები	
ბანკები	მოცდის დრო (უნდა იყო ოთხ წუთამდე)

წყარო: ATS Network and Billing Update (February 2003) and Radiscovering the customer-Turning Customer Satisfaction into Shareholder Value McKinsey Marketing Practice,2001.

წარმოება „დროული მიწოდების პრინციპით"

სრული და ეფექტიანი წარმოების სისტემა, რომელიც აერთიანებს ამ თავში განხილულ იდეას არის „დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოება (just-in-time (JIT) manufacturing). შეგახსენებთ, რომ კომპანია, Tobor Toy-იმ, დანერგა ეს სისტემა, რაც აღწერილია ამ თავის დასაწყისში.

ამ პრინციპით წარმოება საჭიროებს პროდუქტის წარმოებას ან მომსახურების გაწევას, როცა ამას მომხმარებელი მოითხოვს. ის იყენებს წარმოების განლაგებას წარმოების მიხედვით, მუდმივი ნაკადის საშუალებით, დაყოვნების გარეშე. ეს ნიშნავს, რომ დაყენების ხარჯები მნიშვნელოვნად უნდა შემცირდეს, რადგან პარტიებით წარმოება არ ხდება. შესაბამისად, დამუშავების სისტემა მეტად საიმედო უნდა იყოს.

დროული მიწოდების პრინციპით წარმოების შედეგები

დროული მიწოდების პრინციპით წარმოება თეორიულად მარტივია, მაგრამ პრაქტიკაში რთული დასანერგია. ბევრი კომპანია ორჭოფობს ამ სისტემის დანერგვისას, რადგან ამ დროს არ არის სამუშაო პროცესის მარაგები, სადმე ხარვეზის გაჩენამ შეიძლება წარმოე-

კალისგან დამზადებული იაპონური რობოტები და დროულად მიწოდების პრინციპით წარმოების სისტემა

დროულად მიწოდების პრინციპით წარმოების სისტემა ან მისი ძირითადი პრინციპები გამოიყენება ბევრ სანარმოო კომპანიებში. მრავალმა ქარხანამ მიიღო სარგებელი დროულად მიწოდების პრინციპით წარმოების დანერგვის შედეგად, მაგრამ მხოლოდ ბოლო ხანებში გახდა ცნობილი ამ სისტემის ნარმოშობის შესახებ.

მე-20 საუკუნის დასაწყისში, კალისგან დამზადებული სათამაშოები, როგორიცაა, მოძრავი და ორთქლის ძრავის გემები გერმანიიდან გაიტანეს იაპონიაში. დიდი ხანი არ იყო გასული, რაც იაპონურმა ქარხნებმა დაიწყეს საკუთარი სათამაშოების წარმოება რთულ ლითონზე ბეჭდვისა და ნახვრეტის წარმომქმენელი დანადგარის საშუალებით. ერთ-ერთი ასეთი სათამაშო გახლდათ რობოტი სახელად Atomic Robot Man.

მეორე მსოფლიოს ომის დაწყებასთან ერთად სათამაშოების წარმოება შეწყდა. ყველა ლითონი მიდიოდა სამხედრო წარმოებაზე. იაპონიის დამარცხების გამო ომის დასასრულს არც ერთი ქარხანა არ მუშაობდა. იაპონიის ეკონომიკის აღდგენის პროექტზე პასუხისმგებელმა პირმა Douglass MacArthur-მა შესთავაზა იაპონელებს გამოეყენებინათ ომამდელი გამოცდილება და მოეხდინათ სათამაშოების ექსპორტი. როცა სათამაშოების ინდუსტრია ნელ-ნელა ვითარდებოდა, ამერიკული ფილმები, როგორიცაა „*დავიწყებული პლანეტა*", სადაც მთავარ როლს ასრულებდა Robby the Robot-ი პოპულარული გახდა იაპონიაში. Atomis Robot Man-ის შექმნისკენ სწრაფვამ იაპონიაში გამოიწვია მაღალ კვალიფიციური, მაგრამ უმუშევარი ინჟინრების დასაქმება ახალი რობოტების დიზაინზე, რაც დაფუძნებული იყო ამერიკულ კინოებზე.

ერთ-ერთი ძირითადი საკითხი გახლდათ ნარმოებისთვის საჭირო კალის მოპოვება. დასაწყისში, კალა გროვდებოდა მუშებისგან, რომლებიც ამერიკულ სამხედრო ბაზებთან ლითონის ნარჩენების გადაზიდვით იყვნენ დაკავებული. კალას ასევე პირდაპირ ქუჩებში აგროვებდნენ. დღემდე, ბევრი რობოტის ბატარეის ყუთებში შემორჩენილია კალა, რომელიც ხელმეორედ გამოიყენეს და ლუდის, რძის და სოუსის ქილების ეტიკეტი იკითხება.

რადგან ქარხნები არ არსებობდა, რობოტის დიზაინერებმა შეიმუშავეს სისტემა, რომლის საშუალებითაც რობოტის შემადგენელი ნაწილების წარმოება შესაძლებელი ხდებოდა პატარა შეკვეთის მიმღებ მაღაზიებში, რომელიც ხშირად სახლებში იყო განთავსებული. შემადგენელი კომპონენტები ყუთებში ინყობოდა, შემდეგ გადაპქონდათ მეორე მაღაზიაში. იქ სხვა კომპონენტის წარმოება ხდებოდა და ემატებოდა წინა კომპონენტს. მუშებს უხდიდნენ შესრულებული სამუშაოს მოცულობის მიხედვით. დასრულებული ნაწილები გადადიოდა შემდეგ წარმოების ეტაპზე რობოტის შექმნამდე.



Cover of Blast Off! S. M. Young S. Duin and M. Richardson-ის წიგნი (Dark Horse, 2001)
წყარო: Mark Young

რესურსების სიმწირის გამო მოთხოვნა ზუსტად უნდა გაეთვალათ. აშკარაა, რომ ეს პროცესი დროული მიწოდების პრინციპით წარმოების პროცესის იდენტურია. 1960-იანი წლების შუა ნახევარში მოთხოვნა რობოტებზე შემცირდა. იაპონიაში მათი წარმოება შეიცვალა ავტომობილების წარმოებით, მაგრამ მიუხედავად იმისა, რომ დიდი ქარხნები ააშენეს რობოტების წარმოების დროს გამოყენებული პატარა მაღაზიების სისტემის პრინციპი ჯერ კიდევ გამოიყენება ბევრ პატარა ავტომობილების კომპონენტების წარმოების პროცესში.

წყარო: S. Mark Young, Steve Duin es Mike Richardson. *Blast Off! Rockets, Ray Guns an Rariies from the Golden Age of space Toys (Milwaukee, Org: Dark Horse Books, 2001)*

ბის შენყვეტა გამოინვიოს. ამ მიზეზის გამო ორგანიზაციებმა, რომლებიც იყენებენ დროული მიწოდების პრინციპით წარმოებას, უნდა აღმოფხვრან ჩავარდნის ნებისმიერი წყარო. უნდა მოხდეს წარმოების პროცესის ხელახალი შემუშავება, რომ ის არ იყოს წარმოუდგენლად ძვირი ან იწარმოოს პროდუქციის მცირე რაოდენობა ერთ ჯერზე. ეს მოიცავს სამუშაო პროცესის მარაგების მოძრაობის მანძილის შემცირებას და ადვილად ადაპტირებადი თანამშრომლებისა და დანადგარების გამოყენებას.

დროული მიწოდების პრინციპის პროცესისთვის გადამწყვეტია მაღალი კვალიფიკაციის მქონე მუშახელი, რომლის ამოცანაა საქმიანობების შესრულება მაღალი ხარისხის სტანდარტის პირობებში. როცა თანამშრომელი აღმოაჩენს მიღებულ კომპონენტთან დაკავშირებულ ხარვეზს, მისი პასუხისმგებლობაა მაშინვე ყურადღების გამახვილება, რომ დეფექტი დროულად გამოსწორდეს. მომწოდებელმა უნდა შეძლოს უდეფექტო პროდუქციის წარმოება და მიწოდება მოთხოვნის შემთხვევაში. ბევრ შემთხვევებში, კომპანიები კონკურენციას მართავენ მომწოდებლებს შორის თუ რომელი მიაწვდის საუკეთესო ხარისხის პროდუქციას. საქმიანობის დასასრულს, საუკეთესო მომწოდებელი მოიპოვებს გრძელვადიან კონტარქტს. მომსახურების პროფილაქტიკა ტარდება, რის გამოც დანადგარის მწყობრიდან გამოსვლის შემთხვევევები ძალზედ იშვიათია.

განვიხილოთ დროული მიწოდების პრინციპით წარმოება სწრაფი კვების რესტორანში. ზოგიერთი ეს რესტორანი იყენებს მუდმივი ნაკადის საწარმოს დაგეგმვას პროდუქციის მიხედვით, დანარჩენი – ტექნოლოგიურ წარმოებას. ზოგიერთი კი აერთიანებს ორივე მიდგომას პიბრიდული სისტემის სახით, იყენებს რა პარტიებით წარმოებას და ასევე ინარჩუნებს მარაგებს განსაზღვრულ დონემდე. მაგალითად, რესტორანმა შეიძლება გამოიყენოს კალათები ან კონტეინერები საკვების გასაყიდად და თანამშრომლები დაიწყებენ წარმოების ახალ პარტიას, როცა არსებული მარაგები დაეცემა კალათაზე ან კონტეინერზე ნიშნულს ქვემოთ. პროდუქტზე მოთხოვნის აქტივობის დაცემის პერიოდში რესტორანმა შეიძლება მიიღოს შეკვეთა.

„დროული მიწოდების პრინციპით" მიდგომის გამოყენების მოტივი მდგომარეობს საკვების ხარისხის გაუმჯობესებასა და ნარჩენების შემცირებაში. პარტიებით წარმოების მოტივი არის მარაგების გარკვეულ დონეზე შენარჩუნება მომხმარებლის ლოდინის დროის შესამცირებლად. რადგან დამუშავების დრო და დაყენების ხარჯები მცირდება, ორგანიზაციას შეუძლია მიუახლოვდეს წარმოებას „დროული მიწოდების პრინციპით" და შეამციროს ნარჩენები, ხარისხთან დაკავშირებული პრობლემები, რომელიც წარმოიშობა პარტიების წარმოებასთან ერთად.

„დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოება და მმართველობითი აღრიცხვა

„დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოებას აქვს ორი ძირითადი შედეგი მმართველობითი აღრიცხვისთვის. პირველი; მმართველობითმა აღრიცხვამ ხელი უნდა შეუწყოს „დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოებაზე გადასვლას ნებისმიერი შეყოვნების, შეცდომისა და ნარჩენის წყაროს მონიტორინგით, დადგენით, გადაწყვეტილების მიმღებ პირებთან კომუნიკაციით. სისტემის საიმედოობის მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი მოიცავს წარმოების ციკლის ეფექტიანობის შემდეგ მაჩვენებლებს:

1. დეფექტის სიხშირის დონე;
2. ციკლის პერიოდი;
3. დროული მიწოდების პროცენტული მაჩვენებლები;
4. შეკვეთის სიზუსტე;

5. მიმდინარე წარმოება, როგორც დაგეგმილი წარმოების პროცენტული მაჩვენებელი;
6. მიმდინარე ხელმისანვდომი დანადგარის დრო დანადგარის დაგეგმილ დროსთან შედარებით.

ტრადიციული წარმოების სისტემები აძლიერებს მუშახელის და დანადგარის გამოყენების კოეფიციენტს, რაც განპირობებულია დიდ პარტიების ზომითა და წარმოების მაღალი დონით. შედეგი არის მარაგების დიდი რაოდენობა, რასაც მივყავართ წარმოების ციკლის ხანგრძლივობისკენ. აქედან გამომდინარე, ტრადიციული მუშახელის და დანადგარის პროდუქტიულობის კოეფიციენტი შეუთავსებელია „დროული მინდობის პრინციპით" წარმოების ფილოსოფიასთან, საიდანაც მოელიან მხოლოდ მოთხოვნილ ნარმოებას დროულად. მეორე შედეგი არის ის, რომ მმართველობითი აღრიცხვის ტექნიკური მხარე გამარტივებულია, რადგან შცირე მარაგებია აღრიცხვისა და მონიტორინგისთვის.

„დროული მინდობის პრინციპით" წარმოებამ სარგებელი მოუტანა ბევრ ორგანიზაციას. მათ, ვინც დაინტერესებულნი არიან ამ სისტემის დანერგვით, უნდა დაიმახსოვრონ რამდენიმე საკითხი. პირველი – მართვის ნებისმიერი ინოვაცია, როგორიცაა ABC ან „დროული მინდობის პრინციპი" მოითხოვს დიდ კულტურულ ცვლილებას ორგანიზაციაში, რადგან „დროული მინდობის პრინციპის" მთავარი იდეა არის ოპერაციების ნაკადურობა და ნარჩენების შემცირება, თანამშრომლები ორგანიზაციაში არიან ცუდად მომზადებული ამ ცვლილებისთვის. ის ასევე ცვლის სამუშაოს ტემპს და მთლიანი სამუშაო დისციპლინას ორგანიზაციაში, მან შეიძლება გამოიწვიოს სტრუქტურული ცვლილებები ისეთ სფეროებში, როგორიცაა საამქროს მოწყობა. საბოლოოდ, ვინაიდან „დროული მინდობის პრინციპის" სისტემა ეფუძნება გუნდურ მუშაობას, ხშირად პირებმა უნდა დაუქვემდებარონ მათი საკუთარი ინტერესები გუნდურ ინტერესებს. ზოგიერთი თანამშრომლისთვის ეს რთულია, განსაკუთრებით თუ ისინი მოდიან იმ სამუშაო გარემოდან, სადაც მუშაობდნენ, როგორც ცაკლეული კომპონენტი შედარებით იზოლაციაში და არ არიან ორეინტირებული ჯგუფზე.

დაბრუნება კომპანია TOBOR TOY-ში

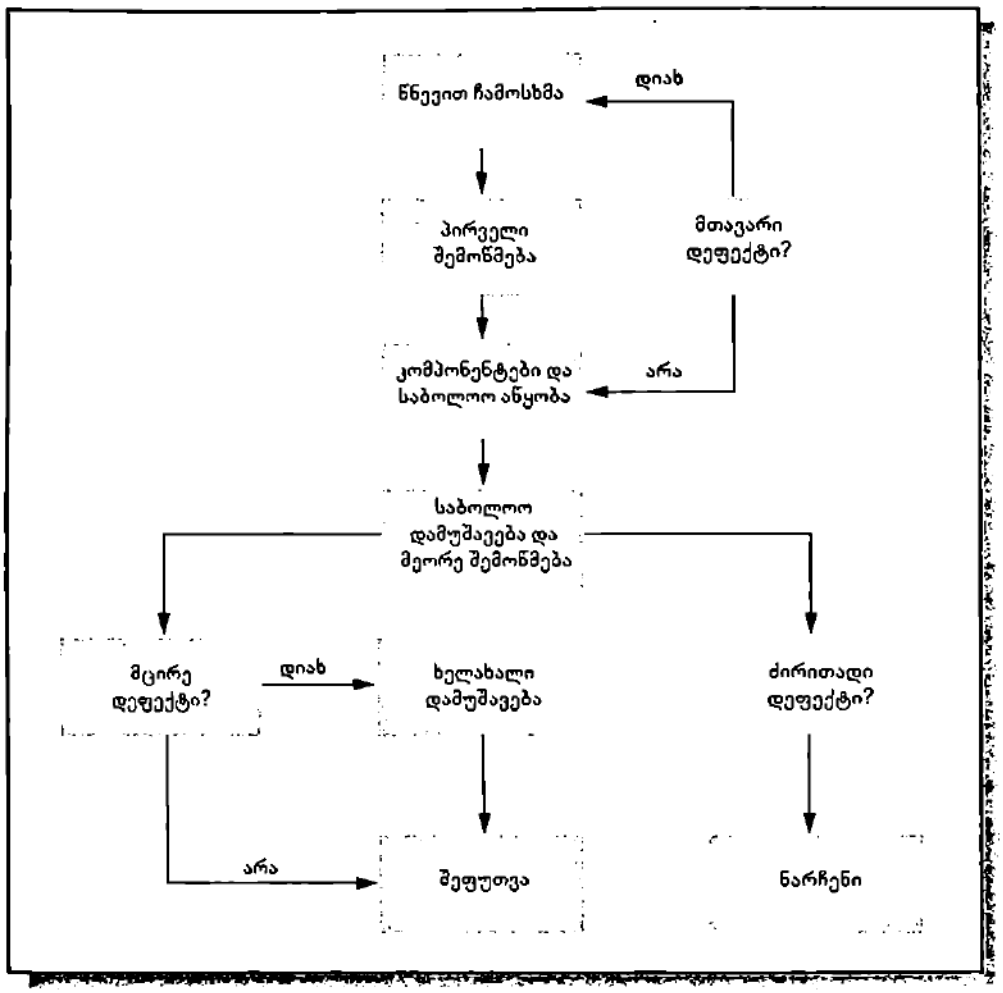
ჩვენ ვუბრუნდებით კომპანია, Tobor Toy-ის, რომ ვნახოთ თუ როგორ ფუნქციონირებს ის „დროული მინდობის პრინციპით" წარმოების სისტემის შემოღების შემდეგ. კომპანიამ წარმატებას მიაღწია დეფექტის გამოსწორების ძირითადი ხელახალი სამუშაოების სიხშირის შემცირების მხრივ, 5.8%-დან 3.3%-მდე, და ასევე მცირე სამუშაოების თვალსაზრისით, რომელიც შემცირდა 13.6%-დან 7%-მდე. ძირითადი სამუშაო მოითხოვდა რობოტის მთლიანად შეცვლას. მცირე სამუშაო დროს ხდებოდა რობოტის სხეულის ნაწილის კორექტირება ან მისი მონყობილობის შეკეთება და ის უნდა გაკეთებულიყო სპეციალურ ადგილას. მცირე სამუშაოები არ მოითხოვდა პროცესის თავიან დაწყებას, მაგრამ ითხოვდა განსხვავებულ დამუშავების ადგილს, მუშახელის და ერთეულთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯების გაწევასთან ერთად.

დეფექტის გამოსწორების სამუშაოების სიხშირის შემცირების შედეგად წარმოების ციკლის საშუალო დრო შემცირდა 9.2 დღით, 16.4 დღიდან 7.2 დღემდე. სამუშაო პროცესის მარაგების საშუალო ხარჯმა დაიკლო $1,774,000-დან $818,000-მდე. დონ პიელინს – წარმოების უფროს მენეჯერს, მოუხდება დეტალური ანგარიშის მომზადება აღმასრულებელი დირექტორისთვის იმაზე, თუ როგორი გავლენა იქონია კომპანიის მოგებაზე აღნიშნულმა ცვლილებებმა.

წარმოების ნაკადები

დონმა დაიწყო წარმოების სტრუქტურული სქემის მოპოვება, რაც ასახულია 5-13 სურათზე. მას უნდოდა სისტემის ცვლილების პროგრესის შეფასება. პირველ საფეხურზე რობოტის ფეხები და ხელების წარმოება ხდება პლასტმასისგან ჩამოსხმით. ამის მისაღწევად ლითონის ჩამოსასხმელი ფორმა განკუთვნილია ცალკეული კომპონენტისთვის. პოლიპროპილენის გრანულები ხვდება ჰორიზონტალურად განლაგებულ ცხელ ცილინდრში, სადაც ის ნნევით შედის დახურულ ცივ ლითონის ყალიბში. თხევადი პლასტმასი შედის ჩამოსასხმელ ფორმაში არხის საშუალებით, რომელიც მასთან უშუალოდაა შეერთებული. გადამტანი არის არხში, რომელიც უზრუნველყოფს თხევადი პლასტმასის გადაადგილებას ცალკეულ ჩამოსასხმელ ფორმაში. გაცივებისას პლასტმასი იღებს ყალიბის ფორმას. პროცესი მოწყობილია ისე, რომ თითოეული არხი აწარმოებს 60 რობოტისთვის საკმარის კომპონენტს.

სურათი 5-13
Tobor Toy Company:
წარმოების სქემა



მუშახელი აწყობს სხვადასხვა კომპონენტს „დროული მიწოდების პრინციპით“ წარმოების სისტემის გამოყენებით. სხვა კომპონენტები, როგორიცაა: კომპიუტერის მიკროსქემა, ნეილონის კბილოვანი ლილვი, ბორბლები და სხვა ნაწილები ემატება წარმოების პროცესში. კომპანია ცდილობს დეფექტის მქონე პროდუქციის აღმოფხვრას „დროული მიწოდების პრინციპის“ სისტემით, მიზნის მიღწევას გარკვეული დრო დასჭირდა. პროცესის დასასრულს დეფექტის მქონე რობოტები დაიწუნეს და დააბრუნეს ხელახალ სამუშაო პროცესში ან საერთოდ შეცვალეს. ეს დამოკიდებულია დეფექტის ხარისხზე. შემდეგ საბოლოო ოპერაციები და შემოწმება შესრულდა. ამის შემდეგ რობოტი იწმინდება და გარკვეულ იერს იღებს. ამ პროცესის დროს ცალკეული რობოტი მოწმდება. ცალკე არსებობს დეფექტის გამოსწორების სამუშაოების ადგილი, სადაც სწორდება დეფექტი, რობოტი მოწმდება ასეთი სამუშაოების დაწყების როგორც წინ, ასევე შემდეგ. მომდევნო ეტაპზე ხდება შეფუთვა და მზადდება მომხმარებლისთვის გასაგზავნად. დონმა დაასკვნა, რომ სისტემის შემოღების შემდეგ მთლიანი წარმოების ნაკადი უფრო სრულყოფილი გახდა.

გავლენა სამუშაო პროცესის მარაგებზე

დონის ყურადღება მიიპყრო სამუშაო პროცესის მარაგების შესახებ ჩანაწერებმა. მან აღმოაჩინა, რომ მარაგების საშუალო ხარჯი შემცირდა 956,000 დოლარით „დროული მიწოდების პრინციპის“ სისტემის შემოღების შემდეგ. დონმა დაადგინა წარმოების პერსონალთან შეხვედრის დროს, რომ სამუშაო პროცესის მარაგები ჯერ კიდევ ინახება ზოგიერთი მომდევნო ეტაპის შემდეგ, რადგან რობოტის ცალკეულ პარტიას უხდება ლოდინი წინა პარტიის პროცესის დასრულებამდე. დონმა ვერ იპოვა მარაგების დეტალური

ჩანაწერები, რომ გაერკვია მომხდარი ცვლილებები. მარაგებზე დიდ გავლენას ახდენდა ძირითადი და მცირე ხელახალი სამუშაოები. როცა დეფექტების სიხშირე მაღალი იყო, წუნდებული რობოტები გროვდებოდა და ელოდებოდა სრულიად გამოცვლას ან ნაკლის გამოსწორებას. უფრო მნიშვნელოვანია ის, რომ წარმოების ზედამხედველები ცდილობდნენ დაეგროვებინათ დიდი ოდენობით მარაგები ცალკეული ეტაპის შემდეგ, რომ შეენარჩუნებინათ სამუშაოს გარკვეული მოცულობა, როცა ბევრი რობოტი იყო წუნდებული. შესაბამისად, წარმოების მენეჯერები მარაგების შემცირებას უკავშირებდნენ დეფექტის სიხშირის შემცირებას.

წარმოების ხარჯებზე გავლენა

დონის ანალიზის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენდა იმის შეფასება, თუ რა გავლენა იქონია დეფექტების სიხშირის შემცირებამ წარმოების ხარჯებზე. მასალის პირდაპირი ხარჯები მოიცავდა პლასტმასის ხარჯს და მიკროსქემისა და კბილოვანი ლილვის ხარჯებს. მიკროსქემის საშუალო ხარჯი შეადგენდა 58. დოლარს.

დონმა ასევე შეაგროვა ინფორმაცია წარმოების პროცესის თითოეულ ეტაპზე მუშახელის ღირებულების, ერთეულთან და შეკვეთასთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯების შესახებ. 5-14 სურათზე აღნიშნულია ეს ხარჯები ერთი რობოტის მიხედვით. ერთეულთან დაკავშირებულ დამხმარე ხარჯებში შედის მუშახელის ზედამხედველობისა და ელექტროენერგიის ხარჯები. შეკვეთასთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები მოიცავს მასალის დამუშავებისა და დაყენების ხარჯებს ყოველი პარტიისთვის, რომელიც შედგება 60 რობოტისგან.

დონმა ანალიზიდან გამორიცხა პროდუქტისა და საწარმოს მდგრადობის ხარჯები. „დროული მინოდების პრინციპით" სისტემის შემოღების შედეგად ახალი პროდუქტის შემოტანა ან ძველის წარმოების შეწყვეტა არ მომხდარა. დაყენებული დანადგარების სიმძლავრე მაქსიმალურად გამოიყენებოდა, მაგრამ დეფექტების სიხშირის შემცირებამ გაზარდა სარეზერვო სიმძლავრე საწარმოში. კომპანიას მოუწევს ახალი პროდუქტის ან ახალი ბაზრის მოძიება დამატებითი სიმძლავრის გამოსაყენებლად, მაგრამ მანამდე ეს დაუბრუნებად ხარჯებს მიეკუთვნება.

დეფექტის გამოსწორების ხარჯები

შეგახსენებთ, რომ დეფექტის გამოსწორების ხარჯები მიეკუთვნება შიდა გაუმართაობით გამოწვეულ ხარჯებს. რა იქნება ძირითადი დეფექტის ხარჯი, რომლის გამოაშკარავებაც მოხდება პირველი შემოწმების დროს, რომელიც მოყვება ჩამოსხმის ეტაპს? რადგან ძირითადი დეფექტის მქონე რობოტი აღარ განაგრძობს შემდეგ დამუშავებას, მასზე გაწეული ყველა დამატებითი გადამუშავების ხარჯი არის გაფლანგული და ყველა ოპერაცია უნდა განმეორდეს და შედეგად დამატებით გაიწევა გადამუშავების ხარჯი. შეგახსენებთ ჩვენი მსჯელობიდან, რომ დეფექტის გამოსწორების ხარჯები შედის შიდა გაუმართაობით გამოწვეული ხარჯებში. დონმა შეაჯამა ძირითადი დეფექტის გამოსწორებასთან დაკავშირებული ხარჯები და დაადგინა რომ ის იყო $42 ერთ რობოტზე. (იხილეთ 5-15 სურათი).

ანალიზი მოიცავს ერთეულთან და შეკვეთასთან დაკავშირებულ დამხმარე ხარჯებს, რადგანაც ძირითადად ეს ხარჯები მნიშვნელოვანია ჩამოსხმისა და პირველი შემოწმების ოპერაციების განმეორების დროს, ძირითადი დეფექტის აღმოჩენის შემთხვევაში. რადგან

სურათი 5-14
Tobor Toy Company-ის გადამუშავების ხარჯები ერთ რობოტზე წარმოების საფეხურზე

	ფორმის მიცემა	პირველი შემოწმება	კომპონენტები და საბოლოო აწყობა	საბოლოო და შეორე შემოწმება	შეფუთვა
მუშახელის ღირებულება (დაზღვევის ჩათვლით)	$14	$10	$20	$8	$6
ერთეულთან დაკავშირებული დამხმარე დანახარჯები	6	3	12	2	2
შეკვეთასთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები	8	1	2	1	8
მთლიანი ხარჯები	$28	$14	$34	$11	$16

სურათი 5-15
კომპანია Tobor Toy-ში ერთეულის ხარჯი (რობოტი) ძირითადი დეფექტის გამოსწორებისთვის

ხარჯის ტიპი	თანხა
ჩამოსხმის გადამუშავების ხარჯები:	
მუშახელის ღირებულება	$14
ერთეულთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები	6
პარტიასთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები	0
პირველი შემოწმების ხარჯები:	
მუშახელის ღირებულება	10
ერთეულთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები	3
პარტიასთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები	1
მთლიანი ხარჯები	$42

არსებობს ქარბი სიმძლავრე საწარმოში პროდუქტისა და საწარმოს მდგრადობის ხარჯები არ იზრდება განმეორებითი ოპერაციების დროს. ამიტომ ისინი არ არის არსებითი ამ ანალიზისას. თუმცა, თუ საწარმოსა და დანადგარის სიმძლავრის სრულად ათვისება მოხდება და აღარ იქნება რეზერვი განმეორებითი სამუშაოებისთვის, საწარმოს მოუწევს დამატებითი სიმძლავრეების შესაძენად წარმოების დამატებითი ხარჯების საკითხის განხილვა.

დონისთვის ადვილი აღმოჩნდა მცირე დეფექტების გამოსწორების ხარჯების შეფასება, რომელთა აღმოჩენა ხდება მეორე შემოწმების დროს და არ მოითხოვს მთლიანი რობოტის ნუნდებას. ნაცვლად ამისა, ასეთი დეფექტები მოითხოვს დამატებით სამუშაოებს. შესაბამისად, მცირე დეფექტების შესწორების დამატებითი ხარჯები არის მხოლოდ განმეორებითი სამუშაოს ხარჯი. დონმა გააკეთა ახალი ანალიზი და დაადგინა, რომ განმეორებითი სამუშაოს ხარჯი ერთი რობოტის მიხედვით შემდეგია:

განმეორებითი მუშახელის ღირებულება	$24
ერთეულთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები	+12
მთლიანი ხარჯი	$36

რადგან ცალკეული რობოტის ხელახალი დამუშავება ხდება დამოუკიდებლად, დონმა დაადგინა, რომ არ არსებობს პარტიასთან (შეკვეთასთან) დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები. პროდუქტისა და საწარმოს მდგრადობის ხარჯები არ არის მნიშვნელოვანი დამატებითი სიმძლავრის არსებობის პირობებში.

კომპანია ანარმოებს და ყიდის 180,000 რობოტს ყოველწლიურად. „დროული მინოდების პრინციპის" სისტემის დანერგვამდე საშუალოდ 10,440 (180,000X0.058) ძირითად დეფექტსა და 24,480 (180,000X0.136) მცირე დეფექტს ჰქონდა ადგილი ყოველწლიურად. ახლა მხოლოდ 5,940 (180,000X0.033) ძირითად დეფექტს და 12,600 (180,000X0.070) მცირე დეფექტია აღრიცხული. შესაბამისად, დეფექტების გამოსწორების ხარჯის დანაზოგი შეადგენს 189,000 დოლარს ($42X4,500) ძირითადი დეფექტის და 427,680 ($36X11,880) დოლარის მცირე დეფექტის გამოსწორებისთვის:

	ძირითადი დეფექტები	მცირე დეფექტები
„დროული მინოდების პრინციპის" დანერგვამდე	10,440	24,480
„დროული მინოდების პრინციპის" დანერგვის შემდეგ	5,940	12,600
შემცირება	4,500	11,880
ერთი შესწორების ხარჯი	X $42	X $36
„დროული მინოდების პრინციპით" ხარჯის შემცირება	$189,000	$ 427,680

სამუშაო პროცესის მარაგების შენარჩუნებაზე გაწეული ხარჯები

დონი დაუბრუნდა ხარჯის დანაზოგის შეფასებას, რომელიც უკავშირდება სამუშაო პროცესის მარაგების შემცირებას. ბანკის სესხის პროცენტი მარაგების დაფინანსების მხრივ საშუალოდ შეადგენს 12.5%-ს წლიურად. მარაგების ხარჯის შემცირებამ 956,000 დოლარით ($1,774,000 – $818,000) გამოიწვია დაფინანსების ხარჯის შემცირებაც 119,500 დოლარით ($956,000X0.125).

გარდა ამისა, დონმა დაადგინა, რომ შეკვეთასთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები სხვადასხვა წარმოების ეტაპისთვის მოიცავდა მთლიან ხარჯს 30 დოლარის ოდენობით ერთ პარტიაზე (60 რობოტი), მასში შედიოდა შემდეგი საქმიანობები: დამუშავება, მარაგების გადატანა და შენახვა. სამუშაო პროცესის მარაგების 53.89%-ით [100X ($956,000: $1,774,000)] შემცირებასთან ერთად, დონმა დადაგინა, რომ მასთან დაკავშირებული ხარჯები შემცირდა 30%-ით, ან $9-ით ერთი პარტიის მიხედვით ($30X0.30). წლიური 180,000 რობოტის წარმოების შემთხვევაში, რომელიც მოიცავს 3,000 პარტიას (180,000:60), დონი ელოდებოდა შემცირებას 27,000 დოლარით სამუშაო პროცესის მარაგები გადატანისა და შენახვის ხარჯების მხრივ ($9X3,000). San Rafael Elctric კორპორაციის შემთხვევის მსგავსად, $27,000 მაჩვენებლის წარმოშობის მიზეზი იყო ზემოთ აღნიშნულ საქმიანობებზე მოთხოვნის შემცირება მარაგების შემცირების გამო. დროის განმავლობაში ეს ხარჯები უნდა შემცირდეს ამ რაოდენობით, მაგარამ ეს რეალურად რომ მოხდეს, საწარმომ უნდა განსაზღვროს ამ საქმიანობისთვის საჭირო პერსონალი და რესურსები, ამოიღოს ისინი მასზე მოთხოვნის შემცირების გამო.

გაზრდილი გაყიდვებიდან მიღებული სარგებელი

დონმა გადაწყვიტა შეეფასებინა გამოიწვია თუ არა წარმოების ციკლის დროის შემცირებამ გაყიდვების ზრდა. ამ მიზნით ის შეხვდა მარკეტინგის მენეჯერს ქრისტ ფლეჩერს. მან აღნიშნა, რომ წლიური გაყიდვები სტაბილური იყო გასული 3 წლის განმავლობაში 180,000 რობოტი წლიურად. თუმცა მას სჯეროდა, რომ წარმოების ციკლის პერიოდის გაუმჯობესება გაელენას იქონიებდა გაყიდვებზე. რობოტის წარმოების გაზრდილი კონკურენციის გამო, ის წარსულში ელოდებოდა გაყიდვების შემცირებას დაახლოებით 2,000 რობოტით, მაგრამ 6.5 დღით წარმოების ციკლის პერიოდის შემცირება გამოიწვევდა ბაზარზე აქტიურად შესელას და მომხმარებლისთვის რობოტის შეთავაზებას გაცილებით მოკლე დროში. ის იმედოვნებდა, რომ დროის შემცირება შეინარჩუნებდა გაყიდვებს იმავე დონეზე, რომელიც სხვა შემთხვევაში იკარგებოდა. ამის შედეგად კომპანიამ მოახერხა ის, რომ მან არ დაკარგა თავისი საბაზრო წილი ამ სეგმენტში.

დონმა დაადგინა, რომ საშუალო წმინდა გასაყიდი ფასი (გაყიდვების საკომისიოსა და გაგზავნის ხარჯების გამოკლებით) 2,000 რობოტისთვის იყო $250. 5-16 სურათი გვიჩვენებს ამ რობოტების წარმოებისთვის დამატებითი ხარჯების სიას.

ყურადღება მიაქციეთ 5-16 სურათზე დეფექტის გამოსწორების ხარჯებს რომელიც პროპორციულადაა გადანაწილებული წარმოების ხარისხიან ერთეულებზე. მაგალითად, ძირითადი დეფექტის გამოსწორების ხარჯი შეადგენს $42-ს თითოეულ რობოტზე. ყოველი 1,000 წარმოებული რობოტზე საშუალოდ 33 რობოტი (1,000X3.3%) საჭიროებდა განმეორებით სამუშაოებს. აქედან გამომდინარე, კომპანია ანარმოებს 967 ხარისხიან რობოტს (1,000-33). ძირითადი დეფექტის გამოსწორების დამატებითი მთლიანი ხარჯი 33 რობოტისთვის არის $1,386 ($42X33), რასაც სჭირდება 967 ხარისხიანი რობოტი $1.43 ოდენობის მაჩვენებლით ციკლეული ხარისხიანი რობოტის მიხედვით.

ზღვრული მოგება შეადგენს $52.86-ს ერთ რობოტზე ან $105,720 მთლიანად 2,000 რობოტზე ($52.86X2,000). დროული მიწოდების პრინციპის სისტემისა და წარმოების ციკლის შემცირების გარეშე გაყიდვებიდან მიღებული სარგებლინობა დაიკარგებოდა.

დანახარჯ-სარგებლიანობის შეჯამება

5-17 სურათი ასახავს ხარისხის გაუმჯობესების პროგრამის შედეგად მიღებული სარგებლის ჯამს. მთლიანი წლიური სარგებელი – $868,900 უფრო დიდია, ვიდრე „დროული მიწოდების პრინციპის" სისტემის დანერგვის და თანამშრომელთა ტრენინგზე გაწეული ერთჯერადი ხარჯი $300,000-ის ოდენობით.

სურათი 5-16
Tobor Toy Company-ის წარმოების დამატებითი ხარჯები ერთი რობოტზე.

ხარჯი	ერთი რობოტის ხარჯი
პირდაპირი მასალის ხარჯები:	
მიკროსქემა	$58.00
სხვა დანარჩენი ხარჯები	32.00
დამატებითი გადამუშავების ხარჯები:	
ჩამოსხმა	28.00
პირველი შემონმება	14.00
კომპონენტების და საბოლოო ანყობა	34.00
მეორე შემონმება	11.00
შეფუთვა	16.00
პროპორციულად გადანანილებული განმეორებითი სამუშაოს ხარჯები:	
ძირითადი დეფექტი[ა]	1.43
მცირე დეფექტი[ბ]	2.71
მთლიანი ზრდის ხარჯები	$197.14
საშუალო წმინდა გასაყიდი ფასი	$250.00
ზღვრული სარგებლიანობა რობოტზე	$52.86

ა $\frac{33}{1,000-33} \times \$42 = \$1.43$

ბ $\frac{70}{1,000-70} \times \$36 = \$2.71$

სურათი 5-17
კომპანია Tobor Toy-ის მიღებული წლიური სარგებელი დროული მიწოდების პრინციპით წარმოების სისტემის შედეგად.

დამოუკიდებელი ხარჯების შემცირება:		
ძირითადი დეფექტის გამოსწორების ხარჯები	$189,000	
მცირე დეფექტის გამოსწორების ხარჯები	427,680	$616,680
სამუშაო პროცესის მარაგებთან დაკავშირებული ხარჯების შემცირება:		
დაფინანსების ხარჯები	119,500	
მარაგების გადატანასა და შენახვასთან დაკავშირებული ხარჯები	27,000	146,500
გაყიდვების ზრის სარგებლიანობა წარმოების ციკლის დროის გაუმჯობესების შედეგად		105,720
წლიური მთლიანი სარგებელი		$868,900

შეჯამება

მენეჯერები აფასებენ მენეჯერული გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების გავლენას ორგანიზაციის საქმიანობებსა და პროცესებზე. გადაწყვეტილების მიღებისთვის მათ უნდა განსაზღვრონ შესაძლო ალტერნატივები და შეაფასონ რელევანტური დანახარჯები და შემოსავალი ცალკეული მათგანისთვის. ზოგადი პრინციპი მდგომარეობს იმაში, რომ დაუბრუნებადი ხარჯები არ შედის რელევანტურ ხარჯებში.

მენეჯერებმა ასევე უნდა შეძლონ ორგანიზაციის საქმიანობისა და პროცესის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილების ფინანსური გავლენის შეფასება, როგორიცაა, საწარმოს გაუმჯობესებული დაგეგმვა. მათ სჭირდებათ სხვადასხვა სახის ხარჯები და ფინანსური ინფორმაცია ორგანიზაციის საქმიანობაზე გადაწყვეტილების შესაძლო გავლენის შესაფასებლად. ბოლოს, განხორციელებული ქმედებების დეტალური ანალიზი გვიჩვენებს ქმედებების შედეგად წარმოქმნილ სარგებელს.

დროული მიწოდების პრინციპის წარმოების სისტემას გააჩნია ბევრი პოზიტიური შედეგი სამუშაო პროცესის მარაგების დონის, მათი გადატანისა და შენახვის ხარჯების და ასევე ძირითადი და მცირე დეფექტის გამოსწორების ხარჯებთან დაკავშირებით. ის ამცირებს წარმოების ციკლის დროს, რაც იწვევს მომხმარებლის კმაყოფილების გაზრდას. ყველა აღნიშნულ ცვლილებას აქვს არსებითი და რაოდენობრივი მნიშვნელობა.

კორპორაცია "Kaylee" – სატელეფონო პროდუქციის მწარმოებელი კომპანია – განიხილავს ბაზარზე ვიდეოტელეფონის შემოტანის საკითხს. შემოთავაზებული ფასი არის $1000 ერთეულზე. ქვემოთ მოცემული ხარჯის შესახებ ინფორმაცია დაფუძნებულია მოსალოდნელი წლიური გაყიდვების დონეზე, რომელიც შეადგენს 60,000 ერთეულს:

პირდაპირი მასალის ხარჯი	$18,000,000
მუშახელის ღირებულება	12,000,000
წარმოების დამხმარე ცვალებადი ხარჯები	6,000,000
წარმოების დამხმარე მუდმივი ხარჯები	10,000,000

ვიდეოტელეფონის მარაგების საშუალო დონე შემდეგია:

პირდაპირი მასალის ხარჯი	2 თვიანი წარმოება
სამუშაო პროცესის მარაგები (100% მასალის დასრულებისა და 50% მუშახელისა და წარმოების დამხმარე ცვალებადი ხარჯები)	2 თვიანი წარმოება
დასრულებული პროდუქცია	1 თვიანი წარმოება

წლიური მარაგების შენახვის ხარჯი, რომელიც ზემოთ აღნიშნულ ხარჯებში არ არის შესული შეადგენს 10%-ს. გარდა ამისა, მარკეტინგის მენეჯერმა დაადგინა, რომ არსებული პროდუქციის გაყიდვების მთლიანი შემოსავალი შემცირდება $12,000,000 დოლარით ვიდეოტელეფონის შემოტანის შედეგად. საშუალო ზღვრული სარგებლიანობის კოეფიციენტი არსებული პროდუქციისთვის არის 30%.

1. დაითავლეთ რელევანტური დანახარჯები (შემოსავალი) ვიდეოტელეფონისთვის.
2. უნდა შემოიტანოს კომპანიამ ახალი პროდუქტი?
3. დაადგინეთ ვიდეოტელეფონის ერთეულებთან დაკავშირებით ნაუგებლობის წერტილი.

ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია წარმოადგენს პრობლემის გადაწყვეტას.

1. ერთეულის გასაყიდი ფასი $1,000
   აკლდება:
   ერთეულის ცვალებადი ხარჯები
   პირდაპირი მასალის ხარჯები

$$\$18,000,000 \div 60,000 = \$300$$

მუშახელის ღირებულება

$$\$12,000,000 \div 60,000 = \$200$$

დამხმარე ხარჯები

$$\$6,000,000 \div 60,000 = \$100$$

მთლიანი ცვალებადი ხარჯები $600
ზღვრული სარგებლიანობა ერთეულზე $400

მარაგების შენარჩუნების ღირებულება
მასალის პირდაპირი ხარჯები

$300 X 60,000 ერთეულზე X 2 /12=$3,000,000

სამუშაო პროცესში

{$300+ [(200+100) X 50%)] X 60,000X2/12=$4,500,000

მზა პროდუქცია:

($300+200+100) X 60,000 X 1/12 = $3,000,000

მარაგების შენახვის ხარჯები:

($3,000,000 + $4,500,00+$3,000,000) X10%= $1,050,000

რელევანტური დანახარჯები
ვიდეოტელეფონის გაყიდვების ზღვრული სარგებლიანობის ზრდა :

$$\$400 \times 60,000 = \$24,000,000$$

არსებული გაყიდვების ზღვრული სარგებლიანობის შემცირება მეორე პროდუქტის შემოტანის შედგად :

$$\$12,000,000 \times 30\% = \$3,600,000$$

დამატებითი მარაგების შენახვის დანახარჯები

$1,050,000

წარმოების დამხმარე მუდმივი ხარჯების ზრდა

$10,000,000.

2. კომპანიის მიმდინარე მოგების ზრდა

$24,000,000 – $3,600,00 – $1,050,000 –$10,000,000 = $9,350,000

აქედან გამომდინარე, კორპორაციამ, "Kaylee"-მ, უნდა შემოიტანოს ვიდეოტელეფონი

3. x-ით აღნიშნოთ ერთეულების ნაუგებლობის წერტილი

$$\$400 \times x = \$10,000,000 + \$3,600,000 + (\$300 \times x \times 2/12 + 450 \times x \times 2/12 + \$600 \times x \times 1/12) \times 0.1$$
$$\$382.5\, x = \$13,600,000$$
$$x = 35,556 \text{ ერთეული}$$

ძირითადი ტერმინები

აღმოფხვარდი დანახარჯები, 217
გადაწყვეტილება წარმოება თუ შესყიდვა, 216
გარერესურსირება, 216
„დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოება, 234
დაუბრუნებადი ხარჯები, 212
დეფექტით გამონვეული გარე დანახარჯები, 233
ინვესტიციები, 219
კონვეირული წარმოება, 221
მომწოდებლების სერთიფიცირება,218
მოქნილი ავტომატიზებული წარმოება, 222
ოპერატიული დანახარჯები, 219
პრევენციის დანახარჯები, 232
პროცესის პერიოდი, 224
რელევანტური დანახარჯები/შემოსავალი, 212
ტექნოლოგიური წარმოება, 219
შესრულებული კონტრიბუცია, 219
შეზღუდვების თეორია, 218
შეფასების დანახარჯები, 233
შიდა გაუმართაობით გამონვეული დანახარჯები, 233
ციკლის პერიოდი, 210
წარმოების ციკლის ეფექტიანობა, 224
ხარისხის კონტროლის დანახარჯები, 232
ხარისხის კონტროლის დანახარჯი, 233
ხარისხის სტანდარტთან შეუსაბამობის დანახარჯები, 230
ხარისხის ხარჯები, 232

დავალებები

კითხვები

5-1 რატომ უნდა გააკეთონ აქცენტი გადაწყვეტილების მიმღებმა პირებმა მხოლოდ რელევანტურ ხარჯებზე გადაწყვეტილების მიღებისას? (LO 1)

5-2 მიეკუთვნება თუ არა რელევანტურ ხარჯებს დაუბრუნებადი დანახარჯები? განმარტეთ (LO 1)

5-3 რა ქცევითმა ფაქტორებმა შეიძლება ზეგავლენა მოახდინონ ზოგიერთ მენეჯერზე, რომ დაუბრუნებადი ხარჯების განხილვისას იგი მიაკუთვნოს რელევანტურ დანახარჯებს? (LO 1)

5-4 მასალის პირდაპირი ხარჯები და მუშახელის ღირებულება ყოველთვის რელევანტური დანახარჯებია? განმარტეთ. (LO 1, 2)

5-5 მუდმივი ხარჯები ყოველთვის მიეკუთვნება რელევანტურ ხარჯებს? (LO 1, 2)

5-6 როდის არის პროდუქტისა და საწარმოს მდგრადობის დანახარჯები რელევანტური? მოგვანოდეთ ცალკეული შემთხვევის მაგალითი. (LO 2)

5-7 რატომ არ შეგვიძლია ნაღდი ფულის დინების პირდაპირ შედარება დროის განსხვავებულ ნერტილში? (LO 2)

5-8 აღმოფხვარდი დანახარჯები რელევანტურ ხარჯებს მიეკუთვნება? განმარტეთ. (LO 2)

5-9 მოგვანოდეთ გადაწყვეტილების ორი მაგალითი რომლებიც შეეხება დანახარჯებს და სადაც დანახარჯები არ არის რელევანტური მოკლეეადიან პერიოდში, მაგრამ რელევანტურია გრძელეადიან პერიოდში. (LO 2)

5-10 რატომ არ არის საწარმოს (ბიზნესის) მდგრადობის დამხმარე ხარჯები ხშირად არსებითი გადაწყვეტილების – „წარმოება თუ შესყიდვ"-ის დროს? განიხილეთ მაგალითი, როცა საწარმოს (ბიზნესის) მდგრადობის დამხმარე ხარჯები მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილების – „წარმოება თუ შესყიდვა" მიღების შემთხვევაში. (LO 2)

5-11 რომელი ხარისხთან დააკეშირებული არსებითი ფაქტორები არსებობს გადაწყვეტილების „წარმოება თუ შესყიდვ"-ის მიღების დროს? (LO 2,3)

5-12 რომელი მნიშვნელოვანი ალტერნატიული ღირებულება აქვს გადაწყვეტილებას – „წარმოება თუ შესყიდვა"-ს? (LO 2)

5-13 შეზღუდვების თეორია დამოკიდებულია სამ მაჩვენებელზე: შესრულებულ კონტრიბუციაზე, ინვესტიციებზე, მიმდინარე/ოპერატიული ხარჯებზე. განმარტეთ სამივე ფაქტორი შეზღუდვის თეორიის კონტექსტში. (LO 5)

5-14 რა განსხვავებაა საწარმოსა და პროდუქციის დაგეგმვას შორის? (LO 5)

5-15 რა არის მოქნილი ავტომატიზებული დაგეგმვა? (LO 4)

5-16 რით განსხვავდება „დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოების სისტემა ტრადიციული წარმოების სისტემისგან? (LO 6)

5-17 რა წარმოშობს მარაგების შენახვის საჭიროებას? რატომ მცირდება სამუშაო პროცესის მარაგები მოქნილი ავტომატიზებული წარმოების, „დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოების და ხარისხის გაუმჯობესების პროგრამების დროს? (LO 4,6)

5-18 რატომ არის დაკავშირებული წარმოების ციკლის დრო სამუშაო პროცესის მარაგების დონესთან? (LO 4,6)

5-19 ჩამოთვალეთ ორი სახის ხარჯი, რომლის გაწევა ხდება მოქნილი ავტომატიზებული წარმოების დაგეგმვის დანერგვის დროს. (LO 4)

5-20 რომელი ორი სახის ფინანსური სარგებელი მიიღება მოქნილი ავტომატიზებული წარმოების დაგეგმვის, „დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოების დანერგვისა და უწყვეტი ხარისხის გაუმჯობესების დროს? (LO 4,6)

5-21 რას ნიშნავს შეუსაბამობის ხარჯები – ხარისხის სტანდარტთან მიმართებაში? (LO 7)

5-22 რომელ ხარისხთან დაკავშირებულ ხარჯებს მიეკუთვნება ფუჭად დახარჯვა, დეფექტის გამოსწორება და ნარჩენის ნმინდა ღირებულება? (LO 7)

5-23 რომელ ხარისხთან დაკავშირებულ ხარჯებს მიეკუთვნება ტექნიკის ხარისხი, ხარისხის შენარჩუნების ტრენინგი, პროცესის სტატისტიკური მართვა და მომწოდებელთა სერთიფიცირება? (LO 7)

5-24 ქვემოთ მოცემული ყოველი ხარჯის კატეგორიისთვის დაასახელეთ სამ-სამი მაგალითი: (LO 7)

ა) პრევენციის ხარჯი;

ბ) ხარისხის კონტროლის დანახარჯები;
გ) შიდა გაუმართაობით გამოწვეული დანახარჯები;
დ) დეფექტით გამოწვეული გარე დანახარჯები. (LO 7)

5-25 რა არის ჩანაცვლების დამატებითი ხარჯი ერთეულზე პროდუქციის წუნდების შემთხვევაში პროდუქციის შემოწმებისას და მისი დაბრუნებისას? (LO 7,8)

5-26 რა დამატებითი ხარჯის გაწევა ხდება, როცა შემოწმებისას დაწუნებული ერთეულს უტარდება დეფექტის გამოსწორების სამუშაოები ხარისხის აღდგენის მიზნით დამატებით საქმიანობების შესრულების შედეგად? (LO 7,8)

5-27 რომელი დანახარჯები და შემოსავალია მნიშვნელოვანი გაყიდვების ზრდაზე მოგების გავლენის შეფასების დროს? (LO 8)

5-28 „შექმენით აღრიცხვის სისტემა, რომელიც რუტინულად ასახავს მხოლოდ რელევანტურ დანახარჯებს" – გირჩიათ კონსულტანტმა მართვის საქმეში. ეს კარგი მომსახურებაა? განმარტეთ. (LO 1,2,8)

სავარჯიშოები

LO 1,3 **5-29** ***რელევანტური და დაუბრუნებადი დანახარჯები.*** დონ ბაქსტერის 6 წლის იმპალას ჭირდება შეკეთება 5,400 დოლარის ოდენობით. რომ ისევ სამოძრაოდ უსაფრთხო გახდეს. მისმა მეგობარმა აერონ ბლუმმა შესთავაზა ეყიდა 6 წლის ფორდ ექსკორტი 5,400 დოლარად ნაღდი ფულის გადახდით. აერონმა შეადარა ქვემოთ მოცემული ორივე მანქანის დანახარჯები:

ხარჯები	IMPALA	ESCORT
საწყისი ღირებულება	$24,000	$5,400
შეკეთება	5,400	0
წლიური ოპერატიული ხარჯები:		
გაზი, ტექნიკური მომსახურება, დაზღვევა	2,900	1,800

დავალება

ა. რომელი ხარჯებია მნიშვნელოვანი, და რომელი არ არის არსებითი აღნიშნული გადაწყვეტილებისთვის? რატომ?
ბ. როგორ უნდა მოიქცეს დონ ბაქსტერი? განმარტეთ.
გ. ხარისხისა და რაოდენობრივი ფაქტორებიდან რომელია მნიშვნელოვანი აღნიშნული გადაწყვეტილებისთვის? რატომ?

LO 1 **5-30** ***რელევანტური და დაუბრუნებადი ხარჯები.*** კომპანიას "Gilmark"-ს აქვს 10,000 მოძველებული ნათურა მარაგის სახით, თითოეულის სასაწყობე ღირებულება შეადგენს $12-ს. ნათურები შეიძლება გაიყიდოს 4 დოლარად, მათზე შეიძლება განმეორებითი სამუშაოების შესრულება, რომლის მთლიანი ხარჯი იქნება $55,000 და შემდეგ გაიყიდება $10-ად. განსაზღვრეთ, აქვს თუ არა აზრი მათზე განმეორებითი სამუშაოების ჩატარებას.

LO 1 **5-31** ***რელევანტური და დაუბრუნებადი ხარჯები.*** კომპანიის "Idea" სანარმოს მენეჯერი ფიქრობს შეისყიდოს ახალი საფქვავი დანადგარი და გამოცვალოს ძველი ან მას ჩაუტაროს კაპიტალური რემონტი, რომ დააკმაყოფილოს სანარმოს მაღალი ხარისხის სტანდარტები. ქვემოთ მოცემულია მონაცემები:

ძველი საფქვავი დანადგარი	
საწყისი ხარჯი	$50,000
დაგროვილი ამორტიზაცია	40,000
წლიური ოპერატიული ხარჯები	18,000
მიმდინარე სარეალიზაციო ღირებულება	4,000
სარეალიზაციო ღირებულება 5 წლის შემდეგ	0
ახალი საფქვავი დანადგარი	
ხარჯი	$70,000
წლიური ოპერატიული ხარჯები	13,000
ლიკვიდაციის ღირებულება 5 წლის შემდეგ	0
ძველი საფქვავი დანადგარის კაპიტალური რემონტი	
კაპიტალური რემონტის ხარჯი	$25,000
წლიური ოპერატიული ხარჯები	14,000
სარეალიზაციო ღირებულება 5 წლის შემდეგ	0

დავალება

ა. რომელი ხარჯები უნდა მიიჩნიოს მენეჯერმა დაუბრუნებად ხარჯებად?
ბ. ჩამოთვალეთ რელევანტური დანახარჯები და როდის მოხდება მათი გაწევა.
გ. როგორ უნდა მოიქცეს საწარმოს მენეჯერი? რატომ?

LO 2 **5-32** ***„შესყიდვა თუ წარმოება" რელევანტური დანახარჯები.*** Cassandra Resolution-ის ამწყობმა საამქრომ მიიღო შეკვეთა 1,000 ტელევიზორზე. საამქრო არ არის ქმაყოფილი ამ შეკვეთით, რადგან მას რჩება მნიშვნელოვანი ოდენობის გამოუყენებელი სიმძლავრე. ცვალებადი ხარჯები თითოეულ ტელევიზორზე შეადგენს $600-ს კინესკოპის ხარჯის გარდა. საამქროს შესყიდვის მენეჯერმა მიიღო ორი შეთავაზება კინოსკოპის მოწოდებასთან დაკავშირებით. ერთი არის Cassandra Resolution-ის კინოსკოპის საამქრო, შემოთავაზებული ფასი $55 ერთ კინოსკოპზე, მაგრამ მისი ცვალებადი ხარჯია მხოლოდ $42. მეორე არის გარე მომწოდებლისგან და შეადგენს $65-ს ერთეულზე. კომპანიის კინოსკოპის საამქროს აქვს საკმარისი გამოუყენებელი სიმძლავრე ამ შეკვეთისთვის.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ ამ შეკვეთის რელევანტური დანახარჯები ამწყობი საამქროსთვის, ორივე როგორც შიდა ასევე გარერესურსირების შემთხვევაში.
ბ. განსაზღვრეთ ამ შეკვეთის რელევანტური დანახარჯები მთლიანად კომპანიისთვის თითოეული რესურსირების შემთხვევაში.

LO 1, 2, 3 **5-33** ***გადაწყვეტილება „შესყიდვა თუ წარმოება".*** კომპანია, "Kane", განიხილავს გარერესურსირების საკითხს ძირითად კომპონენტთან დაკავშირებით. საიმედო მომწოდებელმა შესთავაზა ერთეულზე $64.50. ქვემოთ მოცემულია კომპონენტის ხარჯები ერთეულზე მისი შიდა წარმოების დროს:

პირდაპირი მასალის ხარჯები	$23.40
პირდაპირი მუშახელის ხარჯები	16.10
ერთეულთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები	14.70
პარტიასთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები	9.80
პროდუქტის მდგრადობის დამხმარე ხარჯები	2.20
საწარმოს მდგრადობის დამხმარე ხარჯები	6.90
მთლიანი ხარჯები	$73.10

დავალება

ა. დამხმარე ხარჯების დინამიკასთან დაკავშირებით რა წინადადება უნდა იქნეს გაკეთებული კომპანიისთვის?
ბ. უნდა მოახდინოს კომპანიამ კომპონენტის გარერესურსირება?
გ. რა სხვა რელევანტური ფაქტორებია მნიშვნელოვანი აღნიშნული გადაწყვეტილების მისაღებად?

LO 2 **5-34** ***გადაწყვეტილება „შესყიდვა თუ წარმოება", ალტერნატიული ღირებულება.*** კომპანია, "Premier"-ი ანარმოებს G37 მოდელს, რომელიც გამოიყენება რამოდენიმე სასოფლო-სამეურნეო დანიშნულების მოწყობილობაში. წარმოების წლიური მოცულობა შეადგენს 20,000 ცალს. ერთეულის ხარჯები G37-ისთვის მოცემულია ქვემოთ:

პირდაპირი მასალის ხარჯები	$55
პირდაპირი მუშახელის ხარჯები	30
ცვალებადი დამხმარე ხარჯები	25
მუდმივი დამხმარე ხარჯები	15
მთლიანი ხარჯები	$125

ასევე კომპანიას შეუძლია შეისყიდოს G37 გარე მიმწოდებლისგან, რომლის ერთეულის ფასია 120 დოლარი. თუ G37 მოდელის გარერესურსირება მოხდება კომპანიას შეუძლია მოწყობილობა გამოიყენოს სხვა მოდელის G49-ის საწარმოებლად. ეს 113,000 დოლარის იჯარისა და სხვა ხარჯების ეკონომიას გააკეთებდა. კომპანიამ უნდა ანარმოოს თუ უნდა შეისყიდოს G37?

LO 1 5-35 ***რელევანტური დანახარჯები და შემოსავალი: ჩანაცვლების გადაწყვეტილება.*** "Joyce Pranters, Inc" განიხილავს საბეჭდი მანქანის ჩანაცვლებას ახალი, უფრო სწრაფი და ეფექტიანი საბეჭდი დანადგარით. არსებობს ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია:

კატეგორია	არსებული დანადგარი	ახალი დანადგარი
საწყისი ღირებულება	$80,000	$120,000
წლიური ოპერატიული ხარჯები	$50,000	$ 30,000
დარჩენილი მომსახურების ვადა	5 წელი	5 წელი
სალიკვიდაციო ღირებულება 5 წლის შემდეგ	$5,000	$10,000

არსებული დანადგარი შეიძლება გაიყიდოს 40,000 დოლარად. მისი შენახვა საჭიროებს 20,000 დოლარს შეკეთებისა და განახლებისთვის. კომპანიამ უნდა შეინარჩუნოს არსებული საბეჭდი მანქანა? განმარტეთ.

LO 1 5-36 ***„შესყიდვა თუ წარმოება", რელევანტური დანახარჯები, ალტერნატიული ღირებულება.*** "Kentucky Motirs" ანარმოებს კომპრესორის დეტალებს თავის სანარმოში itcaim-ში, Indiana, გასული 18 წლის განმავლობაში. გარე მომწოდებელმა კომპანიამ, "Superior Compressor", შესთავაზა კომპრესორის A238-ის მიწოდება ერთეული 200 დოლარად. A238 მოდელის ნარმოების ხარჯები შემდეგია:

პირდაპირი მასალის ხარჯი	$80
პირდაპირი მუშახელის ხარჯი	60
ერთეულთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები	26
პარტიასთან დაკავშრიებული დამხმარე ხარჯები	22
პროდუქტის მდგრადობის დამხმარე ხარჯები	8
საწარმოს მდგრადობის დამხმარე ხარჯები	17
მთლიანი ხარჯები	$213

დავალება

ა. კომპანიამ უნდა მიიღოს შემოთავაზება, თუ ის ამჟამად მუშაობს თავისი სიმძლავრეზე ნაკლები დატვირთვით?

ბ. რა არის მაქსიმალური შესყიდვის ფასი, თუ საწარმოს აღჭურვილობა სრულად მოიხმარება და თუ დამატებითი სიმძლავრე შესაძლებელია იქნეს გამოყენებული სხვა კომპრესორების საწარმოებლად?

LO 6,8 5-37 ***"დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოება და ხარჯების ეკონომია.*** კომპანია "Bogden"-მა დანერგა "დროული მიწოდების პრინციპით" ნარმოება გასულ წელს და მოამზადა შემდეგი მონაცემები ამ ცვლილების შედეგად მიღებული სარგებლის შესაფასებლად:

დასახელება	ცვლილებებამდე	ცვლილებების შემდეგ
წარმოების ციკლის პერიოდი	68 დღე	30 დღე
მარაგები	$160,000	$40,000
მთლიანი გაყიდვები	$1,260,000	$1,700,000
ხარჯების პროცენტული მაჩვენებლები გაყიდვებიდან:		
პირდაპირი მასალის ხარჯები	30%	20%
პირდაპირი მუშახელის ხარჯები	22%	15%
ცვალებადი დამხმარე ხარჯები	28%	10%
მუდმივი დამხმარე ხარჯები	12%	5%

მარაგების ფინანსირების ხარჯები შეადგენს 15%-ს წლიურად. შეაფასეთ მთლიანი ფინანსური სარგებელი, რომელიც მოპყვა „დროული მიწოდების პრინციპით" საქმიანობებს.

LO 7 **5-38** ***ხარისხის ხარჯები.*** ხარისხის ხარჯთაღრიცხვის კატეგორიებთან დაკავშირებით, რითი განსხვავდება პრევენციის ხარჯი ხარისხის კონტროლის ხარჯებისგან? რით განსხვავდება შიდა გაუმართაობით გამონეული ხარჯები დეფექტით გამონეული გარე დანახარჯებისგან?

LO 7 **5-39** ***ხარისხის ხარჯები.*** ხარისხის ხარჯების კატეგორიებიდან რომელია ყველაზე დიდი ზიანის მომტანი ორგანიზაციისთვის? განმარტეთ.

LO 4 **5-40** ***ტექნოლოგიური წარმოება — დანადგარების განლაგება.*** როგორ კლასიფიკაციას მისცემდით დიდი ხილ-ბოსტნეულის მაღაზიის დაგეგმვას? როგორ ფიქრობთ, რატომ არის ის ასეთი სახით განლაგებული? თქვენ შეგიძლიათ მოიფიქროთ ტრადიციული ხილ-ბოსტნეულის მაღაზიის დაგეგმვის გაუმჯობესების რაიმე გზა? განმარტეთ თქვენი მიზეზი. (იფიქრეთ „დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოებაზე, ციკლის დროზე და ა.შ.)

ამოცანები

LO 1 **5-41** ***რელევანტური დანახარჯები.*** Carmen's Catering-ის საქმიანობაა ლანჩისა და სადილის ორგანიზება სხვადასხვა ჯგუფისთვის. ახალმა მომხმარებელმა მიმართა თხოვნით კომპანიას მოაწყოს სადილი სპეციალური ღონისძიებისათვის 100 კაცზე ცნობილი ავტორის პატივსაცემად. კომპანიამ შესთავაზა ორი განსხვავებული მენიუ მომხმარებელს. პირველი მენიუ მოითხოვს მასალისა და მუშახელის ხარჯს $13-ის ოდენობით ერთ კერძზე, მეორე კი $16-ს. Carmen-მა შეიმუშავა შემდეგი დანახარჯების ანალიზი მიმდინარე საქმიანობისთვის:

დრესასწაულთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯი ერთი ღონისძიების მიხედვით	$100
მომხმარებელთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯი ერთი ღონისძიების მიხედვით	22
ბიზნესის მდგრადობის დამხმარე ხარჯი თვეში	2,000

Carmen-ს აქვს საკმაო სიმძლავრე, ამ ახალი მომხმარებლის ღონისძიების მოსანყობად. მას უნდა გაიგოს ის მინიმუმი ფასი, რაც შეიძლება გადაახდევინოს მომხმარებელს 100 კაცზე პირველ და მეორე მენიუს შემთხვევაში.

დავალება

ა. მინიმალური ფასის დადგენის დროს, რა წინადადებები უნდა იქნას შეთავაზებული დამხმარე დანახარჯის დინამიკასთან დაკავშირებით Carmen's Catering-ისთვის?

ბ. რომელი სხვა არსებითი ფაქტორები არსებობს აღნიშნული გადაწყვეტილების მისარებად?

გ. რა ფასებს შემოგვთავაზებთ პირველი და მეორე მენიუსთან დაკავშირებით ახალი მომხმარებლის სადილისთვის? მოგვანოდეთ თქვენი რეკომენდაციები და დაასაბუთეთ ის.

LO 1,4,8 **5-42** ***რელევანტური დანახარჯები და შემოსავალი: ცვლილებები ტექნოლოგიურ წარმოებაში.*** იმისთვის, რომ იოლი გახდეს გადასვლა „დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოებაზე, კომპანია "AB" განიხილავს საწარმოს პროცესის დაგეგმვაში ცვლილებების შეტანას. საწარმოს ინსპექტორს, ანიტა ბენტლეის, სთხოვეს შეეფასებინა ამ ცვლილების დანახარჯი და სარგებელი. წარმოებისა და მარკეტინგის მენეჯერებთან შეხვედრის შემდეგ ანიტამ შეაგროვა შემდეგი ინფორმაცია:

> დანადგარის გადატანისა და ხელახალი დამონტაჟების ხარჯი შეადგენს 100,000 დოლარს.
> მთლიანი გაყიდვები გაიზრდება 20%-ით $1,200,000-მდე წარმოების ციკლის პერიოდის შემცირების გამო ახალი დაგეგმვის პირობებში. საშუალო ზღვრული სარგებლიანობა შეადგენს გაყიდვების 31%-ს.
> მარაგებთან დაკავშირებული ხარჯები შემცირდება 25%-ით. ამჟამად წლიური მარაგების შენახვის ღირებულება არის $200,000. მარაგების დაფინანსების წლიური ხარჯი არის 15%.

კომპანიამ უნდა განახორციელოს თუ არა, ცვლილება წარმოების დაგეგმვაში? დაასაბუთეთ თქვენი მოსაზრება.

LO 2,3 **5-43** ***გადაწყვეტილება „შესყიდვა თუ წარმოება".*** კომპანია "Tanner Appliance" აწარმოებს 12,000 ერთეულ M4 დეტალს წლიურად. დეტალი გამოიყენება მისი ერთ-ერთი ძირითადი პროდუქტის წარმოებაში. ქვემოთ მოცემულია M4 დეტალის დანახარჯების ინფორმაცია:

პირდაპირი მასალის ხარჯები	$11
პირდაპირი მუშახელის ხარჯები	9
ერთეულთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები	4
შეკვეთასთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები	5
პროდუქტის მდგრადობის ხარჯები	2
საწარმოს მდგრადობის ხარჯები	2
განაწილებული კორპორატიული ხარჯები	5
მთლიანი ხარჯები	$38

პოტენციურმა მიმწოდებელმა შესთავაზა კომპანიას დეტალის წარმოება ერთეულის 30 დოლარად. თუ კომპანია მოახდენს პროდუქტის გარერესურსირებას, 50% შეკვეთასთან დაკავშირებული და 80% პროდუქტის მდგრადობის საქმიანობის რესურსები აღარ იქნება საჭირო. უფრო მეტიც, აღნიშნული პროდუქტის წარმოებისთვის საჭირო დანადგარი შეიძლება იქნეს გამოყენებული სწრაფად მზარდი პროდუქციის ხაზისთვის, რომელიც იყენებს მსგავს მოწყობილობას და მასში იხდიან $20,000 იჯარას წელიწადში.

დავალება

ა. კომპანიამ უნდა შეისყიდოს M4 დეტალი გარე მომწოდებლისგან?
ბ. რომელი ხარჯებია მნიშვნელოვანი ამ გადაწყვეტილების მიღების დროს?
გ. რა დამატებითი ფაქტორები უნდა განიხილოს კომპანიამ?

LO 1,3 **5-44** ***რელევანტური დანახარჯები: ჩანაცვლების გადაწყვეტილება.*** Anderson Department Stores განიხილავს არსებული ლიფტების სისტემის შეცვლას თავის მაღაზიაში, რომელიც ქალაქის ბიზნესცენტრშია განთავსებული. შემოთავაზებული ახალი სისტემა მოძრაობს უფრო სწრაფად არსებულთან შედარებით, სისტემის გაფუჭების სიხშირე უფრო ნაკლებია და ამის შედეგად მნიშვნელოვანი დანაზოგი არის მიმდინარე ხარჯებში. ინფორმაცია არსებული და ახალი სისტემის დანახარჯების შესახებ მოცემულია ქვემოთ:

კატეგორია	არსებული დანადგარი	ახალი დანადგარი
საწყისი ღირებულება	$300,000	$875,000
დარჩენილი მომსახურების ვადა	6 წელი	6 წელი
წლიური ნაღდი ფულის ოპერატიული ხარჯები	$150,000	$8,000
სალიკვიდაციო ღირებულება ამჟამად	$100,000	—
სალიკვიდაციო ღირებულება 6 წელში	$25,000	$100,000

დავალება

ა. რომელი ხარჯები მიეკუთვნება მნიშვნელოვან ხარჯებს აღნიშნული გადაწყვეტილების მიღების დროს?
ბ. რომელი მიეკუთვნება რელევანტურ დანახარჯებს?

LO 1,3 **5-45** ***დამატებითი ხარჯები და შემოსავალი, სპეციალური შეკვეთა.*** კომპანია "Genis Battery" განიხილავს მიიღოს თუ არა შეკვეთა, რომელიც მან მიიღო საცალო მაღაზიიდან და მოიცავს 50,000 ბატარეას. ერთი ბატარეის ფასი $4-ია და გამოდის, რომ ითხოვენ $0.50-იან ფასდაკლებას, კომპანიის ჩვეულებრივ ფასთან შედარებით, რომელიც არის $4.50 ერთეულზე. კომპანიის საბუღალტრო აღრიცხვის დეპარტამენტმა მოამზადა ქვემოთ მოცემული ანალიზი ხარჯის დაზოგვის საჩვენებლად, რომელიც შედეგად მოყვება დამატებით გაყიდვებს:

ხარჯები	ერთეულის ღირებულება დამატებითი გაყიდვების გარეშე (100,000 ერთეული)	ერთეულის ღირებულება დამატებითი გაყიდვებით (150,000 ერთეული)
ცვალებადი	$3.30	$3.30
მუდმივი	$4.20	$3.90

არანაირი მუდმივი ხარჯების განევა არ მოხდება ამ შეკვეთის გამო, რადგან კომპანიაში არის ჭარბი სიმძლავრე. იმის გამო რომ ერთეულის საშუალო ღირებულება მცირდება $4.20-დან $3.90-მდე, კომპანიის პრეზიდენტი დარწმუნებულია, ფასის შემცირება ამ შეკვეთისთვის გამართლებულია.

დავალება

ა. კომპანიამ უნდა მიიღოს აღნიშნული შეკვეთა 50,000 ბატარეის ოდენობით? რა გაელენა ექნება მას კომპანიის მიმდინარე შემოსავალზე?
ბ. კომპანიის საბუღალტრო აღრიცხვის დეპარტამენტის მიერ მომზადებული ანალიზი საუკეთესო გზაა ამ გადაწყვეტილების შეფასებისთვის? თუ არ არის, რა ალტერნატიული მეთოდი შეგიძლიათ შეთავაზოთ კომპანიას?
გ. რომელი სხვა ნინადადებებია მნიშვნელოვანი ამ შემთხვევაში? რატომ?

LO 1,3 **5-46** ***რელევანტური დანახარჯები, ჩანაცვლების გადაწყვეტილება.*** სიდ იანგმა კომპანიის "Fuchow"-ის მენეჯერმა კომპანიისთვის შეიძინა საჭრელი დანადგარი გასულ წელს. ექვსი თვის შემდეგ მან შეიტყო ახალი დანადგარის შესახებ, რომელიც უფრო საიმედოა, ვიდრე შეძენილი დანადგარი. ქვემოთ მოცემულია ინფორმაცია მათ შესახებ:

კატეგორია	ძველი დანადგარი	ახალი დანადგარი
საწყისი ღირებულება	$300,000	$360,000
დარჩენილი მომსახურების ვადა	4 წელი	4 წელი
სალიკვიდაციო ღირებულება ამჟამად	$100,000	—
სალიკვიდაციო ღირებულება 4 წლის შემდეგ	$ 4,000	$6,000

წლიური ოპერატიული ხარჯი ძველი დანადგარზე შეადგენს $140,000-ს. ახალი დანადგარი შეამცირებს წლიური ოპერატიული ხარჯს $60,000-ით. ეს ოდენობა არ მოიცავს ამორტიზაციის ხარჯებს. კომპანია იყენებს პირდაპირი ამორტიზაციის მეთოდს. ოპერატიული ხარჯი არ შეიცავს დეფექტის გამოსწორების ხარჯს. ახალი დანადგარი ასევე შეამცირებს დეფექტის სიხშირეს 5%-დან 2.5%-მდე. ყველა დეფექტის მქონე ერთეულების თავიდან დამუშავება ხდება 1 დოლარად ერთეულის მიხედვით. კომპანია წლიურად ანარმოებს საშუალოდ 100,000 ერთეულს.

დავალება

ა. კომპანიამ უნდა ჩაანაცვლოს ძველი დანადგარი ახლით? განმარტეთ და დაასახელეთ ყველა რელევანტური დანახარჯები.
ბ. რომელი ხარჯები უნდა ჩაითვალოს დაუბრუნებად ხარჯებად?
გ. რომელი სხვა ფაქტორები არის მნიშვნელოვანი ამ გადაწყვეტილების მიღებისას?

LO 5 **5-47** ***საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემა და შეზღუდვების თეორია.*** განიხილეთ მსგავსება და განსხვავება საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემასა და შეზღუდვების თეორიას შორის და ასევე მოიყვანეთ მაგალითები, როცა ერთი მიდგომა უფრო გამოსაყენებელია მეორესთან შედარებით.

LO 4,6 **5-48** ***ციკლის დროის ეფექტიანობა და „დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოება.*** კომპანია "Walker Brothers" ფიქრობს „დროული მიწოდების პრინციპით" წარმოების სისტემის შემოტანას იმ იმედით, რომ დამუშავების ციკლის ეფექტიანობა გაუმჯობესდება. ტრადიციული სისტემისა და „დროული მიწოდების პრინციპი" სისტემის მონაცემები ქვემოთ არის მოცემული მათ მიერ წარმოებული Nosun პროდუქტის მაგალითზე:

დროის კატეგორია	ტრადიციული სისტემები	„დროული მიწოდების პრინციპი" სისტემა
შენახვა	4 საათი	4 საათი
შემოწმება	40 წუთი	5 წუთი
გადატანა	80 წუთი	80 წუთი
დამუშავება	2 საათი	75 წუთი

დავალება

ა. გამოიანგარიშეთ დამუშავების ციკლის ეფექტიანობა ტრადიციული და „დროული მიწოდების პრინციპი“ სისტემის შემთხვევაში Nosun პროდუქტის მაგალითზე.

ბ. თქვენ მიერ გამოთვლილ დამუშავების ციკლის ეფექტიანობის მაჩვენებლზე დაყრდნობით, კომპანიამ უნდა დანერგოს „დროული მიწოდების პრინციპით“ წარმოება? განმარტეთ.

LO 4,6 **5-49** ***„დროული მიწოდების პრინციპი“ და მოქნილი ავტომატიზებული წარმოება.*** თქვენ ხართ წარმოების მენეჯერი და უნდა მიიღოთ გადაწყვეტილება წარმოების საქმიანობისა და მისი ეფექტიანობის გაზრასთან დაკავშირებით. შეისწავლეთ მოქნილი ავტომატიზებული წარმოება და „დროული მიწოდების პრინციპით“ წარმოება. უფროსი ელოდება თქვენგან ანგარიშის მომზადებას, რომელიც ასახავს ცალკეული მიდგომის დანერგვის შედეგად მიღებულ სარგებელსა დანახარჯებს.

დავალება

დანერეთ დეტალური მემორანდუმი, რომელიც ასახავს მოქნილი ავტომატიზებული წარმოების დანახარჯსა და სარგებელს და შეადარეთ ის „დროული მიწოდების პრინციპით“ წარმოებას.

LO 1 **5-50** ***რელევანტური დანახარჯები, პროდუქტის წარმოების მიტოვება.*** კომპანია “Merchant”-ი ანარმოებს და ყიდის ელექტრონული პრინტერის სამ მოდელს. კენ გაილი, კომპანიის პრეზიდენტი – ფიქრობს მოდელის JT484 წარმოების შეწყვეტას, რადგან კომპანიას აქვს ნაგება ამ პროდუქტიდან, გასული სამი კვარტლის მანძილზე. ქვემოთ მოცემულია პროდუქტის შესახებ ინფორმაცია, რომელიც შეგროვდა ბოლო კვარტალში:

კატეგორია	მთლიანი	JT284	JT384	JT484
გაყიდვები	$1,000,000	$500,000	$200,000	$300,000
ცვალებადი ხარჯები	600,000	300,000	100,000	200,000
ზღვრული სარგებლიანობა	$400,000	$200,000	$100,000	$100,000
მუდმივი ხარჯები:				
იჯარა	$50,000	$25,000	$10,000	$15,000
ამორტიზაცია	60,000	30,000	12,000	18,000
კომუნალური გადასახადი	40,000	20,000	5,000	15,000
კონტროლი	50,000	15,000	5,000	30,000
ტექნიკური მომსახურება	30,000	15,000	6,000	9,000
ადმინისტრაციული ხარჯები	100,000	30,000	20,000	50,000
მთლიანი მუდმივი ხარჯები	$330,000	$135,000	$58,000	$137,000
ოპერატული შემოსავალი (ზარალი)	$70,000	$65,000	$42,000	($37,000)

ასევე ცნობილია შემდეგი ინფორმაცია:

- საწარმოს იჯარასა და ამორტიზაციაზე არ იმოქმედებს JT484 პროდუქტის წარმოების შეწყვეტა;
  კვარტალური კომუნალური გადასახადი შემცირდება $40,000-დან $31,000-მდე JT484 პროდუქტის წარმოების შეწყვეტის შემთხვევაში;
- კონტროლის ხარჯები შემცირდება JT484 პროდუქტის წარმოების შეწყვეტის შემთხვევაში;
- ტექნიკური მომსახურების განყოფილება შეამცირებს კვარტალურ ხარჯებს 7,000 დოლარით თუ აღნიშნული მოდელის წარმოება შეწყდება;
- JT484 პროდუქტის წარმოების შეწყვეტა შესაძლებელს გახდის ორი ადმინისტრაციული პერსონალის შემცირებას, მათი ერთობლივი ხელფასი შეადგენს $30,000-ს კვარატალურად.

დავალება

ა. კომპანიამ უნდა შეწყვიტოს JT484 პროდუქტის წარმოება?

ბ. კომპანიის გაყიდვების მენეჯერი დარწმუნებულია, რომ პროდუქტის წარმოების გაგრძელება ძალზედ მნიშვნელოვანია. მისი აზრით, JT484 შეწყვეტა გამოიწვევს დანარჩენი ორი პროდუქტის გაყიდვების რაოდენობის შემცირებას 5%-ით. აღნიშნული ინფორმაცია შეცვლის თუ არა თქვენს პასუხს, რომელიც (ა) პარაგრაფში მიიღეთ? განმარტეთ.

LO 8 **5-51** ***ხარისხის გაუმჯობესების პროგრამები და ხარჯის ეკონომია.*** კომპანია "Garber valves" ანარმოებს სარქველებს ტექნიკური მოთხოვნების სტანდარტების შესაბამისად. დასრულებული პროდუქცია მონმდება შეფუთვისა და გაგზავნის წინ. დანუნებული სარქვლები უბრუნდება წარმოებას გასადნობად და ხელახლა ჩამოსასხმელად. მსგავსი სამუშაო არ მოითხოვს დამატებით მასალას ჩამოსხმისთვის, მაგრამ სჭირდება ახალი მასალა საბოლოო დამუშავებისთვის. ქვემოთ მოცემულია დანახარჯები ერთეულის მიხედვით:

ხარჯები	ჩამოსხმა	საბოლოო დამუშავება	შემოწმება	შეფუთვა	სულ
პირდაპირი მასალის ხარჯები	$225	$12	$0	$8	$245
მუშახელის ღირებულება	84	121	24	16	245
ცვალებადი ხარჯები	122	164	30	20	336
მუდმივი დამხმარე ხარჯები	63	89	16	10	178
	$494	$386	$70	$54	$1,004

ხარისხის გაუმჯობესების პროგრამის შედეგად, დეფექტის სიხშირე შემცირდა 6.4%-დან 5.1%-მდე. დანუნებული პროდუქციის რაოდენობა (6.4%–5.1%) X(10,000) ერთეულით. დეფექტის სიხშირის შემცირებას მოჰყვა სამუშაო პროცესის მარაგების შემცირება $386,000-დან $270,000-მდე. მარაგების შენახვის ხარჯები არის შენახული მასალის 15% წლიურად. განსაზღვრეთ ხარისხის გაუმჯობესების შედეგად მიღებული ხარჯის წლიური დანაზოგი.

LO 1,8 **5-52** ***ხარისხის გაუმჯობესების რელევანტური დანახარჯები: ახალი პროდუქციის შემოტანა, წაუგებლობის წერტილი.*** კომპანია "Macready" განიხილავს ახალი კომპაქტდისკის პლეიერის მოდელის შემოტანას, რომლის ერთი ცალის ფასია $105. კომპანიის ინსპექტორმა შეაგროვა ხარჯების შესახებ დამატებითი ინფორმაცია, რომელიც დაფუძნებულია ახალი პროდუქტის 120,000 ერთეულის გაყიდვების შედეგად მიღებულ მონაცემებზე წლის განმავლობაში:

პირდაპირი მასალის ხარჯები	$3,600,000
პირდაპირი მუშახელის ხარჯები	$2,400,000
წარმოების დამხმარე ცვალებადი ხარჯები	$1,200,000
გაყიდვების საკომისიო	გაყიდვების 10%
მუდმივი ხარჯები	$2,000,000

მარაგების საშუალო დონე ახალი პროდუქტისთვის შემდეგია:

ნედლეული	2 თვიანი წარმოება
სამუშაო პროცესის მარაგები (100% დასრულებული მასალისთვის და 50% დასრულებული მუშახელისა და ცვალებადი წარმოების დამხმარე ხარჯებისთვის)	1 თვიანი წარმოება
დასრულებული პროდუქცია	2 თვიანი წარმოება

მარაგების შენახვის ხარჯები, რომელიც არ მოიცავს წარმოების დამხმარე ცვალებადი ხარჯებს შეადგენს მარაგების ღირებულების 12%-ს. გარდა ამისა, გაყიდვების მენეჯერი მიიჩნევს, რომ ახალი მოდელის შემოტანას მოყვება არსებული მოდელის გაყიდვების შემცირება 300,000-დან 240,000-მდე. ძველი პროდუქტის ერთეულის ზღვრული სარგებლიანობა არის $20.

დავალება

ა. განასზღვრეთ თუ რა გავლენა ექნება კომპანიის მოგებაზე ახალი პროდუქტის შემოტანას.

ბ. უნდა შემოიტანოს კომპანიამ ახალი პროდუქტი? განმარტეთ.

გ. დაადგინეთ ნაუგებლობის წერტილი (ერთეულზე) ახალი პროდუქტისთვის. ჩავთვალოთ, რომ ძველი პროდუქტის გაყიდვები მცირდება ერთი ერთეულით ახალი პროდუქტის ყოველი ორი ერთეულის გაყიდვის შედეგად.

LO 2,3 **5-53** ***გადაწყვეტილება „წარმოება თუ შესყიდვა".*** Beau Bistro-ს გააჩნია კარგი რეპუტაცია თავისი მენიუს ხარისხისა და ფასების მიხედვით. დესერტი, რომელიც შეიმუშავა შეფ მზარეულმა ერთ-ერთი გამორჩეულია მენიუში. მზარეულს ახლახანს შეატყობინეს, რომ ის გადადის სხვა ქალაქში ერთი თვით და რამოდენიმე რეცეპტი სხვა მზარეულს უნდა მისცეს. Beau შეწუხებულია მოგების შემცირების გამო და იძულებულია ფასები ასწიოს მაღალი კონკურენციის მიზეზით. კომპანიამ გადაწყვიტა, რომ შესაბამისი დროა განიხილოს გარედან მოტანილი დესერტის მიწოდება წარმოების ნაცვლად. კომპანიას აქვს დესერტის ნარმოებისა და მიწოდების ორი შეთავაზება და ის განიხილავს ასევე სხვა ალტერნატივას მზარეულის დაქირავების შესახებ, რომელიც დესერტს მოამზადებს სახლში. პირველი შეთავაზება არის უნივერსამის დესერტის მწარმოებლისგან, რომელიც დესერტზე მოთხოვნის შედეგად შემოიტანს $5,500 დოლარის დესერტს თვიურად და პერიოდიულად შემოიტანს ახალი დესერტის პარტიებს. მეორე შეთავაზება არის დესერტის მწარმოებლისგან, რომელიც მიანვდის მაღალი ხარისხის ტრადიციულ დესერტს და შემოიტანს (დანაზოგის თვალსაზრისით) $5,000-ს თვიურად. Beau-მ დაადგინა ქვემოთ მოცემული თვიური ხარჯები დესერტის სახლში მომზადების შემთხვევაში:

ინგრედიენტები	$500
მზარეულის ხარჯები	3,500
ასისტენტების ხარჯები	1,500
პირდაპირი დამხმარე ხარჯები	200
მთლიანი	$5,700

დავალება

ა. რომელი ხარისხთან დაკავშირებული ფაქტორები არის მნიშვნელოვანი ამ გადაწყვეტილების მისაღებად?

ბ. თქვენ ურჩევდით Beau Bistro-ს დესერტის ნარმოების გარერესურსირებას? მოგვანოდეთ თქვენი გადაწყვეტლების მიზეზები.

LO 2,3 **5-54** ***გარერესურსირება, ეთიკა.*** Hollenberry, Inc აქვს წარმატებული საფოსტო შეკვეთის კატალოგის ბიზნესი მთელი მსოფლიოს მომხმარებლისთვის. კომპანიის ოფისი მდებარეობს პატარა ქალაქში დედაქალაქთან ახლოს. გაყიდვები სტაბილურად იზრდება წლების მანძილზე და სატელეფონო მომსახურების ცენტრის სიმძლავრე არაადეკვატურია გაყიდვების მოცულობასთან. მენეჯმენტმა გადაწყვიტა მოახდინოს სატელეფონო მომსახურების ცენტრის გარერესურსირება კომპანიაში, რომელიც სპეციალიზებულია ასეთ საქმიანობაზე. თუ სატელეფონო ცენტრის გარერესურსირება მოხდა, ახლანდელი თანამშრომლები დაკარგავენ სამუშაოს, რადგან მათ არ სურთ გადასვლა ახალ ცენტრში, რომელიც დედაქალაქთან ახლოს მდებარეობს. ბევრი თანამშრომელი ცენტრში ოცი წელია მუშაობს. ცენტრის მდებარეობის მიუხედავად, მომხმარებელი დარეკავს ქალაქის შიდა ტელეფონის ნომერზე. ცენტრის გარერესურსირების შემთხვევაში უფრო მეტი მრავალენოვანი ოპერატორი იქნება. კომპანიამ განსაზღვრა ქვემოთ მოცემული ხარჯები შიდა სატელეფონო ცენტრისთვის:

მუშახელის ღირებულება	$650,000
შენობის იჯარა	60,000
ტელეფონის ხარჯები	35,000
სხვა დამხმარე ხარჯები	42,000

ცენტრის გარერესურსირების შემთხვევაში, ოფისის აღჭურვილობა გაიყიდება ახალი ცენტრის საქმინობისთვის 20,000 დოლარად. წარსულში აღჭურვილობა

შეისყიდეს 100,000 დოლარად. შენობის დაქირავება საჭირო აღარ გახდება, სატელეფონო ცენტრის თანამშრომლებს ექნებათ შესაძლებლობა გადავიდნენ ახალ ცენტრში და ხელფასი გადახდილი იქნება ამ ცენტრის მიერ. სხვა დამხმარე ხარჯები დაკავშირებულია არსებული სატელეფონო ცენტრის შენობისა და ოფისის შენარჩუნების ხარჯებთან.

თუ Hollenberry მოახდენს გარერესურსირებას და ზარების იგივე რაოდენობას მიიღებს მომავალ წელს, მან უნდა გადაუხადოს ამ ცენტრს 700,000 დოლარი.

დავალება

ა. რომელი ხარჯებია მნიშვნელოვანი გარერესურსირების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების დროს?
ბ. ხარისხთან დაკავშირებული რომელი ფაქტორები არის მნიშვნელოვანი ამ გადაწყვეტილების მიღებისთვის?
გ. რა უნდა გააკეთოს Hollenberry-მ? მოგვაწოდეთ თქვენი რეკომენდაციები.

LO 4 **5-55** ***მოქნილი ავტომატიზებული წარმოებისა და დამუშავების ციკლის ეფექტიანობა.*** რეი ბრაუნის კომპანია Whisper Voice Systems ცდილობს გაზარდოს წარმოების ციკლის ეფექტიანობა (PCE), რადგან რეის აქვს ძალიან შეზღუდული ბიუჯეტი ის ეძებს PCE გაზრდის გზას მოქნილი ავტომატიზებული დაგეგმვის გამოყენებით. ერთერთი წარმოების მენეჯერი, მარია ლოპესი სწავლობს ქსელურ დაგეგმვას და აცხადებს რომ მინიმალური ხარჯით მოახდენს ოპერაციების გამარტივებას. მას შეუძლია გადააწყოს დანადგარი და გაუმჯობესოს PCE. რეი საკმაოდ სკეპტიკურად უყურებს ამ ფაქტს, მაგრამ ნებას რთავს მარიას შეცვალოს ოპერაციის მცირე ნაწილი. რეიმ განაცხადა, რომ PCE უნდა გაიზარდოს 12%-ით. PCE-ის მონაცემები შეცვლის წინ და მის შემდეგ ქვემოთ არის მოცემული:

დროის კატეგორია	გადაწყობის წინ	გადაწყობის შემდეგ
შემონმება	30 წუთი	15 წუთი
გადატანა	45 წუთი	10 წუთი
დამუშავება	70 წუთი	30 წუთი
შენახვა	55 წუთი	20 წუთი

აღნიშნულმა ცვლილებამ დააკმაყოფილა რეის მოთხოვნა? პასუხი დაასაბუთეთ.

LO 4 **5-56** ***პროცესის დაგეგმვა.*** პროცესის დაგეგმვის ერთ-ერთი ასპექტი მაკდონალდსისთვის არის, როდესაც მომხმარებელი შემოვა შენობაში, მას შეუძლია რამოდენიმე რიგიდან ერთ-ერთში ადგილის დაკავება მომსახურების გაწევამდე. საპირისპიროდ, მომხმარებლებს Wendy-ს კომპანიაში სთხოვენ დადგნენ რიგში და ელოდონ ერთ მომსახურე პერსონალს.

დავალება

ა. როგორი ლოგიკური ახსნა აქვს თითოეულ მიდგომას?
ბ. რომელ მიდგომას ემხრობით 1) მომხმარებლის პერსპექტივის და 2) მენეჯმენტის პერსპექტივის თვალსაზრისით? განმარტეთ.

LO 3,7 **5-57** ***მომხმარებლის მომსახურების ხარისხი.*** წაიკითხეთ Carol Hymowits-ის სტატია „ყველას უნდა მომხმარებლის ყბად აღებული მომსახურება, მაგრამ ამის კეთება პრობლემაა“ ("Everyone Likes to Laud Serving the Customer, Doing it Is the Problem", Wall Street Journal, February 27, 2006, B1).

დავალება

ა. სტატიის მიხედვით რომელი მაჩვენებლები გამოიყენება საერთოდ მომხმარებლის მომსახურების წარმომადგენლების შეფასებისთვის და რომელი მაჩვენებლები უნდა იქნეს გამოყენებული?

ბ. განმარტეთ რომელი ხარჯია პრევენციის, ხარისხის კონტროლისა და გაუმართაობის, რა უნდა იქნეს გამოყენებული მომხმარებლის მომსახურების პროცესისთვის. თქვენს მიერ გაცემულ პასუხში მოგვანოდეთ ამ სამი ასპექტიდან რომელზე უნდა გაამახვილოს კომპანიებმა ყურადღება და გვაჩვენეთ შეფასების მაჩვენებლების შესაძლო გაელენა საქმიანობის შესრულებაზე მომხმარებლის მომსახურების პროცესისთვის.

LO 3,7 **5-58** ***ხარისხის დანახარჯების აღრიცხვა: კატეგორიის ხარჯების ბალანსირება.*** მენეჯერებს ანუხებთ ხარისხის გაუმჯობესების პრობლემა და აქვთ რთული დამაბალანსებელი გეგმა ოთხი სახის ხარისხის ხარჯებთან დაკავშირებით, რომელსაც ისინი მართავენ. როგორც ახლადდანიშნული მენეჯერი, თქვენ ცდილობთ შეიმუშავოთ სტრატეგია $2 მილიონი დოლარის ოდენობის ხარისხის ხარჯების მართვასთან დაკავშირებით. თქვენმა მთლიანმა ხარისხის ხარჯებმა არ შეიძლება გადააჭარბოს გაყიდვების 4%-ს.

დავალება

თქვენი მოვალეობაა გადაწყვიტოთ, თუ რამდენი უნდა ვაიდეს ოთხი სახის ხარისხის ხარჯებიდან თითოეულ კატეგორიაში. როგორ გაანაწილებთ აღნიშნულ ხარჯებს? რა ალტერნატივები უნდა შეიმუშავოთ ხარჯების განაწილებისთვის?

LO 7 **5-59** ***ხარისხთან დაკავშირებული ხარჯების ანგარიშის მომზადება.*** ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია ასახავს გასული წლის ხარისხთან დაკავშირებულ ხარჯებს კომპანია "Renwal"-ში:

დასახელება	თანხა
ხარისხის უზრუნველყოფა	$500,000
საგარანტიო რეკლამა	2,345,000
პროდუქტის პასუხისმგებლობის შესახებ ძიება	4,500,000
მომხმარებლის მოთხოვნების კვლევა	75,000
ტესტირების მონყობილობის ტექნიკური მომსახურება	350,000
დაბრუნებული პროდუქცია	1,200,000
ხელახალი დამუშავების ხარჯები	1,200,000
ხარისხთან დაკავშირებული ტრენინგი	125,000
პროცესის კონტროლის მონიტორინგი	1,000,000
შემოსული მასალების ტესტირება და შემონმება	400,000
შეკეთების ხარჯი	850,000
პროცესის სტატისტიკური კონტროლი	250,000
პროდუქტის ბაზრიდან გატანა	2,000,000
ფუჭი ხარჯვა	700,000
ნარჩენის წმინდა ღირებულება	635,000
პროდუქციის ხარისხის აუდიტი	475,000
მოცდენა დეფექტების გამო	125,000
მომწოდებელთა სერთიფიცირება	90,000

მთლიანი გაყიდვები წელში იყო $100,000,000.

დავალება

ა. მოამზადეთ ხარისხთან დაკავშირებული ხარჯების ანგარიში; დაყავით ხარჯები პრევენციის, ხარისხის კონტროლისა და შიდა და გარე გაუმართაობით გამონვეულ ხარჯებად. ასევე წარმოადგინეთ ხარჯები გაყიდვების პროცენტის სახით.

ბ. განმარტეთ ზემოთ მოცემული დანახარჯთა მონაცემები და შესთავაზეთ რეკომენდაციები კომპანიის "Renwal"-ის მენეჯმენტს.

LO 7 **5-60** ***ხარისხთან დაკავშირებული ხარჯების ანგარიშის მომზადება.*** ქვემოთ მოცემულია კომპანია "Ideal"-ის გასული წლის ხარისხთან დაკავშირებული ხარჯები.

დასახელება	თანხა
პროდუქტის ბაზრიდან გატანა	$ 325,000
მოცდენა დეფექტების გამო	600,000
საგარანტიო რეკლამა	420,000
შემოსული მასალების ტესტირება და შემოწმება	300,000
პროდუქტის პასუხისმგებლობის შესახებ ძიება	500,000
პროდუქციის ხარისხის აუდიტი	350,000
ხელახალი დამუშავების ხარჯები	2,000,000
ხარისხთან დაკავშირებული ტრენინგი	150,000
პროცესის კონტროლის მონიტორინგი	350,000
შეკეთების ხარჯი	375,000
პროცესის სტატისტიკური კონტროლი	300,000
ფუჭი ხარჯვა	900,000
ნარჩენის წმინდა ღირებულება	1,500,000
მომწოდებელთა სერთიფიცირება	350,000
ხარისხის უზრუნველყოფა	200,000
დაბრუნებული პროდუქცია	380,000

მთლიანი გაყიდვები გასულ წელს შეადგენდა $75,000,000.

დავალება

ა. მოამზადეთ ხარისხთან დაკავშირებული ხარჯების ანგარიში, დაყავით ხარჯები პრეევენციის, ხარისხის კონტროლისა და შიდა და გარე გაუმართაობით გამოწვეულ ხარჯებად. ასევე წარმოადგინეთ ხარჯები გაყიდვების პროცენტის სახით.

ბ. განმარტეთ ზემოთ მოცემული დანახარჯთა მონაცემები და შეთავაზეთ თქვენი რეკომენდაციები კომპანია "Ideal"-ის მენეჯმენტს.

ქეისები

LO 1,3 **5-61** ***რელევანტური დანახარჯები და შემოსავალი, მარკეტინგული ქსელი.*** კომპანია "Diamond Bicycle" აწარმოებს და ყიდის ველოსიპედებს მარკეტინგული ქსელების საშუალებით, სპორტული მაღაზიებიდან დაწყებული სპეციალური ველოსიპედების მაღაზიებით დამთავრებული. კომპანიის საშუალო გაყიდვის ფასი დისტრიბუტორებისთვის შეადგენს 185 დოლარს – ერთ ველოსიპედზე. ეს ველოსიპედები საცალო ფასში, რომელიც არის 349 დოლარი, მიეწოდება მომხმარებლებს.

კომპანიის გაყიდვები რამოდენიმე წლის მანძილზე მაღალ მაჩვენებელს აღწევდა, მაგრამ ბოლო სამი წლის განმავლობაში ის შემცირდა 160,000 ველოსიპედამდე წელიწადში, რაც წარმოების სიმძლავრის 70%-ს შეადგენს. Diamond-ი მიიჩნევს, რომ პროდუქტზე მოთხოვნა შენარჩუნდება იმავე რაოდენობით მომდევნო რამოდენიმე წლის განმავლობაში.

Premier Stores-ის საცალო მაღაზიათა ფასდაკლების ქსელმა შესთავაზა კომპანიას ეწარმოებინა ველოსიპედები მათი ქსელისთვის, კერძოდ 40,000 ველოსიპედი წარმოება წლიურად 3 წლიანი პერიოდით, ერთი ველოსიპედის ფასი იქნებოდა 125 დოლარი. Premier Stores მზად არ არის გადაუხადოს მეტი, მისი გეგმით ველოსიპედის საცალო ფასი იქნება 200 დოლარი. Diamond-ს არასდროს გაუყიდია ველოსიპედები სხვა ქსელისთვის სპეციალური მაღაზიების გარდა.

მაიკ დიამონდი გახლავთ კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი. მიუხედავად იმისა, რომ Premier-ის მიერ შეთავაზებული ფასი კომპანიის ჩვეულებრივ ფასზე დაბალია, მაიკი დაინტერესებულია ამ შეთავაზებით, რადგან კომპანიას აქვს მნიშვნელოვანი ჭარბი სიმძლავრე. ქვემოთ მოცემულია პროდუქტის ცვალებადი ხარჯის შესახებ შემდეგი ინფორმაცია:

პირდაპირი მასალის ხარჯები	$50
მუშახელის ღირებულება	30
ცვალებადი წარმოების ხარჯები დამხმარე ხარჯები	25
მთლიანი ხარჯები	$105

მასალის პირდაპირი ხარჯები მოიცავს 2 დოლარს კერძო ეტიკეტისთვის ველოსიპედზე. მთლიანი მუდმივი დამხმარე ხარჯები შეადგენს $2,000,000-ს წლიურად. Diamond-ი ასევე უხდის გაყიდვების პერსონალს 10%-იან საკომისიოს, მაგრამ ეს ხარჯი არ არის საჭირო Premier-ზე გაყიდვების შემთხვევაში. მარაგების საშუალო დონე Premier-ის შეთავაზებისთვის მოიცავს შემდეგს:

მარაგების სახე	მარაგების დონე
ნედლეული	წარმოების ერთი თვე
სამუშაო პროცესის მარაგები	წარმოების 1.5 თვე (100% დასრულებული მასალებისთვის და 50% სრული სხვა ცვალებადი წარმოების ხარჯებისთვის)
მზა პროდუქცია	წარმოების 0.5 თვე

მარაგების შენახვის წლიური ხარჯი მარაგების ღირებულების 10%-ს შეადგენს, რაც დაფუძნებულია ცვალებად ხარჯებზე. Premier-ის შეკვეთა მოითხოვს კომპანიისგან ველოსიპედების მინოდებას Premier-ის რეგიონალურ საწყობში. ამგვარად, Premier Stores-თვის ველოსიპედების მარაგები ხელმისაწვდომი გახდება, რომ უკეთესად დააკმაყოფილოს ცვალებადი საბაზრო მოთხოვნები. Diamond-მა დაადგინა, რომ მისი მიმდინარე გაყიდვების 5% Premier-ის შეთავაზების მიღების შემთხვევაში დაიკარგება, ვინაიდან ზოგიერთი მომხმარებელი შეადარებს ფასებს შეძენის დროს და იპოვის იგივე ხარისხის ველოსიპედს უფრო დაბალ ფასში Premier Stores მაღაზიებში.

დავალება

ა. უნდა მიიღოს აღნიშნული შეთავაზება მაიკ დიამონდმა ?
ბ. რომელი სტრატეგიული და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებაა საჭირო საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე?

LO 1,2,3,7 5-62 ***რელევანტური დანახარჯები, ხარისხის ფაქტორები, ხარისხთან დაკავშირებული ხარჯების სტრუქტურა, ეთიკა.*** ქვიქ კლინი მართავს, როგორც კომერციულ სამრეცხაოს, ასევე ინდივიდუალური მომხმარებლისთვის ქიმწმენდას. მიმდინარე ქიმწმენდის პროცესი მოიცავს დამაბინძურებელი ნყაროს მოშორებას ჰაერში. გარდა ამისა, კომერციული სამრეცხაო და ქიმწმენდა წარმოშობს ნალექებს და სხვა ელემენტებს, რომელიც მოშორებული უნდა იქნას სპეციალური საშუალებით. პეტ პოლლეი არის კომპანიის მფლობელი. იგი შეწუხებულია მკაცრი კანონებთან და გარემოს დაცვის ნორმებთან დაკავშირებული ხარჯების გამო. მიმდინარე კანონმდებლობა მოითხოვს რომ ქვიქ კლინმა შეამციროს ჰაერის დამაბინძურებელი ნივთიერებების გამოყოფა. მის შესამცირებლად პოლლეი განიხილავს ორ ვარიანტს:

- პირველი ვარიანტი. ისეთ აღჭურვილობაში ინვესტიციის ჩადება, რომელიც შეამცირებს ნივთიერებების გამოყოფას ფილტრაციის დროს. აღჭურვილობას თან ახლავს კაპიტალური ხარჯები, მაგრამ იგი უზრუნველყოფს კომპანიის საქმიანობის მიმდინარე ნორმებთან შესაბამისობას.
- მეორე ვარიანტი. ახალი ქიმწმენდის პროცესში ინვესტიცია, რომელიც თავიდან აიცილებს ჰაერის დამაბინძურებელი ნივთიერებების გამოყოფას გამხსნელის გამოყენების შედეგად, რითაც განსხვავდება მიმდინარე ქიმწმენდის პროცესისგან. ეს ვარიანტი მოითხოვს გაცილებით უფრ დიდ კაპიტალურ ხარჯებს, ვიდრე პირველი ვარიანტი, მაგრამ ახალი მოწყობილობა შეამცირებს ოპერატიულ ხარჯებს. უფრო მეტიც, ქვიქი შეძლებს ეკოლოგიურად უსაფრთხო ბიზნესის გაზრდასაც.

ორივე ვარიანტისა და მიმდინარე ოპერაციების შეფასებისას, პოლლიმ გამოყო შემდეგი საკითხები:

1. გამოყენებული გამხსნელის ფასი და რაოდენობა მიმდინარე ოპერაციებში (ვარიანტი 1);
2. გამოყენებული გამხსნელის ფასი და რაოდენობა მეორე ვარიანტის ოპერაციებში;
3. ახალი აღჭურვილობის შესყიდვის ხარჯი პირველი და მეორე ვარიანტის შემთხვევაში;
4. ძველი აღჭურვილობისა და ახლის დამონტაჟების ხარჯი მეორე ვარიანტის შემთხვევაში;
5. ფილტრაციის აღჭურვილობის შესყიდვის ფასი პირველი ვარიანტის დროს, ასევე მისი გამოყენების ხანგრძლივობა;
6. არსებული აღჭურვილობის შესყიდვის ფასი და დარჩენილი გამოყენების დრო;
7. არსებული აღჭურვილობის სალიკვიდაციო ღირებულება, რომელიც შეიძლება გაიყიდოს მეორე ვატრიანტის არჩევის შემთხვევაში;

8. პოლისის ხელფასი და დაზღვევა;
9. მუშახელის ღირებულება მიმდინარე ოპერაციებში (ვარიანტი 1) და მეორე ვარიანტის დროს მუშახელის ღირებულება იქნება უფრო დაბალი პირველთან შედარებით;
10. ახალი აღჭურვილობის შეძენის შემთხვევაში მუშახელის ტრენინგის ხარჯები;
11. კანონით გათვალისწინებული გადასახადი საკანცელარიო საქმის მართვისთვის, რომელიც დაკავშირებულია საშიში ნარჩენების მოშორების ვალდებულებასთან, რაც ასოცირდება სამრეცხაოს საქმიანობის დროს წარმოშობილ ნალექებთან. იგივე ნარჩენები წარმოიშობა მეორე ვარიანტის შემთხვევაში;
12. კომერციული სამრეცხაოს გარეცხვისას წარმოქმნილი ნალექების შენახვისა და განადგურების ხარჯები;
13. აღჭურვილობისა და თანამშრომლების დაზღვევა. მეორე ვარიანტის დროს დაზღვევის გადასახადი შემცირდება მიმდინარესთან შედარებით.

პოლლეი შენუხებული გახლდათ ბოლო დროს გამოქვეყნებული ინფორმაციის გამო. გაზეთში გამოქვეყნებული სტატია მიუთითებდა, რომ Occulpational Safety and Health Administration-მა გასცა რამოდენიმე ათასობით დოლარის ოდენობის საჯარიმო სანქცია პოლლეის ერთ-ერთი კონკურენტისთვის, რადგან მან ვერ უზრუნველყო თანამშრომელთა მუშაობისთვის უსაფრთხო პირობების შექმნა, რაც ძირითადად გამხსნელთან შეხებას უკავშირდებოდა. სხვა ბიზნესმა ძალიან ძვირად-ღირებული გამწმენდი შეიძინა საშიში ნარჩენების შემთხვევითი გაჟონვის გამო, რომელიც ნიადაგს აბინძურებდა. ამ გაჟონვამ დიდი ყურადღება მიიპყრო. ინფორმაცია გავიდა ადგილობრივ ტელევიზიასა და რადიოში, მოთავსებული იყო გაზეთების პირველ გვერდზე.

დავალება

ა. რომელი ხარჯებია არსებითი გადაწყვეტილების მიღების დროს, რომელიც პირველსა და მეორე ვარიანტს შორის არჩევანს უკავშირდება?
ბ. რომელი ხარისხის ფაქტორები უნდა გაითვალისწინოს პოლლეიმ პირველ და მეორე ვარიანტს შორის არჩევანის გაკეთების შემთხვევაში?
გ. განმარტეთ როგორ შეიძლება იქნეს გამოყენებული ხარისხის ხარჯის სტრუქტურა პრევენციის, ხარისხის კონტროლისა და გაუმართაობით გამოწვეული ხარჯების ჩათვლით გარემოს დაბინძურების ოპერაციებთან მიმართებაში, სადაც გაუმართაობა მოიცავს საშიში ნარჩენების შემთხვევით გაჟონვას, დაღვრას ან დამაბინძურებელი ნივთიერების დასაშვებზე მეტ დონეს. ხარისხის ხარჯების ოთხი კატეგორიიდან, რომელ კატეგორიაზე ურჩევდით თქვენ პოლლეის ყურადღების გამახვილებას?

LO 1.8 **5-63** ***რელევანტური დანახარჯები: გადაწყვეტილება ჩანაცვლების შესახებ.*** Rossman Instruments, Inc განიხილავს ახალ თანამედროვე დანადგარის ლიზინგით შეძენას, რომლის წლიური ხარჯი იქნება 900,000 დოლარი. ახალ დანადგარს აქვს 4 წლიანი სიცოცხლის ციკლი. ის ჩაანაცვლებს არსებულ დანადგარს, რომელიც ასევე ლიზინგით იქნა აღებული ერთი წლის წინ და მისი წლიური ხარჯი არის $490,000 დოლარი, რომელიც გადანაწილებულია ხუთ წელინადზე. ლიზინგის შესახებ კონტრაქტის ვადაზე ადრე შეწყვეტის გამო კომპანია გადაიხდის 280,000 დოლარის ჯარიმას. სხვა მუდმივი ხარჯები არ არის.

მენეჯმენტი მიიჩნევს, რომ ახალი დანადგარი შეამცირებს ცვალებად ხარჯებს $42-დან და $32-მდე გაყიდული ერთეულის მიხედვით გაუმჯობესებული მასალის, უფრო სწრაფი დანადგარის სიჩქარის, დაბალი მუშახელის ხარჯებისა და ხარისხის შემოწმების მოთხოვნების გამო. გაყიდვის ფასი იგივე დარჩება 56 დოლარი. ხარისხის, წარმოების ციკლის დროის გაუმჯობესება და მომხმარებელთა შეკვეთების დროული შესრულება გაზრდის წლიურ გაყიდვებს 36,000 ერთეულიდან 48,000 ერთეულამდე.

ცვალებადი ხარჯები გამორიცხავს მარაგების შენახვის ხარჯებს. რადგან ახალი დანადგარი გავლენას მოახდენს მარაგების დონეზე, ქვემოთ მოცემულია შეფასებები. ახალი დანადგარის გაზრდილი სიჩქარე და სიზუსტე შეამცირებს წარმოების ციკლის დროს ნახევრამდე, რის შედეგადაც შემცირდება სამუშაო პროცესის მარაგების დონე 3 თვიდან 1.5 თვემდე. ახალ დანადგართან დაკავშირებულ გაზრდილ მოქნილობას შედეგად მოყვება მზა პროდუქციის მარაგების შემცირება 2 თვიდან 1 თვემდე. გაუმჯობესებული წარმოების მოცულობა და დანადგარის მაღალი საიმედოობა უზრუნველყოფს ნედლეულის მარაგების შემცირებას 4 თვიდან 1.5 თვემდე. წლიური მარაგების შენახვის ხარჯი შეადგენს მარაგების ღირებულების 20%-ს.

დასახელება	ძველი დანადგარი	ახალი დანადგარი
ნედლეულის მარაგების საშუალო ხარჯი ერთეულზე	$12	$11
სამუშაო პროცესის მარაგების საშუალო ხარჯი ერთეულზე	25	20
მზა პროდუქციის მარაგების საშუალო ხარჯი ერთეულზე	46	36
ცვალებადი ხარჯი გაყიდულ ერთეულზე	42	32

ა. განსაზღვრეთ ნლიური სარგებლის მთლიანი ღირებულება ახალი დანადგარისთვის. გაითვალისწინეთ მარაგების შენახვის ხარჯები.
ბ. კომპანიამ უნდა ჩაანაცვლოს არსებული დანადგარი თანამედროვე დანადგარით? მოგვაწოდეთ დეტალური ახსნა რელევანტური დანახარჯებისა და შემოსავლის განსაზღვრით.
გ. განმარტეთ მენეჯერმა უნდა მიიღოს თუ არა მხედველობაში კომპანიის წმინდა შემოსავალი და რა გავლენა ექნება მას სწორი გადაწყვეტილების მიღებაზე.

LO 4 **5-64** ***მომხმარებლის მომსახურების პროცესი, ეკონომიურად არამომგებიანი საქმიანობები.*** დანიელ მორისმა შეისყიდა TVCO-ს მიერ წარმოებული 42 ინჩიანი დიაგონალის პლაზმური ტელევიზორი ადგილობრივი ელექტრონული მაღაზიიდან, რომელიც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს დააბრუნოს დეფექტის მქონე პროდუქტი შესყიდვიდან 30 დღის განმავლობაში. შესყიდვიდან 45 დღის შემდეგ ტელევიზორი პერიოდულად ცუდად მუშაობდა. რადგან დანიელს არ შეეძლო დაებრუნებინა ტელევიზორი ადგილობრივ მაღაზიაში, მან გადახედა გარანტიის შესახებ ინფორმაციას და აღმოაჩინა, რომ გარანტიაში შედიოდა 100 ფუნტიანი ტელევიზორის წამოღება სახლიდან, მისი შეკეთება და დაბრუნება მომხმარებლისთვის. საგარანტიო შეკეთებებთან დაკავშირებული TVCO-ს მომხმარებლის მომსახურების პროცესი შემდეგ ეტაპებს შეიცავს:

1. მომხმარებელი რეკავს მომხმარებლის სერვისში და ითხოვს ტელევიზორის შეკეთებას.
2. მომხმარებლის სერვისი მოითხოვს მომხმარებლისგან ქვითრის, ტელევიზორის მოდელისა და სერიული ნომრის ფოსტით ან ფაქსით გაგზავნას.
3. აღნიშნული ინფორმაციის მიღების შემდეგ მომხმარებელთა სერვისი აზუსტებს ადგილობრივ მაღაზიას, რომელიც უზრუნველყოფს შეკეთებას.
4. მომხმარებელთა სერვისი აგზავნის შეკეთებაზე მოთხოვნას გარანტიის დეპარტამენტში დასამტკიცებლად.
5. დამტკიცების შემდეგ, საგარანტიო დეპარტამენტი ატყობინებს მომხმარებელთა სერვისს, რომ მას შეუძლია მომხმარებელს ფაქსით შეატყობინოს ინფორმაცია შეკეთების დასტურის შესახებ.
6. მომხმარებელი ეკონტაქტება მაღაზიას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ტელევიზორის წაღება. მაღაზიას მიაქვს ტელევიზორი.
7. მაღაზია ადგენს დეფექტის მიზეზს და უკვეთავს ნაწილებს.
8. ნაწილების მიღების შემდეგ ის შეაკეთებს ტელევიზორს და შემდეგ მიაწოდებს მომხმარებელს.
9. თუ ტელევიზორის შეკეთება ვერ ხერხდება TVCO შეცვლის დეფექტურს ახალი ტელევიზორით.

გარანტიის შესაბამისად, დანიელმა დარეკა მომხმარებლის სერვისში და მოითხოვა შეკეთებაზე დასტური და გააგზავნა ფაქსით ქვითარი, ტელევიზორის მოდელის ნომერი და სერიული ნომერი. მომხმარებელთა სერვისმა დაადგინა შემკეთებელი მაღაზია (RS1), რომელიც იყო 30 მილით დაშორებული დანიელის ქალაქ Anytown-დან. გარანტიის დეპარტამენტიდან დასტურის მიღების შემდეგ მომხმარებელთა სერვისმა ფაქსით შეატყობინა დანიელს შეკეთების შესახებ დასტური, რის შემდეგაც ის დაეკონტაქტა RS1 მაღაზიას ტელევიზორის ნასაღებად, მაგრამ მან უარი განაცხადა ტელევიზორის გადატანაზე დიდი მანძილით დაშორების გამო. მომხმარებელთა სერვისთან რამოდენიმე სატელეფონო ზარის შემდეგ დადგინდა სხვა შემკეთებელი მაღაზია RS2, რომელმაც წაილო ტელევიზორი. დანიელმა განუცხადა მაღაზიას, რომ ის გეგმავდა მოსვლას 2 კვირაში და იმედოვნებდა, რომ ტელევიზორი შეკეთებული იქნებოდა ამ დროისთვის. RS2-მა არ შეამოწმა ტელევიზორი, ვიდრე დანიელმა არ დარეკა 8 დღის შემდეგ იმის გასაგებად, თუ როგორ მიმდინარეობდა შეკეთების პროცესი. შემდეგ მაღაზიამ დაადგინა პრობლემა და დაეკონტაქტა TVCO ნაწილებისთვის, სადაც უთხრეს რომ ნაწილები ხელმისაწვდომი იქნებოდა რამოდენიმე კვირაში. მომავალში სხვა ქალაქში გადასვლის გამო დანიელმა მოითხოვა RS2-დან ტელევიზორის დაბრუნება, ფიქრობდა რომ შეაკეთებდა ტელევიზორს სხვა ქალაქში.

სხვა ქალაქში გადასვლის შემდეგ, მან ისევ დაურეკა მომხმარებლის სერვისს და მოითხოვა შეკეთებაზე დასტური. რამოდენიმე ზარის, დიდი ლოდინისა და მომხმარებლის სერვისსა და საგარანტიო დეპარტამენტს შორის გაუგებრობის შემდეგ, დანიელი სუპერვაიზორს დაელაპარაკა და მომხმარებლის სერვისმა დაადგინა RS3 მაღაზია შეკეთებისთვის. ამ მაღაზიას ჰქონდა შეუსრულებელი შეკვეთები და არ ნაიღო ტელევიზორი ერთი კვირის მანძილზე. RS3 მიაქვს ტელევიზორი მხოლოდ სამუშაო დღეებში. უფრო მეტიც, ტექნიკოსმა არ ნახა ტელევიზორი მაღაზიაში მოტანიდან სულ ცოტა 10 დღის განმავლობაში. გარკვეული დროის გასვლის შემდეგ დანიელმა ჩათვალა, რომ ეს სიტუაცია მიუღებელი გახლდათ და დაურეკა მომხმარებლის სერვისს და ითხოვა სუპერვაიზორთან დაკავშირება, რომელმაც სხვა მაღაზია დაამტკიცა შეკეთებისთვის.

დანიელმა აღმოაჩინა, რომ RS4 მაღაზია მზად იყო ნაღლო ტელევიზორი შეტყობინების დღეს, დაედგინა დეფექტის მიზეზი მოკლე დროში და შეეკეთა ნაწილები. დანიელმა დარეკა მომხმარებლის სერვისში დასტურისთვის, რომელიც დაპირდა რომ მალე დაუკავშირდებოდა. დანიელმა პასუხი ვერ მიიღო ერთი კვირის მანძილზე, შემდეგ მან თავად დარეკა მომხმარებლეთა სერვისში, სადაც უთხრეს, რომ გარანტიის დეპარტამენტმა უარი განაცხადა RS4 მაღაზიის დამტკიცებაზე, რადგან იგი მიიჩნევდა, რომ დანიელი ჯერ კიდევ ცხოვრობდა Anytown-ში და ეს მაღაზია მეტისმეტად შორს იყო. დანიელმა დაურეკა სუპერვაიზორს ისევ და ერთი კვირის შემდეგ სუპერვაიზორმა დაამტკიცა RS4 მაღაზია, რომელმაც წაიღო ტელევიზორი, და დანიელის პირველი კონტაქტიდან 2 თვეზე მეტი დროა გასული და მაღაზია ტელევიზორის შეკეთების განსაზღვრულ დროს ვერ ეუბნება. დაპირებისამებრ RS4-მა დაადგინა პრობლემა უმოკლეს დროში და შეუკეთა ნაწილი. სამწუხაროდ, ნაწილის გამოცვლამ პრობლემა ვერ აღმოფხვრა TVCO-მ შეთავაზა სხვა ნაწილის გამოცვლა, მაგრამ ნაწილის მიწოდების თარიღი ვერ უთხრა. დანიელის შემდეგი ზარების შემდეგ TVCO დაეთანხმა შეეცვალა დეფექტური ტელევიზორი ახლით, დანიელის პირველი კონტაქტის შემდეგ ამ დრომდე უკვე სამი თვეა გასული.

დავალება

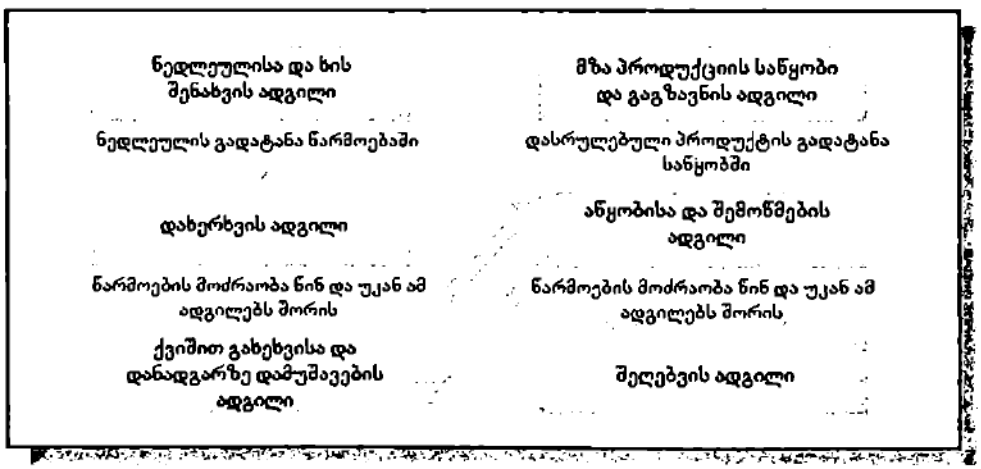
ა. ჩავთაველოთ, რომ TVCO-ს აქვს საქმიანობის შეფასების სისტემა მომხმარებელთა სერვისისთვის. თქვენი აზრით რომელ მაჩვენებლებს იყენებს კომპანია მისი საქმიანობის შესაფასებლად?
ბ. რომელი მაჩვენებელი ასახავს მომხმარებლის პრეტენზიას ან წუხილს?
გ. რომელი ცვლილებები მოახდენს გარანტიის სერვისის პროცესის გაუმჯობესებას მომხმარებლის პერსპექტივიდან?
დ. შეადარეთ როგორ აქვთ შეკეთების პროცესი შემუშავებული RS3 და RS4 მაღაზიებს და მიეცით რეკომენდაცია RS3 მაღაზიას ეკონომიურად არამომგებიანი საქმიანობების შესრულებისთვის საჭირო დროის შემცირებასთან დაკავშირებით.

LO 4 **5-65** ***პროცესის დაგეგმვა, ეკონომიკურად მომგებიანი საქმიანობები.*** Woodpoint Furniture Manifacturing ანარმოებს სხვადასხვა სახის ფიჭვის ავეჯს. საწარმო ისეა მოწყობილი, რომ ყველა მსგავსი ფუნქციები თავმოყრილია ერთ ადგილას, როგორც ეს ნაჩვენებია 5-18 სურათზე. უმეტესი ავეჯი ინარმოება პარტიების სახით, რომელიც 10 ერთეულისგან შედგება.

ნედლეულის შეკვეთა ხდება და შემდეგ ის გროვდება ნედლეულის შენახვის ადგილას. როცა შეკვეთა გაცემულია პარტიის საწარმოებლად, საჭირო ხე გამოაქვთ ნედლეულის საწყობიდან დასახერხ ადგილას და შემდეგ ხდება მისი დახერხვა.

ნაჭრები გადააქვთ ქვიშით გახეხვისა და დანადარზე დამუშავების ადგილას, სადაც ის დამუშავებას ელოდება. როცა დანადგარი განთავისუფლდება, მიმდინარეობს მასალის დამუშავება. ხერხვის ან დამუშავების პროცესში დაზიანებულ ხის ნაჭრები შეიცვლება და თავიდან შეკვეთა ხდება საწყობში.

სურათი 5-18
Woodpoint Furniture Manufacturing



როცა ყველა ნაწილის ქვეშით გახეხვა და დანადაგარზე დამუშავება სრულდება, ისინი გადადის ასაწყობად, სადაც თავსდება დიდ ყუთებში, შემდეგ ნაწილები გამოაქვეთ და აწყობა იწყება. დეფექტის მქონე ნაწილები ბრუნდება დანადგარზე დამუშავების ადგილას და ისინი ხელახლა მუშავდება.

აწყობის დასრულების შემდეგ მიმდინარეობს ნაწილების შეღებვა. შესაღები დეტალები გადააქვთ წინ და უკან ურიკის საშუალებით აწყობისა და შესაღებ ადგილებს შორის. შეღებვის დეპარტამენტს გააჩნია საწყობი შესაღები ნაწილებისთვის.

აწყობის შემდეგ პროდუქტი მოწმდება ხარისხის ინსპექტორის მიერ. დეფექტური პროდუქტი ბრუნდება შესაბამის დეპარტამენტში ხელახალი დამუშავებისთვის. შემოწმების დამთავრების შემდეგ პროდუქტი იფუთება და გროვდება საბოლოო შენახვის ადგილას და ელოდება მომხმარებლის შეკვეთას.

დავალება

ა. სქემის სახით წარმოადგინეთ პროცესი (დაწყებიდან დასრულებამდე საქმიანობის მიხედვით), რომლის საშუალებითაც ხდება ავეჯის წარმოება კომპანიაში. თქვენი აზრით, რომელი საქმიანობა იწვევს ღირებულების გაზრდას მომხმარებლის პერსპექტივიდან?

ბ. კომპანიისა და მომხმარებლის გადასახედიდან რომელი საქმიანობის ინდიკატორები არის არსებითი საქმიანობის შესრულების შეფასების პროცესში?

LO 4 **5-66** ***პროცესის დაგეგმვა, ეკონომიკურად მომგებიანი საქმიანობის დადგენა.*** განიხილოთ 5-19 სურათი, რომელიც შეჯამებული სახით წარმოგვიდგენს მიმდინარე საქმიანობებს კორპორაციის "Yofil Bethlehem Steel" საწარმოში, რომელსაც ჰქვია "Sparrows Point". საბრძმედე ღუმელი აწარმოებს რკინას, რომელიც გადამუშავდება ფოლადად. ჟანგბადის ძირითადი და ღია ღუმელი გარდაქმნის რკინას ფოლადად. რკინის, ნარჩენებისა და შენადნობის შერევა ქმნის ფოლადს და ღუმელის მახასიათებლები განაპირობებს ფოლადის თვისებებს, რომელშიც შედის ფორმის მიღება, ფოლადის სიმტკიცე, სიმყარე, სიმაგრე და კოროზიის მიმართ გამძლეობა. ჩამოსასხმელი მანქანა იყენებს ფოლადს ძირითადი ჟანგბადის ღუმელიდან ფოლადის ფირფიტის მისაღებად. ფოლადის ჩამოსასხმელი მანქანიდან იგი იღვრება ღია ღუმელის ყალიბში გასაგრილებლად.

გაცივებისა და გამაგრების შემდეგ ფოლადის ზოდი იწონის 11,000 და 80,000 ფუნტს. საჭიროების შემთხვევაში მისი ხელახლა გაცხელება ხდება და გადადის ბლუმინგისა და დამუშავების საამქროში, რომელიც გარდაქმნის ზოდს სპეციალურ ფორმებად (კვადრატული და რვაკუთხა ფორმებად) ან ფირფიტებად (ფართო და ბრტყელი ფორმები), ეს დამოკიდებულია საბოლოო პროდუქტზე, რომლისთვისაც ის გამოიყენება. ეს ოპერაცია აძლიერებს ფოლადის თვისებას. დამამზადებელი დანადგარი ამცირებს ფერად ფორმებს 4-ინჩის ზომის ფორმებამდე და შემდეგ მავთულების მწარმოებელ დანადგარის საშუალებით მიიღება მავთულები.ფირფიტები იხვევა გაცხელებული სქელი ფირფიტის დანადგარზე, შემდეგ იჭრება სასურველ ზომებად ზოლიანი ფოლადის მისაღებად, რომელიც საბოლოო პროდუქტებში გამოიყენება.

დავალება

ა. თქვენი აზრით, რა არის გადამწყვეტი მომხმარებლისთვის ფოლადის შესყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების დროს?

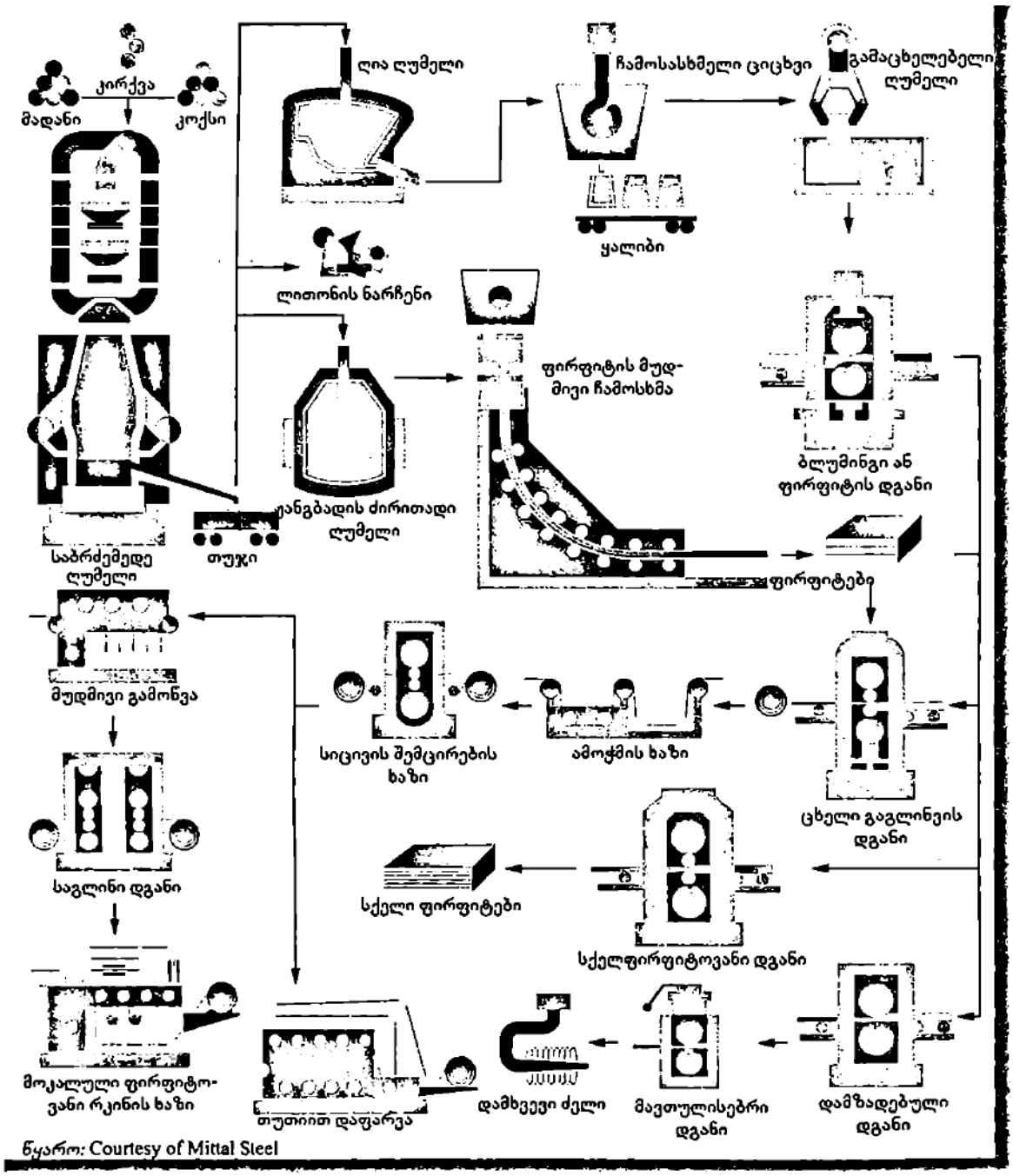
ბ. თქვენ ხედავთ რაიმე საქმიანობას, რომელიც მომხმარებლის პერსპექტივიდან ქმნის დამატებით ღირებულებას?

გ. რომელი საქმიანობის ინდიკატორები შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი კომპანიისთვის მონიტორინგის დროს?

LO 4,7 **5-67** ***ობიექტის მომსახურების პროცესი, ეკონომიკურად არამომგებიანი საქმიანობები.*** **Precision Systems, Inc**[1] ბიზნესში მოღვაწეობს 25 წელზე მეტია და დადებითი წმინდა შემოსავალი აქვს. კომპანია აწარმოებს და ყიდის მაღალტექნოლოგიურ ინსტრუმენტებს (სისტემებს). ცალკეული პროდუქტის ხაზს აქვს მხოლოდ რამოდენიმე სტანდარტული პროდუქტი, მაგრამ კონფიგურაციული ცვლილებები და დამატება შეიძლება იქნეს მორგებული სტანდარტზე, რადგან ისინი რადიკალურად არ განსხვავდება სტანდარტული პროდუქტისგან.

[1] *წყარო:* მმართველობითი აღრიცხვის ინსტიტუტი, ქეისი მართველობითი აღრიცხვის პრაქტიკიდან, ნაწილი 12. ადაპტირებულია ნებართვით.

სურათი 5-19
ფოლადის პროდუქტების ხარისხზე მუშაობის დასაწყისი



წყარო: Courtesy of Mittal Steel

გაზრდილი კონკურენციისა და ხარისხზე მომხმარებლის მაღალი მოთხოვნის გამო PSI-მ დანერგა ხარისხის სრული მართვა (TQM) 1989 წელს. მრავალმა თანამშრომელმა გაიარა ტრენინგი და რამოდენიმე ინიციატივის განხორციელება დაიწყეს.უმეტესი ბიზნესის მსგავსად, კომპანიამ აქცენტი გააკეთა ნარმოების ფუნქციის გაუმჯობესებასა და მიღწეულ მნიშვნელოვან პროგრესზე. თუმცა ძალიან ცოტა გაკეთდა სხვა დეპარტამენტებში.

1992 წლის დასაწყისში, PSI-მ გადაწყვიტა გაეფართოებინა ხარისხის მართვის მენეჯმენტი, რომელიც ძირითად როლს თამაშობდა ფასის დადგენის დროს პოტენციურ მომხმარებელთან და შეკვეთების

მართვასთან დაკავშირებით. შეკვეთის დამუშავება არის პირველი პროცესი ოპერაციათა ჯაჭვში მომხმარებლისგან შეკვეთის მიღების შემდეგ. შეკვეთის მიღების დეპარტამენტის ზუსტი საქმიანობა აუმჯობესებს ხარისხს მოგვიანებით პროცესში და საშუალებას აძლევს კომპანიას მიანოდოს მაღალი ხარისხის სისტემები უფრო სწრაფად და იაფად, დააკმაყოფილოს დროული მიწოდება და უფრო დაბალი ფასი.

როგორც პირველი საფეხური PSI დაადგინა ხარისხის კვლევის ხარჯი შეკვეთის მიღების დეპარტამენტში. კვლევას ორი მიზანი ჰქონდა:

- სისტემის შემუშავება შეკვეთის შეყვანის შეცდომის აღმოსაჩენად;
- შეკვეთის შეყვანის შეცდომის ხარჯის დადგენა.

PSI-ის შეკვეთის მიმღების დეპარტამენტი

PSI-ის შეკვეთის მიღების დეპარტამენტი პასუხისმგებელია ფასის დადგენაზე პოტენციური მომხმარებლისთვის და მიმდინარე შეკვეთების მიღებაზე. PSI-ის გაყიდვების პერსონალი ითხოვს ფასს შეკვეთის მიღების დეპარტამენტიდან, მიუხედავად იმისა, რომ სისტემებზე შეკვეთა პირდაპირ მიღებულია მომხმარებლისგან. დეტალებზე შეკვეთებიც პირდაპირ მომხმარებლისგან მიიღება. მომსახურებასთან დაკავშირებული შეკვეთებზე (დეტალები ან შეკეთებები) პასუხისმგებელია გაყიდვების პერსონალი. როდესაც PSI შეუდგა ხარისხის კვლევის ხარჯის შესწავლას შეკვეთის მიღების დეპარტამენტი შედგებოდა ცხრა თანამშრომლისგან და ორი სუპერვაიზორისგან, რომლებიც ატყობინებდნენ შეკვეთის შესახებ მენეჯერს. სამი თანამშრომელი უშუალოდ დაკავებული იყო დეტალების შეკვეთების მიღებით. დანარჩენი ექვსი პასუხისმგებელი გახლდათ სისტემების შეკვეთებზე. 1992 წლის აგვისტომდე დანარჩენი ექვსი თანამშრომელი გაყვეს ორ ჯგუფად: ერთი პასუხისმგებელი იყო ფასების მომზადებაზე, დანარჩენი შეკვეთების მიღებაზე.

შეკვეთის მიღების დეპარტამენტის საბოლოო შედეგი მოიცავს ფასის დადგენასა და შეკვეთის გაცნობას ან „მწვანე ფურცელს". წარმოების დეპარტამენტი და საწყობი იყენებს შეკვეთის შემდგომი დამუშავებისთვის მწვანე ფურცელს.

შეკვეთის მიღების დეპარტამენტის ძირითადი მიმწოდებლები არიან 1) გაყიდვების ან მომსახურე პერსონალი; 2) საბოლოო მომხმარებელი, რომელიც ანდის ძირითად ინფორმაციას შემდგომი დამუშავების შესახებ; 3) ტექნიკური ინფორმაციისა და მარკეტინგის დეპარტამენტები, რომელიც გვაძლევს კონფიგურაციის ნორმატიულებს, ფასის სახელმძღვანელოს და მსგავს დოკუმენტებს (ზოგიერთს დაბეჭდილი სახით, ნაწილს კომპიუტერით) როგორც დამხმარე ინფორმაციას.

ზოგიერთ შემთხვევაში არსებობს განსხვავება ინფორმაციაში, რომელიც ხელმისაწვდომია შეკვეთის მიღებისა და გაყიდვების პერსონალისთვის ფასთან, დეტალის ნომერთან ან კონფიგურაციასთან დაკავშირებით. ეს სხვაობები იწვევს კომუნიკაციების ნაკლებობას შეკვეთის მიღების, გაყიდვებისა და წარმოების პერსონალს შორის.

შეკვეთის მიღების პერსონალმა მოგვიყვანა შემდეგი მაგალითი კომუნიკაციის ნაკლებობის პრობლემები გაყიდვებისა და წარმოების პერსონალს შორის, რომელიც შეკვეთას უკავშირდებოდა.

> თუ გაყიდვების პერსონალი დაელაპარაკა მომხმარებელს და დაადგინა, რომ ჩვენი სტანდარტული კონფიგურაცია არ შეესაბამება იმას, რასაც ისინი მოითხოვენ, მათ შეუძლიათ ამოიღონ დეტალი შეკვეთიდან. ერთ ასეთ შემთხვევაში მე დამირეკეს წარმოების დეპარტამენტიდან, სადაც აღნიშნავდნენ, რომ სისტემის ასეთი კონფიგურაციის დროს უნდა დაემატოს ერთი დეტალი. ეს ძვირი დეტალი არ გახლდათ და მე დავუმატე. (შეკვეთის ცვლილება №1). შემდეგ დავურეკე გაყიდვების პერსონალს და ვუთხარი, რომ წარმოების დეპარტამენტმა მოითხოვა დეტალის დამატება". გაყიდვების პერსონალმა მომხმარებელთან გადარეკვის შემდეგ მითხრა: „არა, გამყიდველს არ სურს ეს დეტალი, ის აპირებს სხვა ალტერნატივის გამოყენებას და ამგვარად არ სჭირდებათ." ამგვარად, მე გავაკეთე მეორე შეკვეთის ცვლილება №2. შემდეგ ისევ წარმოების პერსონალმა დარეკა და მითხრა, რომ აუცილებლად საჭიროა ამ დეტალის დამატება. (შეკვეთის ცვლილება №3). თუ გაყიდვების პერსონალს ეს არ სჭირდება, ჩვენ უნდა გავაკეთოთ სპეციალური საინჟინრო ნახაზი, ეს წაიღებს დამატებით 45 დღეს. რადგან წარმოებისა და გაყიდვების პერსონალს არ ჰქონდათ პირდაპირი კომუნიკაცია, მე გავაკეთე შეკვეთის სამი ცვლილება, რომელთაგან ორი მათგანი ალბათ საჭირო არ იყო.

აღნიშნული მოვლენა დაიწყო გაყიდვების პერსონალის შეხვედრით მომხმარებელთან, სადაც განიხილეს სასურველი სისტემის ტიპი. შემდეგ გაყიდვების წარმომადგენელმა შეავსო ანკეტა და ფაქსით გაუგზავნა ან ტელეფონით შეატყობინა თანამშრომელს, რომელიც შეკვეთის მიღებითაა დაკავებული, რომელმაც თავის მხრივ დარეკა გაყიდვების პერსონალთან, პოტენციურ მომხმარებელთან და წარმოების დეპარტამენტთან შესაბამისი ფასის განსაზღვრის მიზნით. ეს ზარები დაკავშირებული იყო დეტალების

ჩანაცვლებასთან, მათ რაოდენობასა, დეტალების ფასებთან და შესაძლო ფასდაკლებასთან. შეკვეთის შეყვანის პერსონალი შემდეგ ყურადღებას ამახვილებს სასურველი სისტემის კონფიგურაციაზე დეტალების რაოდენობის ჩათვლით და ატყობინებს გაყიდვების პერსონალს დადგენილ ფასს. ცალკეული ფასი მოიცავს თავის ნომერს. წარმოებას ხშირად გააჩნია სტანდარტული კონფიგურაცია. მასზე შეიძლება დამატებული იყოს ერთი სპეციალური თვისება. შეკვეთების ნინასწარ წარმოებას შეიძლება მოყვეს წარმოების დუბლირება, რადგან ხშირად ავიწყდება თავისი ფასის რაოდენობის მითითება შეკვეთაზე. როდესაც შეკვეთის დეპარტამენტი იღებს შეკვეთას, შეკვეთის შესახებ ინფორმაცია ხელახლა შედის კომპიუტერში ამ შეკვეთის დასტურისთვის, რომელიც შემდეგ იგზავნება ანგარიშ-ფაქტურის დეპარატამენტში, სადაც ხელახლა ხდება გადამოწმება ანგარიშ-ფაქტურის გამოსაწერად, და იგი შემდეგ ეგზავნება მომხმარებელს.

ბევრი დეპარტამენტი იყენებს ინფორმაციას უშუალოდ შეკვეთის მიღების დეპარტამენტიდან (ისინი არიან შეკვეთის შიდა მომხმარებლები). გამომყენებლებში შედიან წარმოების, მომსახურების (შეკეთება), საწყობის, ანგარიშ-ფაქტურისა და გაყიდვების დეპარტამენტები. გაყიდვების დეპარტამენტი ამზადებს საკომისიო ანგარიშსწორებას და თვალყურს ადევნებს გაყიდვების საქმიანობას. გაგზავნისა და მომხმარებელთა დახმარების (ტექნიკური დახმარება) დეპარტამენტები (აგრეთვე, შიდა მომხმარებლები) არაპირდაპირ იყენებენ შეკვეთის მიმღები დეპარტამენტის ინფორმაციას. სისტემის გაგზავნის შემდეგ შესაბამისი დოკუმენტი ეგზავნება მომხმარებელთა დახმარების დეპარტამენტს მომსახურებასთან დაკავშირებული მონაცემთა ბაზისთვის რაიმე დაბრკოლების გამოვლენის შემთხვევაში. მომხმარებელთა დახმარების დეპარტამენტი ასევე პასუხისმგებელია სისტემის დამონტაჟებაზე. შეკვეთის შესახებ ზუსტ ინფორმაციას (ყოველგვარი შეცდომების გარეშე) შეუძლია მნიშვნელოვანდ შეამციროს შეცდომები პროცესის დროს და მოგვიანებით თავიდან აიცილოს ეკონომიურად არაეფექტიანი საქმიანობის ხარჯები.

ხარისხთან დაკავშირებული ხარჯი

ხარისხთან დაკავშირებული ხარჯი შეიძლება წარმოიშვას დაბალი ხარისხის გამო. PSI-ის შეკვეთის მიღების დეპარტამენტისთვის დაბალი ხარისხი ან შეუსაბამო პროდუქტი მოიცავს არაზუსტ ინფორმაციას შეკვეთის შემდგომი პროცესისთვის, ან არასწორ ფასს (იხილეთ სურათი 5-20-ის მაგალითები). დაბალი ხარისხის ხარჯებში შედის შეკვეთის შეყვანის პერსონალის მიერ დახარჯული დრო, რაც აიძულებს სხვა დეპარტამენტის თანამშრომლებს გამოასწოროს შეცდომები.

პირველი ხარისხის შეცდომა

პირველი ხარისხის შეცდომის ხარჯების გაწევა ხდება, როცა შეუსაბამო პროდუქტი (არასწორი ფასი ან შეკვეთა) განისაზღვრება როგორც შეუსაბამო შეკვეთის მიღების დეპარტამენტის დატოვებამდე. არასწორი ფასები და შეკვეთები შეიძლება დადგენილ იქნეს შეკვეთის მიღების პერსონალის ან სუპერვაიზორების მიერ დოკუმენტის შემოწმების პროცესში. ძირითადი მიზეზი პირველი ხარისხის შეცდომების დროს არის კომუნიკაციის ნაკლებობა. აღნიშნული დეპარტამენტიდან მონაცემების შეგროვებისას აღმოჩენილი იქნა 100-ზე მეტი სხვადასხვა სახის ხარვეზი (იხილეთ 15-20 სურათის მაგალითები). მონაცემთა ანალიზი გვიჩვენებს, რომ საშუალოდ საჭიროა 2-3 საათი (ლოდინის დროის ჩათვლით) ფასების შეცდომების გამოსწორებას და 2.7 სამუშაო დღე შეკვეთების შეყვანის დროს დაშვებული შეცდომების გამოსასწორებლად. ხარჯების დადგენის დროს, ხარისხის კვლევის ხარჯის შესნაელამ შეადგინა მხოლოდ ის დრო, რომელიც სჭირდება პრობლემის გადაჭრას (ლოდინის დროის გამოკლებით). ლოდინის დრო გამოირიცხა, რადგან თანამშრომლები დროის ამ მონაკვეთს იყენებენ სხვა საქმეების შესასრულებლად. პირველი ხარისხის შეცდომის მთლიანი ხარჯები, რომელიც მოიცავს ხელფასსა და პრემიებს იმ დროისთვის, როცა შეცდომების შესწორება ხდება შეადგენს შეკვეთის მიღების დეპარტამენტის თანამშრომელთა ხელფასისა და დამატებითი შეღავათებისთვის გათვალისწინებული ბიუჯეტის 4%-ს.

მეორე ხარისხის შეცდომა

მეორე ხარისხის შეცდომების ხარჯების გაწევა ხდება, როცა შეუსაბამო მასალა გადის შეკვეთის მიღების დეპარტამენტიდან. PSI-ის შეკვეთის მიღების დეპარტამენტისთვის შეუსაბამობა მოიცავს შეკვეთის შესახებ არაზუსტ ინფორმაციაზე დასტურს. ასეთი შეცდომების გავლენა საბოლოო (გარეთა) მომხმარებელზე დაბალია, რადგან შეკვეთაზე დასტური მოწმდება რამოდენიმე დეპარტამენტში. ამგვარად, უმეტესი შეცდომები შესწორდება ვიდრე ანგარიშ-ფაქტურა (რომელიც მოიცავს გარკვეულ ინფორმაციას შეკვეთის შესახებ) გაიგზავნება საბოლოო მომხმარებელთან. შეკვეთის მიღების დეპარტამენტის შეცდომების შესწორება არ ნიშნავს იმას, რომ მომხმარებელი მიიღებს მაღალი ხარისხის სისტემას, მაგრამ ამ დეპარტამენტის შეცდომები ვერ დააზიანებს საბოლოო მომხმარებელს. შეცდომები, რომელიც გავლენას მოახდენს საბოლოო მომხმარებელზე შეიძლება დაშვებულ იქნას სხვა დეპარტამენტების თანამშრომლების მიერ. (წარმოების ან პროდუქტის გაგზავნის დეპარტამენტი).

სურათი 5-20
შეცდომების
მაგალითები

1. შესყიდვის შეკვეთაში არასრული ინფორმაცია.
2. ფასთა გადანაცვლება შესყიდვის შეკვეთაში.
3. ერთზე მეტი დეტალის ნომერი შეკვეთის დასტურზე ერთის საჭიროების შემთხვევაში.
4. არაზუსტი ბიზნეს ერთეულის კოდი (გამოიყენება პროდუქციის ხაზის მომგებიანობისთვის) შეკვეთის დასტურის ამსახველ დოკუმენტში.
5. გადატანის ვადების გამოტოვება შესყიდვის შეკვეთაში.
6. არაზუსტი დეტალის ნომერი შეკვეთის დასტურის ამსახველ დოკუმენტში.
7. გაგზავნისა და ანგარიშის ნარდგენის არაზუსტი მისამართი შეკვეთის დასტურის ამსახველ დოკუმენტში.
8. კრედიტის დამტკიცება გამოტოვებულია (ყველა ახალ მომხმარებელს აქვს კრედიტის შესახებ დასტური შეკვეთის დაწყების წინ).
9. გამოტოვებული დეტალის ნომერი შეკვეთის დასტურის ამსახველ დოკუმენტში.
10. მომხმარებლის ნომერი არ არის მონაცემთა ბაზაში (შეკვეთის დამუშავება ვერ მოხერხდება თუ მომხმარებლის ნომერი გამოტოვებულია).
11. ბრუნვის გადასახდის არაზუსტი კალკულაცია შეკვეთის დასტურის ამსახველ დოკუმენტში.
12. დეტალის ნომერი არ შეესაბამება შესყიდვის შესახებ შეკვეთისას.

სურათი 5-21
შეფასებული
წლიური გაუ-
მართაობის
ხარჯები (როგორც
შეკვეთის მიღების
დეპარტამენტის
ხელფასისა და
დაზღვევის ბიუ-
ჯეტის პროცენტი)

	შეკვეთის შეყვანა	სხვა დეპარტამენტები	მთლიანი ხარჯები
პირველი ხარისხის შეცდომები			
ფასის დადგენა	1.1%	0.4%	1.5%
შეკვეთები	0.9%	1.7%	2.6%
პირველი ხარისხის შეცდომებით გამოწვეული მთლიანი ხარჯები	2.0%	2.1%	4.1%
მეორე ხარისხის შეცდომები			
შეკვეთის დასტური	2.6%	4.4%	7.0%
ცვლილები შეკვეთაში	2.6%	—	2.6%
საბოლოო მომხმარებლები	0.02%	0.1%	0.12%
დაბრუნების უფლება	1.9%	—	1.9%
მეორე ხარისხის შეცდომებით გამოწვეული მთლიანი ხარჯები	7.12%	4.5%	11.62%
მთლიანი შეცდომებით გამოწვეული ხარჯები	9.12%	6.6%	15.72%

შეგროვილი მონაცემები შეკვეთის ინფორმაციის გამომყენებლებთან დაკავშირებით გვიჩვენებს, რომ 20 სახის შეცდომის პოვნა შესაძლებელია შეკვეთის დასტურის დოკუმენტში. (იხილეთ 50-20 სურათის მაგალითები). ამ შეცდომების გამოსწორების ხარჯები შეადგენს შეკვეთის მიღების დეპარტამენტის თანამშრომელთა ხელფასისა და დამატებითი შეღავათებისთვის გათვალისწინებული წლიური ბიუჯეტის დაახლოებით 7%-ს. (იხილეთ სურათი 5-21).

შეცდომების გამოსწორებაზე დახარჯული დროის გარდა, შეკვეთის მიღების დეპარტამენტის პერსონალმა უნდა მოამზადოს შეკვეთის ცვლილების დოკუმენტი რამოდენიმე სახის, მეორე ხარისხის შეცდომების დროს. უფრო მეტიც, შეკვეთის ცვლილების დოკუმენტის მომზადება საჭიროა რამოდენიმე მიზეზის გამო, რომელიც უშუალოდ ამ დეპარტამენტის თანამშრომლების მიერ არ კონტროლდება და მოიცავს შემდეგს: 1) გაგზავნისა და ანგარიშის ნარდგენის დოკუმენტებში ცვლილების დროს, რომელიც დაკავშირებულია მომხმარებელთან ან გაყიდვების პერსონალთან; 2) გაუქმებული შეკვეთები; 3) ანგარიშ-ფაქტურის ინსტრუქციებში ცვლილებები. გარდა ამისა, შეკვეთის მიღების დეპარტამენტი გასწევს რამოდენიმე ხარჯს. მონაცემების მიხედვით ყოველ 100 ახალ შეკვეთაზე, შეკვეთის დეპარტამენტი ამზადებს 71 შეკვეთის ცვლილების დოკუმენტს, ეს საქმიანობა შეადგენს მიღების დეპარტამენტის თანამშრომელთა ხელფასისა და დაზღვევისთვის გათვალისწინებული წლიური ბიუჯეტის დაახლოებით 2.6%-ს.

მიუხედავად იმისა, რომ მიღების დეპარტამენტის თანამშრომლების მეირ დაშვებული შეცდომები მნიშვნელოვნად არ მოქმედებს საბოლოო მომხმარებელზე, მომხმარებლები, რომლებიც პოულობენ შეცდომებს ანგარიშ-ფაქტურაში ხშირად იყენებენ მას როგორც საბაბს დაგვიანებული ანგარიშსწორების დროს. ამ შეცდომების გამოსწორება სჭირდება სხვადასხვა დეპარტამენტების ერთობლივი ძალისხმევა. ხარჯი შეადგენს შეკვეთის მიღების დეპარტამენტის წლიური ბიუჯეტის 0.12%-ს. (იხილეთ 5-21 სურათი).

შეკვეთის შეყვანის პერსონალი ასევე ხარჯავს მნიშვნელოვან დროს დაბრუნებაზე უფლების წარდგენასთან დაკავშირებული პროცესის გამო, როცა საბოლოო მომხმარებელი უკან უგზავნის ტვირთს კომპანიას. საინტერესოა, რომ ტვირთის 17%-ზე მეტი ბრუნდება გაგზავნასთან დაკავშირებული შეცდომების დაშვების მიზეზით და დაბრუნებული ტვირთის 49%-ზე მეტი იყოფა ორ კატეგორიად: 1) შეკვეთა შესრულებულია შეცდომით და 2) 30 დღიანი დაბრუნების უფლება. ამ კატეგორიების უფრო ღრმა ანალიზი გვიჩვენებს, რომ დაბრუნებული ტვირთის უმრავლესობა უკავშირდება გაყიდვების ან მომსახურების პროცესში დაშვებულ შეცდომებს. შეკვეთის მიღების დეპარტამენტი გასწევს ხარჯებს დაბრუნების უფლებასთან დაკავშირებული პროცესის მართვის დროს, რომელიც შეადგენს წლიური ბიუჯეტის 1.9%-ს (იხილეთ 5-21 სურათი). პირველი და მეორე ხარისხის შეცდომები მთლიანად შეადგენს შეკვეთის მიღების დეპარტამენტის წლიური ბიუჯეტის 15.72%-ს. შეკვეთის შესახებ ინფორმაციის გამომყენებლები გათვიცნობიერებული არიან იმაში, რომ თავისთი დეპარტამენტის პრობლემები ხანდახან გამონაკლისია შეკვეთის მიღების დროს დაშვებული შეცდომებით და ისინი აწვდიან ამის შესახებ ინფორმაციას შეკვეთის მიღების დეპარტამენტს.

PSI-ის შეკვეთის მიღების დეპარტამენტში განხორციელებული ცვლილებები

1992 წლის ოქტომბერში კვლევის წინასწარი შედეგები წარუდგინეს სამ მთავარ პიროვნებას, რომლებიც იყვნენ კვლევის ინიციატორები: შეკვეთის მიღების დეპარტამენტის მენეჯერი, ვიცე-პრეზიდენტი წარმოების სფეროში და ვიცე-პრეზიდენტი მოსამსახურებისა და ხარისხის სფეროში. 1993 წლის მარტში საბოლოო შედეგები წარმოდგენილი იქნა კომპანიის აღმასრულებელი საბჭოსთვის — გადაწყვეტილების მიმღები ძირითადი ორგანოსთვის. 1992 წლის ოქტომბერსა და 1993 წლის მარტს შორის PSI-მა დაიწყო მუშაობა სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის ISO 9002 დანერგვა – შეკვეთის მიღებისა და წარმოების პრაქტიკის თვალსაზრისით, რომელიც მიიღო 1993 წლის ივნისში.

ISO 9002-ის რეგისტრაციის მიღების ძალისხმევა გვიჩვენებს, რომ კომპანიამ დიდი მნიშვნელობა მიანიჭა შეკვეთის მიღების პროცესის გაუმჯობესებას. მიუხედავად ამისა, როგორც შეკვეთის მიღების მენეჯერმა განაცხადა დიდი ცვლილებები არ განხორციელებულა, რადგან ხარჯის შესახებ ინფორმაცია არ იყო წარმოდგენილი. კვლევამ ითამაშა კატალიზატორის ფუნქცია და დააჩქარა პროცესები. შეცდომების დაშვების შესახებ ინფორმაცია აღმოჩნდა უფრო სასარგებლო, ხარჯის შესახებ ინფორმაციასთან შედარებით.

დავალება

ა. აღწერეთ შეკვეთის მიღების დეპარტამენტზე ხარჯების განაწილების მნიშვნელობა ხარისხის გაუმჯობესების საქმეში.

ბ. მოამზადეთ დიაგრამა, რომელიც გვიჩვენებს საქმიანობის თანამიმდევრობას შეკვეთის მიღების დეპარტამენტსა და მის მომწოდებლებს, შიდა მომხმარებლებსა (კომპანიის შიგნით) და გარე მომხმარებლებს შორის.

გ. დაახარისხეთ გაუმართაობით გამოწვეული შედეგები, როგორც შიდა გაუმართაობა (განისაზღვრება როგორც დეფექტი შიდა და გარე მომხმარებლებთან მიწოდებამდე) და გარე გაუმართაობა (შიდა და გარე მომხმარებლებისთვის მიწოდებული შეუსაბამო პროდუქცია) შეკვეთის მიღების დეპარტამენტთან მიმართებაში. გარე გაუმართაობის დროს დაადგინეთ რომელი შიდა მომხმარებელი დაზიანდა.

დ. როგორ განსაზღვრავდით შიდა და გარე გაუმართაობას შეკვეთის მიღების დეპარტამენტისთვის. ვინ იქნებოდა ჩართული ამ გაუმართაობისა და მასთან დაკავშირებული ხარჯების განსაზღვრის საქმეში? რომელი პირები და დეპარტამენტები იქნებოდა ჩართული შეკვეთის შეყვანის გაუმჯობესების პროცესში?

ე. რომელ ხარჯებს შეიყვანდით ხელფასისა და დამატებითი შეღავათების გარდა შეცდომის გამოსწორების ხარჯებში?

ვ. მოგვანოდეთ თანდათანობითი და სწრაფი გაუმჯობესების მაგალითები, რომელიც შეიძლება გათვალისწინებულ იქნას შეკვეთის მიღების პროცესში. განსაზღვრეთ პრევენციული საქმიანობები, რომლებიც შეამცირებენ შეცდომებს. აგვიწერეთ პროცესის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული თქვენი პრიორიტეტები.

ზ. რომელი არაოფიციალური ხარისხის შესახებ ინდიკატორები შეიძლება იყოს სასარგებლო შეკვეთის მიღების დეპარტამენტისთვის? რა სიხშირით უნდა იქნას მონაცემები შეგროვებული ან ინფორმაცია მოწოდებული? შეგიძლიათ განმარტოთ ხარისხის ხარჯის შესახებ ინფორმაციის სარგებლიანობა ხარისხის არაოფიციალურ ინდიკატორებთან შედარებით?

თავი 6

ინფორმაცია დანახარჯების შესახებ ფასის დადგენისას და პროდუქციის დაგეგმვისას

ამ თავს რომ გაეცნობით, გეცოდინებათ:

- თუ როგორ ირჩევს კომპანია პროდუქციის ასორტიმენტს მოკლევადიან პერიოდში;
- როგორ არეგულირებს კომპანია ფასებს მოკლევადიან პერიოდში, შეზღუდული სიმძლავრის პირობებში;
- კომპანიის მიერ გრძელვადიანი შედარებითი ფასის განსაზღვრა ფასწარმოქმნის სტრატეგიის მართვის მიზნით;
- პროდუქციისა და საბაზრო სეგმენტის გრძელვადიანი შემოსავლიანობის შეფასება.

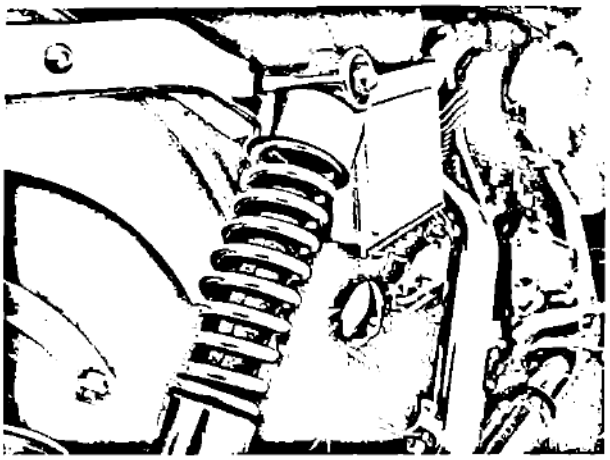
High Performance Springs

„როგორ შეძლებთ მოგების მიღებას, თუ გავყიდით პროდუქტს მის თვითღირებულებაზე ნაკლებ ფასად? ხარჯების ანგარიში მიუთითებს, რომ ერთი ფუნტი 0.50 ინჩიანი ფოლადის ზამბარის დანახარჯი შეადგენს $2.79-ს. თუ მივიღებთ Drew Pinsky-ის წინადადებას, 120,000 ფუნტი ზამბარის შესყიდვის შესახებ 2.48 დოლარად, რა სარგებელი გვექნება ამ გარიგებიდან? როგორ გადავრჩებით ამ ბიზნესში თუ ასე მკვეთრად დავწევთ ფასებს?"

ვენდი კრაეენი წარმოადგენს High performance springs-ის მფლობელს. ეს არის კომპანია, რომელიც აწარმოებს მაღალი სიზუსტის ფოლადის ზამბარებს. ვენდი შეხვდა მირაი ფიტზგიბონს, კომპანიის მარკეტინგის მენეჯერს და რობერტ მარაკადოს, კომპანიის ინსპექტორს კორპორაციიდან „Pinsky" მიღებული შეთავაზების განსახილველად, რომელსაც სურს დიდი რაოდენობის ზამბარების შესყიდვა ძალიან დაბალ ფასად. პროდუქციის თვითღირებულების და ფასის შესახებ მირაის კომენტარის შემდეგ ვენდის კითხვა დაებადა:

„ჩვენი აღრიცხვის ანგარიში გვიჩვენებს, რომ ერთი ფუნტი 0.50 ინჩიანი ფოლადის ზამბარის თვითღირებულება არის $2.79, რომელშიც შედის $1.38 მასალის პირდაპირი ხარჯები, $0.76 მუშახელის ღირებულება, $0.65 წარმოების დამხმარე ხარჯები. ჩვენ ჩვეულებისამებრ 30%-იან დარიცხვას ვაკეთებთ წარმოების ხარჯებზე, რაც არის $0.48-ს დარიცხვა და ერთი ფუნტი ზამბარის ფასი შეადგენს $3.63. ეს ნიშნავს, რომ Pinsky ითხოვს ფასდაკლებას $1.15-ის ოდენობით, რომელიც თითქმის ჩვეულებრივ ფასზე 32%-ით ნაკლებია".

მირაიმ გააანალიზა, რომ პროდუქტის თვითღირებულების შესახებ რობერტის კომენტარებისა და ვენდის რეაქციის შემდეგ, ის ვერ გაამართლებდა თავის წინადადების



წყარო: Christopher Nagy/Shutter stock.

მნიშვნელობას დაედო კონტარქტი მაღალი რეპუტაციის მქონე კომპანიასთან, როგორიცაა კორპორაცია „Pinsky", რომელიც მსხვილ მომხმარებელს წარმოადგენს. მას მოუხდება დარწმუნება, რომ გონივრულია დაბალი ფასის მიღება იმ შემთხვევაში, როცა ღირებულების ნაზრდი გადააჭარბებს დანახარჯების ნაზრდს. ღირებულების ნაზრდი ერთეულზე (incremental cost per unit) არის თანხა, რომლითაც წარმოების მთლიანი შემოსავალი და დანახარჯები გაიზარდა, როცა პროდუქციის ერთი დამატებითი ერთეული იქნა წარმოებული ან გაყიდული.

„ეს მართალია, რომ ერთი ფუნტი 0.50 ინჩიანი ფოლადის ზამბარის მთლიანი თვითღირებულება არის $2.79, მაგრამ ეს მოიცავს $0.65-ს წარმოების დამხმარე ხარჯებს. ვიცით, რომ ის შედგება იჯარის, ამორტიზაციის, დაზღვევის, გათბობის, განათების, დასუფთავების და სხვა მომსახურებისგან. ეს არის აუცილებელი ხარჯები, რომელიც არ გაიზრდება, თუ ჩვენ მივიღებთ Pinsky-ს შეკვეთას. ხარჯები, რომელიც უნდა გავითვალისწინოთ, არის მასალისა და მუშახელის, რომელიც შეადგენს $2.14-ს. ამ ფასად შეგვიძლია მარჟის მიღება $0.34-ის დოლარის ოდენობით"– განმარტა მირაიმ.

„მირაი სიმართლეს ამბობს, – იჯარის, ამორტიზაციის, დაზღვევის, გათბობის ხარჯები აუცილებელია – პასუხობს რობერტი, მაგრამ მსგავსი ხარჯები მთლიანი წარმოების ხარჯების 60%-ს შეადგენს ამჟამად. დამხმარე საქმიანობები ასევე მოიცავს კონტროლს, დამონტაჟებას, ინსპექტირებას, რომელთა ხარჯები გაიზრდება შეკვეთის მიღების შემთხვევაში. წარმოების ცვლადი ხარჯები ზამბარისთვის მოიცავს $1.38 პირდაპირი მასალის ხარჯს, $0.76 მუშახელის და $0.26 ცვლად დამხმარე საქმიანობის ხარჯებს. მათი ჯამი შეადგენს $2.40 ცვალებად ხარჯებს. ასე, რომ ჩვენი ზღვრული სარგებლიანობა არის 0.08 ერთ ფუნტზე. ამას ემატება გაყიდვისა და დისტრიბუციის ხარჯები $0.23-ის ოდენობით და მთლიანად გვაძლევს ცვალებად ხარჯებს $2.63-ს, რაც უფრო მეტია ვიდრე შემოთავაზებული 2.48 დოლარი".

მირაიმ ჰკითხა: „უნდა მივიღოთ შეკვეთა თუ დაგვთახმდნენ $2.70-ზე? ჩვენ მივიღებთ ზღვრულ სარგებლიანობას $0.07-ის ოდენობით ერთ ფუნტზე ჩვენი გამოთვლებით".

„ვიდრე რობერტი გიპასუხებთ" – ვენდიმ შეანყვეტინა განხილვა – „მე ძალიან დავიბენი ამ საუბრით ცვლადი ხარჯების შესახებ, ხარჯები ხარჯებია. მე ვიხდი იჯარისა და დაზღვევისთვის, ასევე მუშახელისა და მომწოდებლებისთვის. თუ მომხმარებლები არ გადამიხდიან ფასს, რომელიც ყველა ხარჯს დაფარავს, როგორც მუდმივს ასევე ცვლადს, მე ვერ მივიღებთ რაიმე მოგებას ამ ბიზნესში".

High Performance Springs-ის მსგავსი სიტუაცია არსებობს მრავალ კომპანიაში, როცა მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებებს პროდუქციის ფასების დადგენისას. მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ, თუ როდის უნდა მოხდეს ფასდაკლება მსხვილი კლიენტის არსებობის შემთხვევაში. პროდუქციის თვითღირებულების ანალიზი ძალიან მნიშვნელოვანია ფასების დადგენის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას. მაშინაც კი, როცა ფასები დადგენილია საბაზრო მიწოდებისა და მოთხოვნის საფუძველზე და მენეჯმენტს მცირე გავლენა აქვს ფასების რეგულირებაზე, მან უნდა გადაწყვიტოს პროდუქციის საუკეთესო ასორტიმენტი წარმოებისა და გაყიდვისათვის, რომელიც უნდა ითვალისწინებდეს პროდუქციის საბაზრო ფასებს, ხარჯებს და მარჟას (ფასი ნაკლებია რელევანტურ ხარჯებზე), ასევე სიმძლავრის რესურსების გამოყენებას.

პროდუქციის თვითღირებულების ანალიზი ასევე მნიშვნელოვანია, როცა ფირმამ უნდა გადაწყვიტოს მარკეტინგისა და პროდუქციის სტიმულირების რესურსების ეფექტიანი გამოყენება, საკომისიოს ოდენობის ჩათვლით (ან სხვა სტიმულები), რათა მიანოდოს გაყიდვების პერსონალს სხვადასხვა პროდუქცია და შესთავაზოს ფასდაკლება პრეისკურანტის ფასებიდან. აღნიშნული თავი გაგვაცნობს ფასწარმოქმნის რამოდენიმე ტრადიციულ მეთოდს და განიხილავს მოკლევადიან და გრძელვადიან ფაქტორებს .

ფასწარმოქმნის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ფაქტორები

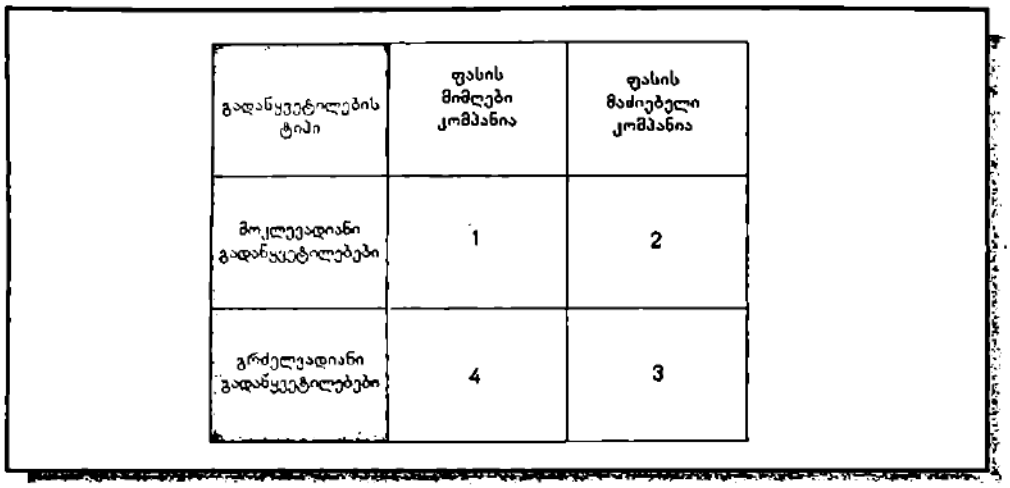
მენეჯერებმა გადაწყვეტილების მიღებისას უნდა განიხილონ როგორც მოკლე, ასევე გრძელვადიანი შედეგები. შეგახსენებთ, რომ საქმიანობასთან დაკავშირებული ბევრი რესურსის ხარჯი არის მუდმივი (აუცილებელი) მოკლევადიან პერიოდში, რადგან კომპანიებს არ შეუძლიათ ადვილად შეცვალონ წარმოებისა და დამხმარე საქმიანობის სიმძლავრეები. შესაბამისად, მოკლევადიანი გადაწყვეტილების დროს მნიშვნელოვანია განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილდეს, სად არის ჭარბი სიმძლავრე დამატებითი წარმოებისთვის ან სიმძლავრის დეფიციტი დამატებითი წარმოების ალტერნატიულებისთვის.

მნიშვნელოვანი საკითხია კომპანიის მიერ შეკვეთის შესასრულებლად საჭირო წარმოების სიმძლავრის გაშოყენების პერიოდის დადგენა. დროის პერიოდი არსებითია სიმძლავრის გრძელვადიანი გამოყენებისას მინიმალურად მომგებიანი შეკვეთის შემთხვევაში, რადგან კომპანიამ შეიძლება ვერ მოახერხოს უფრო მომგებიანი შეკვეთის შესრულება და თავისი სიმძლავრეების გამოყენება ასეთ პროდუქციაზე მოთხოვნის გაზრდის შემთხვევაში, რის გამოც კომპანია შეიძლება იძულებული გახდეს დაამატოს ძვირადღირებული ახალი სიმძლავრე გაყიდვების გაზრდის მიზნით.

თუ წარმოება შემოფარგლულია არაადეკვატური სიმძლავრეებით, მენეჯერებმა უნდა განიხილონ წარმოების ზედმეტი დროით მუშაობის საკითხი ან შეიძლება სუბკონტრაქტორები დაეხმარონ კომპანიას სიმძლავრის გაზრდაში მოკლევადიან პერიოდში. გრძელვადიან პერიოდში მენეჯერებს გააჩნიათ უფრო მეტი შესაძლებლობა დაარეგულირონ საქმიანობის რესურსების სიმძლავრეები სხვადასხვა პროდუქტის მოთხოვნებთან. ახალი პროდუქტის შემოტანის ან არსებულის შეწყვეტის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას აქვს გრძელვადიანი შედეგები. აქედან გამომდინარე, იმის ანალიზი, თუ რა გავლენას მოახდენს მოთხოვნაზე პროდუქტის შესახებ გადაწყვეტილება დამოკიდებულია კომპანიის რესურსების სიმძლავრეებზე.

გადაწყვეტილებების კლასიფიკაცია შეიძლება მოხდეს იმის მიხედვით, თუ რამდენად შეუძლია კომპანიას გავლენა იქონიოს პროდუქციის ფასზე. თუ კომპანია მრავალრიცხოვანი კომპანიებიდან ერთ-ერთია და თუ სხვადასხვა კომპანიის პროდუქცია მცირედ განსხვავდება ერთმანეთისგან, მაშინ ეკონომიკური თეორიის მიხედვით ფასები დგინდება მიწოდებისა და მოთხოვნის ერთობლივი საბაზრო ძალების შედეგად. შესაბამისად, ცალკე ვერც ერთი კომპანია ვერ იმოქმედებს ფასებზე საკუთარი გადაწყვეტილების საფუძველზე. მაგალითად, ნედლეულის ბიზნესში, როგორიცაა მარცვალი, ხორცი, შაქარი, ფასები განისაზღვრება აღნიშნულ პროდუქციაზე არსებული მოთხოვნისა და მიწოდების საფუძველზე. მსგავსად, თუ

სურათი 6-1
ფასნარმოქმნისა და პროდუქციის ასორიტიმენტის შესახებ გადაწყვეტილებების კლასიფიკაცია



გადაწყვეტილების ტიპი	ფასის მიმღები კომპანია	ფასის მაძიებელი კომპანია
მოკლევადიანი გადაწყვეტილებები	1	2
გრძელვადიანი გადაწყვეტილებები	4	3

ფასები დგინდება ერთი ან უფრო მეტი მსხვილი ლიდერი კომპანიის მიერ, პატარა კომპანიამ უნდა შეუსაბამოს ფასები ინდუსტრიული ლიდერების მიერ დადგენილ ფასებს. ასეთ სიტუაციაში პატარა კომპანია არის ფასის მიმღები (price taker), რადგან ის არჩევს პროდუქციის ასორტიმენტს რომელსაც უკვე განსაზღვრული აქვს ფასი ბაზარზე.

საპირისპიროდ, კომპანიებს, რომელთაც აქვთ შედარებით ნაკლებად კონკურირებადი პროდუქცია, დიდი წილი ბაზარზე და არიან ლიდერები უნდა გადაწყვიტონ, რა ფასები დაადონ თავიანთ პროდუქციას. კომპანიებს, სადაც პროდუქცია არის შეკვეთაზე ორიენტირებული ან მკვეთრად განსხვავებულია ერთმანეთისგან (სპეციალური თვისებებისა და მახასიათებლების ან მომხმარებლის მომსახურების თვალსაზრისით); ასევე სჭირდებათ ფასების განსაზღვრა სხვადასხვა სახის პროდუქციისთვის. ასეთი კომპანები მიეკუთვნება ფასის მაძიებელ (price setters) კომპანიებს . როცა ფასის დამდგენები საზღვრავენ ფასს, მომხმარებლები აკეთებენ შეკვეთებს და იწყება წარმოება.

ამ თავში წარმოდგენილია ოთხი განსხვავებული სიტუაცია (იხილეთ 6.1). 1-ელ და მე-2 მეთხედში წარმოდგენილია მოკლევადიანი გადაწყვეტილებები შესაბამისად ფასის მიმღები და ფასის მაძიებელი კომპანიისათვის. ასევე წარმოდგენილია გრძელვადიანი ბენჩმარკინგის ფასების გამოთვლა ფასის მაძიებლებისთვის (მე-3 მეოთხედი), ასევე განხილულია ფასის მიმღები ფირმის გრძელვადიანი მომგებიანობა პროდუქტისა და მომხმარებლის მიხედვით (მე-4 მეოთხედი).

პრაქტიკაში

ახდენს თუ არა გავლენას დისკების ფასების დადგენა საავტორო უფლებების დარღვევაზე მუსიკის ინდუსტრიაში?

მას შემდეგ, რაც სტივ ჯობსმა, Apple-ის აღმასრულებელმა დირექტორმა გახსნა Apple Computer online iTunes store 2003 წელს, 600 მილიონზე მეტი სიმღერა იქნა ლეგალურად გადმოტვირთული. აშკარაა, მომხმარებლებმა იფიქრეს, რომ 0.99 დოლარი შესაფერისი ფასია ინდივიდუალური სიმღერის გადმოსატვირთად, მას შემდეგ რაც არალეგალური მუსიკის ჩატვირთვის სიხშირე შემცირდა მნიშვნელოვნად. თუმცა ფასნარმოქმნის სტრუქტურა მალე შეიცვალა. 2005 წლის მაისში, გაცხადებულ იქნა რომ ერთიანი ფასის სტრუქტურა შეიძლება შეიცვალოს, განსხვავებული სიმღერისთვის. გართულება არის ის, რომ ახალი პოპულარული სიმღერა შეიძლება ერთ დოლარზე მეტი ღირდეს, ხოლო ძველი სიმღერა ნაკლები. სტივ ჯობსი დიდხანს ეწინააღმდეგებოდა ამ ცვლილებას, სანამ ეს სისტემა არ გახდა მარტივი და გამოსაყენებლად გასაგები. ინდუსტრიის მრავალმა წარმომადგენელმა მოიყვანა უამრავი არგუმენტი მოქნილი ფასნარმოქმნის სასარგებლოდ. ისინი აცხადებდნენ, რომ თითქმის ყველა საცალო ბიზნესს აქვს განსხვავებული ფასის გამოთვლის სისტემები სხვადასხვა პროდუქტისთვის. ისინი განსაკუთრებით არიან დაინტერესებული შემოსავლის გაზრდით მუსიკის გაყიდვებიდან, რომელსაც ემატება მობილური ტელეფონის მელოდიები, რომლებიც საგრძნობლად იზრდება, მაგრამ არა ისე, რომ ჩაანაცვლოს კომპაქტ დისკების გაყიდვები. მაგალითისთვის, EMI, ერთ-ერთი მუსიკის ძირითადი ეტიკეტმა განაცხადა, რომ ციფრულმა გაყიდვებმა შეადგინა კომპანიის გაყიდვების 4.9%, გასულ ექვს თვეში 2.1%-ისგან განსხვავებით, რაც იყო გასულ წელს. ამგვარად, ფასების ზრდა გამოიწვევს საავტორო უფლებების უფრო მეტ დარღვევას?



წყარო: Paul Sakuma/AP Wide World Photos .

პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ მოკლევადიანი გადაწყვეტილება: ფასის მიმღებები

მცირე საბაზრო წილის მქონე პატარა კომპანიის მიერ მიღებული პროდუქციის წარმოების დონის შესახებ გადაწყვეტილებას უმნიშვნელო გავლენა აქვს მთლიან მიწოდებასა და მოთხოვნაზე, ისევე როგორც პროდუქციის ფასებზე. დიდი მოცულობის მწარმოებელ კომპანიებში, ყველაფერი განსხვავებულადაა, პროდუქცია დახარისხებულია და მცირე შანსი არსებობს იმისა, რომ ერთი კომპანიის პროდუქცია განსხვავდებოდეს მეორესგან (მაგალითად, ფოლადის, ქიმიური ნივთირებების, მედიკამენტების, პრინტერის წარმოება). გადაწყვეტილება მთლიანი წარმოების შესახებ ადგენს ფასებს ასეთ ინდუსტრიებში. თუ რამოდენიმე კომპანია დომინირებს ბაზარზე, საინტერესოა, მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილება რა გავლენას მოახდენს ფასებზე .

პატარა კომპანია (ან კომპანია, რომელსაც უმნიშვნელო საბაზრო წილი გააჩნია) მოქმედებს როგორც ფასის მიმღები. ის იღებს პროდუქტზე დადგენილ ინდუსტრიულ ფასებს და შემდეგ წყვეტს რამდენი ერთეული ანარმოოს ან გაყიდოს. თუ პატარა კომპანია განსაზღვრავს უფრო მაღალ ფასს თავისი პროდუქტისთვის, ის დიდ რისკს გაწევს, მომხმარებლების დაკარგვის საშიშროების და სხვა კონკურენტ კომპანიების არსებობის გამო, ვიდრე ის წარმატებით არ დაახარისხებს თავის პროდუქციას და არ შესთავაზებს მომხმარებელს სპეციალური თვისების მქონე პროდუქტს ან სპეციალურ მომსახურებას. საპირისპიროდ, თუ პატარა კომპანიას სურს საბაზრო წილის გაფართოება ფასის დაკლების ხარჯზე, ის ასევე გასწევს რისკს მისი კონკურენტი კომპანიების მხრიდან განხორციელებული ადეკვატური ქმედების გამო. ფასის დაკლებას შედეგად შეიძლება მოჰყვეს ფასების ბრძოლა, რომელიც კომპანიას ან მთლიან ინდუსტრიას მიიყვანს მდგომარეობის გაუარესებამდე. ასეთი ქმედება გაცილებით მტკივნეულია მცირე კომპანიებისთვის, რადგან უფრო ნაკლები რესურსი გააჩნიათ, რომელსაც შეიძლება დაეყრდნონ არამომგებიანი ფასის არსებობის პირობებში.

ფასის მიმღებმა კომპანიებმა უნდა ანარმოონ ან გაყიდონ იმდენი ერთეული, რამდენი ერთეულის ხარჯიც ნაკლებია დადგენილ ფასებზე. თუმცა ეს შეიძლება ჩანდეს მარტივი გადაწყვეტილება, მაგრამ ორი მნიშვნელოვანი ფაქტორი ართულებს საკითხს: პირველი, მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ რომელი ხარჯებია რელევანტური მოკლევადიან პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას. პროდუქციის თვითღირებულებაში შემავალი ყველა ხარჯი, რაც აღწერილია მესამე თავში, უნდა იქნეს გათვალისწინებული ანალიზისას თუ, მხოლოდ ის ხარჯები, რომელიც იცვლება მოკლევა-

დიან პერიოდში? მეორე: მოკლევადიან პერიოდში მენეჯერებს მცირე შესაძლებლობა აქვთ შეცვალონ კომპანიის რესურსების სიმძლავრეები. მაგალითად, დანადგარის სიმძლავრე შეიძლება ზღუდავდეს კომპანიის უნარს – აწარმოოს ან გაყიდოს უფრო მეტი პროდუქცია, რომელთა ხარჯი დაბალია ფასებთან შედარებით.

განვიხილოთ კომპანია „Chunling", რომელიც მდებარეობს ჰონგ-კონგში და ყიდის ტანსაცმელს ფასდაკლებით უნივერმაღებში, როგორიცაა Mart და Wal-Mart. საწარმო აწარმოებს ხუთი სახის ტანსაცმელს: მამაკაცის პერანგს, კაბას, ქალის ქვედა ბოლოს, ბლუზას და შარვალს. 6-2 სურათი ასახავს დაგეგმილ (ბიუჯეტირებულ) წარმოებას 2006 წლის მესამე კვარტალში. სურათი ასევე წარმოგვიდგენს მინიმალური გაყიდვების რაოდენობას თითოეული ტიპის ტანსაცმლისათვის, რომელიც მიწოდებულ უნდა იქნეს გრძელვადიანი კონტრაქტით სხვადასხვა საცალო მაღაზიებში. გაყიდვების მენეჯერმა განსაზღვრა გაყიდვების მაქსიმალური რაოდენობა, რომელიც ბოლო სვეტშია მოცემული. მისი მონაცემები ეყრდნობა 2006 წლის მესამე კვარტლის შეკვეთების რაოდენობის შეფასებებს.

6-3 სურათი ასახავს ხუთივე პროდუქტის ერთეულის ღირებულებას. მასალის პირდაპირი ხარჯები დაფუძნებულია მასალის მოთხოვნაზე და მათ საორიენტაციო ღირებულებაზე. თანამშრომლებს, რომლებიც დაკავებული არიან დაჭრით, შეკერვით და პროდუქციის შეფუთვით, უხდიან შესრულებული სამუშაოს მოცულობის მიხედვით.

სურათი 6-2
კომპანია „Chunling"-ის 2006 წლის, დაგეგმილი წარმოება ცალობით (კვარტალი 3)

ტანსაცმლის სახე	დაგეგმილი წარმოება	მინიმალური გაყიდვები	მაქსიმალური გაყიდვები
ბლუზა	15,000	5,000	15,000
შარვალი	8,000	4,000	9,000
კაბა	5,000	2,000	8,000
ქალის ქვედა ბოლო	10,000	6,000	16,000
მამაკაცის პერანგი	12,000	6,000	14,000
სულ:	50,000	23,000	62,000

სურათი 6-3
კომპანია „Chunling"-ის პროდუქციის ღირებულება

	მამაკაცის პერანგი	კაბა	ქალის ქვედა ბოლო	ბლუზა	შარვალი
პირდაპირი მასალის ხარჯები:					
საფეიქრო	$1.80	$6.00	$4.00	$2.00	$4.50
მინოდება	0.20	0.90	0.60	0.40	0.60
სულ	$2.00	$6.90	$4.60	$2.40	$5.10
მუშახელის ღირებულება:					
ჭრა	1.00	1.50	1.00	1.00	1.00
კერვა	0.80	1.80	1.00	0.80	1.00
შემოწმება	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
შეფუთვა	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
სულ	$2.00	$3.50	$2.20	$2.00	$2.20
წარმოების დამხმარე ხარჯები:					
კომუნალური გადასახადი	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
წარმოების ადმინისტრირების ხარჯები	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
დანადგარის ტექნიკური მომსახურების ხარჯები	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
დანადგარის ამორტიზაციის ხარჯები	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
საწარმოს ტექნიკური მომსახურების ხარჯები	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
საწარმოს ამორტიზაციის ხარჯები	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
სულ	$0.20	$0.20	$0.20	$0.20	$0.20
პროდუქციის ერთეულის სრული თვითღირებულება	$4.20	$10.60	$7.00	$4.60	$7.50

სურათი 6-4
კომპანია „Chunling"-ის დანადგარის მუშაობის საათები პროდუქციის მიხედვით

ტანსაცმლის სახე	ერთეულზე დანადგარის საათები	წარმოება ერთეულზე	საჭირო დანადგარის საათები
ბლუზა	0.4	15,000	6,000
შარვალი	0.5	8,000	4,000
კაბა	0.8	5,000	4,000
ქალის ქვედა ბოლო	0.5	10,000	5,000
მამაკაცის პერანგი	0.4	12,000	4,800
სულ		50,000	23,800

მაგალითად, მეორე სვეტი (მამაკაცის პერანგის შემთხვევაში) გვიჩვენებს, რომ მუშახელს გადაუხადეს $1 დაჭრისთვის, $0.80 შეკერვისა და $0.05 შეფუთვისთვის ერთი მამაკაცის პერანგში. მუშახელის ღირებულება, რომელიც ამოწმებს, შეადგენს მთლიანად $7,500-ს კვარტალში, რომელიც განაწილებულია პროდუქციაზე და დანახარჯთა მატარებლის მაჩვენებელი არის $0.15 ერთი ტანსაცმლის მიხედვით. დამხმარე საქმიანობის მთლიანი ხარჯები არის $10,000 კვარტალში და განაწილებულია დაგეგმილ 50,000 ერთეულზე $0.20 მაჩვენებლის გამოყენებით ერთეულზე.

წარმოება შეზღუდულია 23,800 დანადგარის საათის სიმძლავრით. 6-4 სურათი გვიჩვენებს დანადგარის საათების რაოდენობას, რომელიც საჭიროა ცალკეული სახის პროდუქციის დასამზადებლად. ყურადღება მიაქციეთ დანადგარის საათებს შორის სხვაობას, რომელიც იცვლება 0.4 საათიდან, ერთი მამაკაცის პერანგისთვის, 0.8 საათამდე ერთი კაბისთვის. დაგეგმილი წარმოება მესამე კვარტლისთვის მოიცავს 23,800 დანადგარის საათის სრულ გამოყენებას.

აღნიშნულ მონაცემებზე დაყრდნობით, შეგვიძლია შევაფასოთ თითოეული პროდუქტის მომგებიანობა და გადავწყვიტოთ ხუთივე პროდუქტის წარმოების დონე მაქსიმალური მოგების მიღების მიზნით მესამე კვარტალში. სანამ კომპანია განიხილავს მოკლევადიან რეგულირებას პროდუქციის ასორტიმენტის მხრივ, აუცილებელია დავადგინოთ რომელი ხარჯები იცვლება წარმოების დონესთან ერთად ამ პერიოდში და რომელი ხარჯები რჩება მუდმივი პროდუქციის ასორტიმენტში ცვლილების გატარების დროს.

ნათელია, რომ პირდაპირი მასალის ხარჯები და მუშახელის ღირებულება, რომლის ანაზღაურება მოცულობის ოდენობაზე დამოკიდებული, იცვლება წარმოებული ტანსაცმლის რაოდენობის მიხედვით. ინსპექტორებს უხდიან თვიურ მუდმივ ხელფასს, მაგრამ მათი დაქირავება ხდება სხვადასხვა პროდუქტის წარმოების დახმარების მიზნით. თუ წარმოება გაიზრდება, კომპანიას შეუძლია მოუწიოს მეტი ინსპექტორის დაქირავება, შესაბამისად, მათი ხარჯებიც შეიცვლება წარმოების მოცულობასთან ერთად.

საპირისპიროა კომუნალური გადასახადები, საწარმოს ადმინისტრაციის, ტექნიკური მომსახურებისა და ამორტიზაციის ხარჯები დანადგარისა და საწარმოო შენობისთვის, რაც არ იცვლება პროდუქციის ასორტიმენტის ცვლასთან ერთად, რადგან საწარმო ფუნქციონირებს სრული სიმძლავრით. ეს ანალიზი მიუთითებს იმაზე, რომ აღნიშნული ხარჯები მუდმივია.

ცალკეული პროდუქტის სარგებლიანობა განისაზღვრება ცვალებად ხარჯებზე პროდუქტის ფასის გამოკლებით. 6-5 სურათი ასახავს ერთეულის სარგებლიანობას (contribution per unit) ხუთივე პროდუქტისთვის, ყველა მათგანს გააჩნია დადებითი ზღვრული სარგებლიანობა. სიმძლავრე შეზღუდული რომ არ იყოს, კომპანია აწარმოებს ტანსაცმელს მაქსიმალური მოთხოვნის შესაბამისად. სიმძლავრე შეზღუდულია, აქედან გამომდინარე, კომპანიამ მაქსიმალურად მომგებიანად უნდა გამოიყენოს საწარმოს რესურსები.

დაგეგმილი წარმოების მთლიანი სარგებლიანობა არის $141,600 ($12,000 + $24,000 + $22,000+$54,000+ $29,600), რომელიც მიიღება ერთეულზე სარგებლიანობის გამრავლებით ცალკეული პროდუქტის წარმოების დაგეგმილ რაოდენობაზე და შემდეგ მათი შეჯამებით. (იხილეთ 6-5 სურათი). დაგეგმილი მოგება შეადგენს $131,600-ს ($141,600–$10,000 აუცილებელი ხარჯები).

ყურადღება მიაქციეთ, რომ ერთეულზე სარგებლიანობა ანუ ერთეულის ფასს გამოკლებული ცვლადი ხარჯები, ერთეულზე ყველაზე მაღალია კაბის შემთხვევაში და შეადგენს $4.80-ს. ნიშნავს თუ არა ეს, რომ კაბა ყველაზე მომგებიანი პროდუქტია და კომპანიას შეუძლია დიდი რაოდენობით წარმოება? არა, რადგან ამ შემთხვევაში წარმოება შეზღუდულია დანადგარის სიმძლავრის გამო. სიმძლავრე მუდმივია მოკლევადიან პერიოდში. ამგვარად, კომპანიამ უნდა დაგეგმოს წარმოება ისე, რომ მაქსიმალური სარგებლიანობა

სურათი 6-5
Chunling Company ზღვრული სარგებლიანობა

ტანსაცმელი	მამაკაცის პერანგი	კაბა	ქალის ქვედაბოლო	ბლუზა	შარვალი
ერთეულის ფასი	$5.00	$15.20	$9.00	$8.00	$11.00
ცვლადი ხარჯები ერთეულზე					
ქსოვილი	$1.80	$6.00	$4.00	$2.00	$4.50
მინოდება	0.20	0.90	0.60	0.40	0.60
ჭრის მუშახელის ღირებულება	1.00	1.50	1.00	1.00	1.00
კერვის მუშახელის ღირებულება	0.80	1.80	1.00	0.80	1.00
შემონმების მუშახელის ღირებულება	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
შეფუთვის მუშახელის ღირებულება	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
მთლიანი ცვლადი ხარჯები	$4.00	$10.40	$6.80	$4.40	$7.30
ერთეულის სარგებლიანობა	$1.0	$4.80	$2.20	$3.60	$3.70
დანადგარის საათები ერთეულზე	0.4	0.8	0.5	0.4	0.5
სარგებლიანობა დანადგარის ერთი საათის მიხედვით	$2.50	$6.00	$4.40	$9.00	$7.40
დაგეგმილი წარმოება	12,000	5,000	10,000	15,000	8,000
დაგეგმილი მთლიანი სარგებლიანობა	$12,000	$24,000	$22,000	$54,000	$29,600



ალნიშნული საწარმო მუშაობს სრული სიმძლავრით, და აწარმოებს სხვადასხვა ტანსაცმელს, სეზონის მიხედვით. რადგან საწარმოს სიმძლავრე არ შეიძლება გაიზარდოს მოკლევადიან პერიოდში, კომპანია აფასებს სხვადასხვა პროდუქტის მომგებიანობას დანადგარის საათის სარგებლიანობის მიხედვით.

წყარო: Brownie Harris /CORBIS/Bettmann.

მივიღოთ ნამუშევარი დანადგარის საათობრივი მოგების მიხედვით. აქედან გამომდინარე, კომპანიამ უნდა შეაფასოს პროდუქცია არა მათი სარგებლიანობის მხრივ, არამედ დანადგარის საათობრივი სარგებლიანობის მიხედვით.

დანადგარის დროის სარგებლიანობა (Contribution per machine hour) გამოითვლება პროდუქციის საერთო მოგების გაყოფით ერთეულის მიხედვით დანადგარის გამოყენების საათების რაოდენობაზე. ყურადღება მიაქციეთ 6-5 სურათზე იმ ფაქტს, რომ ბლუზებს აქვს უველაზე მაღალი დანადგარის დროის სარგებლიანობა ($9), აქედან გამომდინარე, კომპანიამ უნდა აწარმოოს 15,000 ბლუზა – მაქსიმალური რაოდენობა, რისი გაყიდვაც მას შეუძლია 2006 წლის მესამე კვარტალში (იხილეთ 6-2 სურათი). შარვალს აქვს ასევე დროში დანადგარის მაღალი სარგებლიანობა ($7.40) ასე, რომ კომპანიამ უნდა დაამზადოს

სურათი 6-6
კომპანია Chunling-ის მაქსიმალური მოგების მისაღებად საჭირო წარმოების რაოდენობა

ტანსაცმელი	მინიმალური რაოდენობა	საჭირო დანადგარის საათები	დამატებითი რაოდენობა	საჭირო დანადგარის საათები
ბლუზა	5,000	2,000	5,000 X 0.4	10,000	4,000
შარვალი	4,000	2,000	2,000 X 0.5	5,000	2,500
კაბა	2,000	1,600	2,000 X 0.8	6,000	4,800
ქალის ქვედა ბოლო	6,000	3,000	6,000 X 0.5	3,000	1,500
მამაკაცის პერანგი	6,000	2,400	6,000 X 0.4	0	0
სულ	23,000	11,000			12,800

მთლიანად 9,000 შარვალი, ის მაქსიმუმი რისი გაყიდვაც მას შეუძლია ამ კვარტალში. კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს ტანსაცმლის წარმოება დანადგარის დროის სარგებლიანობის მიხედვით. ტანსაცმლის შეკვეთების გათვალისწინებით, მან უნდა აწარმოოს ყველაზე მეტად მომგებიანი პროდუქტი გაყიდვების მაქსიმალური პოტენციალით, ვიდრე არ ამოიწურება დანადგარის სიმძლავრე.

6-6 სურათი ასახავს პროდუქციის რაოდენობას მაქსიმალური მოგების მიღების მიზნით მოკლევადიან პერიოდში. ხუთივე პროდუქტისთვის მინიმალური წარმოება არსებულ გაყიდვებზე კონტრაქტების მიხედვით მოითხოვს 11,000 დანადგარის სამუშაო საათს (იხილეთ სვეტი 3), რაც ტოვებს 12,800 დანადგარის სამუშაო საათის სიმძლავრეს (23,800–11,000), რომელიც საკმარისია მაქსიმალური რაოდენობის ბლუზების, შარვლისა და კაბის წარმოებისთვის, რომელიც კომპანიამ შეიძლება გაყიდოს. ამ სამ პროდუქტს გააჩნია ყველაზე მაღალი დანადგარის სამუშაო დროის სარგებლიანობა. დარჩენილი სიმძლავრე 1,500 სამუშაო საათის ოდენობით [12,800–(4,000+2,500+4,800)] არ არის საკმარისი მაქსიმალური რაოდენობით მამაკაცის პერანგების სანარმოებლად, რომელიც მომდევნო მაღალი სარგებლიანობის პროდუქტს წარმოადგენს. დარჩენილი სიმძლავრე საკმარისია მხოლოდ 3,000 (1,500:0.50) დამატებითი ქალის ქვედა ბოლოს წარმოებისთვის. დანადგარის სიმძლავრე არ რჩება დამატებით მამაკაცის პერანგის სანარმოებლად, რადგან ამ პროდუქტს ყველაზე დაბალი დანადგარის დროის სარგებლიანობა გააჩნია.

მოკლედ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დანადგარის სიმძლავრე უნდა იქნას განაწილებული ხუთივე ტანსაცმელზე, რაც ასახულია საბოლოო წარმოების გეგმაში 6-7 სურათზე. წარმოების აღნიშნული გეგმა მოიტანს მოგებას $141,500-ის ოდენობით, რომელიც $9,900-ით მეტია (დაახლოებით 7.5%), ვიდრე $131,600 მოგება ($141,600–$10,000), რაც კომპანიას შეეძლო გამოემუშავებინა სანყისი წარმოების გეგმის მიხედვით.

ეს მაგალითი გვიჩვენებს იმ ძირითად პრინციპს, რაც დაკავშირებულია მოკლევადიან პერიოდში პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებასთან, როცა ფასებზე გაელენას არ ახდენს გაყიდული პროდუქციის რაოდენობა. როცა ფასები განსაზღვრულია ნინასწარ მწარმოებელს მოკლევადიან პერიოდში რჩება გადასანყვეტი თუ რამდენი პროდუქტი აწარმოოს. შეზღუდული რესურსის ერთეულზე ზღვრული სარგებლიანობა, მოცემულ შემთხვევაში დანადგარის სამუშაო საათები, არის ის კრიტერიუმი, რომელიც გამოიყენება პროდუქტის მომგებიანობასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების დროს არსებული ფასების პირობებში.

ალტერნატიული ღირებულების გავლენა

ახლა გავაანალიზოთ ჩვენი ანალიზის შემდეგი მაგალითი. დაეუშვათ, რომ ახალ მომხმარებელს, რომელიც კომპანიას Chunling არ შეუტანია თაეის გეგმაში, სურს 2,000 მამაკაცის პერანგის შეკვეთა, მაგრამ უფრო მაღალ ფასად, ვიდრე მისი დადგენილი ფასია ერთეულზე – $5. რამდენად მაღალი უნდა იყოს ფასი, რომ კომპანიისთვის პროდუქტი გახდეს მომგებიანი და მიიღოს შეკვეთა?

კომპანიის მიერ უფრო მეტი მამაკაცის პერანგის წარმოების შემთხვევაში მისი ნაღდი ფულის ხარჯები გაიზრდება მოკლევადიან პერიოდში 2,000 პერანგის შესაბამისი ცვლადი ხარჯების ოდენობით, მაგრამ ფასის შედარება ცვალებად ხარჯთან მოცემულია 6-5 სურათზე და არა ადეკვატურია ამ გადაწყვეტილებისთვის,. რადგან წარმოების სიმძლავრე

სურათი 6-7
კომპანია Chunling-ის საბოლოო წარმოების გეგმა

ტანსაცმელი	პროდუქციის რაოდენობა სურათი 6-6, მინიმალური დამატებითი რაოდენობა	სრული დანადგარის საათები სურათი 6-4		მთლიანი და ერთეულზე სარგებლიანობა სურათზე 6-5	
ბლუზა	15,000	6,000	15,000 X 0.4	$54,000	15,000X $3.60
შარვალი	9,000	4,500	9,000 X 0.5	33,300	9,000X $3.70
კაბა	8,000	6,400	8,000 X 0.8	38,400	8,000X $4.80
ქალის ქვედა ბოლო	9,000	4,500	9,000 X 0.5	19,800	9,000X $2.20
მამაკაცის პერანგი	6,000	2,400	6,000 X 0.4	6,000	6,000X $1.00
სულ	47,000	23,800		$151,500	
გამოკლებული მუდმივი ხარჯები				10,000	
მოგება				$141,500	

შეზღუდულია, კომპანიამ უნდა შეამციროს სხვა პროდუქტის წარმოება რათა შეძლოს 2,000 მამაკაცის პერანგის დამატებით დამზადება.

ზოგიერთი მომგებიანი პროდუქტის ნარმოების შეწყვეტა შედეგად მოგვცემს ალტერნატიულ ღირებულებას, რომელიც ტანსაცმელზე იმ დანაკარგის ტოლია, რომლის ნარმოება კომპანიამ შეწყვიტა.

თითოეული მამაკაცის პერანგს სჭირდება 0.4 დანადგარის სამუშაო საათი. ამგვარად, ახალი შეკვეთა 2,000 ოდენობით მოითხოვს 800 დანადგარის სამუშაო საათს (იხილეთ 6-4 სურათი). 800 დანადგარის სამუშაო საათის სიმძლავრის მოსაპოვებლად კომპანიამ უარი უნდა თქვას სხვა პროდუქციაზე. როგორ უნდა განსაზღვროს კომპანიამ, თუ რომელი პროდუქცია შესწიროს ამ შეკვეთას? აშკარაა, რომ მან უნდა მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც მინიმუმამდე დაიყვანს ალტერნატიულ ღირებულებას. შესაბამისად, კომპანიამ უნდა შესწიროს ის პროდუქტი, რომელსაც ამჟამად ყველაზე დაბალი სარგებლიანობა გააჩნია შეზღუდული რესურსების მხრივ.

ჩვენ ვიცით ცალკეული პროდუქციის შეფასებიდან, რომ ქვედა ბოლოს გააჩნია ყველაზე დაბალი დანადგარის დროის სარგებლიანობა (იხილეთ 6-5 სურათი). ამ შეკვეთის შესასრულებლად კომპანიამ უნდა შესწიროს 800 დანადგარის სამუშაო საათი ქვედა ბოლოს წარმოებიდან. რადგან ცალკეულ ქვედა ბოლოს სჭირდება 0.5 დანადგარის სამუშაო საათი, 1,600 ქალის ქვედა ბოლოს წარმოებაზე კომპანიამ უარი უნდა განაცხადოს. თითოეული ქვედა ბოლოს სარგებლიანობა არის $2.20, 1,600 ცალით შემცირება გამოიწვევს $3.520-ით მოგების შემცირებას ($2.20X1,600).

არსებობს სხვა მეთოდი იმის შესამოწმებლად. რომ ალტერნატიული ღირებულება არის $3.520 დოლარი. დანადგარის დროის ზღვრული სარგებლიანობა არის $4.40 ქვედა ბოლოსთვის და 800 დანადგარის სამუშაო საათით შემცირება გამოიწვევს მოგების შემცირებას $3,520-ით ($4.40X800).

დამატებითი 2,000 ერთეული მამაკაცის პერანგის საწარმოებლად საჭირო ხარჯები ქვემოთ არის მოცემული:

ხარჯი	ერთეულზე	სულ
ცვლადი ხარჯი	$4.00	$8,000
ალტერნატიული ღირებულება	1.76	3,520
სულ	$5.76	$11,520

ხარჯის (ან შემოსავალის) ნაზრდი განისაზღვრება როგორც რაოდენობა, რომლითაც ხარჯები (ან შემოსავალი) იზრდება, თუ ერთი სპეციალური გადაწყვეტილება მიიღება მეორის ნაცვლად. შესაბამისად თუ კომპანია ერთ მამაკაცის პერანგზე არ დაადგენს $5.76-ს, ხარჯების ნაზრდი ალტერნატიული ღირებულების ჩათვლით გადააჭარბებს შემოსავლის ნაზრდს ამ შეკვეთიდან და კომპანიის შედეგი გაუარესდება. კომპანიისთვის მისაღები ყველაზე დაბალი ფასი შეადგენს $11,520-ს მთელი შეკვეთისთვის ან $5.76-ს ერთეულზე.

ყურადღება მიაქციეთ აგრთვე იმ ფაქტს, რომ თუ მამაკაცის პერანგის ფასი იქნება $5.76, დანადგარის დროში ზღურული სარგებლიანობა არის $4.40 [($5.76–$4.00)÷0.4], ეს იგივე ფასია რაც ქვედა ბოლოსთვის, რომლის პროდუქციაც შემცირდა. ძირითადი პრინციპი მდგომარეობს იმაში, რომ კომპანიამ უნდა გამოიუმუშაოს სულ ცოტა დანადგარის დროში ზღერული სარგებლიანობა ახალი შეკვეთის შესრულების დროს.

აღნიშნული თავი განიხილავს იმ საშუალებას, რომელიც მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს პროდუქციის ასორტიმენტის რეგულირებისთვის მოკლევადიან პერიოდში, როცა ბაზარზე პროდუქციის ფასები დადგენილია. უმეტესი კომპანიისთვის, რომელიც ცნობლია, როგორც ფასის მიმღები (იხილეთ 6-1 სურათის პირველი კვადრატი), რელევანტური ხარჯები პროდუქციის ასორტიმენტის გადაწყვეტილების მიღების დროს არის მოკლევადიანი ცვლად ხარჯებს დამატებული ალტერნატიული ღირებულება სხვა ალტერნატივაზე უარის თქმის შემთხვევაში.

ბევრ ბიზნესში, პოტენციური მომხმარებელი მოითხოვს მიმწოდებლისგან ფასის დადგენას შეკვეთაზე, ვიდრე გადაწყვეტს ვის მისცეს შეკვეთა. აღნიშნული თავის ეს ნანილი განიხილავს დამოკიდებულებას მყიდველის ფასსა და ხარჯს შორის სპეციალური შეკვეთების დროს, რომელიც არ მოიცავს გრძელვადიან ურთიერთობას მომხმარებელთან.

განვიხილოთ კომპანია, Tudor Rose Tools and Dies, კლეველანდში, ოჰაიო, ის აწარმოებს ფოლადის ინსტრუმენტებსა და შტამპებს სხვადასხვა მწარმოებელი ბიზნესებისთვის. ახალმა მომხმარებელმა, Pyro Industries of Ontario-მ, მოითხოვა ფასების განსაზღვრა სპეცალური შეკვეთისთვის.

ინსტრუმენტის დიზაინის მიხედვით წარმოების ინჟინრები ადგენენ ტექნოლოგიურ მარშრუტს სხვადასხვა წარმოების დეპარტამენტების შეკვეთისთვის, სხვადსხვა მასალისა და ცალკეულ დეპარტამენტში საჭირო მუშახელის საათების რაოდენობის შეფასების გზით. ეს ინფორმაცია გამოიყენება კოტირების უწყისის მოსამზადებლად, რაც განხილულია მესამე თავში. შემდეგ კომპანია იყენებს ამ ინფორმაციას, მასალების ფასებსა და ხელფასის მაჩვენებლებს მასალის პირდაპირი ხარჯისა და მუშახელის ღირებულების შესაფასებლად, რაც აღწერილია 6-8 სურათზე. დამხმარე საქმიანობის ხარჯები განაწილებულია სამუშაოზე საქმიანობის ხარჯის მატარებლების და შესაბამისი მაჩვენებლების საშუალებით, როგორც ეს მეოთხე თავში იყო აღწერილი.

მთლიანი ხარჯები (full costs) ეს არის პირდაპირი მასალის ხარჯების, მუშახელის ღირებულებისა და დამხმარე საქმიანობის ხარჯების ჯამი და შეადგენს $28,500-ს, რაც მოიცავს $8,400 მასალის პირდაპირ ხარჯებს, $9,900 მუშახელის ღირებულებასა და $10,200 დამხმარე საქმიანობის ხარჯებს. პროდუქტის ფასის დადგენა ნიშნავს დარიცხვის პროცენტის (Markup percentage) განსაზღვრას ხარჯზე დამატებით. მეთოდი, რომელიც ცნობილია როგორც ფასწარმოქმნა თვითღირებულებას პლუს (cost-plus pricing). დარიცხვის პროცენტი განისაზღვრება კომპანიისთვის სასურველი მოგების მარჟით და მთლიანი უკუგების დონით.[1] კომპანიამ გადაწყვიტა რომ ეს მაჩვენებელი შეადგენს მთლიანი ხარჯების 40%-ს.

სურათი 6-8
კომპანია Tudor Rose Tools and Dies-ის სამუშაოს ღირებულების შეფასება

მასალები:		
ფოლადი		$8,400
მუშახელის ღირებულება:		
შემდულებელი	$2,600	
მჩარხაეი	3,200	
დანადგარზე დამუშავება	4,100	9,900
წარმოების დამხმარე ხარჯები:		
კონტროლი	$3,400	
პარტიასთან დაკავშირებული ხარჯები	3,700	
ბიზნეს მდგრადობის ხარჯები	3,100	10,200
მთლიანი ხარჯები		$28,500
დარიცხვა (40%)		11,400
გასაყიდი ფასი		$39,900

[1] არსებობს დანახარჯის საფუძვლის განსაზღვრის ორი ტრადიციული მეთოდი – ზოგი კომპანია იყენებს ზღვრული მეთოდით დანახარჯთა აღრიცხვას წარმოების ცვალებადი ხარჯებისა და ნარმოების ცვალებად ხარჯებზე დარიცხვის მაჩვენებლის ჯამს. კომპანიები, რომლებიც იყენებენ სრული განაწილების მეთოდით დანახარჯთა აღრიცხვას, ეს არის ნარმოების ცვალებადი და მუდმივი ხარჯებისა და მათზე დარიცხვის მაჩვენებლის ჯამი. დარიცხვის პროცენტის მაჩვენებელი ხშირად დგინდება ალგორითმის გამოყენებით უკუგების დონის კონცეფციაზე დაყრდნობით.

Pyro Industries რომ იყოს რეგულარული მომხმარებელი, შესყიდვის ფასი იქნებოდა $39,900 (1,40X$28,500). თუმცა რა იქნება მინიმალური მისაღები ფასი სპეციალური შეკვეთის დროს? აღმოჩნდა, რომ ერთ-ერთი სასიცოცხლო ფაქტორი, რომელიც ამ დროს უნდა იქნეს განხილული, არის შესაძლო სიმძლავრე.

ორი განსხვავებული შემთხვევა, რომელიც მომდევნო ნაწილშია განხილული, ანალიზს უკეთებს Tudor Rose-ის ფასწარმოქმნის შესახებ გადაწყვეტილებას დანადგარების ჭარბი სიმძლავრის არარსებობისას მოკლევადიან პერიოდში. აღნიშნულ შემთხვევებს მოჰყვება გადაწყვეტილების განხილვა, როცა არსებული მოთხოვნის პირობებში გამოყენებულია ყველა შესაძლო სიმძლავრე და ერთადერთი გზა სპეციალური ინსტრუმენტების დასამზადებლად, არის ზედმეტი დროით მუშაობა ან ზედმეტი ცელის დამატება.

ჭარბი სიმძლავრე

Tudor Rose გასწევს $8,400 პირდაპირი მასალის ხარჯებს Pyro Industries-თვის სპეციალური ინსტრუმენტების სანარმოებლად. კომპანია იყენებს მუშახელს საათობრივი დატვირთვის ბაზაზე. აქედან გამომდინარე, ეს ხარჯები გაიზრდება $9,900-ით კომპანიის მიერ შეკვეთის მიღების შემთხვევაში. გარდა ამისა, პარტიასთან დაკავშირებული ხარჯები გაიზრდება $3,700-ით, რადგან წარმოების ახალი პარტია არის საჭირო სპეციალური ინსტრუმენტების დასამზადებლად. კონტროლისა დ ბიზნესის მდგრადობის დამხმარე ხარჯები არ გაიზრდება, თუ დამატებითი რესურსების სიმძლავრე არსებობს პროდუქციის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. ხარჯების ნაზრდი ქვემოთ არის მოცემული:

პირდაპირი მასალის ხარჯები	$8,400
მუშახელის ღირებულება	9,900
პარტიასთან დაკავშირებული დამხმარე საქმიანობის ხარჯები	3,700
მთლიანი დამატებითი ხარჯები	$22,000

სამუშაო რომ მომგებიანი იყოს, კომპანიამ უნდა დაადგინოს ისეთი ფასი, რომელიც დაფარავს ხარჯების ნაზრდს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მინიმალური მისაღები ფასია

პრაქტიკაში

ფასწარმოქმნა ბენზინგასამართ სადგურებზე

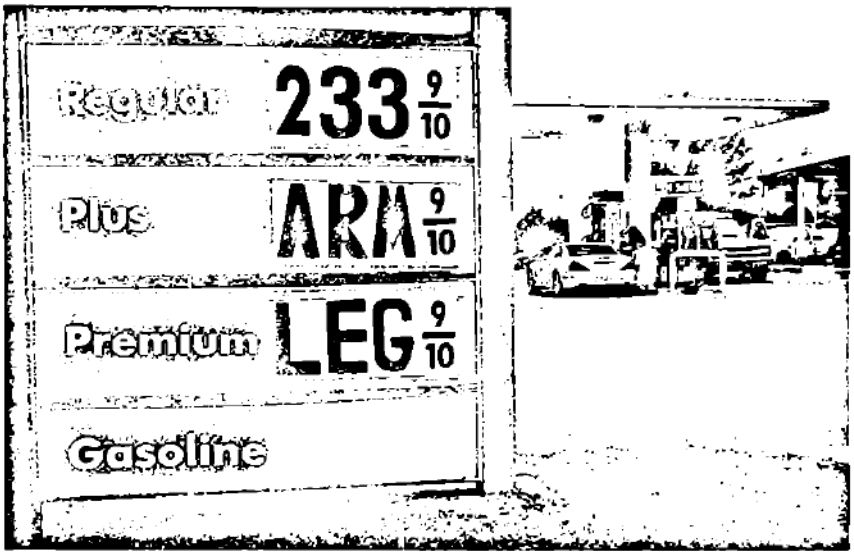
ოდესმე დაინტერესებულხართ რა შედის ერთი გალონი საწვავის ღირებულებაში და რატომ იცვლება საწვავის ფასი ხშირად? ან რატომ არის ასეთი მაღალი ფასი კალიფორნიაში?

ერთი გალონი ბენზინის ხარჯი მოიცავს ნავთობის ნედლეულის, გადამუშავების, მარკეტინგის, დისტრიბუციის, საცალო სადგურების ხარჯებსა და გადასახადებს. მომხმარებლების მიერ გადახდილი ფასი ასახავს გადამამუშავებლების, დისტრიბუტორებისა და საცალო სადგურების მოგებას.

2000 წელს, როცა ერთი ბარელი ნავთობის ფასმა საშუალოდ შეადგინა 28.23 დოლარი, ნავთობის ნედლეულის ხარჯი იყო დაახლოებით 46% ერთ გალონზე. ფედერალური, შტატისა და ადგილობრივი გადასახადები შეადგენს ხარჯის 28%-ს (საწვავზე დამატებითი გადასახდები არსებობს). განმენდის ხარჯები და მოგება არის საცალო ფასის 14%. დისტრიბუციის, მარკეტინგის საცალო სადგურების ხარჯები და მოგება შეადგენს დამატებით ერთი გალონის ხარჯის 12%-ს.

კალიფორნიის შტატს აქვს უფრო მკაცრი მოთხოვნები საწვავის სისუფთავესთან დაკავშირებით, ვიდრე სხვა შტატებს. საწვავის გასუფთავების მაღალი ფასის გარდა არსებობს გაერთიანებული კალიფორნიის შტატისა და ადგილობრივი გაყიდვებისა და გამოყენების გადასახადი, რომელიც შეადგენს 7.25%-ს.

კალიფორნიის ფასები შედარებით უფრო ხშირად მერყეობს მიწოდების ნყაროების სიმცირის გამო მისი სისუფთავიდან გამომდინარე. კალიფორნიის ნავთობის გადამამუშავებლები მთელი სიმძლავრით მუშაობენ რომ დააკმაყოფილონ საწვავზე მოთხოვნა. თუ ერთ-ერთ გადამამუშავებელს რაიმე სირთულე შეექმნება მიწოდება მცირდება და ფასებიც მნიშვნელოვნად იწევს. Gulf-დან და უცხოელი გადამამუშავებლებისგან მოწოდებული საწვავის ფასი ძალინ მაღალია.



წყარო: Adapted From Energy Infoamtion Administration *A Primer on Gasoline Prices (July 2001 Update)* www/eia.doe.gov. *წყარო:* Paul Sakuma/AP Wide World Photos.

$22,000, წარმოების ჭარბი სიმძლავრის პირობებში. ეს არის ფასი, როცა კომპანია უდანაკარგოდ იმუშავებს შეკვეთის მიღებისას. პრაქტიკაში, Tudor Rose, დაადებს მოგების მარჟას ხარჯების ნაზრდს და შესყიდვის ფასი იქნება $22,000-ზე მაღალი, ეს დამოკიდებულია კონკურენციასა და მოთხოვნის პირობებზე. მოკლედ, როცა ჭარბი სიმძლავრე არსებობს, მინიმალურმა მისაღებმა ფასმა სულ ცოტა უნდა დაფაროს ხარჯების ნაზრდი, რომელსაც კომპანია გასწევს პროდუქტის წარმოებისა და მისი მიწოდების დროს.

ჭარბი სიმძლავრის არ არსებობა

თუ დანადგარის ჭარბი სიმძლავრე არ არსებობს, კომპანიას მოუხდება დამატებითი ხარჯის გაწევა აუცილებელი სიმძლავრის შესაძენად. კომპანია ხშირად აკმაყოფილებს მოკლევადიანი სიმძლავრის მოთხოვნებს სანარმოს ზედმეტი დროით მუშაობის, ინსპექტორების დამატებითი ხელფასის გადახდისა და ხარჯების გაწევით გათბობაზე, შუქზე, დასუფთავებასა და უსაფრთხოებაზე. გარდა ამისა, უფრო მეტი დანადგარის ტექნიკური მომსახურება და სანარმოს ტექნიკური საქმიანობა იქნება აუცილებელი. როგორც წარსულის გამოცდილება გვიჩვენებს, დანადგარის მწყობრიდან გამოსვლის შემთხვევაში, იზრდება დამატებით ცვლებში მუშაობის შედეგად. დანადგარის იჯარის კონტრაქტის მიხედვით კომპანია გაწევს იჯარის დამატებით ხარჯებს დანადგარის ზედმეტი დროით მუშაობის გამო, როცა ამატებს ზედმეტ ცვლას.

Tudor Rose-ის მენეჯმენტმა დაადგინა, რომ დამატებითი წარმოების ხარჯები (ზედმეტი დროით მუშაობის პრემიის ჩათვლით) ამ შეკვეთისთვის შეადგენს $5,100-ს, ხოლო ბიზნესის მდგრადობის ხარჯების ნაზრდი არის $5,400. მთლიანი ხარჯების ნაზრდი იქნება $10,500 ($5,100+$5,400), თუ გახდა აუცილებელი ზედმეტი დროით მუშაობა სპეციალური ინსტრუმენტების წარმოებისთვის. შესაბამისად, მინიმალური მისაღები ფასი არის $32,500 ($22,000+$10,500). მიმდინარე ფასი დამოკიდებულია დარიცხვის ოდენობაზე, რომელიც ემატება ხარჯების ნაზრდს.

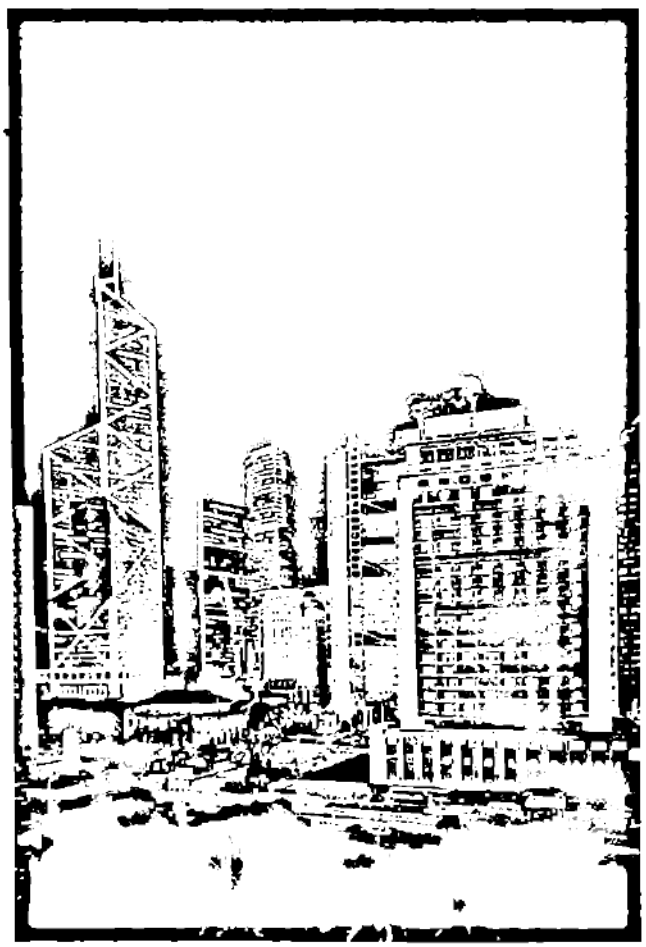
პრინციპი იგივეა, რაც მოცემული იყო წინა შემთხვევაში. მინიმალურმა მისაღებმა ფასმა უნდა დაფაროს ხარჯების ნაზრდი, მაგრამ თუ კომპანიამ უნდა შეიძინოს დამატებითი სიმძლავრე შეკვეთის შესასრულებლად, ხარჯების ნაზრდი გაიზრდება. გადაწყვეტილების მიღებისას, რომელიც უკავშირდება შეკვეთის მიღების და ფასის განსაზღვრის საკითხს, კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს შესაბამისი ხარჯების ნაზრდი,

რაც დამოკიდებულია ჭარბი სიმძლავრის არსებობაზე. ხარჯების ნაზრდი მიეკუთვნება რელევანტურ ხარჯებს მსგავსი მოკლევადიანი გადაწყვეტილების მიღების დროს.

გრძელვადიანი ფასწარმოქმნის გადაწყვეტილებები: ფასის მაძიებელი

ფასის დამდგენი კომპანიები იღებენ გრძელვადიანი ფასწარმოქმნის შესახებ გადაწყვეტილებას, როგორც ეს მითითებულია მესამე კვადრატში 6-1 სურათზე. მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ, რომ რელევანტური ხარჯები მოკლევადიანი სპეციალური შეკვეთის ფასწარმოქმნის გადაწყვეტილების მიღების დროს განსხვავდება სამუშაოს მთლიანი ხარჯებისგან, რომელიც აღნიშნულია 6-8 სურათზე. მთლიანი ხარჯები მოიცავს მასალის პირდაპირ ხარჯს, მუშახელის ღირებულებას და დამხმარე საქმიანობის ხარჯებს, რომელიც განაწილებულია საქმიანობის ხარჯის მატარებლის მაჩვენებლის საშუალებით. რა სარგებელი არსებობს მთლიანი ხარჯების შესახებ არსებული ინფორმაციის მიწოდებაში მენეჯერებისთვის და რომელი პასუხისმგებელნი არიან ფასწარმოქმნის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე?

ფაქტიურად უმეტესი კომპანიები ეყრდნობიან მთლიანი ხარჯების შესახებ ინფორმაციას ფასების დადგენის დროს. აღრიცხვის დეპარტამენტი ანვდის ხარჯის შესახებ ანგარიშს მარკეტინგის დეპარტამენტს, რომელიც ამატებს შესაბამის დარიცხვას ხარჯებს ეტალონური ან სამიზნე ფასის განსაზღვრის მიზნით კომპანიის მიერ გასაყიდი ყველა პროდუქტისთვის.



სასტუმროებში სტუმრების დაბინავების ხარჯების უმეტესი ნაწილი არის მუდმივი – სასტუმროს ხარჯების ნაზრდი ძირითადად დაკავშირებულია თეთრეულის ხარჯებთან. შესაბამისად, დასვენების სეზონის დროს საკურორტო ადგილებში სასტუმროები ხშირად მნიშვნელოვნად ამცირებენ ფასებს მომხმარებელთა მოზიდვის მიზნით. ასეთ დაბალ ფასებშიც კი, სასტუმროები ფარავენ ხარჯების ნაზრდს და გარკვეულ დონემდე აუცილებელ ხარჯებსაც. სასტუმროების გეგმაში გადატვირთული პერიოდებისას შედის აუცილებელი ხარჯების დაფარება დაბალი ფასებით.

წყარო: Mandarin Oriental Hotel GroupLimited.

მთლიანი ხარჯების გამოყენებას ფასის დადგენის გადაწყვეტილების დროს გააჩნია ეკონომიკური გამართლება სამ გარემოებაში:

1. სპეციალური პროდუქციის წარმოებისა და შემუშავებასთან დაკავშირებული მრავალი კონტრაქტი სამთავრობო სტრუქტურებთან მიუთითებს, რომ ფასები უნდა უდრიდეს მთლიან ხარჯებს პლუს დარიცხვა. სახელმწიფოს მიერ რეგულირებად ინდუსტრიებში დადგენილი ფასები ასევე ეყრდნობა მთლიან ხარჯებს
2. როდესაც კომპანია გრძელვადიანი კონტრაქტის საფუძველზე აწვდის პროდუქციას მომხმარებელს, მას გააჩნია რესურსების დონის რეგულირების საშუალება. შესაბამისად, უმეტესი საქმიანობის ხარჯები დამოკიდებულია წარმოების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე გრძელვადიანი კონტრაქტის შემთხვევაში, და მთლიანი ხარჯები რელევანტურ ხარჯებს მიეკუთვნება ფასწარმოქმნის შესახებ გრძელვადიანი გადაწყვეტილების მიღებისას.
3. მესამე სიტუაცია დამახასიათებელია ბევრი ინდუსტრიისთვის. უმეტესი კომპანიები ახდენენ ფასების მოკლევადიან რეგულირებას, ხშირად სთავაზობენ ფასდაკლებას, მუდმივი ფასების გამოყენების ნაცვლად, რომელიც მთლიან ხარჯებზეა დაფუძნებული. პროდუქტზე დაბალი მოთხოვნის პირობებში კომპანიები აცნობიერებენ ჭარბი სიმძლავრის არსებობის ალბათობას მოკლევადიან პერიოდში და შესაბამისად, ისინი არეგულირებენ თაეიანთი პროდუქტის ფასებს მათი დაწევით, რათა მიიზიდონ დამატებითი ბიზნესი უფრო დაბალი ხარჯების ნაზრდის საშუალებით, რომელთა გაწევა ხდება ჭარბი სიმძლავრის არსებობის შემთხვევაში. საპირისპიროდ, როცა პოდუქტზე მოთხოვნა მაღალია, კომპანიები ხვდებიან, რომ საქმიანობის რესურსების სიმძლავრე არასაკმარისია მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად. ამრიგად, ისინი არეგულირებენ პროდუქტის ფასებს მათი მომატებით, რათა დაფარონ მაღალი ზრდის ხარჯები, რომელიც წარმოიქმნება სიმძლავრის მთლიანად გამოყენების დროს. უფრო მაღალი ფასები წარმოადგენს რესურსების სიმძლავრის მაქსიმალურად მომგებიანი სახით გამოყენების საშუალებას.

პრაქტიკაში

ტელეკომუნიკაციის პაკეტის შერჩევა

ტელეკომუნიკაციის პაკეტის შერჩევა წარმოადგენს ოჯახური გადაწყვეტილების საკითხს. დიდი ხნის წინ სატელეფონო პროვაიდერები შორს იყო იმათგან, ვინც აწვდიდა საკაბელო ტელევიზიას და ინტერნეტი მიეწოდებოდა მხოლოდ სატელეფონო ხაზით. დღეს კომპანიებს აქვს მკაცრი კონკურენცია ვიდეო, სატელეფონო და მაღალი სიჩქარის ინტერნეტის მომსახურების სფეროში. მრავალი პროვაიდერი მომხმარებელს სთავაზობს სერვისების სხვადასხვა ჯგუფს.

ფასების დადგენაც შესაბამისად გართულდა და მომხმარებლები დიდ დროს უთმობენ სხვადასხვა ალტერნატივებიდან მათთვის ხელსაყრელის ამორჩევას. მაგალითად, ვიმსჯელოთ: საკაბელო ტელევიზია უფრო მაღლა დგას თავისი ღირებულებით თუ სატელიტური ტელევიზია?

საკაბელო სისტემის მომხრეები აყალიბებენ შემდეგ უპირატესობებს:

- ყველა სატელევიზიო პროვაიდერი სთავაზობს ეროვნული არხების ფართო არჩევანს, ადგილობრივი არხების რაოდენობა რჩება ძალიან შეზღუდული სატელიტური მომხმარებლებისთვის;
- მიუხედავად იმისა, რომ სატელიტური სისტემები სთავაზობს მაღალი სიჩქარის ინტერნეტით მომსახურებას, მათი შესაძლებლობები შეზღუდულია ძირითადი ტექნოლოგიის მიერ და შედარებით დაბალია გადატვირთვის და უფრო მაღალი გადმოტვირთვის სიჩქარე.
- ზოგიერთი საკაბელო პროვაიდერი სთავაზობენ სატელეფონო და დაბალი ფასის ტელეკომუნიკაციის პაკეტს, რომელიც მოლის ერთი ანგარიშის სახით, რასაც სატელიტური სისტემა ვერ ახორციელებს

სატელიტური სისტემის მომხრეები აცხადებენ, რომ ის ანოდებს უფრო მეტ არხებს და ამიტომ გასული 5 წლის განმავლობაში საკაბელოს მომსახურების ფასებმა აიწია 35%-ით, მაშინ როცა სატელიტურმა მოიმატა მხოლოდ 10%-ით. სატელიტური სისტემას აქვს 100% ციფრული ხარისხი, მაღალი გაშვების დიაპაზონი და პროგრამირება, ვიდრე საკაბელო ტელევიზიებს.
ერთი რამ უეჭველია: ტექნოლოგიის გაუმჯობესებასთან ერთად კონკურენცია უფრო და უფრო მკაცრი ხდება.

წყარო: Adapted from International Research Center, www. researchedge.com/news.

რადგან მოთხოვნა დროში მერყეობს, ფასებიც შესაბამისად იცვლება მოთხოვნის პირობებთან ერთად. მაგალითად, მოთხოვნა სასტუმროს ბიზნესში უფრო დაბალია კვირის ბოლოს, ვიდრე სამუშაო დღეებში. აქედან გამომდინარე, უმეტეს სასტუმროებს აქვთ უიკენდის ფასები, რომელიც მნიშვნელოვნად დაბალია სამუშაო დღეებთან შედარებით. ბევრ გასართობ პარკებს აქვთ დაბალი ფასები სამუშაო დღეებში, რადგან ამ პერიოდში დაბალი მოთხოვნის გამო. თვითმფრინავით მგზავრობა ნიუ-იორკსა და ლონდონს შორის უფრო ძვირია ზაფხულში, რადგან მოთხოვნა იზრდება, ხოლო ზამთარში იკლებს დაბალი მოთხოვნის გამო. გრძელ მანძილზე სატელეფონო ფასები უფრო დაბალია საღამოობით და კვირის ბოლოს, რადგან მოთხოვნა მცირეა.

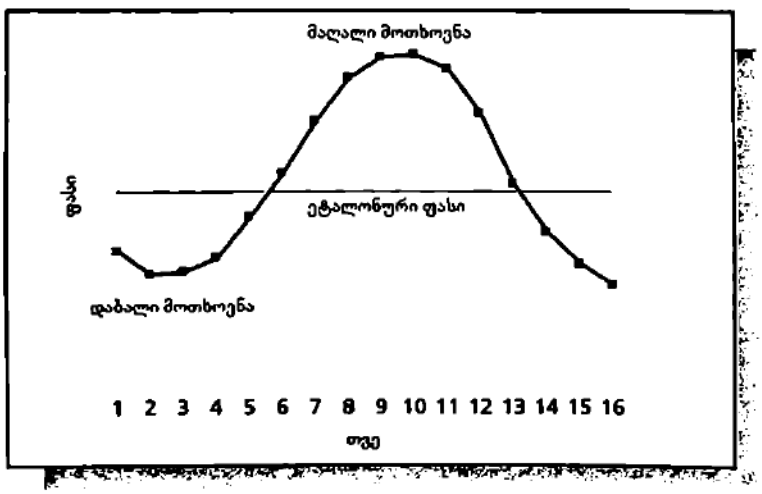
მოკლევადიან პერიოდში ფასების მერყეობა ასევე დაკავშირებულია შესაბამის ხარჯების ნაზრდთან. გრძელვადიან პერიოდში საშუალო ფასი უახლოვდება ფასს, რომელიც დაფუძნებულია მთლიან ხარჯებზე და რომელიც დაიფარება გრძელვადიანი კონტრაქტის დროს (იხილეთ 6-9 სურათი). სხვა სიტყვებით რომ განვმარტოთ, ფასი განისაზღვრება დარიცხვის პროცენტის დამატებით მთლიან ხარჯებზე და წარმოადგენს ეტალონ ან სამიზნე ფასს, საიდანაც კომპანიას შეუძლია ფასების რეგულიება ზევით ან ქვევით მოთხოვნის პირობებიდან გამომდინარე. უმეტესი კომპანიები იყენებენ მთლიან ხარჯებზე დაფუძნებულ ფასებს, როგორც სამიზნე ფასებს, უტოვებენ რა გაყიდვების მენეჯერებს შეზღუდულ უფლებებს შეცვალონ ფასები კონკურენტულ გარემო პირობებში.

როგორც აღვნიშნეთ, ფასები დამოკიდებულია მოთხოვნის პირობებზე. დარიცხვა იზრდება მოთხოვნის ზრდასთან ერთად. თუ მომხმარებლის მხრიდან პროდუქტზე მოთხოვნა მაღალია, კომპანიას შეუძლია გაზარდოს დარიცხვა მასზე. დარიცხვა დამოკიდებულია მოთხოვნის ელასტიურობაზე: მოთხოვნა ელასტიურია, როცა მომხმარებელი ძალიან მგრძნობიარეა ფასთან მიმართებაში. ეს ნიშნავს, რომ ფასის პატარა ზრდას შედეგად მოჰყვება მოთხოვნის მკვეთრად დაცემა. დარიცხვა უფრო პატარაა, როცა მოთხოვნა ელასტიურია. დარიცხვა ცვალებადობს კონკურენციის ინტენსივობასთან ერთად. ძლიერი კონკურენციის პირობებში კომპანიისთვის რთული ხდება შეინარჩუნოს უფრო მაღალი ფასი, ვიდრე პროდუქტის ხარჯების ნაზრდია. (იხილეთ 6-1 დანართი ფასწარმოქმნის ეკონომიკური ანალიზი).

იმის საილუსტრაციოდ, თუ როგორ მოქმედებს მოთხოვნის ელასტიურობა ფასის განსაზღვრის გადაწყვეტილებაზე, განვიხილოთ Jim and Barry Company-ის გადაწყვეტილება ერთ გალონ ნაყინის ფასის გაზრდაზე $2.40-დან $2.50-მდე. როცა ფასები გაიზრდება, კომპანია მოელის მოთხოვნის დაწევას 80,000 გალონიდან 75,000 გალონამდე. ზრდის ხარჯი არის $1.60 ნაყინის ერთ გალონზე. რამდენად გაიზრდება მოგება ფასის ზრდიდან გამომდინარე?

მოგების სარგებლიანობა ცალკეული გალონიდან იზრდება $0.80-დან ($2.40–$1.60) $0.90-მდე ($2.50–$1.60) ფასის ზრადასთან ერთად. ფასის ზრდას აქვს ორი ეფექტი მოგებაზე: 1) ის ზრდის გაყიდული ერთეულების სარგებლიანობას (ეკონომისტები უწოდებენ

სურათი 6-9
მოკლევადიანი ფასების შედარება გრძელვადიან ეტალონურ ფასებთან

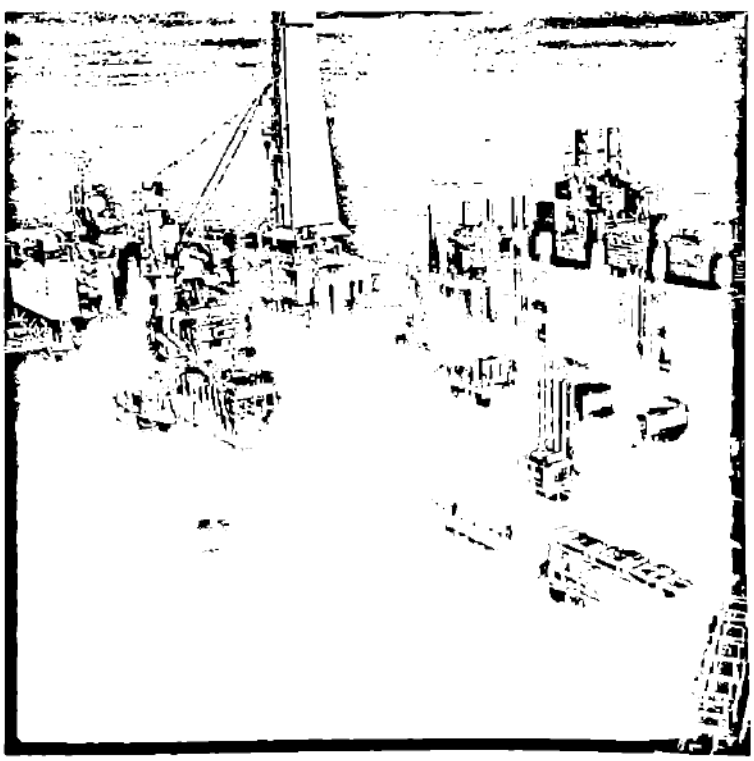


შემოსავლის ეფექტს); 2) ის ამცირებს გაყიდული ერთეულების რაოდენობას და შესაბამისად გაუყიდავი ერთეულის სარგებლიანობა იკარგება (ეკონომისტები უწოდებენ ჩანაცვლების ეფექტს). ამ შემთხვევაში სარგებლიანობის ზრდა არის $0.10 ერთ გალონზე ($0.90–$0.80) ან $7,500 ($0.10X75,000) მოსალოდნელი 75,000 გალონისთვის ფასის გაზრდის შემდეგ. სარგებლიანობის შემცირება შეადგენს $4,000-ს ($0.80X5,000). 5,000 გალონით შემცირდა გაყიდვები (80,000–75,000), რომელსაც ჰქონდა ზღვრული სარგებლიანობა $0.80 ერთ გალონზე ფასების ზრდამდე. ამგვარად, სუფთა გავლენა ფასის ზრდის მხრივ შეადგენს $3,500 დოლარს ($7,500–$4,000).

მოთხოვნა უფრო ელასტიური რომ იყოს, გაყიდვები შემცირდებოდა 10,000 გალონით (70,000 გალონამდე 75,000-ის ნაცვლად) და უფრო მაღალი დარიცხვა იქნებოდა არაგონივრული. სარგებლიანობის ზრდა შეადგენდა $7,000-ს ($0.10X70,000), ხოლო გაყიდვების მკვეთრი დაწევის გამო სარგებლიანობა შემცირდებოდა $8,000 დოლარით (0.80X10,000). ფასების ზრდასთან ერთად ვღებულობთ წმინდა მოგების შემცირებას $1,000-ით ($7,000–$8,000).

აღნიშნული მაგალითი მიუთითებს მნიშვნელოვან საკითხზე, როცა მოთხოვნა შედარებით არაელასტიურია, მოგება იზრდება ფასების ზრდასთან ერთად, ხოლო როდესაც მოთხოვნა ელასტიურია, გაყიდული ერთეულების რაოდენობა მკვეთრად ეცემა ფასების ზრდასთან ერთად და მოგება მცირდება.

კომპანიები ხშირად დაბლა სწევენ დარიცხვის მაჩვენებელს სტრატეგიული მიზნების გამო. კომპანიამ შეიძლება აირჩიოს დაბალი დარიცხვა ახალი პროდუქტისთვის მისი ბაზარზე შეღწევისა და საბაზრო წილის მოპოვების მიზნით თავისი კონკურენტული კომპანიის უკვე დამკვიდრებული პროდუქტის წილიდან. ინტერნეტთან დაკავშირებული ბევრი ბიზნესი იყენებს დაბალი ფასის დაწესების სტრატეგიას, რომ ააწყოს თავისი ბიზნესი, მოიხვეჭოს სავაჭრო მარკა და ერთგული მომხმარებელი, ასევე გაზარდოს საბაზრო წილი. ფასით დამკვიდრების სტრატეგიის (Penetration pricing strategy) საპირისპიროა მაღალი ფასის დამკვიდრების სტრატეგია (skimming price strategy) როგორიცაა აუდიო და ვიდეო აპარატურის ინდუსტრია, სადაც დასაწყისში უფრო მაღალი ფასია მომხმარებლისთვის, რომელიც მზად არის გადაიხადოს უფრო მეტი უკანასკნელი ტექნოლოგიური ინოვაციისთვის.



კომპანიები, როგორიცაა Shell Oil-ი შეისყიდის ან ლიზინგით იღებს საბურღე ნავთობპლატფორმებს იმ იმედით, რომ საშუალო გრძელვადიანი ფასი ნავთობპროდუქტებზე და დაუმუშავებელი ნავთობის წყაროების ხარჯი უზრუნველყოფს ხარჯის დაფარვას.

წყარო: Simon Pedersen/Shutterstock.

სურათზე 6-1 მეოთხე კვადრატი წარმოგვიდგენს ფასის მიმღებ კომპანიას, რომელიც იღებს გრძელვადიან გადაწყვეტილებას პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ. ახალი პროდუქტის დამატების ან ძველის შეწყვეტის შესახებ გადაწყვეტილებას მოყვება მნიშვნელოვანი გრძელვადიანი შედეგი კომპანიის ხარჯის სტრუქტურაზე. პროდუქტის მდგრადობის ხარჯები როგორიცაა: პროდუქტის დიზაინი და დამუშავება, გასაყიდი და შესყიდვის ფასი, ტექნიკური მომსახურება, გაყიდვების პერსონალის ხარჯები წარმოადგენს რელევანტურ ხარჯებს მსგავსი გადაწყვეტილების მიღების დროს. პროდუქციის პარტიასთან დაკავშირებული ხარჯები, როგორიცაა: დაყენება, მასალების გადატანა, პირველი წარმოებული პროდუქტის შემოწმება (მხოლოდ პირველი რამოდენიმე პროდუქტის შემოწმება თითოეულ პარტიაში) სავარაუდოდ იცვლება, თუ ცვლილება ეხება პროდუქციის ასორტიმენტს დიდი პარტიებით წარმოებული პროდუქტის სასარგებლოდ ან საწინააღმდეგოდ.

გაითვალისწინეთ ის, რომ მენეჯერებს არ შეუძლიათ ადვილად შეცვალონ რესურსების რაოდენობა, რომელიც დაკავშირებულია პროდუქტის მდგრადობასა და პროდუქციის პარტიასთან საქმიანობებს შორის მოკლევადიან პერიოდში. ახალი პროდუქტის დამატების ან ძველის შეწყვეტის შედეგად მიღებული ხარჯის შედეგები ეკოლუციას განიცდის დროის პერიოდში, რადგან ორივე გადაწყვეტილება მოითხოვს მეტად ფრთხილ განხორციელების გეგმას, რომელიც გრძელდება რამდენიმე ხნის განმავლობაში. ამის შედეგად, მენეჯერები იყენებენ მთლიან ხარჯებს პროდუქტის წარმოებისა და მისი მდგრადობის რესურსების ჩათვლით. შეგახსენებთ, რომ ასეთი რესურსები მოიცავს დანადგარის დაყენების პერსონალის, პროცესის ინჟინრების, ხარისხის ინსპექტორების გარკვეულ რაოდენობას. მენეჯერები იყენებენ ყველა რესურსის ხარჯს პროდუქტთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღებისას, რადგან გრძელვადიან პერიოდში კომპანიას უნდა შეეძლოს რესურსების სიმძლავრის საქმიანობის რეგულირება, რათა მოთხოვნილი რესურსების დონე შეესაბამებოდეს პროდუქციის რაოდენობასა და ასორტიმენტს.

პროდუქციის თვითღირებულების შედარება საბაზრო ფასებთან გვიჩვენებს, რომელი პროდუქტია მომგებიანი გრძელვადიან პერიოდში, როცა კომპანიებმა შეძლეს რესურსების სიმძლავრის საქმიანობის რეგულირება წარმოების მოთხოვნების შესაბამისად

თუ ზოგიერთი პროდუქტის მთლიანი ხარჯები აჭარბებს საბაზრო ფასს, კომპანიამ უნდა განიხილოს რამოდენიმე ვარიანტი. რასაკვირველია, ამ პროდუქტის წარმოების შეწყვეტა იქნებოდა აშკარა ალტერნატივა, მაგრამ შესაძლებელია მნიშვნელოვანი იყოს პროდუქციის სრული ხაზის შენარჩუნება, რათა მომხმარებელს შეეძლოს ერთი შესვლით პროდუქციის სრულად შესყიდვა. თუმცა ფასების ხარჯებთან შედარება არსებით სიგნალს აძლევს მენეჯერებს, რადგანაც ის მიუთითებს სტრატეგიის მნიშვნელობაზე მთლიანი პროდუქციის ხაზის შეთავაზების დროს.

მენეჯერებს ასევე შეუძლიათ განიხილონ სხვა ალტერნატივა, რომელიც მოიცავს არამომგებიანი პროდუქტის დიზაინის შეცვლას, ძვირადღირებული საქმიანობების შემცირებას ან შეწყვეტას და მათი ხარჯების საბაზრო ფასებთან მიახლოებას. მაგალითად, მენეჯერებს შეუძლიათ გააუმჯობესონ წარმოების პროცესი, შეამცირონ დაყენების დროის, მასალებისა და პროდუქტის ნაკადები. შეიძლება ასევე გამოიკვლიონ ბაზრის პირობები უფრო დეტალურად და მოახდინონ თავიანთი პროდუქციის დიფერენციაცია ფასების მომატებით. კომპანიებს შეუძლიათ შესთავაზონ მომხმარებლებს მასტიმულირებელი ღონისძიებები, როგორიცაა, რაოდენობრივი ფასდაკლება, შეკვეთის ზომის გაზრდა და პარტიასთან დაკავშირებული მთლიანი ხარჯების შემცირება. თუ ეს ზომები და მთლიანი პროდუქციის ხაზის შეთავაზების სტრატეგია ვერ გაამართლებს პროდუქტის თვითღირებულებას, მენეჯერებმა უნდა განიხილონ გეგმა ამ პროდუქტის წარმოების თანდათანობით შეწყვეტის შესახებ. ასევე საჭიროა მომხმარებლების გადაყვანა ჩანაცვლებულ პროდუქციაზე კომპანიის პროდუქციის ხაზის შენარჩუნების მიზნით.

პროდუქტის შეწყვეტა გაზრდის შემოსავლიანობას მხოლოდ იმ შემთხვევებში, თუ 1) მენეჯერები მოიცილებენ საქმიანობის რესურსებს, რომელიც მეტად აღარ არის საჭირო შეწყვეტილი პროდუქტის წარმოებისთვის; 2) სხვა გზით გამოიყენებენ შეწყვეტილი პროდუქტის რესურსებს უფრო მომგებიანი პროდუქტის საწარმოებლად. ხარჯები წარმოიშობა რესურსების მინოდების ვალდებულების შედეგად, რაც საქმიანობის შესასრულებლად არის საჭირო. აქედან გამომდინარე, ისინი ავტომატურად ვერ გაუჩინარდება არამომგე-

პრაქტიკაში

ფასწარმოქმნა გადატვირთვისას

ფასწარმოქმნა გადატვირთვისას (Congestion Pricing) ან ღირებულებითი ფასდადება (value pricing) როგორც ის არის ცნობილი, საკამათო, მაგრამ პოტენციურად ეფექტიანი საშუალებაა ტრანსპორტის მოძრაობასა და გადატვირთვისას დაკავშირებული დაბინძურებისას. ის მოიცავს ფასის დადგენას, რომელშიც შედის გადასახადი ან ბაჟი პიკი საათების დროს, რათა ადამიანებმა შეცვალონ ტრანსპორტირებასთან დაკავშირებული ქცევა. ჩვეულებრივ გადასახდი განისაზღვრება ელექტრონულად, ბაჟის ხელით შეგროვებასთან დაკავშირებული დაგვიანების თავიდან აცილების მიზნით. იაფი გადამცემი დაყენდება მანქანის წინა მინაზე. ბაჟი გამოაკლდება სადებიტო ბარათს გადამცემში. კონფიდენციალობის დაცვისთვის არანაირი ჩანაწერი არ შეინახება.

ფასწარმოქმნა გადატვრითვისას იგივეა, რასაც ეკონომიკის ბევრი სექტორი იყენებს ზედმეტად მაღალი მოთხოვნის პირობებში. ავიაკომპანიები დაბლა სწევენ ფასს, როცა მოთხოვნა მაქსიმალური არ არის, ხოლო სასტუმროებში ოთახის ფასები იზრდება გადატვირთული ტურისტული სეზონის დროს. გზით სარგებლობისთვის დანესებული გადასახადი, რომელიც ცვალებადობს გადატვირთვის დონიდან გამომდინარე, რაც ხალხს საშუალებას აძლევს იმოგზაუროს ნაკლებად დატვირთული მარშრუტებით ან ალტერნატიული გზებით.

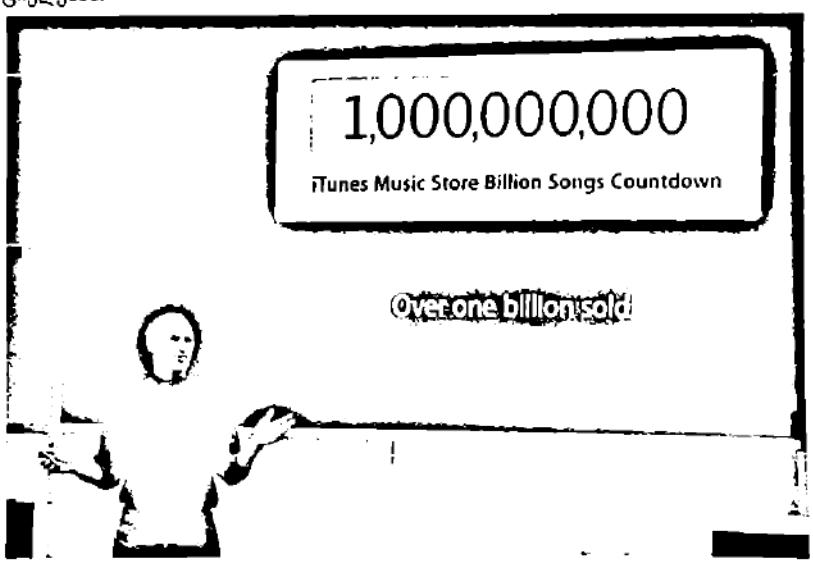
ბევრი მკვლევარი დაბეჯითებით მხარს უჭერს ფასწარმოქმნას გადატვირთვის გამო, როგორც ეფექტურ სტრატეგიას, რომელიც შეამცირებს ერთი ოპერატორის ტრანსპორტის მგზავრობას ალტერნატიული სატრანსპორტო საშუალებების დაფინანსების პირობებში. ზოგიერთს სჯერა, რომ სატრანსპორტო სისტემის ტექნოლოგიები, როგორიცაა ბაჟის ელექტრონული შეგროვება, ხელს შეუწყობს ასეთი სტრატეგიის განხორციელებას.

ღირებულებითი ფასდადება ასევე შემუშავდა, რათა ხელი შეუწყოს მასიურ ტრანზიტს და მანქანით ნაკლებად მოძრაობას, რითაც შემცირდება გარემოს დაბინძურება. მაგალითად, დადგენილია, რომ ფასწარმოქმნის სტრატეგია შეამცირებს ავტოემისიებს ოთხჯერ ან რვაჯერ, ვიდრე ამას ტრადიციული სატრანსპორტო მაკონტროლირებელი საშუალებები აკეთებენ.

ლონდონმა ბოლო ხანებში შემოიღო $8-ის დღიური გადასახადი ავტომობილის მძღოლისთვის, რომელიც გაივლის დაცვასთან ახლოს, რომელიც დაახლოებით 8 კვადრატული მილის ფართობზე მდებარეობს ლონდონის ცენტრში.

ფასწარმოქმნა გადატვრითვისას გამოიყენება ღამის პერიოდში ავტომობილების გადაადგილებისთვის ლონდონის ცენტრალურ ნაწილში. ამ პროგრამის ოპონენტები წინასწარ აცხადებდნენ, რომ ეს იქნებოდა ლონდონის მერის Ken Livingstone-ის პოლიტიკური კარიერის დასასრული. ამის ნაცვლად, მერი მიიჩნიეს გმირად და პროგრამა აღმოჩნდა უაღრესად წარმატებული, მოუტანა რა დამატებითი შემოსავალი ქალაქს და შეამცირა მნიშვნელოვნად ტრანსპორტის მოძრაობა ქალაქში. ერთმა ჯგუფმა შენიშნა რომ საშუალო სიჩქარე ლონდონის ცენტრში გაორმაგდა.

ლონდონის გზისთვის ფასის დადგენის პოლიტიკა არის ქალაქის მოძრაობის პრობლემის გადაჭრის ერთერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ძალისხმევა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. ლონდონის რეკომენდაცია მდგომარეობს ხალხის მიერ გადასახადის გადახდაში თავიანთი მანქანებით მოხერხებული მგზავრობისა და ურბანული ტრანსპორტის მოძრაობის განახლებისა და მისი შენარჩუნების გზების ძიებისთვის. ცენტრალურ ნაწილში



წყარო: De Agostini Editore Picture Library.

ტრანსპორტის მოძრაობის შემცირება უზრუნველყოფს ფეხით მოსიარულეთა უსაფრთხოებას და ველოსიპედების გამოყენებას. თუ მიღებული შემოსავალი დაიხარჯება ფეხით გადაადგილებისთვის უკეთესი პირობების შექმნაზე, საზოგადოებრივი ტრანსპორტი უფრო მიმზიდველი გახდება.

წყარო: Adapted from and Randy Kennedy, New York Times, April 2003, and David Dobbs commentary.

ბიანი პროდუქტის წარმოების შეწყვეტის შედეგად. ეს მოხდება მხოლოდ მაშინ, როცა კომპანიები შეწყვეტენ თავად რესურსების მომარაგებას ან უზრუნველყოფენ მათი სხვა გზით გამოყენებას, ეს შეამცირებს მიმდინარე ხარჯებს.

მოკლედ, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სიმძლავრის შეზღუდვები ნაკლებად მოქმედებს პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე, რომელსაც გააჩნია გრძელვადიანი ეფექტი, რადგან კომპანიებს შეუძლიათ არეგულირონ რესურსების დონე. პროდუქტის თვითღირებულების შედარება მის საქმიანობის სახეობების მიხედვით, გვაძლევს მნიშვნელოვან ინფორმაციას დანახარჯებზე გრძელვადიანი მომგებიანობის შეფასებისთვის.

დავუბრუნდეთ HIGH PERFORMANCE SPRING-ს

High Performance Springs-მა უნდა შეამციროს ფასი თავისი 0.50-ინჩიანი პროდუქტისთვის $3.63-დან ერთ ფუნტზე $2.48-მდე, რომ მიიღოს შეკვეთა ანგარიშგასაწევი მომხმარებლისგან, როგორიცაა კორპორაცია Pinsky? ან უნდა შესთავაზოს მომხმარებელს შემხვედრი წინადადების სახით $2.70-ის ნაცვლად, რომელიც ფარავს ყველა მისი წარმოების ცვლადი და გაყიდვის ხარჯებს მთლიანი ხარჯები, რომელიც შეადგენს $2.79-ს ერთ ფუნტზე? როგორ დაფარავს კომპანია წარმოებასთან დაკავშირებულ სხვა ხარჯებს, თუ გასაყიდი ფასი ფარავს მხოლოდ ცვლად ხარჯებს? ეს არის რამოდენიმე კითხვა, რომელიც ვენდი კრავენმა დასვა მისი ინსპექტორისა და მარკეტინგის მენეჯერის წინაშე.

ამ თავში განხილული საკითხები დაგვეხმარება პასუხი გავცეთ ამ კითხვებს. აუცილებელი ხარჯები, როგორიცაა პროდუქტის ან ბიზნესის მდგრადობის ხარჯები შეიძლება იგნორირებული იქნეს და მხოლოდ ცვლადი ხარჯები ჩაითვალოს რელევანტურ ხარჯებად, ასეთი ანალიზი დასაშვებია თუ საქმე გვაქვს ფასწარმოქმნის შესახებ მოკლევადიან გადაწყვეტილების მიღებასთან, როცა პერიოდი მცირეა კომპანიის რესურსების რეგულირებისთვის. ფასწარმოქმნის შესახებ გრძელვადიანი გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში უფრო მეტი რესურსების ხარჯები არის რელევანტური, რადგან კომპანიებს შეუძლიათ არეგულირონ უმეტესი რესურსების მიწოდება. თუ კომპანიები დაადგენენ ფასებს, რომ დაფარონ მოკლევადიანი ცვლადი ხარჯები, ისინი ვერ გადარჩებიან გრძელვადიან პერიოდში, რადგან აუცილებელ რესურსებთან ასოცირებული ხარჯების არსებობა გამოიწვევს მუდმივ დანაკარგს გრძელვადიან პერიოდში.

ფასის დაწევა Pinsky-თვის შესაძლებელია განხორციელდეს, როგორც ფასით დამკვიდრების სტრატეგიის ნაწილი. თუმცა კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს როგორც არსებული მომხმარებლების რეაქცია, რომელთაც შეიძლება მოითხოვონ ფასის დაწევა, ამ ფასდაკლების შესახებ ინფორმაციის მიღების შემთხვევაში, ასევე კონკურენტების მხრიდან რეაქცია, შეიძლება მათაც დასწიონ ფასები ფასდაკლების საპასუხოდ.

შეჯამება

მენეჯერები იყენებენ ხარჯის შესახებ ინფორმაციას ფასწარმოქმნისა და პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას. აღნიშნული ინფორმაციის გამოყენების მიმართულება დამოკიდებულია იმაზე, დიდ კომპანიას წარმოადგენენ თუ მცირეს. თუ კომპანია დიდია, მას შეუძლია გავლენა იქონიოს ფასების დადგენაზე. თუ მცირეა, ის იღებს უკვე განსაზღვრულ ფასებს და არეგულირებს პროდუქციის ასორტიმენტს ფასების საპასუხოდ. ხარჯის შესახებ ინფორმაციის როლი დამოკიდებულია დროის შუალედზე, რომელშიც გადაწყვეტილება მიიღება. ბიზნესის მდგრადობის ხარჯები ხშირად არის რელევანტური გრძელვადიანი გადაწყვეტილების მიღებისას, მაგრამ ნაკლები მნიშვნელობა აქვს მოკლევადიანი გადაწყვეტილების შემთხვევაში.

მოკლევადიანი ფასები დაფუძნებულია ხარჯების ნაზრდზე, რაც დამოკიდებულია საქმიანობის რესურსების სიმძლავრის არსებობაზე. თუ სიმძლავრე სავარაუდოდ მთლიანად ათვისებულია, ზედმეტი დროით დატვირთვის ხარჯების ნაზრდი და სხვა საშუალებები, რომლითაც დამატებითი სიმძლავრის მოპოვება ხდება ასევე რელევანტურია ფასის განსაზღვრის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას. თუ კომპანია ადგენს ფასს გრძელვადიანი პერიოდისთვის პროდუქტის წარ-

მოებისა და გაყიდვის საქმიანობის რესურსების ხარჯები ასევე რელევანტურია. საინტერესოა, რომ გრძელვადიანი ფასი ასევე შეიძლება იყოს როგორც ეტალონური ფასი, სადაც მიმდინარე ფასები შეიძლება მერყეობდეს, როცა კომპანია მოკლევადიანი ფასის რეგულირებას ახდენს, რაც დამოკიდებულია იმ დროისთვის არსებული მოთხოვნის პირობებზე.

პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ მოკლევადიანი გადაწყვეტილება ასევე მოითხოვს ინფორმაციას ხარჯების ნაზრდის შესახებ, რომელიც იცვლება მოკლევადიან პერიოდში. თუ სიმძლავრე შეზღუდულია, ამ პერიოდში მენეჯერებმა უნდა გამოიყენონ შეზღუდული სიმძლავრის სარგებლიანობა ერთეულზე, როგორც პროდუქტის შეფასების ძირითადი კრიტერიუმი. პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ გრძელვადიანი გადაწყვეტილების დროს მენეჯერები ეყრდნობიან პროდუქტის მთლიან ხარჯებს. მსგავსი ხარჯები ასახავს სხვადასხვა საქმიანობის რესურსების გამოყენებას, როგორიცაა: პროდუქტის დიზაინი, წარმოება და გაყიდვა.

შესაბამისად, ხარჯის შესახებ ინფორმაციის ბუნება, რომელიც საჭიროა ფასნარმოქმნისა და პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ გადაწყვეტილებისთვის დამოკიდებულია გამოყოფილი დროის პერიოდზე. მიუხედავად იმისა, კომპანია ფასის მიმღებია თუ ფასის მაძიებელი, მთლიანი ხარჯის შესახებ ინფორმაცია უფრო სასარგებლოა გრძელვადიანი გადაწყვეტილებისთვის. მოკლევადიანი ფასის რეგულირება მოითხოვს ინფორმაციას იმ ხარჯის შესახებ, რომელიც იცვლება მოკლევადიან პერიოდში.

ჩვენ ასევე უნდა შევნიშნოთ, რომ კომპანიებისთვის, რომლებიც ახალი პროდუქტის შემუშავებას ახდენენ საბაზრო ფასები შეიძლება არ არსებობდეს. ამ პროდუქტებისთვის ფასის განსაზღვრა ეყრდნობა პროდუქტის თვითღირებულების დარიცხვას. პროდუქციის თვითღირებულების განსაზღვრა უნდა იყოს ძალიან ზუსტი, რაც ნიშნავს, რომ უნდა იქნეს საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის მეთოდი გამოყენებული. ზოგიერთი ორგანიზაციები იყენებენ მეთოდს, რომელიც ცნობილია როგორც სამიზნე ხარჯთაღრიცხვა. ორგანიზაციები ადგენენ სამიზნე გასაყიდ ფასს და მოგების სამიზნე დონეს, ასევე ხარჯს, რომლის ფარგლებშიც აწარმოებს პროდუქტს – სამიზნე ხარჯს. ჩვენ განვიხილავთ ამ საკითხს მომდევნო თავში.

შემაჯამებელი მაგალითი

ქვემოთ მოცემული მაგალითი წარმოგვიდგენს მნიშვნელოვან საკითხებს, რომელიც ამ თავში განვიხილეთ. Faxtronics Inc აწარმოებს და ყიდის მაღალი ხარისხის ფაქს-მოდემის ორ მოდელს (FM101 და FM102). ინფორმაცია მათ შესახებ ქვემოთ არის მოცემული:

	ერთეულის ღირებულება	
დასახელება	FM101	FM102
პირდაპირი მასალის ხარჯები	$120	$160
მუშახელის ღირებულება ($20 საათში)	50	80
ცვლადი დამხმარე ხარჯები ($5 ერთი დანადგარის საათის მიხედვით)	20	40
მუდმივი დამხმარე ხარჯები	20	20
მთლიანი ხარჯები ერთეულზე	$210	$300
ფასები ერთეულის მიხედვით	$260	$400

მოთხოვნა ფაქს-მოდემის ორივე მოდელზე ბოლო წლებში სწრაფად იზრდება და კომპანია ვერ აკმაყოფილებს მოთხოვნას თავისი წარმოების სიმძლავრით. ამჟამად თვიური მოთხოვნა არის 8,000 ერთეული FM101-თვის და 5,000 FM102-თვის. თვიური სიმძლავრე შეზღუდულია 60,000 დანადგარის საათით.

1. განსაზღვრეთ ერთეულზე ზღვრული სარგებლიანობა ორივე პროდუქტისთვის.
2. დაადგინეთ პროდუქციის ასორტიმენტი, რომელიც მოგების მაქსიმალურად გაზრდას იწვევს.
3. დავუშვათ, რომ კომპანიამ მიიღო სპეციალური შეკვეთა ახალი მომხმარებლისგან 2,000 FM101 შესყიდვის თაობაზე, რომლის ერთეულის ფასია $300. რა არის ალტერნატიული ღირებულება ამ შეკვეთის შემთხვევაში?

კომპანიამ უნდა მიიღოს აღნიშნული შეკვეთა?

ქვემოთ მოცემულია ამ პრობლემის გადაწყვეტა:

1. ერთეულზე ზღვრული სარგებლიანობა:

დასახელება	FM101	FM102
ერთეულის გასაყიდი ფასი	$260	$400
ცვლადი ხარჯები ერთეულზე		
მასალის პირდაპირი ხარჯები	$120	$160
მუშახელის ღირებულება	50	80
ცვლადი დამხმარე ხარჯები	20	40
მთლიანი ცვლადი დამხმარე ხარჯები ერთეულზე	$190	$280
ზღვრული სარგებლიანობა ერთეულზე	$ 70	$120

2. შეზღუდული რესურსების ზღვრული სარგებლიანობა ერთეულზე:

დასახელება	FM101	FM102
ზღვრული სარგებლიანობა ერთეულზე	$70	$120
დანადგარის საათების რაოდენობა ერთეულზე	4 (20 ÷ 5)	8 (40 ÷ 5)
დანადგარის დროის სარგებლიანობა დანადგარის 1 საათზე	$17.50	$ 15.00

სიმძლავრის სრული გამოყენების შემთხვევაში FM101 უფრო მომგებიანი პროდუქტია, რადგანაც მას აქვს უფრო მაღალი დანადგარის დროის სარგებლიანობა, ვიდრე FM102. შესაბამისად, კომპანიამ პირველად უნდა დააკმაყოფილოს მოთხოვნა FM101-თვის და შემდეგ დარჩენილი დანადგარის საათები გამოიყენოს FM102-ის წარმოებისთვის. ოპტიმალური წარმოების გეგმა შემდეგია:

8,000 ერთეული FM101
3,500 ერთეული FM102
[60,000-(8,000(4)] ÷ 8

3. კომპანიას არ გააჩნია ჭარბი სიმძლავრე FM101-ს დამატებითი 2,000 ერთეული წარმოებისთვის, რაც მოითხოვს 8,000 (2,000X4) დანადგარის საათებს. რადგან FM102-ს აქვს ყველაზე დაბალი ზღვრული სარგებლიანობა ერთი დანადგარის საათის მიხედვით. Faxtronics შეუძლია გამოიყენოს სიმძლავრე (8,000 დანადგარის საათი) სპეციალური შეკვეთისთვის FM102-ის წარმოების 1,000 (8,000:8) ერთეულით შემცირების ხარჯზე. ზღვრული სარგებლიანობა FM102 1,000 ერთეულისთვის არის $120 ერთეულზე. აქედან გამომდინარე, FM101-ის ალტერნატიული ღირებულება დამატებითი 2,000 ერთეულის სანარმოებლად შეადგენს $120X1,000=$120,000.

4.

სპეციალური შეკვეთის ხარჯები	რაოდენობა	გამოთვლები
ცვლადი ხარჯი	$380,000	$190 X 2,000
ალტერნატიული ღირებულება	120,000	
რელევანტური ხარჯი	$500,000	
რელევანტური ხარჯი	$250	$500,000 ÷ 2,000 ერთეულზე

აქედან გამომდინარე, კომპანიამ უნდა მიიღოს ეს შეკვეთა, რადგან ფასი $300-ის ოდენობით უფრო მაღალია, ვიდრე რელევანტური ხარჯი $250. კომპანია ამ შეკვეთის შესრულების შედეგად გამოიმუშავებს მოგებას $100,000-ს [($300-$250)X2,000].

ფასის წარმოქმნის ეკონომიკური ანალიზი

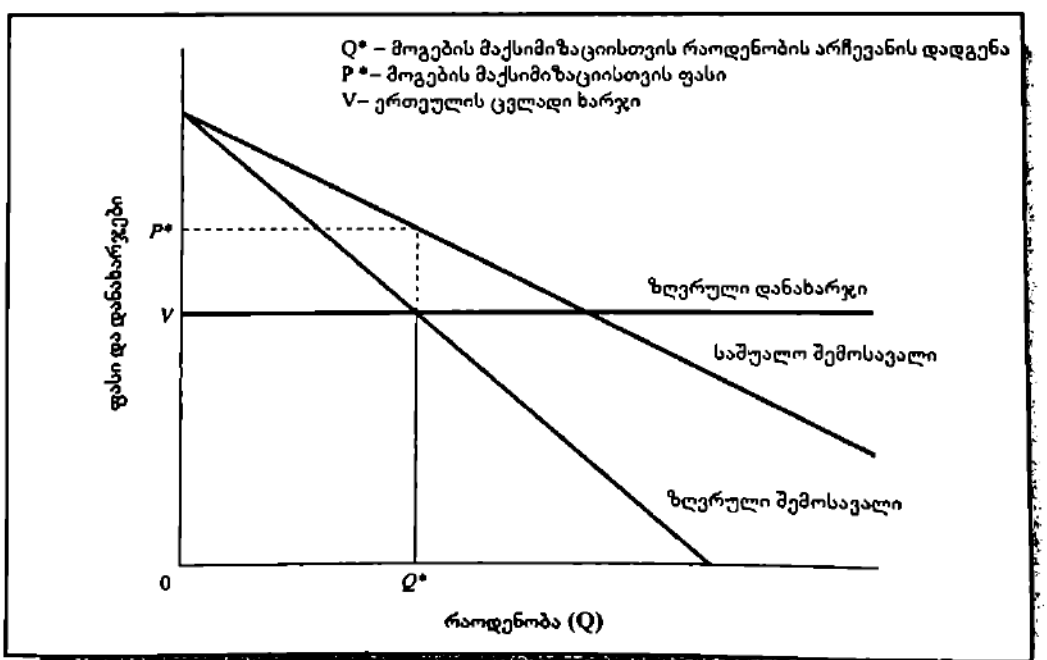
გადაწყვეტილება რაოდენობის შესახებ

ამ თავში განვიხილეთ კომპანიის გადაწყვეტილება პროდუქციის ფასის დადგენის შესახებ მაქსიმალური მოგების მიღების მიზნით ან უფრო ზოგადად რომ ვთქვათ, გავაანალიზეთ სტრატეგიული მიზანი, როგორიცაა ბაზარზე შეღწევა, რომელიც მაქსიმალურ გრძელვადიან მოგებას გვაძლევს. ამის საპირისპიროდ, ეკონომიკის შესავალ ნაწილში მოცემულია მოგების მაქსიმიზაციის ანალიზი წარმოების რაოდენობრივი არჩევანის თვალსაზრისით. რაოდენობრივი არჩევანი განსაზღვრავს პროდუქტის ფასს ბაზარზე.

ეს დანართი მოიცავს რაოდენობრივი არჩევანის ეკონომიკური ანალიზის შესახებ გადაწყვეტილებას ფასის დადგენამდე და წარმოგვიდგენს რაოდენობრივ არჩევანს ზღვრული შემოსავლისა და ზღვრული დანახარჯების მიხედვით. ზღვრული შემოსავალი (Marginal revenue) არის დამატებითი ერთეულის წარმოებით ან გაყიდვით გამოწვეული შემოსავლის ნაზრდი. ზღვრული დანახარჯი (Marginal cost) არის დამატებითი ერთეულის წარმოებით ან გაყიდვით გამოწვეული ხარჯის ნაზრდი. თუ ზღვრული შემოსავალი უფრო დიდია, ვიდრე ზღვრული დანახარჯი, ერთი ერთეულის დამატება გამოიწვევს მოგების ზრდას. თუ ზღვრული შემოსავალი ნაკლებია ზღვრულ დანახარჯზე მოგების გაზრდა შესაძლებელია წარმოების შემცირების ხარჯზე. შესაბამისად, მოგების მაქსიმიზაცია ხდება წარმოების რაოდენობის არჩევანის მიხედვით სადაც ზღვრული შემოსავალი ზღვრული დანახარჯის ტოლია.

6-10 სურათი წარმოგვიდგენს ზღვრულ ანალიზს. ზღვრული შემოსავლის მრუდი მცირდება, რადგან დამატებითი გაყიდვების რაოდენობა წარმოიქმნება მხოლოდ ფასის დაკლების შედეგად ყველა მყიდველისთვის. საშუალო შემოსავლის მრუდი წარმოადგენს ფასს, ვინაიდან საშუალო შემოსავალი ტოლია მთლიანი შემოსავალი გაყოფილი რაოდენობაზე. მთლიანი შემოსავლის მისაღებად აუცილებელია ფასის გამრავლება რაოდენობაზე. ზღვრული დანახარჯი წარმოდგენილია ჰორიზონტალური ხაზით, რადგან მთლიანი დანახარჯი იზრდება მუდმივი მაჩვენებლით რომელიც ერთეულზე ცვლადი ხარჯის ტოლია.

მაქსიმალური მოგების მისაღებად საჭირო რაოდენობის დასადგენად იპოვეთ ზღვრული შემოსავლის მრუდისა და ზღვრული დანახარჯის ხაზის გადაკვეთა, რადგან გადაკვეთის წერტილში ზღვრული შემოსავალი ზღვრულ დანახარჯს უტოლდება. მაქსიმალური მოგე-



სურათი 6-10
ზღვრული ანალიზი მოგების მაქსიმიზაციისთვის რაოდენობის დასადგენად

ბის ფასი არის საშუალო შემოსავალი, რომელიც შეესაბამება მოგების მაქსიმიზაციის რაოდენობას.

ალნიშნულ ანალიზში კომპანია ირჩევს რაოდენობის დონეს და ბაზრის მოთხოვნის პირობებს შესაბამისი ფასის განსაზღვრისათვის. განვიხილოთ კომპანია, რომელმაც უნდა ამოირჩიოს ფასი და არა რაოდენობა და განუცხადოს იგი მომხმარებლებს. მომხმარებლები რეაგირებენ ფასზე და შემდეგ ადგენენ რაოდენობას. ამ შემთხვევაში კომპანიის ფასის დადგენის შესახებ გადაწყვეტილება ვერ გამოისახება გრაფიკულად, როგორც ეს წინა შემთხვევაში იყო წარმოდგენილი. ჩვენ უნდა გამოვიყენოთ სხვადასხვა გამოთვლები ფასის დადგენის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას.

ფასის დადგენის შესახებ გადაწყვეტილება

როგორც მეორე თავში იყო განხილული, მთლიანი ხარჯები C წარმოდგენილია როგორც მუდმივი და ცვლადი ხარჯების ჯამი, სადაც f არის მუდმივი ხარჯები, v ცვლადი ხარჯი ერთეულზე და Q წარმოებული ერთეულების რაოდენობა. მთლიანი ხარჯები შემდეგნაირად გამოისახება:

$$C=f+vQ$$

წარმოებული რაოდენობა მიჩნეულია როგორც მოთხოვნილი რაოდენობა. მოთხოვნა Q წარმოდგენილია, როგორც ფასის P კლებადი წრფივი ფუნქცია.

$$Q=a-bP$$

ზოგადად, ჩვენ შეიძლება გვქონდეს არაწრფივი მოთხოვნის ფუნქციები, მაგრამ წრფივი ფორმა გვაძლევს ჩვენი ანალიზის უკეთეს დახასიათებას. რაც უფრო მაღალია b-ს მნიშვნელობა უფრო მგრძნობიარეა (ელასტიკური) ფუნქცია ფასის მიმართ. ფასის ზრდა იწვევს მოთხოვნის შემცირებას b ერთეულით. რაც უფრო მაღალი a-ს მნიშვნელობა უფრო დიდია მოთხოვნა კომპანიის პროდუქტზე. ნებისმიერი დადგენილი ფასისთვის P მოთხოვნა დიდია, როცა a პარამეტრს აქვს უფრო მაღალი მნიშვნელობა.

მთლიანი შემოსავალი R მოცემული ფასისთვის არის P-ს ნამრავლი გაყიდულ რაოდენობა Q-ზე. ალგებრული სახით ჩვენ ამას შემდეგნაირად გამოვსახავთ:

$$R=PQ=P(a-bP)=aP-bP^2$$

მოგება Π იზომება როგორც სხვაობა შემოსავალსა R და ხარჯს C შორის:

$$\begin{aligned}\Pi &= R - C = PQ - (f + vQ) = \\ &= P*(a - bP) - f - v(a - bP) = \\ &= aP - bP^2 - f - va + vbP\end{aligned}$$

მაქსიმალური მოგების მისაღებად საჭირო ფასი P რომ ვიპოვოთ, ჩვენ პირველად ვადგენთ მოგების Π წარმოებულს, როცა P ტოლია ნულის:

$$d\Pi /dp=a-2bP+vb=0$$

ეს ტოლობა მოიცავს შემდეგს:

$$P*=(a+vb)/2b=a/2b+v/2$$

გრძელვადიანი ეტალონური ფასი

მარტივი ეკონომიკური ანალიზი გვთავაზობს, რომ ფასი დამოკიდებულია მხოლოდ ერთეულის ცვალებად v ხარჯზე. აუცილებელი ხარჯები არ არის რელევანტური ფასის დადგენის გადაწყვეტილების მიღებისას. უფრო კომპლექსური ანალიზი მიიჩნევს, რომ აუცილებელი რესურსების ხარჯები მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ფასის დადგენის დროს. აუცილებელი საქმიანობის რესურსები ჩნდება როგორც აუცილებელი ხარჯები მოკლევადიან პერიოდში, მაგრამ ისინი შეიძლება შეიცვალოს გრძელვადიანად. ფასები, რომელსაც კომპანია ადგენს და არეგულირებს მოკლევადიან პერიოდში მოთხოვნის პირობების შეცვლის საფუძველზე, მერყეობს გრძელვადიან ეტალონური ფასის მიხედვით, P^L რომელიც ასახავს საქმიანობის რესურსების სიმძლავრეების ერთეულის ღირებულებას:

$$P^L=a/2b + (v+m)/2$$

აქ m=f +X არის ბიზნესის მდგრადობის საქმიანობის ნორმალური სიმძლავრის X ერთეულის ხარჯი, ამ შემთხვევაში ფასის მერყეობის ხარისხი ეტალონური ფასის ირგვლივ იზრდება აუცილებელი ხარჯების პროპორციულად. ამის შედეგად, ფასები უფრო არამუდმივია მსხვილი კაპიტალის ინვესტირების სფეროში, როგორიცაა, ავიახაზები, სასტუმროები, ნავთობის დამუშავება, სადაც ხარჯების დიდი ნაწილი მიეკუთვნება ბიზნესის მდგრადობის საქმიანობაზე გაწეულ ხარჯებს.

კონკურენციის ანალიზი

როგორ იცვლება გადაწყვეტილება ფასწარმოქმნის შესახებ, როცა სხვა კომპანიები კონკურენციას უწევენ მსგავსი პროდუქტით, მაგრამ არა იდენტურით? ასეთ სიტუაციაში, ზოგიერთი მომხმარებელი მიმართავს თავის მოთხოვნას კონკურენციაში მყოფ იმ კომპანიისკენ, რომელიც ამცირებს ფასს. შესაბამისად, კომპანიის ფასის დადგენის გადაწყვეტილება მოიცავს ფასს, რომელიც შეიძლება განსაზღვრულ იქნას კონკურენტი კომპანიების მიერ.

ჩვენ განვიხილავთ A და B კომპანიას, მოთხოვნა Q_A იქნება A კომპანიისთვის, ხოლო თავისი ფასით P_A და P_B იქნება მისი კონკურენტი კომპანიის ფასი:

$$Q_A=a - bP_A+eP_B$$

კომპანია A-ს პროდუქტზე მოთხოვნა ეცემა b ერთეულით პროდუქტის ფასის ერთი დოლარის ზრდისას, მაგრამ

იზრდება e ერთეულით კონკურენტი კომპანიის ფასის ერთი დოლარის ზრდისას, რადგან კომპანია A იღებს ბაზრის მოთხოვნას, რასაც კომპანია B კარგავს.

მოგება P_A A კომპანიისთვის ნარმოდგენილია შემდეგნაირად:

$$\Pi_A = P_A Q_A - (f + vQ_A)$$
$$\Pi = P_A(a - bP_A + eP_B) - f - v(a - bP_A + eP_B)$$

მოგების მაქსიმიზაცია მოითხოვს:

$$d\Pi_A / dP_A = a - 2bP_A + eP_B + vb = 0$$

შესაბამისად, მოგების მაქსიმიზაციის ფასი P_A^0 მეორე კომპანიის P_B ფასის შემთხვევაში შემდეგია:

$$P_A^0 = (a + vb + eP_B) : 2b$$

აქედან გამომდინარე, ფასის დადგენის შესახებ გადაწყვეტილება დამოკიდებულია კონკურენტის მოსალოდნელ ფასზე. თუ კომპანია თვლის, რომ კონკურენტის ფასი იგივე იქნება რაც მისი პროდუქტის ფასია, მაშინ ჩვენ შეგვიძლია დავადგინოთ რომ $P_A = P_B = P^*$, განტოლებაში $a - 2bP_A + eP_B + vb = 0$ შეგვიძლია განვსაზღვროთ შემდეგი:

$$a - 2bP^* + vb = 0$$
$$P^* = (a + vb) / (2b - e)$$

ჩვენ ამ ფასს ვუწოდებთ წონასწორობის ფასს, რადგან სხვა კონკურენტები ინარჩუნებენ იმავე ფასს, არც ერთი კომპანია არ ზრდის მოგებას სხვა ფასის არჩევით. ეს ანალიზი დაფუძნებულია კონცეფციაზე ნეშის (Nash equilibrium), რომლის ალმოჩენისთვის ჯონ ნეშმა მიიღო ნობელის პრემია 1994 წელს ეკონომიკის დარგში.

ძირითადი ტერმინები

დანადგარის დროის სარგებლიანობა, 274
დარიცხვის პროცენტი, 277
ერთეულის სარგებლიანობა, 273
ზღვრული დანახარჯი, 289
ზღვრული შემოსავალი, 289
მაღალი ფასის დამკვიდრების სტრატეგია, 283
მთლიანი ხარჯები, 277
ფასით დამკვიდრების სტრატეგია, 283
ფასის მაძიებელი, 270
ფასის მიმღები, 270
ფასწარმოქმნა თვითღირებულებას პლუს, 277
ღირებულების ნაზრდი ერთეულზე, 268

დავალებები

კითხვები

6-1 „ფასებმა უნდა დაფაროს წარმოების ცვლადი და მუდმივი ხარჯები" ეთანხმებით ამ განაცხადს? განმარტეთ. (LO 2, 3)

6-2 რატომ განსხვავდება ფასის დადგენისა და პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ მოკლევადიანი გადაწყვეტილება გრძელვადიანისგან? (LO 1, 2, 3, 4)

6-3 რა განასხვავებს ნედლეულის ტიპის პროდუქტის ბიზნესს სხვა ბიზნესისგან? (LO 1)

6-4 რომელი ორი ფაქტორი ართულებს პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ მოკლევადიან გადაწყვეტილებას? (LO 1, 2)

6-5 რომელი კომპანიები წარმოადგენენ საკარაუდოდ ფასის მიმღებ კომპანიებს? (LO 1, 4)

6-6 რომელი კომპანიები წარმოადგენენ საკარაუდოდ ფასის მაძიებელ კომპანიებს? (LO 2, 3)

6-7 „წარმოების სიმძლავრის შეზღუდვის პირობებში, პროდუქტების სახის წარმოების განსაზღვრა ხდება ერთეულზე სარგებლიანობის შეფასების საფუძველზე" ეთანხმებით აღნიშნულ განაცხადს? განმარტეთ. (LO 1)

6-8 „წარმოების სიმძლავრის შეზღუდვის პირობებში, როცა შესაძლებელია დამატებითი შეკვეთის მიღება, კომპანიამ უნდა განიხილოს ალტერნატიული ღირებულება ახალი შეკვეთის, მომგებიანობის, შეფასების მიხედვით", ეთანხმებით აღნიშნულ განაცხადს თუ არა? რას წარმოადგენს ალტერნატიული ღირებულება აღნიშნულ შემთხვევაში? (LO 1, 2)

6-9 რა დამატებითი ხარჯი უნდა გაითვალისწინოს კომპანიამ ფასის დადგენის შესახებ მოკლევადიანი გადაწყვეტილების მიღებისას, ჭარბი სიმძლავრის არარსებობის პირობებში, როცა მან შეზღუდული სიმძლავრე უნდა გაზარდოს დამატებითი ცვლის, ზედმეტი დროით დატვირთვის, სუბკონტრაქტირებისა და სხვა საშუალებებით? (LO 1, 2)

6-10 კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს ბიზნესის მდგრადობის ხარჯები ფასის დადგენის შესახებ მოკლევადიანი გადაწყვეტილების მიღებისას? მოგვაწოდეთ ორი მაგალითი თქვენი პასუხის დასადასტურებლად. (LO 1, 2)

6-11 განიხილეთ სამი სიტუაცია, სადაც ეკონომიკა ამართლებს მთლიანი ხარჯების გამოყენებას

ფასნარმოქმნის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას? (LO 3)

6-12 როგორ ემატება დარიცხვა ხარჯებს მოთხოვნის სიდიდის, მოთხოვნის ელასტიურობისა და კონკურენციის ინტენსივობის პირობებში? (LO 3)

6-13 რატომ მერყეობს მოკლევადიანი ფასები დროში? (LO 1, 2)

6-14 რომელმა სტრატეგიულმა მიზნებმა შეიძლება იქონიოს გავლენა დარიცხვის ზომებზე? (LO 3)

6-15 რა ალტერნატივები უნდა განიხილოს კომპანიამ, როცა გრძელვადიანი საბაზრო ფასები მთლიანი ხარჯების ქვემოთ არის? (LO 3, 4)

6-16 რატომ არის ხარჯის შესახებ ინფორმაცია სასარგებლო პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ გრძელვადიანი გადაწყვეტილების მიღებისას? (LO 3, 4)

სავარჯიშოები

LO 2 **6-17** ***ფასის დადგენა სპეციალური შეკვეთისას.*** Healthy Hearth დაკავებულია ლანჩის მზადებით ყოველ დღე. მენიუს არჩევანი იცვლება ყოველდღიურად, მაგრამ კომპანია იგივე ფასს ადებს მენიუს, რადგან არეგულირებს ულუფის ზომას წარმოების ხარჯის შესაბამისად. კომპანია ამჟამად ყიდის 5,000 კერძს თვეში და გააჩნია საკმარისი გამოუყენებელი სიმძლავრე, რომ მიიღოს სპეციალური შეკვეთა სამთავრობო სტრუქტურიდან, რაც მოიცავს 1,000 ულუფა კერძის დამზადებას მომდევნო თვეში მოხუცებისთვის. ცვლადი ხარჯები ერთ საკვებზე შეადგენს $3-ს მუდმივი ხარჯები არის $5,000 თვეში. მსურველები მიაწოდებენ საკვებს მოხუც მოქალაქეებს უფასოდ. მთავრობას განზრახული აქვს კომპანიას გადაუხადოს $3.50 ერთ ულუფა კერძზე. რა გავლენა ექნება კომპანიის მიმდინარე შემოსავალზე აღნიშნული შეკვეთის შესრულებას?

LO 2 **6-18** ***ფასის დადგენა სპეციალური შეკვეთისას.*** McGee Corporation Oympia-ს სანარმო ამზადებს კვანძს ავტომობილის ნარმოებისთვის. კომპანიის პრაქტიკული ტევადობა შეადგენს 4,000 მოდულს კვირაში. ერთი მოდულის გასაყიდი ფასია $900. ნარმოება ამ კვარტალში შეადგენს 3,000 მოდულს კვირაში და ყველა მოდული იყიდება მაშინვე. მოსალოდნელია, რომ მოთხოვნა მუდმივი დარჩება. ნარმოების მთლიანი ხარჯები 3,000 მოდულისთვის ამ კვირაში არის $300,000 მუდმივ ხარჯს დამატებული $2,400,00 ცვლადი ხარჯები.

ჩავთვალოთ, რომ ახალ მომხმარებელს სასწრაფოდ სჭირდება 1,500 მოდული დამზადება შემდეგ კვირაში და სანარმოს არ შეუძლია დაგეგმოს ზედმეტი დროით მუშაობა. შედეგად, კომპანიას მოუხდება მიმდინარე გაყიდვების შემცირება ახალი შეკვეთის შესასრულებლად. გაყიდვისა და ადმინისტრაციული მთლიანი ხარჯები არ იცვლება კომპანიის მიერ შეკვეთის მიღების შემთხვევაში, რა მინიმალური ფასი უნდა დაადოს კომპანიამ თავის პროდუქტს ამ შეკვეთის დროს?

LO 2 **6-19** ***სპეციალური შეკვეთის დროს ფასის დადგენა.*** კომპანია Shorewood Shoe აწარმოებს და ყიდის სხვადასხვა სახის ბავშვის ტყავის ფეხსაცმელს. განსხვავებული მოდელებისა და ზომებისთვის ერთი ფეხსაცმლის საშუალო გასაყიდი ფასი ქვემოთ არის მოცემული

დასახელება	რაოდენობა
ფასი	$20
ხარჯები:	
პირდაპირი მასალის ხარჯები	$6
მუშახელის ღირებულება	4
ცვლადი წარმოების დამხმარე ხარჯები	2
ცვლადი გაყიდვის დამხმარე ხარჯები	1
მუდმივი დამხმარე ხარჯები	3
მთლიანი ხარჯები	$16

ფეხსაცმელები მზადდება პარტიებით. ერთ პარტიაში შედის 100 წყვილი ფეხსაცმელი. თითოეული პარტია მოითხოვს 5 დანადგარის საათს. სანარმოს

მთლიანი სიმძლავრე არის თვეში 4,000 დანადგარის საათი, მაგრამ მიმდინარე თვეში წარმოების სიმძლავრე მხოლოდ 80%-ს მოიცავს.

ფასდაკლების მაღაზიამ შესთავაზა კომპანია Shorewood Shoe 10,000 წყვილი ფეხსაცმლის ყიდვა მომდევნო თვეში. მან მოითხოვა ფეხსაცმლისთვის საკუთარი ეტიკეტი, რომელიც კომპანიას დაუჯდება დამატებითი $0.50 ერთ წყვილზე. ცელადი გასაყიდი დამხმარე ხარჯების გაწევა არ მოხდება ამ შეკვეთაზე.

განსაზღვრეთ ფეხსაცმლის მინიმალური ფასი. რომელი სხვა ფაქტორებია მნიშვნელოვანი ამ გადაწყვეტილების მიღებისას?

LO 1 **6-20** ***დახლების ასორტიმენტის შესახებ გადაწყვეტილება.*** uperstore არის ფასდაკლებით მომუშავე ყველაზე მსხვილი სუპერმარკეტი. მოგება შემცირდა, ასე რომ მენეჯერმა შეაგროვა მონაცემები შემოსავალსა და ხარჯებზე სხვადასხვა საკვები პროდუქტისთვის. ინფორმაციაში შედის გაყინული საკვების შესახებ მონაცემები. შედარებისთვის მენეჯერმა შეადგინა საშუალო ფასისა და ხარჯის მონაცემების სია ცალკეული კატეგორიისთვის ეკვივალენტურ კვადრატული – ფუტის შეფუთვისთვის;

	ნაყინი	ნვენეკი	გაყინული საკვები	გაყინული ბოსტნეული
გასაყიდი ფასი ერთეულზე (კვადრატული ფუტი შეფუთვა)	$12.00	$13.00	$24.00	$9.00
ცვალებადი ხარჯები	$8.00	$10.00	$20.50	$7.00
მოთხოვნილი მინიმალური კვადრატული ფუტი	24	24	24	24
მოთხოვნილი მაქსიმალური კვადრატული ფუტი	100	100	100	100

ცხრილის მიხედვით მენეჯერს სურს მაქსიმალური – 250 კვადრატული ფუტი იყოს ოთხივე კატეგორიისთვის.

დავალება

ა. მენეჯერს მიცემული აქვს შეზღუდვა იმის გათვალისწინებით და დაშვებით, რომ მაღაზიას შეუძლია გაყიდოს რაც კი გამოჩნდება დახლზე, რა (კვადრატული ფუტის რა რაოდენობაა ცალკეული კატეგორიისთვის) გაზრდის მაქსიმალურად კომპანიის ზღვრულ სარგებლიანობას ოთხივე კატეგორიისთვის?

ბ. რომელი სხვა ფაქტორები უნდა გაითვალისწინოს მენეჯერმა დახლის სივრცის რაოდენობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას ცალკეული კატეგორიის შემთხვევაში?

LO 1 **6-21** ***გადაწყვეტილება პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ.*** კომპანია Boyd Wood ანარმოებს ორი სახის იატაკს – სტანდარტულს და მაღალი კლასის. სტანდარტული იატაკის ფასია $16 ერთ კვადრატულ მეტრზე, ხოლო მაღალი კლასის – $25 ერთ კვადრატულ მეტრზე. ცვალებადი ხარჯი სტანდარტული პარკეტისთვის შეადგენს $10-ს კვადრატულ მეტრზე, ხოლო მაღალი კლასისათვის დამატებით კიდევ $5-ს. 100 კვადრატული მეტრი სტანდარტული პარკეტის დამზადებას სჭირდება 15 მუშახელის საათი, ხოლო მაღალი კლასის პარკეტის იმავე ზომას 20 მუშახელის საათი. 4,600 მუშახელის საათი არსებობს თითოეულ კვირაში. მაქსიმალური გაყიდვები სტანდარტული და მაღალი კლასის მოდელისთვის შესაბამისად არის 30,000 და 8,000 კვადრატულ მეტრზე. გაყიდვის ყველა ხარჯი მუდმივია. რა არის ოპტიმალური წარმოების დონე კვადრატული მეტრის რაოდენობის მხრივ თითოეული პროდუქტის შემთხვევაში?

LO 1, 4 **6-22** ***პაციენტთა არჩევა, ეთიკა.*** Willow Way Nursing Home ცდილობს მოგების გაზრდას შემდეგი პოლიტიკის შემოღებით: ის მიიღებს მხოლოდ იმ მაცხოვრებლებს, რომელთაც აქვთ კერძო დაზღვევა ან დაზღვეულები არიან Medicare-ით, ან იმ მაცხოვრებლებს, რომელთაც აქვთ საკმარისი საკუთარი სახსრები, რომ გადაიხადონ ექთნის სახლში ვიზიტის თანხა. ეს ჯგუფები აშკარად ძალიან მომგებიანია კომპანიისთვის. მაგრამ მოქალაქეების დიდი რაოდენობა დაზღვეულია Mediacid-ით, რომელიც იხდის გაცილებით ნაკლებ თანხას ექთნის ვიზიტისთვის. სხვა მსგავსი ორგანიზაციები იღებენ ასეთ პაციენტებს, რადგან მსგავსი პაციენტების-

გან შემოსული თანხა ფარავს ორგანიზაციის გარკვეულ ხარჯებს და უმჯობესია, ვიდრე ცარიელი საწოლები. თუმცა ორგანიზაციამ შეწყვიტა ასეთი პაციენტების მომსახურება და მოუწოდა მომსახურე პერსონალს ამოწეროს ისინი და ბონუსებიც დააწესა Mediacid-ის პაციენტების ამოწერისთვის. თანამშრომლებმა ასევე უნდა მიაწოდონ ანგარიშები მსგავსი პაციენტის ამოწერის შესახებ რეგულარულად.

დავალება

ა. შეაფასეთ Willow Way მოგების გაუმჯობესების მეთოდი და ასევე განიხილეთ პაციენტის ამოწერასთან დაკავშირებული ეთიკური საკითხები.

ბ. რა ალტერნატივა არსებობს თანამშრომლებისთვის, რომლებსაც სწამთ, რომ ორგანიზაციის პოლიტიკა არაეთიკურია?

LO 2 **6-23** ***ექსპორტზე შეკვეთა.*** კომპანია Berry აწარმოებს და ყიდის 30,000 ყუთ ხილს წლიურად. მომდევნო ინფორმაცია ასახავს ხარჯების შემცირებას:

ხარჯის დასახელება	ხარჯი ერთეულზე	მთლიანი ხარჯები
ნარმოების ცვალებადი ხარჯები	$16	$480,000
ნარმოების მუდმივი ხარჯები	8	240,000
ცვალებადი გაყიდვის ხარჯები	5	150,000
მუდმივი გაყიდვისა და ადმინისტრაციის ხარჯები	3	90,000
მთლიანი ხარჯები	$32	$960,000

კომპანია მთლიან ხარჯებს არიცხავს 40%-ს. მას აქვს ჭარბი სიმძლავრე 15,000-ით მეტი ყუთის სანარმოებლად. კომპანიამ „Frencg Supermarket" შესთავაზა 10,000 ყუთის შესყიდვა სპეციალურ ფასად – $40 ერთ ყუთზე. კომპანია გასწევს დამატებით გაგზავნისა და გაყიდვის ხარჯებს $3-ს ერთ ყუთზე, ამ შეკვეთის მიღების შემთხვევაში. რა გავლენა ექნება კომპანიის ოპერატიულ შემოსავალზე შეკვეთის შესრულებას?

LO 1, 2 **6-24** ***გადაწყვეტილება დამატებითი ცვლის შესახებ.*** კომპანიის „Ritter Rotator" საწარმოო სიმძლავრე შეადგენს 60,000 როტატორს კვარტალში. ქვემოთ მოცემულია პირველი კვარტლის შედეგები:

გაყიდვები (36,000 ერთეული $10)	$360,000
ნარმოებისა და გაყიდვის ცვლადი ხარჯები	198,000
ზღვრული სარგებლიანობა	162,000
მუდმივი ხარჯები	99,000
მიმდინარე შემოსავალი	$63,000

უცხოელმა დისტრიბუტორმა შესთავაზა 30,000 ცალის შესყიდვა ერთეულის $9-ად, მიმდინარე წლის მეორე კვარტლისთვის. შიდა მოთხოვნა რჩება იგივე, როგორც პირველ კვარტალში იყო.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ ამ შეკვეთის გავლენა კომპანიის მიმდინარე შემოსავალზე. რომელი სხვა ფაქტორებია მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებისას?

ბ. ჩავთვალოთ, რომ კომპანიამ გადაწყვიტა სამუშაო ცვლის დამატება ამ შეკვეთის შესასრულებლად ისე, რომ რეგულარული შიდა ნარმოება არ შემცირდება. დამატებითი ცვლა გაზრდის სიმძლავრეს 25%-ით და მუდმივი ხარჯები გაიზრდება $25,000 დოლარით. განსაზღვრეთ დამატებითი ცვლის შემოღების გავლენა მიმდინარე შემოსავალზე. რომელი სხვა ფაქტორებია მნიშვნელოვანი ამ გადაწყვეტილების მიღებისას?

LO 2, 3 **6-25** ***ექსპორტზე შეკვეთა.*** კორპორაცია „Delta Screens" მუშაობს 60%-იანი სიმძლავრის პირობებში და უშვებს 6,000 ეკრანს წლიურად. მან ახლახანს მიიღო შეთავაზება გერმანული კომპანიისგან 2,000 ეკრანის შესყიდვის თაობაზე $500-ად ერთი

ეკრანი. კომპანიას ჯერ არ გაუყიდია პროდუქცია გერმანიაში. დაგეგმილი წარმოების ხარჯები 6,000 და 8,000 ერთეული ეკრანისთვის ქვემოთ არის მოცემული:

	წარმოებული ერთეულების რაოდენობა	
ხარჯები	6,000	8,000
პირდაპირი მასალის ხარჯები	$750,000	$1,000,000
მუშახელის ღირებულება	750,000	1,000,000
დამხმარე ხარჯები	2,100,000	2,400,000
მთლიანი ხარჯები	$3,600,000	$4,400,000
მთლიანი ხარჯი ერთეულზე	$600	$550

Delta ყიდის თავის პროდუქტს მთლიან ხარჯებზე 10%-ის დარიცხვით. კომპანიის მარკეტინგის მენეჯერს სწამს, რომ შემოთავაზებული დაბალი ფასის მიუხედავად, კომპანიამ უნდა მიიღოს იგი, რომ მოიპოვოს საყრდენი გერმანულ ბაზარზე. წარმოების მენეჯერი ფიქრობს, რომ კომპანიამ არ უნდა მიიღოს ეს შეთავაზება რადგან ერთეულის ღირებულება შემოთავაზებულ ფასზე უფრ მაღალია.

დავალება

ა. განმარტეთ რამ გამოიწვია ხარჯების შემცირება $660-დან $550-მდე, როცა წარმოება გაიზარდა 6,000-დან 8,000 ერთეულამდე.

ბ. თუ კომპანიის პრეზიდენტი თქვენ გთხოვთ დაეხმაროთ პრობლემის გადაჭრაში რას ურჩევდით? რატომ?

LO 3 **6-26** ***ფასის დადგენა ელასტიკური მოთხოვნის შემთხვევაში.*** „Sunny Valley Orchads"-ს სურს გადახედოს ახლად გაწურული ფორთოხლის წვენის ფასებს ნახევარ-გალონიან კონტეინერებისთვის. ცვალებადი ხარჯები ერთ-ნახევარ გალონზე შეადგენს $1.50-ს. კომპანიის მიერ ჩატარებული ბაზრის კვლევაზე დაყრდნობით მენეჯმენტმა გადაწყვიტა, რომ ნახევარი გალონის ფასი უნდა იყოს $2.50-სა და $3-ს შორის. მენეჯმენტმა წარსული გამოცდილებიდან იცის, რომ მოთხოვნაზე გავლენას ახდენს ფასი. მოთხოვნის მონაცემები ფასებთან მიმართებაში ქვემოთ არის მოცემული. ჩავთვალოთ რომ ფასი მხოლოდ 5 ცენტით იზრდება, რომელი ფასი უნდა აირჩიოს კომპანიამ ზღვრული სარგებლიანობის მაქსიმიზაციისთვის?

ნახევარი გალონის ფასი	მოთხოვნა მოცემული ფასის მიხედვით
$2.50	75,000
2.55	72,500
2.60	70,000
2.65	67,500
2.70	65,000
2.75	62,500
2.80	60,000
2.85	57,500
2.90	55,000
2.95	52,500
3.00	50,000

LO 3 **6-27** ***ფასწარმოქმნა და მოთხოვნაზე გავლენა.*** კომპანია „Columbia Bicycle" აწარმოებს და ყიდის 12 სხვადასხვა სახის ველოსიპედის მოდელს. კომპანია ფიქრობს 5%-იან ფასდაკლებას ყველა მოდელზე. ის მოელის, რომ 5%-იანი ფასდაკლებას შედეგად მოდელების M124, M126, M128, W124, W126, W128 გაყიდული ერთეულების რაოდენობა

გაიზრდება 8%-ით. დანარჩენი მოდელების (B112 B116 B120 G112 G116 G120) ერთეულების რაოდენობა გაიზრდება 4%-ით.

ქვემოთ მოცემულია გაყიდვების ფასები, ცვლადი ხარჯები და გაყიდვების მოცულობა. შეაფასეთ ფასის გავლენა კომპანიის მოგებაზე:

მოდელი	გასაყიდი ფასი	ცვლადი ხარჯები	გაყიდვების მოცულობა
B112	$60	$30	3,000
B116	70	33	4,500
B120	80	36	5,000
G112	60	30	4,000
G116	70	33	4,000
G120	80	36	4,000
M124	100	42	5,000
M126	120	46	5,000
M128	140	50	10,000
W124	100	42	6,000
W126	120	46	7,000
W128	140	40	6,000

LO 3 **6-28 ფასწარმოქმნა და მოთხოვნაზე გავლენა.** Andrea Kimball-მა ახლახანს შეიძინა სნრაფი კვებისა და რესტორნის ქსელის ფრანჩაიზინგი. ის განიხილავს სარეკლამო აქციის ჩატარებას კვირის მანძილზე, სადაც $0.40 ფასდაკლება იქნება ჰამბურგერზე, $1.09-დან $0.69-მდე. ადგილობრივი რეკლამირების ხარჯები შეადგენს $4,500-ს. Andrea მოელის, რომ ჰამბურგერის გაყიდვები გაიზრდება 20%-ით, ჩიფსების 12%-ით, ხოლო წინილას სენდვიჩი 8%-ით. ზოგიერთი მომხმარებელი, რომელიც უკვეთავდა ჰამბურგერს ახლა შეძლებს შეუკვეთოს წინილას სენდვიჩი მისი დაბალი ფასის გამო. მომდევნო მონაცემები არსებობს ფასების, ცვლადი ხარჯებისა და კვირის გაყიდვების მოცულობის შესახებ:

პროდუქტი	გასაყიდი ფასი	ცვალებადი ხარჯები	გაყიდვების მოცულობა
ჰამბურგერი	$1.09	$0.51	20,000
წინილა სენდვიჩი	1.29	0.63	10,000
ჩიფსები	0.89	0.37	20,000

შეაფასეთ მოსალოდნელი სარეკლამო აქციის გავლენა გაყიდვებსა და მოგებაზე. მან უდა გააკეთოს ეს სარეკლამო აქცია? რომელი სხვა ფაქტორებია მნიშვნელოვანი ამ გადაწყვეტილებისას?

LO 3 **6-29** ***ფასწარმოქმნა სტანდარტული საათების გამოყენებით.*** ავტომობილის მწარმოებელმა წამყვანმა კომპანიამ შეაგროვა დეტალური მონაცემები მუშახელის საათებზე, რომელსაც იყენებენ გამოცდილი ტექნიკოსები მომსახურების დეპარტამენტებში სხვადასხვა სახის სარემონტო სამუშაოებისთვის. კომპანიამ შემდეგ განსაზღვრა შეკეთების დრო თითოეული სახის სარემონტო სამუშაოსთვის და დაანესა ის როგორც სტანდარტული დრო, რომელიც გამოიყენება დილერების მიერ ფასების დადგენისას სარემონტო სამუშაოების ნაწილისთვის. განიხილეთ ამ მიდგომის უპირატესობა და ნაკლოვანება მომხმარებლისა და მომსახურების დეპარტამენტის თვალთახედვიდან.

LO 3, 4 **6-30** ***პროდუქტის წარმოების შეწყვეტა.*** კომპანია „Sander"-მა ახლახანს შეიმუშავა საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვის სისტემა და აღმოაჩინა, რომ მისი ერთ-ერთი პროდუქტი SM5 ვერ ფარავს ხარჯებს ახალი სისტემის მიხედვით. მიმდინარე გაყიდვების ფასები ფარავს პირდაპირი მასალის ხარჯებსა და

მუშახელის ღირებულებას, მაგრამ უერ ფარავს წარმოების დამხმარე და მომხმარებლის შენარჩუნებისთვის განეულს ხარჯებს. მენეჯმენტმა დასაწყისში გადაწყვიტა ამ პროდუქტის წარმობის შეწყვეტა, მაგრამ მარკეტინგის მენეჯერმა აღნიშნა, რომ არცერთი სხვა კონკურენტი კომპანია არ აწარმოებს SM5 პროდუქტს. პროდუქტზე ფასის აწევის გარდა კიდევ რა სხვა ქმედებები შეიძლება განახორციელოს კომპანიამ SM5 პროდუქტის მომგებიანობის გაზრდის მიზნით?

LO 4 **6-31** ***სეგმენტის წარმოების შეწყვეტა.*** George Grill თავისი ბიზნესის სამი სეგმენტის მომგებიანობის ანალიზს ახდენს. ეს არის: რესტორანი, ბარი და ბილიარდი. შემოსავლებისა და პირდაპირი ხარჯების მონაცემები (ცვლადი დამატებული მუდმივი ხარჯები) ცალკეული სეგმენტისთვის ქვემოთ არის მოცემული;

	რესტორანი	ბარი	ბილიარდი
შემოსავალი	$320,000	$150,000	$40,000
პირდაპირი ხარჯები	200,000	60,000	25,000

George, რომელიც კომპანიის მფლობელია ფიქრობს ბილიარდის ადგილი შეუერთოს ბარს.

დავალება

ა. სეგმენტის მარჟის ანალიზის (შემოსავალს გამოკლებული პირდაპირი ხარჯები ცალკეული სეგმენტისთვის) და გადაკეთების ხარჯების იგნორირების საფუძველზე რამდენით უნდა გაიზარდოს ბარის სეგმენტის მარჟა კომპანიის შემოსავალში, რომ გახდეს სულ ცოტა ისეთივე მაღალი როგორც ახლა არის?

ბ. რომელი სხვა ფაქტორები უნდა გაითვალისწინოს მფლობელმა აღნიშნული გადაწყვეტილების მიღებამდე?

ამოცანები

LO 3 **6-32** (დანართი) კომპანია „Carver"-ის მოთხოვნის ფუნქცია მოცემულია შემდეგი ტოლობით:

$$Q = 400 - (5 \times P)$$

სადაც P = ფასია, Q წარმოებული და გაყიდული რაოდენობა. კომპანიის ხარჯის ფუნქცია მოცემულია შემდეგი ტოლობით:

$$C = 2{,}00 + (20 \times Q)$$

განსაზღვრეთ ოპტიმალური ფასი და შესაბამისი მოთხოვნის რაოდენობა და პროდუქტის ერთეულის ღირებულება.

LO 1, 2 **6-33** ***პროდუქციის ასორტიმენტისა და ზედმეტი დროით დატვირთვის შესახებ გადაწყვეტილება.*** კორპორაცია „Excel" აწარმოებს სამი სახის პროდუქტს თავის საწარმოში, რომლის სიმძლავრე შეზღუდულია 12,000 დანადგარის საათით წელიწადში ერთი ცვლის მუშაობის ბაზაზე. პირდაპირი მასალის ხარჯები და მუშახელის ღირებულება ცვლადია. ქვემოთ მოცემულია საწარმოს ეეგმებთან დაკავშირებული მონაცემები:

პროდუქტი	სულ მოსალოდნელი წელს	გასაყიდი ფასი ერთეულზე	პირდაპირი მასალის ხარჯი	მუშახელის ღირებულება ერთეულზე	ცვლადი დამხმარე ხარჯი ერთეულზე	დანადგარის საათები ერთეულზე
XL1	200,000	$10.00	$4.00	$2.00	$2.00	0.20
XL2	200,000	14.00	4.50	3.00	3.00	0.35
XL3	200,000	12.00	5.00	2.50	2.50	0.25

დავალება

ა. სიმძლავრის შეზღუდვის პირობებში, განსაზღვრეთ სამივე პროდუქტის წარმოების დონე, რომელიც მაქსიმალურ მოგებას მოგვცემს.

ბ. თუ კომპანია მიიღებს გადაწყვეტილებას ზედმეტი დროით მუშაობის შესახებ პროდუქტისთვის XL3, მუშახელის ღირებულება გაიზრდება 50%-ით, ზედმეტი დროით მუშაობასთან დაკავშირებული პრემიის გამო. მასალის პირდაპირი და ცვალებადი დამხმარე ხარჯები დარჩება იგივე ერთეულის მიხედვით, რაც არის რეგულარული წარმოების დროს. აქვს თუ არა აზრი ზედმეტი დროით მუშაობას ასეთ შემთხვევაში?

LO 1, 2 **6-34** ***სიმძლავრისა და ფასის დადგენის შესახებ გადაწყვეტილება.*** Hudson Hydronics, Inc წარმოადგენს კორპორაციას, რომელიც დაფუძნებულია Troy-ში, ნიუორკი, ის ყიდის მაღალი ხარისხის გადამცემ მოწყობილობას. კომპანია აწარმოებს ორი სახის პროდუქტს HCD1 და HCD2, რომელთა შესახებ არსებობს შემდეგი ინფორმაცია:

ხარჯი ერთეულზე	HCD1	HCD2
პირდაპირი მასალის ხარჯები	$60	$75
მუშახელის ღირებულება	80	100
ცვლადი დამხმარე ხარჯები	100	125
მუდმივი დამხმარე ხარჯები	80	100
მთლიანი ხარჯები ერთეულზე	$320	$400
ფასი	$400	$500
გაყიდული ერთეულები	2,000 ცალი	1,200 ცალი

ხელფასის საშუალო მაჩვენებელი დამატებითი შეღავათების ჩათვლით შეადგენს $20-ს. საწარმოს გააჩნია სიმძლავრე 15,000 მუშახელის საათის ოდენობით, მაგრამ მიმდინარე წარმოება იყენებს მხოლოდ 14,000 მუშახელის საათებს.

დავალება

ა. ახალმა მომხმარებელმა შესთავაზა 200 ერთეული HCD2 შესყიდვა თუ კომპანია დააკლებს პროდუქტის ფასს $400-მდე. რამდენი მუშახელის საათი დასჭირდება 200 ერთეულის წარმოებას? რამდენით გაიზრდება ან შემცირდება კომპანიის მოგება აღნიშნული შეკვეთის მიღების შემთხვევაში? (ყველა დანარჩენი ფასი იგივე რჩება).

ბ. ჩავთვალოთ, რომ მომხმარებელმა შესთავაზა 300 ცალი HCD2-ს შესყიდვა $400-ად ერთეული. რამდენით გაიზრდება ან შემცირდება კომპანიის მოგება აღნიშნული შეკვეთის მიღების შემთხვევაში? დაეუშვათ, რომ კომპანიას არ შეუძლია გაზარდოს წარმოების სიმძლავრე ზედმეტი მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად.

გ. უპასუხეთ კითხვაზე (ბ), თუ დავუშვებთ, რომ საწარმოს შეუძლია მუშაობა ზედმეტი დროით. მუშახელის ღირებულება ზედმეტი დროით მუშაობის გამო იზრდება $30-მდე საათში. ცვლადი ხარჯები 50%-ით უფრო მეტია, ვიდრე ნორმალური წარმოების შემთხვევაში.

LO 2, 3 **6-35** ***საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთალრიცხვა და ფასწარმოქმნა დარიცხვის შედეგად.*** გასული წლის საქმიანობაზე დაყრდნობით, კომპანია „Moose Jaw Manufacturing"-მა შეაფასა ქვემოთ მოცემული წარმოების დამხმარე ხარჯები ამ წლისთვის თავის საწარმოში Moose Jaw, Saskatchewan-ში.

დანახარჯის ცენტრი	რაოდენობა	საქმიანობის დანახარჯის მატარებელი	მაჩვენებელი
დანადგარის მუშაობა/ ტექნიკური მომსახურება	$48,000	12,000 დანადგარის საათი	$4.00
კონტროლი	45,000	$225,000 პირდაპირი მუშახელის	0.20
მასალების გადატანა	75,000	100,000 ფუტი	0.75
ხარისხის კონტროლი	66,000	550 შემოწმება	120.00
დანადგარის დაყენება	75,000	250 წარმოების პერიოდი	300.00
სულ	$309,000		

საწარმო აწარმოებს სამი სახის პროდუქტს: A, B და C. ერთეულის მიხედვით მონაცემები შემდეგი სახისაა:

დასახელება	პროდუქტი A	პროდუქტი B	პროდუქტი C
პირდაპირი მასალის ხარჯები	$12.00	$15.00	$18.00
მუშახელის ღირებულება	$9.00	$15.00	$20.00
დანადგარის საათები	0.4	0.7	0.9
ფუნტი	4.0	5.0	7.0
შემონშების რაოდენობა	0.02	0.02	0.05
ნარმოების პერიოდის რაოდენობა	0.01	0.01	0.02
გასული წლის გასაყიდი ფასი	$40.00	$57.00	$78.00
მოთხოვნა გასული წლის ფასის დროს	12,000 ერთეული	12,000 ერთეული	6,000 ერთ.
წარმოება გასულ წელს	10,000 ერთეული	5,000 ერთეული	5,000 ერთ.

დავალება

ა. განესაზღვროთ პროდუქტის თვითღირებულება საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემის გამოყენებით.

ბ. თუ კომპანიის ცაკლეული პროდუქტის სამიზნე ფასი საქმიანობის სახეობების მიხედვით შესაბამის ხარჯზე 25%-ით მეტია, რა იქნება სამიზნე ფასი A, B და C პროდუქტისთვის.

გ. ამჟამად, წარმოების სიმძლავრე შეზღუდულია და მოიცავს 12,000 დანადგარის საათს. სიმძლავრე შეიძლება გაიზარდოს 4,000 დამატებით დანადგარის საათამდე საწარმოს ზედმეტი დროით დატვირთვის შედეგად. ზედმეტი დროით მუშაობის პრემია შეადგენს 50%-ს, რომელიც ემატება მუშახელის ღირებულებას და წარმოების დამხმარე ხარჯებს 30%-იან დამატებას ცალკეული დანახარჯთა ცენტრისთვის. თუ კომპანია გააფართოებს თავის სიმძლავრეს და გამოიყენებს დამატებით 4,000 დანადგარის სამუშაო საათს, რა იქნება კომპანიის სამიზნე ფასი 25%-იანი დარიცხვის შედეგად, რაც აღწერილია (ბ) კითხვაში? რა საკითხები უნდა გაითვალისწინოს კომპანიამ სიმძლავრის გაზრდის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების დროს?

LO 1, 2 **6-36** ***სიმძლავრისა და პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ გადაწყვეტილება.*** კომპანია „Bamer Toy" აწარმოებს დიდ და პატარა რბილ სათამაშო ცხოველებს. მას აქვს გრძელვადიანი კონტრაქტი ფასდაკლების მაღაზიების ფართო ქსელთან და ჰყიდის 3,000 დიდ და 6,000 პატარა სათამაშო ცხოველს ყოველთვიურად. ქვემოთ მოცემულია ინფორმაცია ხარჯების შესახებ:

დასახელება	დიდი	პატარა
ერთეულის ფასი	$32	$21
ცვლადი ხარჯები ერთეულზე:		
პირდაპირი მასალის ხარჯები	$12	$10
მუშახელის ღირებულება	6	2
ცვალებადი დამხმარე ხარჯები	2	1
მუდმივი ხარჯები ერთეულზე	3	3
მთლიანი ერთეულის ღირებულება	$23	$16
საორიენტაციო მოთხოვნა (გრძელვადიანი კონტრაქტის გათვალისწინებით)	15,000	25,000

წარმოება მიმდინარეობს პარტიებით, რომელიც მოიცავს 100 დიდ და 200 პატარა სათამაშო ცხოველს. ცალკეულ პარტიას ერთობლივად სჭირდება 10 დანადგარის სამუშაო საათი წარმოებისთვის. მთლიანი დანადგარის სამუშაო საათის სიმძლავრე შეადგენს 3,000 დანადგარის სამუშაო საათს, რაც არ შეიძლება იქნეს გაზრდილი სულ ცოტა ერთი წლის მანძილზე.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ ერთეულის ზღვრული სარგებლიანობა ცალკეული სათამაშო ცხოველისთვის.

ბ. განსაზღვრეთ რომელი ზომის ცხოველი არის უფრო მომგებიანი, რამდენი ერთეული თითოეული ზომის ცხოველი უნდა ანარმოოს კომპანიამ?

გ. სათამაშო დინოზაერებზე მოულოდნელი მაღალი მოთხოვნის გამო მაღაზიათა ქსელმა მოითხოვა დამატებითი 5,000 დიდი სათამაშო ცხოველის წარმოება. მაღაზია მზად არის გადაიხადოს $37 დოლარი ერთ დინოზავრზე სპეციალური შეკვეთის შემთხვევაში. განსაზღვრეთ ამ შეკვეთასთან ასოცირებული ალტერნატიული ღირებულება.

დ. კომპანიამ უნდა მიიღოს (გ) კითხვაში აღნერილი შეკვეთა? განმარტეთ.

ე. დავუშვათ, რომ კომპანიას შეუძლია სუბკონტარქტორთან დადოს კონტარქტი 10,000 პატარა სათამაშო ცხოველის წარმოების შესახებ, სადაც ერთი ცხოველის ფასია $22. რამდენი ერთეული თითოეული ზომის ცხოველი უნდა ანარმოოს კომპანიამ თავად, ქვეკონტარქტით და საერთოდ რამდენი უნდა გაყიდოს? რომელი სხვა ხარისხთან დაკავშრიებული ფაქტორები უნდა გაითვალისწინოს Barner Toy Company-მა აღნიშნულ შემთხვევაში?

LO 1, 2 **6-37** ***სიმძლავრისა და პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ გადაწყვეტილება.*** კომპანია "Chang" ანარმოებს ორი სახის კარებს: სტანდარტულსა და მაღალი კლასის. კარების წარმოება ხდება კომპანიის საწარმოში, რომელიც სამი საამქროსგან შედგება: ჭრის, აწყობისა და დანადგარზე საბოლოო დამუშავების საამქროებისაგან. მუშახელისა და დანადგარის საათები იხარჯება ორივე პროდუქტზე ცალკეული საამქროს შესაბამისად.

მომდევნო წარმოების დაგეგმვის დროს მენეჯმენტი წააწყდა მუშახელის ნაკლებობისა და ზოგიერთი დანადგარის ტექნიკური მომსახურებისა და შეკეთების პრობლემას. ქვემოთ მოცემულია ინფორმაცია სამივე საამქროს მუშახელისა და დანადგარის საათების სიმძლავრის შესახებ მომდევნო თვეში:

	დეპარტამენტი		
შესაძლებელი სიმძლავრე	ჭრა	აწყობა	დანადგარზე დამუშავება
დანადგარის საათები	40,000	40,000	15,000
მუშახელის საათები	8,000	17,500	8,000

ერთეულზე ცალკეული პროდუქტის წარმოებისთვის საჭირო მუშახელისა და დანადგარის საათები შემდეგია:

	დეპარტამენტი		
პროდუქტის საათები	ჭრა	აწყობა	დანადგარზე დამუშავება
სტანდარტული:			
მუშახელის საათები	0.5	1	0.5
დანადგარის საათები	2	2	1
მაღალი კლასის:			
მუშახელის საათები	1	1.5	0.5
დანადგარის საათები	3	3	1.5

მომდევნო თვის პროგნოზირებული მოთხოვნა არის 10,000 ერთეული სტანდარტული კარისთვის და 5,000 მაღალი კლასისთვის. ერთეულის ღირებულება და ფასი ქვემოთ არის მოცემული:

დასახელება	სტანდარტული კარები	მაღალი კლასის კარები
ერთეულის გასაყიდი ფასი	$150	$200
ერთეულის ხარჯები:		
პირდაპირი მასალის ხარჯები	$60	$80
მუშახელის ღირებულება	40	60
ცვალებადი ხარჯები	10	15
მუდმივი ხარჯები	10	5

ხელფასის საშუალო მაჩვენებელი შეადგენს $20-ს საათში. ცალკეულ სააქმროებში არსებული მუშახელი და დანადგარები არ შეიძლება იქნეს გადანაცვლებული ერთიდან მეორე საამქროში.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ არის თუ არა ადეკვატური მუშახელისა და დანადგარების საათების სიმძლავრე მომდევნო თვის მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად.

ბ. თითოეული პროდუქტის რამდენი ერთეული უნდა აწარმოოს კომპანიამ მაქსიმალური მოგების მისაღებად?

გ. შესთავაზეთ კომპანიას მომხმარებლის მოთხოვნის დაკმაყოფილებისთვის სხვა ალტერნატივები განსახილველად.

LO 1 **6-38** ***მომხმარებლის შესახებ გადაწყვეტილება.*** Loren Lee არის ფინანსური მრჩეველი. იგი კონსულტაციას უწევს ადგილობრივ პირებს ფინანსურ დაგეგმვასა ინვესტიციის საკითხებში და მუშაობს საინვესტიციო მომსახურების კომპანიაში, რომელიც ეწევა ფინანსურ მომსახურებას. Loren-ს არ აქვს ანაზღაურება ფინანსური დაგეგმვის მომსახურებაში, მაგრამ ხელფასის გარდა, ის იღებს საკომისიოს კლიენტის ინვესტიციისგან. საკომისიო დანამატის მაჩვენებელი იცვლება სხვადასხვა საინვესტიციო პროდუქტის მიხედვით. მისი დამქირავებელი კომპანია იხდის ოფისისა და სატელეფონო ხარჯებს, აგრეთვე უნაზღაურებს ბიზნესთან დაკავშირებულ მოგზაურობას. კმაყოფილი კლიენტები რეკომენდაციას უწევენ მას თავის მეგობრებთან და Loren-ს ამჟამად ჰყავს უფრო მეტი კლიენტები, ვიდრე მას შეუძლია რომ მოემსახუროს. ის მუშაობს 40 საათს კვირაში. ამ პრობლემის გადასაჭრელად, მან დაახარისხა თავისი კლიენტები სამ ჯგუფად, რომელიც ქვემოთ არის მოცემული. საათები, რომელსაც Loren-ი ახმარს მომხმარებელს მოიცავს პირდაპირი კონტაქტის დროს, ინფორმაციის ანალიზსა და მომდევნო შეხვედრას კლიენტთან. Loren-მა გადაწყვიტა თავის კლიენტებს, რომელთა მომსახურება მას არ შეუძლია, წარუდგინოს თავისი კოლეგა.

	მომხმარებლის ჯგუფი		
	A	B	C
საშუალო ინვესტირება კომპანიის პროდუქციაში თვიურად	$900	$600	200
მომხმარებლისთვის განკუთვნილი საათები თვიურად	3	1.5	0.5
საკომისიოს საშუალო პროცენტი	6%	5%	4%
მომხმარებლების მიმდინარე რაოდენობა	20	60	120

A ჯგუფში მოქცეული კლიენტები დაინტერესებულნი არიან ახალი საინვესტიციო პროდუქტით, რომელსაც Loren-ის კომპანია სთავაზობს და შემდეგ მსხვილ ინვესტირებას ახდენს ახალ პროდუქტში Loren-თან შეხვედრის ან მასთან სატელეფონო საუბრის შემდეგ. B ჯგუფში არსებული კლიენტები ასევე ახორციელებენ ინვესტიციას, მაგრამ უფრო მცირე რაოდენობით A ჯგუფის კლიენტებთან შედარებით. C ჯგუფის კლიენტები ძალიან აფასებენ Loren-ის კონსულტაციას, რომელიც ეხება პენსიაში გასვლის შემდეგ ფინანსურ დაგეგმვას და მომავალ ხარჯებს, მაგრამ მათ გააჩნიათ მცირე დისკრეციული შემოსავალი ინვესტიციისთვის. ეს კლიენტები ინვესტიციას ახდენენ Loren-ისთვის დაბალი საკომისიო მაჩვენებლის მქონე პროდუქტებში. თუმცა, Loren ინარჩუნებს კონტაქტს მსგავს კლიენტებთან, რადგან ის ითვალისწინებს იმას, რომ მსგავსი კლიენტები უფრო მომგებიანი ხდებიან თავიანთი კარიერის ზრასთან ერთად.

დავალება

ა. მოწოდებულ მონაცემებზე დაყრდნობით, რომელი კლიენტები ზრდიან მაქსიმალურად Loren-ის საკომისიოს, ჩავთვალოთ, რომ ის მუშაობს 160 საათი თვეში?

ბ. რომელი სხვა ფაქტორები უნდა გაითვალისწინოს Loren-მა კლიენტების არჩევის დროს?

LO 2 6-39 ***მოკლევადიანი ფასწარმოქმნა.*** True Image Printers არის კორპორაცია, რომელიც დაფუძნებულია Oberlin-ში, Ohio. ის ყიდის მაღალი ხარისხის პრინტერებს Midwest-ის რეგიონალურ ბაზარზე. კომპანია აწარმოებს ორი სახის პროდუქტს L8011 და L8033. ქვემოთ მოცემულია ინფორმაცია ამ ორი პროდუქტის შესახებ:

	პროდუქტი	
დასახელება	L8011	L8033
ხარჯი ერთეულზე:		
პირდაპირი მასალის ხარჯები	$300	$375
მუშახელის ღირებულება	400	500
ცვალებადი დამხმარე ხარჯები	500	625
მუდმივი დამხმარე ხარჯები	400	500
მთლიანი ხარჯები ერთეულზე	$1,600	$2,000
ფასი	$2,000	$2,500
გაყიდული რაოდენობა	400 ცალი	200ცალი

ხელფასის საშუალო მაჩვენებელი დამატებითი შეღავათების ჩათვლით შეადგენს $20-ს საათში. საწარმოს გააჩნია სიმძლავრე 14,000 მუშახელის საათის ოდენობით, მაგრამ მიმდინარე წარმოება იყენებს მხოლოდ 13,000 მუშახელის საათებს.

დავალება

ა. ახალმა მომხმარებელმა შესთავაზა 40 ერთეულის L8033 შესყიდვა, თუ კომპანია დააკლებს პროდუქტის ფასს, რომელიც შეადგენს $2,000 დოლარს ერთეულზე. რამდენი მუშახელის საათი დასჭირდება 40 ერთეულის წარმოებას? რამდენით გაიზრდება ან შემცირდება კომპანიის მოგება აღნიშნული შეკვეთის მიღების შემთხვევაში? (ყველა დანარჩენი ფასი იგივე რჩება).

ბ. ჩავთვალოთ, რომ მომხმარებელმა შესთავაზა 60 ერთეული L8033-ის შესყიდვა $2,000-ად ერთეული. რამდენით გაიზრდება ან შემცირდება კომპანიის მოგება აღნიშნული შეკვეთის მიღების შემთხვევაში? დავუშვათ, რომ კომპანიას არ შეუძლია გაზარდოს წარმოების სიმძლავრე ზედმეტი მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად.

გ. უპასუხეთ კითხვას (ბ), თუ დავუშვებთ, რომ საწარმოს შეუძლია მუშაობა ზენორმატიული დროით. მუშახელის ღირებულება ზედმეტი დროით მუშაობის გამო იზრდება $30-მდე საათში. ცვლადი ხარჯები 50%-ით უფრო მეტია, ვიდრე ჩვეულებრივი წარმოების შემთხვევაში.

LO 2 6-40 ***შესათავაზებელი ფასი.*** (adaptirebuli CMA, ivnisi1991) Marcus Fibers-ი აწარმოებს სინთეთიკურ ბოჭკოს, რომელსაც კომპანია იყენებს მრავალ პროდუქტში, როგორიცაა: გადასაფარებელი, პალტო, პოლიციისა და სახანძრო ფორმები. Marcus Fibers-ს ეს ბიზნესი აქვს 1975 წლიდან და 1983 წლიდან მისი ბიზნესი მომგებიანია. კომპანია იყენებს სტანდარტულ დანახარჯთა მართვის სისტემას და ანალიზებს წარმოების დამხმარე ხარჯებს მუშახელის საათების მიხედვით. კომპანიამ ახლახანს მიიღო შეკვეთა 800,000 გადასაფარებლის წარმოებაზე, რომელიც განრიგის მიხედვით უნდა მიეწოდოს რამოდენიმე სამხედრო ბაზას. შეთავაზება მოიცავს ერთეულის მთლიან ხარჯს დამატებული მთლიანი ხარჯის ამონაგებს არა უმეტეს 9%-სა საშემოსავლო გადასახადის შემდეგ. მთლიან ხარჯებში შედის პროდუქტის წარმოების ცვლადი ხარჯები, მუდმივი დამხმარე ხარჯები, ადმინისტრაციული ხარჯების ნაზრდი, რომელიც დაკავშირებულია პროდუქტის წარმოებასა და გაყიდვასთან. კონტრაქტორმა განაცხადა, რომ ერთ გადასაფარებელზე $25-ზე მეტი ფასი სავარაუდოდ არ განიხილება. 800,000 გადასაფარებლისთვის შეთავაზების მოსამზადებლად Andrea Lightner-მა კომპანიის ბუღალტერმა შეაგროვა გადასაფარებლების წარმოებასთან დაკავშირებული ხარჯების შესახებ ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია:

ხარჯები	თანხა
ნედლეული	$1.50 ერთ ფუნტ ბოჭკოზე
მუშახელის ღირებულება	$7.00 საათში
დანადგარის პირდაპირი ხარჯები[a]	$10.00 ერთ გადასაფარებელზე
ცვალებადი დამხმარე ხარჯები	$3.00 მუშახელის ერთ საათში
მუდმივი ხარჯები	$8.00 მუშახელის ერთ საათში
ზრდის ადმინისტრაციული ხარჯები	$2,500 1,000 გადასაფარებელზე
სპეციალური გადასახადი[b]	$0.50 ერთ გადასაფარებელზე
მასალის გამოყენების ხარჯები	6 ფუნტი ერთ გადასაფარებელზე
წარმოების სიხშირე	4 გადასაფარებელი მუშახელის ერთ საათში
მოქმედი გადასახადის მაჩვენებელი	40%

[a] დანადგარის პირდაპირი ხარჯები შედგება სპეციალური საცხის, საკერავი ნემსების ჩანაცვლებისა და ტექნიკური მომსახურების ხარჯებისგან. აღნიშნული ხარჯები არ არის შესული წარმოების დამხმარე ხარჯებში.

[b] კომპანიამ ახლახანს შეიმუშავა ახალი ბოჭკო, რომელიც გამოიყენება გადასაფარებლის წარმოებაში და დაჯდა $750,000. ამ ხარჯის დასაფარავად კომპანიამ დაამკვიდრა პოლიტიკა, რომელიც გულისხმობს თითოეულ გადასაფარებელზე $0.50-ის დამატებას. დღემდე კომპანიამ ამოიღო $125,000. Andrea-მ იცის, რომ ეს ხარჯი არ შედის მთლიან ხარჯებში, რადგან ის არ არის პროდუქტის წარმოების ხარჯი.

დავალება

ა. გამოიანგარიშეთ ერთი გადასაფარებლის მინიმალური ფასი, რომელიც კომპანიამ შეიძლება შესთავაზოს მომხმარებელს კომპანიის წმინდა შემოსავლის შემცირების გარეშე.

ბ. გამოიყენეთ მთლიანი ხარჯის კრიტერიუმი და მაქსიმალური დასაშვები მითითებული ამონაგები და დაითვალეთ ერთი გადასაფარებლის შესათავაზებელი ფასი.

გ. (ბ) კითხვაზე პასუხის მიუხედავად, ჩათვალეთ, რომ ერთი გადასაფარებლის ფასი დანახარჯებს პლუს ფიქსირებული მოგების კრიტერიუმის გამოყენებით უფრო დიდია, ვიდრე მაქსიმალური შესათავაზებელი ფასი $25 ერთ გადასაფარებელზე. განიხილეთ ფაქტორები, რომელიც კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს მაქსიმალური ფასის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებამდე.

LO 1, 2 **6–41** ***გადაწყვეტილება პროდუქციის ასორტიმენტისა და სპეციალური შეკვეთის შესახებ.*** კომპანია „Holmes Manufacturing" აწარმოებს აკუსტიკური კონტროლის სამ მოდელს A17-ს, B23-ს და XLT-ს. სამივე იყენებს ერთი და იმავე ძირითად კომპონენტს. ძირითადი კომპონენტი იწარმოება A დეპარტამენტში. A17 მოდელისთვის ძირითადი კომპონენტის წარმოება სრულდება C დეპარტამენტში. ორივე მოდელისთვის B23 და XLT ძირითადი კომპონენტი გაივლის შემდგომ მოდიფიკაციას C დეპარტამენტში. მოდიფიკაცია მოითხოვს მსგავს დანადგარსა და მუშახელის გამოცდილებას. დეპარატმენტი B-ს სიმძლავრე შეიძლება იქნეს გამოყენებული ნებისმიერი პროდუქტისთვის.

ერთეულის ღირებულება ძირითადი კომპონენტისთვის	
ხარჯი	რაოდენობა
პირდაპირი მასალის ხარჯი	$3.80
მუშახელის ღირებულება	10.00
მუდმივი დამხმარე ხარჯები (განაწილებული მუშახელის საათების მიხედვით)	15.00
ერთეულის მთლიანი ღირებულება	$28.80
მიმდინარე წარმოების მოცულობა	4,000

	პროდუქციის თვითღირებულება ერთეულის მიხედვით		
ფასახელება	A17	B23	XLT
ერთეულის გასაყიდი ფასი	$75.00	$120.00	$160.00
ძირითადი კომპონენტების ხარჯი	$28.80	$28.80	$28.80
პირდაპირი მასალის ხარჯები	0	$6.00	$4.50
მუშახელის ღირებულება	$9.00	$20.00	$31.00
მოდიფიკაციის საათები (დეპარტამენტი B)	0	0.5 საათი	0.75 საათი
საბოლოო დამუშავების საათები (დეპარტამენტი C)	0.3 საათი	0.3 საათი	0.3 საათი
მუდმივი დამხმარე ხარჯები (განაწილებული მუშახელის საათების მიხედვით)	$9.00	$20.00	$31.00
ერთეულის მთლიანი ღირებულება	$46.80	$74.80	$95.30
მიმდინარე წარმოების მოცულობა	2,000	1,200	800

დავალება

ა. უცხოელმა დისტრიბუტორმა შესთავაზა კომპანიას სპეციალური შეკვეთის შესრულება, რომელიც მოიცავს 1,000 ერთეულ ძირითად კომპონენტს. გაგზავნის სპეციალური ხარჯი იქნება $3,200. საწარმოს გააჩნია ჭარბი სიმძლავრე 1,000-ით მეტი ძირითადი კომპონენტის საწარმოებლად და ეს შეკვეთა არ იმოქმედებს სხვა პროდუქტის გაყიდვებზე. განსაზღვრეთ მინიმალური ფასი, რომელიც კომპანია „Holmes Manufacturing"-მა შეიძლება შესთავაზოს მომხმარებელს.

ბ. განსაზღვრეთ ცალკეული პროდუქტის ზღვრული სარგებლიანობა ერთეულზე.

გ. ჩაეთვალოთ, რომ ჭარბი მოთხოვნაა სამივე პროდუქტზე და საწარმო ამჟამად მუშაობს სრული დატვირთვით, ერთადერთი ცვლილება, რაც შეიძლება მოხდეს ეს არის მუშათა გადანაცვლება დეპარტამენტებს C-სა და B-ს შორის. პერსონალს შეუძლია ორივე დეპარტამენტში მუშაობა ეფექტიანობის დაკარგვის გარეშე. განსაზღვრეთ ოპტიმალური თვიური წარმოების ასორტიმენტი სამივე პროდუქტისთვის. შეამონმეთ შეიცვლება თუ არა თქვენი პასუხი, თუ B23 მოდელის ფასია $140.

LO 2 **6–42** ***გადაწყვეტილება სპეციალური შეკვეთის შესახებ.*** კომპანია „Kirby" ანარმოებს ტყავის ჩემოდანს $37.95-ად, რომელსაც აძლევს საბითუმო მყიდველებს. ამ პროდუქტის წარმოების სიმძლავრე შეადგენს 75,000 ერთეულს წლიურად, მაგრამ ნორმალური მოცულობა არის 500,000 ერთეული. ერთეულებისა და მთლიანი ხარჯების შესახებ ინფორმაცია ჩვეულებრივი მოცულობის პირობებში მოცემულია ქვემოთ:

ფანახარჯი	ერთეულის ღირებულება	მთლიანი ხარჯები
პირდაპირი მასალის ხარჯები	$9.80	$4,900,000
მუშახელის ღირებულება	4.50	2,250,000
წარმოების დამხმარე ხარჯები	12.00	6,000,000
გაყიდვისა და ადმინისტრაციული ხარჯები	6.70	3,350,000
მთლიანი ხარჯები	$33.00	$16,500,000

წარმოების დამხმარე და გაყიდვებისა და ადმინისტრაციული ხარჯები მოიცავს ცელად და მუდმივ ხარჯებს, წარმოების დამხმარე მუდმივი ხარჯები მიმდინარე წლისთვის დადგენილია და შეადგენს $4,500,00-ს, ხოლო მუდმივი გაყიდვებისა და ადმინისტრაციული ხარჯები- $2,100,000-ს.

კომპანიამ მიიღო შეთავაზება პერსპექტიული მომხმარებლისგან 100,000 ჩემოდნის ოდენობით, რომლის ერთეულის ფასია $25. მომხმარებელს სურს, რომ პროდუქტი შეფუთული იყოს დიდ ყუთში, კონტეინერის ნაცვლად და ის თავად წაიღებს პროდუქციას საკუთარი სატვირთო მანქანით. შესაბამისად, ცელადი გაყიდვისა და ადმინისტარციული ხარჯები შემცირდება 60%-ით ამ შეკვეთის შემთხვევაში.

დავალება

განსაზღვრეთ უნდა მიიღოს თუ რა კომპანიამ აღნიშნული შეკვეთა

LO 1, 2 **6–43** ***გადაწყვეტილება სპეციალური შეკვეთის დროს ფასწარმოქმნისა და პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ.*** კომპანია „Purex" აწარმოებს და ყიდის ერთ პროდუქტს სახელად Kleen-ს. წლიური წარმოების სიმძლავრე შეადგენს 100,000 დანადგარის საათს. დანადგარის ერთი საათი სჭირდება ერთი ერთეული Kleen წარმოებას. წლიური მოთხოვნა პროდუქტზე რჩება 80,000 ერთეული. გასაყიდი ფასი არის $10 ერთეულზე. პროდუქტის წარმოებისა და გაყიდვის შესახებ ინფორმაცია მოცემულია ქვემოთ:

ცვალებადი ხარჯები ერთეულზე:	
პირდაპირი მასალის ხარჯები	$1.50
მუშახელის ღირებულება	2.50
ცვალებადი წარმოების დამხმარე ხარჯები	0.80
ცვალებადი გაყიდვებისა და დისტრიბუციის ხარჯები	2.00
მუდმივი ხარჯები წლიურად	
მუდმივი წარმოების დამხმარე ხარჯები	$100,000
მუდმივი გაყიდვისა და დისტრიბუციის ხარჯები	50,000

დავალება

ა. კომპანიას საწყობში აქვს მარაგები 2,000 ერთეულის ოდენობით, რომელიც ნაწილობრივ დაზიანებულია. კომპანია ყიდის ამ ერთეულებს რეგულარული ქსელების მეშვეობით შემცირებულ ფასებში. 2,000 ერთეული იქნება სრულიად გამოუსადეგარი, თუ ამ გზით არ იქნა გაყიდული. აღნიშნული ერთეულების გაყიდვები გავლენას არ ახდენს პროდუქტის ჩვეულებრივ გაყიდვებზე. გამოთვალეთ ერთეულის რელევანტური ხარჯი, რომ განსაზღვროთ ასეთი ერთეულების მინიმალური გასაყიდი ფასი.

ბ. კომპანია „Ajax"-მა შესთავაზა 25,000 ერთეულის წარმოება და გაგზავნა კომპანიის მომხმარებლებისთვის. თუ კომპანია „Purex" მიიღებს ამ შეთავაზებას, ის გააგრძელებს 55,000 ერთეულის წარმოებასა და გაგზავნას. კომპანიის წარმოების მუდმივი დამხმარე ხარჯები შემცირდება $90,000-ით. მისი მუდმივი გაყიდვისა და დისტრიბუციის ხარჯები იგივე დარჩება. ცვლადი გაყიდვისა და დისტრიბუციის ხარჯები შემცირდება $0.80-ით ერთეულზე 25,000 ერთეულისთვის. განსაზღვრეთ მაქსიმალური რაოდენობა ერთეულზე, რომელიც კომპანიამ უნდა გადაუხადოს კომპანიას „Ajax"-ს 25,000 ერთეულის წარმოებისა და გაგზავნისთვის.

გ. კომპანიამ „Purex"-მა მიიღო ერთჯერადი სპეციალური შეკვეთა 5,000 ერთეულის წარმოებაზე. ამ შეკვეთის მიღება არ იმოქმედებს რეგულარული 80,000 ერთეულის გაყიდვებზე. ცვლადი გაყიდვის ხარჯები 5,000 ერთეულისთვის იქნება $1.00. განსაზღვრეთ კომპანიისთვის მინიმალური მისაღები ფასი.

დ. კომპანიას შეუძლია გამოიყენოს თავისი სანარმო სხვა პროდუქტის, სახელად „Shine"-ს, წარმოებისთვის. პროდუქტის წლიური წარმოების სიმძლავრე შეადგენს 50,000 ერთეულს. ერთი ერთეულის დამზადებას სჭირდება 2.5 დანადგარის საათი. მარკეტინგინს დეპარატმენტი მიიჩნევს, რომ 50,000 ერთეული წლიურად შეიძლება გაიყიდოს და ერთი ერთეულის ღირებულება იქნება $16 დოლარი. Shine-ის გაყიდვა არ იმოქმედებს Kleen-ის გაყიდვების მოთხოვნაზე. Shine-ის წარმოებისა და გაყიდვის შესახებ არსებობს შემდეგი ინფორმაცია:

ცვალებადი ხარჯები ერთეულზე:	
პირდაპირი მასალის ხარჯები	$2.50
მუშახელის ღირებულება	4.00
ცვალებადი წარმოების დამხმარე ხარჯები	1.20
ცვალებადი გაყიდვისა და დისტრიბუციის ხარჯები	3.30
მუდმივი ხარჯები წლიურად:	
მუდმივი წარმოების დამხმარე ხარჯები	$100,000
მუდმივი გაყიდვისა და დისტრიბუციის ხარჯები	50,000

განსაზღვრეთ პროდუქციის ასორტიმენტი, რომელიც კომპანიას მაქსიმალურ მოგებას მოუტანს.

LO 1, 2 **6-44** ***პროდუქციის ასორტიმენტისა და ზედმეტი დროით მუშაობის შესახებ გადაწყვეტილება.*** მიუბრუნდით კომპანია „Crimson Components"-ის მონაცემებს სავარჯიშო 4-42-ში. ქვემოთ მოცემულია დამატებითი ინფორმაცია:

- კომპანია თვლის, რომ მას არ შეუძლია შეცვალოს თავისი გასაყიდი ფასი.
- ყველა წარმოების დამხმარე ხარჯი, რომელიც მოცემულია 4-42 სავარჯიშოში მიეკუთვნება ცვალებად ხარჯებს.
- ყველა არასანარმოო ხარჯი მუდმივია.
- საწარმოს გააჩნია 80,000 დანადგარის საათის სიმძლავრე ჩამოსხმის სააქმროსთვის და 120,000 დანადგარის საათის სიმძლავრე დანადგარზე დამუშავების საამქროსთვის ერთი ცვლის შემთხვევაში.
- პროგნოზირებული მოთხოვნა მომდევნო წლისთვის არის 600,000 ერთეული R361-თვის და 800,000 R572-თვის.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ მთლიანი დანადგარის საათები ჩამოსხმისა და დანადგარზე დამუშავების საამქროების მომავალი წლის ყველა პროგნოზირებული მოთხოვნის შესაბამისი ერთეულების წარმოებისთვის. რომელ საამქროშია პროგნოზირებული მოთხოვნის შესრულებისთვის არაადეკვატური სიმძლავრე?

ბ. განსაზღვრეთ ორივე პროდუქტის ზღვრული სარგებლიანობა თქვენს ანალიზზე დაყრდნობით 4-42 სავარჯიშო (ბ) კითხვაში.

გ. განსაზღვრეთ სარგებლიანობა დანადგარის საათის მიხედვით დეპარტამენტისთვის (s), სადაც სიმძლავრე არის არაადეკვატური. სიმძლავრის შეზღუდვის პირობებში (s). დაადგინეთ ორივე პროდუქტის წარმოების დონე, რომელიც მაქსიმალურ მოგებას მოუტანს კომპანიას.

დ. ორივე ჩამოსხმისა და დანადგარზე დამუშავების საამქროს შეუძლია ზედმეტი დროით მუშაობა. მუშახელის ღირებულება გაიზრდება 50%-ით ზედმეტი დროის მუშაობის პრემიის გამო. წარმოების დამხმარე ხარჯები ერთეულზე იგივე დარჩება, როგორც ნორმალური წარმოების შემთხვევაში იყო. როგორ ფიქრობთ, აზრი აქვს რომელიმე საამქროს ზედმეტი დროით მუშაობას? განმარტეთ.

LO 1, 2, 3, 4 **6-45** ***პროდუქციის ასორტიმენტისა და სპეციალური შეკვეთის შესახებ გადაწყვეტილება.*** კომპანია, „Orion Outdoors", აწარმოებს სტანდარტული და მაღალი ხარისხის მსუბუქ კარავს. კომპანიის სამუშაო ძალა წარმოადგენს გუნდს, რომელიც პასუხისმგებელია დაჭრას, შეკერვასა და შემოწმებაზე. კომპანიამ განსაზღვრა, რომ მისი მუშახელის ღირებულება და დამხმარე ხარჯები დამოკიდებულია მუშახელის საათების, (ჭრა, კერვა და შემოწმება), პროდუქციის პარტიისა და გაგზავნის რაოდენობაზე. წარმოების შესახებ ინფორმაცია მოცემულია ქვემოთ:

დასახელება	სტანდარტული მოდელი	მაღალი კლასის მოდელი
მუშახელის ღირებულება (ჭრა და კერვა) ერთ კარავზე	10 წუთი	15 წუთი
პარტიის საშუალო ზომა	60 კარავი	30 კარავი
მუშახელის შემოწმების საშუალო დრო ერთ პარტიაზე	2 საათი	2.5 საათი
გაგზავნის საშუალო ზომა	60 კარავი	10 კარავი
გასაყიდი ფასი ერთ კარავზე	$10	$20
მასალის ხარჯები ერთ კარავზე	$5	$11

სტანდარტული და მაღალი კლასის მოდელზე მოთხოვნა არის შესაბამისად 6,000 და 3,000. მუშახელის საათები ჭრის შეკერვისა და შემოწმებისთვის შეადგენს 2,000 საათს. მუშახელის ღირებულება არის $12 ერთ საათში, დაზღვევის ჩათვლით და ერთი გაგზავნის ხარჯი არის $15. კომპანია აწარმოებს მოთხოვნის შესაბამისად და არ აქვს მარაგები.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ ორივე პროდუქტის წარმოების რაოდენობა, რომელიც კომპანიას მოუტანს მაქსიმალურ მოგებას, ჩავთვალოთ, რომ მუშახელის საათების რაოდენობის შეცვლა არ არის შესაძლებელი.

ბ. გაყიდვების მენეჯერმა მიიღო შეთავაზება კომპანია, „Northlands Retail"-იდან, 2,000 მაღალი ხარისხის კარავის ნარმოებაზე, რომლის ერთეულის ფასია $18.50. ეს შეკვეთა ინარმოება და გაიგზავნება პარტიებად. ერთ პარტიაში იქნება 50 კარავი. მაღალი კლასის კარავის შემოწმება ნაიღებს 2,5 საათს ერთ პარტიაზე. კომპანიამ უნდა მიიღოს ეს შეკვეთა თუ პირდაპირი მუშახელი ისევ შეზღუდულია 2,000 საათამდე. რომელი სხვა ხარისხის ფაქტორები უნდა გაითვალისწინოს კომპანიამ?

LO 3 **6-46** (დანართი) კომპანია "Colway" აფასებს პროდუქტზე მოთხოვნასა და დადგენილ ფასებს შორის დამოკიდებულებას შემდეგი ტოლობის მიხედვით, სადაც:

Q = მოთხოვნილი რაოდენობა
P = პროდუქტის ფასი
Q = a-bP

მარკეტინგის მენეჯერმა Trisha Colway-მ ჩაატარა ბაზრის კვლევა, რომელიც მიუთითებს, რომ b = 500 და a = 8,400 საშუალოდ ამ წლის პირველი კვარტალში .

სიმძლავრის ხარჯები m = $3-ს ერთეულზე და ცვალებადი ხარჯები v = $8.10-ს ერთეულზე. თუ აუცილებელი სიმძლავრე მაღალია, ცვალებადი ხარჯები იზრდება და ხდება w = $12.70 ერთეულზე.

Trisha-მ განსაზღვრა რომ გრძელვადიანი ეტალონური ფასი არის შემდეგი:

$$P^L = \frac{a}{2b} + \frac{v+m}{2}$$
$$= \frac{8,400}{2\times 500} + \frac{\$8.10+\$3.00}{2}$$
$$= \$13.95$$

მან ასევე დაადგინა სიმძლავრის დონე X=2,150 ერთეული.
კომპანია მიყვება მოთხოვნის პირობებს კვარტლის განმავლობაში. ის აცხადებს ახალ ფასს ყოველ კვირას გაზეთ Sunday-ში. ქვემოთ მოცემულია მოთხოვნის პარამეტრის მაჩვენებლები ნლის პირველ კვარტლისათვის:

კვირა t	მიმდინარე მაჩვენებელი A_t	კვირის ფასი P_t
1	8,200	$12.25
2	8,350	?
3	8,600	?
4	8,500	?
5	8,400	?
6	8,850	?
7	8,300	?
8	8,050	?
9	8,200	?
10	8,800	?
11	8,350	?
12	7,950	?
13	8,650	?

მაჩვენებელი (b = 500) რჩება იგივე მთელი ამ პერიოდის განაელობაში. მოკლევადიანი (კვირის) ფასი დგინდება, თუ სიმძლავრე არ აჭარბებს რეალიზებულ მოთხოვნას:

$$P_t^* = \frac{a_t}{2b} + \frac{v}{2}$$

თუ სიმძლავრე ჭარბია მაშინ ვიღებთ:

$$P_t^* = \frac{a_t}{2b} + \frac{w}{2}$$

ყურადღება მიაქციეთ, რომ ფასი დგინდება შემდეგნაირად:

$$P_t^* = \frac{a_t}{2b} + \frac{v}{2}$$

მიღებული მოთხოვნა არ აჭარბებს სიმძლავრეს X=2,150 მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ:

$$Q_t = a_t - bP_t = a_t - 500\left(\frac{a_t}{1,000} + \frac{8.10}{2}\right) = \frac{a_t}{2} - 2,025$$

თუ სიმძლავრე ნაკლებია X=2,150 ეს ნიშნავს, რომ თუ a_t <8,350. შესაბამისად ფასი დგინდება შემდეგნაირად:

$$P_t^* = \frac{a_t}{2b} + \frac{w}{2}$$

მიღებული მოთხოვნა აჭარბებს სიმძლავრეს X= 2,150 მხოლოდ მაშინ a_t <10,650.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ კვირის ფასები, ააგეთ დიაგრამა თითოეული 13 კვირისთვის და შეადარეთ გრძელვადიანი ეტალონური ფასი. განსაზღვრეთ საშუალო კვირის ფასი.

ბ. განსაზღვრეთ მთლიანი მოგება 13-კვირიან პერიოდში. გაიმეორეთ იგივე საავარჯიშო სიმძლავრის (X) დადგენის შემდეგ სხვადასხვა დონეებზე (X=1,750, 1950 და 2,550). გამოსახეთ მთლიანი მოგება დიაგრამაზე სიმძლავრის სხვადასხვა დონეებისთვის, რომელსაც თქვენ აირჩევთ.

LO 2, 3, 4 **6-47** ***ფასწარმოქმნა სპეციალური შეკვეთისას.*** კომპანია „Sommars", რომელიც მდებარეობს სამხრეთ Wisconsin-ში ანარმოებს სხვადასხვა სახის სარქველებსა და შემაერთებელ დეტალებს, რომლებიც იყიდება ახლოს მდებარე შტატების მომხმარებლებზე. ამჟამად, კომპანია ფუნქციონირებს 70%-იანი სიმძლავრით და გამოიმუშავებს დამაკმაყოფილებელ ამონაგებს ინვესტიციაზე.

კომპანიიის მენეჯმენტს შოტლანდიის Glasgow Industires Ltd-მა შესთავაზა 120,000 ერთეულის წნევის სარქველის ნარმოება. Glasgow Industires აწარმოებს პრაქტიკულად იდენტურ წნევის სარქველს, მაგრამ საწარმოში გაჩენილმა ხანძარმა დახურა ნარმოება. კომპანიას ჭირდება 120,000 სარქველი მომდევნო 4 თვის მანძილზე, რომ დააკმაყოფილოს მისი რეგულარული მომხმარებელი. კომპანია

მზადაა გადაიხადოს $19 ერთ სარქელში, გადატანისა და ტრანსპორტირების დაზღვევის ხარჯებთან ერთად. Sommer-ის ნნეის სარქელის თვითღირებულების შესახებ შემდეგი მონაცემები არსებობს:

პირდაპირი მასალის ხარჯები	$5.00
მუშახელის ღირებულება	6.00
წარმოების დამხმარე ხარჯები	9.00
მთლიანი ხარჯები	$20.00

წარმოების დამხმარე ხარჯები ნანილდება პროდუქციაზე $18 მაჩვენებლით მუშახელის საათების მიხედვით. ეს მაჩვენებელი შედგება შემდეგი კომპონენტებისგან:

ცვლადი წარმოების დამხმარე ხარჯები	$ 6.00
მუდმივი წარმოების დამხმარე ხარჯები	12.00
დანახარჯის მატარებლის მაჩვენებელი	$18.00

ნნეის სარქელის გაყიდვებთან დაკავშირებული დამატებითი ხარჯები მოიცავს გაყიდვების საკომისიოს 5%-ს და გადატანის ხარჯებს $1-ს ერთეულზე. თუმცა, კომპანია არ იხდის გაყიდვების საკომისიოს სპეციალურ შეკვეთაზე, რომელიც პირდაპირ მიდის მენეჯმენტთან.

გაყიდვის ფასის დადგენის დროს, კომპანია ამატებს 40%-იან დარიცხვას პროდუქციის თვითღირებულებას. ეს გვაძლევს $28 გასაყიდ ფასს ნნევის სარქელისთვის. მარკეტინგის განყოფილებას დადგენილი აქვს გასაყიდი ფასი $27 კომპანიის ბაზრის წილის შენარჩუნების მიზნით. მენეჯმენტს სჯერა, რომ მას შეუძლია მიიღოს Glasgow Industires-ის შეკვეთა მისი დაგეგმილი ნარმოების შეფერხების გარეშე. შეკვეთა მოითხოვს დამატებით მუდმივ ნარმოების დამხმარე ხარჯებს $12,000-ის ოდენობით თვიურად, რომელშიც შედის კონტროლისა და ადმინისტრაციული ხარჯები.

თუ მენეჯმენტი მიიღებს შეკვეთას 30,000 ერთეულზე ნნევის სარქელის ნარმოება და გაგზავნა მოხდება Glasgow Industires-თვის ყოველ თვეში პარტიებად.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ რამდენი დამატებითი მუშახელის საათები დასჭირდება კომპანიას ყოველთვიურად შეკვეთის შესრულებისთვის.

ბ. შეაფასეთ Glasgow Industires შეკვეთის გავლენა კომპანიის მოგებაზე.

გ. გამოთვალეთ მინიმალური ერთეულის ფასი, რომელიც კომპანიის მენეჯმენტისთვის შეიძლება მისაღები იყოს Glasgow Industires-ს შეკვეთის შემთხვევაში მოგების შემცირების გარეშე.

დ. განსაზღვრეთ ფასის გარდა სხვა ფაქტორები, რომელიც კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს ამ შეკვეთის მიღების ნინ.

LO 1, 4 **6-48** ***პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ გადაწყვეტილება.*** Bakker Industries ყიდის სამი სახის პროდუქტს (პროდუქტი 611, 613 და 615), რომელთა ნარმოება ხდება ოთხი საამქროსაგან შემდგარ ქარხანაში (საამქრო 1-ლიდან საამქრო 4-ის ჩათვლით). ორივე მუშახელისა და დანადგარის საათები გადანაწილებულია პროდუქტზე ცალკეულ საამქროების მიხედვით. დანადგარზე დამუშავება და მუშახელის გამოცდილება იმდაგვარია, რომ მათი სხვა საამქროში გადანაცვლება არ შეიძლება მოხდეს.

კომპანიის მენეჯმენტი აპირებს წარმოების დაგეგმვას მომდევნო რამოდენიმე თვისთვის. არსებობს მუშახელის ნაკლებობის პრობლემა, ზოგიერთი დანადგარი არ არის მუშა მდგომარეობაში მისი კაპიტალური რემონტის გამო. შესაძლებელი

დანადგარისა და მუშახელის საათები საამქროების მიხედვით 6 თვის მანძილზე შემდეგია:

თეორიული სიმძლავრე

	დეპარტამენტი			
	1	2	3	4
ნორმალური დანადგარის სიმძლავრე დანადგარის საათების მიხედვით	3,500	3,500	3,000	3,500
დანადგარების სიმძლავრე შესაკეთებელი დანადგარის საათების მიხედვით	(500)	(400)	(300)	(200)
არსებული დანადგარის სიმძლავრე დანადგარის საათების მიხედვით	3,000	3,100	2,700	3,300
მუშახელის სიმძლავრე პირდაპირი შრომითი საათების მიხედვით	4,000	4,500	3,500	3,000
ხელმისაწვდომი მუშახელი მუშახელის საათების მიხედვით	3,700	4,500	2,750	2,600

მუშახელისა და დანადგარის სპეციფიკაციები პროდუქტის ერთეულის მიხედვით

		დეპარტამენტი			
პროდუქტი	მუშახელის და დანადგარის საათები	1	2	3	4
611	მუშახელის საათები	2	3	3	1
	დანადგარის საათები	2	1	2	2
613	მუშახელის საათები	1	2	0	2
	დანადგარის საათები	1	1	0	2
615	მუშახელის საათები	2	2	1	1
	დანადგარის საათები	2	2	1	1

გაყიდვების დეპარტამენტის პროგნოზი პროდუქტის მოთხოვნასთან დაკავშირებით მომდევნო 6 თვის მანძილზე შემდეგნაირია:

პროდუქტი	თვიური გაყიდვების ცვლილება
611	500 ერთეული
613	400 ერთეული
615	1,000 ერთეული

კომპანიის მარაგების დონე არ გაიზრდება და არც შემცირდება მომდევნო 6 თვის მანძილზე. ერთეულის ფასისა და ღირებულების მონაცემები მომდევნო ექვსი თვის განმავლობაში მოცემულია ქვემოთ:

	პროდუქტი		
დასახელება	611	613	615
ერთეულის ხარჯები:			
პირდაპირი მასალის ხარჯები	$75	$13	$17
მუშახელის ღირებულება:			
დეპარტამენტი 1	12	6	12
დეპარტამენტი 2	21	14	14
დეპარტამენტი 3	24	0	8
დეპარტამენტი 4	9	18	9
ცვლადი დამხმარე ხარჯები	27	20	25
მუდმივი დამხმარე ხარჯები	15	10	32
ცვალებადი გაყიდვის ხარჯები	3	2	4
ერთეულის გასაყიდი ფასი	$196	$123	$167

ა. განსაზღვრეთ სამივე პროდუქტის გაყიდვებზე თეიური მოთხოვნა დაკმაყოფილებული იქნება თუ არა კომპანიის მიერ.

ბ. როგორი თეიური ნარმოების განრიგი უნდა აირჩიოს კომპანიამ, რომ მიიღოს მაქსიმალური მოგება? მოამზადეთ შესაბამისი კალკულაციები და წარმოადგინეთ დაგეგმვის სარგებლიანობა.

გ. რომელი სხვა ალტერნატივები უნდა გაითვალისწინოს კომპანიამ, რომ მიაწოდოს მომხმარებელს მოთხოვნის შესაბამისი პროდუქცია?

LO 1, 4 **6-49** ***პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ გადაწყვეტილება.*** Sportway არის საბითუმი დისტრიბუტორი, რომელიც ამარაგებს მაღაზიათა ფართო ქსელს ზომიერი ფასის მქონე სპორტული აღჭურვილობით. კომპანიის პროდუქციის დაახლოებით 60% შეძენილია სხვა კომპანიებისგან, დარჩენილი ნაწილი ინარმოება თავად კომპანიის მიერ. კომპანიას აქვს პლასტმასის ჩამოსხმის საამქრო, სადაც თევზის დამჭერი მოწყობილობის ჩამოსხმა ხდება. Sportway-ის შეუძლია აწარმოოს და გაყიდოს 8,000 ერთეული მოწყობილობა წლიურად და ის მთლიანად იყენებს მუშახელის სიმძლავრეს. ქვემოთ მოცემულია თევზის დამჭერი მოწყობილობის გასაყიდი ფასი და ხარჯები:

გასაყიდი ფასი ერთ ყუთზე		$86.00
ხარჯები ერთ ყუთზე:		
ფორმაში ჩამოსხმული პლასტმასი	$8.00	
კვანძი, ფიქსატორი, სახელური	9.00	
მუშახელის ღირებულება ($15 საათში)	18.75	
წარმოების დამხმარე ხარჯები	12.50	
გაყიდვებისა და ადმინისტრაციული ხარჯები	17.00	65.25
მოგება ერთ ყუთზე		$20.75

კომპანია დარწმუნებულია, რომ ის შეძლებს 12,000 ერთეული თევზის დამჭერი მოწყობილობის გაყიდვას საკმარისი წარმოების სიმძლავრის პირობებში. კომპანია ეძებს ამ მოწყობილობის შეძენის გზებს. Maple products-ს, ხარისხიანი პროდუქციის მიმწოდებელს, შეუძლია მიაწოდოს 9,000 ერთეული თევზის დამჭერი მოწყობილობა წელიწადში, ერთეულის ფასი იქნება $68.

Bart Johnson-მა, კომპანიის წარმოების მენეჯერმა შესთავაზა კომპანიას პლასტმასის ჩამოსხმის საამქროს უკეთესი გამოყენება და სკეითბორდის წარმოება. მან ჩაატარა ბაზრის კვლევა, რომელიც მიუთითებს გაზრდილ მოთხოვნილებას ამ პროდუქტსა და ასევე დამატებით მიმწოდებლებზე. Bart-ს სჯერა, რომ შეიძლება 17,500 სკეითბორდის გაყიდვა წლიურად, სადაც ერთეულის ფასი იქნება $45. ქვემოთ მოცემულია ამ პროდუქტის წარმოების ხარჯის შესახებ მონაცემები:

გასაყიდი ფასი ერთ სკეითბორდზე		$45.00
ხარჯები ერთ სკეითბორდზე		
ფორმაში ჩამოსხმული პლასტმასი	$5.50	
ბორბალი, მონყობილობა	7.00	
მუშახელის ღირებულება ($15 საათში)	7.50	
წარმოების დამხმარე ხარჯები	5.00	
გაყიდვებისა და ადმინისტრაციული ხარჯები	9.00	34.00
მოგება ერთ სკეითბორდზე		$11.00

პლასტმასის ჩამოსხმის საამქროში კომპანია იყენებს მუშახელის საათებს, როგორც დანახარჯის მატარებელს წარმოების დამხმარე ხარჯების გასანაწილებლად. წარმოების დამხმარე ხარჯები მიმდინარე წლისთვის შეადგენს $50,000-ს, რომელიც განაწილებულია საამქროზე. ცალკეულ ერთეულზე მის საამქროში წარმოების თუ შესყიდვის მიუხედავად, კომპანია ანაწილებს $6 მუდმივ დამხმარე ხარჯს ერთეულზე, რომელიც შედის გაყიდვისა და ადმინისტრაციულ ხარჯებში. მთლიანი გაყიდვისა და ადმინისტრაციული ხარჯები შესყიდული ერთეულისთვის იქნება $10 ერთეულზე.

დავალება

კომპანიის მაქსიმალური მოგების მიღების მიზნით, წარმოდგენილ მონაცემებზე დაყრდნობით მოამზადეთ ანალიზი, რომელიც აჩვენებს რომელი პროდუქტი ან პროდუქტები უნდა იქნეს წარმოებული ან შესყიდული; ასევე რომელი გვიჩვენებს მასთან ასოცირებულ ფინანსურ შედეგს. გააკეთეთ ანალიზისთვის საჭირო კალკულაციები.

LO 1 **6-50 პროცესის ან გაყიდვის შესახებ გადაწყვეტილება.** კომპანია "Troy" აწარმოებს ელექტრონულ სუბკომპონენტს, რომელიც შეიძლება იქნეს გაყიდული A პროცესის შემდეგ ან განაგრძოს კიდევ დამუშავება B პროცესის დროს და გაიყიდოს როგორც ელექტრონული მონყობილობა. A პროცესის შემდეგ წარმოებული პროდუქტი შეიძლება გაიყიდოს საბაზრო ფასში $2-ად ერთეული. B პროცესის შემდეგ დამზადებული პროდუქტი იყიდება ბოლო სამი წელია $5,50-ად ერთეული, მაგრამ ბოლო ხანებში ფასი შემცირდა $5.10 -მდე.

პროდუქტის ხარჯებისა და ბაზრის ანალიზის საფუძველზე Toni Tobin მარკეტინგის დეპარტამენტის ვიცე პრეზიდენტი ფიქრობს, რომ B პროცესი უნდა შენყდეს როგორც კი მისი პროდუქტის ფასი დავარდება $4.50-ის ქვემოთ. მთლიანი შესაძლო სიმძლავრე ურთიერთგაცვლადია A და B პროცესებს შორის. მისი აზრით, ყველა გაყიდვები მიმდინარე ფასით უნდა მოიცავდეს B პროცესის შედეგად წარმოებულ პროდუქციას. მისი ანალიზი შემდეგია:

	A პროცესის პროდუქცია	
გაყიდვის ფასი რელევანტური გაყიდვის ხარჯების გამოკლების შემდეგ		$2.00
ხარჯები:		
პირდაპირი მასალის ხარჯები	$1.00	
მუშახელის ღირებულება	0.20	
წარმოების დამხმარე ხარჯები	0.60	1.80
მიმდინარე მოგება		$0.20

	B პროცესის პროდუქცია	
გაყიდვის ფასი რელევანტური გაყიდვის ხარჯების გამოკლების შემდეგ		$5.10
გარდაქმნილი ცვალებად ხარჯებში A პროცესის შემდეგ	$1.20	
დამატებითი მასალის პირდაპირი ხარჯები	1.50	
მუშახელის ღირებულება	0.40	
წარმოების დამხმარე ხარჯები დამატებითი დამუშავებისთვის	1.20	4.30
მიმდინარე მოგება		$0.80

პირდაპირი მასალის ხარჯები და მუშახელის ღირებულება ცვლადია. ყველა წარმოების დამხმარე ხარჯი მუდმივია და განაწილებულია ერთეულებზე სიმძლავრის საათების მიხედვით.

სიმძლავრე მოიცავს 600,000 საათს. ერთი პარტიის წარმოებას, რომელიც 60 ერთეულისგან შედგება სჭირდება ერთი საათი A და 2 საათი B პროცესისთვის.

დავალება

ა. თუ B პროცესის პროდუქტის ფასი მომდევნო წლისთვის იქნება $5.10 უნდა მოიცავდეს თუ არა ყველა გაყიდვები B პროცესის პროდუქციას?

ბ. რომელია B პროცესის პროდუქტის ყველაზე დაბალი ფასი, რომ ის იყოს ისეთივე მომგებიანი როგორც A პროცესის პროდუქტი?

გ. ჩავთვალოთ, რომ ნარმოების დამხმარე ხარჯები ცვლადია. თქვენი პასუხები (ა) და (ბ) კითხვებზე შეიცვლება, თუ არა და როგორ?

ქეისები

LO 1, 3, 4 6-51 გადაწყვეტილება პროდუქციის ასორტიმენტის შესახებ. კომპანია „Aramis Aromatics" აწარმოებს და ყიდის თავის პროდუქტს AA100 ძალიან ცნობილი კოსმეტიკური კომპანიებისთვის. ერთი ტონა პროდუქტის ფასია $940. მარკეტინგის მენეჯერი ფიქრობს ამ პროდუქტის მეტად დახვეწას, უფრო კარგი პარფიუმერიის სახით და შემდგომ გაყიდვას. ნარმოებული AA101 პროდუქტის მოსალოდნელი ფასი იქნება $1,500 და AA102-ის ფასი $1,700 ტონაზე. მაქსიმალური მოსალოდნელი მოთხოვნა AA101-თვის შეადგენს 400 ტონას, ხოლო AA102-თვის 100 ტონას. წლიური საწარმოს სიმძლავრე 2,400 საათია და მთლიანად არის ათვისებული ამჟამად, რის შედეგადაც იწარმოება 600 ტონა AA100. მარკეტინგის მენეჯერი ვარაუდობს, რომ კომპანია გაყიდის 300 ტონა AA100-ს, 100 ტონა AA101-სა და 75 ტონა AA102-ს მომავალ წელს. 4 საათი სჭირდება AA100-ის ერთი ტონის წარმოებას, 2 საათი შემდეგ დახვეწას, რომ გამოვიდეს AA101 და 4 საათია საჭირო ერთი ტონა AA100-დან ერთი ტონა AA102-ის საწარმოებლად. კომპანიის ბუღალტერმა მოამზადა ხარჯების კალკულაციის უწყისი:

	ხარჯი ტონაზე		
დასახელება	AA100	AA101	AA102
პირდაპირი მასალის ხარჯები:			
ქიმიური ნივთიერებები და არომატი	$560	$400	$470
AA100	0	800	800
მუშახელის ღირებულება	60	30	60
წარმოების დამხმარე ხარჯები:			
ცვალებადი	60	30	60
მუდმივი	120	60	120
მთლიანი წარმოების ხარჯები	$800	$1,320	$1,510
გაყიდვის დამხმარე ხარჯები:			
ცვლადი	20	30	30
მუდმივი	10	10	10
მთლიანი ხარჯი	$830	$1,360	$1,550
საეარაუდო გაყიდვების დონე	300 ტონა	100 ტონა	75 ტონა
მაქსიმალური მოთხოვნა	600 ტონა	400 ტონა	100 ტონა

დავალება

ა. განსაზღვრეთ თითოეული პროდუქტის ზღვრული სარგებლიანობა.

ბ. განსაზღვრეთ სამივე პროდუქტის წარმოების დონე საწარმოს სიმძლავრის შეზღუდვის პირობებში, რომელიც მოიტანს მაქსიმალურ მოგებას.

გ. ჩავთვალოთ, რომ მომხმარებელი კომპანია „Cosmos Cosmetics" ძალიან დაინტერესებულია ახალი AA101 პროდუქტით. მან შესთავაზა კომპანიას გრძელვადიანი კონტრაქტი, რომელიც მოიცავს 400 ტონა AA101 წარმოებას. ის აგრეთვე გადაიხდის უფრო მაღალ ფასს, თუ მთლიანი საწარმო სიმძლავრე მიმართული იქნება AA101 წარმოებისკენ. რა უნდა იყოს პროდუქტ AA101-ის მინიმალური ფასი, რომლის გამოც კომპანიას შეეძლება მთელი თავისი სიმძლავრე მის წარმოებას მოახმაროს?

დ. ჩავთვალოთ, რომ, AA101-ის ფასი არის $1,500 ერთ ტონაზე და სიმძლავრე შეიძლება გაიზარდოს 600 საათით ზედმეტი დროით მუშაობის შედეგად, რის გამოც მუშახელისა და ცვალებადი წარმოების დამხმარე ხარჯები გაიზრდება 50%-ით. ყველა დანარჩენი ხარჯები უცვლელია. როგორ ფიქრობთ, აქვს თუ არა აზრი საწარმოს ზედმეტი დროით მუშაობას? თუ ის ზედმეტ 600 საათს იმუშაებს, როგორი იქნება სამივე პროდუქტის წარმოების ოპტიმალური დონე?

LO 4 **6-52 *ფასწარმოქმნის შესახებ გადაწყვეტილება.*** მივუბრუნდეთ Sweditrak Corporation-ის მონაცემებს 4-47 ქეისში. მომდევნო დამატებითი ინფორმაცია გახდა ხელმისაწვდომი. ცალკეული პროდუქტის დაგეგმილი წარმოების მოცულობა 47 და 52 კვირას შორის იგივეა, როგორც 46-ე კვირის მოცულობა. დეკემბრის დასაწყისში კომპანია განიხილავს ქვეკონტრაქტზე ხელის მოწერის საკითხს ფრანგულ კომპანიასთან კვირაში 400 ერთეული Deluxe მოდელის მიწოდების შესახებ 4-კვირის განმავლობაში, ერთეულის ფასია $200.

შესყიდვის შეთავაზების მიღება შეამცირებს კომპანიის საკუთარ წარმოებას 50 ერთეულით კვირაში.

დავალება

ა. მომგებიანია თუ არა კომპანიისთვის ამ შეთავაზების მიღება? (ჩავთვალოთ, რომ საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის სისტემა გამოიყენეთ 45-ე და 46-ე კვირის მონაცემები ცვლადი დამხმარე ხარჯების შესაფასებლად). რომელი სხვა ხარისხის ფაქტორები უნდა გაითვალისწინოს კომპანიამ ამ შეთავაზების შეფასების დროს?

ჩავთვალოთ, რომ კომპანია კმაყოფილია პროდუქტის გაგზავნის ხარისხით და ფრანგული კომპანია მზად არის ანარმოოს 400 ერთეული Deluxe მოდელი კვირაში მომდევნო სამი წლის მანძილზე და ერთეულის ფასი იქნება $200. კომპანიის აზრით შიდა მოთხოვნა ორივე პროდუქტზე არ შეიცვლება და დარჩება 450 ერთეული კვირაში სამი წლის განმავლობაში. ამ პერიოდში კომპანიას შეუძლია დაარეგულიროს ცაკლეული დეპარტამენტის სიმძლავრე სასურველ დონემდე. სიმძლავრის ცვლილება გამოინვევს მუდმივი ხარჯების პროპორციულ ცვლილებას.

ბ. რომელი ხარჯები ჩაითვლება რელევანტურ ხარჯებად გრძელვადიანი გადაწყვეტილების მიღების დროს?

გ. მომგებიანი იქნება კომპანიისთვის აღნიშნული გრძელვადიანი შეთავაზების მიღება?

LO 3 **6-53 *ფასწარმოქმნის ექსპერიმენტი.*** ეს არის ფასწარმოქმნის ექსპერიმენტი, რომელშიც თქვენ მუშაობთ ჯგუფთან, იყენებთ ხარჯთაღრიცხვის ინფორმაციას ფასის დადგენის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად. ცალკეული გუნდი წარმოადგენს ერთ კომპანიას ბაზარზე. ცალკეული ბაზარი სრულიად დამოუკიდებელია სხვა ბაზრებისგან. თქვენს ბაზარს აქვს ოთხი კომპანია, რომელიც იყენებს მსგავსი წარმოების ტექნოლოგიას ორი ტიპის მაღალყელიანი ტურისტული ფეხსაცმელების სანარმოებლად: მსუბუქწონიანი მოდელი LT და მთის მოდელი MT. ცალკეულ კომპანიას აქვს მსგავსი მოთხოვნის მრუდი, სადაც P არის თქვენი ფასი და P1, P2, P3 სხვა კომპანიის ფასებია.

$$\text{მოთხოვნა LT-ზე} = 19{,}919 - 500xP + 84x\,(P1+P2+P3)$$
$$\text{მოთხოვნა MT-ზე} = 6{,}632 - 109xP + 18x\,(P1+P2+P3)$$

ყურადღება მიაქციეთ, რომ თქვენი მხრიდან ფასის გაზრდის შემთხვევაში თქვენს პროდუქტზე მოთხოვნა ვარდება. სხვა კომპანიებიც იგივე სიტუაციაში აღმოჩნდებიან ფასის გაზრდის შემთხვევაში.

თქვენი ინსტრუქტორი განვდით ხარჯის შესახებ კონფიდენციალურ ანგარიშს, რომელიც უნდა გამოიყენოთ ფასის დადგენის დროს. ხარჯის მონაცემები არ უნდა იქნეს გაზიარებული სხვა ჯგუფთან.

ეს ექსპერიმენტი შედგება ხუთი პერიოდისგან. ცალკეულ პერიოდში, თქვენმა კომპანიამ უნდა წარადგინოს ფასები, რომლითაც გაყიდით თითოეულ სახის ჩექმას. თქვენი კომპანია ფუნქციონირებს დროული მიწოდების პრინციპით და აწარმოებს შეკვეთას. მარაგებისა და წარმოების რაოდენობასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღება საჭირო არ არის.

თქვენს მიერ მოპოვებული ბაზრის წილი ან მოგება ნებისმიერ პერიოდში არანაირი გზით არ იმოქმედებს თქვენს მიერ შესრულებულ საქმიანობაზე შესაბამის პერიოდებში. თქვენს მშობელ კომპანიას სურს, რომ დარჩეთ ბაზარზე ხუთივე პერიოდში, თუმცა ის მოელის, რომ თქვენ მაქსიმალური მოგების მიღებას შეძლებთ.

დაადგინეთ პირველი ფასები, რომელიც მითითებული უნდა იყოს მხოლოდ დოლარებში (არა ცენტებში). გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ შეიტანეთ თქვენი ფასები თვითღირებულების უწყისში და წარუდგინეთ ინსტრუქტორს. ინსტრუქტორი განსაზღვრავს გაყიდულ რაოდენობას ცაკლეული კომპანიებისთვის და დაგიბრუნებთ ფასების უწყისს ბაზრის შესახებ ანგარიშით (შემდეგ გვერდზე), რომელიც მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას: რამდენი გაყიდა ცალკეულმა კომპანიამ, რა ფასები დააწესა და რა არის ცაკლეული კომპანიის წმინდა შემოსავალი. შემდეგ თქვენ განსაზღვრავთ ფასებს შემდეგი პერიოდისთვის.

ფასწარმოქმნის უწყისი

კომპანია: _____ ბაზარი: _____

	პერიოდი 1	პერიოდი 2	პერიოდი 3	პერიოდი 4	პერიოდი 5
LT– ფასი					
MT– ფასი					

ბაზრის შესახებ ანგარიში

ბაზარი: _____ ფასი: _____

კომპანია	მსუბუქი ჩექმები		მთის ჩექმები		წმინდა შემოსავალი
	ფასი	რაოდენობა	ფასი	რაოდენობა	

ექსპერიმენტამდე თქვენი გუნდი ხარჯავს 2-3 საათს, რომ წარმოდგენა შეექმნას ხარჯისა და მოთხოვნის სტრუქტურაზე და ფიქრობს რა ფასი დაადგინოს. თქვენ ასევე უნდა შეიმუშაოთ ფასების რეგულირების სტრატეგიის საჭიროების შემთხვევაში კონკურენტების გადაწყვეტილებებზე და მათ საქმიანობებზე დაკვირვების საფუძველზე თითოეულ პერიოდში. დაიმახსოვრეთ, ექსპერიმენტის მიზანია ფასწარმოქმნისა და კონკურენტული ფასწარმოქმნის შესახებ ბევრი ინფორმაციის მიღება.

ექსპერიმენტში მონაწილეობის შემდეგ მოამზადეთ არაუმეტეს 4 გვერდიანი, ორმაგი დაშორებით დაბეჭდილი ანგარიში, სადაც აღწერილი იქნება თუ როგორ დაადგინეთ ხარჯები, ფასები და როგორ იმოქმედა კონკურენციამ თქვენი ფასწარმოქმნის გადაწყვეტილებაზე.

დადგენილი გიუჯეტი მიმდინარე გიუჯეტთან შედარებით

კომპანია: _____ ბაზარი: _____

	პერიოდი 1	პერიოდი 2	პერიოდი 3	პერიოდი 4	პერიოდი 5	სულ
გაყიდული LT რაოდენობა						
ფასი- LT						
რაოდენობა - LT						
გაყიდული MT რაოდენობა						
ფასი- MT						
შემოსავალი- MT						
მთლიანი შემოსავალი						
საორიენტაციო ხარჯი- LT						
საორიენტაციო ხარჯი- MT						
მთლიანი ხარჯები						
საორიენტაციო წმინდა შემოსავალი						
მიმდინარე წმინდა შემოსავალი						
მიმდინარე და საორიენტაციო წმინდა შემოსავალს შორის სხვაობა						

LO 3, 4 6-54 ***საქმიანობის სახეობების მიხედვით მენეჯმენტი, მომხმარებლის მოზიდვიანობა, მომხმარებელთან ურთიერთობის მართვა და ფასწარმოქმნა.*** განიხილეთ საკარიერო 4-52.

თავი 7

მმართველობითი აღრიცხვა და კონტროლის სისტემები: საქმიანობის შეფასება ჯაჭვური ღირებულების შექმნისას

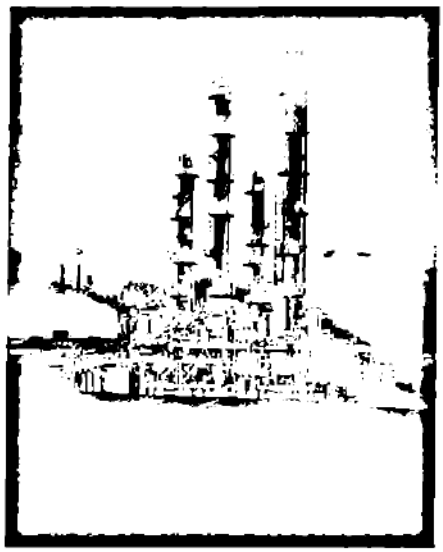
ამ თავს რომ გაეცნობით, გეცოდინებათ:

- კონტროლის კონცეფციის გამოყენება;
- კარგად დაპროექტებული მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემუშავება;
- სრული სასიცოცხლო ციკლის მიდგომის აღწერა, პროდუქტის თვითღირებულების მართვის დროს ჯაჭვური ღირებულების შექმნისას;
- სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის არსი;
- სამიზნე დანახარჯების აღრიცხვის წარმოება;
- კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის ახსნა;
- ეკოლოგიურ დანახარჯთა აღრიცხვასთან დაკავშირებული საკითხების განსაზღვრა;
- ბენჩმარკინგის პროცესის (ეტალონური შეფასების) გამოყენება სხვა ორგანიზაციების საუკეთესო პრაქტიკის საშუალებით.

Chemco International

კელი იანგი ახლახანს დანიშნეს დიდი ქიმიური კომპანიის ინსპექტორის თანამდებობაზე. კელის აქვს წარმატებული კარიერა, 5 წლის წინ მან დაამთავრა სამხრეთ კალიფორნიის ბიზნესის სკოლა სტრატეგიისა და მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალობით. სკოლაში წასვლამდე ის მუშაობდა მართვის კონსულტანტად. მისი ბოლო სამუშაო, როგორც წარმოების განყოფილების უფროსი მენეჯერის, საკმაოდ რთული იყო. ის კარგად მუშაობდა მონაცემების შეგროვების დაბალი ხარისხის მიუხედავად, რომელიც თავს იყრიდა კომპანიის მოძველებული მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემაში.

აღნიშნულ სისტემას მრავალი დაბრკოლება უკავშირდებოდა. პირველი: მენეჯერებმა აღმოაჩინეს, რომ დანახარჯთა მართვის ანგარიშები როგორც განყოფილებების შიგნით, ასევე მათ შორის ხშირად არ იყო შესატყვისი, რაც სხვადასხვა მეთოდებით პროდუქტის დანახარჯების გენერირებას ინვევდა. მეორე: ამ სისტემის



წყარო: Martin Bond/Science Photo Library/Photo Researchers,Inc

შედეგად მიღებული ინფორმაცია ფოკუსირებული იყო მხოლოდ მიმდინარე წარმოების პროცესზე, რომელიც წარმოებამდე და მის შემდეგ წარმოქმნილ ხარჯებში ღრმა ჩახედვის საშუალებას არ იძლეოდა. მაგალითად, როგორიცაა პროდუქტის შემუშავებისა ან ტოქსიკური ნარჩენის მოშორების ხარჯები, რომელიც ქიმიური ნივთიერებების წარმოების სფეროში კონკურენციის მკვეთრი ზრდის გამო იზრდებოდა. კელის სურდა გაეგო პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლთან დაკავშირებული ყველა ხარჯი.

კონსულტანტად მუშაობის გამოცდილების საფუძველზე, მან გადაწყვიტა მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემუშავება, რომელიც მიანოდებდა საჭირო ინფორმაციას. კომპანიის სხვა მენეჯერები არ იყვნენ დარწმუნებულნი ცვლილების საჭიროებაში. მიუხედვად ამისა, კელის სურვილი იყო გაერკვია ყველაფერი, თუ როგორ აგებდნენ დანახარჯთა კონტროლის სისტემებს, როგორც ამ ინდუსტრიაში, ასევე სხვა სფეროში მოღვაწე კომპანიები. ის ასევე დაინტერესებული იყო დანახარჯების მართვით მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში, განსაკუთრებით უნდოდა შეესწავლა სამიზნე ხარჯებისა და კაიზენის ხარჯთაღრიცხვის გამოყენების შესაძლებლობა თავის კომპანიაში.

რადგან კომპანია აწარმოებდა ქიმიურ ნივთიერებებს, მას ასევე აინტერესებდა ნარჩენების მოშორების საკითხი და გარემოზე ზეგავლენა. პირველ საფეხურზე მას უნდა გაერკვია, სისტემის განვითარების რომელი პრინციპები გამოეყენებინა. კელიმ გადაწყვიტა გამოეყენებინა ბენჩმარკინგის, ეტალონური შეფასების, პროცესი. მან შეიტყო, რომ ადგილობრივმა კომპანიამ ახლახანს დაამთავრა ახალი სისტემის შემუშავება, კელიმ მიიღო გადაწყვეტილება დაერეკა თავისი კოლეგისთვის ამ კომპანიაში ბენჩმარკინგზე და სხვა საკითხებზე ინფორმაციის მიღების მიზნით.

რას მოიცავს მმართველობითი აღრიცხვა და დანახარჯთა კონტროლის სისტემა?

წინა თავში განხილული იყო დანახარჯთა მართვის სისტემების სხვადასხვა სახეები და მეთოდები, რომლის საშუალებითაც მიღებული ინფორმაციის გამოყენება ხდება განსხვავებული გადაწყვეტილებების კონტექსტიდან გამომდინარე. დანახარჯთა მართვის სისტემა წარმოადგენს საქმიანობის განვითარების შეფასების საზომს, ერთ-ერთ ცენტრალურ

სისტემას დიდ ორგანიზაციაში და ის ცნობილია როგორც მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემა (management accounting and control system (MACS)). ამ და მომდევნო თავში ჩვენ განვიხილავთ, თუ რა როლს ასრულებს ის გადაწყვეტილების მიმღები პირებისთვის ორგანიზაციის, ბიზნესის და ოპერატიულ დონეზე არსებული სტრატეგიისა და რა მიზნებია მიღწეული. ჩვენ დავიწყებთ მართვის კონცეფციის წარმოდგენით და შემდეგ დეტალურად გამოვყოფთ კარგად დაპროექტებული MACS სისტემის ტექნიკურ და ქცევით მახასიათებლებს. რადგან დანახარჯთა კონტროლის სისტემის შემუშავება ფართო თემაა, ჩვენ დავყოფთ მას ორ ნაწილად. ამ თავში შევეხებით MACS-ის ტექნიკურ ასპექტს და ასევე იმ მეთოდებს, რომლის საშუალებითაც მენეჯერებს შეუძლიათ გამოიყენონ ბენჩმარკინგი ინფორმაციის შესაგროვებლად, რომელიც მოიცავს სხვა ორგანიზაციების მიერ ახალი სისტემის დანერგვის საუკეთესო პრაქტიკას. მერვე თავში განხილული იქნება MACS-ის პროექტირების ქცევით მახასიათებლები და პერსონალის მოტივაციასთან დაკავშირებული საკითხები.

კარგად დაპროექტებული MACS სისტემის ტექნიკურ მახასიათებლებში შედის სისტემის მასშტაბურობა და ინფორმაციის შესაბამისობა. მასშტაბთან დაკავშირებით. ბევრი MACS განსაზღვრავს და აფასებს განვითარებას ჯაჭვური ღირებულების შექმნისას მხოლოდ ერთი მხრიდან — ეს არის მიმდინარე წარმოების პროცესი. ძირითადი ნაკლი მდგომარეობს იმაში, რომ პროდუქტის წარმოების ან მომსახურების გაწევის წინ, ან მის შემდეგ არსებული დანახარჯები იგნორირებულია. მსგავსი დანახარჯები ძალიან მნიშვნელოვანია თანამედროვე ბიზნესგარემოში პროდუქტის ან მომსახურების *მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯების* გაგების ან იმ მეთოდების გაანალიზების დროს, რომლებიც ხარჯების შემცირებას იწვევს.

ჩვენ გიჩვენებთ ერთიანი ჯაჭვური ღირებულების შექმნის უპირატესობებს სამი თანამედროვე მეთოდის განხილვით: *სამიზნე, კაიზენის* და *ეკოლოგიური დანახარჯთა აღრიცხვებს*. აღნიშნული მეთოდები, მათი სწორად დანერგვის პირობებში, ეხმარება ორგანიზაციას აკონტროლოს და შეამციროს დანახარჯები ეფექტიანად.

„კონტროლის" მნიშვნელობა

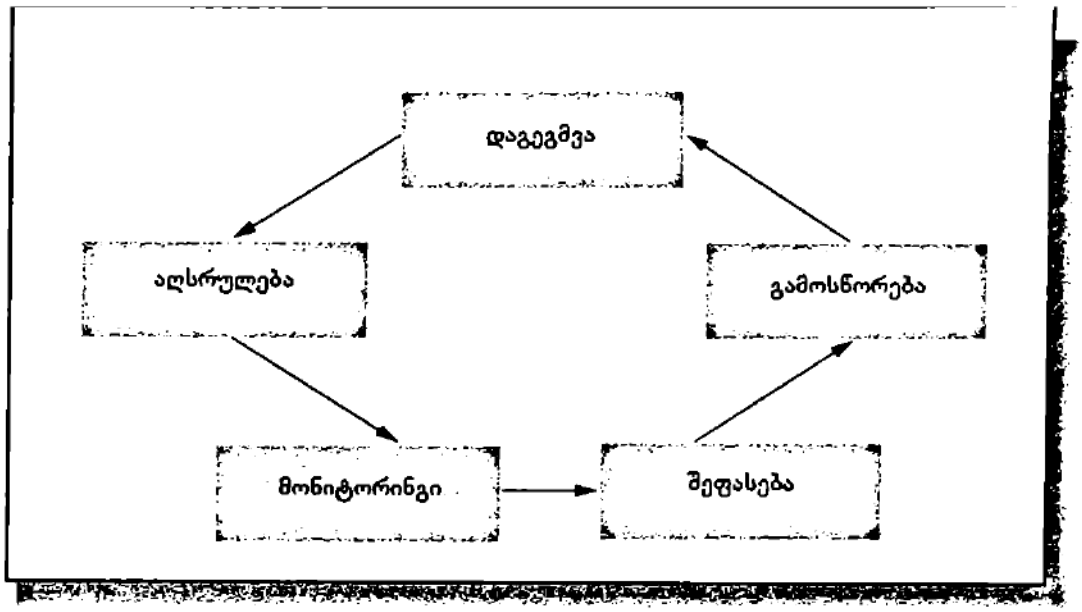
ფართო გაგებით, MACS წარმოშობს და იყენებს ინფორმაციას, რომელიც ეხმარება გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს ორგანიზაციის მიერ მიზნების შესრულების შეფასებაში. ტერმინი კონტროლი (control) მმართველობით აღრიცხვაში არის პროცედურების, ინსტრუმენტების, შესრულების მეთოდებისა და სისტემების ერთობლიობა, რომელსაც იყენებს ორგანიზაცია, რათა მოახდინოს თანამშრომლების მართვა და მოტივირება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. სისტემა კონტროლშია (in control), როცა ის იმყოფება თავისი სტრატეგიული მიზნების მიღწევის გზაზე, სხვა შემთხვევაში ის განიხილება როგორც არაკონტროლირებადი (out of control).

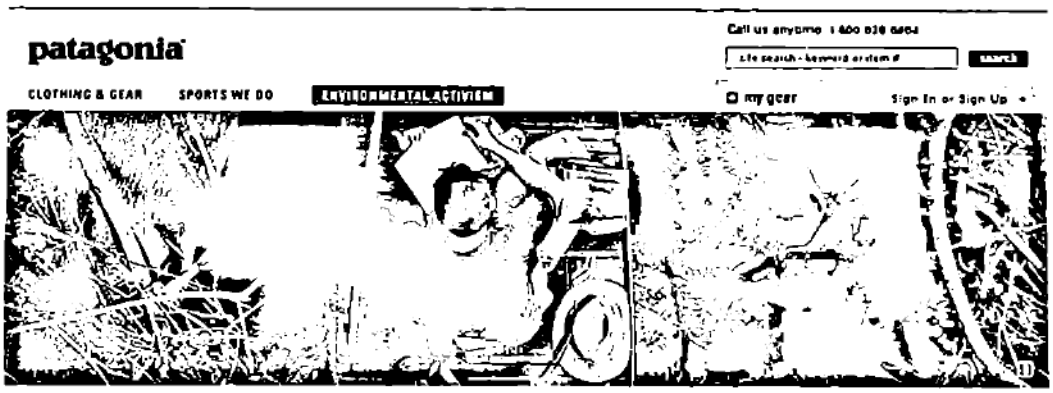
კონტროლის პროცესში ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს ცოდნა და უნარი გამოასწოროს უმართავი სიტუაციები, სხვა შემთხვევაში მართვა თავის მიზანს ვერ აღწევს. ორგანიზაციის კონტროლის პროცესი შედგება ხუთი ფაზისგან, რომელიც ასახულია 7-1 სურათზე:

1. *დაგეგმვა* მოიცავს ორგანიზაციის მიზნების შემუშავებას, ამ მიზნების შესრულებისთვის საქმიანობის არჩევას და შეფასების მაჩვენებლების შერჩევას, რომელიც განსაზღვრავს რამდენად კარგად აღწევს ორგანიზაცია თავის მიერ დასახულ მიზანს.
2. *აღსრულება* მოიცავს გეგმის განხორციელებას.
3. *მონიტორინგი* არის სისტემის შესრულების მიმდინარე დონის განვითარების დადგენა.
4. *შეფასება* არის სისტემის შესრულების დონის შედარება დაგეგმილ დონესთან შეუსაბამობის აღმოჩენისა და მისი გამოსწორების მიზნით.
5. *გამოსწორება* მოიცავს სისტემის მართვად მდგომარეობაში დაბრუნებისთვის შესაბამისი, ადეკვატური ზომის მიღებას.

იმისდა მიუხედავად, ორგანიზაცია დაკავებულია ცხობით, მუშაობის მაძიებელთათვის სამუშაოს პოვნით თუ მთელს მსოფლიოში ავიარეისებით ხალხის გადაყვანით, გამოიყენება მსგავსი კონტროლის სისტემები. ერთი არსებითი სხვაობა მართვის პროცესში არის ორგანიზაციის მიერ ყველაზე შესაფერისი შესრულების მაჩვენებლების გამოყენება. ქვემოთ ჩვენ განვიხილავთ იმ მახასიათებლებს, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ MACS შემუშავების დროს.

სურათი 7-1
მართვის ციკლი.





როგორც აქ არის აღნერილი, ორგანიზაციები, როგორიცაა Patagonia, გაძლიერდა ისეთი ფინანსური და სოციალური მიზნების შემუშავების გამო, რომელიც მოიცავს გარემოს დაცვას.

„ხარისხის შესახებ ჩვენი განაცხადი მოიცავს იმ პროდუქტის შექმნასა და ისეთი პროცესით მუშაობას, რომელიც ყველაზე ნაკლებ ზიანს მოუტანს გარემოს. ჩვენ ვაფასებთ ნედლეულს, ინვესტირებას ვახდენთ ახალ ტექნოლოგიებში, მკაცრად ვაკონტროლებთ ნარჩენებს და ვიყენებთ მოგების ნაწილს ისეთი ჯგუფების მხარდასაჭერად, რომელიც ნამდვილ ნარმატებას ქმნის. ჩვენ ვაცნობიერებთ, რომ გარე სამყარო, რომელიც ჩვენ ყველაზე მეტად გვიყვარს, გადაშენების პირას არის. ამიტომაც ყველა აქ მომუშავეს გვაკისრია ვალდებულება, რომ დავიცვათ მიწა და წყალი. ჩვენ გვჯერა, რომ ბიზნესის საშუალებით ვიპოვით ეკოლოგიური კრიზისის გადაჭრის გზებს."

წყარო: http://www.patagonia.com

MACS-ის შემმუშავებელმა პირებმა უნდა დააკმაყოფილონ როგორც ქცევითი, ისე ტექნიკური ფაქტორები. ქცევითი ფაქტორები მოიცავს შემდეგს:

1. მართვის ეთიკური კოდექსის ჩართვა MACS-ის პროექტირებაში;
2. მოკლევადიან და გრძელვადიანი ხარისხისა და რაოდენობრივი შესრულების კრიტერიუმების გამოყენება (ან დაბალანსებული მაჩვენებლების მიდგომა);
3. თანამშრომლების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღებისა და MACS-ის შემუშავების პროცესში;
4. სტიმულების და დაწინაურების სისტემის შემუშავება დაჯილდოების მიზნით.

მერვე თავი წარმოგვიდგენს ქცევით ფაქტორებს. ტექნიკური მხარე განხილული იქნება ამ თავში.

ტექნიკური ფაქტორები ეყოფა ორ კატეგორიად: 1) მიღებული ინფორმაციის შესაბამისობა და 2) სისტემის მასშტაბი. **ინფორმაციის შესაბამისობა** (relevance of information) განისაზღვრება ოთხი მახასიათებლით. ინფორმაცია უნდა იყოს ზუსტი, დროული, თანმიმდევრული და მოქნილი.

1. **ზუსტი.** როგორც ამ თავში იყო მოცემული არაზუსტი ინფორმაცია ვერ იქნება სასარგებლო ან ადეკვატური გადაწყვეტილების მიღების დროს, ვინაიდან მას შეცდომაში შევყავართ. მენეჯერებმა უნდა შეიმუშავონ სისტემა, რომელიც მოგვცემს რაც შეიძლება ზუსტ ინფორმაციას, რომელიც იქნება დანახარჯ-სარგებლიანობა – კომპრომისული არჩევანის განხილვის საგანი. მაგალითად: პროდუქტის უფრო ზუსტი თვითღირებულება შეიძლება მივიღოთ ისეთი სისტემის გამოყენებით, რომელიც ზუსტად გადაანაწილებს დამხმარე საქმიანობების დანახარჯებს პროდუქტზე.

2. **დროული.** ზუსტი ინფორმაციის დაგვიანებით მიღება ასევე ნაკლებად გამოსაყენებელია გადაწყვეტილების მიღების დროს. MACS უნდა შემუშავდეს ისე, რომ საქმიანობის შეფასების შედეგები დაუბრუნდეს შესაბამის ერთეულს რაციონალური სახით. მაღალი სიჩქარის კომპიუტერების გავრცელება, ადგილობრივი ქსელი და ტექნოლოგიის მრავალი ფორმა შესაძლებელს ხდის უკუკავშირის დროული მიღების შესაძლებლობას.

3. **თანმიმდევრული.** მენეჯერებმა უნდა შეიმუშავონ MACS-ის თანმიმდევრული სტრუქტურა, რომელიც გამოიყენება ერთეულებსა და დეპარტამენტებს შორის. თანმიმდევრულობა ნიშნავს, რომ მმართველობითი ინფორმაციის შექმნისას გამოყენებული ენა და ტექნიკური მეთოდები კონფლიქტში არ მოდის ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილებთან. მაგალითად, თუ ორი დეპარტამენტი იყენებს დანახარჯთა კონტროლის განსხვავებულ სისტემას, უფრო რთული ხდება შედეგების გაანალიზება და შედარება დეპარტამენტებს შორის. თუ ერთი განყოფილება იყენებს საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვას და მეორე მოცულობაზე დაფუძნებულ ზედნადები ხარჯების განაწილების მეთოდს, მაშინ ინფორმაციის სისტემა ვერ დააკმაყოფილებს თანმიმდევრულობის კრიტერიუმს. წარმოვიდგინოთ სირთულეები, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას, თუ განყოფილებები ერთი და იმავე ხარჯს დაახარისხებს განსხვავებულად, მაგალითად, დამატებითი შეღავათები ერთ განყოფილებაში კლასიფიცირებული იქნება როგორც სანაარმოო მუშახელის ხარჯები და მეორეში – როგორც არასაწარმოო მუშახელის ხარჯები.

4. **მოქნილობა.** MACS-ის დამპროექტებლებმა უნდა შეუქმნან თანამშრომლებს შესაძლებლობა მოხერხებულად გამოიყენონ ინფორმაცია ლოკალური გადაწყვეტილების მისაღებად. თუ მოქნილობა შესაძლებელი არ არის, თანამშრომელთა მოტივაცია, რომელიც საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღებას მოიცავს, შეიძლება შემცირდეს, განსაკუთრებით, თუ განსხვავებული ერთეულები დაკავებულნი არიან სხვადასხვა საქმიანობით. მაგალითად, თუ ერთი განყოფილება მდებარეობს Pasadena-ში და დაკავებულია ახალი პროდუქტის შემუშავებით, ხოლო მეორე განყოფილება Monterey-ში ასრულებს საბოლოო ანყობას, ცალკეულ განყოფილებას ექნება განსხვავებული მონაცემები და შეიძლება გამოიყენონ განსხვავებული დანახარჯის მატარებლები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. შესრულების შეფასების კრიტერიუმები ახალი პროდუქტის შემუშავებისთვის იქნება საკმაოდ განსხვავებული იმ კრიტერიუმებისგან, რომელსაც

ამწყობი განყოფილება იყენებს ეფექტიანად მართვის მიზნით. კარგად დაპროექტებულმა MACS-მა უნდა შეძლოს ცალკეული განყოფილების ადგილობრივი საჭიროების მორგება მთლიან სისტემაში. თუ ეს არ მოხდა არაზუსტი სისტემა გამოიწვევს მცდარი გადაწყვეტილების მიღებას და არეულობას კომპანიის განყოფილებებსა და ტოპ მენეჯმენტს შორის.

MACS მასშტაბი (scope of the MACS). უნდა იყოს სრული და მოიცავდეს ყველა საქმიანობას ორგანიზაციის მთლიანად ჯაჭვური ღირებულების ზრდისას. მაგალითად, ბევრ MACS სისტემაში ხდება საქმიანობის მხოლოდ ერთი ნაწილის შეფასება, როგორიცაა მიმდინარე წარმოების პროცესი. მიმწოდებლების საქმიანობა, პროდუქტის პროექტირებისა და პროდუქტის წარმოების შემდგომი საქმიანობები იგნორირებულია. სრული ინფორმაციის გარეშე მენეჯერები შეძლებენ მხოლოდ არასრული, შეზღუდული სახის გადაწყვეტილებების მიღებას.

ჯაჭვური ღირებულება

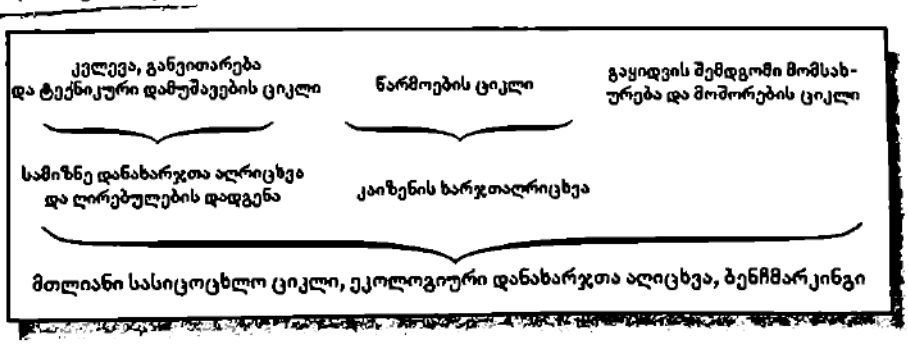
ჯაჭვური ღირებულების შექმნა წარმოადგენს საქმიანობათა თანამიმდევრობას, რომელიც ხელს უწყობს უფრო პროდუქტის საბოლოო ღირებულების დადგენას, ვიდრე მისი დანახარჯის განსაზღვრას. ორგანიზაციის მიერ წარმოებული პროდუქცია ეფუძნება სხვადასხვა საქმიანობებს და იყენებს განსხვავებულ რესურსებს ღირებულების შექმნის ჯაჭვში პროდუქტის სპეციფიურობიდან გამომდინარე. ყველა პროდუქტი გაივლის ღირებულების ჯაჭვს, რომელიც იწყება პროდუქტის შესწავლით, განვითარებით და დაშუშავებით, შემდეგ გადის წარმოების პროცესს და გადაეცემა მომხმარებელს. პროდუქტიდან გამომდინარე მომხმარებელმა შეიძლება მოითხოვოს გარკვეული სერვისი. მომხმარებელი მოიხმარს პროდუქტს (შოკოლადის ფილა) ან მოიშორებს მას (ქიმიური გამხსნელი) მისი დანიშნულების შესრულების შემდეგ.

სრული სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვა

უწყვეტი ღირებულების შექმნისას პროდუქტის მოძრაობას თან სდევს ხარჯების დაგროვება. სრული სასიცოცხლო ციკლის ხარჯთაღრიცხვა (Total-life-cycle costing (TLCC)) არის დანახარჯების მართვის პროცესი ღირებულების შექმნის ჯაჭვში, რაც ნაჩვენებია 7-2 სურათზე. TLCC აწვდის ინფორმაციას მენეჯერებს, რომლის საშუალებითაც შეიძლება პროდუქტის პროექტირების, განვითარების, წარმოების, მარკეტინგის, დისტრიბუციის, ტექნიკური მომსახურებისა და პროდუქტის ბაზრიდან გატანის დანახარჯების მართვა და კონტროლი. ის აგრეთვე ცნობილია, როგორც თანადანახარჯების მართვა „აკვანიდან საფლავამდე".

სასიცოცხლო ციკლის პერიოდში რესურსების განაწილება ჩვეულებრივ განმეორებით პროცესს წარმოადგენს. დასაწყისში კომპანიამ შეიძლება გადაწყვიტოს უფრო მეტის დახარჯვა პროდუქტის დაპროექტებაზე და შეამციროს პროდუქტთან დაკავშირებული სხვა შემდგომი ხარჯები, როგორიცაა წარმოებისა და მომსახურების ხარჯები. მოგვიანებით, მან შეიძლება მიიღოს გადაწყვეტილება ამ ხარჯების შემცირების შესახებ. ალტერნატიული ღირებულება თამაშობს არსებით როლს TLCC პერსპექტივაში, რადგან შესაძლებელია მხოლოდ შეზღუდული რაოდენობის პროდუქციის შემუშავება მოკლევადიან პერიოდში.

სურათი 7-2
სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვის ეტაპები



განვიხილოთ შემდეგი სიტუაცია: კომპანია Pinsky-ის მენეჯერები პროდუქტის ახალ კონცეფციის შემუშავებაზე მუშაობენ, მათ სჯერათ, რომ რევოლუციას მოახდენენ თავიანთ ბიზნესში. საწყისი კვლევა წარმოდგენას უქმნის მენეჯერებს იმის შესახებ, რომ მათ შეუძლიათ პროდუქტის წარმოება საკმაოდ დაბალ ფასად, განსაკუთრებით ახლად შეძენილი ტექნოლოგიის პირობებში. ისინი იწყებენ საქმიანობათა რეორგანიზაციის განხილვას, რომელიც უნდა მოერგოს ახალი პროდუქტის წარმოებას. რადგან მენეჯერებს გააჩნიათ რამოდენიმე იდეა პროდუქტის პროექტირების შესახებ, ისინი მიმართავენ კვლევის, განვითარებისა და პროექტირების დეპარტამენტს შემდგომი შესწავლისთვის. აღნიშნული დეპარატმენტის ანგარიში მათ ეუბნება, რომ პროდუქტის წარმოება შეიძლება მოხდეს, თუმცა მისი განვითარების ხარჯი 20-ჯერ მეტია ვიდრე საშუალო ხარჯი. RD&E ადასტურებს, რომ წარმოების მიმდინარე ხარჯი პირველი წლის შემდეგ მნიშვნელოვნად დაბალი იქნება ახალი ტექნოლოგიის პირობებში, მუშაობის გამოცდილების შეძენის გამო.

აქედან გამომდინარე, პროდუქტის საწყისი სასიცოცხლო ციკლის ხარჯები შეიძლება საკმაოდ მაღალი იყოს, მაგრამ წარმოების ხარჯი იქნება დაბალი. ამ ახალი ინფორმაციისა და ალტერნატიული ღირებულების ანალიზის საფუძველზე, ასევე კომპანიის მთლიანი პერსპექტივიდან გამომდინარე, მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ გააგრძელონ თუ არა ახალი პროდუქტის შემუშავება.

სასიცოცხლო ციკლის შესახებ არსებული მრავალი ცნება, როგორიცაა კვლევა, განვითარება და პროექტირება, გაყიდვების შემდგომი მომსახურება და დისპოზიციური ციკლი, გამოჩნდა ბიზნესის სხვადასხვა ფუნქციურ სფეროებში. ცალკეული ცნება მნიშვნელოვანია შესაფერის სფეროში და მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის ხარჯთაღრიცხვის პერსპექტივა აერთიანებს ამ შეხედულებებს ისე, რომ ისინი გაგებული იქნას როგორც ერთი მთლიანი. მწარმოებლის თვალთახედვიდან მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის პროდუქტის დანახარჯების კალკულაცია აერთიანებს ფუნქციური სასიცოცხლო ციკლის ისეთ კონცეფციებს, როგორიცაა; კვლევა, განვითარება, დიზიანი, გაყიდვების შემდგომი მომსახურება და დისპოზიციური ციკლი. განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

კვლევის, განვითარებისა და პროექტირების ციკლი

კვლევის, განვითარებისა და პროექტირების ციკლი (research development and engineering (RD&E)) მოიცავს სამ ეტაპს:

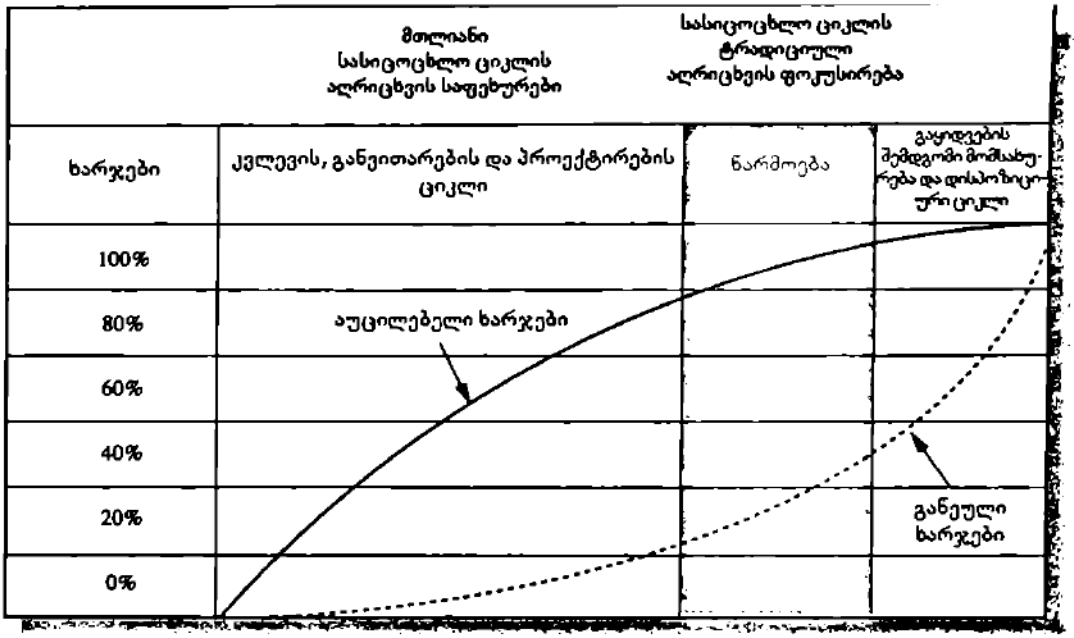
1. *ბაზრის კვლევა*, რომლის დროსაც ხდება მომხმარებელთა საჭიროების შეფასება და ვითარდება იდეები ახალ პროდუქტთან დაკავშირებით;
2. *პროდუქტის შემუშავება*, როდესაც მეცნიერები და ინჟინრები შეიმუშავებენ პროდუქტის ტექნიკურ ასპექტებს;
3. *პროდუქტის განვითარება*, როდესაც კომპანია ქმნის მომხმარებლის დასაკმაყოფილებლად საჭირო პროდუქტის თვისებებს, და ახდენს ნიმუშების დაპროექტებას, წარმოების პროცესებისა და ყველა აუცილებელ ინსტრუმენტის დამუშავებას.

ზოგიერთი შეფასების მიხედვით, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის ხარჯების 80% ან 85%-ის გაწევა ხდება RD&E ციკლის პერიოდში მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგად. აუცილებელი ხარჯები (Committed costs) არის ის ხარჯები, რომელთა გაწევა უნდა მოხდეს მომავალში და რაც კომპანიისთვის უკვე ცნობილია. აღნიშნული ციკლის დროს მიღებული გადაწყვეტილებები ძალიან მნიშვნელოვანია, რადგან ერთმა დამატებითმა დოლარმა, რომელიც დაიხარჯება ამ ციკლის საქმიანობებზე, შეიძლება მოგვცეს 8 ან 10 დოლარის დანაზოგი წარმოებისა და მის შემდგომ საქმიანობებზე, როგორიცაა პროექტირების შეცვლა ან მომსახურების დანახარჯები.

წარმოების ციკლი

RD&E ციკლის შემდეგ, კომპანია იწყებს წარმოების ციკლს (manufacturing cycle), სადაც ხარჯების გაწევა ხდება პროდუქციის შესაქმნელად. ამ ეტაპზე, არ არის ტექნოლოგიური მოქნილობის დიდი საშუალება, რაც გავლენას იქონიებდა პროდუქტის ხარჯებსა და მის პროექტირებაზე, რადგან ისინი უკვე დადგენილი იქნა ნინა ციკლის დროს. 7-3 სურათზე ქვედა მრუდი ასახავს, როგორ ხდება დანახარჯების გაწევა ორივე – RD&E და წარმოების ციკლის დროს. ყურადღება მიაქციეთ იმ ფაქტს, რომ ხარჯების უფრო მაღალი დონე ფიქსირდება წარმოების ციკლის დროს RD&E-თან შედარებით. ტრადიციულად, ეს არის

სურათი 7-3
სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვა აუცილებელ და გაწეულ ხარჯებს შორის დამოკიდებულება



ადგილი, სადაც არსებით როლს პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაცია თამაშობს. საქმიანობების მართვის მეთოდები, როგორიცაა სანარმოს დაგეგმვა ან "დროული მინოდების პრინციპით" წარმოება (განხილული მეხუთე თავში) ეხმარება წარმოების ციკლის დროს გაწეულ ხარჯებს შემცირებაში. ბოლო წლებში, ხარჯების შემცირების მიზეზით, კომპანიებმა გამოიყენეს მმართველობითი აღრიცხვის მეთოდები, როგორიცაა: საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვა, ეკონომიკურად არამომგებიანი საქმიანობების დადგენა მისი შემცირების მიზნით.

გაყიდვების შემდგომი მომსახურება და დისპოზიციური ციკლი

მესამე ციკლი არის გაყიდვების შემდგომი მომსახურება და დისპოზიციური ციკლი (postsale service and disposal cycle). მიუხედავად იმისა, რომ მომსახურების და ბაზრიდან პროდუქტის გამოტანის ხარჯების გაწევა იწყება RD&E ციკლის დროს, მომსახურების ციკლი იწყება მაშინ, როცა პროდუქტის პირველი ერთეული მოხვდება მომხმარებლის ხელში. ეს ციკლი შედგება სამი ეტაპისგან:

1. სწრაფი ზრდის ეტაპი, რომელიც მოიცავს ბაზარზე პროდუქტის პირველი გაგზავნიდან პროდუქტის გაყიდვების მკვეთრ ზრდას;
2. გარდამავალი ეტაპი გაყიდვების პიკიდან გადასვლა მაქსიმალური მომსახურების ციკლამდე;
3. სიმწიფის ეტაპი მოიცავს მაქსიმალური მომსახურების ციკლიდან მომხმარებლისათვის ბოლო მინოდების პერიოდს. ბაზრიდან გატანა ხდება პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის ბოლოს და გრძელდება იმ დრომდე, სანამ ბოლო ერთეულს არ მოიხმარს მომხმარებელი.

ბაზრიდან პროდუქტის გამოტანის ხარჯებში შედის პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის ბოლოს მისი მოცილებასთან დაკავშირებული ხარჯები. პროდუქციას, რომლის მოცილებაც შეიცავს დამაზიანებელ გავლენას გარემოზე, როგორიცაა ბირთვული ნარჩენები ან ტოქსიკური ნივთიერებები, შეიძლება დასჭირდეს ძალიან დიდი ხარჯები.

ხარჯების შემცირება ცალკეული ფუნქციური სასიცოცხლო ციკლის ბოლოს განსხვავდება და დამოკიდებულია წარმოებული პროდუქტის სპეციფიურობაზე. 7-4 სურათი გვიჩვენებს ოთხი ტიპის პროდუქტს და ასევე მათი მწარმოებელი ორგანიზაციების მიერ ხარჯების გაწევას ცალკეული პროდუქტის შესაბამისი ციკლის ბოლოს.[1]

[1] 7-4 სურათზე მოცემული ინფორმაცია Shield and Young-ის ინტერვიუდან "პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის ხარჯების მართვა: ორგანიზაციული მოდელი." Journal of cost management, Fall 1991, 39-52

სურათი 7-4
სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯების გადანაწილება ოთხი სახის პროდუქტზე

სასიცოცხლო ციკლის ეტაპი	პროდუქტის სახე			
ციკლი	საბრძოლო რეაქტიული თვითმფრინავი	კომერციული თვითმფრინავი	გირთეული რაკეტა	კომპიუტერული პროგრამული უზრუნველყოფა
RD&E	21%	20%	20%	75%[a]
წარმოების	45%	40%	60%	[a]
გაყიდვების შემდგომი მომსახურება და დისპოზიციური ციკლი	34%	40%	20%	25%
სასიცოცხლო ციკლის საშუალო ხანგრძლივობა	30 წელი	25 წელი	2-დან 25 წლამდე	5 წელი

[a]კომპიუტერული პროგრამული უზრუნველყოფისთვის, ორივე RD&E და წარმოების ციკლი ხშირად პირდაპირ კავშირშია ერთმანეთთან.

7-4 სურათი ასახავს ციკლებს შორის ხარჯების ცვლილებას. მაგალითად, კომერციული თვითმფრინავის მწარმოებელი კომპანიის წარმოების ხარჯი მთლიანი ხარჯების დაახლოებით 40%-ს შეადგენს. RD&E და გაყიდვის შემდგომი და გატანის ციკლის დროს გაწეული ხარჯები მოიცავს 20-40%-ს. მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის ხარჯების გაანალიზება წარმოდგენას შეგვიქმნის შემოსავლიანი პროდუქტის პროექტირებაზე, რომელიც ადვილი იქნება მომსახურების თვალსაზრისით და ასევე ნაკლებ ხარჯებს მოითხოვს პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის ბოლოს მისი ბაზრიდან გატანისას. კომპიუტერული პროგრამული უზრუნველყოფა მოითხოვს გაცილებით დიდ დროს RD&E ციკლის დროს იმისთვის, რომ შეიქმნას და შესწორდეს პროგრამები. ხშირად დეფექტის შესწორება მოითხოვს 100-ჯერ მეტ ხარჯებს მუშაობის ფაზაში ვიდრე პროექტირების ეტაპზე.

მომდევნო ნაწილში განხილულია სამიზნე ხარჯთაღრიცხვა დანახარჯების შემცირებასთან დაკავშირებული მმართველობითი აღრიცხვის მეთოდი, რომელიც აქცენტს აკეთებს პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის პროექტირების ეტაპზე, მაგრამ ასევე მოიცავს ღირებულების შექმნის ჯაჭვის ყველა ასპექტს და ნათლად წარმოგვიდგენს მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის ხარჯებს.

სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა

სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა (Target costing) არის მოგების დაგეგმვისა და დანახარჯთა მართვის მეთოდი, რომელიც შემუშავებულ იქნა იაპონიაში 1960-იან წლებში. სამიზნე ხარჯთაღრიცხვის მიზანი იყო RD&E ციკლის დროს ხარჯების შემცირება, ვიდრე ხარჯების შემცირების გაცილებით ძვირადღირებული გზა წარმოების ეტაპზე. სამიზნე ხარჯთაღრიცხვა არის მნიშვნელოვანი მაგალითი იმისა, თუ როგორ შეიძლება იქნეს გამოყენებული კარგად დაპროექტებული MACS სტრატეგიული მიზნებისთვის და რამდენად არსებითია ორგანიზაციისთვის ისეთი სისტემის არსებობა, რომელიც მოიცავს საქმიანობის შეფასებას მთლიანი ჯაჭვური ღირებულების შექმნისას.

ტრადიციული დანახარჯის შემცირების მეთოდის შედარება სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვასთან

ტრადიციული დანახარჯის შემცირების მეთოდი

ამერიკის შეერთებულ შტატებში ტრადიციული დანახარჯის შემცირება მნიშვნელოვნად განსხვავდება სამიზნე ხარჯთაღრიცხვისგან. როგორც ასახულია 7-5 სურათზე, (სვეტი 1 გვერდი 325), ტრადიციული ხარჯთაღრიცხვის მეთოდი იწყება მომხმარებელთა მოთხოვნის შესწავლით და მოჰყვება პროდუქტის ტექნიკური დამუშავება. კომპანიები შემდეგ ერთვებიან პროდუქტის პროექტირებისა და დამუშავების პროცესში და მოიპოვებენ ფასებს მიმწოდებლებისგან. პროდუქტის დაპროექტების ეტაპზე პროდუქტის თვითღირებულება არ წარმოადგენს არსებით ფაქტორს. ინჟინრებისა და დამპროექტებლების მიერ პროდუქტის პროექტირების შემუშავების შემდეგ დგინდება პროდუქტის თვითღირებულება (C_t), სადაც t მიუთითებს რიცხვებს, რომელიც მიღებულია ტრადიციული მიდგომის საფუძველზე. თუ სავარაუდო დანახარჯები აღმოჩნდება ძალიან მაღალი, შეიძლება საჭირო გახდეს პროდუქტის პროექტირების შეცვლა. სასურველი მოგების

სურათი 7-5
ტრადიციული ამერიკული და იაპონური დანახარჯის შემცირების მეთოდების შედარება.

ტრადიციული ამერიკული დანახარჯის შემცირება	იაპონური სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა
ბაზრის კვლევა მომხმარებლის მოთხოვნების დადგენის მიზნით	ბაზრის კვლევა მომხმარებლის საჭიროებისა და სტანდარტული ფასების დადგენის მიზნით
⇩	⇩
პროდუქტის სპეციფიკაცია	პროდუქტის სპეციფიკაცია და პროექტირება
⇩	⇩
პროექტირება	სამიზნე გასაყიდი ფასი (S_{tc}) (და სამიზნე პროდუქტის მოცულობა)
⇩	
ტექნიკური დამუშავება	-
⇩	
მიმწოდებლის ფასწარმოქმნა	
⇩	სამიზნე მოგება (P_{tc})
სავარაუდო დანახარჯები (C_t) (თუ ძალიან მაღალია, დაუბრუნდით პროექტირების ეტაპს)	=
სასურველი მოგების მარჟა (P_t)	სამიზნე თვითღირებულება (C_{tc})
=	⇩
	ღირებულების დადგენა / მიმწოდებლის ფასწარმოქმნაზე ზეწოლა
მოსალოდნელი გასაყიდი ფასი (S_t)-საორეინტაციოს ღირებულება (C_t)	ორივე ღირებულების დადგენა და მიმწოდებლების ზეწოლა ხარჯის შესამცირებლად გამოყენება როგორც სამიზნე თვითღირებულება თითოეული კომპონენტისთვის)
⇩	⇩
წარმოება	**წარმოება**
⇩	⇩
დანახარჯის პერიოდული შემცირება	დანახარჯის მუდმივი შემცირება

მარჟის საპოვნელად აუცილებელია სავარაუდო დანახარჯები გამოაკლდეს მოსალოდნელი გასაყიდი ფასს (S_t). მოგების მარჟა წარმოადგენს მოსალოდნელ გასაყიდ ფასსა და სავარაუდო დანახარჯებს შორის სხვაობას:[2] მათ შორის დამოკიდებულება გამოსახულია შემდეგი ტოლობით:

$$P_t = S_t - C_t$$

მეორე, ფართოდ გავრცელებული ტრადიციული მიდგომის – "თვითღირებულება პლიუსის" გამოყენების შედეგად, მოსალოდნელი მოგების მარჟა (P_{cp}) ემატება სავარაუდო პროდუქტის თვითღირებულებას (C_{cp}), სადაც *cp* მიუთითებს "თვითღირებულება პლიუსის" მეთოდით მიღებულ რიცხვებს. გასაყიდი ფასი (S_{cp}) ეს არის ჯამი ამ ორი ცვლადის:

$$S_{cp} = C_{cp} + P_{cp}$$

ორივე მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში პროდუქტის დამპროექტებლები არ ცდილობენ მიაღწიონ სპეციალურ სამიზნე დანახარჯებს.

სამიზნე ხარჯთაღრიცხვის დროს აღწერილი ეტაპების შედეგი და თავად მიდგომა პროდუქტის თვითღირებულების განსაზღვრასთან მიმართებაში განსხვავდება ტრადიციული მიდგომისგან (იხილეთ 7-5 სურათი, სექტი 2). საწყისი საფეხური, რომელიც მდგომარეობს ბაზრის შესწავლასა და პროდუქტის შემუშავებაში, ტრადიციული ხარჯთაღრიცხვის მსგავსია, მაგრამ არსებობს არსებითი განსხვავებები. პირველი განსხვავება მდგომარეობს იმაში, რომ მარკეტინგული კვლევა სამიზნე ხარჯთაღრიცხვის დროს არ არის ერთჯერადი მოვლენა, როგორც ეს ტრადიციულის შემთხვევაშია. უფრო მეტიც, ეს მიდგომა არის მომხმარებლისკენ მიმართული, სადაც მომხმარებელს თავისი წვლილი შეაქვს. მეორე, მეთოდი რომელიც ცნობილია როგორც კონკურენტული პროექტირება და

[2] Robin Cooper-მა მიდგომით შეიმუშავა ხარჯების გამოთვლის გზა ნაშრომში "Nissan Motor Company, Ltd.: Target Costing System," ჰარვარდის ბიზნეს სკოლა ქეისი: 9-194-040.

დამუშავება (concurrent design and engineering), გამოიყენება იმისთვის, რომ პროექტირების ხარჯები ჩამოშორდეს პროდუქტის თვითღირებულებას წარმოების დაწყებამდე. ეს მიდგომა განსაკუთრებით ეფექტიანია რადგან ჩვენ ვიცით, რომ პროდუქტის მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის ხარჯების 80%-დან 85%-მდე იხარჯება RD&E ციკლის დროს (იხილეთ 7-3 სურათი). მესამე, სამიზნე ხარჯთაღრიცხვა იყენებს მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის იმ კონცეფციას, რომ მთავარი მიზანი არის პროდუქტის ქონის/საკუთრების დანახარჯების შემცირება მისი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში. შესაბამისად, არა მარტო საწყისი შესყიდვის ფასის გათვალისწინება ხდება, არამედ ისეთი ხარჯებისა როგორიცაა, ოპერატიული ტექნიკური მომსახურების და ბაზრიდან გატანის ხარჯები.

ამ სანყისი საფეხურების შემდეგ, სამიზნე ხარჯთაღრიცხვის პროცესი ხდება უფრო მეტად განსხვავებული. შემდეგ ეტაპზე გამოიყენება ფასმმართველი დანახარჯთა აღრიცხვა (price-led costing). ამ მიდგომის თანახმად, სამიზნე გასაყიდი ფასი (S_{tc}) და სამიზნე პროდუქტის მოცულობა ირჩევა მომხმარებლის მიერ პროდუქტის მისაღები ღირებულების საფუძველზე. სამიზნე მოგების მარჟა (P_{tc}) დგინდება მოგების გრძელვადიანი ანალიზის შედეგად, რომელიც ხშირად გაყიდვებიდან მიღებულ უკუგებაზეა დამოკიდებული (წმინდა შემოსავალი÷გაყიდვებზე). უკუგება გაყიდვებზე ყველაზე ფართოდ გავრცელებული საზომია, რადგან ის ყველაზე მჭიდროდ არის დაკავშირებული ცალკეული პროდუქტის შემოსავლიანობასთან. სამიზნე თვითღირებულება (target cost) (C_{tc}) არის სხვაობა სამიზნე გასაყიდ ფასსა და სამიზნე მოგების მარჟას შორის. (ყურადღება მიაქციეთ იმ ფაქტს, რომ *tc* არის რიცხვები, რომელიც სამიზნე ხარჯთაღრიცხვის შედეგად მიიღება). სამიზნე ხარჯთაღრიცხვის დროს ეს დამოკიდებულება გამოისახება შემდეგი ტოლობით:

$$C_{tc} = S_{tc} - P_{tc}$$

სამიზნე თვითღირებულების განსაზღვრის შემდეგ, კომპანიამ უნდა დაადგინოს ცალკეული კომპონენტების სამიზნე ხარჯები. ღირებულების დადგენის პროცესი (Value engineering process) მოიცავს პროდუქტის ცალკეული კომპონენტის შესწავლას ხარჯების შემცირების მიზნით პროდუქტის ფუნქციურობის შენარჩუნებისა და მისი ექსპლუატაციის პირობებში. ზოგიერთ შემთხვევაში შესაძლებელია პროდუქტის დიზაინის შეცვლა, წარმოების პროცესში გამოყენებული მასალების ჩანაცვლება ან წარმოების პროცესის შეცვლა. მაგალითად, პროდუქტის პროექტირების შეცვლა ნიშნავს უფრო ცოტა დეტალების გამოყენებას, ან სპეციალური ნაწილების შემცირებას თუ შესაძლებელია მრავალფუნქციური კომპონენტების გამოყენება. ღირებულების დადგენის პროცესის გამეორება საჭირო ხდება საბოლოო სამიზნე თვითღირებულების დადგენის შესაძლებლობის შემთხვევაში.

კიდევ ორი სხვა განსხვავება ახასიათებს სამიზნე თვითღირებულების დადგენის პროცესს. პირველი არის ფუნქციათაშორისი პროდუქტის ჯგუფის (croos-functional product team) შექმნა, რომელიც შედგება პირებისგან როგორც ორგანიზაციის შიგნით ასევე მის გარეთ. მაგალითად, ხშირად გუნდი შედგება პირებისგან ორგანიზაციის შიგნით (როგორიცაა პროექტირება, წარმოება, მმართველობითი აღრიცხვა, და მარკეტინგი) და ასევე წარმომადგენლებისგან ორგანიზაციის გარეთ (მიმწოდებლები, მომხმარებლები, დისტრიბუტორები, და ნარჩენის გამანადგურებლები).

მეორე განსხვავება არის ის, რომ მომწოდებლები თამაშობენ გადამწყვეტ როლს სამიზნე ხარჯთაღრიცხვის პროცესში. თუ სპეციალური კომპონენტის შემცირების საჭიროება დგას, კომპანიები სთხოვენ მომწოდებლებს იპოვონ გზები ხარჯების შესამცირებლად. კომპანიებმა შეიძლება შესთავაზონ დაწინაურების სისტემა მომწოდებლებს, რომელიც მდგომარეობს ხარჯის შემცირების უფრო რეალური იდეის შეთავაზებაში. სხვა კომპანიები იყენებენ მიდგომას, რომელიც ცნობილია, როგორც უწყვეტი მიწოდების მენეჯმენტი (Supply chain management) – მენეჯმენტის სისტემა, რომელიც არეგულირებს კოოპერატიულ, ურთიერთმომგებიან გრძელვადიან ურთიერთობებს მყიდველსა და გამყიდველს შორის. ამ შემთხვევაში სარგებელი დიდია. მაგალითად, მყიდველსა და გამყიდველს შორის ნდობის წარმოშობის შემთხვევაში, ხარჯის შემცირებასთან დაკავშირებული პრობლემის გადაწყვეტა შეიძლება მოხდეს თითოეული მხარის საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის გაზიარების შედეგად. ზოგიერთ კომპანიებში მყიდველმა შეიძლება გაზარდოს რესურსები მომწოდებლის თანამშრომლების ტრენინგისთვის ბიზნესის ზოგიერთ საკითხთან დაკავშირებით ან მომწოდებელმა მიავლინოს თანამშრომელი მყიდველთან ახალი პროდუქტის შესწავლის მიზნით. მსგავსი კოორდინაცია მკვეთრად განსხვავდება მოკლევადიანი, ურთიერთსაწინააღმდეგო ურთიერთობისგან, რომელიც ახასიათებს , გამყიდველისა და მყიდველის ტრადიციულ ურთიერთობებს.

სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის მაგალითი

როგორ მუშაობს სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა პრაქტიკაში?[3] ჩვენ გიჩვენებთ სამიზნე ხარჯთაღრიცხვის პროცესს მაგალითის მიხედვით, რისთვისაც გამოვიყენებთ გამოგონილ კომპანიას Kitchenhelp, Onc-ს.

სხვა პროდუქტებთან ერთად ეს კომპანია ანარმოებს ყავის მოსამზადებელ აპარატს. ბაზრის შესწავლამ გამოაელინა ყავის მოსამზადებელი აპარატის მომხმარებლისთვის მნიშვნელოვანი რვა თვისება:

1. ყავის გემო და სუნი უნდა იყოს ისეთი, როგორიც ყავა espressos-ს გააჩნია;
2. აპარატი უნდა იყოს ადვილად დასაშლელი და გასაწმენდი;
3. ტევადობა უნდა მოიცავდეს სულ ცოტა ექვს ჭიქას;
4. ყავის მოსამზადებელ უნდა ჰქონდეს აპარატს ლამაზი დიზაინი;
5. მას უნდა პქონდეს ავტომატური მოქმედების დრო, რომ დაიწყოს დადგენილ დროში;
6. აპარატის დეტალი კარგად უნდა ფუნქციონირებდეს სხვადასხვაგვარი ყავის მარცელების შემთხვევაში.
7. ყავის მოსამზადებელი აპარატი უნდა ინარჩუნებდეს მომზადებულ ყავას თბილ მდგომარეობაში მომზადების შემდეგ;
8. ყავის მოსამზადებელი აპარატი უნდა გამოირთოს ავტომატურად განსაზღვრული პერიოდის შემდეგ.

აღნიშნული მოთხოვნები გახდა ყავის მოსამზადებელი აპარატის პროექტირების საფუძველი. ინჟინრებმა უნდა უზრუნველყონ, რომ პროდუქტი ატარებდეს მომხმარებლისთვის საჭირო თვისებებს. დაეუშვათ, რომ ყავის მოსამზადებელი აპარატის ამჟამინდელი წარმოების ხარჯი შეადგენს 50 დოლარს, მენეჯმენტმა გადაწყვიტა ყავის მოსამზადებელი აპარატის წარმოების ხარჯის შემცირება.[4] ხარჯის შემცირების მიზნით ყავის მოსამზადებელი აპარატის ცალკეული კომპონენტისთვის დაიგეგმა დანახარჯის ანალიზისა და ღირებულების დადგენის პროცესის ჩატარება.

დანახარჯის ანალიზი

კომპანია Kitchenhelp-თვის დანახარჯის ანალიზი მოიცავს იმის გადაწყვეტას, თუ მისი რომელი კომპონენტი (გათბობის ელემენტი, მართვის პულტი ან თავად საფქვავი ელემენტი) უნდა გახდეს სამიზნე დანახარჯის შემცირებისთვის და შემდეგ სამიზნე დანახარჯი უნდა გადანაწილდეს ცალეულ კომპონენტებზე. დანახარჯის ანალიზი ასეეე აქცენტს აკეთებს კომპონენტებსა და დეტალებს შორის კავშირზე. ხშირად ერთი კომპონენტის ხარჯის შემცირება იწვევს ხარჯის გაზრდას სხვა ადგილას. მაგალითად, გარეთა კედლის ხარჯის შემცირებამ შეიძლება გამოიწვიოს მართვის პულტის, ელექტრონული სქემისა და გათბობის ელემენტის ხარჯის გაზრდა. დანახარჯის ანალიზი მოითხოვს ხუთ მოქმედებას:

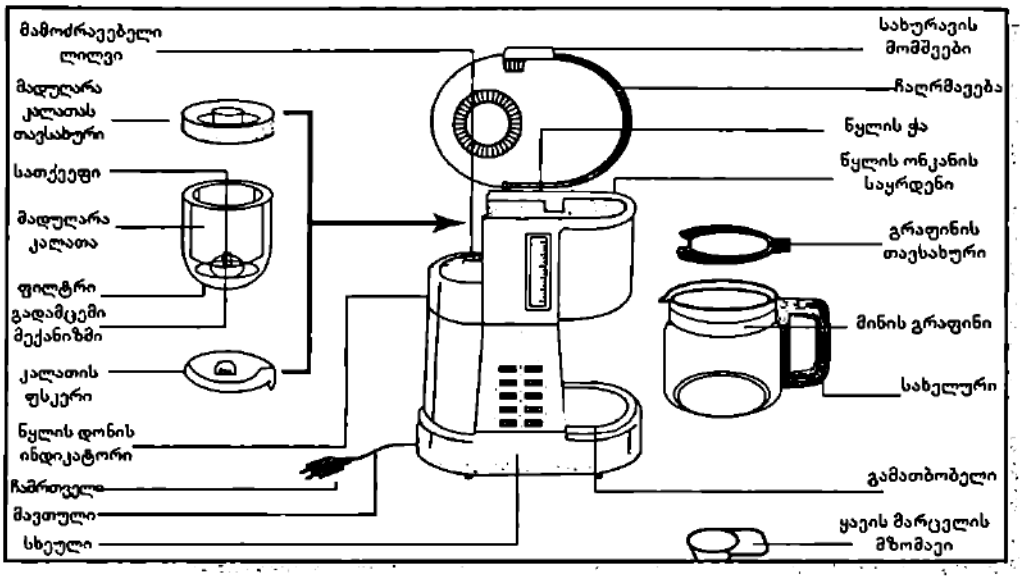
1. **პროდუქტის კომპონენტებისა და ფუნქციების შესახებ სიის შედგენა.** ხარჯის შემცირება იწყება პროდუქტის სხვადასხვა კომპონენტების სიის შედგენით, ასევე ცალკეული კომპონენტების მიერ შესრულებული ფუნქციის განსაზღვრით და მათი სავარაუდო ღირებულების დადგენით. საწყისი პროდუქტის პროექტირება და ხარჯი გვანვდის აღნიშნულ ინფორმაციას. ეს სია გვეუბნება, რომელი კომპონენტები და რა ფუნქციებია საჭირო მომხმარებლის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად და რა ხარჯებთან არის დაკავშირებული ამ ფუნქციების შესრულება. 7-6 სურათი ასახავს ყავის მოსამზადებელი აპარატის სხვადასხვა კომპონენტების დიაგრამას.

2. **ფუნქციური ხარჯის განაწილება.** ყავის მოსამზადებელი აპარატის ცალკეული კომპონენტი და დეტალი ასრულებს გარკვეულ ფუნქციას. შემდეგი საფეხური მოიცავს ფუნქციის განსაზღვრას და მათ საორიენტაციო ხარჯს. ფუნქციური ხარჯის განაწილება ასახულია 7-7 სურათზე (მაგალითად, ყავის მოსახარშში კალათისა და ყავის ფილტრის ფუნქცია). მიმდინარე საორიენტაციო ხარჯი კალათისთვის არის 9 დოლარი, რომელიც ნარ-

[3] ჩვენ მადლობას ვუხდით Shahi Ansari, Jan bell-ს, Tom Klammer-ს და Carol Lawrence-ს რომ საშუალება მოგვცეს გამოგვეყენებინა ეს მაგალითი მათი წიგნიდან *Target Costing* (Boston:Houghton Mifflin. Company 2004).

[4] აღნიშნული მაგალითის გასამარტივებლად, ჩვენ დავუშვით, რომ გაყიდვის, საერთო და ადმინისტრაციული ხარჯები იგივე რჩება, თუმცა პრაქტიკაში ეს ხარჯები ასეეე იცვლება..

სურათი 7-6
Kitchenhelp-ის ყავის მოსამზადებელი აპარატის მთავარი კომპონენტები.



სურათი 7-7
ფუნქციური დანახარჯის განანილება ყავის მოსამზადებელი აპარატისთვის

კომპონენტი	ფუნქცია	ხარჯი: რაოდენობა	ხარჯი: პროცენტი
მადულარა კალათა	ყავის დაფქვა და გაფილტვრა	$9	18%
გრაფინი	ინარჩუნებს თბილ ყავას	2	4
წყლის გამაცხელებელი	ინარჩუნებს თბილ ყავას	3	6
სხეულის ფორმა და ნყლის ჭიქა	იტევს წყალს და გარს აკრავს	9	18
გამაცხელებელი ელემენტი	ათბობს წყალს და ბიძგს აძლევს	4	8
ელექტრული პულტი	აკონტროლებს დამფქვავს/დროის მზომი	23	46
სულ		$50	100%

მოადგენს მთლიანი წარმოების ხარჯის 18%-ს. ამ მაგალითის საფუძველზე ჩვენ შეგვიძლია გავაერთიანოთ რამდენიმე ფუნქცია და კომპონენტი. გარკვეულ დონეზე მოსახარში კალათა ან ელექტრული მართვის პულტი შეიძლება დაიყოს რამოდენიმე ქვეკომპონენტად. მთლიანი კომპონენტებისთვის ხარჯი არის 50 დოლარი.

3. **მომხმარებელთა მოთხოვნების შედარებითი შეფასება.** ინჟინრები განიხილავენ პროდუქტს მისი ფუნქციებიდან გამომდინარე, რაც ხშირად ეწინააღმდეგება მომხმარებლის ხედვას. შეგახსენებთ, რომ Kitchenhelp-მა დაადგინა რვა თვისება, რომელიც მნიშვნელოვანია მომხმარებლისთვის. პროდუქტის მიმართ ინჟინრების ხედვა შესაბამისობაში უნდა მოვიდეს მომხმარებლის ხედვასთან, რომელიც პროდუქტის თვისებებს უკავშირდება. ჩვენ უნდა დავუკავშიროთ პროდუქტის ფუნქციები იმ თვისებებს, რომელიც მომხმარებელს სურს. პირველ რიგში უნდა შევაფასოთ ამ თვისებების შედარებითი მნიშვნელობა. ამისთვის შესაძლებელია გამოკითხულ იქნას მომავალი მომხმარებლები. 7-8 სურათზე ნაჩვენებია ცალკეული თვისების შეფასების შედეგები. მნიშვნელობის შეფასება დაფუძნებულია ლიკერტის შკალის 5 ქულიან სისტემაზე. ქულა 5 ნიშნავს, რომ თვისება ძალიან მნიშვნელოვანია, ქულა 1 მიუთითებს, რომ ეს თვისება ყველაზე ნაკლებად არსებითია. მაგალითად, ყავის გემო და სუნი ყველაზე მნიშვნელობანი თვისებაა, მრავალჯერადი დაფქვის მოდულების – ყველაზე უმნიშვნელო.

7-8 სურათის ბოლო სვეტი გარდაქმნის მნიშვნელობის ქულებს თვისებების შედარებით შეფასებებად (5+4+2+3+4+1+3+3=25). ცაკლეული ქულა შემდეგ გამოისახება მთლიანი ქულის 25 შესაბამის პროცენტში. მაგალითად, ყავის გემოს ქულის 5 შედარებითი შეფასება 25 ქულიდან არის 5/25 =20%. ეს ნიშნავს, რომ პროდუქტის მთლიანი ღირებულებიდან 20% მოდის ყავის გემოზე.

სურათი 7-8
მომხმარებლის მოთხოვნილი თვისებების რანჟირება ყავის მოსამზადებლი აპარატისთვის.

მომხმარებლის მოთხოვნები	მომხმარებელთა შეფასება										შედარებითი შეფასება
	1 არ არის მნიშვნელოვანი					5 ძალიან მნიშვნელოვანი					პროცენტებში
ყავის გემო და სუნი ყავა espressos-ს მსგავსია										5	20%
ადვილია გასაწმენდად								4			16
ლამაზი პროექტირება			2								8
ექვსი ჭიქის ტევადობა				3							12
ირთვება ავტომატურად დანიშნულ დროში								4			16
კარგად მუშაობს სხვადასხვა ყავის მარცვლის შემთხვევაში	1										4
ინარჩუნებს ყავას თბილად				3							12
ავტომატურად ირთვება				3							12
სულ											100%

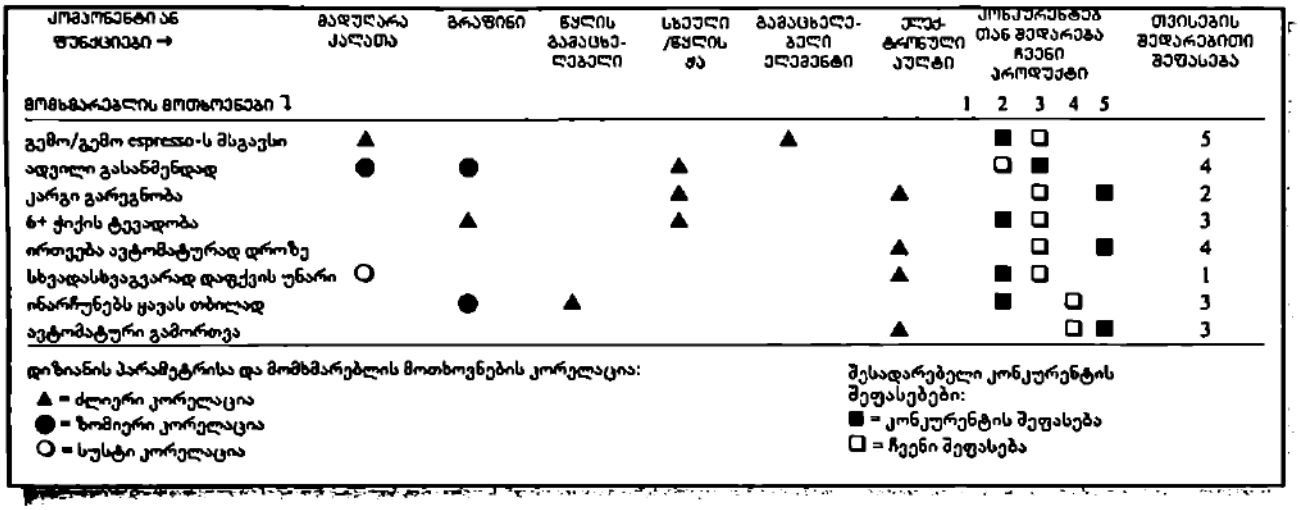
4. თვისებების დაკავშირება ფუნქციებთან. თვისებების შედარებითი შეფასება უნდა გარდაიქმნას ფუნქციების მნშივნელობის შეფასებაში. კომპონენტები ასრულებენ გარკვეული სახის ფუნქციას და არიან პროექტირების მთავარი პარამეტრები. ეს ეტაპი აკავშირებს მომხმარებლის შეფასებებს კომპონენტებთან, რომელიც ყველაზე მეტად აკმაყოფილებს შესაბამის მოთხოვნას. მიდგომა, რომელიც ცნობილია როგორც ხარისხის ფუნქციის განვითარების მატრიცა (quality function deployment (QFD) matrix) ჩვეულებრივ გამოიყენება სისტემატური ინფორმაციის მიწოდების დროს შემდეგ სამ ცვლად მახასიათებელთან: თვისებები, ფუნქციები (კომპონენტები) და კონკურენტული შეფასება, მატრიცულ ფორმაში.

QFD მატრიცა სასარგებლო ინსტრუმენტია სამიზნე ხარჯთაღრიცხვის დროს, რადგან ის ნარმოაჩენს კონკურენტულ შემოთავაზებას, მომხმარებლის მოთხოვნებსა და პროექტირების პარამეტრებს შორის დამოკიდებულებას. ტიპიური QFD მატრიცა კომპანიის ყავის მადუღარასთვის ასახავს 7-9 სურათზე. მატრიცა აჯამებს 7-7 სურათზე წარმოდგენილ პროდუქტის ფუნქციის შესახებ ინფორმაციას მომხმარებლის შეფასებებთან, რომელიც მითითებულია 7-8 სურათზე. მატრიცა ამატებს ინფორმაციის ორ სხვადასხვა ნაწილს, რომელიც გროვდება ბაზრის კვლევის დროს, ეს არის კორელაცია კომპონენტის ან დიზაინის პარამეტრს, მომხმარებლის მოთხოვნასა და იმ ინფორმაციას შორის, რომელიც განსაზღვრავს თუ როგორ აფასებს მომხმარებელი მსგავს თვისებაზე კონკურენტის მიერ შემოთავაზებულ გადაწყვეტას.

მატრიცა გვიჩვენებს, რომ მოთხოვნას, რომელიც მდგომარეობს ყავის სუნის espressoთან მსგავსებაში გააჩნია მაღალი კორელაცია მადუღარას კალათისა და გათბობის ელემენტის პროექტირებასთან. მსგავსად ამისა, ყავის ჭიქის რაოდენობა დაკავშირებულია წყლის ჭის და გრაფინის ზომასთან, მატრიცა აგრეთვე გვიჩვენებს, რომ მომხმარებლისთვის ყველაზე მნიშვნელოვან თვისებას – გემოს ამჟამად აქვს შეფასება 3 კომპანიისთვის და 2 კონკურენტისთვის. ეს ნიშნავს, რომ კომპანია ჯერ კიდევ შორს არის მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილებიდან. გარეგნულად, კონკურენციას გააჩნია უკეთესი გარეგნობის პროდუქტი, რომელსაც მინიჭებული აქვს შეფასება 5. თუმცა მომხმარებლის შეფასება ამ მოთხოვნისადმი არის 2, შესაბამისად, არაგონივრული იქნება მეტი რესურსის დახარჯვა ყავის მადუღარას გარეგნული სახის გაუმჯობესებაზე.

5. შედარებითი ფუნქციური შეფასების შემუშავება. QFD მატრიცა გვანედის არსებით ინფორმაციას, რომელიც საშუალებას იძლევა თვისებების შეფასება გარდაიქმნას ფუნქციურ ან კომპონენტის შეფასებად. ეს მნიშვნელოვანია, რადგან მომხმარებელი აფასებს პროდუქტს მისი თვისებებიდან გამომდინარე, მაგრამ პროდუქტი დაპროექტებულია ფუნქციებითა და კომპონენტებით. ამის განსახორციელებლად, ჩვენ გვჭირდება სხვა სახის ინფორმაცია: ცალკეული კომპონენტის პროცენტული სარგებლიანობა მომხმარებლის თვისებასთან მიმართებაში. ეს ინფორმაცია ზოგადი კორელაციის სახით მოცემულია 7-9

სურათი 7-9
QFD მატრიცა ყავის მოსამზადებელი აპარატისთვის .



სურათი 7-10
ყავის მოსამზადებელი აპარატის ცალკეული კომპონენტის სარგებლიანობა მომხმარებლის მოთხოვნების მიმართ

კომპონენტი → / მომხმარებლის მოთხოვნები ↓	მადუღარა ქალამა	გრაფინი	წყლის გამაცხელებელი	სხეული /წყლის ძა	გამაცხელებელი ელემენტი	ელექტრონული აუღტი	თვისების შედარებითი შეფასება
გემო/სუნი espresso-ს მსგავსი	50 %X 20 = 10				50 % X 20 = 10		20%
ადუილი გასანმენდად	30 %X 16 = 4.8	10 % X 16 = 1.6		60 % X 16 = 9.6			16
კარგი გარეგნობა				60 % X 8 = 4.8		40 % X 8 = 3.2	8
6 + ჭიქის ტევადობა		50 % X 12 = 6		50 % X 12 = 6			12
ირთვება ავტომატურად დროზე						100 % X 16 = 16	16
აქვს სხვადასხვაგვარად დაფქვის უნარი	5 % X 4 = 0.2					95 % X 4 = 3.8	4
ინარჩუნებს ყავას თბილად		20 % X 12 = 2.4	80 % X 12 = 9.6				12
ავტომატური გამორთვა						100 % X 12 = 12	12
გარდაქმნილი კომპონენტის შეფასება	15.0	10.0	9.6	20.4	10.0	35.0	100%

სურათზე. ინჟინრებმა უნდა გარდაქმნან კორელაციის მონაცემები პროცენტულ სარგებლიანობად. ასეთი განაწილება ასახულია 7-10 სურათზე და მისი განმარტება შეიძლება მოხდეს შემდეგი სახით: თვისება "გემოსა და სუნის espresso-თან მსგავსება" არის მადუღარა კალათისა და გათბობის ელემენტის პროექტირების ფუნქცია. (თქვენ შეგიძლიათ შეამოწმოთ 7-9 სურათზე). ინჟინრები თვლიან, რომ ორივე ეს კომპონენტი ხელს უწყობს გემოს თვისებას. შესაბამისად, ისინი აძლევენ ცალკეულ კომპონენტს 50% გემოს სარგებლიანობის მხრივ. გემოს თვისების შედარებითი ღირებულების შეფასება არის 20%, აქედან გამომდინარე, რადგან ორივე კომპონენტს თანაბარი წვლილი შეაქვს გემოს მიცემაში, ჩვენ გავანაწილებთ თითოეულ კომპონენტს და მივცემთ ღირებულების შეფასებას 10%-ს. 7-10 სურათზე ბოლო რიგი ამატებს კომპონენტის ღირებულების სარგებლიანობას ყველა თვისებაზე, რომ დადგინდეს კომპონენტის მიახლოებითი ღირებულება

მომხმარებლისთვის. მადუღარა კალათას აქვს 15% ღირებულება მომხმარებლისთვის. გრაფინს 10% და ა.შ. ყურადღება მიაქციეთ, რომ ბოლო რიგი და სვეტი ჯამდება და ვიღებთ 100%-ს. ისინი უბრალოდ მომხამრებლის ღირებულების სხვადასხვა ხედვას წარმოადგენს. სვეტი გვიჩვენებს თვისებების ღირებულებას, ხოლო რიგი კომპონენტებისას.

ღირებულების დადგენის პროცესი

ღირებულების დადგენა მიმართულია სხვადასხვა კომპონენტების ფუნქციის ანალიზისკენ და მისი მიზანია ამ ფუნქციების შესრულება ყველზე დაბალი ფასის პირობებში შესრულების, საიმედოობის, ხარისხის, უსაფრთხოების, ხელახალი დამუშავებისა და ფუნქციური დატვირთვის შემცირების გარეშე. მაგალითად, გათბობის ელემენტის მიზანი ან ფუნქცია არის წყლის ტემპერატურის მიყვანა გარკვეულ დონემდე. ღირებულების დადგენის მეთოდი განსაზღვრავს თუ როგორ შეიძლება ტემპერატურის მომატება 110 გრადუსამდე მიღწეულ იქნეს სამ წუთში უფრო დაბალ ფასად. ის აანალიზებს როგორც პროდუქტისა და წარმოების პროცესის პროექტირებას, ასევე ამცირებს ხარჯებს გამარტივების იდეების შემოთავაზების გზით. ღირებულების დადგენა ეს არის სამიზნე ხარჯთაღრიცხვის ძირითადი ნაწილი. ის შედგება ორი მოქმედებისგან:

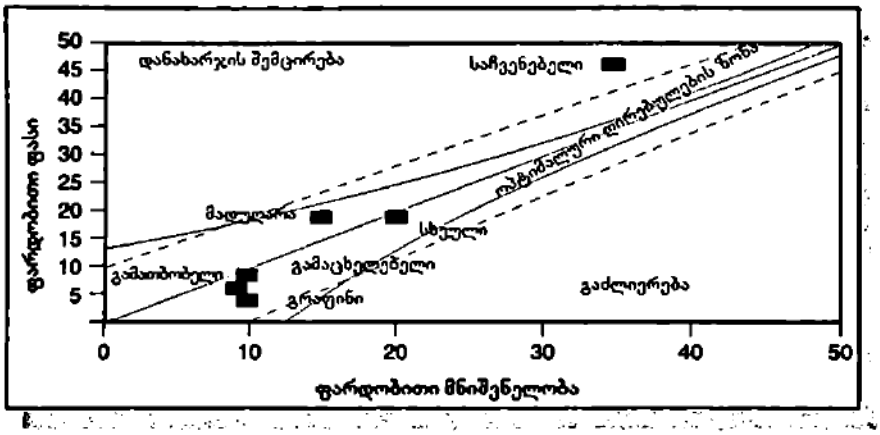
1. **ხარჯის შემცირებისთვის კომპონენტების დადგენა** მოიცავს იმ კომპონენტის შერჩევას, რომელიც მოითხოვს ღირებულების ინდექსის დადგენას. ღირებულების ინდექსი (value index) არის მომხმარებლის ღირებულების (მნიშვნელობის ხარისხი) შეფარდება ცალკეული კომპონენტისთვის მთლიანი ხარჯის პროცენტთან. ყავის მადუღარასთვის ღირებულების შესახებ ინფორმაცია მოცემულია ბოლო რიგში 7-10 სურათზე და შედარებითი ხარჯის შესახებ ინფორმაცია 7-7 სურათის ბოლო სვეტში. 7-11 სურათი ასახავს ღირებულების ინდექსის გამოთვლას და მის გალენას დანახარჯის შემცირებაზე. კომპონენტები, რომელთაც გააჩნიათ ერთზე ნაკლები ღირებულების ინდექსი, არიან ღირებულების დადგენის კანდიდატები. მაღალი ღირებულების ხარისხის მქონე კომპონენტები წარმოადგენენ გაუმჯობესების კანდიდატებს, ჩვენ ვხარჯავთ ცოტას იმ თვისებებზე, რომელიც მნიშვნელოვანია მომხმარებლისთვის. აღნიშნული კომპონენტები წარმოადგენენ პროდუქტის გაუმჯობესების შესაძლებლობას. ხარჯები და შედარებითი მნიშვნელობა მოცემულია 7-12 სურათზე.

ოპტიმალური ღირებულების ზონა 7-12 სურათზე მიუთითებს ღირებულების ჯგუფზე, სადაც რაიმე ზომის მიღება საჭირო არ არის. ოპტიმალური ღირებულების ზონა დაფუძნებულია სამიზნე ხარჯთაღრიცხვის გუნდის წევრების გამოცდილებასა და შეხედულებებზე. ეს ზონა უფრო ფართოა ღირებულების ინდექსის სქემის ქვემოთ, სადაც არის დაბალი მნიშვნელობა და ხარჯი და ეიწროედება მაღლა ასულისას, სადაც თვისებები ძალიან მნიშვნელოვანია და ხარჯის ვარიაციები უფრო დიდია. ოპტიმალური ზონის ზემოთ ადგილი მიუთითებს იმ კომპონენტებზე, რომლების ხარჯის შემცირების კანდიდატებს მიეკუთვნებიან. ზონის ქვემოთ კომპონენტები გაუმჯობესებისა და გაძლიერების რიცხვში შედიან.

სურათი 7-11
ღირებულების ინდექსი ყავის მოსამზადებლი აპარატისთვის

კომპონენტი ან ფუნქცია	კომპონენტის ხარჯი (მთლიანის %)(სურ. 7-7)	შედარებითი მნიშვნელობა (სურ. 7-10) %	ღირებულების ინდექსი (სვეტი 3÷2)	ქმედება
ყავის მადუღარა	18	15.0	0.83	დანახარჯის შემცირება
სახურავი	4	10.0	2.50	გაძლიერება
ყავის გამათბობელი	6	9.6	1.60	გაძლიერება
სხეულის ფორმა და წყლის კედელი	18	20.4	1.13	ნორმალური
გამათბობელი ელემენტი	8	10.0	1.25	გაძლიერება
ელექტრული პულტი	46	35.0	0.76	დანახარჯის შემცირება
	100%	100%		

სურათი 7-12
ღირებულების
ინდექსი ყავის
მოსამზადებლი
აპარატისთვის



სურათი 7-13
ყავის მოსამზადებლი
აპარატის
ელექტრული
პულტის ხარჯის
შესამცირებელი
იდეების გენერირება

პულტის კომპონენტი	დანახარჯის შემცირების იდეა
ელექტრომომარაგება	ენატის სიმძლავრის შემცირება-უფრო მეტი ვიდრე ამ პროექტირებით არის გათვალისწინებული.
მოქნილი სქემა	მოქნილი სქემის მოშორება. გამოიყენეთ ელექტროსადენი.
ელექტროსქემა	ელექტროსადენის სპეციფიკაციის სტანდარტიზაცია. გამოიყენეთ მასიური წარმოების ერთეული.
დროის აეტომატი	კომბიანაცია ელექტროსქემასთან.
ცენტრალური პროცესორის	ჩაანაცვლეთ სტანდარტული 8088 სქემა ინდივიდუალურის
მიკროსქემა	ნაცვლად.
გამათბობელის შემაერთებელი	შეცვალეთ სადენის გეგმა გამათბობელისთვის.

2. **ხარჯის შემცირების იდეების შემუშავება.** აღნიშნული მოითხოვს შემოქმედებით განსჯისა და გონებრივი შტურმის მეთოდის გამოყენებას. ამ დროს გადაწყვეტილების მიმღები პირები ფიქრობენ რა შეიძლება შეიცვალოს, გაერთიანდეს, ჩანაცვლდეს ან გაძლიერდეს, რომ მივიღოთ იგივე დონის ფუნქციური დატვირთვა ნაკლები ხარჯის პირობებში. 7-13 სურათი ასახავს ხარჯის შემცირების რამოდენიმე იდეის ნიმუშს, რომელიც შესაძლებელია კომპანია Kitchenhelp-მა განიხილოს იმისთვის, რომ შეამციროს ელექტრული პულტის დანახარჯები, რომლის შემცირების საწყისი სამიზნე განისაზღვრება ღირებულების ინდექსით. შესაძლებელია დეტალების რაოდენობის შემცირებამ, აწყობის გამარტივებამ, რომელიც არ შედის მომხმარებელთა მოთხოვნებში, შეამციროს ხარჯები. ტესტირება და იდეების განხორციელება არის ღირებულების დადგენის ბოლო მოქმედება. მონოდებული იდეები ფასდება მათი ტექნიკურად განხორციელების მიზნით, რათა მისაღები იყოს მომხმარებლისთვის.

სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვასთან დაკავშირებული საკითხები

მიუხედავად იმისა, რომ სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვას გააჩნია აშკარა უპირატესობა, იაპონიაში ჩატარებული ზოგიერთი გამოკვლევა მიუთითებს, რომ არსებობს ამ სისტემის განხორციელების პოტენციური პრობლემები, განსაკუთრებით, როცა სამიზნე თვითღირებულებაზე აქცენტის გაკეთება იწვევს ნაკლები ყურადღების გამახვილებას კომპანიის საერთო მიზნების სხვა კომპონენტებზე.[5] ქვემოთ მოცემულია რამოდენიმე მაგალითი:

1. **სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის კონცეფციის არსის გათავისების სიმცირე.** ბევრი კომპანიისთვის დასაელეთში სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა არ არის ძირითადი კონცეფცია. მისი სარგებლის რეალურად გათავისების გარეშე მენეჯმენტის ბევრი წარმომადგენელი უარყოფს ამ იდეას.

[5] იხილეთ M.Sakurai "past and Future of Japanese management Accounting" ჟურნალი „დანახარჯთა მენეჯმენტი", შემოდგომა, 1995, 1-14 და Y.Kqato, G.Boer და C.W.Chow "Target Costing:An Integrated Management Process" ჟურნალი „დანახარჯთა მენეჯმენტი", გაზაფხული, 1995, 39-51.

1990-იანი წლების დასაწყისში Mercedez Benz-ს სურდა შეემუშავებინა SUV-ის ახალი ხაზი Mercedes-Benz M-Class. წარმოება დაიწყო 1997 წელს Tuscaloosa-ს საწარმოში ალაბამაში. კომპანიამ გადაწყვიტა სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის გამოყენება რათა დაედგინა ხარჯები მათ წარმოშობამდე. Mercedes-ი დაეყრდნო მომხმარებლის რაოდენობას, პროექტირებას, პროდუქტსა და მარკეტინგს პროდუქტის წარმოებამდე და დაადგინა, რომ უსაფრთხოება, კომფორტი, ეკონომია და სტილი იყო ოთხი ძირითადი მახასიათებელი თვისება, რომელზედაც აქცენტს აკეთებდნენ მომხმარებლები. ინჟინრებმა გადაწყვიტეს, რომ ძირითადი კომპონენტები ავტომობილისთვის იყო კარკასი, ჰაერის კონდიციონერი, ელექტროობა და სხვა სისტემები.

Kitchenhelp-ის მსგავსი მიდგომის გამოყენების შედეგად კომპანიამ გაითვალისწინა მომხმარებლის მოთხოვნები და გამოიყენა ტექნიკური კომპონენტები. ქვემოთ მოცემულია თუ როგორ გამოიყურება საბოლოო ღირებულების ინდექსი Mercedes-Benz M-Class-ისთვის. ღირებულების ინდექსი გვიჩვენებს, რომ კარკასი და ჰაერის კონდიციონერი შეიძლება გაძლიერდეს, მაშინ როცა გადამცემის, ელექტრო და სხვა სისტემების ხარჯები შემცირებულია.

კომპონენტი ან ფუნქცია	კომპონენტის ხარჯი (მთლიანის %)	შედარებითი მნიშვნელობა (%)	ღირებულების ინდექსი	ქმედება
კარკასი	20	33	1.65	გაზრდა
გადამცემი სისტემა	25	20	0.80	დანახარჯის შემცირება
ჰაერის კონდიციონერი	5	7	1.40	გაზრდა
ელექტრო სისტემა	7	6	0.86	დანახარჯის შემცირება
სხვა სისტემები	43	35	0.81	დანახარჯის შემცირება

წყარო: პროფესორი Professor Thomas L. Albright, სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის გამოყენება. Mercedes-Benz M Class-ისთვის საკლასო პრეზენტაცია, ალაბამას უნივერსიტეტი.

2. **გუნდური მუშაობის კონცეფციის სუსტი განხორციელება.** გუნდური მუშაობისა და ნდობის საკითხებმა შეიძლება მიგვიყვანოს სერიოზულ პრობლემამდე სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის განხორციელებისას. ზოგიერთ შემთხვევაში, კომპანიები ზედმეტ ზეწოლას ახდენენ მათ დაქვემდებარებულ პირებზე და მიმწოდებლებზე მათი მხრიდან დადგენილი გრაფიკის შესრულებისა და ხარჯების შემცირების მიზნით. ამან შეიძლება გამოიწვიოს გაუცხოება ან/და წარუმატებლობა. ხანდახან დამპროექტებლები ბრაზდებიან კომპანიის დანარჩენ წარმომადგენლებზე, როცა ისინი ვერ აცნობიერებენ ღირებულებასთან დაკავშირებულ საკითხებს. დამპროექტებლები აცხადებენ, რომ მათ დიდი ძალისხმევა ჩადეს თითოეული პენსის მოშორებაში პროდუქტის ხარჯებიდან, მაშინ როცა ორგანიზაციის სხვა დეპარტამენტები (ადმინისტრაცია, მარკეტინგი და დისტრიბუცია) ფლანგავს დოლარებს. ბევრმა ორგანიზაციამ უნდა მოახდინოს გუნდის დონის, ნდობის და თანამშრომლობის საკითხების დარეგულირება, რომ სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის პრაქტიკაში განხორციელება აღმოჩნდეს წარმატებული.

3. **თანამშრომელთა გადაღლა (გადანვა).** იაპონიაში თანამშრომლები, რომლებიც მუშაობენ სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის მიზნებისთვის, განიცდიან გადაღლას სამიზნე თვითღირებულების დადგენასთან დაკავშირებული ზეწოლის გამო. გადაღლა დამახასიათებელია დამპროექტებლებისთვის.

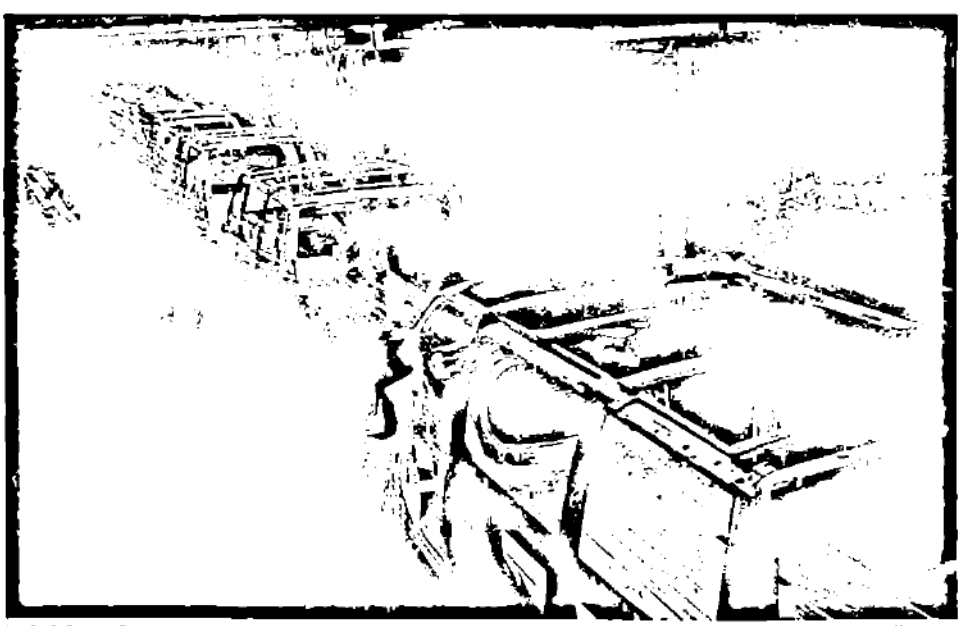
4. **შემუშავების გახანგრძლივებული დრო.** შესაძლებელია სამიზნე თვითღირებულება დადგინდეს, მაგრამ შემუშავების დრო გაიზარდოს ღირებულების დადგენის განმეორებითი ციკლის გამო, რომელიც დანახარჯების შემცირებას ემსახურება, და საბოლოოდ პროდუქტი ბაზარზე დაგვიანებით გამოვიდეს. ზოგიერთი სახის პროდუქტის 6 თვით დაგვიანება შეიძლება უფრო ძვირი დაჯდეს, ვიდრე ხარჯებში მცირე გადაჭარბება.

კომპანიებმა შეიძლება მოახერხონ ამ ფაქტორების მართვა, მაგრამ ორგანიზაციები, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვით, უნდა იყვნენ

გათვიცნობიერებული ამ პრობლემებში ხარჯის შემცირების მეთოდის მიღებამდე. MACS პროექტირების ქცევითი კომპონენტები და განსაკუთრებით მოტივაციის საჭიროება, მაგრამ არა თანამშრომლების გადაღლა, უნდა იქნეს დიდი სიფრთხილით განხილული (ჩვენ განვიხილავთ აღნიშნულ საკითხებს უფრო დეტალურად მერვე თავში). ამ კრიტიკის მიუხედავად, სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა ინჟინრებსა და მენეჯერებს მისცემს დანახარჯის შემცირების დიდ საშუალებას პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის გადამწყვეტ ნაწილში.

სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა მრავალი წელია გამოიყენება იაპონიაში. უნიერსიტეტი Kobe-ის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ სატრანსპორტო აღჭურვილობის მწარმოებლების 100%, ელექტრული მოწყობილობის მწარმოებლების 88%, დიდი სიზუსტის დანადგარების მწარმოებლების 75%, დანადგარების მწარმოებლების 83% იყენებს სამიზნე ხარჯთაღრიცხვას.[6] მისი ფართოდ გამოყენების ძირითადი მიზეზი იყო წარმოების ეფექტიანობაზე გავლენა „დროული მიწოდების პრინციპის" სისტემის დანერგვის შედეგად. იაპონელები მიუდგენებენ, რომ როგორც წარმოების ასევე მომსახურების შემოსავალი გაიზრდება, თუ აქცენტი გაკეთდება დანახარჯის შემცირებაზე RD&E ციკლის დროს.[7]

ამერიკის შეერთებულ შტატებში სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა მაშინვე აღქმული იქნა, როგორც მენეჯმენტის მეთოდი. მაგრამ ის არ არის მხოლოდ დანახარჯის კონტროლის მეთოდი. სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა ასევე წარმოადგენს მოგების დაგეგმვისა და დანახარჯთა მართვის სრულყოფილ მიდგომას. ისეთი კომპანიები, როგორიცაა, Boeing-ი, Eastman Kodak და DaimlerChrysler-ი იყენებენ სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვას, როგორც მათი ბიზნესის ნაწილს და განსაკუთრებით დიდი წარმატებით იქნა გამოყენებული სამიზნე ხარჯთაღრიცხვა Texa Instrument-ში.[8]



სამიზნე დანახარჯები უკვე დადგენილია აღნიშნული ტრანსპორტისთვის, ვიდრე ის მიაღწევს წარმოების პროცესის ამ ეტაპს.

წყარო: Jim Pickerall/PictureQuest.

[6] იხილეთ Kato et al. "Target Costing".
[7] იხილეთ R. Cooper and R.Slagmulder, Target Costing and Value Engineering (Portland, Ore: Productivity Press,1997).
[8] იხილეთ J.Dutton and M.Ferguson, "Target Costing at Texas Instruments" Journal of Cost Management, fall, 1996, 33-38.

კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვა (Kaizen costing) მსგავსია სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის, დანახარჯის შემცირების თვალსაზრისით, გარდა იმ განსხვავებისა, რომ ის ახდენს დანახარჯის შემცირებას პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის წარმოების ფაზაში. კაიზენი არის იაპონური ტერმინი, რომელიც ხოლოვავს პროცესის გაუმჯობესებას ეტაპობრივად, და არა დიდ ინოვაციებს. კაიზენის ეტაპობრივი მიდგომა ხორციელდება, როცა პროდუქტი წარმოების პროცესშია და ართული ხდება ხარჯის მნიშვნელოვანი შემცირება.

კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვა მჭიდროდ არის დაკავშირებული მოგების დაგეგმვის სისტემასთან.[9] მაგალითად, იაპონურ საავტომობილო კომპანიაში წლიური დაგეგმილი სამიზნე მოგება განაწილებულია ცალკეულ საწარმოზე. ცალკეულ ავტომობილს აქვს ნორმატიული დანახარჯების ბაზა, რომელიც წინა წელში ავტომობილის წარმოების ხარჯების ტოლია. ყველა ხარჯის შემცირება იყენებს ამ ხარჯის ბაზას, როგორც ათვლის წერტილს.

სამიზნე შემცირების კოეფიციენტი არის სამიზნე შემცირების ოდენობის ხარჯის ბაზასთან შეფარდება. ეს კოეფიციენტი გამოიყენება ყველა ცვლადი ხარჯისთვის და შედეგად მოყვება სამიზნე ოდენობის შემცირება მასალების, დეტალების, საწარმოო და არასაწარმოო მუშახელის და სხვა ცვლად ხარჯებში. შემდეგ მენეჯმენტი ადარებს მიმდინარე შემცირების ოდენობას ყველა ცვლადი ხარჯების ნინასწარ დადგენილ სამიზნე შემცირების ოდენობასთან. სხვაობის არსებობის შემთხვევაში დგინდება გადახრა აღნიშნული საწარმოსთვის. კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის მიზანია, რომ მიმდინარე წარმოების ხარჯი ნაკლები იყოს ხარჯის ბაზაზე. მაგრამ თუ წარმოების დარღვევის ხარჯები უფრო მაღალია, ვიდრე ეკონომია კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის მიხედვით, ის არ იქნება გამოყენებული.[10] 7-14 სურათი ასახავს კაიზენის მეთოდით მთლიანი დანახარჯების დადგენის მაგალითს მრავალ საამქროიან ავტომობილების მწარმოებელ იაპონურ კომპანიაში.

სურათი 7-14
კაიზენის მეთოდით დანახარჯების გამოთვლა საწარმოებისთვის.

ხარჯის დანაზოგი იაპონურ ავტომობილის მწარმოებელ სანარმოში შეიცავს როგორც აუცილებელ (მუდმივი) და მოქნილ (ცვლადი) ხარჯებს. რადგან მუდმივი ხარჯები ითვლება ზრდისთვის აუცილებელ ხარჯებად, მთავარი აქცენტი კეთდება ცვლადი ხარჯების შემცირებაზე.

აღნიშნულ მაგალითში კაიზენის ხარჯების მთლიანი რაოდენობა ყველა სანარმოში განისაზღვრება კაიზენის დაგეგმვის შეხედრაზე და განისაზღვრება როგორც C ქვემოთ მოცემულ ფორმულაში, რომელიც შემდეგი სახისაა:

ფაქტიური ხარჯი ერთ მანქანაზე ბოლო პერიოდში (A)	=	ფაქტიური ხარჯი ბოლო პერიოდში	+	ფაქტური წარმოება ბოლო პერიოდში
ფაქტიური ხარჯის ჯამი ყველა სანარმოსთვის აღნიშნულ პერიოდში (B)	=	ფაქტიური ხარჯის რაოდენობა ერთ მანქანაზე ბოლო პერიოდში (A)	X	მთლიანი წარმოება აღნიშნულ პერიოდში
კაიზენის სამიზნე ხარჯი აღნიშნულ პერიოდში ყველა სანარმოსთვის (C)	=	ფაქტიური ხარჯი ყველა საწარმოსთვის აღნიშნულ პერიოდში (B)	X	ხარჯის შემცირების მთლიან ხარჯთან შეფარდების კოეფიციენტი

ხარჯის შემცირების მთლიან ხარჯთან შეფარდების კოეფიციენტი დაფუძნებულია სამიზნე მოგების მიღებასთან წლის განმავლობაში.

კაიზენის სამიზნე ხარჯი ცალკეული საწარმოსთვის განისაზღვრება შემდეგი სახით:

განაწილების კოეფიციენტი (D)	=	თითოეული სანარმოს მიერ კონტროლირებული ხარჯი	+	სანარმოების მიერ უშუალოდ კონტროლირებულ ხარჯების მთლიან რაოდენობაზე
კაიზენის ხარჯი თითოეულისანარმოსთვის	=	კაიზენის სამიზნე ხარჯი პერიოდში ყველა სანარმოსთვის (C)	X	განაწილების კოეფიციენტი (D)

კაიზენის ხარჯი თითოეული სანარმოსთვის შემდეგში იყოფა ცალკეულ განყოფილებებსა და ქვეგანყოფილებებზე როგორც ხარჯის შემცირების მიზანი.

[9] ეს დაფუძნებულია კვლევებზე, რომელიც ჩაატარა Monden-მა და J.lee-მ "How a Japanese Auto Maker Reduces Costs" Management Accounting, August 1993, 22-26.

[10] იხილეთ R.Cooper When Enterprise Collide (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

ტრადიციული ხარჯის შემცირების მიდგომის შედარება კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვასთან

კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა საკმაოდ განსხვავდება ტრადიციული დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემისგან, სადაც მთავარ მიზანს ხარჯის სტანდარტის დაკმაყოფილება და არასასურველი გადახრების თავიდან აცილება წარმოადგენს. კაიზენის ხარჯთაღრიცხვის დროს მიზანი არის სამიზნე დანახარჯის შემცირება, რომელიც მუდმივად მცირდება. გადახრების ანალიზი სტანდარტული დანახარჯთა კონტროლის სისტემის შემთხვევაში მიმდინარე და სტანდარტული ხარჯების შედარებას ახდენს. ხოლო კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის შემთხვევაში სამიზნე ხარჯების შედარება ხდება მიმდინარე ხარჯის შემცირების ოდენობასთან. კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვა მოქმედებს სტანდარტული დანახარჯთა აღრიცხვის გარეთ ნაწილობრივ, რადგან სტანდარტული დანახარჯთა აღრიცხვა იაპონიაში ფინანსური აღრიცხვის სტანდარტების დაცვაზეა ორიენტირებული.

მეორე არსებითი განსხვავება კაიზენისა და ტრადიციულ დანახარჯთა აღრიცხვას შორის არის ის მოსაზრება, თუ ვინ ფლობს პროცესის გაუმჯობესებისა და დანახარჯების შემცირებასთან დაკავშირებულ ყველაზე მეტ ცოდნას. ტრადიციულ დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა აღიარებს, რომ ინჟინრებმა და მენეჯერებმა იციან ყველაზე მეტი, რადგან მათ აქვთ ტექნიკური გამოცდილება და შეუძლიათ დაადგინონ პროცედურები სტანდარტების შესაბამისად. კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის დროს მიიჩნევა, რომ მუშებს გააჩნიათ შესანიშნავი ცოდნა იმისა, თუ როგორ გააუმჯობესონ პროცესი, რადგან ისინი მუშაობენ წარმოების პროცესში და ქმნიან პროდუქტს. პროცესის ხელშეწყობის მიზნით, მიმდინარე ხარჯების შესახებ ინფორმაცია გაზიარებულ უნდა იქნას ძირითადი წარმოების (წინა ხაზის) თანამშრომლებთან, რაც არის მნიშვნელოვანი ცვლილება კომპანიისთვის. კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის მეორე ძირითადი მიზანი არის მუშებისთვის პასუხისმგებლობისა და კონტროლის გადაცემა პროცესის გაუმჯობესებისა და ხარჯების შემცირების მიზნით. 7-15 სურათი აჯამებს სხვაობებს იმ ფილოსოფიებს შორის, რომელიც ყალიბდება სტანდარტული და კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის მეთოდების დროს.

კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვასთან დაკავშირებული საკითხები

კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვა ასევე იქნა გაკრიტიკებული რამოდენიმე მიზეზის გამო, როგორც ეს მოხდა სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის შემთხვევაში. ერთ-ერთი მიზეზი იყო ის, რომ სისტემა ახორციელებს უზარმაზარ ზეწოლას თანამშრომლებზე ყველა შესაძლო დანახარჯის შემცირების მიზნით. ამ პრობლემის გადასაჭრელად ზოგიერთი იაპონური საავტომობილო კომპანია იყენებს გადავადების პერიოდს წარმოებაში ახალი მოდელის შემოღების წინ. ეს პერიოდი ცნობილია როგორც *დანახარჯების შენარჩუნების პერიოდი*,

სურათი 7-15
სტანდარტული და კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის შედარება.

სტანდარტული დანახარჯთა აღრიცხვის კონცეფცია	კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის კონცეფცია
დანახარჯის კონტროლის სისტემის კონცეფცია	დანახარჯის შემცირების სისტემის კონცეფცია
მიიჩნევს სტაბილურობას მიმდინარე წარმოების პროცესში	მიიჩნევს მუდმივ გაუმჯობესებას წარმოების პროცესში
მიზანი არის დანახარჯების სტანდარტების დაკმაყოფილება	მიზანი არის ხარჯის შემცირების სტანდარტების დაკმაყოფილება
სტანდარტულ დანახარჯთა აღრიცხვის ტექნიკა	**კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის ტექნიკა**
სტანდარტები დგინდება წლიურად ან ნახევარწლიურად	სამიზნე ხარჯის შემცირება დგინდება და გამოიყენება თეორიად და მუდმივი გაუმჯობესების (კაიზენი) მეთოდები გამოიყენება მიზნის მისაღწევად
ხარჯებიდან გადახრის შესახებ ანალიზი მოიცავს მიმდინარე ხარჯების შედარებას სტანდარტულ ხარჯებთან	ხარჯებიდან გადახრის შესახებ ანალიზი მოიცავს სამიზნე კაიზენის ხარჯების შედარებას მიმდინარე ხარჯის შემცირების ოდენობასთან
ხარჯებიდან გადახრის გარკვევა ხდება, როცა სტანდარტი არ არის დაკმაყოფილებული	გარკვევა ხდება, როცა შემცირებული სამიზნე ხარჯის (კაიზენი) რაოდენობა არ მიიღწევა
ვინ ფლობს საუკეთესო ცოდნას ხარჯის შემცირების შესახებ?	ვინ ფლობს საუკეთესო ცოდნას ხარჯის შემცირების შესახებ?
მენეჯერები და ინჟინრები შეიმუშავებენ სტანდარტებს რადგან მათ აქვთ ტექნიკური გამოცდილება	მუშები არიან ყველაზე ახლოს პროცესთან და ისინი ფლობენ მეტ ცოდნას

რაც საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს შეისწავლონ ახალი პროცედურები ვიდრე კომპანია შემოიღებს კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვასა და სამიზნე დანახარჯებს.

მეორე მიზეზი მდგომარეობდა იმაში, რომ კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვას მიეყვათ ეტაპობრივი და არა რადიკალური გაუმჯობესებისკენ. ამან შეიძლება გამოიწვიოს „ახლომხედველობა" მართვის ტენდეციების, რომელიც ფოკუსირებულია დეტალებზე და არა მთლიან სისტემაზე.

ეკოლოგიური დანახარჯთა აღრიცხვა

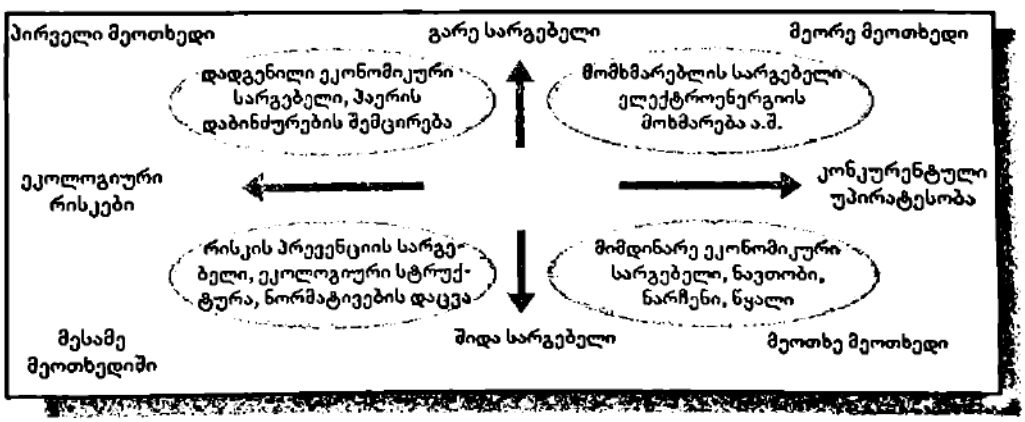
თანამედროვე ბიზნესის მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს გარემოს დაცვა და ეკოლოგიური კონტროლი. უწყვეტი ღირებულების შექმნის ყველა ნაწილი დაკავშირებულია ეკოლოგიურ საკითხებთან. ეკოლოგიური დანახარჯთა აღრიცხვა (Environmental costing) მოიცავს მომწოდებლების არჩევას, რომელთა შეხედულება და პრაქტიკა ეკოლოგიასთან მიმართებაში შეესაბამება მყიდველის შეხედულებებს, რაც ეხება ნარმოების პროცესში ნარჩენი პროდუქტის განადგურების, გაყიდვის შემდგომი მომსახურებისა და პროდუქტის ბაზრიდან გატანის საკითხებს. ყველა ეს საკითხი შეტანილია დანახარჯთა კონტროლის სისტემაში და მთლიან MACS პროექტირებაში.

ეკოლოგიური დანახარჯების კონტროლი

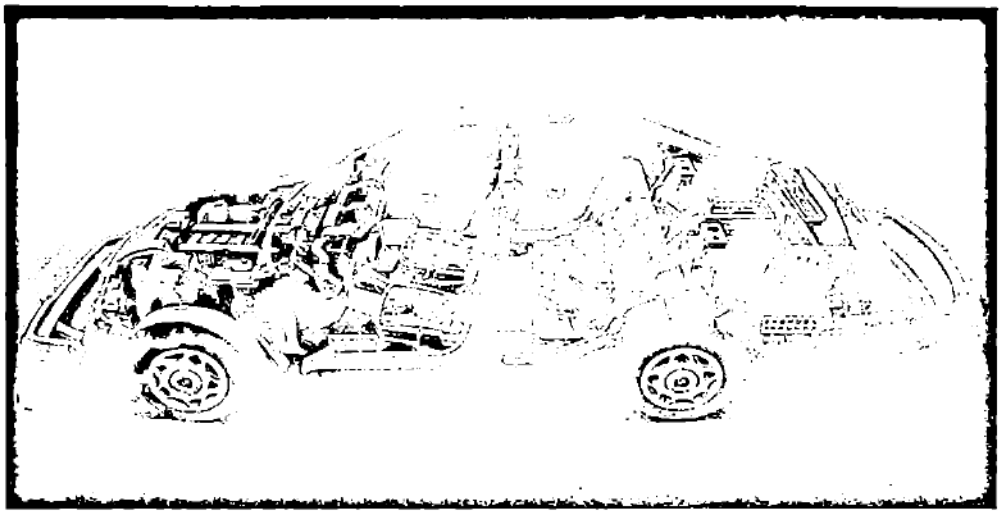
შესაძლებელია ეკოლოგიური დანახარჯების კონტროლისა და შემცირების საუკეთესო გზას წარმოადგენდეს საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვის მეთოდი, რომელიც განხილული იყო მეოთხე თავში. უპირველეს ყოვლისა, უნდა დადგინდეს ეკოლოგიური დანახარჯების გამომწვევი საქმიანობები. მეორე, საქმიანობებთან ასოცირებული ხარჯი უნდა განისაზღვროს და მესამე, აღნიშნული დანახარჯები უნდა გადანაწილდეს ყველაზე მეტად შესაბამის პროდუქტზე, დისტრიბუციის არხებსა და მომხმარებლებზე. MACS სისტემის ყველა ტიპის დროს, მენეჯერები და თანამშრომლები არა მარტო გათვიცნობიერებულნი უნდა იყვნენ ეკოლოგიური დანახარჯების წარმოშობის საკითხებში, არამედ უნდა აკონტროლონ და შეამცირონ ეს ხარჯები.

ეკოლოგიური დანახარჯები იყოფა ორ კატეგორიად: ხილულ და ფარულ დანახარჯებად. *ხილული* დანახარჯები მოიცავს ტექნოლოგიისა და პროცესის მოდიფიკაციის, დასუფთავებისა და ნარჩენების მოშორების, საწარმოს ფუნქციონირებისთვის ნებართვის ხარჯებს, სამთავრობო სტრუქტურების მიერ დაწესებულ საჯარიმო სანქციებსა და სასამართლოს მიერ დადგენილ გადასახადს. *ფარული ხარჯები* უფრო მჭიდროდ არის დაკავშირებული ინფრასტრუქტურასთან, რომელიც საჭიროა ეკოლოგიური საკითხების მონიტორინგისთვის. ასეთი ხარჯები არის ადმინისტრაციული და კანონით გათვალისწინებული. ის მოიცავს თანამშრომელთა განათლებასა და ცნობიერების დონის ამაღლებას.

ზოგიერთი ორგანიზაცია ეკოლოგიურ დანახარჯთა აღრიცხვას ეკიდება სერიოზულად. Toshiba იყო პიონერი ეკოლოგიური აღრიცხვის თვალსაზრისით, მან შემოიღო ეს კონცეფცია 1999 წელს. ეკოლოგიური დანახარჯთა აღრიცხვა უზრუნველყოფს კომპანიის ეკოლოგიური მენეჯმენტის ინიციატივებისთვის ხელის შეწყობას. 7-16 სურათი ასახავს



სურათი 7-16 ეკოლოგიური დანახარჯი აღრიცხვა როგორც ეკოლოგიური მენეჯმენტის ინსტრუმენტი



BMW იყენებს დეტალებს გადამუშავებული პლასტმასიდან (ცისფერი) და დეტალებს რომელიც შეიძლება იქნეს გადამუშავებული (მწვანე). ეგრეთ წოდებული მწვანე წარმოება და არსებული კანონმდებლობა კომპანიების მიმართ უკან დაიბრუნონ გამოყენებული კომპონენტები, გვიჩვენებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, რომელიც დაფუძნებულია მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვის კონცეფციაზე.

კომპანიებს შეუძლიათ ხელახლა გამოიყენონ, განაახლონ და მოიცილონ პროდუქტის კომპონენტები და შეამცირონ მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის პროდუქტზე გაწეული ხარჯები.

წყარო: BMW of North America, LLc.

კომპანიის როგორც ეკოლოგიური დანახარჯს, ასევე სარგებლის მოდელს, სადაც გამოყენებულია სპეციალური სქემა, რომელიც აფასებს შიდა და გარე სარგებელს, ეკოლოგიურ რისკებს და კონკურენტულ უპირატესობას. Toshiba აცხადებს, რომ სარგებლის განსაზღვრა საწყის ეტაპზეა, მაგრამ პროგრესი ნამდვილად მიღწეულია.[11]

ბენჩმარკინგი

კელი იანგს სურდა შეეცვალა თავისი მოძველებული MACS სისტემა ისეთი სისტემით, რომელიც მიანვდიდა სათანადო ინფორმაციას ორგანიზაციის მთლიანი ჯაჭვური ღირებულების შექმნის პროცესში.[12] მან გამოიკვლია თუ რა გააკეთეს სხვა ორგანიზაციებმა თავიანთი MACS სისტემის შესაცვლელად. სხვა ადგილობრივ კომპანიებთან მისი კვლევისა და დისკუსიების შედეგად კელიმ შეაგროვა ბევრი საჭირო ინფორმაცია, რომელიც ქვემოთ არის მოცემული.

ახალი მმართველობითი აღრიცხვის მეთოდით დაინტერესებული ორგანიზაციები ირჩევენ სამიდან ერთ გზას ამ მეთოდის შესწავლისა და ათვისებისას:

1. გარე კონსულტანტების მოყვანა ამ მეთოდის განსახორციელებლად. ეს გზა შეიძლება იყოს ეფექტიანი, მაგრამ ძვირი.

2. ორგანიზაციის წევრების მიერ საკუთარი სისტემის შემუშავება, გარედან მოყვანილი კონსულტანტების მიერ გაწეული მცირე დახმარებით ან საერთოდ მათ გარეშე. ეს მიდგომა შეიძლება დამაკმაყოფილებელი აღმოჩნდეს, მაგრამ მეტისმეტად ძვირია და დროც სჭირდება, განსაკუთრებით თუ ორგანიზაცია პირველ ცდაზე წარმატებას ვერ მიაღწევს.

3. მესამე მიდგომა ცნობილია, როგორც ბენჩმარკინგი (benchmarking), რომელიც მოითხოვს, რომ პირველად ორგანიზაციის წევრებმა შეისწავლონ მიმდინარე საქმიანობები და მიდგომები და შემდეგ გადახედონ სხვა ორგანიზაციების საუკეთესო პრაქტიკას, რითაც იხელმძღვანელებენ თავიანთი საქმიანობის გაუმჯობესების მიღწევის მიზნით.

[11] ინფორმაცია მოპოვებულ იქნა Toshiba Website-ზე Http://www.toshiba.co.jp/env/enmanagement/account.htm.

[12] ეს ნაწილი დაფუძნებულია კვლევაზე, რომელიც ჩატარებულ იქნა D.elnathan, T. Lin და S.M. Young-ის მიერ "Benchmarking and Management Accounting:A Framework for Research "Journal of Management Accounting Research, Vol. 8,1996, 37-54.

ბენჩმარკინგი არის ორგანიზაციისთვის ერთ-ერთი საშუალება შეაგროვოს ინფორმაცია სხვა ორგანიზაციების საუკეთესო პრაქტიკის შესახებ. ის ხშირად მომგებიანია. ორგანიზაციას შეუძლია გააკეთოს ფულისა და დროის ეკონომია, აიცილოს სხვა კომპანიების მიერ დაშვებული შეცდომები და ხელახლა არ გამოიგონოს სხვების მიერ უკვე შემუშავებული და გამოცდილი მეთოდი. შესაბამისად, შესაფერისი ბენჩმარკინგის პარტნიორის შერჩევა (მოგვიანებით იქნება ამ თავში განხილული) არის აღნიშნული პროცესისთვის გადამწყვეტი ფაქტორი. ბენჩმარკინგის პროცესი შედგება ხუთი ეტაპისგან, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციულ/დიაგნოსტიკურ, ოპერატიულ, და ინფორმაციულ ფაქტორებს. ჩვენ ნარმოგიდგენთ ცალკეულ ეტაპს და განვიხილავთ ძირითად ფაქტორებს. 7-17 სურათი გვიჩვენებს ბენჩმარკინგის პროცესს.

ეტაპი 1: ორგანიზაციის შიდა შესწავლა და კონკურენტების წინასწარი ანალიზი

ამ ეტაპზე ორგანიზაცია იღებს გადაწყვეტილებას ბენჩმარკინგის გზით რომელი ძირითადი სფერო შეისწავლოს, კომპანიის საქმიანობები, პროდუქტი თუ მმართველობითი აღრიცხვის მეთოდები. შემდეგ კომპანია ადგენს, თუ როგორ ახორციელებს ამ სფეროს ამჟამად, აკეთებს როგორც კომპანიის შიგა ანალიზს არსებულ მონაცემებზე

სურათი 7-17
ბენჩმარკინგის პროცესის ეტაპები

ბენჩმარკინგის პროცესის ეტაპები	ფაქტორები განსახილველად
ეტაპი 1: წინასწარი შიდა და გარე კონკურენტული ანალიზი	ორგანიზაციის შიდა შესწავლა და კონკურენტების წინასწარი ანალიზი კელევის ძირითადი სფეროების დადგენა კელევის საზღვრებისა და მნიშვნელობის დადგენა
ეტაპი 2: ბენჩმარკინგის პროექტისთვის გრძელვადიანი ვალდებულებების შემუშავება:	*გრძელვადიანი ვალდებულების შემუშავება* *ბენჩმარკინგის პროცესთან დაკავშირებით:* მენეჯმენტის მხარდაჭერის მოპოება გასაგები მიზნების ჯგუფის შემუშავება თანამშრომლებისთვის უფლების მინიჭება ცვლილების განსახორციელებლად *ბენჩმარკინგის ჯგუფის ჩამოყალიბება:* გამოცდილი კოორდინატორის გამოყენება თანამშრომელთა ტრენინგი
ეტაპი 3: ბენჩმარკინგის პარტნიორების განსაზღვრა	პარტნიორების ზომა პარტნიორების რაოდენობა პარტნიორების შედარებითი პოზიცია დარგის შიგნით და მათ შორის პარტნიორებს შორის ნდობის ხარისხი
ეტაპი 4: ინფორმაციის შეგროვებისა და გაზიარების მეთოდები	*ბენჩმარკინგის ინფორმაციის სახე:* პროდუქტი ფუნქცია (პროცესი) სტრატეგიული (მოიცავს მმართველობითი აღრიცხვის მეთოდებს) *ინფორმაციის შეგროვების მეთოდი:* ცალმხრივი ერთობლივი მონაცემთა ბაზა არაპირდაპირი/მესამე მხარე ჯგუფური საქმიანობის მაჩვენებლების განსაზღვრა ბენჩმარკინგის საქმიანობის შუალედის განსაზღვრა საქმიანობის მაჩვენებლებთან მიმართებაში
ეტაპი 5: ზომების მიღება ბენჩმარკინგის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად	შემუშავებული საქმიანობის მაჩვენებლების შედარება

მეცნიერული პროგრესი და ეკოლოგიური ხარჯების შემცირება: ქრომი მინისქვეშა წყლებში

ქიმიური ნივთიერების ქრომი-6-ის ტოქსიკური ეფექტი (ექვსვალენტიანი ქრომი) ნაპოვნი იქნა მინისქვეშა წყლებში საშიში ნარჩენების მდებარეობის ადგილას, ეს ფაქტი გამოტანილ იქნა საჯაროდ ჯულია რობერთსის სურათის დახმარებით, რომელიც გადაიღო Erin Brokovich-მა. ქრომი არის უსუნო, მძიმე, ნაცრისფერი ლითონი, რომელსაც შეუძლია მიიღოს მბზინავი ელფერი. ლითონი მეტისმეტად გამძლეა კოროზიის მიმართ და გამოიყენება ფოლადის ნარმოებაში და როგორც დამცავი საშუალება აეტომობილების ნაწილებისთვის, მაგალითად ამორტიზატორში. ქრომი ბუნებაში არ მოიპოვება, მაგრამ სხვადასხვა ქიმიური ნივთიერებების რეაქციის შედეგად მიიღება. ქრომი ხდება ექვსვალენტიანი, როცა შეხებაში მოდის წყალთან.

ილინოისის უნივერსიტეტის გეოლოგებმა Urban-Champaign-ში ახლახანს შეიმუშავეს ნორმის განსაზღვრის ახალი მეთოდი, რომლის დროსაც საეჭვო კარცინოგენი იშლება უფრო ნაკლებ ტოქსიკურ ფორმად. შედეგი დაეხმარება ინჟინრებს შეაფასონ გასუფთავების აუცილებლობა და მიაწოდონ გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს უფრო ზუსტი ინფორმაცია ეკოლოგიური და მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის ხარჯების შესახებ.

წყარო: ადაპტირებული Julie Foster-ის სტატიიდან, ეიცოდეთ ქრომის საშიშროების შესახებ, ბიზნეს ვიიქი, 25 მარტი, 2002, გვ. 8.



ჯულია რობერთსი (Erin Brokovich-ის მიერ გადაღებულ სურათზე) სინჯავს მინიქვეშა წყლებს ქრომ-6-ის არსებობის დადგენის მიზნით, რომელიც არის ტოქსიკური ქიმიური ნივთიერება.
წყარო: Bob Marshak/Picture Desk, Inc/Kobal Collection.

დაყრდნობით, ასევე კონკურენტების ანალიზს, ამისთვის იყენებს მაგალითად ხარისხთან დაკავშირებულ შედარებებს გამოქვეყნებული ნაშრომებიდან, როგორიცაა "Consumer Reports" ან "J.D. Powers and Associates" ანგარიშები. ორივე სახის ანალიზი განსაზღვარვს ცალკეული სფეროს შესწავლის მნიშვნელობას და მასშტაბებს. მეორე მნიშვნელოვანი ფაქტორი ის არის, რომ ანალიზი არ არის შეზღუდული მხოლოდ ერთი ბიზნესით. მიუხედავად იმისა, რომ კელი იანგი მუშაობს ქიმიურ ინდუსტრიაში, მას შეუძლია შეისწაელოს კონკურენტების შესახებ მონაცემები სხვა ტიპის ორგანიზაციებში.

ეტაპი 2: ბენჩმარკინგის პროექტისთვის გრძელვადიანი ვალდებულებების შემუშავება და ბენჩმარკინგის ჯგუფის ჩამოყალიბება

ამ ეტაპზე ორგანიზაციამ უნდა შეიმუშაოს ვალდებულებები ბენჩმარკინგის პროექტისთვის და ჩამოაყალიბოს ჯგუფი. რადგან ორგანიზაციულ ცვლილებას, როგორიცაა TLCC (სრული სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვა) მიდგომის მიღება, შეიძლება დასჭირდეს რამოდენიმე წელი, სადაც ვალდებულებები უნდა იყოს გრძელვადიანი და არა მოკლევადიანი. გრძელვადიანი ვალდებულებები მოითხოვს: 1) მენეჯმენტის მხარდაჭერას, რომ ბენჩმარკინგის ჯგუფი უფლებამოსილია განახორციელოს ეს ცვლილება, 2) მიზნების შემუშავებას, რითაც იხელმძღვანელებს ჯგუფი ბენჩმარკინგის დროს, 3) თანამშრომლებისთვის ცვლილების განხორციელებაზე უფლების მინიჭებას.

ბენჩმარკინგის ჯგუფი უნდა შედგებოდეს ორგანიზაციის ყველა ფუნქციური ნაწილის თანამშრომლებისგან. სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის შემუშავება, მაგალითად, სარგებლის მიღება TLCC მიდგომის დანერგვა მოითხოვს თანამშრომლებს ბევრი დეპარტამენტიდან. გამოცდილი კოორდინატორი აუცილებელია ჯგუფისთვის ორგანიზაციის განვეაში და წევრებისთვის ბენჩმარკინგის მეთოდების შესახებ ტრენინგის ჩატარებაში. არასაკმარისი ტრენინგი ხშირად იწვევს წარუმატებლობას.

ეტაპი 3: ბენჩმარკინგის პარტნიორების განსაზღვრა

მესამე ეტაპი მოიცავს პარტნიორების დადგენას, ანუ მონაწილეებს, რომლებიც გათვიცნობიერებულნი არიან პროცესში. რამოდენიმე არსებითი ფაქტორი არსებობს:

1. პარტნიორების ზომა;
2. პარტნიორების რაოდენობა;
3. პარტნიორების შედარებითი პოზიცია დარგის შიგნით ან მათ შორის;
4. პარტნიორებს შორის ნდობის ხარისხი.

პარტნიორების ზომა

ბენჩმარკინგის პარტნიორის ზომა დამოკიდებული იქნება განსაზღვრულ საქმიანობაზე ან მეთოდზე, რომელიც წარმოადგენს ბენჩმარკინგის ობიექტს. მაგალითად, თუ ორგანიზაციას აინტერესებს გაიგოს უზარმაზარი ორგანიზაცია რამოდენიმე განყოფილების საშუალებით როგორ ახორციელებს კოორდინაციას თავის მომწოდებლებთან, მაშინ ორგანიზაციამ უნდა ეძებოს თავისიეე ზომის ორგანიზაცია ბენჩმარკინგისთვის. თუმცა, ზომა ყოველთვის არ არის მნიშვნელოვანი ფაქტორი. მაგალითად, DaimlerChrysler Corporation, უზარმაზარმა ორგანიზაციამ შეისწავლა L.L.Bean's warehousing არასაწარმოო მოძრაობის სქემა. ამის შედეგად, DaimlerChrysler-მა დანერგა მეთოდი, რომელმაც გამოინვია მნიშვნელოვანი ცელილებები და თანამშრომლების ჩართვა პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში.

პარტნიორების რაოდენობა

დასაწყისში კარგი იქნება ორგანიზაციისთვის, თუ ის განიხილავს ბენჩმარკინგის პარტნიორების ფართო წრეს. თუმცა, ორგანიზაციამ უნდა იცოდეს, რომ პარტნიორების რიცხვის ზრდასთან ერთად, ასევე იზრდება კოორდინაციის, დროის და შესაბამისი ინფორმაციის მიღებასთან დაკავშირებული პრობლემები. მკვლევარები კამათობენ იმის შესახებ, რომ თანამედროვე ბიზნეს გარემო აიძულებს კომპანიებს აირჩიონ პარტნიორების დიდი რაოდენობა, რადგან გაზრდილი კონკურენცია და ტექნოლოგიური პროგრესი ინფორმაციის დამუშავების თვალსაზრისით ზრდის ბენჩმარკინგით მიღებულ სარგებელს ხარჯებთან მიმართებაში .

პარტნიორების შედარებითი პოზიცია დარგის შიგნით ან მათ შორის

ასევე ერთ-ერთი ფაქტორი არის ორგაზაციის შედარებითი მდგომარეობა დარგის შიგნით. ბევრ შემთხვევაში, ახალი დარგები ან ახალი ორგანიზაციები, რომელთა შესრულების მაჩვენებლები დაქვეითდა ეტალონურ მაჩვენებლებთან შედარებით, ეძებენ

უფრო მეტ სხვადასხვა პარტნიორებს ბენჩმარკინგისთვის, ვიდრე ისინი, რომლის ლიდერებს წარმოადგენენ თავის დარგში. ასეთმა ლიდერებმა შეიძლება განახორციელონ ბენჩმარკინგი მუდმივი გაუმჯობესების მიზნით.

პარტნიორებს შორის ნდობის ხარისხი

ბენჩმარკინგის თვალთახედვიდან ნდობის ფაქტორი გადამწყვეტია სწორი და დროული ინფორმაციის მიღებისათვის. უმეტესმა ორგანიზაციებმა, ლიდერების ჩათვლით, შეიმუშავეს პრინციპი „მომსახურება მომსახურებისთვის", რომელიც მდგომარეობს იმაში, რომ ორივე ორგანიზაცია მოიპოვებს იმ ინფორმაციას, რომლის გამოყენებაც შეიძლება.

ეტაპი 4: ინფორმაციის შეგროვებისა და გაზიარების მეთოდები

არსებობს ორი მაჩვენებელი ინფორმაციის შეგროვებასა და გაზიარებასთან დაკავშირებით: 1) ინფორმაციის ტიპი, რომელსაც ბენჩმარკინგის განმახორციელებელი ორგანიზაცია აგროვებს, 2) ინფორმაციის შეგროვების მეთოდები.

ინფორმაციის ტიპი

არსებობს ინფორმაციის სამი ფართო ჯგუფი, რომელზეც აქცენტის გაკეთება უხდებათ ორგანიზაციებს ბენჩმარკინგის დროს: პროდუქტის ბენჩმარკინგი არის ორგანიზაციის პროდუქტის შესწავლის ხანგრძლივად მიმდინარე პრაქტიკა; *ფუნქციური* (პროცესთან დაკავშირებული) *ბენჩმარკინგი* — ეს არის ორგანიზაციის პრაქტიკისა და ხარჯების კვლევა მის ფუნქციებთან და პროცესებთან დამოკიდებულებაში, როგორიცაა ანყობა ან დისტრიბუცია; *სტრატეგიული ბენჩმარკინგი* მოიცავს ორგანიზაციის სტრატეგიისა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების კვლევას, მაგალითად, რატომ აირჩია ორგანიზაციამ ესა თუ ის სტრატეგია და არა სხვა. რადგან მმართველობითი აღრიცხვის მეთოდები გახდა მრავალი ორგანიზაციის სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილი, ბენჩმარკინგის მეთოდები წარმოადგენს მმართველობითი აღრიცხვის ფუნქციის ნაწილს.

ინფორმაციის შეგროვების მეთოდები

მმართველობითი აღრიცხვა არსებით როლს თამაშობს ინფორმაციის შეგროვებასა და შეჯამებაში, რომელიც გამოიყენება ბენჩმარკინგისთვის. არსებობს ინფორმაციის შეგროვების ორი ძირითადი მეთოდი; ყველაზე მიღებული შეიძლება დახასიათებულ იქნეს, როგორც ცალმხრივი (ფარული) ბენჩმარკინგი (unilateral (covert) benchmarking) – პროცესი, რომელშიც კომპანიები ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად აგროვებენ ინფორმაციას ერთი ან რამოდენიმე კომპანიის შესახებ, რომლებსაც ნამყვანი ადგილი უჭირავთ აღნიშნულ დარგში. ცალმხრივი ბენჩმარკინგი ეყრდნობა იმ მონაცემებს, რომლებსაც კომპანიები მოიპოვებენ სავაჭრო ასოციაციებიდან ან საინფორმაციო ცენტრებიდან. მეორე მეთოდი არის კოოპერატიული ბენჩმარკინგი (cooperative benchmarking) — ინფორმაციის ნებაყოფლობითი გაცვლა ერთობლივი შეთანხმების საფუძველზე. კოოპერატიული ბენჩმარკინგის უმთავრესი უპირატესობა არის ის, რომ ინფორმაციის გაცვლა ხდება ორგანიზაციების შიგნით და მათ ირგვლივ.

კორპორატიულ ბენჩმარკინგს გააჩნია სამი ქვეკატეგორია: მონაცემთა ბაზა, არაპირდაპირი/მესამე მხარე და ჯგუფი.

კომპანიები, რომლებიც იყენებენ მონაცემთა ბაზის ბენჩმარკინგს (database benchmarking) იხდიან სპეციალურ გადასახადს და ინფორმაცია ხდება ხელმისაწვდომი მონაცემთა ბაზის ოპერატორისგან. მონაცემთა ბაზის ოპერატორი ინფორმაციას აგროვებს და მის რედაქტირებას ახდენს, ვიდრე ის ხელმისაწვდომი გახდება გამომყენებლებისთვის. უმეტეს შემთხვევებში არ არსებობს პირდაპირი კონტაქტი სხვა კომპანიებთან და მონაცემთა წყარო მითითებული არ არის. მონაცემთა ბაზის მეთოდს გააჩნია დიდი ინფორმაციის განთავსების უპირატესობა, თუმცა ეს მონაცემები რას ნიშნავს კომპანიისთვის და როგორ უნდა გამოიყენოს იგი ორგანიზაციამ არ არის ხელმისაწვდომი.

არაპირდაპირი/მესამე მხარის ბენჩმარკინგი (Indirect/third-party benchmarking) იყენებს გარედან მოწვეულ კონსულტანტს, რომელიც მოქმედებს როგორც დამაკავშირებელი რგოლი კომპანიებს შორის და ჩართულია ბენჩმარკინგში. კონსულტანტი აწვდის ინფორმაციას ერთი მხრიდან მეორე მხარეს და წარმართავს ამ ურთიერთობებს. ხშირად კონსულტანტი

მონაწილეობს პარტნიორების არჩევაში. ვინაიდან წევრები შეიძლება აღმოჩნდნენ კონკურენტები, ისინი ინფორმაციას გადასცემენ კონსულტანტს, ასე რომ თავად რჩებიან ანონიმურები. ეს მიდგომა მოითხოვს, რომ ინფორმაციის მიწოდების წყარო დარჩეს კონფიდენციალური.

მონაწილეები, რომლებიც იყენებენ ჯგუფურ ბენჩმარკინგს (group benchmarking), ხვდებიან ერთმანეთს ღიად და განიხილავენ თავიანთ მეთოდებს. ისინი საერთო ძალისხმევით მოქმედებენ, ადგენენ ზოგად ტერმინოლოგიას და აქვთ გრძელვადიანი კავშირები. კომპანიები, რომლებიც ჩართულნი არიან კორპორაციულ ბენჩმარკინგში მოქმედებენ ქცევითი კოდექსის შესაბამისად, რომელზედაც თანხმდებიან შესწავლის წინ. პირდაპირი კონტაქტები იძლევა მონაწილე მხარეების უკეთესად გაგების საშუალებას და ბენჩმარკინგის ყველაზე მეტად ეფექტიან მეთოდს წარმოადგენს. აღნიშნული მეთოდი ასევე ყველაზე ძვირია განსახორციელებლად, აქედან გამომდინარე, კომპანიებმა უნდა შეაფასონ დანახარჯის და სარგებლის ალტერნატივები.

ინფორმაციის შეგროვების პროცესის დასრულების შემდეგ, მონაწილე მხარეები, ადგენენ ბენჩმარკინგის (განვითარებას) ჩავარდნას (benchmarking (performance) gap) ორგანიზაციის მიერ შესრულებული საქმიანობის მაჩვენებლებისა და საუკეთესო შესრულების მაჩვენებლების შედარების საფუძველზე. შესრულების ჩავარდნა განისაზღვრება სპეციალური შესრულების მაჩვენებლებით, რომლის მიხედვითაც კომპანიას სურს გააუმჯობესოს თავისი საქმიანობა. შესრულების მაჩვენებლები შეიძლება მოიცავდეს შემცირებულ დეფექტებს, დროზე სწრაფად მიწოდებას, გაზრდილ ფუნქციურობას ან შემცირებულ სასიცოცხლო ციკლის მქონე პროდუქტის ხარჯებს. ხარისხის მაჩვენებლებში შეიძლება შედიოდეს თანამშრომლების მიერ მიღებული უკეთესი გადაწყვეტილებები, რომელიც შეეხება მუშაობის მეთოდსა და პრობლემის გადაჭრას, გაზრდილ მოტივაციასა და მომხმარებლის დაკმაყოფილებას, გაუმჯობესებულ თანამშრომლობასა და კოორდინაციას თანამშრომელთა ჯგუფებს შორის.

ფინანსური მოგება, როგორიცაა შემცირებული პროდუქტის ხარჯები, მიიღწევა შესაბამისი არაფინანსური მაჩვენებლების გაუმჯობესებით. ფინანსურმა სარგებელმა შეიძლება მოითხოვოს საკმაო დრო. ორგანიზაციებმა უნდა აღრიცხონ არაფინანსური მაჩვენებლები მოკლე ვადაში. ბენჩმარკინგის ძალისხმევის შეფასებამ, მოკლევადიან პერიოდში ფინანსური მაჩვენებლების მეშვეობით, შეიძლება მიგვიყვანოს ადრეულ ეტაპზე ბენჩმარკინგის პერიოდში შესწავლილი მასალის უარყოფამდე .

ეტაპი 5: ზომების მიღება ბენჩმარკინგის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად

საბოლოო ეტაპზე ორგანიზაცია იღებს ზომებს და იწყებს ცვლილებას ბენჩმარკინგის დანერგვის ინიციატივების საფუძველზე. ცვლილების განხორციელების შემდეგ, ორგანიზაცია მიღწეულ შედეგებს ადარებს სპეციალურ შერჩეულ შემსრულებლის მაჩვენებლებს. ბევრ შემთხვევაში გადაწყვეტილება აღმოჩნდება უფრო უკეთესი, ვიდრე ეს ბენჩმარკინგით იყო გათვალისწინებული, გაზრდილი კონკურენციის გამო. განხორციელების ფაზა, განსაკუთრებით ცვლილების პროცესი, ბენჩმარკინგის ყველაზე რთული ეტაპია. ორგანიზაციის წევრების მონაწილეობას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ნარმატების მისაღწევად.

შეჯამება

თავში აღწერილია მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის პროექტირების როლი კომპანიის სტრატეგიული მიზნების განხორციელებისას. მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემას აქვს მრავალი შესრულების სისტემის მაჩვენებლები ორგანიზაციაში, დანახარჯთა კონტროლის სისტემის ჩათვლით. კონტროლი მოიცავს პროცედურების, ინსტრუმენტების, შესრულების მაჩვენებლების ჯგუფს და ასევე იმ სისტემებს, რომლებსაც ორგანიზაცია იყენებს თანამშრომლების მოტივაციისა და მათი მუშაობის გასაუმჯობესებლად, რათა მიღწეული იქნას ორგანიზაციის მიზნები. ჩვენ ასევე განვსაზღვრეთ კარგად დაპროექტებული მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის ტექნიკური მახასიათებლები, რომელიც მოიცავს ორ კატეგორიას: ინფორმაციის შესაბამისობასა და სისტემის მასშტაბს. ოთხი მახასიათებელი: ზუსტი, დროული, თანმიმდევრული და მოქნილი, უზრუნველყოფს ინფორმაციის შესაბამისობას ორგანიზაციის მთლიან ჯაჭვური ღირებულების შექმნისას.

ჩვენ ნარმოგიდგინეთ სრული სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვის კონცეფცია როგორც მეთოდი, რომელიც აერთიანებს პროდუქტის დანახარჯებს ღირებულების ზრდის მთლიან ჯაჭვში. თანამედროვე ბიზნესგარემოში დანახარჯების მართვა და სხვა შესრულების მაჩვენებლები წარმოადგენს გადამწყვეტ ფაქტორებს კონკურენციისთვის. სრული სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვასთან

დაკავშირებულია სამი მეთოდი: სამიზნე, კაიზენისა და ეკოლოგიური ხარჯთაღრიცხვა. სამიზნე და ეკოლოგიური დანახარჯთა აღრიცხვა იწყება კვლევისა და დამუშავების ეტაპზე. ამ მეთოდების გამოყენება ორგანიზაციას ხარჯების კონტროლისა და შემცირების საშუალებას აძლევს უწყვეტი ღირებულების შექმნის ყველა ეტაპზე. კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვა არის მიდგომა, რომლის გამოყენება შესაძლებელია ნარმოების პროცესში. ის განაპირობებს პროდუქტის მცირე გაუმჯობესებას ნარმოების ეტაპზე. ეს თავი გვანვდის ინფორმაციას, თუ როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს გამოიყენონ ბენჩმარკინგი, რათა შეისწავლონ სხვა ორგანიზაციის საუკეთესო პრაქტიკა და გამოიყენონ ის თავიანთ ორგანიზაციაში.

ძირითადი ტერმინები

აუცილებელი ხარჯები, 322
არაპირდაპირი/მესამე მხარის ბენჩმარკინგი, 342
არაკონტროლირებადი, 318
ბენჩმარკინგი, 338
ბენჩმარკინგის (განვითარების) ჩავარდნა, 343
გაყიდვების შემდგომი მომსახურება და დისპოზიციური ციკლი, 323
ეკოლოგიური დანახარჯთა აღრიცხვა, 337
ინფორმაციის შესაბამისობა, 320
კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვა, 335
კვლევის, განვითარებისა და პროექტირების ციკლი, 322
კონტროლი, 318
კონკურენტული პროექტირება და დამუშავება, 324
კოოპერატიული ბენჩმარკინგი, 342
კონტროლშია, 318
MACS მასშტაბი, 321
მონაცემთა ბაზის ბენჩმარკინგი, 342
მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემა, 318
სამიზნე თვითღირებულება, 326
სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა, 324
სრული სასიცოცხლო ციკლის ხარჯთაღრიცხვა, 321
უწყვეტი მიწოდების მენეჯმენტი, 326
ფასმმართველი დანახარჯთა აღრიცხვა, 326
ფუნქციათაშორისი პროდუქტის ჯგუფი, 326
ღირებულების დადგენის პროცესი, 326
ღირებულების ინდექსი, 331
ცალმხრივი (ფარული) ბენჩმარკინგი, 342
ნარმოების ციკლი, 322
ხარისხის ფუნქციის განვითარების მატრიცა, 329
ჯგუფური ბენჩმარკინგი, 343

დავალებები

კითხვები

7-1 რას ნიშნავს კონტროლი მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის კონტექსტის მიხედვით? (LO 1)

7-2 რომელი ხუთი საფეხური არსებობს, იმისთვის რომ ორგანიზაცია კონტროლს ექვემდებარებოდეს? (LO 1)

7-3 რომელი ორი მთავარი ტექნიკური ფაქტორი უნდა გაითვალისწინოს მართვისა და კონტროლის სისტემის დამპროექტებლებმა? (LO 2)

7-4 რომელი ოთხი კომპონენტი უნდა გაითვალისწინოს მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის დამპროექტებლებმა სისტემის ინფორმაციის შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად? (LO 2)

7-5 რაში მდგომარეობს მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვის მეთოდი? რატომ არის ის მნიშვნელოვანი? (LO 3)

7-6 რომელი სამი ძირითადი ციკლი არსებობს მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვის მიდგომით ნარმოების პროცესში? (LO 3)

7-7 რა სხვაობაა აუცილებელ და გაწეულ ხარჯებს შორის? (LO 3)

7-8 რომელ სამ ეტაპს მოიცავს კვლევის, განვითარებისა და დაპროექტების ციკლი? (LO 3)

7-9 რა არის გაყიდვების შემდგომი მომსახურება და დისპოზიციური ციკლი ? (LO 3)

7-10 რა არის სამიზნე ხარჯთაღრიცხვა? (LO 4)

7-11 რომელი ორი არსებითი ელემენტია საჭირო სამიზნე დანხარჯის მისაღებად? (LO 4)

7-12 რა არის ხარისხის ფუნქციის მატრიცაზე განლაგების მეთოდი და როგორ უკავშირდება ის სამიზნე ხარჯთაღრიცხვისთვის ღირებულების ინდექსის გამოთვლას? (LO 4)

7-13 რა არის ღირებულების დადგენის პროცესი? (LO 4)

7-14 მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის რომელ ეტაპზეა სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა ყველაზე მეტად გამოსაყენებელი? (LO 4)

7-15 რა როლს ასრულებს ფუნქციათაშორისი პროდუქტის ჯგუფი და უწყვეტი მიწოდების მენეჯმენტი სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის დროს? (LO 5)

7-16 ???

7-17 როდის გამოიყენება ხარჯების გადახრის გამოკელევა კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის შემთხვევაში? (LO 5)

7-18 რატომ ამბობენ, რომ კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა მუშაობს "სტანდარტული დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემის გარეთ"? (LO 5)

7-19 ხილული და ფარული ეკოლოგიური ხარჯების რომელი მაგალითები შეგიძლიათ მოიყვანოთ? (LO 6)

7-20 რა არის ბენჩმარკინგი და რატომ გამოიყენება ის? (LO 7)

7-21 რომელი ხუთი ეტაპი არსებობს ბენჩმარკინგის პროცესში? (LO 7)

7-22 რომელი სამი ფართო ინფორმაციის კლასი არსებობს, რომლებზეც კომპანიები ყურადღებას ამახვილებენ ბენჩმარკინგის დროს? აღწერეთ თითოეული მათგანი.(LO 7)

7-23 ბენჩმარკინგის პროცესის რომელი ეტაპი არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ბენჩმარკინგის მმართველობითი აღრიცხვის მეთოდისთვის? (LO 7)

7-24 ინფორმაციის შეგროვებისა და გაცვლის რომელი ორი ზოგადი მეთოდი არსებობს ბენჩმარკინგის განხორციელების დროს? (LO 7)

7-25 ინფორმაციის შეგროვებისა და გაცვლის რომელი სამი ტიპი არსებობს კორპორაციული ბენჩმარკინგის დროს? (LO 7)

7-26 რა არის ბენჩმარკინგის ჩავარდნა? (LO 7)

სავარჯიშოები

LO 1 **7-27** ***მიზნის მიღწევა.*** Eni Corporation-ის მისიის განაცხადში მითითებულია შემდეგი: "ჩვენი მისიაა მუდმივად გავაუმჯობესოთ კომპანიის ღირებულება აქციონერების, მომხმარებლების, თანამშრომლებისა და საზოგადოებისთვის". განმარტეთ, როგორ ახსნის კომპანიის ცალკეული აქციონერთა ჯგუფი "კომპანიის ღირებულებას", როგორ შეიძლება ის იქნას შეფასებულ ცალკეული ჯგუფის მიერ?

LO 2 **7-28** ***მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის პროექტირებაში შესაბამისობის მიღწევა.*** განსაზღვრეთ ოთხი კომპონენტი, რომლებიც დამპროექტებლებმა უნდა განიხილონ სისტემის ინფორმაციის შესაბამისობისთვის და განმარტეთ რატომ არის ცალკეული კომპონენტი მნიშვნელოვანი.

LO 3 **7-29** ***სრული სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვა.*** განმარტეთ, რით განსხვავდება სრული სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვის მიდგომა ტრადიციული პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაციისგან.

LO 3 **7-30** ***სრული სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვის შედეგად მიღებული სარგებელი.*** განმარტეთ ის სარგებელი, რომელიც მიიღება მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვის მეთოდის გამოყენების შედეგად პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაციისგან განსხვავებით.

LO 3 **7-31** ***ტრადიციული აღრიცხვასთან დაკავშირებული პრობლემები.*** რაზე აკეთებს აქცენტს ტრადიციული აღრიცხვა დანახარჯების მართვასთან მიმართებაში პროდუქტის მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის პერიოდში? რა პრობლემა არსებობს მათთან დაკავშირებით?

LO 3 **7-32** ***აუცილებელი ხარჯების შედარება გაწეულ ხარჯებთან.*** განიხილეთ სურათი 7-3, რომელიც გვიჩვენებს გაწეულ და აუცილებელ ხარჯებს შორის დამოკიდებულებას პროდუქტის სრული სასიცოცხლო ციკლის პერიოდში. განმარტეთ რას ნიშნავს დიაგრამა და რა გავლენას ახდენს ის დანახარჯების მართვაზე.

LO 3 **7-33** ***გაყიდვების შემდგომი მომსახურება და დისპოზიციური ციკლი.*** როდის იწყება და მთავრდება გაყიდვების შემდეგი მომსახურებისა და ბაზრიდან პროდუქტის გამოტანის ციკლი?

LO 4 **7-34** ***სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა.*** განმარტეთ, რით განსხვავდება სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა ტრადიციული ხარჯის შემცირების მეთოდისგან.

LO 4 **7-35** ***სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის ტოლობა.*** გამოსახეთ სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა ტოლობის სახით. რით განსხვავდება ეს ტოლობა დანახარჯის შემცირებასთან დაკავშირებული სხვა ტიპის ტრადიციული ტოლობისგან? რატომ არის ის მნიშვნელოვანი?

LO 4 **7-36** ***ღირებულების დადგენა.*** რა დამოკიდებულება არსებობს ღირებულების დადგენასა და სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვას შორის?

LO 4 **7-37** ***სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის მომგებიანობის მაჩვენებელი.*** რომელი მომგებიანობის მაჩვენებელი გამოიყენება ყველაზე ხშირად სამიზნე მოგების მარჟის დადგენისთვის სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის დროს?

LO 4 **7-38** **სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვასთან დაკავშირებული კალკულაციები.** მიუბრუნდით აღნიშნულ თავში აღწერილ Kitchenhelp-ის ყავის მადუღარას მაგალითს. დავუშვათ, რომ 7-7 და 7-8 სურათები იგივე რჩება, მაგრამ ინჟინრებმა შეიმუშავეს განსხვავებული კორელაციები, რომელიც ქვემოთ არის მოცემული ხარისხის ფუნქციის განვითარების მატრიცისთვის 7-9 სურათზე.

მოხმარებლის მოთხოვნები	კომპონენტი ან ფუნქცია					
	ფაფუკარა ქალამი	ბრაშინი	წყლის გამაცხელებელი	სხეული/ წყლის ჭა	გამაცხელებელი ელექტრონული პულტი	საჩვენებელი პანელი
გემო/სუნი espresso-ს მსგავსი	0.7				0.3	
ადვილი გასანმენდად	0.5	0.1		0.4		
კარგი გარეგნობა		0.1		0.5		0.4
ნ+ჭიქის ტევადობა		0.5		0.5		
ირთვება ავტომატურად დროზე						1
აქვს სხვადასხვაგვარად დაფქვის უნარი	0.1					0.9
ინარჩუნებს ყავას თბილად		0.2	0.8			
ავტომატური გამორთვა						1

დავალება

ა. მოამზადეთ 7-10 სურათის მსგავსი სურათი, რომელიც ასახავს ცალკეული კომპონენტის პროცენტულ სარგებლიანობას მომხმარებლის მოთხოვნებთან მიმართებაში.

ბ. მოამზადეთ ღირებულების ინდექსის შემცველი სურათი, რომელიც 7-11 სურათის მსგავსია. რომელი კომპონენტები მიეკუთვნება ხარჯის შემცირების კატეგორიებს?

LO 4 **7-39** ***სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის განხორციელება.*** რომელი ქცევითი სახის პოტენციური პრობლემები არსებობს სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის განხორციელების დროს?

LO 5 **7-40** ***კაიზენისა და ტრადიციული დანახარჯთა აღრიცხვის შედარება.*** რომელი ფაქტორები განასხვავებს კაიზენისა და ტრადიციულ დანახარჯთა აღრიცხვას ერთმანეთისგან?

LO 5 **7-41** ***სამიზნე და კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის შედარება.*** რომელი ძირითადი განსხვავება არსებობს სამიზნე და კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვას შორის?

LO 5 **7-42** ***კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვა.*** კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის მიდგომის მიხედვით ვინ ფლობს ხარჯის შემცირებასთან დაკავშირებით ყველაზე მეტ ცოდნას? განმარტეთ მიზეზები.

LO 5 **7-43** ***კაიზენის მნიშვნელობა.*** რას ნიშნავს ტერმინები კაიზენი და კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვა? პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის რომელ ეტაპზე გამოიყენება კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვა? რატომ?

LO 5 **7-44** ***კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვა.*** რომელი პირობების დროს არ გამოიყენება კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის შედეგად მილებული ხარჯის ეკონომია წარმოების პროცესისთვის?

LO 6 **7-45** ***საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვა ეკოლოგიური ხარჯისთვის.*** როგორ შეიძლება გამოიყენოს კომპანიამ საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვა ეკოლოგიური ხარჯების კონტროლისა და შემცირებისთვის?

LO 7 **7-46** ***ბენჩმარკინგის პარტნიორები.*** რომელი ძირითადი ფაქტორები არსებობს ბენჩმარკინგის პარტნიორების განსაზღვრის დროს? განმარტეთ რატომ არის ეს ფაქტორები მნიშვნელოვანი.

LO 7 **7-47** ***ბენჩმარკინგი, სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა.*** როგორც მენეჯერს გთხოვეს სხვა ორგანიზაციის სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემის ეტალონური შეფასება. რომელი ფაქტორების გათვალისწინებით შეაგროვებთ ინფორმაციას? რატომ?

LO 3 **7-48** ***სრული სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვა.*** განვიხილოთ შემდეგი სიტუაცია. თქვენი მენეჯერი გეუბნებათ: „ჩემთვის გაუგებარია რატომ ლაპარაკობს ყველა სრული სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვაზე პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაციასთან მიმართებაში. როგორც ჩემთვის ცნობილია, ეს ახალი მიდგომა მხოლოდ ენერგიისა და დროის ფუჭი ფლანგვაა. მე ვფიქრობ ჩვენ უნდა გავაკეთოთ ის, რაც ვიცით და ეს არის პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაციის ტრადიციული მიდგომა."

დავალება

დაწერეთ მემორანდუმი, რომელიც მოიცავს თქვენი მენეჯერის ხედვის კრიტიკას. მასში განიხილეთ მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვის მიდგომის შედეგად მიღებული სარგებელი.

LO 3 **7-49** ***მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯთა აღრიცხვის შედარება ტრადიციულ მეთოდებთან.*** Gregoire Grant-ი არის ტრადიციული ნარმოების მენეჯერი, რომელიც დაკავებულია მხოლოდ დანახარჯების მართვით პროდუქტის წარმოების ციკლის დროს. ის აცხადებს, რომ მას შემდეგ, რაც ტრადიციული აღრიცხვის მეთოდები ორიენტირებული გახდა ამ ციკლზე, მას არ აწუხებს RD&E ციკლი, რადგან ის ცალკე წარმოებისგან.

დავალება

დაწერეთ სტატია და განიხილეთ Gregoire-ის ხედვა. რა სახის სტრუქტურული და ფუნქციური ცვლილებების გატარება შეიძლება იყოს საჭირო, რაც დაეხმარება Gregoire-ს მისი ტრადიციული ხედვის შეცვლაში?

LO 4 **7-50** ***სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა, ერთეულის ღირებულება.*** Calcutron Company ფიქრობს ახალი ტიპის კალკულატორის წარდგენას ბაზარზე, რათა შეავსოს სამეცნიერო კალკულატორების არსებული ხაზი. კალკულატორის სამიზნე ფასი შეადგენს 75 დოლარს. ახალი კალკულატორის წლიური გაყიდვების მოცულობა მოსალოდნელია რომ იქნება 500,000 ცალი. კალკულატორს აქვს 15% სამიზნე უკუგება გაყიდვებზე.

დავალება

გამოიანგარიშეთ ერთეულის სამიზნე დანახარჯები ერთი კალკულატორის მიხედვით .

LO 4 **7-51** ***სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა, ამონაგები გაყიდვებზე.*** Stacy Yoo, Caremore, Inc აწარმოებს ელექტრულ მოწყობილობებს Seattle-ში, უაშინგტონში. კომპანიის პრეზიდენტი ცდილობს დაადგინოს, აღწევს თუ არა მისი ერთ-ერთი ხაზის მენეჯერი Bill Mann სამიზნე ამონაგებს გაყიდვებზე, რაც შეადგენს 45%-ს. Stacy-მ ახლახანს მიიღო ახალი სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემის მონაცემები Bill-ის ოპერაციებთან დაკავშირებით. მისი გაყიდვების მოცულობა იყო 300,000 ერთეული გაყიდვის საშუალო ფასით 500 დოლარი, და ხარჯები შეადგენდა 90 მილიონ დოლარს

დავალება

დაადგინეთ Bill-ის მიერ მიღებულ გაყიდვებზე ამონაგების კოეფიციენტი აკმაყოფილებს თუ არა სამიზნე ამონაგებს. მან სამუშაოს თავი კარგად გაართვა თუ ცუდად? განმარტეთ.

LO 4 **7-52** ***სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა, განხორციელებასთან დაკავშირებული საკითხები.*** Pierre LeBlanc, Centraur Corporation-ის მენეჯერი ფიქრობს სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემის დანერგვას თავის ორგანიზაციაში. რამოდენიმე მენეჯერმა თავი შეიკავა და გამოხატა უკმაყოფილება ამ სისტემის შემოღებასთან დაკავშირებით კომპანიაში.

დავალება

როგორც სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის ექსპერტი თქვენ დაგიძახეს, რომ განიხილოთ ეს საკითხი და შესთავაზოთ მისი გადაჭრის გზები. დაწერეთ მემორანდუმი, სადაც განიხილავთ ამ პრობლემებს, რომელიც აქვთ მენეჯერებს სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის დანერგვასთან მიმართებაში და მიუთითეთ როგორ უნდა იქნას ისინი გადალახული .

LO 4 **7-53** ***ტრადიციული დანახარჯის შემცირების შედარება სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვასთან.*** ტრადიციული დანახარჯის შემცირების მეთოდი მნიშვნელოვნად განსხვავდება იაპონური სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის მეთოდისგან.

დავალება

განიხილეთ მსგავსებები და განსხვავებები, ამ სისტემებს შორის ხარჯის შემცირების მხრივ. იყავით პრაქტიკული.

LO 5 **7-54** ***კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვა, ქცევითი საკითხები.*** კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვა ნარმოადგენს მეთოდს, რომელსაც ბევრი იაპონური კომპანია მიიჩნევს ხარჯის შემცირების ეფექტიან მეთოდად.

დავალება

ქცევითი საკითხების თვალთახედვიდან უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს:

ა. რომელი ყველაზე დიდი პრობლემა არსებობს კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის გამოყენებისას?

ბ. როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს ამ პრობლემების გადალახვა?

LO 4, 7 **7-55** ***ბენჩმარკინგი.*** როგორც მენეჯერი თქვენ დაინტერესებული ხართ შეისწავლოთ უფრო მეტი სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვასთან დაკავშირებით, თქვენ ფიქრობთ სამ მეთოდზე, რომლითაც მოიპოვებთ შესაძლებელ საუკეთესო ინფორმაციას. პირველი არის გარედან კონსულტანტის მოყვანა, მეორე, შეიმუშავოთ საკუთარი სისტემა ორგანიზაციის შიგნით გარედან მცირე ან ყოველგვარი დახმარების გარეშე, და მესამე, ჩაერთოთ ბენჩმარკინგის პროცესში სხვა რამოდენიმე კომპანიასთან ერთად.

დავალება

კრიტიკულად მიუდექით ცალკეულ მიდგომას, განიხილეთ თითოეულის დადებითი და უარყოფითი მხარეები. რის საფუძველზე შეარჩევეთ თქვენს მეთოდს სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის შესწავლისთვის? განმარტეთ.

LO 4 **7-56** ***სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის შედარება ტრადიციული დანახარჯის შემცირების მეთოდებთან.*** აღნიშნული თავის მიხედვით სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა და ტრადიციული დანახარჯის შემცირების მეთოდები ადგენს დამოკიდებულებას, ხარჯებს, გაყიდვის ფასსა და მოგების მარჟას შორის საკმაოდ განსხვავებულად.

დავალება

დაწერეთ სტატია, რომელიც გვიჩვენებს თუ რით განსხვავდება სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა და ტრადიციული ხარჯის შემცირების მეთოდები ერთმანეთისგან, გამოიყენეთ შესაფერისი სიმბოლოები და ტოლობები. ამ ტოლობების გარდა აღწერეთ ხარჯის ნარმოშობის პროცესს შორის განსხვავება.

LO 4 **7-57** ***სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა და მომსახურების ორგანიზაცია.*** წარმოიდგინეთ რომ თქვენ ხართ მსხვილი ბანკის მენეჯერი და გაგონილი გაქვთ მმართველობითი აღრიცხვის მეთოდის შესახებ, რომელსაც სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა ეწოდება და გაინტერესებთ როგორ შეიძლება მისი გამოყენება საბანკო საქმეში. უფრო კონკრეტულად, თქვენ ცდილობთ დაადგინოთ, როგორ მოახდინოთ სხვა ორგანიზაციის ეტალონური შეფასება მეტი ინფორმაციის მიღების მიზნით.

დავალება

ა. შესაძლებელია სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის გამოყენება საბანკო საქმეში? რომელ პროდუქტზე და მომსახურებაზე შეიძლება მისი გამოყენება?

ბ. შეიმუშავეთ ბენჩმარკინგის გეგმა ბანკისთვის. თქვენი გეგმა უნდა შეიცავდეს თუ რომელ ბანკებთან ერთად უნდა განხორციელდეს ბენჩმარკინგი და რა სახის ინფორმაცია უნდა იქნეს მოძიებული.

LO 5 **7-58** ***სტანდარტული დანახარჯთა აღრიცხვის შედარება კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვასთან.*** მრავალი კომპანია დაინტერესებულია კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის მიდგომის შემოღებით ხარჯის შემცირების მიზნით. თუმცა, ისინი არ არიან დარწმუნებულნი მათი სტანდარტული დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა როგორ მოერგება კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის მეთოდს.

დავალება

რით განსხვავდება სტანდარტული და კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა ერთმანეთისგან? შესაძლებელია ამ ორი სისტემის თანაარსებობა? განმარტეთ.

LO 5 **7-59** ***სტანდარტული დანახარჯთა აღრიცხვის შედარება კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვასთან.*** თქვენი ორგანიზაცია, რომელიც მდებარეობს Worthington-ში (ოჰაიო), განიხილავს კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის შემოღებას ხარჯის შესამცირებლად. თქვენ გკითხეს აზრი ამ საკითხთან დაკავშირებით. თქვენს კოლეგებს აინტერესებთ სტანდარტულ და კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემებს შორის განსხვავება.

დავალება

დაწერეთ ანგარიში და განიხილეთ შემდეგი საკითხები:

ა. სტანდარტულ და კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემებს შორის არსებული მსგავსება და განსხვავება;

ბ. რომელი პირობების დროს არის შესაძლებელი კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვის დანერგვა ამერიკულ ორგანიზაციებში.

LO 7 **7-60** ***ბენჩმარკინგი: სავარჯიშო სტუდენტებისთვის.*** დავუშვათ, რომ თქვენ ხართ საშუალო დონის სტუდენტი და გაქვთ სურვილი იყოთ საუკეთესო ჯგუფში. თქვენი პროფესორი გირჩევთ განახორციელოთ საუკეთესო სტუდენტების სამუშაო ჩვევების ეტალონური შეფასება. თქვენ სკეპტიკურად ხართ განწყობილი, მაგრამ გადაწყვიტეთ მიიღოთ ეს რჩევა.

დავალება

როგორ გაართმევთ თავს ასეთი ეტალონურ შეფასების საკარჯიშოს? ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად აღწერეთ პროცესი, რომლის შესრულებასაც თქვენ აპირებთ საუკეთესო სტუდენტების ბენჩმარკინგის დროს, რომელი ფაქტორების შესწავლას შეეცდებით და როგორ განახორციელებთ ცვლილებებს თქვენს სამუშაო ჩვევებში.

LO 7 **7-61** ***ბენჩმარკინგი: სავარჯიშო კომპანიებზე.*** პროდუქტის, პროცესის ან მმართველობითი აღრიცხვის მეთოდის ბენჩმარკინგი მოითხოვს დიდ დროსა და ძალისხმევას. კომპანიებს გააჩნიათ მრავალი არჩევანი, როცა დგება ბენჩმარკინგის შესწავლის დრო. მაგალითად, ბენჩმარკინგის პროცესის ხუთი ეტაპის განმავლობაში, კომპანიებმა უნდა გადწყვიტონ როგორ განახორციელონ პროცესი, ვინ შეარჩიონ ბენჩმარკინგის პარტნიორებად და რა ინფორმაციის გაცვლისთვის და შეგროვებისთვის არიან მზად.

დავალება

მოძებნეთ კომპანია, რომელიც ჩართულია ბენჩმარკინგის პროცესში. ეცადეთ მოაწყოთ ვიზიტი ამ კომპანიაში (შეიძლება თქვენი პროფესორის, ნათესავის ან მეგობრის საშუალებით), რათა დაელაპარაკოთ ამ კვლევაში ჩართულ თანამშრომლებს. გამოიყენეთ ბენჩმარკინგის ხუთეტაპიანი პროცესი და გააკრიტიკეთ ის მიდგომა, რომელსაც კომპანია ახორციელებს. რა მსგავსება და განსხვავება არსებობს იმაში, რაც კომპანიამ შეასრულა და აღწერილია ამ თავში? იყავით პრაქტიკულები გამოყენებულ პროცედურებთან და შეფასებულ გადახრებთან დაკავშირებით. ბენჩმარკინგის განხორციელების მხრივ როგორი შედეგებია ამ კომპანიაში? იყო ის წარმატებული თუ არა? რატომ?

ქეისები

LO 5,6 **7-62** ***ეკოლოგიური ხარჯები, საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვა, კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვა.*** Bevans Co. ანარმოებს X და Y პროდუქტს. კომპანია ანარმოებს პროდუქტ X-ს მრავალი წელია, რაიმე საშიში ნარჩენების წარმოქმნის გარეშე. ბოლო პერიოდში მან შექმნა პროდუქტი Y, რომელიც უფრო მაღლა დგას პროდუქტ X-თან შედარებით მრავალი ასპექტით. თუმცა ის წარმოშობს საშიშ ნარჩენებს, რის გამოც კომპანიას უნდა მოიშოროს საშიში ნარჩენები, სამთავრობო შემოწმებისა და უსაფრთხოების პროცედურების დაცვით.

Bevans Co. იყენებს დანახარჯის მატარებლის მაჩვენებელს, რომელიც დაფუძნებულია დანადგარის საათებზე და წარმოების დამხმარე ხარჯები გადანაწილებულია ორივე პროდუქტზე. პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაციის სიზუსტისთვის Joel Dempsey-მ, კომპანიის ინსპექტორმა გააკეთა წარმოების დამხმარე ხარჯებისთვის საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვის ანალიზი. ხარჯის შესახებ ინფორმაცია შეჯამებულია ქვემოთ მოცემულ ცხრილში:

	პროდუქტი X	პროდუქტი Y
პირდაპირი ხარჯები (მასალა პლუს მუშახელი)	$9,000,000	$4,000,000
დამხმარე ხარჯები ერთეულზე	$2,000,000	$1,000,000
დამხმარე ხარჯები პარტიაზე	$15,000,000	$20,000,000
დამხმარე ხარჯები	$5,000,000	$8,000,000
ეკოლოგიური დამხმარე ხარჯები	—	$14,000,000
დანადგარის მთლიანი საათები	10,000,000	6,000,000
ერთეულების რაოდენობა	100,000,000	40,000,000

დავალება

ა. გამოთვალეთ პროდუქტ X-ისა და Y-ის თვითღირებულება მიმდინარე დანახარჯის მატარებლის მაჩვენებლის გამოყენებით, რაც დაფუძნებულია დანადგარის საათებზე ნარმოების დამხმარე ხარჯებისთვის.

ბ. გამოთვალეთ პროდუქტ X-ისა და Y-ის თვითღირებულება საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვის მონაცემების გამოყენებით, რომელიც მოცემულია ცხრილში.

გ. განმარტეთ ორივე სისტემის გამოყენების შედეგად მიღებული სხვაობის მიზეზები თითოეული პროდუქტისთვის. (პარტიის, პროდუქტის დონეზე და ეკოლოგიური დამხმარე დახარჯები ერთეულის მიხედვით).

დ. კომპანია ყიდის პროდუქტ X და Y-ს იმ ფასად, რომელიც 1,5 ჯერ მეტია პროდუქტის თვითღირებულებაზე, რომელიც გამოთვლილ იქნა დანადგარის საათის დანახარჯის მატარებლის მაჩვენებლის მიხედვით წარმოების დამხმარე ხარჯებისთვის. დაითვალეთ ეს ფასები და მიანოდეთ რეკომენდაციები კომპანიის მენეჯმენტს მოგების გაზრდასთან დაკავშირებით ფასწარმოქმნის შეცვლითა და დანახარჯის შემცირებით ნარმოების გაუმჯობესების შედეგად.

LO 6 7-63 *ბილული და ფარული ეკოლოგიური ხარჯები.* მიუბრუნდით 5-62 შემთხვევას, რომელშიც აღწერილია Kwik Claen-ის ეკოლოგიური ხარჯები.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ ხილული და ფარული ეკოლოგიური ხარჯები, რომელიც Pat Polley-მ ჩამოთვალა.

ბ. Pat Polley-მ უნდა დაადგინოს სხვა ეკოლოგიური ხარჯები.

გ. მოამზადეთ ანგარიში Polley-სთვის, სადაც განმარტავთ, თუ როგორ დაეხმარება საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვის მიდგომა მას კომპანიის დანახარჯების კონტროლისა და შემცირების საქმეში.

LO 4 7-64 *სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა.* Mercedes-Benz All Activity vehicle (AAV).[13]

წარდგენა

ეკონომიკური რეცესიის პერიოდში, რომელიც დაიწყო 1990-იანი წლების დასაწყისში Mercedes-Benz (MB) იბრძოდა პროდუქტის განვითარების, დანახარჯის ეფექტიანობის, მასალის შესყიდვისა და ბაზრის ცვლილებებთან დაკავშირებული პრობლემების დაძლევისთვის. 1993 წელს აღნიშნულმა პრობლემებმა გამოიწვია გაყიდვების დიდი რაოდენობით შემცირება ხანგრძლივი პერიოდით და ძვირადღირებული ავტომობილის მწარმოებლებმა განიცადეს ზარალი პირველად მათ ისტორიაში. მას შემდეგ, MB მოახდინა ბიზნესის მოდერნიზაცია, შეამცირა დეტალები და სისტემის სირთულე და დაამკვიდრა ერთდროული დამუშავების პროგრამები მიმწოდებლებთან.

კომპანიის მიერ დამატებითი ბაზრის ნილის, ახალი სეგმენტის ძიების პროცესში, მან დაიწყო ახალი პროდუქტების შემუშავება, რომელიც მოიცავდა C-Class 1993 წელს და E-Class 1995 წელს, ახალ sporter SLK 1996 წელს, A-Class და M-Class Activity Vehicle (AAv) 1997 წელს. შესაძლებელია MB-სთვის ყველაზე დიდი და რადიკალური ახალი პროექტი იყო ზუსტად AAV. 1993 წლის აპრილში კომპანიამ გამოაცხადა, რომ ის გამოუშვებდა პირველ სამგზავრო ტრანსპორტს ამერიკის შეერთებულ შტატებში. გადაწყვეტილებამ გააძლიერა კომპანიის გლობალიზაციის სტრატეგია და სურვილი მიახლოებოდა მომხმარებელსა და ბაზარს.

Mercedes-Benz Unites States International გამოიყენა ფუნქციური ჯგუფები თავისი წარმომადგენლებით კომპანიის ყველა ნანილიდან (მარკეტინგი, განვითარება, დამუშავება, შესყიდვა, წარმოება და კონტროლი), რათა მოეხდინა წარმოების სისტემისა და სამგზავრო ტრანსპორტის დაპროექტება. მოდულის კონსტრუქცია იქნა გამოყენებული AAV-ის წარმოებისთვის. პირველი კლასის მომწოდებლები ანვდიდნენ სისტემებს და არა ცალკეულ დეტალებსა და კომპონენტებს დაახლოებით 65,000 ტრანსპორტის გამოსაშვებად ყოველწლიურად.

[13] მართველობითი აღრიცხვის ინსტიტუტი, ქეისი მმართველობითი აღრიცხვის პრაქტიკა, ნანილი 15. ადაპტირებულია ნებართვით. ქეისის ავტორის სურვილის მადლიერების გამოხატვა Ola Kallenius-ის, Johnathan DeHart-ის, Jason Hoff, Henrik Jonsson-ის, Iosef Pfau-ის და Günther Thuss-ის მიმართ კომპანიიდან Mercedes-Benz, მათი დახმარებისთვის ამ ქეისის მომზადებისას.

AAV-ის პროექტის ეტაპები

AAV-ს წარმოება განხორციელდა შედარებით მოკლე პერიოდში. პირველი ეტაპი – კონცეფციის ფაზა დაიწყო 1992 წელს. კონცეფციის ეტაპი მოიცავდა პროექტის განხორციელების შესწავლას, რომელიც დამტკიცდა საბჭოს მიერ. მას მოჰყვა საბჭოს დამტკიცების, პროექტის რეალიზაციის ეტაპი, რომელიც დაიწყო 1993 წელს, ხოლო წარმოების ეტაპი დაიწყო 1997 წელს. სხვადასხვა ეტაპების ძირითადი ელემენტები ქვემოთ არის აღწერილი.

კონცეფციის ეტაპი 1992-1993

ჯგუფის წევრებმა შეადარეს არსებული წარმოების ხაზი სხვადასხვა ბაზრის სეგმენტებს, რათა აღმოეჩინათ შესაძლებლობები ბაზარზე ახალი ტრანსპორტის წარსადგენად. ანალიზმა აჩვენა შესაძლებლობები სწრაფად მზარდ სპორტული მანქანის ბაზარზე, სადაც დომინირებდა Jeep-ი, Ford-ი და GM-ი. ბაზრის კვლევა ჩატარდა მაღალი ხარისხის AAV გაყიდვების შესაძლებლობების შეფასების თვალსაზრისით, რომელსაც ექნებოდა Mercede-Benz-ის მახასიათებლები. ხარჯის ზოგადი შეფასება მოხდა, რომელიც მოიცავდა მასალის, მუშახელის, ზედნადები და ერთჯერადი შემუშავებისა და პროექტების ხარჯებს. დადგენილი ნაღდი ფულის ნაკადები გაანალიზებული იქნა 10-წლიანი პერიოდით წმინდა მიმდინარე ღირებულების გამოყენებით (NPV) და დამტკიცდა დირექტორთა საბჭოს მიერ. წმინდა მიმდინარე ღირებულების მგრძნობიარობის დამოკიდებულება მოხდა "რა-თუ" ანალიზით, რომელიც შეიცავდა რისკებს და შესაძლებლობებს. მაგალითად, რისკ ფაქტორებში შედიოდა საავალუტო ბაზრის მაჩვენებლების ცვლილება, განსხვავებული გაყიდვების დონე, პროდუქტის თვითღირებულება და წარმოების ხარჯები, რომელიც სხვა პროექტებისგან განსხვავდებოდა.

ეკონომიკური თვალსაზრისით პროექტის განხორციელების შესწავლის საფუძველზე საბჭომ დაამტკიცა პროექტი და დაიწყო წარმოების ადგილის ძიება. გერმანიის, სხვა ევროპული ქვეყნებისა და ამერიკის შეერთებული შტატების გარკვეული ადგილების შეფასება მოხდა. გადამწყვეტი ფაქტორი, რომელმაც გამოიწვია საწარმოს მდებარეობა ამერიკის შეერთებულ შტატებში მდგომარეობდა სპორტული ტრანსპორტის ძირითად ბაზართან ახლოს ყოფნის სურვილში.

პროექტის რეალიზაციის ეტაპი, 1993-1996

რეგულარული სემინარები მომხმარებლისთვის იმართებოდა ახალი პროდუქტის კონცეფციის განმარტების მიზნით. ეს სემინარები მნიშვნელოვან ინფორმაციას იძლეოდა იმის შესახებ, თუ როგორ მოხდებოდა ახალი ტრანსპორტის მიღება პოტენციური მომხმარებლებისა და პრესის მიერ. მომხმარებლებს თხოვდნენ შეეფასებინათ სხვადასხვა მახასიათებლების მნიშვნელობა, უსაფრთხოების, კომფორტის, ეკონომიისა და სტილის ჩათვლით. ფუნქციურ ჯგუფებში შემავალმა ინჟინრებმა დააპროექტეს სისტემები. თუმცა კომპანიას არ დაუწესებია შიდა სტანდარტები კომპონენტებისთვის, მომხმარებლის მოთხოვნა შეიძლება უფრო დაბალ დონეზე დამდგარიყო, ვიდრე სტანდარტი. მაგალითად, ავტომობილის ბევრ ექსპერტს სჯეროდა, რომ MB-ის პროდუქტების მაღალი ხარისხი გამომდინარეობდა ავტომობილის საუკეთესო კარკასის წარმოებიდან, MB-ის ცალკეული ხაზი აკმაყოფილებდა მკაცრ სტანდარტებს, შესაძლებელია, რომ ეს სტანდარტები აჭარბებდა მომხმარებლის მოთხოვნებს. კომპანიამ არ გამოიყენა სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა ყველაზე დაბალი ფასის ტრანსპორტის წარმოებისთვის. კომპანიის სტრატეგიული მიზანი იყო ოდნავ ძვირი, მაგრამ კონკურენტუნარიანი პროდუქტის მინოდება. თუმცა დამატებითი დანახარჯი უნდა გადასულიყო მომხმარებლის მხრიდან მისაღებ ღირებულებაში.

პროექტის რეალიზაციის ეტაპის მანძილზე ტრანსპორტი (ტრანსპორტის სამიზნე დანახარჯი) რჩებოდა ცოცხალი ცვლადი დინამიკის გამო. მაგალითად, ბაზარმა გადაინაცვლა ძვირადღირებული სპექტრისკენ, ვიდრე AAV-ის განვითარება მიმდინარეობდა. გარდა ამისა, წინააღმდეგობიდან მილებული გამოცდილება გარდაქმნილ იქნა AAV-ის პროექტირებაში. ამ მიზეზების გამო MB-მა მიიჩნია მომგებიანად პროექტირებასა და ტესტირების ჯგუფის წევრების მოთავსება ფიზიკურად ახლოს სწრაფი კომუნიკაციისა და გადაწყვეტილების მიღების მიზნით. ხანდახან ახალი ტექნიკური მახასიათებლები, როგორიცაა, გვერდითი უსაფრთხოების ბალიში, შემუშავდა MB-ის მიერ. გადაწყვეტილება ყველა MB-ის ხაზზე ახალი მახასიათებლის ჩართვის შესახებ მილებულ იქნა კორპორატიულ დონეზე, რადგან გამოცდილებამ უჩვენა, რომ ტრანსპორტის მიმართ მომხმარებლის რეაქციები შეიძლება მომგებიანი იყოს მთლიანი ბრენდისთვის.

წარმოების ეტაპი, 1997

პროექტის მონიტორინგი ხდებოდა წმინდა მიმდინარე ღირებულების (NPV) განახლებული ანალიზის შედეგად. გარდა ამისა, 3-წლიანი გეგმა (შემოსავლებსა და დანახარჯებზე ანგარიშის ჩათვლით) მზადდებოდა ყოველწლიურად და იგზავნებოდა სათაო ოფისში, გერმანიაში. თვიური დეპარტამენტის

შეხვედრები იმართებოდა შესრულებული საქმიანობის მიმდინარე ხარჯის განსახილველად იმ სტანდარტებთან შედარებით, რომელიც შემუშავდა ხარჯის შეფასების პროცესში. აღრიცხვის სისტემა წარმოადგენდა კონტროლის მექანიზმს მიმდინარე წარმოების ხარჯის სამიზნე ხარჯთან შესაბამისობის დადგენის თვალსაზრისით.

სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა და AAV

სამიზნე ხარჯის მიღწევის პროცესი დაიწყო ცალკეული ფუნქციური ჯგუფის არსებული დანახარჯის შეფასებით. შემდეგ, ცალკეული ჯგუფის კომპონენტების განსაზღვრა მოხდა მასთან დაკავშირებული ხარჯებით. სამიზნე ხარჯის შემცირება დადგენილ იქნა საკარაუდო არსებული ხარჯის შედარებით ცალკეული ფუნქციური ჯგუფის სამიზნე ხარჯთან. ეს ფუნქციური ჯგუფები მოიცავდა: კარებს, გეერდით კარებსა და სახურავს, ელექტრულ სისტემას, ბამპერს, ელექტრულ გადაცემას, საჯდომს, გათბობის სისტემას, კაბინას და ნინა ბოლოს. შემდეგ სამიზნე დანახარჯის შემცირება განისაზღვრება ცალკეული კომპონენტისთვის. როგორც კონკურენტული ბენჩმარკინგის პროცესის ნაწილი MB-მა შეისწავლა კონკურენტების ტრანსპორტის ხარჯები და წარმოების პროცესი.

AAV-ის წარმოების პროცესი ეყრდნობა მომგებიან მიმწოდებელთა სისტემებს. მაგალითად, მთლიანი კაბინა შესყიდულ იქნა როგორც ერთეული მომწოდებელთა სისტემიდან. ამგვარად, მომწოდებელთა სისტემები იყო პროდუქტის შემუშავების პროცესის ნაწილი პროექტის დასაწყისიდან. კომპანია მოელოდა, რომ მომწოდებლები დააკმაყოფილებდნენ დადგენილ სამიზნე ხარჯებს. ფუნციური ჯგუფების ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით, მომწოდებლებთან გაიმართა დისკუსიები პროცესის ადრეულ ეტაპზე. გადაწყვეტილების მიღებაც ადრეულ ეტაპზე მოხდა.

სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის პროცესი განხორციელდა ხარჯის მგეგმავების მიერ, რომლებიც იყვნენ ინჟინრები, და არა ბუღალტრები. რადგან ხარჯის მგეგმავებს წარმოადგენდნენ ინჟინრები წარმოებისა და დაპროექტების გამოცდილებით, მათ გააკეთეს ხარჯის გონივრული შეფასებები. აგრეთვე MB ახორციელებდა მექანიკურ დამუშავებას, მაგალითად ლითონის ფირფიტის დამუშავებას. მექანიკური დამუშავების ხარჯები წარმოადგენს ერთჯერადი ხარჯების არსებით ნაწილს.

სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის საქმიანობის განხორციელებისთვის ინდექსის შემუშავება

შემუშავების ეტაპის პერიოდში MB-ის ჯგუფის წევრები იყენებდნენ სხვადასხვა ინდექსებს, რომელიც ეხმარებოდა მათ შესრულების, პროექტირების და დანახარჯების დამოკიდებულების განსაზღვრაში.[14] ინდექსების დასადგენად სხვადსხვა სახის ინფორმაცია შეგროვდა მომხმარებლების, მიმწოდებლების და საკუთარი ჯგუფის მეშვეობით. MB-ის მიერ გამოყენებული კატეგორიების რაოდენობა იყო გაცილებით უფრო მეტი, ვიდრე ეს მოცემულია 1-ლ ცხრილში, რომელიც გვიჩვენებს კალკულაციას მომხარებელთა მხრიდან მიღებული პასუხების საფუძველზე. მაგალითად, ღირებულება „მნიშვნელობის სვეტი" გამომდინარეობს მომხამრებელთა შეკითხვებიდან მიეცათ მნიშვნელობა ყოველი კატეგორიისთვის ახალი პროდუქტის შესყიდვის დროს.

ხარჯების სხვადასხვა წყაროებში უკეთესად გარკვევის მიზნით ფუნქციური ჯგუფების განსაზღვრა მოხდა სამიზნე ხარჯების შეფასებებთან ერთად. როგორც ნაჩვენებია მე-2 ცხრილში, სადაც ცალკეული ფუნქციური ჯგუფისთვის სამიზნე ხარჯის პროცენტი გამოთვლილ იქნა.

ცხრილი 1
კატეგორიების მიხედვით შეფასების შედარებითი მნიშვნელობა

კატეგორია	მნიშვნელობა	შედარებითი პროცენტი
უსაფრთხოება	32	41%
კომფორტი	25	32
ეკონომია	15	18
სტილი	7	9
სულ	79	100%

[14] ყველა რიცხვი შეიცვალა, თუმცა ცხრილები ზუსტად იგივეა, რაც გამოყენებული იყო AAV-ის პროექტირებისას.

მე-3 ცხრილი აჯამებს, თუ რა წელილი შეაქვს ცალკეულ ფუნქციურ ჯგუფს მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებაში, რომელიც განსაზღვრულია 1-ლ ცხრილში. მაგალითად, უსაფრთხოება მომხმარებელთა მხრიდან მიიჩნევა, როგორც მნიშვნელოვანი მახასიათებელი AAV-თვის, ზოგი ფუნქციური ჯგუფს შეაქვს მეტი წვლილი უსაფრთხოების კატეგორიაში, ვიდრე სხვებს. ინჟინრებმა დაადგინეს, რომ კარკასის ხარისხი არის უსაფრთხოების მნიშვნელოვანი ელემენტი. (მთლიანი ფუნქციური ჯგუფის სარგებლიანობის 50%).

მე-4 ცხრილი აერთიანებს კატეგორიის პროცენტს 1-ლი ცხრილიდან ფუნქციური ჯგუფის სარგებლიანობასთან – მე-3 ცხრილიდან. შედეგად მიიღება მნიშვნელობის ინდექსი, რომელიც აფასებს ცალკეული ფუნქციური ჯგუფის შედარებით მნიშვნელობას ყველა კატეგორიების მიხედვით. მაგალითად, პოტენციურმა მყიდველმა შეაფასა უსაფრთხოების, კომფორტის, ეკონომიის და სტილის .41, .32, .18 და .09 კატეგორიები როგორც მე-4 ცხრილში მოცემული რიგი ნარმოგვიდგენს ცალკეული ფუნქციური ჯგუფის სარგებლიანობას სხვადასხვა კატეგორიებისთვის. მნიშვნელობის ინდექსი კარკასისთვის დაიანგარიშება თითოეული რიგის მაჩვენებლის გამრავლებით შესაბამისი კატეგორიის მაჩვენებელზე და ვიღებთ მომდევნო შედეგებს (.50X.41)+(.30X.32)+ (.10X.18)+(.10X.09)=.33.

ცხრილი 2
სამიზნე დანახარჯი და ფუნქციური ჯგუფის პროცენტი

ფუნქციური ჯგუფი	სამიზნე ხარჯი	პროცენტი
Chassis	$x,xxx	20%
გადაცემა	x,xxx	25
კონდიციონერი	xxx	5
ელექტრული სისტემა	xxx	7
სხვა ფუნქციური ჯგუფები	x,xxx	43
სულ	$x,xxx	100%

ცხრილი 3
ფუნქციური ჯგუფის სარგებლიანობა მომხმარებელთა მოთხოვნებიდან გამომდინარე

	კატეგორია			
ფუნქციური ჯგუფი	უსაფრთხოება	კომფორტი	ეკონომია	სტილი
Chassis	50%	30%	10%	10%
გადაცემა	20	20	30	
კონდიციონერი		20		5
ელექტრული სისტემა	5		20	
სხვა ფუნქციური ჯგუფები	25	30	40	85
მთლიანი	100%	100%	100%	100%

ცხრილი 4
მნიშვნელობის ინდექსი სხვადასხვა ფუნქციური ჯგუფებისთვის

	კატეგორია				
ფუნქციური ჯგუფი	უსაფრთხოება .41	კომფორტი .32	ეკონომია .18	სტილი .09	მნიშვნელობის ინდექსი
Chassis	.50	.30	.10	.10	.33
გადაცემა	.20	.20	.30		.20
კონდიციონერი		.20		.05	.07
ელექტრული სისტემა	.05		.20		.06
სხვა ფუნქციური ჯგუფები	.25	.30	.40	.85	.35
სულ	1.00	1.00	1.00	1.00	

ცხრილი 5
სამიზნე დანახარჯის ინდექსი.

ფუნქციური ჯგუფინდექსი	(A) მნიშვნელობის ინდექსი	(B) % სამიზნე დანახარჯის	(C) A/B სამიზნე დანახარჯის ინდექსი
Chassis	.33	.20	1.65
გადაცემა	.20	.25	.80
კონდიციონერი	.07	.05	1.40
ელექტრული სისტემა	.06	.07	.86
სხვა ფუნქციური ჯგუფები	.35	.43	.81
სულ		1.00	

როგორც ნაჩვენებია მე-5 ცხრილში, სამიზნე ხარჯის ინდექსი დაიანგარიშება მნიშვნელობის ინდექსის გაყოფით ფუნქციური ხარჯის სამიზნე ხარჯის პროცენტზე. მენეჯერები იყენებდნენ მსგავს ინდექსებს დაპროექტების ფაზაში, ფუნქციური ჯგუფის მნიშვნელობისა და ფუნქციური ჯგუფის დანახარჯთან დამოკიდებულების დასადგენად. თუ ინდექსი ერთზე ნაკლებია, ეს შეიძლება მიუთითებდეს ფუნქციური ხარჯების სიჭარბეს. შესაბამისად, ხარჯის შემცირების შესაძლებლობა შესაბამისობაში მოდის მომხამრებელთა მოთხოვნებთან და მისი მართვა ხდება პროდუქტის შემუშავების ადრეულ ეტაპზე. პროექტის რეალიზაციის ფაზაში გაკეთებული არჩევანი იყო შეუცვლელი, რადგან წარმოების ხარჯების 80%-ს შეადგენდა მასალისა და მიმწოდებელთა სისტემის ხარჯები .

AAV პროექტმა ხელი შეუწყო კომპანიის სწრაფ და ეფექტიან განვითარებას. კომპანიამ შექმნა ახალი ტრანსპორტი 4 წელში. სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის გამოყენებით, რომელიც შეადგენდა მენეჯმენტის მთავარ ელემენტს, 1997 წელს კომპანიამ განახორციელა AAV-ის პირველი წარმოება.

დავალება

ა. როგორი იყო კონკურენტული გარემო, როცა MB-მა დაიწყო AAV-ის წარმოების განხილვა?
ბ. როგორი რეაგირება მოახდინა MB-მა ძვირადღირებული ავტომობილების ბაზრის ცვლილებაზე?
გ. Cooper-ის ხარჯების, ხარისხის და ფუნქციების ცხრილი.[15] განიხილეთ MB ფაქტორები, სადაც MB კონკურენციაშია სხვა ავტომობილების ფირმებთან, როგორიცაა, Jeep, Ford-ი და GM.
დ. როგორ დაუკავშირდა AAV პროექტი MB-ის სტრატეგიას ბაზრის წილის გაფართოების თვალსაზრისით?
ე. განმარტეთ ფუნქციური ჯგუფის ან კომპონენტისთვის მნიშვნელობის ინდექსის შემუშავების პროცესი. როგორ დაეხმარათ ეს ინდექსი მენეჯერებს დანახარჯის შემცირების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაში?
ვ. MB-ს დანახარჯთა შემცირების მიდგომით, როგორ იქნა მიღწეული სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა?
ზ. როგორია მიმწოდებელთა ფაქტორი სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის პროცესში? რატომ არიან AAV პროდუქტის მიმწოდებლები ასე მნიშვნელოვანი კომპანიის მიერ ნარმატების ბიზნესში?
თ. რა როლს ასრულებს აღრიცხვის დეპარტამენტი სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვის პროცესში?

[15] Robin Cooper, *When Lean Enterprises Collide* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

თავი 8

ქცევის მოტივაცია მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემებში

ამ თავს რომ გაეცნობით, გეცოდინებათ:

- მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემუშავებისას გასათვალისწინებელი ოთხი ძირითადი ქცევითი ასპექტი;
- ადამიანთა რესურსის მართვის მოდელის არსი;
- ამოცანისა და შედეგის კონტროლის მეთოდები;
- ეთიკური კონტროლის სტრუქტურის გამოყენება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;
- კავშირის პოვნა სხვადასხვა ანაზღაურების სისტემებსა და შესრულების მაჩვენებლებს შორის.

ქცევითი ასპექტები

Chemco International

ნათენილ იანგმა შეიმუშავა მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის (MACS) ტექნიკური მხარე, რომელიც აღწერილი იყო მეშვიდე თავში, რომლის განხორციელებასაც ის გეგმავს. თათბირზე, ვიცე პრეზიდენტმა შეახსენა მას, რომ რამოდენიმე მენეჯერი და თანამშრომელი შემოთავაზებული ცვლილების დანერგვის წინააღმდეგია. მათ სურთ იცოდნენ, როგორ არის ეს სისტემა შემუშავებული, შეიცვლება თუ არა მათი საქმიანობის შეფასება და მათი ანაზღაურების გეგმა. ისინი ასევე არ არიან დარწმუნებულნი, თუ როგორ შეცვლის ახალი სისტემა კომპანიის მუშაობის კულტურას და როგორ დაეხმარება ორგანიზაციას თავისი სტრატეგიის განხორციელებაში.

ამ დისკუსიის მოსმენისას ნათენილმა გააცნობიერა, რომ დაუშვა მთავარი შეცდომა თავის მიდგომაში – არ ჩართო საკმარისი ხალხი სისტემის შექმნის პროცესში. ნათენილს სურდა მიეღწია რამდენიმე მიზნისთვის ახალი სისტემის საშუალებით. პირველი – შეექმნა სისტემა, რომლის ყოველდღიური ოპერაცია შეთავსებადი იქნებოდა კომპანიის ქცევის ეთიკურ და კულტურულ ნორმებთან.



თანამშრომლები მსჯელობენ ორგანიზაციის შედეგებზე, მათი გეგმების შესაბამისობის მიხედვით.
წყარო: Ron Chapple/Getty Images–Photodisc.

მეორე, რადგან წინა სისტემა დაფუძნებული იყო ვიწრო, მოკლევადიან ფინანსურ მიზნებზე, ნათენილის სურვილი იყო უფრო ფართო აზროვნებისთვის შეეწყო ხელი მრავალჯერადი შესრულების მაჩვენებლების მეშვეობით. მესამე, მის მიერ დაშვებული შეცდომა იყო ის, რომ არ გაითვალისწინა უფრო მეტი თანამშრომლისთვის ეთხოვა მონაწილეობა მიეღოთ მთლიანი სისტემის პროექტირებაში, რადგან სურდა კომპანიაში გაეზარდა პერსონალის მოტივაცია. ის ფიქრობდა სხვადასხვა სახის ანაზღაურების სისტემის შემოღებაზე, რითაც წაახალისებდა სამუშაოს მაღალ დონეზე შესრულებას. ის ფიქრობდა ამ პროცესში მათი ჩართვა დაგვიანებული იყო თუ არა?

მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემა

მეშვიდე თავში წარმოდგენილი იყო კარგად დაპროექტებული მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის ტექნიკური მახასიათებლები და ასევე ნაჩვენები იყო თუ როგორ ზრდის ეს მაჩვენებლები ორგანიზაციის უნარს მოახდინოს თავისი შეფასების სისტემის ადაპტირება ცვალებადი ინფორმაციის პირობებში. რადგან ადამიანთა ინტერესი და მათი მოტივაცია შეიძლება მნიშვნელოვნად იცვლებოდეს, კონტროლის სისტემის მთავარი როლია ქცევის მოტივირება ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე.

აღნიშნული თავი უბრუნდება მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის პროექტირების მეორე მხარეს. მოკლედ შეგახსენებთ, რომ მეშვიდე თავში გამოყოფილი იყო ოთხი ძირითადი ქცევითი ფაქტორი:

1. მართვის ეთიკური კოდექსის ჩართვა MACS-ის პროექტირებაში;
2. მოკლე და გრძელვადიანი ხარისხისა და რაოდენობრივი შესრულების კრიტერიუმების გამოყენება (ან დაბალანსებული მაჩვენებლების მიდგომა);

3. თანამშრომლების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღებისა და MACS-ის შემუშავების პროცესში;
4. სტიმულების და დანინაურების სისტემის შემუშავება დაჯილდოების მიზნით.

იანგის პრობლემა აღნიშნული თავის დასაწყისში ხაზს უსვამს მთავარ საკითხს, რომელიც დგას მრავალი კომპანიის წინაშე. მიუხედავად იმისა, რომ მრავალ მენეჯერს სურს გააკეთოს ის, რაც საუკეთესოა კომპანიისთვის, ისინი ხშირად ცდილობენ ახალი სისტემის განხორციელებას თანამშრომლების მხრიდან ქცევითი რეაქციებისა და საერთო შედეგების გათვალისწინების გარეშე. ეიდრე მენეჯერები ყურადღებას არ მიაქცევენ ამ ფაქტორებს, მიზნის შეთანხმებულად მიღწევა ვერ მოხერხდება, მოტივაცია იქნება დაბალი და უფრო უარესი – თანამშრომლები გამოავლენენ დისფუნქციურ ქცევას.

ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ ზემოთ მითითებული ოთხი მახასიათებელი შემთხვევით არ ნარმოიშვა ყველა მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემაში. უფრო მეტიც, კომპანიები, რომლებსაც გააჩნიათ ეს სისტემა იზიარებენ მენეჯმენტის როლის საზოგადოდ მიღებულ ხედვას, რომელსაც *ეწოდება ადამიანური რესურსების მოტივაციის მოდელი*. ამ ხედვის შემუშავების პროცესი განხილულია შემდეგ ნაწილში, რომელსაც თან სდევს ოთხი მახასიათებლის დეტალური განხილვა.

ადამიანური რესურსის მართვის მოტივაციის მოდელი

მენეჯმენტის როლის გაგების ერთ-ერთი ყველაზე ადრეული მცდელობა იყო მეოცე საუკუნის დასაწყისში, როცა ჩამოყალიბდა მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლა (scientific management school). ძირითადი ფილოსოფია, რაც ამ სკოლას საფუძვლად ედო, მდგომარეობდა იმაში, რომ ადამიანთა უმეტესობას არ მოწონს თავისი სამუშაო, მათ ნაკლებად აღელვებთ გადაწყვეტილების მიღება ან სამუშაოსადმი შემოქმედებითი მიდგომა და რომ ფული არის მთავარი ძალზედ ძლიერი ძალა, რომელიც დგას სამუშაოს უკან. მენეჯმენტს სჯეროდა, რომ თანამშრომლებს უნდა დაეცვათ მაღალ დონეზე დამუშავებული, გაწერილი პროცედურები და რომ ქცევის მონიტორინგი და შემოწმება უნდა მომხდარიყო გარკვეული დროის პერიოდში.

ადამიანთა ურთიერთობის მოძრაობა (human relations movement) იყო მენეჯერული ხედვის შემუშავების მოტივაციასთან (motivation) დაკავშირებული მნიშვნელოვანი საფეხური. ამ მოძრაობამ გააცნობიერა, რომ ადამიანებს გააჩნიათ მოთხოვნები, რომლებიც სცილდება მარტივი და განმეორებითი სამუშაოს შესრულების ფარგლებს და რომ ფინანსური კომპენსაცია არის ადამიანთა მოთხოვნილებების მხოლოდ ერთი ასპექტი. თანამშრომლებს სჭირდებათ პატივისცემა, მოქმედების თავისუფლება შუძაობისას და იმის შეგრძნება, რომ ისინი ასრულებენ ფასეულ სამუშაოს თავისი ორგანიზაციისთვის. ადამიანთა ურთიერთობის მოძრაობა იყო იმპულსი იმ მეთოდების შემუშავებისთვის, რომელმაც გააუმჯობესა მორალური მდგომარეობა, სამუშაოთი კმაყოფილება და მთლიანი სამუშაო გარემოს ხარისხი. შესაძლებელია ყველაზე თანამედროვე მოტივაციასთან დაკავშირებული მართვის მეთოდი არის ადამიანური რესურსების მოტივაციის მოდელი (human resources model of motivation (HRMM)). მუშაობის პირობების ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესების შესახებ ინიციატივებისა და იაპონური მართვის პრაქტიკის ძლიერი გავლენის საფუძველზე, ამ მოდელმა დანერგა თანამშრომლების პასუხისმგებლობის მაღალი დონე და მათი აქტიური მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. HRMM-ის მთავარი მოსაზრება არის ის, რომ ორგანიზაციები ფუნქციონირებენ *ორგანიზაციული ღირებულების სისტემის* (Belief systems) შესაბამისად, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის ძირითად მიზნებს, ფასეულობებსა და მიმართულებებს (იხილეთ პირველი თავი). ადამიანებისთვის მუშაობა სასიამოვნოა, მათ სურვილი აქვთ მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილების მიღების, ორგანიზაციის მიზნების დასახვისა და მათი მიღწევის პროცესში. ადამიანები მოტივირებულები არიან როგორც ფინანსური ასევე არაფინანსური კომპენსაციის საშუალებებით. ეს მოდელი აღიარებს, რომ თანამშრომლებს აქვთ სამუშაოს შესახებ დიდი ცოდნა და გამოცდილება, რომლის გამოყენებაც გააუმჯობესებს ამოცანის შესრულებას და სარგებელს მოუტანს ორგანიზაციას.

ადამიანური რესურსის მოდელი არის MACS-ის სისტემის ოთხი ძირითადი ეთიკური ქცევის მახასიათებლის ნარდგენის საფუძველი. ქვემოთ ჩვენ განვიხილავთ ქცევის ეთიკურ კოდექსს.

ზნეობრივი ჩარჩოების სისტემის ან სტანდარტების ჯგუფის კონცეფცია მისაღებ ქცევასთან დაკავშირებით განხილულ იქნა პირველ თავში. ზნეობრივი ჩარჩოების სისტემის ცენტრალურ ადგილას დგას ეთიკური პრინციპების ჯგუფი და შესაბამისად, კარგად დაპროექტებული MACS-ის სისტემა უნდა შეიცავდეს ეთიკური კოდექსის პრინციპებს, რათა მათი საშუალებით იხელმძღვანელოს და გავლენა მოახდინოს ქცევის ასპექტსა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. ეთიკა არის დისციპლინა, რომელიც ორიენტირებულია ქცევის სტანდარტებისა და მორალური განსჯის შესწავლაზე. MACS-ის სისტემას, რომელიც შეიცავს ეთიკურ პრინციპებს, შეუძლია მიაწოდოს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს ეთიკური პრობლემის გადასაჭრელად გარკვეული ქცევის ნორმები. ბოლო დროინდელმა სკანდალებმა ამერიკაში ნათლად დაგვანახა ეთიკური საკითხების განხილვის და გადაწყვეტილების მიღების განახლების საჭიროება.

მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები ხშირად თამაშობენ მნიშვნელოვან როლს MACS-ის შექმნის პროცესში. მათი ქცევა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ნაკარნახევია ორგანიზაციის ქცევის ეთიკური კოდექსით და მათი პროფესიონალური ასოციაციის, მმართველობითი აღრიცხვის ინსტიტუტის (Institute of Management Accountants (IMA)) ეთიკური სტანდარტებით. მაგალითად, სერთიფიცირებული მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტის წოდების მფლობელს მოეთხოვება იყოს გარკვეული ამ საკითხებში და ყოველთვის შეინარჩუნოს კონფიდენციალობა, პატიოსნება და ობიექტურობა.

სისტემაში ეთიკური სტრუქტურის ჩართვა არის ძალიან მნიშვნელოვანი, რადგან ის გავლენას მოახდენს გამომყენებლების ქცევაზე. მთავარ გამომყენებლების ჯგუფს – მენეჯერებს ურთიერთობა აქვთ მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემასთან. ხშირად მენეჯერები მათი სამუშაოდან გამომდინარე ორგანიზაციის სხვა გავლენიანი წევრების მხრიდან ძლიერი ზეწოლის ქვეშ იმყოფებიან, რაც მოითხოვს ეთიკურ ქცევებზე დროებით უარის თქმას გარკვეული სიტუაციების არსებობისას. ეს ზეწოლა შეიძლება შემდეგი სახის იყოს:

1. ინფორმაციის ადაპტირების მოთხოვნა გარკვეული პირის ან პირთა ჯგუფის სასარგებლოდ;
2. ანგარიშებისა და ტესტირების შედეგების გაყალბება;
3. კონფიდენციალური ინფორმაციის გამჟღავნების დაჟინებული მოთხოვნა;
4. საკამათო და არაეთიკური პრაქტიკის იგნორირების გამო ზეწოლის მოხდენა.

ეთიკური პრინციპების MACS-ის პროექტირებაში ჩართვისა და მენეჯერებისთვის დახმარების გაწევის მიზნით, რათა ისინი უფრო ეფექტიანად გაუმკლავდნენ ზემოთ ხსენებულ სიტუაციებს, სისტემის დამპროექტებლემბა უნდა უზრუნველყონ, რომ:

1. ორგანიზაციამ ფორმულირება გააკეთოს, დანერგოს და მიაწოდოს ყველა თანამშრომელს სრულყოფილი ქცევის კოდექსი. (ამის განხორციელება ხშირად ხდება ორგანიზაციული ღირებულების სისტემის საშუალებით, როგორც ეს პირველ თავშია განხილული).
2. ყველა თანამშრომელს ესმოდეს ეთიკის კოდექსი და ზნეობრივი ჩარჩოების სისტემა, რომელიც ზღუდავს გარკვეულ ქცევას. (პირველ თავში მოცემული იყო, რომ ზნეობრივი ჩარჩოების სისტემა განსაზღვრავს, რომელი ქმედება არის მისაღები და რომელი მიუღებელი).
3. სისტემამ, რომლის მიმართაც თანაშრომლებს ნდობა გააჩნიათ, გამოავლინოს და აღრიცხოს ეთიკის კოდექსის დარღვევის შემთხვევები.

ეთიკური დილემა

ორგანიზაციების უმეტესობა ითავისებს ეთიკურ ასპექტებს და თავიდან იცილებს ეთიკასთან დაკავშირებულ პრობლემებს ეთიკის კოდექსის შემუშავებით. მიუხედავად იმისა, რომ ეთიკური კოდექსის უნივერსალური იერარქია არ არსებობს, არის ეთიკური ასპექტების ხედვის ხუთი მსხვილი კატეგორიაა: იურიდიული კანონები, საზოგადოებრივი ნორმები, პროფესიონალური ორგანიზაციების წევრობა, ორგანიზაციული ან ჯგუფური ნორმები და პიროვნული ნორმები.

ისინი ჩამოთვლილია მნიშვნელობის ხარისხის მიხედვით დალმავალი თანამიმდევრობით. მაგალითად, კანონით აკრძალული ქმედება უნდა იყოს მიუღებელი საზოგადოების, პროფესიის, ორგანიზაციისა და შემდეგ ცალკეული პირისთვისაც. თუმცა კანონიერად საზოგადოებისთვის მიღებული ქმედება, როგორიცაა პროდუქტის თვითღირებულების არასწორად შეფასება, შეიძლება იყოს პროფესიულ დონეზე მიუღებელი და ასევე მიუღებელი მთელი ორგანიზაციისა და თანამშრომლებისთვის. სამწუხაროდ, ასეთი სახის იერარქიას გააჩნია გარდამავალი ზონები, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ის გვაწვდის წარმოქმნილი ეთიკური პრობლემების გაგებისა და მათი გადაჭრის ზოგად ნორმებს.

ეთიკური იერარქია აწესებს გადაწყვეტილებებზე გარკვეულ შეზღუდვებს. ეთიკური კონფლიქტი წარმოიშობა, როცა ფასეულობების ერთი სისტემა გადახრილია ფუნდამენტალური სისტემისაგან (მაგალითად, ჩავთვალოთ, რომ ორგანიზაციის ეთიკის კოდექსი ავალდებულებს მას წარმოებული პროდუქტის დეფექტის გამოვლენას მხოლოდ მომხმარებლისთვის საფრთხის შექმნის შემთხვევაში. თუმცა საზოგადოებრივი მოლოდინი მდგომარეობს იმაში, რომ ორგანიზაციები უნდა იღებდნენ აქტიურ ზომებს პროდუქტის დეფექტების დასადგენად და გამოსავლენად. გადაწყვეტილების მიმღები პირი შეიძლება დადგეს ეთიკური კონფლიქტის წინაშე, როცა ორგანიზაციის ეთიკის კოდექსი ავალდებულებს მას უმოქმედობას. ასეთ შემთხვევებში საზოგადოების დამოკიდებულება არის შემდეგი: გამოვლენა აუცილებელია, რადგან არსებობს პრობლების წარმოშობის მუდმივი საფუძველი.

ეთიკური კონფლიქტის გადაწყვეტა

ორგანიზაციას, რომელსაც ჩამოყალიბებული აქვს გასაგები ეთიკური კოდექსი, შეუძლია შექმნას ისეთი გარემო, რომელიც შეამცირებს ეთიკურ კონფლიქტებს. გაუგებრობისა და ბუნდოვნების თავიდან ასაცილებლად, მნიშვნელოვანია იერარქიული თანამიმდევრობის შენარჩუნება, რაც ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის ეთიკის კოდექსი არ უშვებს ისეთ ქცევას, რომელიც კანონისა და საზოგადოებისთვის მიუღებელია. რადგან უმეტესი პროფესიული ეთიკის კოდექსი ასახავს ფართო მორალურ ასპექტებს, როგორიცაა ერთგულება, ზომიერება და კომპეტენტურობა, ორგანიზაცია შეიქმნის ადამიანთა ურთიერთობების მხრივ დაბრკოლებებს, თუ მისი ეთიკის კოდექსი წინააღმდეგობაში მოდის პროფესიულ ეთიკის კოდექსთან.

მეორე არსებითი ფაქტორი, რომელსაც შეუძლია შეამციროს ეთიკური კონფლიქტი, ეს არის ის მეთოდი, რომლითაც აღმასრულებელი პირები მოქმედებენ და წარმართავენ ბიზნესს. თუ ისინი ავლენენ სამაგალითო ქცევას, ორგანიზაციის სხვა წევრებიც ადეკვატურად მოქმედებენ. ორგანიზაციები, რომელთა ლიდერები ავლენენ არაეთიკურ ქცევას, არ უნდა ელოდნენ თანამშრომლებისგან ეთიკის მაღალი სტანდარტების შესაბამის მოქცევას.

ზოგიერთ შემთხვევაში, როცა ორგანიზაციები შეიმუშავებენ ფორმალურ ეთიკის კოდექსს, ისინი ქმნიან ფარულ ეთიკურ კონფლიქტს თავად ეთიკის კოდექსთან მიმართებაში. კონფლიქტები, რომლებიც ყველაზე ხშირად იჩენს თავს არის კანონსა და ორგანიზაციის ეთიკის კოდექსს, ორგანიზაციის მიერ პრაქტიკაში გატარებული ეთიკის კოდექსსა და საზოგადოების მოლოდინს, პიროვნულ ეთიკის პრინციპებსა და პროფესიონალურ ეთიკის კოდექსს ან ორგანიზაციის პრაქტიკაში გატარებულ ეთიკის კოდექსს შორის. დანარჩენი კონფლიქტები უკავშირდება პირად ფასეულობებსა და ნორმებს, რომელიც მისაღები იყო ორგანიზაციის მიერ ეთიკის კოდექსის მიღებამდე და ახლა დგას კითხვის ნიშნის ქვეშ.

კონფლიქტი ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ ფასეულობებს შორის

ადამიანებს მოაქვთ პირადი ეთიკურობა ორგანიზაციაში. თუ ორგანიზაციის ეთიკის კოდექსი უფრო მკაცრია, შეიძლება წარმოიშვას კონფლიქტი. მაგრამ თუ ორგანიზაციის ეთიკის კოდექსის დაცვა აუცილებელია, შესაძლებელია ეთიკური კონფლიქტები შემცირდეს, როგორც სამუშაო კონტრაქტის ნაწილი, რადგან თანაშრომლებისგან ელოდებიან და მოითხოვენ უფრო მკაცრად ეთიკის კოდექსის დაცვას. მეორე გამოსავალი (შესაძლებელია უფრო სასურველი) არის ის, რომ თანამშრომლები აამაღლებენ საკუთარ ეთიკურ სტანდარტს კონფლიქტის გარეშე.

ნიშნავს თუ არა თაღლითობა გოლფის თამაშისას თაღლითობას სხვა საკითხშიც?

თქვენ ალბათ გაგიკვირდებათ როცა გაიგებთ, როცა უმეტესი აღმასრულებელი მენეჯერები გოლფის თამაშის დროს თაღლითობენ.

Chad Struer-ის მიხედვით, რომლის კომპანია USA Diligence-სი დაიქირაავეს, რათა გამოეკვლიათ ახლად შექმნილი კომპანიის პატიოსნება, აღმოჩნდა, რომ დირექტორების მესამედი, რომელთანაც მან გოლფი ითამაშა, თაღლითობას მიმართავს თამაშის დროს. „ისინი მიჩვეულნი არიან ამგვარად მოქცევას – ამბობს Struer-ი – ის, ვინც ფლობს ოქროს, ადგენს წესებს".

ბოლო გამოკვლევის მიხედვით, წარმატებული კორპორაციის აღმასრულებელი პირების 82% აღიარებს, რომ პატიოსნად არ იქცევა გოლფის კორტზე. არაოფიციალური მონაცემებით კი უმეტესი მენეჯერები ხანდახან წესებს არ იცავენ თამაშის დროს. რა არის ამ ქცევის შედეგები? Jeff harp, Summit National Bank-ის ყოფილი პრეზიდენტი აცხადებს, რომ ის უარყოფს კრედიტებს მას შემდეგ, რაც ნახა, რომ მენეჯერები თაღლითობენ გოლფის თამაშის დროს. ის თელის, რომ თუ პირს შეუძლია თაღლითობა გოლფის თამაშის დროს, მას შეუძლია იგივე გააკეთოს სესხის შესახებ განაცხადის გაკეთებისას. თუმცა შეიძლება არსებობს უფრო დიდი სოციალური საკითხები.

Ken Siegel-ი, ორგანიზაციის ფსიქოლოგი, რომელიც ინტერვიუს იღებდა აღმასრულებელი მენეჯერებისგან 25 წლის განმავლობაში, ამბობს, რომ ისინი, ვინც თაღლითობს, ტყუილს ამბობს და შემდეგ ამას უარყოფს, შეიძლება ატყუებდეს თავის თავსაც და სხვებსაც. „ისინი კარგავენ უნარს განასხვავონ რა არის პატიოსანი და რა არა" — ამბობს Siegel-ი. "ტყუილები უფრო მასიურ ხასიათს იღებს, ჩვენ ვხედავთ ამას ყველგან ახლა Tyco-დან Enron-მდე".



წყარო: Eyewire Collection/Getty Images–Photodisc.

წყარო: ადაპტირებულია Del Jones, "Cheating at Golf Is Par for the Course for CEOs," *Salt Lake City Tribune*, June 30, 2002.

სირთულე ნარმოიქმნება მაშინ, როცა ადამიანის პირადი ეთიკის კოდექსი თრგუნავს გარკვეული სახის ქცევებს, რომელიც კანონიერია, სოციალურად, პროფესიულად და ორგანიზაციულ დონეზე მისაღებია. კონფლიქტის მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანისთვის მიუღებელი ქმედება სასურველია ორგანიზაციისთვის. მაგალითად, თანამშრომელს ღრმა რელიგიური მრწამსიდან გამომდინარე შეიძლება არ სურდეს მუშაობა რელიგიურ დღესასწაულებზე. ორგანიზაციისთვის მუშაობამ შეიძლება

მოითხოვოს, რომ პირმა გარკვეული გარემოებებიდან გამომდინარე აკეთოს საქმეები, რომელსაც ის მიუღებლად მიიჩნევს. ამ შემთხვევაში ადამიანი კონფრონტაციას განიცდის საკუთარ თავთან. სამწუხაროდ, თანამშრომელს გააჩნია ძალიან მცირე ინსტიტუციური მხარდაჭერა, მაგრამ შეიძლება მოიპოვოს იგი ორგანიზაციის შიგნით ან მის გარეთ, შეიძლება წარმატებასაც მიაღწიოს, ან მიიღოს გადაწყვეტილება აღარ იმუშაოს ამ ორგანიზაციისთვის, ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რას აფასებს ის უფრო მეტად.

კონფლიქტი ორგანიზაციის დეკლარირებულ და პრაქტიკაში გატარებულ ფასეულობებს შორის

ზოგიერთ შემთხვევაში, თანამშრომლები აკვირდებიან მენეჯმენტს ან მენეჯმენტის არაეთიკურ ქცევას, როგორიცაა მართვის თვალსაზრისით თაღლითობა. ასეთი სახის კონფლიქტი ყველაზე რთულია, რადგან ორგანიზაცია ეთიკური სისტემის არასწორ ინტერპრეტაციას ახდენს, აიძულებს თანამშრომელს გააკეთოს არჩევანი: განაცხადოს ეს ინფორმაცია საჯაროდ თუ შეინახოს თავისთვის. ამ სიტუაციაში თანამშრომელი, რომელიც გაამახვილებს ყურადღებას პრობლემაზე, შეიძლება აღმოჩნდეს ინფორმატორის პოზიციაში, რაც ბევრისთვის მიუღებელია. ბევრ შემთხვევაში, ასეთი პირები ამჯობინებენ პირად პატიოსნებას, ვიდრე ორგანიზაციის მიმართ ლოიალურ დამოკიდებულებას.

ექსპერტები, რომლებმაც შეისწავლეს ეს პრობლება, გვირჩევენ, რომ თანამშრომელი უპირველეს ყოვლისა დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ ფაქტები სწორია და რომ არსებობს წინააღმდეგობა ორგანიზაციის მიერ შემუშავებულ ეთიკის კოდექსსა და თანამშრომლების ქმედებებს შორის. მეორე – კომპანიის ხელმძღვანელობასთან საუბრისას თანამშრომელმა უნდა განსაზღვროს, ეს კონფლიქტი ინსტიტუციონალურია თუ ასახავს თანამშრომელთა პატარა ჯგუფის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებს და განხორციელებულ ქმედებებს. რეალურ კონფლიქტთან შეჯახების დროს თანამშრომელს აქვს რამოდენიმე არჩევანი:

1. უთხრას აღნიშნული შეუსაბამობა უფროსს, მაგრამ არ უნდა მოიქცეს არაეთიკურად. ამან შეიძლება გამოიწვიოს გათავისუფლება, ორგანიზაციიდან წასვლა ან შეიძლება მოჰყვეს მის მიმართ ფარული ორგანიზაციული სანქციები;
2. უთხრას აღნიშნული შეუსაბამობა უფროსს და მოიქცეს არაეთიკურად. ამ არასწორი არჩევანის ლოგიკური საფუძველი მდგომარეობს იმაში, რომ თანამშრომელს სჯერა, რომ ეს ძალისხმევა დაიცავს მას იურიდიული სანქციებისგან;
3. უთხრას აღნიშნული შეუსაბამობა მედიატორს, რომელიც თანამშრომელთა პრეტენზიებს იღებს ორგანიზაციაში ასეთის არსებობის შემთხვევაში;
4. თანამშრომლოს ანგარიშგასაწევ ლიდერებთან ორგანიზაციაში, რათა შეცვალოს არსებული შეუსაბამობა შემუშავებულ და პრაქტიკაში გატარებულ ეთიკის კოდექსს შორის;
5. გადაწყვიტოს ორგანიზაციის გარეთ საჯაროდ პრობლემა;
6. გადაწყვიტოს ორგანიზაციის გარეთ ანონიმურად პრობლემა;
7. ორგანიზაციიდან წავიდეს და გადაწყვიტოს საჯაროდ პრობლემა ;
8. ორგანიზაციიდან წავიდეს და არ მიიღოს ზომები;
9. არაფერი მოიმოქმედოს იმ იმედით, რომ ყველაფერი გადაწყდება მომავალში.

მიუხედავად იმისა, რომ ექსპერტების უმეტესობა გვირჩევს მეოთხე ალტერნატივას, მათი განხილვა სცილდება აღნიშნული თავის ფარგლებს, რადგან არის გარემოებები, რამაც შეიძლება ნებისმიერი ალტერნატივა მომგებიანი გახადოს. თუ ორგანიზაცია სერიოზულად ეკიდება შემუშავებულ ეთიკის კოდექსს, მას უნდა ჰქონდეს ეფექტიანი ეთიკის კონტროლის სისტემა, რაც უზრუნველყოფს შემუშავებულ და პრაქტიკაში გატარებულ ეთიკის კოდექსს შორის მსგავსებას. ეთიკის კონტროლის სისტემის ნაწილს შეადგენს თანამშრომელთა მიერ შემჩნეული შეუსაბამობების დაფიქსირება ყოველგვარი შიშის გარეშე. მაგალითად, ზოგიერთი ორგანიზაცია ეყრდნობა ომბუცმენს, სხვები შიდა ან გარე აუდიტს. ორგანიზაცია, რომელიც ვერ უზრუნველყოფს სისტემის შექმნას, რომელიც დაიცავს თანამშრომელს მსგავს სიტუაციაში, ის ან არ ეკიდება ეთიკის კოდექსს სერიოზულად, ან აქვს არაეფექტიანი ეთიკის კონტროლის სისტემა.

ეფექტიანი ეთიკური კონტროლის სისტემის ელემენტები

ეთიკური გადაწყვეტილების მიღებისთვის მენეჯმენტმა უნდა შეიმუშავოს ეთიკური კონტროლის სისტემა (ethical control system), რომელიც უნდა მოიცავდეს შემდეგ ელემენტებს:

1. ორგანიზაციის ფასეულობების შესახებ განაცხადი და ეთიკის კოდექსი უნდა შეიცავდეს პრაქტიკულ მაგალითებს, რაც საშუალებას მისცემს თანამშრომლებს დაუკავშირონ იგი თავიანთ სამუშაოს;
2. თითოეული სამუშაოს აღწერა უნდა შეიცავდეს გასაგები ეთიკური პასუხისმგებლობების შესახებ განაცხადს და თანამშრომლის ეთიკური სტანდარტების შესრულება უნდა წარმოადგენდეს მისი საქმიანობის შესრულების ნაწილს;
3. თანამშრომელთა შესაბამის ტრენინგს, რაც დაეხმარება მათ ეთიკური პრობლემების პრაქტიკულად დანახვასა და გონივრულად გადაჭრაში მათი არსებობის შემთხვევაში;
4. ქმნიდეს იმის საფუძველს, რომ კომპანიის ხელმძღვანელობა მოელის თანამშრომლებისგან ეთიკის კოდექსის დაცვას, რაც ნიშნავს, რომ მენეჯმენტმა უნდა გააკეთოს შემდეგი:
   - განაცხადი ეთიკური კოდექსის დარღვევის შედეგად მიღებულ შედეგებზე;
   - დაადგინოს ორგანიზაციის ეთიკის კოდექსის დარღვევის ლიკვიდაციასთან დაკავშირებული მეთოდები სწრაფად, მკაცრად და შედეგების შესახებ განაცხადის შესაბამისად;
   - ეთიკური გადაწყვეტილების მიღების აშკარა მხარდაჭერა ნებისმიერი შესაძლებლობის დროს;
   - თანამშრომელთა მხრიდან კომუნიკაციის კერძო ხაზის შექმნა (ყოველგვარი დასჯის გარეშე) პირდაპირ აღმასრულებელ პირებთან, ადამიანთა რესურსების მართვის მენეჯმენტთან ან დირექტორთა საბჭოს სხვა წევრებთან;
5. ქმნიდეს საფუძველს, რომ თანამშრომლებმა შეძლონ ეთიკური გადაწყვეტილების მიღება ან ორგანიზაციის ეთიკის კოდექსის დარღვევების დაფიქსირება ყოველგვარი ზეწოლის გარეშე ზემდგომი პირების მხრიდან. ამიტომ არსებობს ორგანიზაციაში მედიატორი, რომელიც უფლებამოსილია გამოიკელიოს ჩივილები, და უზრუნველყოს იმ პირთა კონფიდენციალობა, რომელთაც მიუთითეს დარღვევებზე.
6. ორგანიზაციის ეთიკური კონტროლის სისტემის აუდიტის ჩატარება მისი ეფექტიანობის შესაფასებლად.

ეთიკური გადაწყვეტილების მისაღებად გადადგმული ნაბიჯები

ეთიკური გადაწყვეტილების მიღების ხელშეწყობის ნაწილს წარმოადგენს ფორმალური ტრენინგები. სპეციალურ გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებული ფაქტების შეგროვებისა და ქმდებების ალტერნატივების შეფასების შემდეგ გადაწყვეტილების მიმღები პირი უარყოფს იმ ქმდებების კურს, რომელიც ეთიკურად მიუღებელია. 8-1 სურათზე მოცემული გადაწყვეტილების მოდელი წარმოადგენს მიუღებელი ალტერნატივების უარყოფის ერთ მიდგომას.

მოტივაცია და შეთანხმებულობა

ეთიკური ქცევისა და გადაწყვეტილების მხარდაჭერის გარდა, მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის პროექტირებაში ცენტრალური ადგილი უკავია მოტივაციას სამსახურში. სპეციალური სამუშაოსა და ამოცანების დასახვის დროს სისტემის შემქმნელებმა უნდა განიხილონ მოტივაციის შემდეგი სამი ასპექტი:

1. მიმართულება ან ამოცანა, რომელზეც თანამშრომელი ყურადღებას ამახვილებს;
2. ინტენსივობა ან ძალისხმევის დონე, რომელიც თანამშრომელმა დახარჯა;
3. მუდმივობა ან დროის ხანგრძლივობა, რომლის განმავლობაშიც თანამშრომელი დარჩება ამ სამუშაოზე.

სურათი 8-1
ეთიკური საკითხების გადაჭრის მოდელი

1. **ფაქტების დადგენა: — რა, ვინ, სად, როდის, როგორ**
   რა ვიცით და რა უნდა ვიცოდეთ, რაც დაგვეხმარება პრობლების განსაზღვრაში?
2. **ეთიკური საკითხის განსაზღვრა:**
   - დაასახელეთ მნიშვნელოვანი მხარეები:
   - განსაზღვრეთ ეთიკური საკითხები.

   განსაზღვრეთ ზუსტად რა სახის ეთიკური პრობლემაა, მაგალითად კონფლიქტი მოიცავს უფლებებს, ვალდებულების საკითხებს და ა.შ.
3. **განსაზღვრეთ ძირითადი პრინციპები, წესები, ფასეულობები;**
   დაადგინეთ ძირითადი პრინციპები, როგორიცაა: პატიოსნება, პატივისცემა პირის მიმართ, სოციალური სარგებელი და ხარჯები.
4. **მიუთითეთ ალტერნატივები:**
   ჩამოთვალეთ მოქმედების კურსის ძირითადი ალტერნატივები, იმ მოქმედებების ჩათვლით, რომელიც კომპრომისის გარკვეულ ფორმას წარმოადგენს, ან მოქმედებასა და უმოქმედობას შორის წერტილს.
5. **ფასეულობებისა და ალტერნატივების შედარება:**
   დაადგინეთ არსებობს თუ არა ერთი პრინციპი ან ფასეულობა (ან მათი კომბიანცია), რომელიც ისეთი დამაჯერებელია, რომ ამ ალტერნატივას გასაგებს ხდის: მაგალითად, დეფექტის გამოსწორება, რომელსაც მივყევართ ადამიანთა სიცოცხლის დაკარგვასთან.
6. **შედეგების შეფასება:**
   განსაზღვრეთ მოკლევადიანი და გრძელვადიანი დადებითი და უარყოფითი შედეგები ძირითადი ალტერნატივებისთვის. ზოგადი მოკლევადიანი აქცენტს აკეთებს სარგებელზე ან დანახარჯზე, რომელიც უნდა შეფასდეს გრძელვადიან ფაქტორებთან მიმართებაში.
7. **გადაწყვეტილების მიღება:**
   დააბალანსეთ შედეგები თქვენი საწყისი პრინციპებით ან ფასეულობებით და აირჩიეთ ალტერნატივა, რომელიც ყველაზე მეტად ერგება ამ ფასეულობებს.

ფრთხილი დამოკიდებულება მოტივაციისადმი არის ორგანიზაციისა და მისი თანამშრომლების შეთანხმების ძირითადი საფუძველი სასურველი მიზნის მიღწევისას, რომელიც ცნობილია, როგორც მიზნის თანხვედრა (goal congruence)[1], ის ხდება მაშინ, როცა თანამშრომლები ასრულებენ სამუშაოს კარგად და მონაწილეობას იღებენ ორგანიზაციის მიზნების შესრულებაში, ისინი ასევე აღწევენ თავიანთ პირად მიზნებს, როგორიცაა დაწინაურება, ფულადი პრემიის მიღება ან სხვა გზით კარიერაში წარმატება.

თანამედროვე სამყაროში, როცა თანამშრომლები და დამქირავებლები ათანხმებენ მიზნებს, დამქირავებლებს შეუძლიათ დაეყრდნონ თანამშრომლის თვითკონტროლის კონცეფციას (employee self-control), რომლის დროსაც ისინი არეგულირებენ თავიანთ ქცევას და შესრულებას მაღალ დონეზე. მიზნების შეთანხმების დროსაც, სხვადასხვა სახის ამოცანა მოითხოვს ცოდნის, სიზუსტის, პასუხისმგებლობის, ინიციატივის და დაურწმუნებლობის გარკვეულ დონეს. უმეტეს შემთხვევებში, მენეჯერები ცდილობენ შექმნან სისტემები, რომლის პირადი მონიტორინგი და რეგულირება მათ არ მოუხდებათ. კარგად დაპროექტებული სისტემის შემთხვევაში მენეჯერებს უფრო დიდი დრო რჩებათ სხვა საკითხებისთვის. ამას ეწოდება დიაგნოსტიკური კონტროლის სისტემა (diagnostic contol system), რომელიც აღრიცხავს ორგანიზაციის შედეგსა და გამოსავალს და ასწორებს რაიმე გადახრებს წინასწარ შემუშავებული შესრულების სტანდარტებიდან. არსებობს მცირე დებატები ამ სისტემის ბუნებასთან დაკავშირებით, მას გააჩნია რუტინული სტრუქტურისკენ მიდრეკილება.

დიდი ხარისხით სტრატეგიული ცელილების არსებობის შემთხვევაში, რაც საფრთხეს უქმნის ორგანიზაციის საქმიანობას, მენეჯერებმა უფრო დიდი დრო უნდა დაუთმონ მათი დაქვემდებარებულების, გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების აღრიცხვას, რასაც ეწოდება

[1] იხილეთ two-factor theory by F. Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?," *Harvard Business Review*, January–February 1968, 53–62; expectancy theory by V. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley & Son's, 1964); and goal-setting theory by E. Locke and G. Latham, *A Theory of Goal Setting and Task Performance* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1990).

The Wall Street Journal – თანამშრომელთა ეთიკურობის ტესტი

ორგანიზაციაში ტექნოლოგიის გავრცელებასთან ერთად ახალმა ეთიკურმა საკითხებმა იჩინა თავი. შეადარეთ Wall Street Journal-ში გამოქვეყნებულ კითხვებზე გაცემული თქვენი პასუხები იმ მონაცემებს, რომელიც კითხვარის ბოლოშია მოცემული.

ოფისის ტექნოლოგია

1. შეიძლება კომპანიის E-mail-ის გამოყენება პირადი მიზნებისთვის?
   _ დიახ _ არა
2. შეიძლება ოფისის აღჭურვილობის გამოყენება, რათა დაეხმაროთ თქვენს ბავშვებს ან მეუღლეს საშიანო დაალების შესრულებაში?
   _ დიახ _ არა
3. შეიძლება კომპიუტერული თამაშების თამაში ოფის-ში აღჭურვილობაზე სამუშაო დღის განმავლობაში?
   _ დიახ _ არა
4. შეიძლება ოფისის აღჭურვილობის გამოყენება ინტერნეტ შოპინგისთვის?
   _ დიახ _ არა
5. ეთიკურია თქვენს მიერ დაშვებული შეცდომის მიწე-რა ტექნოლოგიურ გაუმართაობაზე?
   _ დიახ _ არა
6. ეთიკურია პორნოგრაფიული ვებ-გვერდების ნახვა ოფისის ტექნიკის გამოყენებით?
   _ დიახ _ არა

საჩუქრები და გართობა

7. რა ღირებულება უნდა ჰქონდეს მომწოდებლისგან ან კლიენტისგან მიღებულ საჩუქარს, რითაც ის თქვენთვის პრობლემური გახდება?
   _$25 _ $50 _ $10
8. 50 დოლარის ღირებულების საჩუქარი თქვენი უფროსისთვის მიუღებელია?
   _ დიახ _ არა
9. 50 დოლარის ღირებულების საჩუქარის მორთმევა თქვენი უფროსიდან მიუღებელია თქვენთვის?
   _ დიახ _ არა
10. საჩუქრის სახით თქვენი მომწოდებლისგან 200 დოლარის ღირებულების ფეხბურთის მატჩის ბილეთების მიღება ეთიკურია თქვენთვის?
    _ დიახ _ არა
11. საჩუქრის სახით 120 დოლარის ღირებულების თეატრის ბილეთების მიღება თქვენთვის ეთიკურია?
    _ დიახ _ არა
12. საჩუქრის სახით 100 დოლარის ღირებულების პრო-დუქტის კალათის მიღება ეთიკურია თქვენთვის?
    _ დიახ _ არა
13. საჩუქრის სახით 25 დოლარის ღირებულების საჩუქრის ტალონის მიღება თქვენთვის ეთიკურია?
    _ დიახ _ არა
14. შეგიძლიათ მიიღოთ 75 დოლარის პრიზი, რომელიც მოიგეთ მომწოდებლის კონფერენციაზე?
    _ დიახ _ არა

სიმართლე და ტყუილი

15. თქვენ ოდესმე გითქვამთ ტყუილი ავადმყოფობასთან დაკავშირებით, რომელიც გამოწვეული იყო გადატვირთული დღეებით?
    _ დიახ _ არა
16. თქვენ ოდესმე მიგითვისებიათ სხვა ადამიანის მიერ შესრულებული სამუშაო ან იდეა გადატვირთული დღეების გამო?
    _ დიახ _ არა

პასუხები

ქვემოთ მოცემულია დიდი კომპანიების თანამშრომლების ერთჯერადი პასუხები. ისინი შეკრებილ იყვნენ Ethics Officer Association-ში, Belmont, Massachusetts-ში. შეადარეთ თქვენი პასუხები, განცვიფრებული ხართ?

1. 34%-მა განაცხადა, რომ პირადი მიზნებისთვის ოფი-სის კომპიუტერის გამოყენება არასწორია.
2. 37%-მა განაცხადა, რომ ოფისის აღჭურვილობის გამოყენება საშინაო დავალების შესრულებისთვის არასწორია.
3. 49%-მა განაცხადა, რომ კომპიუტერული თამაშების თამაში სამსახურში არაეთიკურია.
4. 54% თვლის, რომ ინტერნეტ შოპინგი სამსახურში არასწორია.
5. 61% მიიჩნევს, რომ არაეთიკურია გადააბრალო შენი შეცდომა ტექნოლოგიას.
6. 87% თვლის, რომ მიუღებელია პორნოსაიტების ნახვა სამსახურში.
7. 33% მიიჩნევს, რომ $25-ს ღირებულების საჩუქრის მიღება პრობლემური ხდება მისთვის, 33%-თვის ეს არის 50 დოლარის საჩუქარი, ხოლო დანარჩენი 33%-თვის კი $100 საჩუქარი.
8. 35% თვლის, რომ $50-ის ღირებულების საჩუქრის მირთმევა მიუღებელია უფროსისთვის.
9. 12% მიიჩნევს, რომ $50-ის ღირებულების საჩუქრის მიღება უფროსიდან მისთვის მიუღებელია.
10. 70% თვლის, რომ მიუღებელია 200 დოლარის ღირებულების ფეხბურთის მატჩის ბილეთების მიღება.
11. 70% თვლის, რომ მიუღებელია 120 დოლარის ღირებულების თეატრის ბილეთების მიღება.

12. 35% მიიჩნევს, რომ მიულებელია 100 დოლარის ღირებულების პროდუქტის ქალათების მიღება.
13. 45%-თვის მიულებელია 25 დოლარის საჩუქრის ტალონის მიღება.
14. 40% აცხადებს, რომ მიულებელია $75 პრიზის მიღება.
15. 11% აცხადებს, რომ მას უთქვამს ტყუილი ავადმყოფობასთან დაკავშირებით.
16. 45% აცხადებს, რომ მას მიუთვისებია სხვისი სამუშაო ან იდეები.

წყარო: *Wall Street Journal*, October 21, 1999, B1 and B4.

ინტერაქტიული კონტროლის სისტემა (interactive control system)[2]. დიაგნოსტიკური სისტემისგან განსხვავებით, ინტერაქტიული სისტემები იწვევს დიალოგს ორგანიზაციის ყველა მონაწილეს შორის, სისტემიდან მიღებული მონაცემების შესახებ და ასევე გასატარებელ ზომებთან დაკავშირებით.

ამოცანისა და შედეგების კონტროლის მეთოდები

დიაგნოსტიკურ და ინტერაქტიულ სისტემებში არსებობს კონტროლის ორი საერთო მეთოდი: ამოცანის კონტროლის და შედეგების კონტროლის მეთოდები.

ამოცანის კონტროლი

ამოცანის კონტროლი (task control) მოიცავს იმ გზების პოვნის პროცესს, რომელიც აკონტროლებს ადამიანის ქცევას, რისი მეშვეობითაც სამუშაო დასრულდება წინანარ დადგენილი სახით. ამოცანის კონტროლი შეიძლება დაყოფილ იქნას ორ კატეგორიად: პრევენციული კონტროლი და მონიტორინგი. პრევენციული კონტროლი (preventive control) ხასიათდება მთლიანი ან ნაწილობრივი მოქმედების თავისუფლებით, რაც განპირობებულია ამოცანის სიზუსტით ან მასში ჩართული მასალების ბუნებით. ამოცანა, რომელიც მოიცავს ძალიან ფრთხილ დამუშავებას, მაგალითად, კრემნიუმის ფირფიტის დამზადება ან ძვირფასი ლითონების გამოყენება, როგორიცაა ოქრო, ხშირად მოწმდება დიდი სიფრთხილით და მისი დამუშავება ხდება დანადგარით ან კომპიუტერით. ეს ნიშნავს, რომ დანადგარები პრაქტიკულად არ უშვებენ შეცდომებს, ან შეცდომის ხარისხი გაცილებით დაბალია, ვიდრე, ხელით დამუშავების შემთხვევაში. ბუნებრივია, რომ ამოცანის განხორციელება მოითხოვს დიდ განსჯას და შესაბამისად გამაფრთხილებელი კონტროლის სისტემების შექმნა რთულდება.

მონიტორინგი (monitoring) ნიშნავს თანამშრომელთა სამუშაოს ან ქცევის შემოწმებას სამუშაოს შესრულების პროცესში. მონიტორინგი შეიძლება განხორციელდეს მოსასმენი აპარატების გამოყენებით ან დაკვირვებით. მაგალითად, ყველა ჩვენთაგანი აღმოვჩენილვართ სიტუაციაში (ზოგჯერ გამაღიზიანებელი იყო) როცა ტელეფონით შეტყობინება გვეუბნება, რომ კომპანიის წარმომადგენელთან დიალოგი შეიძლება ისმინებოდეს ხარისხის კონტროლის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით. მონიტორინგი, ანუ ამ შემთხვევაში დიალოგის მოსმენა ხდება ბრმად, თანამშრომელმა არ იცის, ეს როდის მოხდება და შესაბამისად გამოინვევს თანამშრომლის შესაბამის და პროფესიულ ქმედებას ყველა შემთხვევაში. მონიტორინგი შეიძლება განხორციელდეს დაკვირვების გზითაც. მაგალითად, კრუპიეს ქმედებისა და ქცევის დაკვირვების მიზნით კაზინოში კამერები გამოიყენება .

მონიტორინგს შეიძლება ჰქონდეს უარყოფითი შედეგებიც. ზოგიერთი თანამშრომელი თვლის, რომ მონიტორინგი იწვევს ზედმეტად სტრესს. იგივე თანამშრომლებს სჯერათ,

[2] ნახეთ R. Simons, *Levers of Control* (ბოსტონი: ჰარვარდის ბიზნეს სკოლა Press, 1995).

რომ მონიტორინგი საფრთხეს უქმნის ნდობის დონეს თანამშრომელსა და დამქირავებელს შორის.

ამოცანის კონტროლი ყველაზე შესაფერისია ქვემოთ მოცემულ სიტუაციებში:

1. იურიდიული მოთხოვნების არსებობისას, რომელიც სპეციალური წესებისა და პროცედურების დაცვას მოითხოვს, რათა უზრუნველყოფილი იქნას ადამიანთა უსაფრთხოება. მაგალითად, განსაკუთრებული წამლების წარმოება და თვითმფრინავის მნიშვნელოვანი ნაწილების დამზადება;
2. სიტუაცია, რომელშიც თანამშრომლებს შეხება აქვთ ლიკვიდურ აქტივებთან (ან სხვა ფასეულ აქტივებთან) ცდუნებისა და დანაშაულის შესაძლებლობის შემცირების თვალსაზრისით;
3. სიტუაცია, როცა ორგანიზაციას შეუძლია გააკონტროლოს შიდა გარემო და აღმოფხვრას გაურკვევლობა. მსგავს სიტუაციაში, ორგანიზაციას შეუძლია შეიმუშაოს სპეციალური წესები და პროცედურები, რომელიც თანამშრომლებმა უნდა დაიცვან.

შედეგების კონტროლი

ამოცანის კონტროლისა და მონიტორინგისგან განსხვავებით, შედეგების კონტროლი (results control) აქცენტს აკეთებს თანამშრომელთა შესრულების ხარისხზე დადგენილ მიზნებთან მიმართებაში. შედეგების კონტროლის წარმატებისთვის, ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზნები, რაც გაცნობიერებული იქნება ორგანიზაციის თანამშრომლების მხრიდან, და ასევე დადგენილი შესრულების მაჩვენებლები, რომელიც შეესაბამება მიზნებს. მაგალითად, გაყიდვების პერსონალი ხშირად ფასდება გაყიდვების მოცულობის დონით დროის გარკვეულ პერიოდში. ორგანიზაცია ადგენს შესრულების სტანდარტებს, რომელთანაც თანამშრომლის შესრულების შედეგების შედარება ხდება. მეორე მაგალითისთვის განვიხილოთ კომპანიის ერთეულის ხელმძღვანელი, რომელმაც უნდა გაუმჯობესოს ორგანიზაციის ფინანსური შესრულება წინასწარ დაგეგმილი მიზნის შესაბამისად.



ბევრი ორგანიზაცია მოითხოვს, რომ თანამშრომლები, რომლებიც ღებულობენ ნაღდ ფულს, უნდა გასცენ ნაღდი ფულის მიღების ქვითარი. McDonald-ი მომხმარებელს სთავაზობს უფასო საკვებს ან ფასდაკლებას, თუ მას არ გამოუნერენ ქვითარს. ამ მოთხოვნის საფუძველზე ინერება მხოლოდ სალაროს ქვითარი და მთელი გაყიდვები რეგისტრირდება სალარო აპარატის მეხსიერებაში, რომელიც უზრუნველყოფს ყველა ნაღდი ფულის შემოსელის სწორად აღრიცხვას — ამოცანის კონტროლი ეყრდნობა პრევენციას.

წყარო: Joseph Sohm/Corbis–NY.

ზოგიერთ შემთხვევაში, ამოცანისა და შედეგების კონტროლი ერთდროულად გამოიყენება. როგორც აღვნიშნეთ, გაყიდვების პერსონალის სატელეფონო ზარების მონიტორინგი ქცევის კონტროლის მიზნით ხდება, თუმცა გარდა ამისა, ამ პერსონალს გააჩნია გაყიდვების მოცულობის სამიზნე მაჩვენებელი. ეს განსაკუთრებით ეხება გრძელ დისტანციაზე მომუშავე, გაყიდვების პერსონალს.

შედეგების კონტროლი ყველაზე მეტად ეფექტიანია შემდეგ სიტუაციებში:

1. როცა ორგანიზაციის წევრებს ესმით ორგანიზაციის მიზნები და მათი წვლილი ამ მიზნების მიღწევის საქმეში;
2. როცა ორგანიზაციის წევრებს აქვთ ცოდნა და გამოცდილება იმისა, რომ შესაბამისად უპასუხონ ცვალებად სიტუაციებს სწორი ქმედებისა და გადაწყვეტილებების მიღების გზით;
3. როცა შესრულების შეფასების სისტემა აფასებს თანამშრომლის წვლილს იმგვარად, რომ იწვევს მის მოტივაციას გადაწყვეტილების მიღების ან ქმედების გატარების მხრივ, რაც აისახება თავად თანამშრომელზე და ორგანიზაციის საუკეთესო ინტერესზე.

შედეგების კონტროლის სისტემის შექმნაში ცენტრალური ადგილი უჭირავს შესრულების შეფასების სისტემის შემუშავებას, რომელიც სრულად ასახავს ორგანიზაციის სხვადასხვა მიზნებს. ეს საკითხი ქვემოთ არის განხილული.

შესრულების მაჩვენებლების კომბინაციის გამოყენება

სხვადასხვა შესრულების მაჩვენებლების საჭიროება

ძველი ანდაზა –"რაც ფასდება, მისი მართვაც ხდება" – გვიჩვენებს, რომ მეთოდები, რომლითაც ორგანიზაცია და თანამშრომელი აფასებს შესრულების დონეს, მიუთითებს ორგანიზაციის პრიორიტეტებზე. თუ ორგანიზაცია აირჩევს შესრულების სისტემას დეტალური შესწავლის გარეშე, შეიძლება ადგილი ჰქონდეს არასწორ საქციელს. მაგალითად, ჩავთვალოთ, რომ კომპანია ანესებს შესრულების შეფასების სისტემას, რომელიც აწინაურებს გამყიდველს პროდუქტის დროულად მიწოდების პრინციპის საფუძველზე. დროული მიწოდება გახდება ერთადერთი მაჩვენებელი, რომელზეც აქცენტი გაკეთდება გაყიდვების თანამშრომლების მხრიდან. თუ შეფასების სისტემა არ გაითვალისწინებს გაგზავნილი პროდუქციის ხარისხს, გამყიდველმა პროდუქციის ხარისხი შეიძლება ანაცვალოს დროულად მიწოდებას, ან მოითხოვოს ხანგრძლივი პერიოდი დროულად მიწოდების გარანტირების მიზნით. ნებისმიერმა ამ ქმედებამ შეიძლება გამოიწვიოს დანაკარგი, როგორც კომპანიის, ასევე გამყიდველისთვის მათი გრძელვადიანი ურთიერთობის მანძილზე.

უნივერმაღის მენეჯერებმა აღმოაჩინეს, რომ როცა გაყიდვების პერსონალის დანინაურება ხდება გაყიდვების მოცულობის სამიზნე მაჩვენებლის მიხედვით, პერსონალი ორიენტაციას ახდენს გაცილებით ძვირადღირებული საქონლის გაყიდვაზე. თანამშრომლებმა, რომლებსაც წარმოექმნათ ასეთი სიტუაციები, დასაწყისში შეიძლება გაარკვიონ, რომ მათი გაყიდვების მოცულობა იზრდება, მაგრამ მომხმარებლის კონკურენციის ზრდასთან ერთად, გარემო შეიძლება გახდეს არამეგობრული, რადგან გაყიდვების პერსონალს შორის კამათი წარმოიშობა მომხმარებელთან ან გაყიდვებთან დაკავშირებით. მეორე შედეგი, რომელიც თან სდევს მხოლოდ საკომისიოზე, როგორც მოტივაციის ინსტრუმენტზე დაყრდნობას, არის ის, რომ გაყიდვების ფუნქციის სხვა ასპექტები, მაგალთად საქონლის წესრიგში მოყვანა ან თაროს საქონლით შევსება, კარგავს პრიორიტეტს გაყიდვის პერსონალისთვის. გარდა ამისა, კლიენტებმა შეიძლება დააბრუნონ საქონელი, რომელიც მიჰყიდეს მათ ზედმეტი რაოდენობით.

მიზანთან შეუსაბამო საქციელი

ზოგჯერ თანამშრომლები არიან ისე მოტივირებულები თავისი მიზნის მისაღწევად, რომ ერთვებიან მიზნის მიმართ არაადეკვატურ ან დისფუნქციურ ქცევაში. მაგალითად, განვიხილოთ კომპანია, რომლის ერთადერთი შესრულების მაჩვენებელი არის თანამშრომლების მიერ გაყიდვების მოცულობის სამიზნე მაჩვენებლის შერულება. თუ



მრავალმაჩვენებლიანი შესრულების მაჩვენებლის გამოყენება ეხმარება გამცილებელს ფოკუსირება მოახდინოს მომხმარებლის მომსახურებაზე რამოდენიმე საზომის მიხედვით.

წყარო: Stewart Cohen/www.indexopen.com.

გათავისუფლების შიშით შეპყრობილ თანამშრომელს არ აქვს სხვა გზა თავისი კარგი შესრულების დემონსტრირებისა, მან შეიძლება შეცვალოს თავისი ქმედება და მანიპულირება მოახდინოს შესრულების ინდიკატორზე სამსახურთან დაკავშირებული ქმედებების საშუალებით. ეს ცნობილია, როგორც შესრულების ინდიკატორით მანიპულირება (gaming the performance indicator). მაგალითად, გაყიდვის თანამშრომელმა შეიძლება სთხოვოს თანამშრომელს ჩაწეროს მის სახელზე შეკვეთები ან სთხოვოს თავის მეგობრებს მოვიდნენ და იყიდონ საქონელი და დააბრუნონ 30 დღის შემდეგ. გაყიდვების პერსონალი შეიძლება ჩაერთოს მონაცემთა გაყალბების (data falcification) პროცესში, გაყიდვების წიგნის ჩანაწერების შეგნებულად მის სასარგებლოდ შეცვლის გზით. მონაცემთა გაყალბება განიხილება როგორც არაკანონიერი ქმედება და მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები ასეთ ქმედებათა გამოვლენაში არიან ჩართული.

მიზნის მიმართ არაადეკვატური ქცევის მეორე ფორმაა **ჩახშობა** (smoothing) შემოსავლების მენეჯმენტში (Earnings management), ამ შემთხვევაში თანამშრომლები აჩქარებენ ან აყოვნებენ ზუსტი მონაცემების ნაკადის მიწოდებას ორგანიზაციის საქმიანობის შეცვლის გარეშე იმისათვის, რომ მიღწეული იქნეს დაგეგმილი მაჩვენებელი. მაგალითად, მენეჯერმა, რომელიც შესრულების მაჩვენებლთან ახლოს არის, როგორიცაა წმინდა შემოსავალი ან ROI (უკუგება ინვესტიციებზე), შესაძლოა გადაწყვეტს გადადოს მიმდინარე პერიოდში გაწეული ხარჯები მომავლისთვის. ასევე ზოგი მენეჯერი ცდილობს მომავალში მისაღები შემოსავალი გაატაროს მიმდინარე პერიოდში წმინდა მოგების გაზრდის მიზნით. ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე, მსგავსი ქცევა მიგვიყვანს ბოლო ზღვრამდე, ცუდ ფინანსურ შედეგამდე; ასეთ სიტუაციაში ორგანიზაციის პრობლემა ის არის, რომ მას არ გააჩნია შესრულების ნათელი სურათი მიმდინარე პერიოდში. ჩახშობის დიდი რაოდენობა არაშესაფერისი სტანდარტის ან ცუდად დაგეგმილი ნახალისების სისტემის შედეგია.

ზნეობრივი ჩარჩოების სისტემის გარდა, რომელიც თანამშრომლებს ნათელ წარმოდგენას უქმნის რა არის შესაფერისი და მიუღებელი ქმედება, ორგანიზაციებს ასევე შეუძლიათ შექმნან შესრულების შეფასების სისტემა, რომელიც სტიმულს მისცემს ორგანიზაციისთვის სასურველ ქცევას. ერთი შესაძლებლობა არის სხვადასხვა შესრულების მაჩვენებლების გამოყენება, რომლებსაც ასახავს სამუშაო გარემოს კომპლექსურობას და თანამშრომლების წვლილს. ბევრ თანამედროვე წარმოებისა და მომსახურების გარემოში თანამშრომლებს უტარდებათ ტრენინგი სხვადასხვა ამოცანის შესასრულებლად. მაგალითად, General Motors Saturn-ის საწარმოში, თანამშრომლები ორგანიზებულნი არიან თვითმართვადი ჯგუფების სახით, რომლებიც მიჰყვებიან პროდუქტის წარმოებას თავიდან ბოლომდე. ამგვარად, ორგანიზაციას შესაძლებლობა აქვს შექმნას

სხვადასხვა მაჩვენებლები სამუშაოს შესაფასებლად მისი შესრულების პროცესში. სხვადასხვა შესრულების მაჩვენებლების გამოყენება ინვევს თანამშრომლების მხრიდან სხვადასხვა მაჩვენებლების გაცნობირებას და იმას, რომ ისინი არ იყვნენ ორიენტირებული მხოლოდ ერთ მიზანზე, სამუშაოს სხვა ასპექტების ხარჯზე.

შესრულების მაჩვენებლების კომბინაციის გამოყენება

სხვადასხვა შესრულების მაჩვენებლების გარდა, MACS დამპროექტებლებმა უნდა გააფართოონ ხედვა შესრულების მაჩვენებლების გამოყენების მიმართულებით. მაგალითად, გასული რამოდენიმე წლის მანძილზე მენეჯერებმა გაათვითცნობიერეს ხარისხის, ციკლის დროის, მოქნილობის, კომპლექსურობის, ინოვაციის და პროდუქტიულობის მაჩვენებლების საჭიროება. ისტორიულად, ზოგიერთი ეს მაჩვენებელი, როგორიცაა ხარისხი, იყო ინჟინერების ხელში. მაშინ როცა ბაზარზე შეღწევის სისწრაფის ან მოქნილობის შეფასება არ ხდებოდა.

მენეჯერებმა უნდა იფიქრონ ორგანიზაციის წინაშე მდგომ სხვა რეალობებზე. მზარდი კონკურენციის პირობებში, ბევრ ორგანიზაციას დაწყებული აქვს გადასვლა ტრადიციული იერარქიული ორგანიზაციიდან, რომელიც წარმოდგენილია მრავალშრიანი მენეჯმენტის სახით და განეკუთვნება *მაღალ ორგანიზაციულ სტრუქტურას*, უფრო მცირე შრის მქონე ორგანიზაციზე, რომელსაც ეწოდება *ბრტყელი ორგანიზაციული სტრუქტურა*. მაგალითად, General Electric-მა მნიშვნელოვნად შეამცირა იერარქიული სტრუქტურა. ბარიერები ფუნქციურ სფეროებს შორის, როგორიცაა დაპროექტება, წარმოება, დაფინანსება და მარკეტინგი აღმოიფხვრა, თანამშრომლები მუშაობენ ფუნქციათაშორისი ჯგუფების სახით.

სხვა მნიშვნელოვანი ცვლილება არის ბიზნეს პროცესის გარდაქმნა, რომელიც ითვალისწინებს ორგანიზაციაში შემავალი მონაწილე მხარეების ხედვას პროცესისა და პროდუქტის პროექტირებისა და პროცესის ფუნქციონირების შესახებ და შემდეგ მის შეცვლას. მსგავსი მიდგომა რადიკალურად განსხვავდება პროდუქტის ან პროცესის თანდათანობითი ცვლილებისგან.პროექტირების გარდაქმნა ნიშნავს ახალი ინფორმაციული მოთხოვნილებებისა და მაჩვენებლების შექმნას, რომელიც უკავშირდება ხარჯებსა და ინოვაციის სარგებელს. შესაბამისად, შესრულების ახალი მაჩვენებლების შექმნის პროცესში გათვალისწინებული უნდა იქნეს შესრულების მაჩვენებლები ჯგუფურ დონეზე ფუნქციათაშორისი პროცესის მაჩვენებლები დეპარტამენტის ეფექტიანობის და დანახარჯის მაჩვენებლებთან ერთად.

შესრულების მაჩვენებლები ტრადიციულად ორიენტირებულია რაოდენობრივ ფინანსურ მაჩვენებლებზე, როგორიცაა ხარჯი და მოგება, და არა რაოდენობრივ არაფინანსურ და ხარისხის მაჩვენებლებზე. რაოდენობრივ არაფინანსურ მაჩვენებლებს მიეკუთვნება ციკლის დრო, გრაფიკის დაცვა, დეფექტების რაოდენობა, ბაზრის წილი, მომხმარებლის შენარჩუნება. ისეთი ინფორმაცია, როგორიცაა პროდუქტის ან მომსახურების იმიჯი, ჰიგიენის დონე ჰოსპიტალში, ან კომპანიის რეპუტაცია, მიეკუთვნება ხარისხის მაჩვენებლებს. ისინი უფრო სუბიექტურია, ვიდრე რაოდენობრივი მაჩვენებლები. ხარისხის მაჩვენებლები შეიძლება შეფასდეს ბიპევიორისტულ მეცნიერებაში შემუშავებული ფსიქომეტრული მეთოდების გამოყენებით. მომხმარებლის კმაყოფილება, მაგალითად, ხარისხობრივი მაჩვენებელია, რომელიც ახლა შეიძლება რაოდენობრივად შეფასდეს ფსიქოლოგური მასშტაბების გამოყენებით. აშკარაა, რომ მომხმარებლის კმაყოფილებისა და თანამშრომელთა ეთიკის მაჩვენებელი გადამწყვეტია კომპანიის გრძელვადიანი და მოკლევადიანი წარმატების მისაღწევად. მეცხრე თავში ჩვენ განვიხილავთ შესრულების შეფასების სრულყოფილ მიდგომას, რომელიც ცნობილია დაბალანსებულ მაჩვენებლთა სისტემის (Balanced Scorecard) სახელით და გადაჭრის ამ თავში წამოჭრილ ბევრ პრობლემასა და სადაო საკითხს.

თანამშრომელთა ჩართვა მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის პროექტირებაში

თანამშრომელთათვის უფლების მინიჭება, მონაწილეობა მიიღოს მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის პროექტირებაში, მოითხოვს ორ ძირითად ასპექტს: თანამშრომლებისთვის ნების დართვას მონაწილეობა მიიღოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და იმის უზრუნველყოფას, რომ თანამშრომლები ითავისებენ მათ მიერ შეგროვებულ და გამოყენებულ ინფორმაციას.

თანამონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში

ორგანიზაციები ხშირად ვერ აანალიზებენ, რომ თანამშრომლებიმათთვის დიდ ფასეულობას წარმოადგენს. მონაწილეობის წახალისებას აქვს ორმაგი სარგებელი ორგანიზაციისთვის. პირველ რიგში, კვლევები გვიჩვენებს, რომ თანამშრომლები, რომლებიც მონაწილეობენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, აჩვენებენ მორალურ და სამუშაოს მიმართ კმაყოფილების შეგრძნებას. ბევრ შემთხვევაში, ეს მოჭარბებული შეგრძნება გარდაიქმნება გაზრდილ პროდუქტიულობაში, როცა თანამშრომლები იწყებენ იმის შეგრძნებას, რომ მათ გააჩნიათ გარკვეული სახის მფლობელობა და კონტროლი მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე.

მეორე, მაღალ ავტომატური ინდუსტრიებისგან განსხვავებით, ადამიანები (არა დანადგარები) ჯერ კიდევ ასრულებენ სამუშაოს დიდ ნაწილს და აქვთ ინფორმაცია და ანალიზის უნარი სამუშაოს საუკეთესო გზით შესრულებაზე. შესაბამისად, ეს ნიშნავს პროცესისა და პროდუქტის გაუმჯობესებას. მაგალითად, თანამშრომლებმა ANZAC Company-ის Sydney-ის ფილიალში იციან უფრო მეტი მათი ფილიალის ფუნქციონირების შესახებ, ვიდრე ცენტრალურმა სათაო ოფისმა, რომელიც მდებარეობს Melbourne-ში. აქედან გამომდინარე, MACS-ის დამპროექტებლებმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ Sydney-ის თანამშრომლების თანამონაწილეობა. იგივე კონცეფცია მოქმედებს განყოფილებასთან მიმართებაში. საამწყობო ხაზის ოპერატორებმა ჩვეულებრივ იციან უფრო მეტი იმ პროცესის შესახებ, რაზეც ისინი მუშაობენ, ვიდრე მენეჯერებმა. კვლევებმა აჩვენა, რომ ადგილობრივ და ცენტრალურ ოფისებს, უფროსებსა და, მათ დაქვემდებარებულებს შორის კომუნიკაციას შედეგად მოყვება ინფორმაციის გადაცემა, რომელზეც ცენტრალურ ოფისს ხელი არ მიუწვდება.

განათლება ინფორმაციის გაანალიზებისთვის

თანამშრომელთა უფლების მინიჭების მეორე მნიშვნელოვანი ელემენტი არის იმის უზრუნველყოფა, რომ ისინი იგებენ მათ მიერ გამოყენებულ ინფორმაციას, რომლის მიხედვითაც ხდება მათი შეფასება. ბევრ აღმასრულებელ პირს სჯერა, რომ მხოლოდ მენეჯერებს სჭირდებათ MACS-ის ინფორმაციის გაგება. ბოლო ხანებში აშკარა გახდა ბევრი მენეჯერისთვის, რომ თანამშრომლებმა ორგანიზაციის ყველა დონეზე უნდა გაითავისონ ორგანიზაციის შესრულების მაჩვენებლები და მათი გამოთვლის მეთოდები, რათა განახორციელონ ქმედებები, რომლებიც უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მხრიდან მაღალი შესრულების დონეს. მაგალითად, თუ თანამშრომლებმა არ იციან მათი ქმედება როგორ მოქმედებს ციკლის დროზე (პროდუქტის ან მომსახურების წარმოებისა და გაწევისთვის საჭირო დრო დასაწყისიდან დამთავრებამდე), ისინი ვერ გაიგებენ როგორ შეცვალონ აქტივობები ციკლის დროის გაუმჯობესების მიზნით. თუ თანამშრომლები საწარმოში ასრულებენ არასაჭირო ქმედებებს საამწყობო ხაზში ან უქმად არიან, ისინი ციკლის დროზე გავლენას ახდენენ. მსგავსია მომსახურების ორგანიზაციებში, თანამშრომლების მომხმარებელთან ურთიერთობის შემთხვევაში, დაყოვნება ზრდის ციკლის დროს.

განვიხილოთ ავიაკომპანია, რომლის მიზანია საჯარო იმიჯის გაუმჯობესება. დროდადრო ზოგიერთი ავიაკომპანია თხოვეს მომხმარებლებს შეავსონ მომხმარებლის კმაყოფილების ანკეტა. თუ ბორტგამცილებლებს არ აქვთ შესაფერისი განათლება, მათი მოქმედება (უხეშად მოქცევა ან მომსახურების დაყოვნებით განევა) ცუდ გავლენას მოახდენს მომხმარებლის კმაყოფილებაზე, ავიაკომპანია წარუმატებელი იქნება ამ მხრივ მისი ძირითადი ინდიკატორის – ბორტგამცილებლების მიერ არაეფექტიანად შესრულებული სამუშაოს გამო. ეს ეხება სხვა სახის მომსახურების კომპანიასაც. რესტორნებსა და უნივერმაღებში მომხმარებლები ხშირად იმედგაცრუებულნი არიან მომსახურების დონით. მაგალითად, თუ ოფიციანტზე განაწილებულია მეტისმეტად ბევრი მაგიდა, მას შეიძლება დაავიწყდეს მომხმარებლის მოთხოვნა, ან თუ მას აქვს გამაღიზიანებელი პირადი ჩვევები უხეშია, მომხმარებელს დაამახსოვრდება უარყოფითი განცდა და შეიძლება აღარ შემოვიდეს რესტორანში. განვიხილოთ უნივერმაღი, სადაც გაყიდვების პერსონალი შეიძლება იყოს უტაქტო და თვითდაჯერებული. მომხმარებელი შეიძლება გაღიზიანდეს და არასოდეს შეიძინოს რაიმე ამ უნივერმაღში.

ვიდრე რესტორნებისა და უნივერმაღების მფლობელები შესაბამის განათლებას არ მისცემენ თანამშრომლებს იმის შესახებ, თუ მათი ქმედებები როგორ გავლენას ახდენს

მომსახურების ხარისხის მომხმარებლის მხრიდან აღქმაზე და რომ მომხმარებლის კმაყოფილების გაუმჯობესებისთვის განეული საქმე და ენერგია ფუჭად არის დახარჯული. შესწავლამ გვიჩვენა, რომ საშუალოდ, მომსახურებით ან პროდუქტით უკმაყოფილო მომხმარებლის რაოდენობა, რომელიც უყვება სხვა ადამიანებს თავისი გამოცდილების შესახებ, ხუთჯერ მეტია, ვიდრე კმაყოფილი მომხმარებლის რაოდენობა. ამგვარად, ორგანიზაციის რეპუტაცია, რომელმაც მიანოდა ცუდად წარმოებული პროდუქტი ან ცუდი მომსახურება გაუწია მომხმარებელს, შეიძლება დაინგრეს საკმაოდ სწრაფად. ზოგადად, სუსტი ან შეუსაბამო მომსახურება გაწეული თანამშრომლების მიერ, რომლებსაც აქვთ პირდაპირი კონტაქტი მომხმარებელთან, სუსტი მენეჯმენტის, ტრენინგისა და ნაკლები განათლების შედეგია, ვიდრე იმის მიმანიშნებელი, რომ ადამიანი ცუდი თანამშრომელია.

MACS-ის ნორმალური ფუნქციონირებისთვის საჭიროა თანამშრომლების მუდმივი ტრენინგი სისტემისა და შესრულების მაჩვენებლების შეცვლასთან ერთად. განათლების მუდმივი განახლების გარეშე, კომპანიები ვერ იქნებიან ლიდერები ან მოთამაშეები ბაზარზე. ამერიკის შეერთებულ შტატებში ტრენინგის ნაკლებობა სერიოზული პრობლემაა. ზოგიერთი კვლევა გვიჩვენებს, რომ ამერიკელი თანამშრომლები იღებენ ათჯერ ნაკლებ ტრენინგს, ვიდრე იაპონელი თანამშრომლები. ამერიკული მენეჯმენტი არ მოელის, რომ მისი თანამშრომლები იქნებიან გლობალურად კონკურენტუნარიანები, თუ ისინი არ ჩაუტარებენ მათ აუცილებელ ტრენინგს. საბოლოოდ, უწყვეტი განათლება თანმდევი ხდება თანამშრომლებისთვის, გამოცდილების მუდმივად შევსება მათთვის იგივეა, რაც სამუშაოს მოთხოვნილება. ორგანიზაციები, რომლებიც ხელს უწყობენ ასეთი გარემოს შექმნას ეწოდება მასწავლებელი ორგანიზაციები.

მასტიმულირებელი სისტემის შემუშავება, მიღწევების წასახალისებლად

ქცევით ასპექტზე ბოლო საკითხი MACS-ის პროექტირების დროს არის შესაფერისი მასტიმულირებელი სისტემის განხილვა თანამშრომელთა მოტივაციის მიზნით. იგი იწყება როგორც პროფესიონალური ზრდის, ასევე დამატებითი მოტივაციის სახით და გადადის სხვადასხვა სახის ფინანსური ჯილდოს სისტემაში. ადამიანთა მოტივაციის სხვადასხვა თეორიები არსებობს მოტივაციის, წარმომადგენლობითი და მიზნის დასახვის თეორიის ჩათვლით. თითოეული თეორია მოიცავს მოტივაციის სხვადასხვა ასპექტს. რადგან დებატები ამ თეორიებთან დაკავშირებით მრავალმხრივია. მკითხველებმა უნდა გადაწყვიტონ რომელი თეორია აირჩიონ.[3]

ორგანიზაციები იყენებენ როგორც პროფესიონალური ზრდის, ასევე დამატებითი მოტივაციის სახის დანინაურებას თანამშრომელთა მოტივაციის მიზნით. შინაგანი კომპენსაცია (Intrinsic rewards) არის შესრულებული სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილება, რომელიც პროფესიული განვითარებისა და პიროვნული მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას იძლევა. ზოგიერთ შემთხვევაში, პროფესიული ზრდა ასახავს ორგანიზაციის ბუნებასა და საშუშაოს სახეს, რომელსაც პირი ასრულებს. მაგალითად, მზრუნველობით ცენტრებში ადამიანები ფინანსური ანაზღაურების გარეშე ასრულებენ სამუშაოს იმ შეგრძნებით, რომ ეხმარებიან სხვებს. ისეთი სამუშაოების დროსაც კი, სადაც ადამიანებს აქვთ ფინანსური ანაზღაურება მენეჯმენტის ერთ-ერთი რთულ ამოცანას წარმაოდგენს სამუშაოს ისეთი დიზაინისა და გარემოს შექმნა, სადაც თანამშრომლებს ექნებათ პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა სამუშაოს შესრულების შედეგად. ორგანიზაციები ასევე იმედოვნებენ, რომ შეძლებენ პროცესის დაქირავებით იპოვონ კარგი შეთავსება სპეციფიკური სახის სამუშაოსა და პირს შორის. მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაციას არანაირი გავლენა არა აქვს პროფესიული ზრდის მიღებაზე.

შეფასებულ შესრულების ხარისხზე დაყრდნობით გარეგანი კომპენსაცია (extrinsic rewards) არის ჯილდო, რომელსაც ერთი ადამიანი აძლევს მეორეს გაწეული სამუშაოს კარგად შესრულების აღსანიშნავად. დამატებითი მოტივაციის მაგალითებს წარმოადგენს დანინაურება, პრემია, მილოცვა, სიგელი, ან კორპორაციულ საინფორმაციო ბიულეტენში

[3] იხილეთ S. E., Bonner, da G. B. Sprinkle, ფულადი სტიმულების ეფექტები ამოცანის შესრულების გასაუმჯობესებლად: თეორია, ფაქტი და კვლევის მიმართულება, აღრიცხვა ორგანიზაციებში და საზოგადოება, მაისი/იენისი 2002, 303-45.

მისი აღიარება. დამატებითი მოტივაცია აძლიერებს იმის აღქმას, რომ თანამშრომელი გამორჩეულია ორგანიზაციაში. ბევრ ადამიანს სჯერა, რომ დამატებითი მოტივაცია ასევე აძლიერებს იმის შეგრძნებას, რომ ხელფასი თანამშრომლის მინიმალურ ძალისხმევის კომპენსაციას ახდენს და რომ ორგანიზაციებმა უნდა შემოიღონ ნახალისების ან კომპენსაციის სისტემა თანამშრომლების დამატებითი მოტივაციისთვის.

შინაგანი და გარეგანი კომპენსაციის შერჩევა

ბევრი ექსპერტი კომპენსაციის სფეროში მიიჩნევს, რომ ორგანიზაცია არ ახდენს პროფესიონალური ზრდის საკმარის დონეზე გამოყენებას. ისინი აცხადებენ, რომ სათანადო მენეჯმენტის პირობებში, პროფესიონალურ ზრდას შეიძლება ჰქონდეს მოტივაციის მაღალი ეფექტი და უფრო ძლიერი აღმოჩნდეს, ვიდრე შინაგანი კომპენსაცია. პროფესიონალური ზრდისა და შინაგანი კმაყოფილების ეფექტიანობის საკითხები ცხარე დებატების თემას წარმოადგენს მენეჯმენტის ლიტერატურაში. ზოგიერთი კამათობს, რომ ადამიანები, რომლებიც ფიქრობენ სამუშაოს დასრულების ან ამოცანის წარმატებით გადაჭრის გამო დანიშნაურების მიღებას, არ მუშაობენ ისევე კარგად, როგორც ის ადამიანები, რომლებიც ამისთვის ჯილდოს არ ელოდებიან. დანარჩენი აცხადებს, რომ ეს შედეგები ამართლებს ფართო სპექტრის ამოცანების, ადამიანებისა და ჯილდოს პირობებში, შედეგი უფრო ძლიერდება, როცა სამუშაო მოითხოვს შემოქმედებით მიდგომას. ზოგიერთისთვის ანაზღაურება არ არის მოტივატორი.

საკითხი რჩება გადაუჭრელი, თუმცა ერთი რამ აშკარაა, რომ უმეტესი ორგანიზაციები იგნორირებას უკეთებენ პროფესიონალური ზრდის მნიშვნელობას მოტივაციის დროს და ბრმად ენდობიან იმ ხედვას, რომ თანამშრომლებს მხოლოდ ფინანსური დაინტერესება აძლევს მოტივაციას . ბევრ ადამიანს სჯერა, რომ ფინანსური მოტივაცია არის როგორც აუცილებელი, ასევე საკმარისი მაღალ დონეზე სამუშაოს შესრულებისთვის. როგორც სისტემური და ასევე არასისტემური მიდგომა გვიჩვენებს, რომ დამატებითი ფინანსური მოტივაცია არ წარმოადგენს ეფექტიანი ორგანიზაციის შექმნის აუცილებელ ფაქტორს. მოტივაციისთვის არაფინანსური შინაგანი მოტივაცია და პროფესიული ზრდა უფრო მეტად ეფექტიანია, თუ ფინანსური მოტივაცია ჯერ კიდევ გარკვეული არ არის. თუმცა მათ საკუთარი ადგილი უჭირავთ ორგანიზაციებში.

პროფესიული ზრდისა და დამატებითი მოტივაციის შესახებ კამათის გარდა, ბევრი ადამიანი მიიჩნევს, რომ ფულადი ნახალისების პროგრამები ნებისმიერი ფორმით მიუღებელია. ეს ადამიანები გვთავაზობენ, რომ ორგანიზაციებმა მაქსიმალურად უნდა ეცადონ იყვნენ ლიდერები, რათა გადარჩნენ ამ რთულ და კონკურენტულ გარემოში. შესაბამისად, სამუშაოს კარგად შესრულება აუცილებელია ყველა თანამშრომლისთვის და წარმოადგენს დასაქმების შესახებ კონტრაქტის ნაწილს და არა იმას, რაც იმსახურებს დამატებით ანაზღაურებას.

საპირისპიროდ, ორგანიზაციების დიდი რაოდენობა იყენებს ფულად სტიმულებს მოტივაციისთვის. როცა თანამშრომლები ჩართულნი არიან სამუშაოს შესრულების მიხედვით სოციალური შედარების პროცესში, ფულადი მოტივაცია არის არსებითი ინდიკატორი, თუ რამდენად კარგად აკეთებს თანამშრომელი საქმეს სხვებთან შედარებით. აღნიშნული ორგანიზაციები აფუძნებენ დანინაურების სისტემას დიდი ოდენობის ინფორმაციასა და მაჩვენებლებზე, რომლებიც მოწოდებულია მმართველობითი აღრიცხვის სისტემების მიერ. ქვემოთ განხილულია ყველაზე ხშირად გამოყენებადი გარეგანი კომპენსაციის მეთოდები.

შესრულებაზე დაფუძნებული გარეგანი კომპენსაცია

მასტიმულირებელი კომპენსაცია (Incentive compensation) ან შედეგზე დაფუძნებული (pay-for-performance systems) არის მიღწეულ შედეგებზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა, რომელიც იყენებს ფულად სტიმულებს. შედეგზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა ეყრდნობა ნახალისებას, რომელიც შეფასების მაჩვენებლის მიღწევის ან გადაჭარბების შედეგად გაიცემა. ძირითადი ფილოსოფია, რაც საფუძვლად უდევს ამ სისტემას, ასახავს გამოთქმა: „თქვენ იღებთ იმას, რასაც ზომავთ ან აფასებთ". შესაბამისად, ორგანიზაციას სჭირდება საქმიანობის შეფასების ეფექტიანი სისტემა, რომელიც შეკრებს სათანადო და

საიმედო ინფორმაციას საქმიანობის შესრულების შესახებ. ნახალისება დაფუძნებული უნდა იყოს საქმიანობის სრულად შესრულებაზე, რომლის შედარებაც მოხდება გეგმასთან, ან გარკვეულ შესადარებელ ჯგუფთან. საქმიანობის სრულად შესრულების მაჩვენებლები მოიცავს შემდეგს:

1. წარმოებული ხარისხთან შესაბამისი ერთეულების რაოდენობა (როგორიცაა ერთეულის მიხედვით შრომის ანაზღაურება);
2. ორგანიზაციის შედეგები (როგორიცაა მოგების დონე ან ორგანიზაციის დაბალანსებული მაჩვენებლთა სისტემა, რომელიც დაკავშირებულია მომხმარებლის ან თანამშრომლის კმაყოფილებასთან, ხარისხთან და ახალი პროდუქტის დანერგვის წარმატებულ მაჩვენებელთან);
3. ორგანიზაციის შედეგზე დაფუძნებული აქციათა წილი (როგორიცაა ოფცია აქციაზე).

შედარებით შედეგებზე დაფუძნებული ნახალისების მაგალითები დაკავშირებულია შემდეგთან:

1. საქმიანობის შესრულების სამიზნე დონის გადაჭარბების უნარი (მაგალითად, ბიუჯეტით დაგეგმილი მიზნის განხორციელებისთვის მენეჯერისთვის ანაზღაურება, ან წარმოების ჯგუფისთვის ფულადი პრემიის მიცემა ეტალონური შედეგის მიღწევისთვის);
2. პრემიის ფონდის თანხა (მონაწილეობა ფონდში, რომელიც განისაზღვრება როგორც ორგანიზაციის დადგენილ მოგებასა და აქციონერებისთვის განსაზღვრულ ამონაგებს შორის სხვაობა);
3. გადაჭარბების ხარისხი, რომლითაც შესრულების დონე აღემატება შესადარებელი ჯგუფის საშუალო შესრულების დონეს.

ზოგ შემთხვევაში, ანაზღაურების პოლიტიკაზე გავლენას ახდენს სამთავრობო მარეგულირებელი ნორმები. მაგალითად, 1994 წლიდან, დასაბეგრი შემოსავლის დათვლის მიზნით, შეერთებულ შტატებში უმეტეს ორგანიზაციებს არ შეუძლიათ აღრიცხონ თანამშრომლის ხელფასის ხარჯები, თუ ის რომელიც აღემატება ერთ მილიონ დოლარს. ეს ფაქტი პირველ რიგში შეამცირებს ხელფასისა და დამატებითი შეღავათების გამოყენებას და მეორეს მხრივ, გაზრდის შესრულების შედეგზე დაფუძნებულ ცვალებად ანაზღაურებას.

ეფექტიანი საქმიანობის შეფასებისა და ნახალისების სისტემა

ქვემოთ მოცემულია საქმიანობის შეფასების სისტემის ექვსი მახასიათებელი, რომელიც სახეზე უნდა იყოს მოტივაციის დროს:

1. **თანამშრომლებს გათავისებული უნდა ჰქონდეთ თავიანთი სამუშაო, წახალისების სისტემა და დარწმუნებულნი უნდა იყვნენ, რომ ეს სისტემა აფასებს მათ წვლილს ორგანიზაციაში.** ეს მახასიათებელი ნიშნავს, რომ თანამშრომლები აღიქვამენ დანინაურების სისტემას, როგორც სამართლიანს და შესაძლებელს. თუ თანამშრომლებმა არ იციან თავიანთი სამუშაო და როგორ გააუმჯობესონ საქმიანობა, დანინაურების სისტემა, რომელიც საქმიანობის შესრულებაზეა დამყარებული, წარუმატებელი იქნება. ამ შემთხვევაში თანამშრომლები ვერ იგებენ კავშირს საქმიანობის შესრულების, ძალისხმევასა და მიღებულ შედეგებს შორის. დანინაურების სისტემის სირთულის შემთხვევაში, თანამშრომლებს არ შეუძლიათ დააკავშირონ შესრულების მაჩვენებლები მიღწეული შედეგების ცვლილებებთან, და შესაბამისად, დანინაურების სისტემის გავლენა არაეფექტიანია.

გარდა ამისა, თუ დანინაურების სისტემა ვერ აფასებს თანამშრომელთა კონტროლირებად საქმიანობას, თანამშრომლები აკეთებენ დასკვნას, რომ შეფასებული საქმიანობა მათ ძალისხმევასთან არ არის დაკავშირებული და დანინაურების სისტემა არაფექტიანია. საქმიანობის შესრულებას, ძალისხმევას და შედეგებს შორის არსებული მკაფიო და გასაგები კავშირი უზრუნველყოფს იმის აღქმას თანამშრომლებისთვის, რომ ეს კავშირი წარმოადგენს მენეჯმენტის მნიშვნელოვან ფუნქციას. აქედან გამომდინარე, ფულადი პრემიის დროს ცენტრალური ადგილი უჭირავს საქმიანობის ეფექტიანობის სისტემის ჩამოყალიბებას, რომელიც თანამშრომელთა ყურადღების ცენტრში ხვდება. თანამშრომლების მიერ საქმიანობის შესრულებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილება საბოლოოდ გვაძლევს არსებით

შედეგებს და უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას, თუ საქმიანობის მაჩვენებლები შესაბამისობაში მოდის ორგანიზაციის მიზნებთან.

2. **თუ პირველ მახასიათებელს დავუბრუნდებით, საქმიანობის შესრულების შეფასების სისტემის შემქმნელებმა ფრთხილი არჩევანი უნდა გააკეთონ, როცა აფასებენ თანამშრომლების შრომასა და მიღებულ შედეგებს.** საზოგადოდ, თანამშრომლებსა და ორგანიზაციის ინტერესებს შორის დიდი შესაბამისობა მყარდება მაშინ, როცა საქმიანობის შეფასების სისტემა ამოწმებს და აჯილდოებს თანამშრომელთა შედეგებს, რომლებმაც დიდი წვლილი შეიტანეს ორგანიზაციის წარმატებაში. თუმცა, შედეგები ხშირად ასახავს გარემოებებსა და პირობებს, რომელიც თანამშრომელთა კონტროლს არ ექვემდებარება. კავშირი თანამშრომლის ძალისხმევასა და შეფასებულ შედეგებს შორის მცირდება, შესაბამისად ქვეითდება მოტივაცია, რომელსაც ნახალისების სისტემა განაპირობებს. გარკვეული გარემოებების დროს, როცა გამოსავალი პრობლემატურია, ორგანიზაციები ხშირად ირჩევენ თანამშრომლის მიერ დახარჯულ შრომას (როგორიცაა თანამშრომელთა განათლება, გამოცდილება და დახარჯული დრო). მაგალითად, ბევრ მწარმოებელ ორგანიზაციაში თანამშრომლებს შეუძლიათ გაიარონ საღამოს სწავლება ადგილზე, გამოცდილების გაზრდის მიზნით. ახალი ცოდნის შეძენისშემდეგ, თანამშრომლები გადადიან უფრო მაღალ ხელფასზე. საქმიანობის შესრულების შეფასების მაჩვენებლების კომბინაცია და გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ როგორი იყოს მაჩვენებლების სისტემა – შრომაზე, შედეგზე, თუ მათ კომბინაციაზე ორიენტირებული, წარმოადგენს ყველაზე რთულ ამოცანას შესრულების, შეფასებისა და ანაზღაურების სისტემის შემუშავებაში.

3. **საქმიანობის შესრულების ელემენტები, რომელთაც შეფასების სისტემა აღრიცხავს და ანინაურებს უნდა ასახავდეს ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი წარმატების ფაქტორებს.** აღნიშნული მახასიათებელი მიუთითებს იმაზე, რომ შესრულების სისტემა შესაფერისია და ახდენს ისეთი საქმიანობის მოტივაციას, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციის წარმატებას. უფრო მეტიც, საქმიანობის შეფასების სისტემა უნდა ითვალისწინებდეს საქმიანობის ყველა ასპექტს, რომ თანამშრომლებმა არაშეფასებადი საქმიანობის ელემენტების ხარჯზე დიდი ყურადღება არ დაუთმონ შეფასებად ელემენტებს. ეს გახლავთ თანამშრომელთა შეფასებისა და დაწინაურების მიზანი და როლი დაბალანსებულ და სრულყოფილი მაჩვენებლების საშუალებით, რომელიც მოცემულია **დაბალანსებულ მაჩვენებლთა სისტემაში.** მაგალითად, თუ სუპერვაიზორი ტყვის ტელეფონის ოპერატორს, რომ მნიშვნელოვანია პროდუქტიულობა, ოპერატორი მომხმარებლისადმი განეული მომსახურების ხარისხისა და თავაზიანობის ნაცვლად, ეცდება, რომ თავი გაართვას რაც შეიძლება ბევრ ზარებს.

4. **დაწინაურების სისტემამ უნდა დაადგინოს თანამშრომელთათვის მისაღები საქმიანობის შესრულების სტანდარტები თვალნათლივ.** სტანდარტი ეხმარება თანამშრომლებს დაადგინონ, მათ გამოცდილებასა და ძალისხმევას მოაქვს თუ არა შედეგები, რომელსაც შეფასების სისტემა განსაზღვრავს როგორც მაჩვენებელს. ეს მახასიათებელი წარმოშობს თანამშრომელთა რწმენას და განსაზღვრავს შეფასების სისტემის სამართლიანობას. თუ სტანდარტები ბუნდოვანი, ან არ არის კარგად ჩამოყალიბებული თანამშრომლებისთვის საქმიანობის შესრულებასა და შედეგს შორის ურთიერთობა ბუნდოვანია, ამცირებს დაწინაურების სისტემის მოტივაციის ეფექტს.

5. **შეფასების სისტემა უნდა იყოს მოწყობილი ისე, რომ მან შეძლოს საქმიანობის ზუსტად შეფასება.** აღნიშნული მახასიათებელი უზრუნველყოფს საქმიანობის შესრულებასა და შედეგს შორის გასაგები კავშირის დამყარებას.

6. **თანამშრომელთა მხრიდან გადაწყვეტილების მიღებისა და სხვა საქმიანობის კოორდინაციის აუცილებლობის შემთხვევაში შეფასების სისტემამ უნდა დააწინაუროს ჯგუფი და არა თანამშრომელი.** ბევრი ორგანიზაცია დარწმუნებულია, რომ ეფექტიანი მუშაობისთვის თანამშრომლებმა უნდა იმუშაონ წარმატებულად ჯგუფებში. მსგავსი ორგანიზაციები თანამშრომელზე ორიენტირებული საქმიანობის შეფასებისა და დაწინაურების სისტემას ცვლიან ჯგუფური შესრულების სისტემით.

უმეტეს ორგანიზაციებში ანაზღაურება უფრო მეტია, ვიდრე ის აუცილებელი საშუალებები, რომელიც ინარჩუნებს თანამშრომელს ორგანიზაციაში. ანაზღაურება წარმოადგენს კომლექსური ფაქტორების ნაწილს, რომელიც ახდენს თანამშრომლის მუშაობის მოტივაციას ორგანიზაციის საუკეთესო ინტერესებთან შესაბამისობაში. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციებმა უნდა გაითვალისწინონ ანაზღაურების საკითხები მოტივაციის ფართო კონტექსტში.

მასტიმულირებელი კომპენსაციის ხელშემწყობი პირობები

ყველა ორგანიზაცია არ არის მორგებული ფულადი დაწინაურების სისტემაზე. ცენტრისტულ ორგანიზაციებში უმეტესი მნიშვნელოვანი კოოპერაციული გადაწყვეტილებების მიღება ხდება სათაო ოფისში. მსგავსი ორგანიზაციები ვერ უზრუნველყოფენ „წინა ხაზზე მყოფი თანამშრომლების" წამახალისებელ დაწინაურებას, რადგან თანამშრომლები იცავენ გარკვეულ წესებს და არ აქვთ გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება. ფაქტიურად, უფრო შესაფერისია ასეთ კომპენსაციის სისტემას ეწოდოს *მაკონტროლირებელი სისტემები*, რადგან დასაქმება გრძელდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ადამიანები იცავენ წესებსა და სტანდარტულ ოპერაციულ პროცედურებს. მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტის ამოცანაა შიდა კონტროლის სისტემის შექმნა და შიდა აუდიტის წარმართვა, რაც დაადასტურებს თანამშრომლების მიერ წესებისა და პროცედურების დაცვას.

წამახალისებელი საკომპენსაციო სისტემა ყველაზე კარგად მუშაობს ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც თანამშრომლებს აქვთ გამოცდილება და უფლებამოსილება რეაგირება მოახდინონ პირობებზე და გადაწყვეტილებებზე. ჩვენ ადრე განვიხილეთ ორგანიზაციები, რომლებსაც მუდმივად ცვალებად გარემოში უხდებათ მუშაობა, სადაც პრაქტიკულად შეუძლებელია ცვალებად პირობებზე მორგებული სტანდარტული ოპერატიული პროცედურების შემუშავება. აღნიშნულ ორგანიზაციებს შეუძლიათ შეიმუშავონ წამახალისებელი საკომპენსაციო სისტემა თანამშრომელთა მოტივაციის მიზნით, რომელიც დაადგენს ცვლილებებს, რომლის დროსაც გამოიყენება თანამშრომელთა გამოცდილება ცოდნა და მიიღება ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელიც ყველაზე სწორად ასახავს ორგანიზაციის მიზნებს.

ორგანიზაცია, რომელიც გადაწყვეტილების მიღების უფლებას ანიჭებს თანამშრომელს, შეიძლება გამოიყენოს წამახალისებელი კომპენსაციური სისტემა, რაც უზრუნველყოფს სათანადო გადაწყვეტილების მიღების მოტივაციას. ასეთ ორგანიზაციებში ყურადღება თანამშრომელთა კონტროლიდან, რომელიც მოიცავს მათთვის იმის დანესებას, თუ რა უნდა აკეთონ, გადადის თანამშრომელთა მიმართ თხოვნაზე გამოიყენოს თავისი გამოცდილება, მინიჭებული უფლება და გააკეთოს მაქსიმუმი, რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს დადგენილ მიზნებს.

მასტიმულირებელი კომპენსაცია და თანამშრომელთა პასუხისმგებლობა

მასტიმულირებელი კომპენსაციის სისტემამ აქცენტი უნდა გააკეთოს იმ შედეგებზე, რომელსაც თანამშრომლები აკონტროლებენ და რომლებზეც გავლენას ახდენენ. განვიხილოთ წამახალისებელი კომპენსაციური გეგმა, რომელიც ანინაურებს წარმოების მუშის მიერ შესრულებულ საქმიანობას, მხოლოდ მაშინ, როცა გაყიდვების დეპარტამენტი აღწევს სამიზნე გაყიდვების დონეს. დავუშვათ, რომ მუშა პასუხისმგებელია მხოლოდ წარმოების პროცესში გამოყენებული რესურსების რაოდენობაზე და პროდუქტის ხარისხზე, ასევე ამ შემთხვევაში თანამშრომელთა კომპენსაცია დაფუძნებული იყოს გაყიდვების დონეზე არამოტივირებული იქნება, რადგან მას აკონტროლებს გაყიდვების დეპარტამენტი და არა წარმოების დეპარტამენტი.

თანამშრომელთა წამახალისებელი კომპენსაცია უნდა ასახავდეს ორგანიზაციაში თანამშრომელთა პასუხისმგებლობის ხასიათს. თანამშრომლები, რომელთა მოვალეობას შეადგენს დაგეგმვა, კოორდინაცია და ყოველდღიური საქმიანობების კონტროლი, უნდა იღებდეს წახალისებას თავისი უნარის შესაბამისად, რაც მოიცავს ყოველდღიური საქმიანობის წარმატებულად მართვასა და შესაძლო რესურსების მოკლევადიან პერიოდში ეფექტიანად გამოყენებას. დაწინაურება დაკავშირებული უნდა იყოს მოკლევადიან მაკონტროლირებელ მაჩვენებლებთან, როგორიცაა მომხმარებლის ხარისხისა და მომსახურების მოთხოვნების დაკმაყოფილების მხრივ ეფექტიანი საქმიანობა. თანამშრომლები, რომელთა ვალდებულება განისაზღვრება გრძელვადიანი პროექტების შემუშავებით ორგანიზაციაში, როგორიცაა ახალი საწარმოს მშენებლობა ან ძირითადი აღჭურვილობის შეძენა, უნდა დაწინაურდეს ორგანიზაციის საქმიანობების გრძელვადიანი გაუმჯობესებისა და ზრდის შესაბამისად, რომელიც გამომდინარეობს სტრატეგიული არჩევანიდან. ასეთი დაწინაურება უნდა ეფუძნებოდეს ორგანიზაციის საქმიანობას და არა დასახულ მიზნებს. ზოგიერთ შემთხვევაში, დაწინაურება შესაძლებელია ეყრდნობოდეს ორგანიზაციის საქმიანობის სხვა მსგავს ორგანიზაციებთან შედარებას. ორივე, მოკლევადიანი და გრძელვადიანი შედეგები მუდმივი უნდა იყოს დაბალანსებული მაჩვენებლთა სისტემის მიდგომის მიზნებთან დამოკიდებულებაში, რაც წარმოდგენილია შემდეგ თავში.



Unocal-ის თანამშრომლების ჯგუფმა გამოიმუშავა პრემია ისეთი სისტემის შექმნისთვის, რომელიც ამცირებს ბუნებრივ გაზზე წლიური ტექნიკური მომსახურების შერულების დროს 8 დღიდან 3.5 დღემდე. სწრაფი შესრულება ზოგავს ტექნიკური მომსახურების ხარჯს და ამცირებს წარმოების დროს დანაკარგს. ჩვენ ვკითხეთ მათ იმ რეაქციის შესახებ, რომელიც ნახალისებამ გამოიწვია და თანამშრომლებმა გვიპასუხეს, რომ ისინი უფრო მეტ კმაყოფილებას გრძნობდნენ იმის გამო, რომ საკითხთან დაკავშირებული მათი ხედვა "მოსმენილი და პრაქტიკაში გატარებული იქნა", ვიდრე ფულადი მოტივაცია. თანამშრომელთა ეს კმაყოფილება მიეკუთვნება პროფესიული ზრდის ფორმას, რომელიც სამუშაოსთან დაკავშირებული კმაყოფილებაა, რაც თანამშრომელს ფიქრისა და თავისი ნელილის შეტანის საშუალებას აძლევს.

წყარო: Alan Whitman/Unocal

სტიმულების შედეგები

ეფექტიანი წამახალისებელი კომპენსაციური სისტემის პროექტირებაში მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს საქმიანობის შეფასების მეთოდი. წამახალისებელი სისტემა აკავშირებს მოტივაციას თანამშრომლის საქმიანობის შესრულების შედეგებთან და არა მათ მიერ ჩადებულ შრომასთან. მაგალითად, თანამშრომლის ძალისხმევასთან. უფრო მეტიც, ეს სისტემა დაფუძნებულია გამოსავალზე, რაც მოითხოვს, რომ ორგანიზაციის წევრებს გათავისებული აქვთ ორგანიზაციის მიზნები და წვლილი შეაქვთ მათ განხორციელებაში.

თუმცა დანინაურება შეიძლება დაფუძნებული იყოს გაწეულ შრომაზე სამ შემთხვევაში:

- როცა შედეგების მუდმივად შეფასება შეუძლებელია;
- როცა შედეგებზე გავლენას ახდენს ფაქტორები, რომლებიც თანამშრომელთა კონტროლს არ ექვემდებარება;
- როცა შედეგების შეფასება ძვირია.

გაწეულ შრომაზე დაფუძნებული კომპენსაცია განსაზღვრავს დროს, ცოდნისა და გამოცდილების დონეს, იმ იმედით, რომ არაშეფასებადი გამოსავალი გარკვეულ კორელაციაში იმყოფება გაწეულ შრომასთან. ბევრი ორგანიზაცია იყენებს გარკვეული სახის ცოდნაზე დაფუძნებულ ანაზღაურებას. მსგავსი ანაზღაურება ადგენს კომპენსაციის მაჩვენებელს სამუშაო ტრენინგის მიხედვით. თანამშრომელთა კომპენსაცია არის ნამუშევარი საათების რაოდენობის (მოხმარებული დრო) და საათობრივი მაჩვენებლის შედეგი (გამოცდილების დონის ასახვა). ორგანიზაციები იყენებენ ცოდნაზე დაფუძნებულ ანაზღაურებას, რითაც უზრუნველყოფენ თანამშრომლების სამუშაო გამოცდილების მუდმივად განახლებას.

მასტიმულირებელი კომპენსაციის გეგმების მართვა

არსებობს საფუძველი, რომ ორგანიზაციები არასწორად მართავენ მასტიმულირებელ კომპენსაციის სისტემასთან დაკავშირებულ გეგმებს, განსაკუთრებით აღმასრულებელ პირებთან მიმართებაში. ბევრი სტატიები ინერება გავლენიან ბიზნეს- გამოცემებში, სადაც აღნიშნავენ, რომ ამერიკული კორპორაციების აღმასრულებელი პირების ანაზღაურება მაღალია შესრულებულ სამუშაოსთან შედარებით.

ექსპერტები კამათობენ იმის შესახებ, თუ სად არის მამოტივებელი სისტემა მიზანმიმართული და სად ეფექტიანი, ეს ნიშნავს, რომ ანაზღაურება ხდება იმ დროს როცა საჭიროა და არა მეტად. ზოგიერთი კვლევა გვიჩვენებს აღმასრულებლების კომპენსაციასა და აქციონერების კაპიტალს შორის პოზიტიურ კორელაციას. სხვა კვლევები აღნიშნავს, რომ არაეითარი კორელაცია არ არსებობს ორგანიზაციის საქმიანობასა და აღმასრულებლების კომპენსაციას შორის. დღემდე აქციონერული ღირებულება ქვეშოთ ინევს, მაშინ როცა აღმასრულებელთა კომპენსაცია იზრდება. ბევრს სჯერა, რომ ეს განსაკუთრებით შეუსაბამოა კომპანიებისთვის, რომლებიც აგრძელებენ კომპენსაციური სისტემებით მუშაობას, სადაც აღმასრულებლების დაწინაურება არავითარ კავშირში არ არის კორპორაციულ საქმიანობასთან.

ეკონომიკური მონაცემების მიუხედავად, რომელიც გვიჩვენებს აღმასრულებელ პირთა კომპენსაციასა და კომპანიის საქმიანობას შორის კავშირს, მრავალი პროფესიონალი ჯერ კიდევ კამათობს, რომ თანხის ოდენობა მაღალია და ასახავს მხოლოდ მაღალ სტატუსს და არა კარგი შესრულების დონეს. სამართლიანობის საკითხიც ამ დროს წინა პლანზე ინევს. კვლევები მიუთითებს, რომ საშუალოდ, აღმასრულებელი დირექტორი ამერიკაში გამოიმუშავებს ყველაზე დაბალ ანაზღაურებად თანამშრომელთან შედარებით 300-ჯერ მეტ თანხას. თუმცა იაპონიაში, ეს კავშირი 30-ჯერ მეტია. აღნიშნული საკითხები გვიჩვენებს არასამართლიანობის აღქმასა და ცინიზმის დონეს, რომელსაც საშუალო თანამშრომელი განიცდის წამახალისებელი სისტემის როლთან დაკავშირებით ორგანიზაციაში.

მასტიმულირებელი კომპენსაციის გეგმების სახეები

მასტიმულირებელი კომპენსაციის გეგმის ყველაზე ზოგადი ფორმებია: ფულადი პრემია, მოგების განაწილება, შემოსავლების განაწილება, ოფცია აქციაზე, შედეგზე დაფუძნებული აქციათა ნილი, უფლება ფონდის ღირებულების ზრდაზე, მონაწილეობის ერთეულები, თანამშრომელთა მიერ აქციების შესყიდვის გეგმა. ეს სხვადასხვა გეგმები წარმოადგენს გამოწვევას მმართველობითი აღრიცხვის სისტემისთვის.

ჩვენ შეგვიძლია ორ დიდ კატეგორიად კომპენსაციის გეგმები დავაჯგუფოთ: 1) გეგმები, რომელიც ეფუძნება შიდა მაჩვენებლებს და მუდმივად მონოდებულია ორგანიზაციის მმართველობითი აღრიცხვის სისტემის მიერ და 2) გეგმები, რომელიც ეყრდნობა ორგანიზაციის აქციის ფასს საფონდო ბაზარზე.

მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები ჩართულნი არიან გეგმის პირველ კატეგორიაში. ისინი უკავშირდებიან იმ დანინაურებას, რომელიც ეყრდნობა მმართველობითი სისტემის მიერ აღრიცხულ და წარმოდგენილ მონაცემებს. ბევრი თანამშრომელი, რომელიც მონაწილეობს ფინანსური წამახალისებელი გეგმის შემუშავებაში, მიიჩნევს პროცესს ძალიან სერიოზულად. ეს ადამიანები დაინტერესებულნი არიან საქმიანობის შეფასების სისტემით, რომელიც ასახავს შეფასების მაჩვენებლებს, რომელიც გამოიყენება ფინანსური წინსვლის დათვლასა და გავრცელებაში. ბევრი პრაქტიკოსი მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტი თვლის, რომ ხშირად საკამათო საკითხები დაკავშირებულია საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლებთან, რომელიც ფინანსური დანინაურების დროს გამოიყენება. აქედან გამომდინარე, მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები სერიოზულად ეკიდებიან საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლების შემუშავების მეთოდს.

ორგანიზაციები იყენებენ აქციათა რეზერვებთან დაკავშირებულ მასტიმულირებელ კომპენსაციის გეგმებს: შედეგებზე დაფუძნებული აქციათა წილის მიხედვით, ფონდის ღირებულების ზრდაზე უფლება, თანამონაწილეობის ერთეულებისა და თანამშრომელთა მიერ აქციების შესყიდვის გეგმას, რომელიც მმართველობითი აღრიცხვის სფეროს სცილდება. აღნიშნული გეგმის მიხედვით მონაწილე მხარეები იღებენ წამახალისებელ კომპენსაციას, როცა აქციაზე ფასი იზრდება. ეს იდეა, ამ გეგმის გარდა, უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მოტივაციას – იმოქმედონ ორგანიზაციის გრძელვადიან ინტერესების შესაბამისად და ჩაერთონ იმ საქმიანობებში, რომელიც ინევეს ორგანიზაციის საბაზრო ღირებულების ზრდას.

ფულადი პრემია

ფულადი პრემია (cash bonus) ასე ეწოდება ერთჯერად წახალისებას, გადახდას შესრულების მიხედვით ან შედეგზე დაფუძნებულ პრემიას — ანგარიშსწორების მეთოდს, რომლის დროსაც ხდება ნაღდი ფულის გადახდა განსაზღვრული სამუშაოს შეფასებისას მიღწეული შედეგების საფუძველზე. პრემია არ წარმოადგენს თანამშრომელთა ანაზღაურების ნაწილს.

ფულადი პრემია შეიძლება იყოს ფიქსირებული ოდენობის ან წარმოიშვას, როცა საქმიანობის შესრულების მაჩვენებელი აღემატება სამიზნე მაჩვენებელს, ან როცა საქმიანობის დონე სამიზნე მაჩვენებლის პროპორციულია. აღნიშნული პრემია შეიძლება ეყრდნობოდეს ინდივიდუალურ ან ჯგუფურ შესრულებას და შეიძლება ანაზღაურებული იქნას ჯგუფურად ან ინდივიდუალურად.

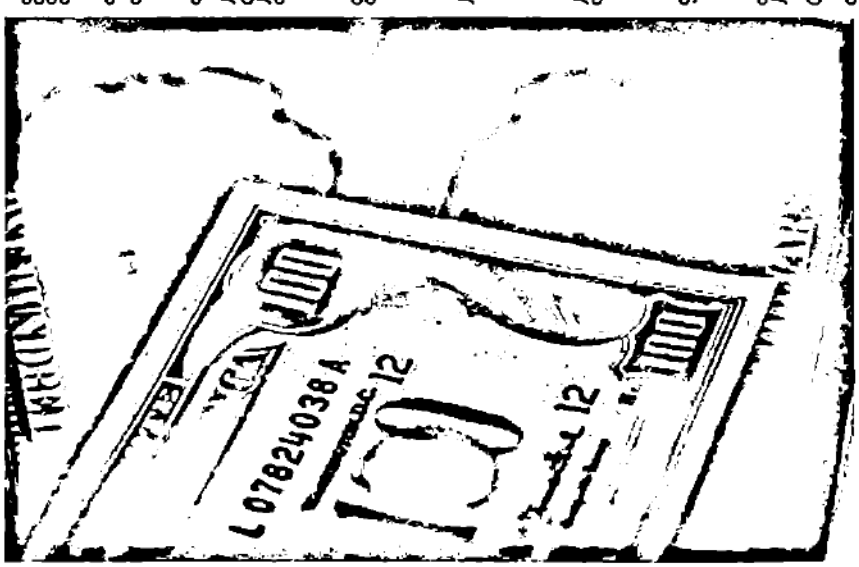
მაგალითად, 1980-იანი წლების ბოლოს General Motors-ის მიერ იგნორირებული ავტომატური ხელფასი გაიზარდა სასიცოცხლო მინიმუმის გაზრდის გამო და ჩანაცვლებული იქნა შედეგზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემით, რომელიც პრემიას აძლევდა მენეჯერებს, მათ მიერ მიღწეული შედეგების მიხედვით. მენეჯერებს მოეთხოვებოდათ თანამშრომლების დაყოფა ოთხ ჯგუფად: საქმიანობის მაღალი შემსრულებლები (10%), კარგი შემრულებლები (შემდეგი 25%), საშუალო შემსრულებლები (შემდეგი 55%) და დაბალი შემსრულებლები (ბოლო 10%). სუპერვაიზორები იყენებდნენ ამ დაჯგუფებას შედეგზე ორიენტირებული პრემიისა და ხელფასის განსხვავების მისაღებად.

მოგების განაწილება

მოგების განაწილება (Profit sharing) არის ფულადი პრემია, რომელიც გამოითვლება როგორც ორგანიზაციის ერთეულის აღრიცხული მოგების პროცენტი. იგი წარმოადგენს ჯგუფური მასტიმულირებელი კომპენსაციის გეგმას, რომელიც ფოკუსირებულია შესრულების მოკლევადიან პერიოდზე.

მოგების განაწილების ყველა გეგმა განსაზღვრავს ორგანიზაციის აღრიცხული მოგების რა ნაწილის განაწილებაა შესაძლებელი, ასევე ადგენს განაწილების ფორმულას, თანაშრომლებს, რომლებმაც მონაწილეობა უნდა მიიღონ გეგმაში და ცალკეული თანაშრომლის წილის ფორმულას.

მოგების განაწილების ყველა გეგმა დაფუძნებულია დარჩენილ მოგებაზე, მას ეწოდება *დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება*. მსგავს გეგმებში, აღრიცხული მოგება შემცირდება ორგანიზაციის აქციონერთა ინვესტიციის გარკვეული პროცენტით (ვთქვათ 15%). აღნიშნული განაწილება აძლევს აქციონერებს საჭირო ამონაგებს მათ ინვესტიციაზე. პრემიის ფონდი განაწილებულია თანამშრომლებსა და აქციონერებს შორის დანაწევრებულ ბაზაზე, როგორიცაა 40% თანამშრომელთათვის და 60% აქციონერებისთვის. ეს გეგმა ასევეე აწესებს შეზღუდვას მოგების მთლიან რაოდენობაზე, რომელიც შეიძლება



წყარო: National Geographic Image Collection.

პრაქტიკაში

სად გაქრა ამდენი შემოსავლები?

ბევრი ორგანიზაცია იწყებს კარგი საქმიანობისთვის ხელფასის მომატებისგან თავის არიდებას. ნაცვლად ამისა, ისინი იყენებენ ფულად პრემიას. პრემიის სტრუქტურა ასევე იზრდება და მოიცავს თანამშრომლებს წარმოებისა და ადმინისტრაციულ დონეზე, რაც ეწინააღმდეგება ტრადიციულ მიდგომას, რომელიც მხოლოდ აღმასრულებელ პირებს მოიცავდა. ზოგიერთი კომპანია აძლევს პრემიებს გათანაბრების მეთოდით, თუ კომპანია აჭარბებს დადგენილი წარმოების ან მოგების მიზანს, ყველა იღებს პრემიას. სხვები იყენებენ უფრო მდგომარეობის მოპოვების მიდგომას და განსხვავებულად უხდიან პრემიებს სხვადასხვა თანამშრომლებს ერთი და იმავე სამუშაოში საქმიანობის შესრულების დონის შესაბამისად.

Hewit Associates-ის მიერ ჩატარებული კვლევა გვიჩვენებს, რომ კომპანიები მოელიან ხელფასის მომატებას დაახლოებით 3.4%-დან 3.7%-მდე. ეს დამოკიდებულია თანამშრომლის მდგომარეობაზე იერარქიაში. ეს მომატებული დონე ყველაზე დაბალია რომელიც ოდესმე დაფიქსირებულა Hewit-ის მიერ 28 წლის განმავლობაში. ამ ცვლილების ძირითადი მიზანი არის კომპანიების სურვილი, შეინარჩუნონ დაბალი მუდმივი ხარჯები. ხელფასის მომატება მუდმივი ხარჯია, რომელიც კომპანიამ უნდა გასწიოს წლების მანძილზე. პრემიები არჩევითია წლიდან წლამდე, რაც აძლევს კომპანიას თავისი ხარჯების უფრო მეტად კონტროლის შესაძლებლობას.

წყარო: J.Opdyke, "Getting a Bonus Instead of a Raise", "Wall Street Journal, December 29, 2004, D1-D2 .

განაწილდეს თანამშრომლებზე. გარდა ამისა, მოგების განაწილების გეგმა მიუთითებს როგორ განაწილდეს თანხის ოდენობა ცალკეულ ფონდში თითოეული თანამშრომლისთვის. ზოგიერთი გეგმა უზრუნველყოფს თანაბარ განაწილებას, სხვა ანაწილებს პრემიის ცენტრს თანამშრომელთა საქმიანობის შესრულების მიხედვით, რომელთა შედარება ხდება სამიზნე შესრულების დონესთან.

საქმიანობის შედეგებზე დაფუძნებული კომპენსაციის მიდგომის დროს, თანამშრომლები იღებენ ქულას, რომელიც ასახავს თუ რამდენად კარგად შეძლეს მათ სამიზნე შედეგის მიღწევა. თანამშრომლის ქულის გაყოფით ყველა თანამშრომლის მთლიან ქულაზე ვიღებთ თანამშრომლის წილს. მოგების განაწილების ზოგიერთი გეგმა ანაწილებს პრემიას ცალკეულ თანამშრომელზე იმ ოდენობით, რომელიც ძირითადი ხელფასის პროპორციულია, რადგან გეგმის შემქმნელებს სჯერათ, რომ ეს ასახავს მთლიან მიღწეულ შედეგში თანამშრომლის მიერ შეტანილ წვლილს.

მოგების განაწილების გეგმა მოითხოვს სარგებლიანობის რაოდენობას ორგანიზაციის აღრიცხვის სისტემიდან ზოგადად და მმართველობითი აღრიცხვის სისტემიდან კონკრეტულად. პირველ რიგში, ორგანიზაციამ უნდა მოამზადოს მოგების კალკულაციის მეთოდები. ამ პროცესის მონიტორინგი ხდება და შემდეგ მოწმდება გარედან მონვეული აუდიტის მიერ. მეორე, როცა პრემიის ცენტრიდან დაქვითვა დაფუძნებულია მფლობელის ინვესტიციაზე, მმართველობითი აღრიცხვის სისტემამ უნდა მოგვაწოდოს ინვესტირებული კაპიტალის მაჩვენებელი. მესამე, როცა მოგების განაწილება ეფუძნება საქმიანობის დონის შეფასებას (მაგალითად, გაერთიანებული ქულა, რომელიც ასახავს თანამშრომელთა უნარს დააკმაყოფილოს სამიზნე საქმიანობების ჯგუფი), მმართველობითი აღრიცხვის სისტემამ უნდა შეიმუშავოს საქმიანობის შეფასების ძირითადი მაჩვენებლები და მთლიანი საქმიანობის ქულა.

შემოსავლის განაწილება

შემოსავლის განაწილება (Gain sharing) არის ფულადი პრემიის სისტემა საპრემიო ფონდიდან, როცა განკარგვაში მყოფი მთლიანი თანხა არის გარკვეულ მიზანთან დაკავშირებული შესრულების ფუნქცია. მაგალითად, სხვადასხვა ერთეულში მომუშავე თანამშრომლები იღებენ ფულად პრემიას, როცა მათი საქმიანობის მაჩვენებელი აჭარბებს სამიზნე მაჩვენებელს. შემოსავლების განაწილება განსხვავდება შედეგზე დაფუძნებული ფულადი პრემიისგან, რომელიც ინდივიდუალურ დანინაურებას მიეკუთვნება. იგი ახდენს ფინანსური შემოსავლების განაწილებას ორგანიზაციული საქმიანობის სტრუქტურაში. შემოსავლის განაწილების გეგმაში მონაწილეობს თანამშრომელთა ჯგუფი ორგანიზაციის ერთეულის შიგნით, როგორიცაა დეპარტამენტი. ის იყენებს ფორმულას, რომელიც მიუთითებს წახალისების ოდენობას განაწილებას და საქმიანობის ძირითად პერიოდს, როცა ხდება ეტალონური შეფასება. ასეთი შეფასება არ შეიცვლება, ვიდრე ძირითადი ცვლილება არ მოხდება პროცესში ან ტექნოლოგიაში. როცა საქმიანობის შესრულება აჭარბებს ძირითადი პერიოდის საქმიანობის შედეგებს, შემოსავლების განაწილების გეგმის მიხედვით ანაზღაურება ხდება პრემიის ფონდიდან.

შემოსავლების განაწილება ხელს უწყობს ჯგუფურ მუშაობას და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობას. ის მოითხოვს, რომ თანამშრომლებს ჰქონდეთ მონაწილეობის მიღების გამოცდილება და ორგანიზაცია მხარს უჭერს მონაწილეობას. განვიხილოთ კომპანიები, რომლებიც ეფექტიანად იყენებენ შემოსავლების განაწილებას:

- Herman Miller Company ავეჯის მწარმოებელი კომპანია, რომელიც ხშირად შედის 10 საუკეთესოდ მართვად ამერიკულ კორპორაციებს შორის, იგი იყენებს შემოსავლის განაწილების გეგმას მრავალი წელია და ასევე მიმართავს თანამშრომელთა ჩართულობას სტრატეგიის განსაზღვრისას, რომელიც მხარს უჭერს და აძლიერებს მოტივაციის ეფექტს შემოსავლის განაწილების გეგმის დროს.
- Grumman Corporation-მა შეიმუშავა საქმიანობის შეფასების პრემიის გეგმა Long Life Vehicle-ის პროექტში მომუშავე პერსონალისთვის, რომელიც დაკავშირებული იყო Grumman Quality-ის პროგრამასთან. თანამშრომლები აქცენტს აკეთებდნენ იმ პროცესებზე, რომელიც მოიცავდა ხელახალი გადამუშავებისა და ჭარბი ტექნიკური მომსახურების ხარჯებს. გაუმჯობესებული საქმიანობის შედეგად მიღებული დანაზოგის ნახევარი თანაბრად გაყოფილი იქნა პროექტში მომუშავეთა შორის.

შემოსავლების განაწილების ყველაზე ფართოდ გავრცელებული სამი პროგრამა არსებობს: თანამონაწილეობით გაუმჯობესებული მწარმოებლურობა, სკენლონის სისტემა და რაკერის სისტემა.

1. თანამონაწილეობით გაუმჯობესებული მწარმოებლურობა (Improshare)* ადგენს პრემიის ფონდს წარმოების მოცემულ დონეზე სამიზნე მუშახელის და მიმდინარე მუშახელის დანახარჯს (ძირითადი მუშახელის ეფექტიანობის ცვლილება, იხილეთ მეათე თავში) შორის სხვაობის დაანგარიშებით. გეგმა მიუთითებს როგორ იქნება განაწილებული სხვაობა აქციონერებსა და თანამშრომლებს შორის და როგორ დაითვლება რა თანხა უნდა მიიღოს თითოეულმა თანამშრომელმა.
2. სკენლონის გეგმა (Scanlon plan) დაფუძნებულია ქვემოთ მოცემულ ფორმულაზე, რომელიც გამოითვლება რომელიმე საბაზო პერიოდში არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით:

ძირითადი კოეფიციენტი = შრომის ანაზღაურების ხარჯები/წარმოებული პროდუქტის ან მომსახურების ღირებულება

მაგალითად, თუ საბაზო პერიოდში შრომის ანაზღაურების ხარჯები არის 25 მილიონი დოლარი და წარმოებული პროდუქტის ან მომსახურების დადგენილი ღირებულება 86 მილიონი დოლარია, ძირითადი კოეფიციენტი იქნება $0.29 ($25 მილიონი: $86 მილიონი). ნებისმიერ პერიოდში, როცა მუშახელის ხარჯების შეფარდება წარმოების ან მომსახურების ღირებულებასთან ნაკლები იქნება ძირითად კოეფიციენტზე, მუშახელის დანაზოგი ემატება პრემიის ფონდს. აქედან გამომდინარე, წინა მაგალითის შემთხვევაში, თუ მიმდინარე შრომის ანაზღაურების ხარჯები იყო 28 მილიონი დოლარი, როცა წარმოების ღირებულება შეადგენდა 105 მილიონ დოლარს, პრემიის ფონდს დაემატება:

პრემიის ფონდში დასამატებელი თანხა = (ამ პერიოდში წარმოების ღირებულება X ძირითადი კოეფიციენტი) – მიმდინარე შრომის ანაზღაურების ხარჯები
= ($105,000,000 X 0.29) – $28,000,000 =$2,450,000

როცა მუშახელის ხარჯები უფრო მეტია, ვიდრე ძირითადი კოეფიციენტი, ზოგიერთი ორგანიზაცია სხვაობას აკლებს პრემიის ფონდს. პერიოდულად, ერთხელ წელიწადში, ფონდი ნაწილდება კომპანიასა და თანამშრომლებს შორის და კომპანიის კოეფიციენტის გამოყენებით, რომელიც ხშირად არის 50%/50%-ზე.

3. რაკერის გეგმა (Rucker plan) გამოისახება ქვემოთ მოცემული ფორმულით, რომელშიც მიმდინარე პერიოდის მონაცემები გამოიყენება:

რაკერის გეგმა = შრომის ანაზღაურების ხარჯები/წარმოების ღირებულება

სადაც წარმოების ღირებულება იზომება როგორც, სუფთა გაყიდვების, მარაგების ცვლილება, გამოყენებული მასალები და აღჭურვილობის ღირებულება. სკენლონის სისტემის მსგავსად, რაკერის სისტემის იდეა მდგომარეობს საბაზისო დამოკიდებულების განსაზღვრაში შრომის

* Improved Productivity Through Sharing თანამონაწილეობით გაუმჯობესებული მწარმოებლურობა შემოკლებული ფორმა improshare (რედაქტორის შენიშვნა).

ანაზღაურების ხარჯებსა და ნარმოების ღირებულებას შორის შემდეგ იგი აწინაურებს თანამშრომელს, რომელიც ზრდის ეფექტიანობას. ეფექტიანობა განისაზღვრება როგორც შრომის ანაზღაურების ხარჯების შემცირება ნარმოების ღირებულებასთან შეფარდებაში. როცა მიმდინარე ხარჯები მცირეა ვიდრე რაკერის სტანარტი თანამშრომლები იღებენ პრემიას.

შემოსავლების განაწილების გეგმის მუშაობისთვის საჭიროა, რომ ის ასახავდეს საქმიანობის სათანადო შესრულების დონეს. როგორც მოსალოდნელია, მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს, რომლებიც ამ გეგმის ნაწილს წარმოადგენენ გააჩნიათ სხვადასხვა იდეები სამართლიანობის შესახებ. მენეჯმენტი ჩვეულებისამებრ ეძებს ვიწრო სტანდარტებს ან სამიზნე მაჩვენებლებს და თანამშრომელებს კი სურთ საპირისპირო. მსგავსი გეგმა მოითხოვს, რომ მენეჯმენტმა, მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტებმა და თანამშრომლებმა მონაწილეობა მიიღონ შესრულების საქმიანობის დონის შემუშავებაში, რომელიც გახდება სტანდარტი ან ეტალონური შეფასება გეგმისთვის. მმართველობითი აღრიცხვის ბევრ სპეციალისტს მოსწონს თავისი შუამავლის როლი მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის.

შემოსავლების განაწილების გეგმის შემქმნელებს სჯერათ, რომ დასაწყისში თვიური ან ყოველკვირეული ნახალისება არის საუკეთესო, რადგან გარეგანი მოტივაციის გარდა, ის გეაძლევს სწრაფ უკუკავშირს და შესაბამისად, დამატებით მოტივაციას, რადგან დაწინაურება აძლიერებს სასურველი ტიპის ქცევას. სწრაფმა უკუკავშირმა შეიძლება გააუმჯობესოს დაწინაურების მოტივაციური ეფექტი; მოკლევადიანი ციკლის პერიოდში მიღებულმა უკუკავშირმა შეიძლება გამოინვიოს მმართველობითი აღრიცხვის სისტემის გადატვირთვა, როცა აღრიცხული და დაგროვილი მუშახელის დანახარჯები ზრდის ორივეს, როგორც ხარჯს, ასევე შეცდომის პოტენციალს მმართველობითი აღრიცხვის სისტემაში.

რადგან შემოსავლების გეგმა ჯგუფზე ორიენტირებული დაწინაურებაა, მას აქვს შეფერხება, რომელიც მდგომარეობს იმაში, რომ გუნდის წევრებმა შეიძლება მათზე დაკისრებული სამუშაო სათანადოდ არ შეასრულონ და მიიღოს პრემია სხვის ხარჯზე; მაგალითად, სტუდენტები ხშირად გამოთქვამენ პრეტენზიას ჯგუფური პროექტების გამო, განსაკუთრებით როცა ისინი ვერ არჩევენ თავიანთ ჯგუფს, რადგან რომელიმე პირი ჯგუფში ხშირად უარს ამბობს სამუაშოს შესრულებაზე ან არ შესნევს მისი შესრულების უნარი. სტუდენტები, თანამშრომლების მსგავსად, ხშირად არაკომფორტულად გრძნობენ თავს დისციპლინის გამო. შემოსავლების განაწილების ადრეული მომხრეები აცნობიერებდნენ ამ ფენომენს და აკეირდებოდნენ ამ გეგმის მუშაობის პროცესს. ორგანიზაციულმა კულტურამ ხელი უნდა შეუწყოს ერთიანი დამოკიდებულების შექმნას ჯგუფში, ჯგუფსა და მენეჯმენტს შორის.

გარდა ამისა, კორპორატიულ კულტურას გააჩნია მნიშვნელოვანი გავლენა შემოსავლების განაწილების გეგმის პოტენციალზე. აღნიშნული პროგრამები ეყრდნობა თანამშრომელთა ვალდებულებასა და მათ ჩართულობას პროგრამაში. აქედან გამომდინარე, კორპორატიული კულტურა რომელიც პატივს სცემს თანამშრომლებს, მხარს უჭერს მათ მონაწილეობას და აფასებს თანამშრომელთა სწავლასა და ინოვაციას, რაც აძლიერებს შემოსავლების განაწილების პროგრამის ეფექტიანობას.

ყველა ნამახალისებელი პროგრამის მსგავსად, შემოსავლების განაწილების პროგრამა მუშაობს საუკეთესო დონეზე მაშინ, როცა ის მარტივია გასაგებად და შესამოწმებლად. არსებობს ინსტრუქცია, რომლითაც თანამშრომლებს შეუძლიათ გამოითვალონ საკუთარი ბონუსი. გარდა ამისა, მსგავსი პროგრამები აღქმული უნდა იქნეს როგორც სამართლიანი სისტემა, რადგან თანაშმრომლის საქმიანობა პირდაპირ გავლენას ახდენს მასზე და განაპირობებს ჯგუფის ნარმატებას.

შემოსავლების განაწილების გეგმა ეფუძნება საქმიანობის შესრულების მაჩვენებლებს, რომელიც მოცემულია მმართველობითი აღრიცხვის სისტემაში. ეს სისტემა თამაშობს საწყის, ხელისშემწყობ როლს შემოსავლების განაწილების გეგმის განხორციელების დროს. უმეტესი შემოსავლის განაწილების გეგმა ფოკუსირებულია მმართველობითი აღრიცხვის მაჩვენებლებზე, რაც უკავშირდება მუშახელის ხარჯებს, მიმდინარე მუშახელის ხარჯებსა და ზოგიერთ სტანდარტს შორის დამოკიდებულებას ან ბიუჯეტირებულ მუშახელის ხარჯის დონეს. შესაბამისად, საქმიანობის შეფასების სისტემაში ძირითადი საკითხები ასოცირებულია მუშახელის ხარჯების ზუსტად და სათანადოდ დადგენასთან და ასევე ხარჯის სტანდარტის დამკვიდრების შესაძლებლობასთან, რომელიც სამართლიანად აღიქმება.

ოფცია აქციაზე და სხვა აქციებთან დაკავშირებული კომპენსაციის გეგმა

ანაზღაურების ექსპერტების მიერ გამოქვეყნებული შენიშვნების მიხედვით, ოფცია აქციაზე არის ყველაზე მეტად გავრცელებული, არასწორად გამოყენებული და

არასასურველი მიდგომა წამახლისებელი კომპენსაციის დროს. ოფცია აქციაზე (stock option) არის ორგანიზაციის აქციების ერთეულის შესყიდვის უფლება დადგენილ ფასად, რომელსაც ეწოდება ოფციის ფასი.

ოფციის ფასწარმოქმნის ზოგადი მიდგომა მდგომარეობს ოფციის ფასის დადგენაში, რომელიც შეადგენს დაახლოებით აქციების საბაზრო ფასის 105%-ს, იმ დროისთვის, როცა ორგანიზაცია გასცემს ოფციონს აქციაზე. ეს მეთოდი მიმართულია თანამშრომელთა მოტივაციაზე, რომელსაც მიანიჭეს ოფცია აქციაზე ორგანიზაციის გრძელვადიანი ინტერესების გათვალისწინებით, რაც ზრდის კომპანიის ღირებულებას ისე, რომ აქციების საბაზრო ფასი აჭარბებს ოფციის ფასს. ამ მიზეზის გამო ანაზღაურების სისტემის შემქმნელები ზლუდაენ ოფციებს აღმასრულებელი პირებისთვის, რადგან მათ სჯერათ, რომ ამ ადამიანებს გააჩნიათ უდიდესი გავლენა ორგანიზაციის საბაზრო ღირებულების გაძლიერებაზე. დანარჩენები კამათობენ, რომ რადგან მომსახურე პერსონალი ასრულებს მოკლევადიან გეგმებს მათ შეუძლიათ პროცესის მნიშვნელოვანი და მდგრადი გაუმჯობესება. ეს აძლევს ორგანიზაციას კონკურენტულ უპირატესობას ორგანიზაციის საბაზრო ღირებულების გაზრდით გზით.

„ოფციის აქციაზე" გეგმის კრიტიკოსები აღნიშნავენ, რომ ორგანიზაციები არიან მეტისმეტად გულუხვები, როცა აღმასრულებელი პირებს აჯილდოვებენ ოფციით აქციაზე. მაგალითად, ორგანიზაციამ შეიძლება გამოუშვას ათასობით ოფცია აქციაზე აღმასრულებელი პირისთვის, როცა ოფციის ფასი ძალიან ახლოს დგას (ან დაბალია) საბაზრო ფასთან იმ დროისთვის, როცა ოფცია აქციაზე გაიცემა. ეს არის განხორციელების საკითხი და არა აქციაზე ოფციის ძირითადი ნაკლი. ზოგიერთი კრიტიკოსი აცხადებს, რომ ოფციის ფასის ზრდა ხშირად ასახავს ზოგად საბაზრო მიმართულებას, რომელსაც საერთო არ აქვს ორგანიზაციის საქმიანობასთან. ამ მიზეზის გამო ბევრი წამახალისებელი კომპენსაციის სისტემის ექსპერტი ამბობს, რომ ოფციის ფასი უნდა იყოს მორგებული ორგანიზაციის აქციების მაჩვენებელზე და შესადარებელი აქციების ფასებზე. ოფცია აქციაზე იქნება ღირებული იმ შემთხვევაში, როცა აქციის ფასი გაიზრდება უფრო სწრაფად, ვიდრე მსგავსი ორგანიზაციის აქციის ფასები. რადგან მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები ჩართულნი არიან კვლევებში ან სისტემის შექმნაში, რომელიც ეყრდნობა გარე ბენჩმარკინგს, ორგანიზაციები ხშირად ოფციაზე აქციის გეგმის შესაბამისი სტანდარტების შემუშავების უფლებას გადასცემენ ჯგუფს, რომელშიც შედის მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტი.

საზოგადოდ, თანამშრომელთა მიერ აქციის შესყიდვის გეგმა თვლის, რომ თანამშრომლები მუშაობენ უფრო გულმოდგინედ, როცა მათ შეუძლიათ აქციის შესყიდვა. Avis – ავტომობილის დაქირავების კომპანია, იყენებდა თანამშრომელთა მიერ აქციის შესყიდვის გეგმას მათი მოტივაციის გაუმჯობესების მიზნით, რასაც შედეგად მოჰყვა გაყიდვების მაღალი დონე და გაზრდილი მარჟა გაყიდვებზე. Salomon Brothers Wall Street-ის ინვესტირების სახლმა გასცა უზარმაზარი პრემიები საქმიანობის შესრულების მაღალი მაჩვენებლების მქონე თანამშრომელთათვის 1980-1990-იან წლებში. მაგალითად, ერთი ობლიგაციის გამყიდველს გადაუხადეს 23 მილიონი დოლარის პრემია 1990 წელს. ამ ფაქტზე რეაგირება მოახდინა, Salomon Brothres-ის ყველაზე დიდმა აქციონერმა Warren Buffet-მა, რომელიც ჟურნალ Forbes-მა აღიარა, როგორც ყველაზე მდიდარი პიროვნება

პრაქტიკაში

ახალი აღრიცხვის წესები აქციაზე ოფციისთვის: SFAS 123-ის შემთხვევა

2004 წლის დეკემბერში Financial Accointing Standards Board-მა (FASB) გამოსცა ფინანსური აღრიცხვის სტანდარტი განაცხადი 123(R) – აქციაზე დაფუძნებული ანგარიშსწორებისთვის (Share-Based Payment). რამაც გამოიწვია აქციაზე ოფციის აღრიცხვის მხრივ მნიშვნელოვანი ცვლილებები, რადგან კომპანიებს უნდა განესაზღვრათ თანამშრომლის ოფციების საბაზრო ღირებულება (fair value), აღმოეფხვრათ ეგრეთ წოდებული შიდა მიდგომა, რომელიც გამოიყენებოდა APB No.25-ის დროს, ოფციების ხელახალი განსაზღვრა დადგენილ დღეს, ამარტივებდა აღრიცხვას პირობების მოდიფიკაციით და ითხოვდა დანაკარგის შეფასებას.

აღნიშნული განაცხადი შემუშავებული იქნა გამომყენებლებისა და კრიტიკოსების მისამართით, ფინანსური ინფორმაციის შესადარისობის გასაუმჯობესებლად და GAAP-ის გასამარტივებლად და უახლოვდებოდა საერთაშორისო აღრიცხვის სტანდარტებს. ძალაში შესვლის თარიღი გახლდათ 1 ივლისი, 2005 წელი.

წყარო: ადაპტირებულია FASB pronouncement 123 R-დან Stock-based Payment, Financial Accounting Standards Board. http://www.fasb.org/st/summary/stsum123r.shtml.



ეს თანამშრომელი შემოსავლების განაწილების გეგმაში მონაწილეობს, ქაღალდის პროდუქციის მწარმოებელ სანარმოში Georgia-Pacific, რომლის მიხედვით თანამშრომელს ეძლევა ფულადი პრემია, რომელიც დაფუძნებულია პროდუქტიულობის გაუმჯობესებაზე. მოტივაციის გაძლიერების თვისება შემოსავლების განაწილების გეგმაში არის ის, რომ ის უნაზღაურებს პროდუქტიულობაზე დაფუძნებულ პრემიას მაშინაც, კი როცა კომპანიის წმინდა შემოსავალი ნეგატიურია.

წყარო: John Chiasson/Liason Agency, Inc

შეერთებულ შტატებში 1993 წელს და ვინც იმ დროისთვის იყო დროებითი თავჯდომარე. Warren-მა განაცხადა, რომ მისი სურვილია Salomon Brothers-ის თანამშრომლებმა გამოიმუშავონ პრემიები საკუთარი აქციებით, და არა აქციონრეთა ინვესტიციის გამოყენებით. კომპანიის თანამშრომლებისა და მისი აქციონერების ინტერესების შეთანხმების მისაღწევად და საქმიანობის შეფასებაზე დაფუძნებული უფრო შესაბამისი დაწინაურების სისტემის შესაქმნელად Buffet-მა კომპანიის Compensation Committee-ის საშუალებით შეიმუშავა წამახალისებელი გეგმა, რომლის მიხედვითაც თანამშრომლები მიიღებდნენ კომპანიის აქციებით გამომუშავებული თანხის ნახევარს, ეს აქციები გაცემული იქნა საბაზრო ფასზე უფრო დაბალი ფასში, და ის ვერ გაიყიდებოდა გამოცემიდან ხუთი წლის განამვლობაში. თუმცა, მისი მცდელობა ნარუმატებელი აღმოჩნდა, რადგან ვერ გაითვალისწინა კომპენსაციის გეგმის შემუშავებისთვის არსებითი ფაქტორი, კერძოდ, სხვა საინვესტიციო საბანკო კომპანიების მიერ გაცემული კომპენსაციის ხერხები. ვიდრე სხვა ადამიანები მიესალმებოდნენ Buffet-ის გეგმის რაციონალობას, სხვა თანამშრომლებმა დატოვეს კომპანია და შეუერთდნენ საინვესტიოციო საბანკო კომპანიებს, რომლებიც იყენებდნენ Salomon Brothres-ის მსგავს კომპენსაციის სისტემას. ასეთმა მოქმედებამ დააჩქარა კრიზისი, რომელმაც საბოლოოდ გამოიწვიოა ახალი გეგმის ჩაევარდნა.

შეჯამება

აღნიშნული თავის შესავალში Nathiniel Young-ი ფიქრობდა, რომ მან სათანადოდ არ ჩართო თანამშრომლები ახალი მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემუშავების დროს (MACS). Nathiniel-ს აინტერესებდა ქცევითი მახასიათებლები, რომლის მართვაც მას ესაჭიროებოდა.

ეს თავი გამოყოფს ოთხ ძირითად ქცევით მახასიათებელს, რომელიც ქმნის კარგად დაპროექტებულ მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემას. ოთხი მახასიათებლიდან არჩევანი დაფუძნებულია მოტივაციისთვის ადამიანთა რესურსების მისაღებ მოდელის არჩევაზე. აღნიშნული მახასიათებლების გათავისება საშუალებას მისცემს Nathiniel-ს შეიმუშაოს ახალი წესები, რომელიც საჭიროა ახალი სისტემის შესაქმნელად.

პირველ რიგში საჭიროა ორგანიზაციის ქცევის ეთიკური კოდექსის ჩართვა MACS-ში, რომელიც კარგად დაპროექტებული MACS-ის ცენტრალურ ნანილს წარმოადგენს. ქცევის ეთიკური კოდექსი ეხმარება ორგანიზაციებს ეთიკური დილემის ან კონფლიქტის გადაჭრაში, რომელიც ვითარდება ინდივიდუალურ და ორგანიზაციის ღირებულებებს და ორგანიზაციის ჩამოყალიბებულ და პრაქტიკაში გატარებულ ფასეულობებს შორის განსხვავების შემთხვევაში. ეფექტიანი ეთიკური

კონტროლის სისტემის ელემენტები წარმოდგენილია ერთად სპეციალურ გადაწყვეტილების მოდელში, რომლის გამოყენება შესაძლებელია ეთიკური პრობლემების გადაჭრის დროს.

ორგანიზაციები ატარებენ დიდ დროს თანამშრომელთა მოტივაციის საშუალებების დადგენაში. ერთი მეთოდით თანამშრომელთა მიზნების შეთანხმება ორგანიზაციის მიზნებთან. მიზნების დამთხვევის შემთხვევაში ორგანიზაცია ყოველთვის ვერ დაეყრდნობა თანამშრომელთა თვითკონტროლს სამიზნე საქმიანობის შესრულების მაჩვენებლის მიღწევის პროცესში. ბევრ შემთხვევაში, ორგანიზაციებმა უნდა შეიმუშაონ ამოცანისა და შედეგის კონტროლის სისტემა. ამოცანის კონტროლი იყენებს პრევენციულ კონტროლის საშუალებებს და ეყრდნობა მონიტორინგს, მაშინ როცა შედეგების კონტროლი ფოკუსირებულია მიმდინარე შედეგების სასურველ მაჩვენებელთან შედარებაზე. სწორი შესრულების მაჩვენებლების შემუშავება და გამოყენება პირდაპირ კავშირშია მეორე ქცევით მახასიათებელთან, რომელიც მოიცავს მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ხარისხისა და რაოდენობრივ შესრულების მაჩვენებლების გამოყენებას. ეს არის დაბალანსებული მაჩვენებლთა სისტემის მიდგომა.

დაბალანსებული მაჩვენებლთა სისტემა არის პირველი სისტემური მცდელობა საქმიანობის შეფასების სისტემის შექმნისთვის, რომელიც ორგანიზაციის სტრატეგიას გარდაქმნის გასაგებ მიზნებში, მაჩვენებლებსა და ინიციატივებში. ის აგებულია ოთხ პერსპექტივაზე: ფინანსური, მომხმარებლის, ბიზნესის შიდა და სწავლისა და ზრდის პერსპექტივა. თითოეული მათგანისთვის სპეციალური მაჩვენებლებია შემუშავებული. მსგავსი პერსპექტივების არსებობა საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას მართვა განახორციელოს დაბალანსებულად, როცა ერთი პერსპექტივა არ არის გადანონილი სხვების ხარჯზე.

მესამე მახასიათებელი არის თანამშრომლებისთვის უფლების მინიჭება მონაწილება მიიღონ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და MACS-ის შექმნაში, რომელიც აღიარებს, რომ ადამიანები არიან ორგანიზაციის ყველაზე დიდი ფასეულობა. ხმის მოპოვებას თანამონაწილეობის პროცესში აქვს ორმაგი სარგებელი. პირველი, გადაწყვეტილების მიღების დროს მონაწილეობა აძლიერებს თანამშრომლის მორალს, გადაწყვეტილების მიმართ ვალდებულებას და სამუშაოსგან კმაყოფილების მიღებას; მეორე, თანამშრომლების მონაწილეობის შედეგად ორგანიზაციას შეუძლია სამუშაოსა და პროცესის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება. მსგავსი ინფორმაცია მენეჯერებს უფრო ღრმა ანალიზის საშუალებას აძლევს, რომელიც ჩვეულებრივი ზედაპირული შემოწმების დროს შეუძლებელია. თანამშრომელთა განათლების გაგრძელება, რომელიც მათ მიერ გამოყენებულ და თანამშრომელთა შესაფასებელ ინფორმაციას უკავშირდება თანამშრომელთა ჩართვის მეორე ასპექტია. მაგალითად, გასაგები ახსნის გარეშე, რომელიც უკავშირდება მათი საქმიანობების გარდაქმნას საქმიანობის მაჩვენებლებად, რაც საბოლოოდ ქულებითაა წარმოდგენილი, თანამშრომლები დარჩებიან ყოველგვარი მიმართულების გარეშე და შეიძლება მიიღონ ორგანიზაციისთვის ზიანის მომტანი ზომები.

ორივე, გარეგანი და შინაგანი კომპენსაციის მეთოდების მიზანია ორგანიზაციის მიერ თანამშრომელთა სტიმულირება. თუმცა, პროფესიონალური ზრდა მოდის თანამშრომლიდან და შეიძლება უბრალოდ უკავშირდებოდეს თანამშრომლის მიერ სპეციალური სამუშაოს მოწონებას. ორგანიზაციები ცდილობენ პირების დაქირავებას, რომლებიც მოტივირებულნი არიან თავიანთი სამუშაოთი. პროფესიონალური ზრდის არსებობის მიუხედავად, ორგანიზაციები ეყრდნობიან დამატებით სტიმულს, როგორიცაა ფინანსური წახალისება მოტივაციის მიზნებისთვის.

შესაბამისი წამახალისებელი სისტემის შემუშავება მეოთხე მახასიათებელს წარმოადგენს. აღნიშნულ თავში აღწერილია ეფექტიანი საქმიანობის შეფასების სისტემის მახასიათებლები და შედეგების გაუმჯობესების ყველაზე ზოგადი საშუალებები ფულადი პრემიის, შემოსავლის განაწილებისა და აქციაზე ოფციის ჩათვლით.

ძირითადი ტერმინები

ადამიანური რესურსების მოტივაციის მოდელი, 357
ადამიანთა ურთიერთობის მოძრაობა, 357
ამოცანის კონტროლი, 365
გარეგანი კომპენსაცია, 371
დაბალანსებულ მაჩვენებლთა სისტემა, 369
დიაგნოსტიკური კონტროლის სისტემა, 363
ეთიკური კონტროლის სისტემა, 362
თანამონაწილეობით გაუმჯობესებული მწარმოებლურობა, 380
თანამშრომლის თვითკონტროლის კონცეფცია, 363
ინტერაქტიული კონტროლის სისტემა, 365
მასტიმულირებელი კომპენსაცია, 372
მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლა, 357
მიზნის თანხვედრა, 363
მოგების განაწილება, 378
მონაცემთა გაყალბება, 368
მონიტორინგი, 365
მოტივაცია, 357
ოფცია აქციაზე, 382
პრევენციული კონტროლი, 365
რაკერის გეგმა, 380
სკენლონის გეგმა, 380
ფულადი პრემია, 378
შედეგზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა, 372
შედეგების კონტროლი, 366
შემოსავლების მენეჯმენტი, 368
შემოსავლის განაწილება, 379
შესრულების ინდიკატორით მანიპულირება, 368
შინაგანი კომპენსაცია, 371
ჩახშობა, 368

დავალებები

კითხვები

8-1 რომელი ოთხი ქცევითი ფაქტორის გათვალისწინებაა საჭირო მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემქნის დროს? (LO 1)

8-2 როგორია მოტივაციის მეცნიერული მენეჯმენტის ხედვა? (LO 2)

8-3 როგორია მოტივაციის ადამიანთა ურთიერთობის მოძრაობაზე დაფუძნებული ხედვა? (LO 2)

8-4 როგორია ადამიანური რესურსების მოტივაციის მოდელის ხედვა? (LO 2)

8-5 რომელი ეთიკური კოდექსის ოთხი მოთხოვნის დაცვა მოეთხოვება მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტს? (LO 4)

8-6 რომელი არჩევანი არსებობს, რომელიც ადამიანმა შეიძლება გამოიყენოს ეთიკური კონფლიქტის წარმოშობის შემთხვევაში? (LO 4)

8-7 რა არის ეთიკური კონტროლის სისტემა და რომელია მისი ძირითადი ელემენტები? (LO 4)

8-8 რომელია მოტივაციის სამი ძირითადი ასპექტი? (LO 3)

8-9 რა არის მიზნების თანხვედრა? (LO 3)

8-10 რითი განსხვავდება დიაგნოსტიკური კონტროლის სისტემა ინტერაქტიული კონტროლის სისტემისგან? (LO 3)

8-11 რითი განსხვავდება ამოცანის კონტროლი შედეგების კონტროლისგან? (LO 3)

8-12 ჩამოთვალეთ და განმარტეთ ამოცანის კონტროლის ორი კატეგორია. (LO 3)

8-13 ჩამოთვალეთ საქმიანობის შეფასების სამი რაოდენობრივი ფინანსური მაჩვენებელი მწარმოებელ ორგანიზაციაში (LO 3)

8-14 ჩამოთვალეთ საქმიანობის შეფასების სამი ფინანსური მაჩვენებელი მომსახურების კომპანიაში. (LO 3)

8-15 ჩამოთვალეთ საქმიანობის შეფასების სამი არაფინანსური მაჩვენებელი მწარმოებელ ორგანიზაციაში. (LO 3)

8-16 ჩამოთვალეთ საქმიანობის შეფასების სამი არაფინანსური მაჩვენებელი მომსახურების ორგანიზაციაში. (LO 3)

8-17 ჩამოთვალეთ საქმიანობის შეფასების სამი ხარისხის მაჩვენებელი. (LO 3)

8-18 რას ნიშნავს შესრულების ინდიკატორით მანიპულირება? (LO 3)

8-19 რა არის მონაცემთა გაყალბება? (LO 3)

8-20 რომელია შემოსავლების მართვა ან ჩახშობა?

8-21 რომელი ორი ძირითადი ელემენტი არსებობს თანამშრომლებისთვის უფლებამოსილების გადაცემის პროცესში? (LO 5)

8-22 რა არის შინაგანი კომპენსაცია? (LO 5)

8-23 რა არის გარეგანი კომპენსაცია? (LO 5)

8-24 რა არის მამოტივებელი კომპენსაცია? (LO 5)

8-25 რომელი ექვსი მახასიათებელი აქვს საქმიანობის შეფასების ეფექტიან სისტემას? (LO 5)

8-26 რომელი ტიპის ორგანიზაცია არის ყველაზე კარგად მორგებული მასტიმულირებელი კომპენსაცია? რატომ? (LO 5)

8-27 რა არის ფულადი პრემია? (LO 5)

8-28 რა არის მოგების განაწილება? (LO 5)

8-29 რა არის შემოსავლის განაწილება? (LO 5)

8-30 რა არის ოფცია აქციაზე? (LO 5)

საავარჯიშოები

LO 2 **8-31** ***მოტივაციისადმი მენეჯერული მიდგომა.*** როგორი განსხვავებული ხედვა არსებობს ადამიანთა მოტივაციასთან დაკავშირებით მეცნიერული მენეჯმენტის, ადამიანთა ურთიერთობის, ადამიანური რესურსების სკოლებს შორის?

LO 4 **8-32** ***მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის მახასიათებლები, ეთიკური საკითხები.*** ჩამოთვალეთ და აღწერეთ ეთიკური ფაქტორების იერარქია.

LO 4 **8-33** ***მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის მახასიათებლები, ეთიკური საკითხები.*** როგორ უნდა მოიქცეს პირი, რომელიც წააწყდება კონფლიქტს პიროვნულ და ორგანიზაციის ფასეულობებს შორის?

LO 4 **8-34** ***მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის მახასიათებლები, ეთიკური საკითხები.*** როგორ უნდა მოიქცეს პირი, როცა ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული და პრაქტიკაში გატარებული ღირებულებები წინააღმდეგობაში მოდის ერთმანეთთან? როგორია პიროვნული არჩევანი? თქვენი აზრით, რატომ არსებობს მსგავსი კონფლიქტი?

LO 3 **8-35** ***კონტროლის მეთოდის არჩევა.*** იფიქრეთ კონტროლის დანესების საჭიროებაზე. განმარტეთ რატომ ფიქრობთ, რომ ამოცანის ან შედეგების კონტროლი უფრო შესაფერისი იქნება თქვენს მიერ ამორჩეულ შემთხვევაში. არ გამოიყენოთ ტექსტის მაგალითი.

LO 3 **8-36** ***მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის მახასიათებლები: საქმიანობის შეფასების სხვადასხვა მაჩვენებლები.*** რა უპირატესობა გააჩნია საქმიანობის შეფასების სხვადასხვა მაჩვენებლების არსებობას?

LO 3 **8-37** ***საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლების გაგება.*** რატომ არის მნიშვნელოვანი, რომ ადამიანებისთვის გასაგები გახდეს რა საქმიანობა ფასდება, როგორ ფასდება აღნიშნული საქმიანობა და როგორ არის დაკავშირებული თანამშრომელთა კომპენსაციასთან შეფასების მაჩვენებლები?

LO 3 **8-38** ***კონტროლირებადი საქმიანობა.*** რატომ უნდა იყოს ფოკუსირებული თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების სისტემა და კომპენსაცია კონტროლირებად საქმიანობაზე?

LO 3 **8-39** ***საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლების მორგება სამუშაოზე.*** კომპანია იღებს ტელეფონის ზარებს მომხმარებლებისგან ზოგადი საყოფაცხოვრებო საგნების შესაძენად; განმარტეთ, როგორ შეაფასებდით კომპანიის პრეზიდენტის, ან საშუალო დონის მენეჯერის საქმიანობას, რომელიც ახდენს იმ სისტემის შემუშავებას, რომელიც კოორდინაციას უწევს შეკვეთების მიღებას და ასევე შეაფასეთ იმ თანამშრომლის საქმიანობა, რომელიც იღებს შეკვეთებს. რა მსგავსება და განსხვავებაა საქმიანობის შეფასების სისტემებს შორის?

LO 3, 5 **8-40** ***მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის მახასიათებლები: კომპენსაცია.*** შეიძლება მიზნების თანხვედრა გაიზარდოს თუ კომპენსაცია დაკავშირებულია საქმიანობასთან? განმარტეთ.

LO 3 **8-41** ***ქცევა, როცა მიზანთა თანხვედრა არ არსებობს.*** რა განასხვავებს მონაცემთა გაყალბებას ინდიკატორით მანიპულირების საქმიანობისგან?

LO 3 **8-42** ***ქცევა, როცა მიზანთა თანხვედრა არ არსებობს.*** ჩამოთვალეთ შესრულების ინდიკატორით მანიპულირების რამოდენიმე მეთოდი.

LO 3 **8-43** ***ქცევა, როცა მიზანთა თანხვედრა არ არსებობს.*** შეგიძლიათ დაასახელოთ და მოიფიქროთ მაგალითები, როცა ინდიკატორით მანიპულირების ქცევა მისაღებია ორგანიზაციაში?

LO 5 **8-44** ***მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის მახასიათებლები: თანამონაწილეობა.*** რა უპირატესობა აქვს თანამშრომლისთვის, როცა მას შეუძლია ორგანიზაციაში მონაწილეობა მიიღოს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და რა უპირატესობას აქვს ამ ფაქტს ორგანიზაციისთვის?

LO 5 **8-45** ***პროფესიონალური ზრდისა და დამატებითი მოტივაციის ბუნება.*** თქვენ გჯერათ, რომ ადამიანებისთვის ფასეულია პროფესიონალური ზრდა? მოგვაწოდეთ პროფესიონალური ზრდის მაგალითი, რომელსაც თქვენ აფასებთ და განმარტეთ რატომ. რატომ არის მნიშვნელოვანი გარეგანი კომპენსაცია ადამიანებისთვის? თუ თქვენ მხოლოდ აფასებთ გარეგან კომპენსაციას, განმარტეთ მიზეზი.

LO 5 **8-46** ***არჩევა იმისა, რისი კომპენსაციაც უნდა მოხდეს.*** განმარტეთ შედეგების, ან ჩადებული შრომისა და ძალისხმევის კომპენსაცია, ან ცოდნაზე დაფუძნებული ანაზღაურების შემთხვევები.

LO 5 **8-47** ***კომპენსაციის დონის არჩევა.*** თქვენ მუშაობთ საკონსულტაციო კომპანიაში და მოგეცათ დავალება გადაწყვიტოთ კომპანიის პრეზიდენტს უხდიან თუ არა ზედმეტს სხვა მსგავსი კომპანიების პრეზიდენტებთან შედარებით. როგორ გაართმევთ თავს აღნიშნულ ამოცანას?

LO 5 **8-48** ***ფულადი პრემიის გამოყენება.*** როდის უნდა გამოიყენოს ორგანიზაციამ ფულადი პრემია?

LO 5 **8-49** **მოგების განაწილების გამოყენება.** როდის უნდა გამოიყენოს ორგანიზაციამ მოგების განაწილება?

LO 5 **8-50** ***შემოსავლის განაწილების გამოყენება.*** როდის უნდა გამოიყენოს ორგანიზაციამ შემოსავლის განაწილება?

LO 5 **8-51** ***ოფცია აქციაზე გამოყენება.*** როდის უნდა გამოიყენოს ორგანიზაციამ ოფცია აქციაზე?

LO 5 **8-52** ***ჯგუფური საქმიანობის შესრულების კომპენსაცია.*** როგორ უნდა მოახდინოთ ადამიანთა ჯგუფის კომპენსაცია, რომელშიც შედის პროდუქტის დიზაინერები, ინჟინრები, წარმოების პერსონალი, შესყიდვის აგენტები, მარკეტინგის პერსონალი და ბუღალტრები, რომელთა სამუშაოში შედის ახალი მანქანის შემუშავება? როგორ წაახალისებდით თანამშრომელს, რომლის სამუშაო მოიცავს მანქანის ავარიისგან დამცავი მოწყობილობის დიზაინის შექმნის საუკეთესო მეთოდის პოვნას? რითი ჰგავს ეს ორი სიტუაცია ერთმანეთს? რითი განსხვავდება ერთმანეთისგან?

ამოცანები

LO 1 **8-53** ***მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემუშავების მოტივაცია.*** განმარტეთ, რატომ არის არსებითი ადამიანთა მოტივაციის გაგება მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემუშავებისას.

LO 1 **8-54** ***ქცევითი ფაქტორები მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემუშავების პროცესში.*** ჩამოთვალეთ ოთხი ძირითადი ქცევითი ფაქტორი მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შექმნის პროცესში და განმარტეთ თოთოეულის სარგებელი ან მნიშვნელობა.

LO 4 **8-55** ***ეთიკური ტესტი.*** იხილეთ Wall Street Journal-ის Workplace-Ethics ტესტი 360????-ე გვერდზე. განმარტეთ გაცემული პასუხების მიზეზები.

LO 4 **8-56** ***ეთიკა.*** ჩაეთვალოთ, რომ თქვენ ხართ მწარმოებელი კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორი, რომელიც სამთავრობო კონტრაქტის ტენდერში მონაწილეობს. ასეთ დროს კომპანია ყველაზე დაბალი ფასის შეთავაზებით მოიპოვებს კონტრაქტს. თქვენმა კომპანიამ დაასრულა ფასის შეთავაზების შემუშავება და მზად არის წარუდგინოს იგი მთავრობას. ამ დროს იღებთ ანონიმურად გამოგზავნილ პაკეტს, სადაც მითითებულია კონკურენტი კომპანიის ფასი, რომელიც თქვენს ფასზე დაბალია. თუ თქვენი კომპანია დაკარგავს შეთავაზებას, შეიძლება მოგიხდეთ რამოდენიმე თანამშრომლის გათავისუფლება, და კომპანიის მოგებასაც საფრთხე დაემუქრება. რა შესაძლო ვარიანტები არსებობს ამ შემთხვევაში? რა შესაძლო შედეგები შეიძლება მოყვეს ამ სიტუაციას? და როგორ მოიქცევით?

LO 4 **8-57** ***მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემუშავების მახასიათებლები: ეთიკური საკითხები.*** მონაცემთა შეგროვების პერიოდში ძველი მმართველობითი აღრიცხვის სისტემიდან ახალზე გადასვლის დროს, ნახულობთ მენეჯერის მიერ მოწოდებულ დროის განაწილების გრაფიკს. იცით, რომ მის მიერ მოწოდებული მონაცემები ყალბია. თქვენ გიწევთ კამათი მენეჯერთან ამ საკითხზე და ის აცხადებს, რომ თუ ის ზუსტად აღრიცხავს დროს, მისი სამუშაო შეიცვლება და აღმოჩნდება, რომ სამუშაოს კარგად ვერ ასრულებს. მენეჯერი გემუდარებათ არავის უთხრათ ამის შესახებ, რადგან მას სჭირდება დრო რომ მოუაროს მშობლებს, რომლებსაც ქრონიკული დაავადება ანუხებთ და ასევე უნდა დაფაროს მშობლების სამედიცინო მკურნალობის ხარჯები. რა ზომებს მიმართავთ? განმარტეთ.

LO 3 **8-58** ***კონტროლის მეთოდი.*** დაასახელეთ სამუშაოები, სადაც გამოყენებული კონტროლის მეთოდი მისაღებია. რომელი აუცილებელი მახასითებელი განსაზღვრავს კონტროლის მეთოდის შესაბამისობას:
(ა) პრევენციული კონტროლი;
(ბ) მონიტორინგი.
(გ) შედეგების კონტროლი.

LO 1, 3 **8-59** ***მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემუშავების მახასიათებლები: ინფორმაციის სახე.*** რომელი გარემოებების დროს უნდა იქნეს გამოყენებული როგორც ხარისხის ასევე რაოდენობრივი შესრულების მაჩვენებლები თანამშრომლის, ჯგუფური მუშაობის ან დეპარატამენტის საქმიანობის შეფასების დროს? მოგეაწოდეთ მაგალითი თქვენი პასუხის გასამყარებლად.

LO 1, 3 **8-60** ***შესრულების სისტემის შეფასება.*** დაუშვათ, რომ თქვენ ხართ მწარმოებელი კომპანიის მენეჯერი. კომპანია ანარმოებს პლასტმასის ნივთებს, რომელსაც ორგანიზაციები იყენებენ რეკლამირებისთვის. მომხმარებელი ირჩევს ნივთების ფერსა და რაოდენობას და მიუთითებს რა უნდა იყოს დაბეჭდილი მასზე. თქვენი სამუშაო მოიცავს მომხმარებლის მოთხოვნის მიხედვით შესრულებული სამუშაოს კონტროლს. ამ ბიზნესში არსებობს დაუნდობელი კონკურენცია, რომელიც ნიშნავს დაბალ ფასს, მაღალ ხარისხსა და კარგ მომსახურებას მომხმარებლისთვის. ახლახანს თქვენ დანერგეთ წარმოების სისტემა — "დროული მიწოდების პრინციპი". როგორ შეიძლება შეაფასოთ ამ სისტემის მუშაობა თქვენი ორგანიზაციის მაგალითზე?

LO 5 **8-61** ***მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემუშავების მახასიათებლები: თანამონაწილეობა და განათლება.*** განმარტეთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამონაწილეობა და მიღებული ინფორმაციის შეფასება როგორ უწყობს ხელს ორგანიზაციაში თანამშრომლებისთვის ნდობის გადაცემის პროცესს მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემუშავებისას.

LO 5 **8-62** ***მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემუშავების მახასიათებლები: კომპენსაცია.*** რა დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს თანამშრომლის ანაზღაურებას საქმიანობის შესრულების მიხედვით?

LO 5 **8-63** ***კომპენსაციის სტრუქტურის შექმნა.*** უპასუხეთ ქვემოთ მოცემულ ორ კითხვას ორგანიზაციის ერთეულების შესახებ:

- რომელი ქცევა უნდა ნახალისდეს?
- რა არის შესაბამისი წამახალისებელი კომპენსაციის სისტემა?
  (ა) სიმფონიური ორკესტრი;
  (ბ) სახელმწიფო სოციალური უზრუნველყოფის ოფისი;

(გ) ავიაკომპანიის პრეტენზიის მიღების განყოფილება;
(დ) ატომური ენერგიის მწარმოებელი კომპანიის საკონტროლო ოთახი;
(ე) კალათბურთის გუნდი;

LO 5 **8-64** ***კომპენსაციის გეგმის შექმნა.*** ჩავთვალოთ, რომ თქვენ ხართ სახლის დალაგების ბიზნესის მფლობელი/მენეჯერი. გყავთ 30 თანამშრომელი, ისინი მუშაობენ სამკაციან ჯგუფად. ჯგუფები იგზავნება მომხმარებლის სახლებში, სადაც იქ ნაწილდება მომხმარებლის მიერ, მათ ეძლევათ სპეციალური სამუშაო, რომელიც მკვეთრად იცვლება მომხმარებლის მიხედვით.

თქვენი თანამშრომლები არ არიან გამოცდილი მუშაკები. მათ უხდიან საათობრივი ანაზღაურებით 9 დოლარი საათში. ასეთი ხელფასი დამახასიათებელია მსგავსი სამუშაოსთვის. თქვენი ორგანიზაციის ბრუნვა საკმაოდ მაღალია. საუკეთესო თანამშრომლები გტოვებენ, როგორც კი იპოვიან უკეთეს სამუშაოს, ისინი ვინც რჩებიან ვერ პოულობენ სხვაგან სამუშაოს.

საათობრივი განაკვეთი მომხმარებლისთვის შეადგენს 40 დოლარს საათში. ეს ნიშნავს, რომ თუ გუნდი დახარჯავს 1.5 საათს მომხმარებლის სახლში, გადაიხდიან $60 დოლარს.

თქვენ გინდათ შეიმუშავოთ კომპენსაციის სისტემა, რომელსაც გამოიყენებთ ორგანიზაციაში. გსურთ გამოიყენოთ წამახალისებელი სისტემა კარგი თანამშრომლების მოტივაციისთვის, რომ ისინი დარჩნენ სამსახურში და ასევე ცუდი თანამშრომლებისთვისაც, რომ მათ გააუმჯობესონ მუშაობა ან დატოვონ სამსახური. რა სახის სისტემა უნდა შეიმუშავოთ? თუ თქვენი სისტემა დაფუძნებულია შეფასებაზე, მიუთითეთ როგორ უნდა შეიმუშავოთ შეფასების მაჩვენებლები.

LO 5 **8-65** ***სასურველი საქმიანობის მოტივირება.*** DMT Biotech-ი არის ბიოტექნოლოგიური კვლევისა და განვითარების კომპანია, რომელიც შეიმუშავებს პროდუქტებს სიცოცხლის შესახებ მეცნიერული მკვლევარების მოთხოვნების მიხედვით. კომპანია შედგება ადმინისტრაციული ერთეულის, კვლევითი ლაბორატორიისა და პროტოტიპების შემუშავებისა და ახალი პროდუქტის მწარმოებელი საწარმოსგან. უმთავრესი ხარჯები კომპანიაში შეადგენს კვლევითი პერსონალის ხელფასს.

წარსულში, მეცნიერები, რომლებიც მუშაობდნენ DMT Biotech-ზე წახალისებულნი იქნენ მათი მეცნიერული გამოცდილების გამო. ამ მეცნიერების ხელფასი დაფუძნებულია განათლების დონეზე და სამეცნიერო ჟურნალებში გამოქვეყნებული კვლევების რაოდენობაზე. დირექტორთა საბჭოს კრებაზე, ერთ-ერთმა დირექტორმა გააკრიტიკა კვლევისა და განვითარების საქმიანობები შემდეგი კომენტარებით:

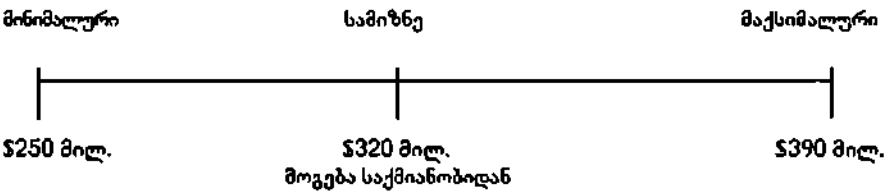
> ეჭვი არ არის, რომ ჩვენ გვყავს მაღალი კვალიფიკაციის მეცნიერები, მათი გამოცდილება და შემოქმედებითი საქმიანობა დადასტურებულია მათ მიერ გამოქვეყნებულ მასალებში. თუმცა, ცოდნა და შემოქმედებითი მიდგომა არ არის წარმოდგენილი პატენტის მქონე აღმოჩენების სახით და გაზრდილი გაყიდვებით. ჩვენს ორგანიზაციას გააჩნია ახალი პროდუქტის დანერგვის ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი და გვყავს ერთ-ერთი ფართო კვლევისა და განვითარების ჯგუფი. ეს ადამიანები არიან საწყისი კვლევების ეტაპზე, როცა კომპენსაცია დაფუძნებულია გამოქვეყნებულ სტატიებზე. ჩვენ გვჭირდება ეს ადამიანები უფრო მეტი ახალი იდეების მონოდებისთვის, რომელსაც კომერციული მოგება ექნებათ. ეს არის მოგებაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია და არა უნივერსიტეტის კვლევითი ლაბორატორია.

დავალება

ა. დავუშვათ, რომ დირექტორის მიერ მოცემული ფაქტები სწორია, თქვენ ეთანხმებით იმას, რომ ზემოთ აღნიშნული პრობლემას წარმოადგენს?
ბ. დირექტორთა საბჭომ დაავალა კომპანიის პრეზიდენტს ახალი პროდუქტის რაოდენობის გაზრდა და მისცა დრო ახალი პროდუქტის შემუშავებისთვის. როგორ უნდა გადაჭრას პრეზიდენტმა ეს ამოცანა?

LO 5 **8-66** ***მოგების განაწილების გეგმა Hoechst Celanse-ში.*** Hoechst Celanse არის ფარმაცევტული პრეპარატების მწარმოებელი კომპანია, რომელიც იყენებს მოგების განაწილების გეგმას, სახელწოდებით Celanese Performance Sharing Plan,

თანამშრომელთა მოტივაციის მიზნით. გეგმის განხორციელებისთვის აღმასრულებელმა კომიტეტმა დაადგინა სამიზნე მოგება საქმიანობიდან. იგი დაფუძნებული იყო კომპანიის ბიზნესგეგმაზე და მოსალოდნელ ეკონომიკურ საქმიანობაზე. საქმიანობაზე დაფუძნებული გეგმა ასევე იყენებდა ორ სხვა არსებით მაჩვენებელს: საქმიანობიდან მოგების მინიმალურ და მაქსიმალურ მოგებას. ეს მაჩვენებლები 1994 წლისთვის შემდეგია:



გეგმა მუშაობს შემდეგნაირად. თუ საქმიანობიდან მოგება მინიმალური მოგების ქვემოთ ეცემა, მაშინ არ ხდება მოგების განაწილება. თუ მოგება არის მინიმალურსა და სამიზნე მოგებას შორის, მოგების განაწილების პროცენტი პროპორციულად დაითვლება ზღვრული ნინსვლის 1% და სამიზნე მოგების 4%. მაგალითად, თუ მოგება საქმიანობიდან არის $285 მილიონი, მოგების განაწილების პროცენტი იქნება 2.5%

მოგების განაწილების პროცენტი=1%+ {3%X[(285−250)/(320−250)]} = 2.5%
მოგების განაწილების ფონდი=2,5%X$285,000,000 = $7,125,000

თუ მოგება საქმიანობიდან არის სამიზნე და მაქსიმალურ სამიზნე მოგებას შორის მოგების განაწილების პროცენტი დაითვლება როგორც სამიზნე მოგების 4% და მაქსიმალური სამიზნე მოგების 7%. მაგალითად, თუ მოგება საქმიანობიდან შეადგენს 350 მილიონ დოლარს, მოგების განაწილების პროცენტი იქნება 5.29% და მოგების განაწილების ფონდი არის 18.5 მილიონი დოლარი.

მოგების განაწილების პროცენტი = 4%+ {3%X[(350−320)/(390−320)]}
= 5.28571%
მოგების განაწილების ფონდი =
5.28571%$350,000,000=$18,500,000

თუ მოგება საქმიანობიდან უთანაბრდება მაქსიმალურ სამიზნე მოგების დონეს მოგების განაწილების ფონდი იქნება 27.3 მილიონი:

მოგების განაწილების ფონდი = 7% X $390,000,000=$27,300,000

დავალება

ა. განმარტეთ, რა დადებითი მახასიათებლები გააჩნია კომპანიის მოგების განაწილების ამ გეგმას?
ბ. განმარტეთ, რა არასასურველი მახასიათებლები გააჩნია კომპანიის მოგების ამ განაწილების გეგმას?
გ. მოგებამ საქმიანობიდან 1994 წელს შეადგინა 332 მილიონი დოლარი. გამოთვალეთ მოგების განაწილების ფონდის მაჩვენებელი.
დ. 1995 წელს Performance Sharing Plan-ის პარამეტრები იყო შემდეგი მინიმალური მოგება 420 მილიონი დოლარი, სამიზნე მოგება 490 მილიონი დოლარი და მაქსიმალური სამიზნე მოგება 560 მილიონი დოლარი. რას ფიქრობთ პარამეტრების ანევასთან დაკავშირებით?

LO 5 **8-67** ***მოგების განანილება.*** Peterorough Medical Devices-ი ანარმოებს ხელსაწყოებსა და აღჭურვილობას, რომელსაც შეისყიდის საავადმყოფოები. ორგანიზაციას გააჩნია მოგების განანილების გეგმა, რომელიც შემდეგი სახისაა:

კომპანია ქმნის მოგების განანილების ფონდს, რომელიც შემდეგ ორ მახასიათებელზე ნაკლები იქნება:

1. დაბეგვრამდე შემოსავლის 40% აჭარბებს სამიზნე მოგების დონეს, რომელიც შეადგენს წმინდა აქტივების 18%-ს, ან
2. 7 მილიონი დოლარის.

თანამშრომელს უნაზღაურდება მოგების განანილების ფონდიდან წილი, რომელიც არის თანამშრომლის ხელფასის წილი მის მთლიან ხელფასში.

დავალება

ა. თუ კომპანიამ გამოიმუშავა $45 მილიონი მოგება დაბეგვრამდე და აქვს 100 მილიონი დოლარის აქტივები, რა შესაძლო ოდენობა შეიძლება იქნეს განანილებული მოგების განანილების ფონდიდან?
ბ. ჩავთვალოთ, რომ Marg Watson-ის ხელფასი იყო 68,000 დოლარი და მთლიანი ხელფასის ოდენობა შეადგენს 25 მილიონ დოლარს. როგორი იქნება Watson-ის მოგების წილი?
გ. რა მოგწონთ ამ მოგების განანილების გეგმაში?
დ. რა არ მოგწონთ ამ მოგების განანილების გეგმაში?

LO 5 **8-68** ***შემოსავლების განანილება.*** Sakura Snack Company ანარმოებს ისეთი სახის საკვებს, როგორიცაა ყველის კრეკერები, შაქარლამები და პეჩენიები. ნარმოების თანამშრომლებისთვის მოქმედებს შემოსავლის განანილების პროგარამა, რომელიც შემდეგი სახისაა: მუშახელის სამიზნე ხარჯები დადგენილია და ეფუძნება წარმოების გარკვეულ დონეს. თუ მუშახელის ხარჯების მიმდინარე დონე ნაკლებია, ვიდრე სამიზნე მუშახელის ხარჯები, სხვაობა ემატება ფონდს წლიდან წლამდე. თუ მიმიდინარე მუშახელის ხარჯი აჭარბებს სამიზნე ხარჯს ჭარბი რაოდენობა იქვითება ფონდიდან.

თუ ფონდის ბალანსი დადებითია წლის დასასრულს თანამშრომლები იღებენ ფონდის ბალანსის ნახევარს, რომელიც წარმოადგენს შემოსავლების განანილების გეგმის ნანილს, და ბალანსი ხდება ნული. თუ ბალანსი უარყოფითია წლის დასასრულს თანამშრომლები ვერ იღებენ თანხას და ბალანსის ნაშთი გადადის მომდევნო წელს.

როცა ხარჯების სამიზნე დონე აჭარბებს ხარჯების მიმდინარე დონეს, მომდევნო წლის სამიზნე დონე ეფუძნება წინა წლის საქმიანობის ხარჯის მიმდინარე დონეს.

დავალება

ა. ჩავთვალოთ, რომ საქმიანობის სამიზნე დონე დადგენილია შემდეგი მუშახელის გამოყენების სტანდარტების მიხედვით: (1) 0.20 მუშახელის საათი ერთი საკვებისთვის A, (2) 0.15 მუშახელის საათი ერთი საკვებისთვის B, (3) 0.25 მუშახელის საათი ერთი საკვებისთვის C, (4) 0.10 მუშახელის საათი ერთი საკვებისთვის D. გასულ წელს წარმოების დონემ A, B, C და D, საკვებისთვის იყო შესაბამისად 200,000; 220,000; 130,000 და 240,000. კომპანიამ გამოიყენა 110,000 მუშახელის საათი წლის განმავლობაში და მუშახელის საშუალო ხარჯი იყო $16 საათში. რა თანხა შეიძლება იქნეს განანილებული თანამშრომლებზე შემოსავლის განანილების პროგრამის მიხედვით, თუ ჩავთვლით, რომ წინა ბალანსი ნულოვანია ფონდში?
ბ. რა მოგწონთ შემოსავლების განანილების ამ გეგმაში?
გ. რა არ მოგწონთ შემოსავლების განანილების ამ გეგმაში?

LO 5 **8-69** ***სკენლონის სისტემა.*** Knox Company ანარმოებს საყოფაცხოვრებო პროდუქტებს, როგორიცაა, გამწმენდი სითხეები, ჰაერის გამწმენდი საშუალება და სარეცხი ფხვნილი. მიმდინარე კვარტალში წარმოებული პროდუქციის ღირებულება შეადგენდა 50 მილიონ დოლარს, მუშახელიის ხარჯები 3 მილიონ დოლარს. კომპანიამ გადაწყვიტა გამოიყენოს სკენლონის გეგმა ამ კვარტალში და დაადგინოს ძირითადი კოეფიციენტი.

კვარტალურად გამოყენებული ფორმულა არის დადებითი და უარყოფითი სხვაობებით და ემატება პრემიის ფონდს. ფონდი განაწილებულია 35% და 65%-ის საფუძველზე თანამშრომლებსა და კომპანიას შორის მეოთხე კვარტლის დასასრულს.

ქვემოთ მოცემულია ნარმოებისა და ხარჯის დონე პირველ წელს:

კვარტალი	პროდუქციის ღირებულება	შრომის ანაზღაურების ხარჯები
1	$45,000,000	$2,475,000
2	60,000,000	3,480,000
3	55,000,000	3,575,000
4	48,000,000	2,832,000

დავალება

ა. რა თანხა განაწილდება თანამშრომლებს შორის წლის ბოლოს?
ბ. რა წინადადებებს შემოგვთავაზებს სკენლონის სისტემა შრომის ანაზღაურების ხარჯების დინამიკასთან დაკავშირებით?
გ. რომელი ფორმულის გამოყენება უნდა მოხდეს თითოეული თანამშრომლის წილის დასადგენად?
დ. მენეჯმენტი გვთავაზობს ძირითადი კოეფიციენტის შეცვლას ყველაზე დაბალი კოეფიციენტის გამოყენებით, რომელიც იყო გასულ წელს. რას ფიქრობთ ამასთან დაკავშირებით?

LO 4 **8-70** ***მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემუშავების მახასიათებლები, ეთიკური საკითხები.*** თქვენ ხართ მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტი და მუშაობთ ინსპექტორთა ოფისში. Rick Koch-ი ძალიან გავლენიანი აღმასრულებელი, გთხოვთ დეპარტამენტის ჩანაწერების გაყალბებას ძირითად კომპიუტერში. აღმასრულებელი აცხადებს, რომ თუ თქვენ ამას არ გააკეთებთ, დაგითხოვთ. როგორ მოიქცევით? განმარტეთ.

LO 5 **8-71** ***არჩევა იმისა, რაც უნდა წახალისდეს.*** 1970-იანი წლების დასასრულს Harley Davidson-მა მოტოციკლეტების მწარმოებელმა კომპანიამ, განიცადა ზარალი და გაკოტრების ზღვარზე იდგა. მენეჯმენტს სჯეროდა, რომ ერთ-ერთი პრობლემა იყო დაბალი პროდუქტიულობა, რის გამოც სთხოვეს მენეჯერებს გაეზარდათ ნარმოების სიჩქარე. მწარმოებელ პერსონალს უთხრეს, რომ პრიორიტეტი ახლა იყო მოტოციკლეტების დამზადება და გაგზავნა გრაფიკის მიხედვით, რომელიც ყოველთვის მეტისმეტად გადატვირთული გახლდათ.

დავალება

ა. რა არის რაციონალური ნაბიჯი, რომელიც მიიყვანს მენეჯერებს სასურველ წარმოების სიჩქარემდე ხარჯების ზრდისა და პროდუქტიულობის შემცირების გარეშე?
ბ. რა სახის ქცევას წარმოშობს საქმიანობის შეფასების სისტემა პრიორიტეტებთან მიმართებაში, რომელიც მენეჯმენტს სურს რომ დაამკვიდროს წარმოების პროცესში?
გ. რა სახის პრობლემებს შექმნის საქმიანობის შეფასების სისტემა?
დ. თქვენ შეცვლიდით აღნიშნულ სისტემას?

LO 5 **8-72 მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემუშავების მახასიათებლები: თანამონაწილეობისა და დავალების მიცემის შედარება.** Denver Jack-ი არის სათამაშოების მწარმოებელი დიდი კომპანია. მას პყავს მაღალ-კვალიფიციური და გამოცდილი 100 თანამშრომელი, რომლებიც ჩართულია ძირითადი პროდუქციის ექვს ხაზში, სათამაშო ჯარისკაცებისა და თოჯინების ჩათვლით. ცალკეული პროდუქციის ხაზი ინარმოება სხვადასხვა ქალაქში და შტატში. Denver Jack-მა გადაწყვიტა სათამაშოს ხაზთან დაკავშირებული ყველა გადაწყვეტილება თავად მიეღო იმის ჩათვლითაც, თუ რომელი პროდუქტის წარმოება შეეწყვიტა. ცალკეული ხაზის მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ ის უშვებს შეცდომას.

დავალება

რა დადებითი და უარყოფითი მხარეები გააჩნია Denver Jack-ის მიდგომას?

LO 5 **8–73 კომპენსაციის გეგმის შეფასება.** Beau Monde, Inc-მა ჯანმრთელობისა და სილამაზის პროდუქციის მწარმოებელმა კომპანიამ, კომპენსაციის გეგმასთან დაკავშირებით გაარკვია შემდეგი:

ჩვენი კომპენსაციის ფილოსოფია დაფუძნებულია ორ მარტივ პრინციპზე: 1) ჩვენ ვიხდით საქმიანობის შესრულების მიხედვით, 2) მენეჯმენტი ვერ მიიღებს სარგებელს ვიდრე ჩვენი აქციონერები არ მიიღებენ მას პირველად.

აღმასრულებელთა კომპენსაცია კომპანიაში შედგება სამი ელემენტისგან: ძირითადი ხელფასი, პრემია და აქცია ჯილდოს სახით. გულწრფელად რომ გითხრათ, ჩვენ ვუყურებთ ძირითად ხელფასს და ნაზრდს აქციის საბაზო ღირებულებაზე, რაც თქვენ უნდა გადაუხადოთ ადამიანებს ამ შემთხვევაში. ნახალისება წარმოდგენილია წლიური ფულადი პრემიის სახით და აქციის ფასის ზრდით მიღებული შემოსავლით.

პირველი ელემენტი არის ძირითადი ხელფასი. ჩვენი ფილოსოფია მოიცავს ხელფასის დონის შენარჩუნებას კონკურენციის საშუალო დონეზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ჩვენ ვუხდით ხელფასს, რაც საკმარისია საჭირო გამოცდილების მოსაზიდად და შესანარჩუნებლად.

მეორე ელემენტი არის პრემიის გეგმა. იგი გამომდინარეობს მენეჯმენტის მიზნებიდან. ყოველწლიურად, კომპენსაციის საკითხთა კომიტეტი ამტკიცებს მიზნებს და შესრულების მაჩვენებლებს კომპანიის, ჩვენი დეპარატამენტის და ძირითადი მენეჯერებისთვის. წლის ბოლოს პრემიები გაიცემა შეფასებადი საქმიანობის მიხედვით, რომელიც ემთხვევა კომპანიის მიზნებს.

მესამე ელემენტი არის აღმასრულებელთა კომპენსაციის პროგრამა, რომელიც მოიცავს აქციის სახით ნახალისებას, კერძოდ შეზღუდული ოდენობის აქციასა და ოფციას აქციაზე.

შეზღუდული ოდენობის აქციის პროგრამას პირდაპირი დანიშნულება გააჩნია. აქციაზე ოფციის გაცემა ხდება ყოველ წელს საბაზრო ღირებულების ფარგლებში. ჩვენი არჩევანი იცვლება პერიოდულად.

1998 წელს ჩვენ შევიმუშავეთ ინოვაციური აქციით ნახალისების გეგმა, სახელად Stock Option Exchange Program. ამ პროგრამის მიხედვით მენეჯმენტს შეუძლია შეისყიდოს ოფცია აქციაზე კომპენსაციის სხვა ფორმის შეცვლის შედეგად, როგორიცაა წლიური ფულადი პრემია ან შეზღუდული აქციების ოფციები.

ოფციის ფასი განისაზღვრება დამოუკიდებელი საინვესტიციო ბანკირის მიერ ფასწარმოქმნის მექანიზმების გამოყენებით.

ჩვენი კომპენსაციის საკითხთა კომიტეტი დაკომპლექტებულია დამოუკიდებელი გარედან მოწვეული დირექტორებით. ჩვენ არ გვაქვს დაბლოკილი დირექტორიატი. კომიტეტი იყენებს გარედან მოწვეული მრჩევლებს, რომ აქციონერებისთვის განეული ყველა რეკომენდაცია იყოს სამართლიანი.

დავალება

შეაფასეთ ნამახალისებელი კომპენსაციის გეგმა.

LO 5 **8-74** ***ხელფასისა და საკომისიოს კომბინაცია.*** Belleville Fashions-ი ყიდის მაღალი ხარისხის ქალის, მამაკაცის და ბავშვის ტანსაცმელს. მაღაზიას ჰყავს გაყიდვების პერსონალი 11 სრული და 12 ნახევარი განაკვეთის თანამშრომლებისგან დაკომპლექტებული. ბოლო პერიოდამდე, ყველა გაყიდვების პერსონალს უხდიდნენ დაბალ ხელფასს და დამატებით ისინი ჩართულნი იყვნენ მოგების განაწილების გეგმაში, რომელიც შეადგენდა დაახლოებით ხელფასის 5%-ს. კომპანიის მფლობელმა და მენეჯერებმა განაცხადეს, რომ მომავალში ყველა ანაზღურება დაფუძნებული იქნებოდა საკომისიოზე. საკომისიოს საწყისი მაჩვენებელი უტოლდებოდა ძველი სისტემით შრომის ანაზღაურების ფონდის მაჩვენებელს. მოგების განაწილება შეწყდა.

დავალება

ა. რას ფიქრობთ აღნიშნულ ცვლილებასთან დაკავშირებით?
ბ. აღწერეთ გაყიდვების პერსონალის მხრიდან რეაქციები, როცა ისინი ახალი ცვლილების შესახებ შეიტყობენ.
გ. თქვენ ფიქრობთ, რომ საკომისო მაჩვენებლის დადგენის მეთოდი შესაბამისია?
დ. თქვენი აზრით, რა შეიძლება მოხდეს ახალი სისტემის დანერგვის შემთხვევაში.

LO 5 **8-75** ***ხელფასი და პასუხისმგებლობა სამუშაოზე.*** Marie Johnston-ი სახელმწიფო უმუშევართა დაზღვევის სააგენტოს მენეჯერს უხდიან ხელფასს მის დაქვემდებარებაში მყოფი თანამშრომლების რაოდენობისა და ამ თანამშრომლების მუშაობის საათების რაოდენობის მიხედვით.

დავალება

ა. რას ფიქრობთ კომპენსაციის სქემასთან დაკავშირებით? რა ნახალისებას მოიცავს კომპენსაციის სქემა Marie -თვის?
ბ. რას ურჩევთ საქმიანობის შეფასებისა და ნახალისების სისტემის ადეკვატურობასთან დაკავშირებით?

LO 5 **8-76** ***პრემიის ფონდის განაწილება.*** ქვემოთ მოცემულია პრემიის ფონდის განაწილების ოთხი ძირითადი მიდგომა მოგების განაწილების გეგმის მუშაობისას:

1. თითოეული პირის წილი ეფუძნება ხელფასს.
2. თითოეული პირი იღებს თანაბარ წილს.
3. თითოეული პირის წილი დამოკიდებულია ორგანიზაციაში დაკავებულ თანამდებობაზე (მეტი ანაზღაურება ეკუთვნის უფრო მაღალ პოზიციაზე მდგომ თანამშრომლებს).
4. თითოეული პირის წილი ეყრდნობა ინდივიდუალური საქმიანობის შესრულებას სამიზნე მაჩვენებელთან მიმართებაში.

დავალება

ა. მოგვანოდეთ ორი მიზეზი, რომელიც ამყარებს თითოეულ ალტერნატივას.
ბ. მოგვანოდეთ ორი მიზეზი, რომელიც ეწინააღმდეგება თითოეულ ალტერნატივას.
გ. აირჩიეთ თქვენთვის ყველაზე მისაღები ალტერნატივა და გაამყარეთ იგი არგუმენტებით, რომელიც 100 სიტყვაზე მეტი არ იქნება.

ქეისები

LO 1, 3 **8-77** ***მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის შემუშავების მახასიათებლები: ინფორმაციის სახე.*** Chow Company-ი წარმოადგენს სადაზღვევო კომპანიას Hong Kong-ში. ის ასაქმებს 55 ადამიანს, რომელიც მართავს სადაზღვევო პრეტენზიებს. პრეტენზიების მოცულობა უზომოდ მაღალია და ყველა ამ საქმეში ჩართული პირი ძალიან დაკავებულია. პრეტენზიების რაოდენობა, სადაც შეცდომებია დაშვებული შეადგენს 10%-ს. თუ პრეტენზიაში დაშვებულია შეცდომა, უნდა გასწორდეს პრეტენზიის შემსწავლელი პირის მიერ. მონაცემებზე დაკვირვების შემდეგ, Judy Choy-ს დეპარტამენტის უფროსი მენეჯერი არ იყო კმაყოფილი დამუშავებული პრეტენზიების რაოდენობით. მან ურჩია Anne Wu-ს, მენეჯერს, რომ საჭირო იყო პრეტენზიის შემსწავლელი პირების მოტივაციის გაზრდა უკეთესი მუშაობის მიზნით. Judy-ს სჯერა, რომ ისინი იმუშავებენ რაც შეიძლება სწრაფად, მაგრამ ამაუე დროს შენუხებულია იმასთან დაკავშირებით, რომ სწრაფი მუშაობის შედეგად დაშვებული შეცდომების რაოდენობა გაიზრდება.

დავალება

ა. როგორ უნდა გაართვას თავი Anne Wu-მ შექმნილ სიტუაციას?
ბ. რომელ შესრულების მაჩვენებლებს ეყრდნობა ორგანიზაცია?
გ. რომელი შესრულების მაჩვენებლები უნდა გამოიყენოს ორგანიზაციამ?

LO 4 **8-78** ***ეთიკური კონტროლის სქემა.*** 2002 წლის დეკემბერში, ჟურნალმა Time-მ დაასახელა Cynthia Cooper, Coolen Rowley და Sheron Watkins წლის ადამიანებად. Cynthia Cooper იყო კომპანიის WorlCom შიდა აუდიტის ვიცე პრეზიდენტი, რომელმაც აუწყა კომპანიის აუდიტის კომიტეტს, რომ კომპანიას არას-

ნორად აქვს აღრიცხული მილიარდობით დოლარი კაპიტალური დანახარჯების სახით, როცა ის ითვლებოდა როგორც პერიოდის ხარჯები. Coolen Rowley იყო ადვოკატი, რომელმაც დაწერა 13-გვერდიანი სტატია, სადაც აღწერდა FRI-ში არსებულ გადახრებს. Sheron Watkins-ი გახლდათ Enron-ის ვიცე პრეზიდენტი, რომელმაც მოახსენა კომპანიის ხელმძღვანელს Kenneth Lay-ს მისი შეშფოთება ფინანსური ანგარიშგების გამო. აირჩიეთ აღრიცხვასთან დაკავშირებული ორი სიტუაციებიდან ერთ-ერთი (WorlCom ან Enron), რომ უპასუხოთ ქვემოთ მოცემულ კითხვებს:

დავალება

ა. როგორ შეიტყვეს Cooper-მა და Watkins-მა კომპანიის ფინანსური ანგარიშგების პრობლემების შესახებ?
ბ. 357 გვერდზე ჩამოთვლილი ცხრა ალტერნატივიდან (ან სხვა ალტერნატივიდან) რომელი აირჩიეს Cooper-მა და Watkins-მა?
გ. რა ზეწოლას წააწყდნენ Cooper და Watkins ეთიკური საკითხთან მიმართებაში? ვინ მოიგო ამ საკითხების მივიწყების გამო?
დ. რა ინფორმაცია არის მოცემული სტატიაში WorldCom-ის ან Enron-ის ეთიკის კოდექსის, კოდექსის გავრცელების და კოდექსის დარღვევის აღრიცხვის სისტემასთან დაკავშირებით?
ე. რა როლს თამაშობს პირადი ნორმები Cooper-სა და Watkins-ის გადაწყვეტილებებში როცა მათ აღმოჩენილი პრობლემების შესახებ განაცხადეს?
ვ. რა შედეგებს წააწყდნენ ისინი ამ პროლემების მოხსენების დროს?
ზ. თქვენ რომ ყოფილიყავით მათ ადგილზე როგორ მოიქცეოდით?

LO 5 **8-79 *დაბალანსებული მაჩვენებლთა სისტემასთან დაკავშირებული კომპენსაცია, სამიზნე შედეგების მიღწევის სირთულის ხარისხი.*** 1990-იანი წლების შუა ნაწილში Mobil Corporation-ის მარკეტინგისა და რაფინირების (M&R) დეპარტამენტმა განახორციელა რეორგანიზაცია და შეიმუშავა ახალი სტრატეგიული მიმართულებები. ამ ცვლილებებთან დაკავშირებით კომპანიამ შეიმუშავა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა ოთხი პერსპექტივით: ფინანსური, მომხმარებლის, ბიზნესის შიდა პროცესი და სწავლა და ზრდა. ამის საილუსტრაციოდ, ხელფასიანმა ყველა თანამშრომელმა M&R-ის Natural Business Units-ში მიიღო კონკურენტული ბაზრის შესაფერისი ხელფასის ქვემოთ მოცემული პროცენტი:

	სასტი შესრულება	საშუალო შესრულება	საუკეთესო დონეზე შესრულება
ძირითადი ანგარიშსწორება	90%	90%	90%
კორპორაციულ საქმიანობაზე დაფუძნებული პრემია ფინანსური პარამეტრების მიხედვით	1–2%	3–6%	10%
დაბალანსებულ მაჩვენებლების სისტემაზე დაფუძნებული პრემია M&R-ის დეპარტამენტისა და ბიზნეს ერთეულისთვის	0%	5–8%	20%
საბაზრო ხელფასის პროცენტის მიხედვით მთლიანი ანგარიშსწორება	91–92%	98–104%	120%

დაბალანსებული მაჩვენებლთა სისტემა მოიცავდა მრავალ პარამეტრს. ფინანსური პარამეტრი შეიცავდა ამონაგებს კაპიტალზე და მომგებიანობას. მომხმარებლის პარამეტრში შედიოდა მოხმარებლის სამიზნე სეგმენტების წილი და დილერების მომგებიანობა. ბიზნესის შიდა პროცესი მოიცავდა უსაფრთხოებასა და ხარისხის მაჩვენებელს. ბოლოს, სწავლა და ზრდა შეიცავდა თანამშრომელთა მიერ სამუშაო გარემოს აღქმის ინდექს კომპანიაში.

ბიზნესის ერთეულმა შეიმუშავა საკუთარი დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა. ამ სისტემის სამიზნე პარამეტრების გარდა, მან ამოირჩია შეწონილი პროცენტი, რომელიც განსაზღვრავდა, თუ რამდენად უწყობდა ხელს მიღწეული დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მაჩვენებელი პრემიის

[4] ადაპტირებულია "Mobil USM&R (A)-დან: Linking the Balanced Scorecard," ჰარვარდის ბიზნეს სკოლა Case #9-197-025.
[5] დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემაზე საუბარია IX თავში.

ფონდს, რაც მოცემულია ცხრილში. შეწონილი პროცენტების ჯამს უნდა შეეძგინა 100%. უფრო მეტიც, საქმიანობის შეფასების მიხედვით დანინაურებასთან ერთად ბიზნესერთეულმა შემოიღო საქმიანობის ფაქტორი რომელსაც უწოდა სამიზნე შედეგის მიღწევასთან დაკავშირებული სირთულის ხარისხი, რომელიც განიხილებოდა თანამშორმლების, ტოპ მენეჯმენტის და იმ თანამშრომლების მიერ, რომელთა შეფასება და კომპენსაცია დამოკიდებული იყო საქმიანობის ფაქტორებზე. საქმიანობის ფაქტორები მერყეობდა 1.25-დან (საუკეთესო საქმიანობა) 0.7-მდე, რომელიც აღნიშნავდა სუსტ საქმინობას. საშუალო სამიზნე საქმიანობის მაჩვენებლი შეადგენდა 1.0 საქმიანობის ფაქტორს.

დავალება

ა. რა უპირატესობები და ნაკლოვანებები გააჩნია კომპენსაციის დაკავშირებას დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემასთან?

ბ. შეაფასეთ მიდგომა, რომელიც აკავშირებს კომპენსაციას სხვადასხვა მაჩვენებლებთან (დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მაჩვენებლები) სირთულის ხარისხის განაწილების სისტემის ჩათვლით. თქვენს პასუხში გაითვალისწინეთ პროცესი, რომელიც გამოიყენება კომპენსაციის სქემის შემუშავებისას.

თავი 9

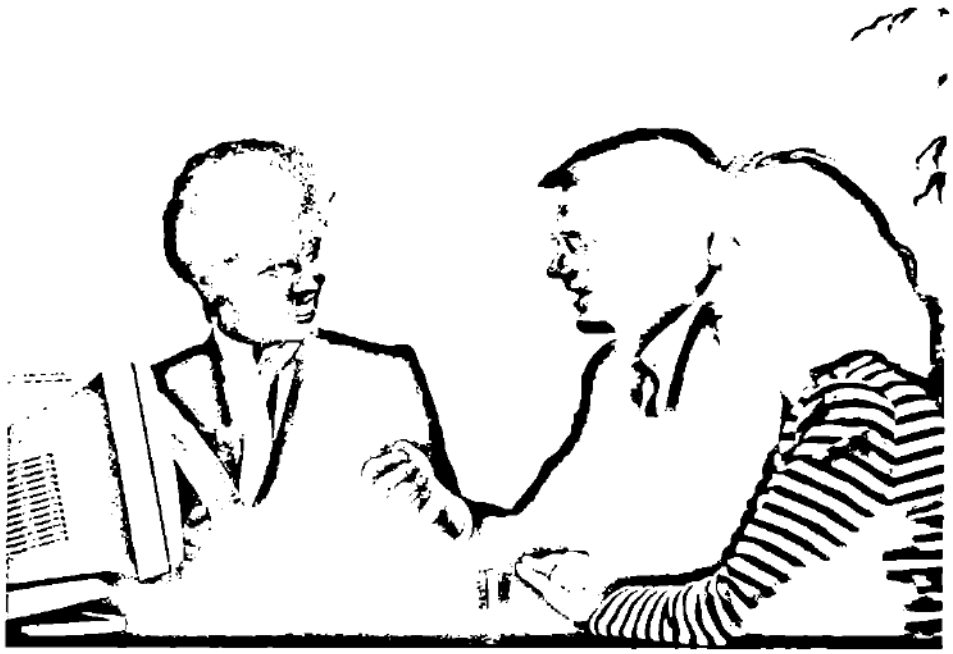
დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა

ამ თავის გაცნობის შემდეგ გეცოდინებათ:

- რატომ სჭირდებათ მენეჯერებს დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემა არამატერიალური აქტივების გასაზომად და ღირებულების შექმნის სამართავად;
- სტრატეგიული რუკის როლი, მიზეზშედეგობრივი კავშირის დადგენა მომხმარებლისა და ფინანსური პერსპექტივებიდან და შედეგის მატარებლები: ღირებულების განაცხადი, კრიტიკული პროცესები, ადამიანური რესურსი, ინფორმაციული ტექნოლოგია და ორგანიზაციის კაპიტალი;
- მისიის, ხედვისა და სტრატეგიის განაცხადის გარდაქმნა დაბალანსებულ მაჩვენებლთა სისტემაში;
- როგორ შეიმუშავოთ თანმიმდევრულად დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემის მიზნები, მაჩვენებლები და მიმართულებები;
- რატომ არ არის აუცილებელი დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემაში ეფექტიანობის ძირითადი ინდიკატორი;
- დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავება არასამთავრობო და საჯარო სექტორისთვის;
- დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემის გამოყენება სტრატეგიის განხორციელების პროცესში;
- ზოგადი საფრთხეების გაანალიზება დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემის განხორციელების დროს და მათი თავიდან არიდების გზები.

მეტრო ბანკი

მაიკ პენქოქი გახლდათ მეტრო ბანკის აღმასრულებელი დირექტორი, რომელიც ფიქრობდა თავისი ბანკის გადაყვანას ახალ სტრატეგიულ მიმართულებაზე. ბანკი დაკავებული იყო წვრილი კლიენტების მომსახურებით. ისტორიულად, წვრილ კლიენტურაზე გათვლილმა ბანკმა გაზარდა ეფექტიანობა ისეთი ტრანზაქციების დამუშავებით, როგორიცაა: სპეციალური ანგარიში, შემნახველი ანგარიში და სამომხმარებლო სესხები. საბანკო საქმე იყო მარტივად დარეგულირებული გარემოში. მომხმარებლისთვის შეთავაზებული იყო ხელსაყრელი პროცენტის განაკვეთი, რაც ზღუდავდა კონკურენციას მეტროს დასახლების გარეთ და ასევე ხელს უშლიდა არასაბანკო ინსტიტუტებს შეეთავაზებინათ მოთხოვნამდე ვადიანი ანაბარი. თუმცა საბანკო საქმე დღეს-დღეობით აბსოლუტურად განსხვავდებოდა. საპროცენტო განაკვეთის რეგულირების მოშლამ



წყარო: Chuck Savage/CORBIS

გამოინვია გაზრდილი კონკურენცია ბანკებსა და შემნახველ ინსტიტუტებს შორის, მათ უხდებათ მაღალი საპროცენტო განაკვეთის შეთავაზება, რომ მოიზიდონ და შეინარჩუნონ მომხმარებელთა დეპოზიტები. გეოგრაფიული შეზღუდვების არარსებობა უფლებას აძლევს ბანკებს მეზობელ შტატებში გახსნან ფილიალები და ბევრი არასაბანკო ინსტიტუტი, როგორიცაა Merril Lynch; ისინი სთავაზობენ დეპოზიტურ ანგარიშს და ზიარ ფონდებს, რომლებიც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს გამოიმუშაოს საბაზრო პროცენტული განაკვეთი თავიანთ ფონდებზე და ამასთან, შეუძლიათ გამოწერონ ჩეკები. Metro-ს მიმდინარე დანახარჯები, როგორიცაა იჯარისა და ლიზინგის, ხარჯები ფილიალის ოფისისა და მომსახურე პერსონალისთვის, აგრძელებს ზრდას. გარდა ამისა, ტექნოლოგიური პროგრესი საშუალებას აძლევს მომხმარებელს ელექტრონულად განახორციელოს დიდი ინვესტიციები, როცა შეიმჩნევა შემოსავლის ზრდის დაცემა და საპროცენტო განაკვეთთან დაკავშირებული პროდუქტების მარჟა (დეპოზიტები და სესხები) ქვეითდება.

პენქოქს სურდა ბანკის გარდაქმნა, რომ ის დამოკიდებული არ ყოფილიყო მხოლოდ წერილ კლიენტურაზე გათვლილი ტრადიციული საბანკო პროდუქტებიდან მიღებულ საპროცენტო განაკვეთის შემოსავალზე (დეპოზიტები და ფინანსური სესხები) და მიეღო შემოსავალი სხვადასხვა ფინანსური პროდუქტებითა და მომსახურებით, იმ კლიენტებისგან რომელთაც ჰქონდათ მაღალი აქტივები და წმინდა კაპიტალი. აღმასრულებელმა გუნდმა დასახა ახალი ამოცანა ბანკისთვის: „ჩვენ მივაწვდით მაღალი ხარისხის მომსახურებას სამიზნე მომხმარებელს (რომლებსაც აქვთ მაღალი აქტივები და წმინდა კაპიტალი)". პენქოქს უნდოდა შეემუშავებინა ახალი ფინანსური პროდუქტები როგორიცაა ანუიტეტი, საინვესტიციო პროდუქტები, ტექნოლოგიაზე დაფუძნებული ანგარიშსწორების მომსახურება, რომლებიც დააკმაყოფილებდა მომხმარებლის მოთხოვნებს. ფილიალის პერსონალი შეასრულებდა უფრო ნაკლებ დეპონირებას, ამოღებას და ჩეკებისა და ნაღდი ფულის ტრანზაქციებს, ამის ნაცვლად ექნებოდა უფრო მეტი ურთიერთობა მომხმარებელთან ახალი პროდუქტებისა და მომსახურების გაყიდვის მიზნით. ბანკს ექნებოდა პარტნიორული ურთიერთობა სხვა საფინანსო მომსახურების პროვაიდერებთან, როგორიცაა, სადაზღვევო და საბროკერო კომპანიები, რითაც

შექმნიდა უნივერსალურ ფინანსური მომსახურების ბაზას მომხმარებლისთვის; თავის მხრივ მომხმარებელს შეექმნებოდა სარგებლის გაზრდის უფრო დიდი შესაძლებლობა. უფრო ფართო მომსახურებით, პროდუქტებითა და მომხმარებელთა შესახებ მეტი ინფორმაციის ცოდნით, ბანკი შეძლებდა ახალი ურთიერთობის დამყარებას ყველაზე სასურველ მომხმარებელთან, თავისი საბანკო ბიზნესის გაფართოების მიზნით.

ჰენქოქი გრძნობდა, რომ მისი ყველაზე დიდი პრობლემა ბანკის ტრანსფორმაციის საქმეში იყო ახალი სტრატეგიის მიტანა და ურთიერთობის დამყარება ბანკის 8000-ზე მეტ თანამშრომელთან და შესაბამისად მათი მოტივაციის გაზრდა, რითაც შეძლებდა წარმატების მიღწევას. ბანკის აღმასრულებელი გუნდი დაეთანხმა ახალი მისიის განაცხადს. ჰენქოქი თვლიდა, რომ უფრო გასაგები იქნებოდა ადეკვატური ნორმატივების მიწოდება თანამშრომლებისთვის ყოველდღიური საქმიანობის შესახებ ასზე მეტ ფილიალში. ამჟამად, ბანკის ანგარიშები მოიცავდა კომპანიისა და ფილიალის თვიურ ანგარიშებს მოგება-ზარალზე და ბალანსს. საქმიანობის შესრულების მაჩვენებლები ფოკუსირებული იყო მხოლოდ დეპოზიტების ზრდასა და ოპერატიული დანახარჯების შემცირებაზე. აღნიშნული ანგარიშები და მაჩვენებლები საკმარისი გახლდათ წინა სტრატეგიისთვის, რომელიც აქცენტს აკეთებდა მხოლოდ ტრანზაქციულ ანგარიშებზე. Hancock-ი მიიჩნევდა, რომ ბანკს სჭირდებოდა უფრო სრული და ახალი საქმიანობის მაჩვენებლები, რომელიც ასახავდა მომხმარებელზე ორიენტირებულ ახალ სტრატეგიულ მიმართულებებს, და ასევე სტრატეგიის მიხედვით რესურსების შესაბამის განაწილებას, რომელიც წარმოდგენილი იქნებოდა ახალი სტრატეგიის მუშაობისა და თანამშრომელთა ამოცანების გადანაწილებისა და შესრულების შესახებ თვიური ანგარიშებით.

პირველ თავში აღწერილი იყო ფინანსური კონტროლის სისტემა, რომელსაც იყენებდნენ საკმაოდ გამოცდილი კომპანიები, როგორიცაა General Motors-ი და DuPont-ი. ისინი იკვლევდნენ და გადაწყვეტილებას იღებდნენ შემდეგი ფინანსური მაჩვენებლების საფუძვლებზე: მიმდინარე მოგებას, ამონაგებს ინვესტიციაზე, განყოფილებების საქმიანობის შეფასებასა და კაპიტალის განაწილების ბაზის განსაზღვრას. მერვე თავში მოცემული იყო საქმიანობის შეფასების სისტემის დამატებითი დანიშნულება, რომელიც მოიცავდა ცალკე თანამშრომლის საქმიანობის მოტივაციასა და შეფასებას მათ მიერ კონტროლირებული საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით. აღნიშნული მიზნისთვის კომპანიებს სჭირდებათ საქმიანობის შეფასების სისტემა, რომელიც მოიცავს არაფინანსურ და ფინანსურ მაჩვენებლებს. ეფექტიანი შეფასების სისტემის შექმნის მთავარი ინტერესი მდგომარეობს შემდეგ განაცხადში: „რაც არ ფასდება, მისი მართვაც არ ხდება“.

საქმიანობის შეფასების სისტემას მრავალმხრივი ფუნქცია გააჩნია:

- კომპანიის სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრა;
- თანამშრომელთა მოტივაცია სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად;
- დეპარტამენტების, თანამშრომლების, მენეჯერების საქმიანობის შეფასება;
- მენეჯერებისთვის დახმარების გაწევა ყველაზე პროდუქტიულ და მომგებიან რესურსების განაწილების ალტერნატივებში;
- უკუკავშირის დადგენა, რომელიც ასახავს პროცესების გაუმჯობესებაში მიღწეულ პროგრესსა და მომხმარებელთა და აქციონერთა მოლოდინის გამართლებას.

პრობლემა მდგომარეობს ფინანსური და არაფინანსური მაჩვენებლების სწორი კომბინაციის პოვნაში. მარტო ფინანსური მაჩვენებლები შეიძლება ადეკვატური და საკმარისი ყოფილიყო მეოცე საუკუნის ადრეულ პერიოდში არსებული კომპანიებისთვის, რომლებიც ერთმანეთს კონკურენციას უწევდნენ ფიზიკურ აქტივებში, ეფექტიანი ინვესტიციის განხორციელების, ფინანსური აქტივებისა და ვალდებულებების მართვის მხრივ. კომპანიები დღესდღეობით წარმატებას აღწევენ არამატერიალური აქტივებისა და ასევე მათი ფინანსური და ფიზიკური აქტივების განსხვავებული ღირებულების შექმნის გზით. ორგანიზაციის არამატერიალური აქტივები მოიცავს:

- საიმედო და მომგებიან მომხმარებლებთან ურთიერთობას;
- მაღალი ხარისხის პროცესს;
- ინოვაციურ პროდუქტებსა და მომსახურებას;
- თანამშრომელთა გამოცდილებასა და მოტივაციას;
- მონაცემთა ბაზას და ინფორმაციულ სისტემებს.

ფინანსური მაჩვენებლები ვერ შეაფასებენ არამატერიალური აქტივების საქმიანობას. არაფინანსური მაჩვენებლები უზრუნველყოფს საქმიანობის მიმდინარე მატარებლების მოტივაციას, კომუნიკაციასა და შეფასებას.

მმართველობითი აღრიცხვის ლიტერატურაში აღწერილია საქმიანობის შეფასების რამოდენიმე სტრუქტურა,[1] ეროვნული და საერთაშორისო ხარისხის მენეჯმენტის პროგრამების მიერ წარმოდგენილის ჩათვლით როგორიცაა, Malcolm Baldrige National Quality Program for performance excellence[2] და EFQM Exlellence model[3]. ამ თავში ჩვენ საქმიანობის შეფასების არსებული მოდელების მიმოხილვის ნაცვლად ავიღებთ ერთ მოდელს, რომელსაც ეწოდება დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა (Balanced Scorecard (BSC)), რომლის შემუშავებაში ამ წიგნის ერთმა ავტორმა მიიღო მონაწილეობა. დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა წარმოადგენს საქმიანობის შეფასების ზოგად და მოქნილ მიდგომას. მსოფლიოში 60%-დან 70%-მდე კომპანიები აღნიშნავენ, რომ ისინი იყენებენ აღნიშნული მიდგომის რამოდენიმე ვერსიას. დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა ადაპტირებული იქნა საჯარო სექტორსა და არასამთავრობო ორგანიზაციებში მისი დანერგვის მიზნით. მისი განმასხვავებელი თვისება არის ის, რომ ის გვაწვდის სქემას, რომელიც ირჩევს ფინანსურ და არაფინანსურ მაჩვენებლებს კომპანიის სტრატეგიიდან. მაჩვენებლები მოიცავს, მაგრამ არ არის შემოფარგლული მხოლოდ იმით, რომელიც უკავშირდება საქმიანობის, ხარისხისა და პროცესის გაუმჯობესებას.

დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა

დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა აფასებს ორგანიზაციის საქმიანობას ოთხი განსხვავებული, მაგრამ დაკავშირებული პერსპექტივის მეშვეობით, რომელიც შედგება ორგანიზაციის ხედვის, სტრატეგიისა და მიზნებისგან [4] (objectives):

- *ფინანსური;* როგორ ფასდება წარმატება ჩვენი აქციონერების მხრიდან?
- *მომხმარებელი;* როგორ ვქმნით ღირებულებას მომხმარებლისთვის?
- *პროცესი;* რომელი პროცესი უნდა გავაძლიეროთ, რომ დავაკმაყოფილოთ მომხმარებლისა და აქციონერების მოთხოვნები?
- *სწავლა და ზრდა;* როგორი ინფორმაციული სისტემები, თანამშრომელთა და ორგანიზაციის შესაძლებლობები გვჭირდება ჩვენი პროცესებისა და მომხმარებელთან ურთიერთობების გაუმჯობესებისთვის?

[1] ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასების შესახებ მითითებები მოიცავს Richard L.Lynch და Kelvin F. Cross გავზომოთ! როგორ უნდა შეუფასოთ ბიზნესის განვითარება (Cambridge. Mass.: Blackwall Business, 1995). Robert S. Kaplan და David P. Norton. დაბალასებული მაჩვენებელთა სისტემა: სტრატეგიის გარდაქმნა საქმიანობაში (Cambridge, Mass: Harvard Business School Press, 1996) და Andy Neely. ბიზნესის განვითარების მაჩვენებლები, თეორია და პრაქტიკა (Cambridge. UK,CambridgeUniversity Press,2002).

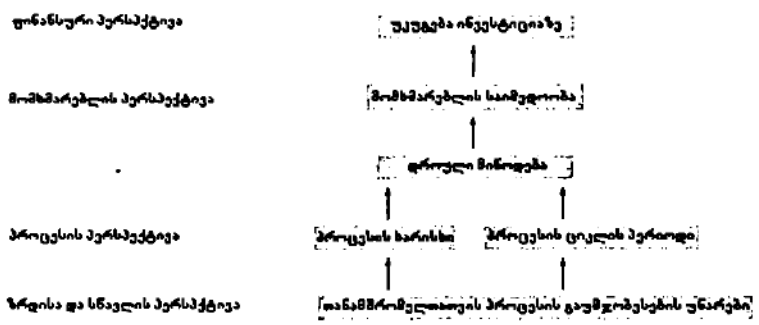
[2] http://www.quality.nist.gov/Business_Criteria.htm.

[3] http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35.

[4] თეორემა, რომელიც მიუთითებს, რომ ოთხივე პერსპექტივა აუცილებელი და საკმარისია ეფექტიანი დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემისთვის არ არსებობს, მაგრამ უმეტესმა ორგანიზაციებმა, რომლებიც იყენებენ ამ სისტემას აღმოაჩინეს, რომ ოთხი პერსპექტივა საკმარისია მათი სტრატეგიის აღწერისთვის. ზოგმა ორგანიზაციამ დაუმატა მეხუთე პერსპექტივა, რათა უფრო დეტალურად აესახა მათი სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ასპექტები, როგორიცაა: მიმწოდებლები, თანამშრომლები, საზოგადოების ჩართვა ან არასამთავრობო ორგანიზაციისთვის სოციალური გავლენა. ზოგიერთმა გამოიყენა ოთხზე ნაკლები პერსპექტივა.

დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა საშუალებას აძლევს კომპანიებს თვალყური ადევნონ ფინანსურ შედეგებს მუდმივი მონიტორინგის პირობებში არაფინანსური მაჩვენებლების საშუალებით, თუ როგორ ქმნიან ისინი მომხმარებლებთან, პროცესთან, თანამშრომლებთან და სისტემებთან დაკავშირებულ საშუალებებს მომავალში ზრდისა და მომგებიანობის გაუმჯობესებისთვის.

მარტივი მაგალითის სახით განვიხილოთ პატარა მწარმოებელი კომპანიის მიერ შექმნილი ნაწილობრივი დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა. კომპანია ანარმოებს ბიზნესს დაბალი ფასისა და მაღალი ხარისხის პროდუქციის მეშვეობით, რომელიც დროზე მიეწოდება მომხმარებელს. კომპანიის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფინანსური საზომი არის ამონაგები ინვესტიციაზე, რომელიც მოცემულია ფინანსურ პერსპექტივაში (financial perspective) (იხილეთ ქვემოთ მოცემული დიაგრამა). კომპანია მოელის შემოსავლის ზრდას ინვესტიციაზე ამონაგების გაზრდის მიზნით, რათა შეინარჩუნოს და გაზარდოს არსებულ მომხმარებელზე გაყიდვები. აქედან გამომდინარე, ის მოიცავს მაჩვენებლებს მომხმარებლის პერსპექტივაში (customer perspective) განმეორებითი მომხმარებლის პროცენტსა და არსებულ მომხმარებლებზე გაყიდვების ზრდის სახით. კომპანიას სჯერა, რომ მომხმარებელი ძალიან აფასებს შეკვეთის დროულ მიწოდებას. შესაბამისად, გაუმჯობესებული დროული მიწოდების საქმიანობა ზრდის მომხმარებლის მხრიდან საიმედოობას, რომელიც თავის მხრივ იწვევს ფინანსური საქმიანობის გაუმჯობესებას. ამგვარად, ორივე მომხმარებელთა ერთგულება და დროული მიწოდება შესულია მომხმარებლის პერსპექტივაში.



ფინანსური და მომხმარებლის მაჩვენებელი „რა“ წარმოადგენს სტრატეგიის ნაწილს, რომელიც ნიშნავს თუ რისი განხორციელება სურს კომპანიას მისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ორი წარმომადგენლისთვის – აქციონერისა და მომხმარებლისათვის. პროცესის პერსპექტივა (process perspective) აღწერს „როგორ“ უნდა განხორციელდეს სტრატეგია, ის ადგენს პროცესს, რომელიც ყველაზე არსებითია აქციონერებისა და მომხმარებელთა მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. მაგალითად, მოკლე ციკლის პერიოდი და მაღალი ხარისხის წარმოების პროცესი აუცილებელია დროული მიწოდებისთვის. შესაბამისად, ხარისხის მაჩვენებლები, როგორიცაა, დეფექტების სიხშირე და პროცესის ციკლის პერიოდი, ან ნედლეულისგან მზა პროდუქციის მისაღებად საჭირო დრო – განისაზღვრება როგორც პროცესის საზომი. ოთხი პერსპექტივის მაჩვენებელი იქმნება მეორე კითხვის „როგორ-ის“ დასმით. როგორ შეიძენენ თანამშრომლები ცოდნასა და გამოცდილებას, რომელიც საჭიროა კომპანიის წარმოების პროცესის ხარისხისა და ციკლის დროის გაუმჯობესებისათვის? კომპანია აცნობიერებს, რომ წარმოების მუშახელს უნდა ჩაუტარდეს პროცესის გაუმჯობესების ტექნიკის შესახებ ტრენინგები. აქედან გამომდინარე, თანამშრომლების გამოცდილებისა და ცოდნის მაჩვენებელი ჩართულია სწავლისა და ზრდის პერსპექტივაში (learning and growth perspective).

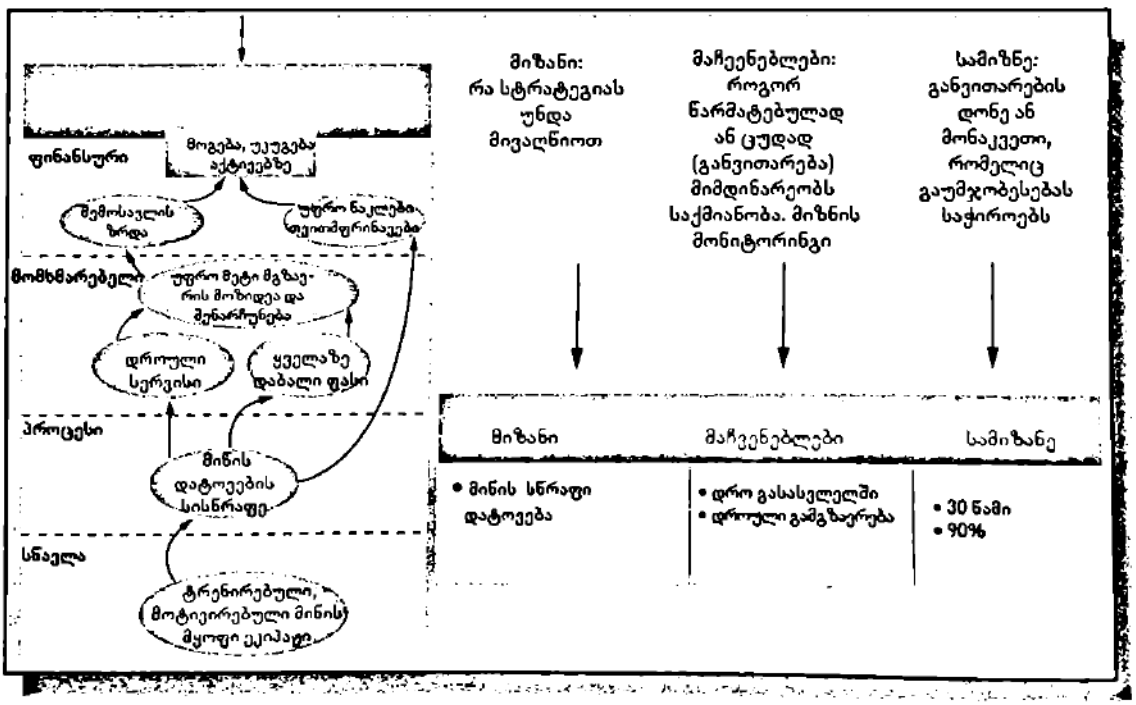
აღნიშნული მარტივი მაგალითი გვიჩვენებს მიზეზ-შედეგობრივი დამოკიდებულების მთლიან ჯაჭვს საქმიანობის მაჩვენებლებს შორის, რომლებიც შედიან დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ოთხ პერსპექტივაში, რაც ასახავს ბიზნესერთეულის სტრატეგიას. მაჩვენებლები განსაზღვრავენ და ქმნიან აშკარა ჰიპოთეზას მიზეზ-შედეგობრივი ურთიერთობის შესახებ შედეგების მაჩვენებლებს შორის (უკუგება ინვესტიციაზე და მომხმარებელთა საიმედოობა) ფინანსურ და მომხმარებელთა პერსპექტივაში და საქმიანობის შედეგების მატარებლებში როგორიცაა: ნულოვანი დეფექტის პროცესი, მოკლე

ციკლის პროცესები, გამოცდილი და მოტივირებული თანამშრომლები, რაც ფასდება სწავლისა და ზრდის პერსპექტივაში.

9-1 სურათი გვაწვდის ოთხ პერსპექტივასთან დაკავშირებულ საქმიანობის მაჩვენებლების მაგალითს. Lowcost Airline სთავაზობს მგზავრებს დაბალ ფასსა და დროულ ფრენებს. მარცხენა მხარე გვიჩვენებს მიზეზ-შედეგობრივი დამოკიდებულების დიაგრამას ოთხი პერსპექტივით, რომელიც ასახავს კომპანიის სტრატეგიის ძირითად ელემენტებს: თუ როგორ შეუძლია კომპანიას შემოსავლის მიღება მაღალი ეფექტიანობისა და მის საქმიანობაზე დაბალი ფასის პირობებში. მაღალი ფინანსური მაჩვენებლები არის წმიდა შემოსავალი და ამონაგები აქტივებზე. კომპანიამ ასევე განსაზღვრა ორი დამატებითი ფინანსური საზომი: შემოსავლის ზრდა და აქტივების გამოყენება (უფრო ნაკლები თვითმფრინავები), რომელიც მაღალ ფინანსურ მაჩვენებელს გვაძლევს. თუ Lowcost-ს შეუძლია მიიღოს უფრო მეტი გამოყენება ყველაზე ძვირი რესურსებიდან (თვითმფრინავები და ეკიპაჟი), ის შეძლებს უფრო მეტი შემოსავლის მიღებას ამ რესურსებზე მეტი ხარჯის გაწევის შემთხვევაში.

კომპანია იმედოვნებს მეტი მგზავრების მოზიდვას (და შესაბამისად შემოსავლისაც) დაბალი ფასისა და ყველაზე საიმედო გამგზავრებისა და ჩამოსვლის დროის შეთავაზებით. ის ასახავს ამ მიზნებს მომხმარებლის პერსპექტივით და აფასებს მათ კონკურენტების ფასებთან შედარებით და დროული გამგზავრება-ჩამოსვლის დროით, რომელიც დადგენილია ბენჩმარკინგით ინდუსტრიის კონკურენტების საფუძველზე. ძირითადი პროცესი, რომელიც ხელს უწყობს როგორც დროულ გამგზავრებას მომხმარებლის საზომიდან ასევე აქტივების გამოყენებას ფინანსური თვალსაზრისით არის მიწაზე ფეხის დადგმის პროცესი. კომპანია იყენებს ორ მაჩვენებელს ამ კრიტიკული პროცესისთვის: საშუალო დროს, რომელსაც თვითმფრინავი ატარებს მიწაზე ფრენებს შორის და ფრენების პროცენტი, რომელიც ფრინდება დროზე. მიწაზე დახარჯული დროის შემცირებისას კომპანია უზრუნველყოფს თვითმფრინავების დროულ გამგზავრებას (მომხმარებლის ძირითადი მოლოდინის დაკმაყოფილება) და ძვირადღირებული რესურსების, თვითმფრინავისა და მისი

სურათი 9-1
Lowcost Airline-ის მაგალითი



ეკიპაჟის უკეთესად გამოყენებას, რის შედეგად იზრდება მოგება ყველაზე დაბალი ფასის პირობებში (მთავარი ფინანსური მიზანი). სწავლისა და ზრდის პერსპექტივაში Lowcost-ს აქვს მიწაზე არსებული თანამშრომლების ტრენინგი და მოტივაცია მიწაზე სწრაფი მომსახურების მიზნით, რაც ჰგავს რბოლაში მონაწილე ეკიპაჟის ტრენინგს, რომელთაც შეუძლიათ ოთხი საბურავის შეცვლა 15 წამზე ნაკლებ დროში.

Lowcost-ს თავის სტრატეგიას ასახავს მიზეზ-შედეგობრივი დამოკიდებულების საშუალებით საქმიანობის მაჩვენებლებს შორის დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემის ოთხი პერსპექტივით. კომპანია დარწმუნებულია, რომ მიწაზე არსებული ეკიპაჟის ტრენირებისა და მოტივაციის გაუმჯობესებით მიაღწევს სწრაფ მომსახურებას მიწაზე, რითაც შეძლებს მომხმარებელთა დროზე გამგზავრებას და ასევე უზრუნველყოფს ძვირადღირებული რესურსების უფრო ეფექტიანად გამოყენებას (თვითმფრინავი და ფრენის ეკიპაჟი), შეასრულებს ერთ ან ორზე მეტ დამატებით ფრენას დღეში. რესურსების მაღალ დონეზე გამოყენება საშუალებას მისცემს კომპანიას შეინარჩუნოს ყველზე დაბალი ფასი, რაც ამ ინდუსტრიაში არსებობს. მეორე მიმზიდველი თვისება არის მოგების გაზრდა და აქციონერის ინვესტიციაზე ამონაგების ზრდა. სხვადასხვა მაჩვენებლები დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემაში შეიცავს სასურველ გამოსავალს, მაგალითად, ფინანსურ და მომხმარებლის პერსპექტივაში – მაღალი ამონაგები ინვესტიციაზე, გაზრდილი შემოსავალი, დაბალი ფასი, გაზრდილი საბაზრო წილი და მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება.

ჩვენ შეგვიძლია უფრო ღრმად განვიხილოთ საქმიანობის მაჩვენებლების შემუშავების პროცესი, რომელიც კომპანიის ერთიან სტრატეგიას უკავშირდება.

ხედვა, მისია და სტრატეგია

ბევრი საწარმო მათი საქმიანობის მიზნებისა და მაჩვენებლების არჩევის წინ აყალიბებს ორგანიზაციის ხედვის განაცხადს (vision statements) და მისიის განაცხადს (mission statements). ეს მაღალი დონის განაცხადები უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიმართულებისა და მიზნის ზოგად შეგრძნებას, ის შთააგონებს და ხშირად ახდენს თანამშრომელთა მოტივაციას, ასახავს რა კომპანიის პოზიტიურ როლს, რომელიც ორგანიზაციას სურს რომ შეასრულოს საზოგადოებაში. ხედვისა და მისიის ზუსტი განსაზღვრებები შეიძლება იცვლებოდეს მიუხედავად ამისა ქვემოთ მოცემულია სასარგებლო დირექტივები:

ხედვა

ზუსტი, გარემოზე ფოკუსირებული გეგმა, რომელიც განსაზღვრავს საშუალო და გრძელვადიან მიზნებს (3-დან 10 წლამდე) ორგანიზაციაში. ხედვა უნდა იყოს გარეგან ბაზარზე ორიენტირებული და უნდა ასახავდეს, თუ როგორ უნდა იქნეს ორგანიზაცია მილებული გარემოს მხრიდან.

მაგალითები

„ჩვენ გავხდებით ანგარიშგასაწევი ლიდერი ფინანსურ მომსახურებაში, აქცენტს გავაკეთებთ მომხმარებელთან განონასწორებულ ურთიერთობასა და მათ დაკმაყოფილებაზე, და მივიღებთ მაღალ ამონაგებს".

The City of Charlotte იქნება ნარმატების მოდელი, რომელიც თავის მოქალაქეებს დააყენებს პირველ ადგილზე. კვალიფიციური, მოტივირებული თანამშრომლები უზრუნველყოფენ ხარისხს და შექმნიან ღირებულებას მომსახურების ყველა სფეროში. ვიქნებით სასიცოცხლო ეკონომიკური საქმიანობის პლატფორმა, რომელიც დაუმკვიდრებს კომპანიას კონკურენტულ ადგილს ბაზარზე. გვექნება პარტნიორობა მოქალაქეებთან და ბიზნესებთან, რათა გადავაქციოთ კომპანია საზოგადოებად, რომელიც იქნება ცხოვრების, მუშაობისა და დასვენების საქმიანობის ამორჩევის ადგილი."

მისია

მოკლე, ზუსტი, შიდა გარემოზე ფოკუსირებული განაცხადი, თუ როგორ აპირებს ორგანიზაცია კონკურენციის გაწევასა და ღირებულების მიტანას მომხმარებლისთვის. მისია ხშირად აცხადებს ორგანიზაციის არსებობის მიზეზს, ძირითად მიზანს, რომლისკენაც მიმართულია ორგანიზაციის საქმიანობა, და ღირებულება, რაც უზრუნველყოფს თანამშრომელთა საქმიანობას.

მაგალითები

Ben&Jerry ნარმატებასთან დაკავშირებული ახალი კორპორატიული კონცეფციის შექმნისა და დემონსტრაციით არის დაკავებული. ჩვენი მისია შედგება სამი ურთიერთდაკავშირებული ნაწილისგან:

პროდუქტი: კარგი ხარისხის ნაყინისა და სხვა პროდუქტების შექმნა, დისტრიბუცია და გაყიდვა ახალი ინოვაციური არომატით, რომელიც შედგება ვერმონტის რძის პროდუქტებისგან.

ეკონომიკა: კომპანია იმუშავებს მოგებისა და აქციონერების ღირებულების გაზრდით და თანამშრომლებისთვის პროფესიული ზრდისა და ფინანსური დაწინაურების სისტემის შექმნით.

სოციალური: კომპანიის მუშაობა იმ მიმართულებით, რომელიც აქტიურად აცნობიერებს ბიზნესის მნიშვნელოვან როლს საზოგადოების მშენებლობაში საზოგადოების ცხოვრების გაუმჯობესებისთვის.

The City of Charlotte მისია მდგომარეობს ხარისხიანი საჯარო მომსახურების მინოდებაში, რომელიც ხელს შეუწყობს მოქალაქეების უსაფრთხოებას, ჯანმრთელობასა და ცხოვრების მაღალ დონეს. ორგანიზაცია განსაზღვრავს და პასუხობს საზოგადოების საჭიროებებს და ყურადღებას ამახვილებს მომხმარებელზე შემდეგი განაცხადით:

- ეფექტიანი პარტნიორობის შექმნით და შენარჩუნებით;
- კვალიფიციური და მოტივირებული თანამშრომლების მიზიდვით და შენარჩუნებით;
- სტრატეგიული ბიზნესგეგმის გამოყენებით.

მსგავსი ხედვის და მისიის შესახებ განაცხადი ადგენს ორგანიზაციის ძირითად მიმართულებას. ის ეხმარება აქციონერებს, მომხმარებლებს და თანამშრომლებს იმის დადგენაში, თუ რა ფუნქციას ასრულებს ორგანიზაცია და რისი მიღწევა სურს. ეს განაცხადი საკმაოდ ბუნდოვანია, ვიდრე ყოველდღიური საქმიანობისა და რესურსების განაწილების შესახებ გადაწყვეტილების მიიღება.

კომპანიებს შეუძლიათ შეიმუშავონ უფრო დახვეწილი სტრატეგიის (strategy) განსაზღვრის განაცხადი, ანუ როგორი იქნება მათი ხედვა და მისია მიღწეულის შემდეგ. სტრატეგიის შესახებ ლიტერატურა მკვეთრად განსხვავებულია. სხვადასხვა პრაქტიკოსი განსხვავებულად განსაზღვრავს სტრატეგიას.[5] Michael Porter, ლიდერი სტრატეგიის სფეროში აცხადებს, რომ სტრატეგია არის საქმიანობების ჯგუფის არჩევა, რომლითაც ორგანიზაცია მოიპოვებს მნიშვნელოვან განსხვავებას ბაზარზე.[6] მნიშვნელოვანი განსხვავება შეიძლება ნიშნავდეს კონკურენტებთან შედარებით უფრო დიდი ღირებულების მინოდებას მომხმარებლისთვის ან ღირებულების მინოდებას შედარებით დაბალ ფასში. ის აცხადებს: „განსხვავება წარმოიშობა საქმიანობის არჩევითა და მათი განხორციელების გზებით“. ასეთი სტრატეგიის მაგალითი მოწოდებული იქნება მოგვიანებით ამ თავში, როგორც ღირებულების შესახებ განაცხადის ნაწილი, რომელსაც ირჩევს ორგანიზაცია მომხმარებლისთვის.

[5] მაგალითად იხილეთ, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* (New York: Simon & Schuster, 1998), and Pankaj Ghemawat, "Competition and Business Strategy in Historical Perspective," *Business History Review,* spring 2002, 37–74.

[6] Michael Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review,* November–December 1996, 61–78.

კომპანიის ხედვის, მისიისა და სტრატეგიის შემუშავების შემდეგ მენეჯმენტის ჯგუფმა უნდა აირჩიოს საქმიანობის შეფასების სისტემა, რათა გააკეთოს კომპანიის ხედვის, მისიისა და სტრატეგიის შესახებ განაცხადი, რომელიც იქნება უფრო ქმედითი და გასაგები ყველა თანამშრომლისთვის. დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შექმნა უნდა დაიწყოს არა მაჩვენებლებით, არამედ განაცხადით, რომელსაც ეწოდება მიზანი და ასახავს თუ რის მიღწევას ცდილობს კომპანია. მაგალითად, 9-1 სურათის მარცხენა მხარეს გამოყენებულია სიტყვები, რომელიც აღწერს მიზანს ცალკეულ პერსპექტივაში. მიზნები დაწერილია როგორც ქმედებების ფრაზები – ქვემდებარის შემდეგ მოდის ზმნა და შეიძლება მოიცავდეს მეთოდებსა და სასურველ შედეგებს. ქვემოთ მოცემულია ტიპიური მიზნები, რომელიც შეიძლება აისახოს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ოთხი პერსპექტივით:

- არსებულ მომხმარებლებზე გაყიდვების მოცულობის გაზრდით შემოსავლის ზრდა (ფინანსური);
- მომხმარებელზე ორიენტირებული კომპანიის შექმნა (მომხმარებელი);
- პროცესის გაუმჯობესებისთვის მუდმივი ძალისხმევა (პროცესი);
- თანამშრომლების სტიმულისა და დაწინაურების შესაბამისობა სტარტეგიასთან (სწავლა და ზრდა) .

მიუხედავად იმისა, რომ 9-1 სურათზე მარცხენა მხარეზე არსებული დიაგრამის ოვალურ ნაწილში წარმოდგენილია ცალკეული მიზნის მხოლოდ მოკლე შეჯამება, კომპანიის დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა მოიცავს უფრო ფართო (სამ ან ოთხ წინადადებიან) აღწერას, რომელსაც ჩვენ წარმოგიდგენთ Metro Bank-ის მაგალითზე.

მაჩვენებლები (Measures) აღწერს თუ როგორ უნდა განისაზღვროს წარმატება, რომელიც მიზნის მიღწევისთვის არის საჭირო. მაჩვენებლები გვაძლევს უფრო მეტ სპეციფიურობას და ამცირებს განაცხადისთვის დამახასიათებელ გაუგებრობას. ავიღოთ მაგალითისთვის მიზანი, რომელიც მოიცავს დროულად პროდუქტის მიწოდებას ან მომსახურების გაწევას მომხმარებლისთვის. განსაზღვრება „დროულად" შეიძლება განსხვავებულად ესმოდეს მიმწოდებელსა და მომხმარებელს. მწარმოებელი შეიძლება დროულ მიწოდებაში მიიჩნევდეს, როცა ის აგზავნის პროდუქტს დადგენილი მიწოდების ვადიდან ერთი კვირის მანძილზე. Toyota-ს მსგავსი კომპანია, რომელსაც აქვს დროულად მიწოდების პრინციპით წარმოების პროცესი და არ გააჩნია მასალისა და შესყიდული ნაწილების მარაგები, შეკვეთის დროულად შესრულებად მიიჩნევს, როცა პროდუქტი მიეწოდება მიწოდების ვადიდან ერთ საათში. Toyota არ დაინტერესებულა გამოაგზავნა თუ არა გამყიდველმა პროდუქტი დროულად, მისი სურვილია, რომ შეკვეთილი პროდუქტი მის ქარხანაში მივიდეს დროულად. აღნიშნული მიზნის განსაზღვრის შემდეგ როგორიცაა, დროულად მიწოდება, შეიძლება კომპანიამ თავიდან აიცილოს გაუგებრობა მიმწოდებელსა და მომხმარებელს შორის. არჩეული მაჩვენებელი ნათელს ხდის თანამშრომლებისთვის ძალისხმევას, თუ როგორია შეფასება გაუმჯობესების მიღწევისთვის დახარჯული. ამგვარად, მაჩვენებლები წარმოადგენს მძლავრ ინსტრუმენტს კომუნიკაციის განვითარებისა და გაუგებრობის შესამცირებლად.

მიზნების მაჩვენებლებში ასახვისას, მენეჯერები ირჩევენ თითოეული მაჩვენებლისთვის სამიზნეს (targets). სამიზნე განსაზღვრავს საქმიანობის შესრულების დონეს ან გაუმჯობესების ხარისხს, რომელიც საჭიროა ამ მაჩვენებლისთვის. სამიზნე უნდა იქნეს დადგენილი, რათა წარმოდგენილი იქნეს საქმიანობის შესრულების მაღალი დონე. სამიზნემ, მისი მიღწევის შემთხვევაში, უნდა გახადოს კომპანია როგორც საუკეთესო შემსრულებელი ამ სფეროში. უფრო მნიშვნელოვანი იქნებოდა ისეთი სამიზნეს ამორჩევა, რომელიც შექმნიდა განსხვავებულ ღირებულებას მომხმარებლისა და აქციონერისთვის. Lowcost-მა შეარჩია 30 წუთი გასასვლელში ყოფნისა და 90% დროული გამგზავრებისთვის სამიზნედ „მინაზე სწრაფად მომსახურების" მაჩვენებლისთვის. ეს წარმოადგენს საუკეთესო მაჩვენებლებს ამ ინდუსტრიაში.

მიმდინარე სამიზნე შესრულებისთვის შედარების დროს, თანამშრომლებსა და მენეჯერებს საშუალებას აძლევს განსაზღვრონ აღწევს თუ არა კომპანია მისთვის სასურველ

საქმიანობის დონეს. საქმიანობის შეფასების სისტემას აქვს მრავალმხრივი მიზანი: კომუნიკაცია, გასაგები მიზნები, მოტივაცია, უკუკავშირი და შეფასება. რადგან საქმიანობის მაჩვენებლები ასეთ მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ მათი შერჩევა დიდი სიფრთხილით უნდა მოხდეს. დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა საშუალებას აძლევს მენეჯერებს აირჩიონ მიზნები და მაჩვენებლები სტრატეგიიდან გამომდინარე და დაუკავშირონ ისინი ერთმანეთს მიზეზ-შედეგობრივი დამოკიდებულებით.

სტრატეგიული რუკა და დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა

სტარტეგიული მიზნებისა და მაჩვენებლების შემუშავება დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ოთხი პერსპექტივის მეშვეობით უნდა შეიცავდეს ლოგიკურ პროგრესს. პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს გრძელვადიანი ფინანსური მიზნები, და სტრატეგიის საბოლოო მიზანი. შემდეგ მომხმარებელთა პერსპექტივაში არჩეულ უნდა იქნეს სამიზნე მომხმარებელი ახალი სტრატეგიისთვის და მიზნები ღირებულების განაცხადისთვის ბიზნესის შენარჩუნების, მისი განვითარებისა და მომხმარებელთა მიზიდვის მიზნით. პროცესის პერსპექტივაში საჭიროა იმ მიზნების არჩევა, რომელიც შექმნის და მიაწოდებს მომხმარებელს ღირებულების განაცხადს (value proposition) და აგრეთვე გააუმჯობესებს პროდუქტიულობას და ეფექტიანობას, ფინანსური მაჩვენებლების ძირითად მატარებლებს. საბოლოოდ, საჭიროა განისაზღვროს თანამშრომელთა გამოცდილება, მისაწოდებელი ინფორმაცია, და კომპანიის კულტურა და მისი რეგულირების საშუალებები, რომელიც უზრუნველყოფს ძირითადი პროცესების გაუმჯობესებას. კომპანიები წარმოადგენენ ამგვარ კავშირს სურათით, რომელსაც სტრატეგიული რუკა (strategy map) ეწოდება, იგი გვიჩვენებს მიზეზობრიე დამოკიდებულებას დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის პერსპექტივის ორთ მიზანს შორის. კომპანიები იწყებენ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის პროექტს სტრატეგიული რუკის შექმნით, რომელიც მოიცავს სტრატეგიული მიზნების შესახებ განაცხადს ოთხ პერსპექტივაში და მათ შორის კავშირს.

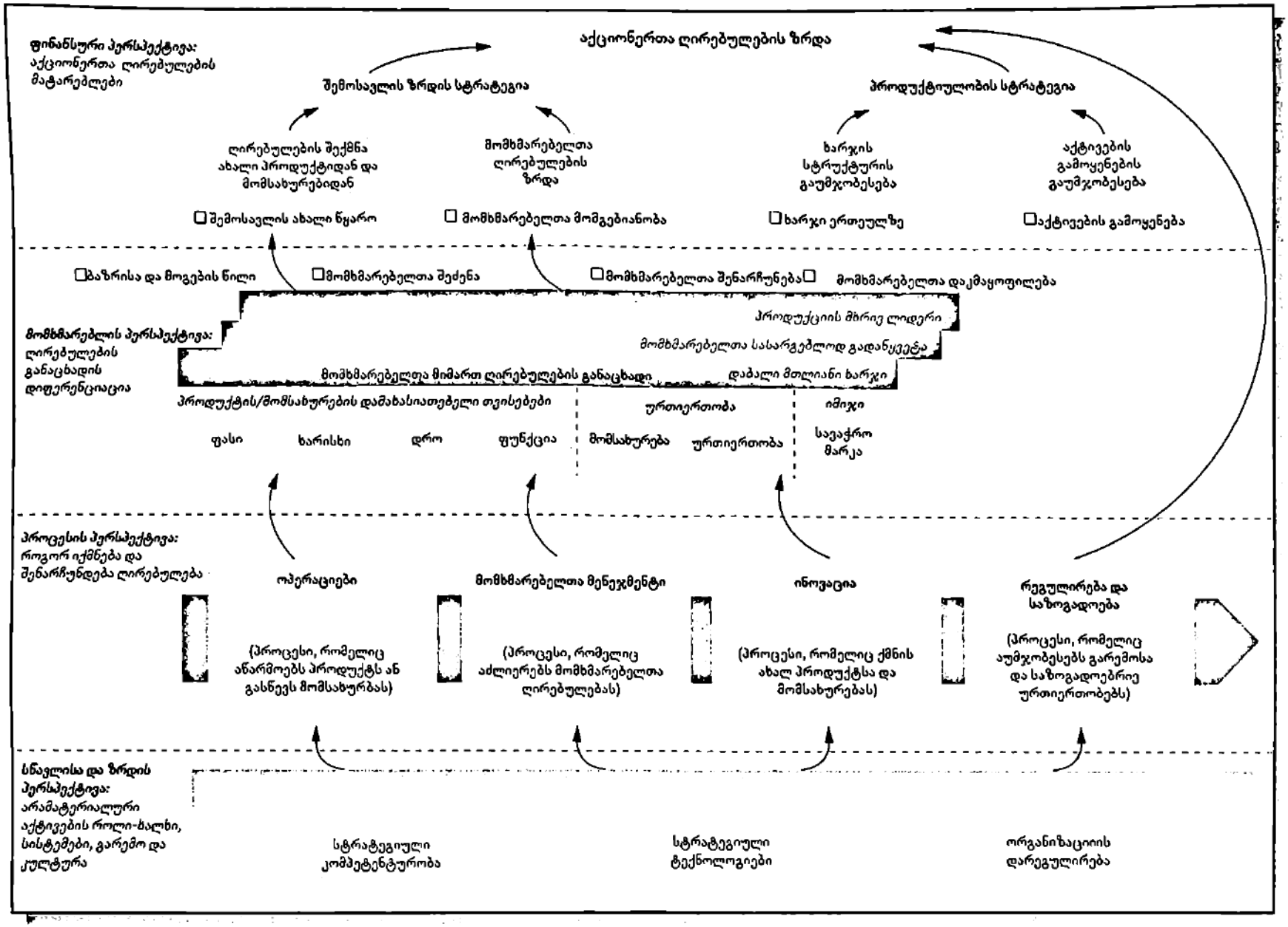
სტრატეგიული რუკის შექმნის ზოგადი ნიმუში ნაჩვენებია 9-2 სურათზე. ერთი შეხედვით, აღნიშნული დიაგრამა შიშს ინვევს, მაგრამ ჩვენ გავარჩევთ მას თანმიმდევრულად ოთხი პერსპექტივის საშუალებით; დავიწყებთ ფინანსურით და დავამთავრებთ სწავლისა და ზდის პერსპექტივით, რომელიც ნებისმიერი სტრატეგიის ფუნდამენტს წარმოადგენს. იმის აღწერის შემდეგ, თუ როგორ უნდა იქნას მიზნები არჩეული ოთხი პერსპექტივისთვის, ჩვენ განვიხილავთ მეტრო ბანკის მაგალითს.

ფინანსური პერსპექტივა

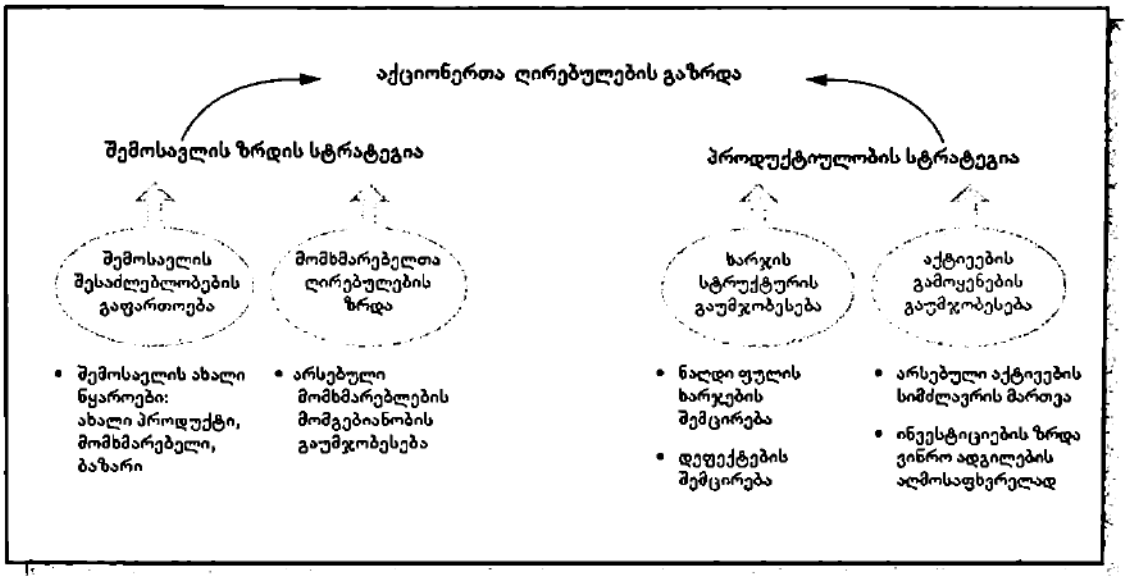
დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ფინანსური პერსპექტივა მოიცავს მიზნებსა და მაჩვენებლებს კომპანიის მოგების მაქსიმალურად გაზრდისთვის და ასახავს საბოლოო წარმატების დონეს. ფინანსური საქმიანობის მაჩვენებლები, როგორიცაა ოპერატიული შემოსავალი და უკუგება ინვესტიციაზე მიუთითებს კომპანიის სტრატეგიას და მისი განხორციელება გვაძლევს თუ არა სააქციო ღირებულების ზრდას. კომპანიის ფინანსური საქმიანობის გაუმჯობესება ხდება ორი ძირითადი მიდგომის საშუალებით: შემოსავლის ზრდა და პროდუქტიულობა (იხილეთ 9-3 სურათი).

შემოსავლის ზრდის ერთ-ერთი წყარო არის ურთიერთობების გაღრმავება არსებულ მომხმარებლებთან, რაც მოიცავს მათთვის დამატებითი პროდუქტის ან მომსახურების მიყიდვას მომხმარებლის მიერ შესყიდული პირველი პროდუქტის ან მომსახურების გარდა. მაგალითად, ბანკებს შეუძლიათ მიაწოდონ თავიანთი მიმდინარე ანგარიში მომხმარებლებს, რომ მათ აგრეთვე გამოიყენონ ბანკი საკრედიტო ბარათისთვის, იპოთეკისა და მანქანის სესხისთვის. კომპანიებს ასევე შეუძლიათ შემოსაელის ზრდა ახალი პროდუქტის შემოტანით, ახალ მომხმარებელზე მათი გაყიდვით და ოპერაციების გაფართოებით ახალ ბაზარზე. მაგალითად, amazon.com წიგნების გარდა ახლა ყიდის CD-სა და ელექტრონულ მოწყობილობას, Mobil კომპანია უზრუნველყოფს, რომ მომხმარებელმა ბენზინის გარდა ბენზინგასამართი სადგურის კომფორტული მაღაზიიდან სხვა რამეც შეიძინოს, Staples-ი

სურათი 9-2
სრული დაბალანსირებული მაჩვენებელთა სისტემის სტრატეგიული რუკა



სურათი 9-3
ფინანსური პერსპექტივის მიზნები



ყიდის თავის პროდუქტს როგორც პატარა ბიზნესების, ასევე საცალო მოვაჭრეებისთვისაც, და Wal-Mart-ი აფართოებს ადგილობრივ ბაზას საერთაშორისო ბაზარზე.

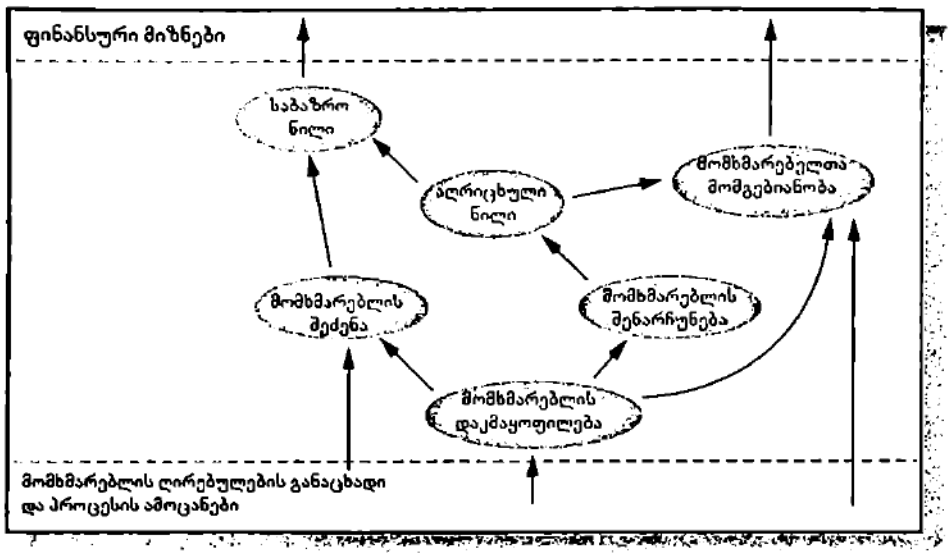
ფინანსური საქმიანობის გაძლიერებისა და პროდუქტიულობის გაუმჯობესების მეორე კომპონენტის შემუშავება ასევე ხდება ორი გზით: პირველი მდგომარეობს კომპანიების მიერ ხარჯების შემცირებაში, რაც თავის მხრივ მოიცავს პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯების შემცირებას. ხარჯის მსგავსი შემცირება საშუალებას აძლევს კომპანიას აწარმოოს იმავე რაოდენობის პროდუქცია და გასწიოს ნაკლები დანახარჯები მასალაზე, ენერგიაზე, აღჭურვილობაზე და დაასაქმოს ადამიანთა ნაკლები რაოდენობა. მეორე ფინანსური და ფიზიკური აქტივების უფრო ეფექტიანად გამოყენებას გულისხმობს, რომლის შედეგადაც კომპანიები ამცირებენ საბრუნავ და მუდმივ კაპიტალს, რათა უზრუნველყონ ბიზნესის განსაზღვრულ დონეზე შენარჩუნება. მაგალითად, კომპანიებს შეუძლიათ შეამცირონ მარაგების დონე დროული მიწოდების პრინციპით ნარმოების პროცესის დანერგვის შედეგად. მათ ასევე შეუძლიათ უზრუნველყონ გაყიდვების მაღალი დონე სანარმოსა და აღჭურვილობაში იგივე ინვესტიციის ჩადებით საწარმოს მოულოდნელი დახურვისა და მონყობილობის დაუგეგმავი დგომის შემცირების გზით.

დასკვნის სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ოთხი ფინანსური მიზანი განაპირობებს კომპანიის მთლიან ფინანსურ საქმიანობას: შემოსავლისა და მოგების გაზრდა არსებული მომხმარებლების საშუალებით, გაყიდვების ზრდა ახალი მომხმარებლების, პროდუქტისა და ბაზრის გზით, პროდუქტისა და მომსახურების ერთეულის ხარჯის შემცირება და აქტივების გამოყენების გაუმჯობესება.

მომხმარებლის პერსპექტივა

მომხმარებლის პერსპექტივა უნდა აღწერდეს, თუ როგორ უნდა განასხვავოს კომპანიამ საკუთარი თავი კონკურენტებისგან სამიზნე მომხმარებლის მიზიდვის, შენარჩუნებისა და უფრო ღრმა ურთიერთობების თვალსაზრისით. მომხმარებლის პერსპექტივა ასახავს სტრატეგიის ძირითად ნაწილს. ის უნდა შეიცავდეს სპეციალურ მიზნებსა და მაჩვენებლებს მომხმარებლის ღირებულების განაცხადისთვის, რაც გულისხმობს პროდუქტის დამახასიათებელ თვისებებს, მომსახურებისა და მომხმარებელთან ურთიერთობის კომბინაციას, რომელმაც კონკურენტებთან შედარებით უფრო მეტად უნდა დააკმაყოფილოს სამიზნე მომხმარებლის მოთხოვნები. მომხმარებლის პერსპექტივის მხრივ ნარმატება იწვევს ფინანსური პერსპექტივის მიზნების გაუმჯობესებას შემოსავლისა და მოგების გაზრდის გზით.

სურათი 9-4
მომხმარებელთა
სარგებლიანობის
ამოცანები



დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მომხმარებელთა პერსპექტივა იწყება წარმატებული შედეგის რამოდენიმე მაჩვენებლის შეყვანით კარგად ფორმულირებული და განხორციელებული სტრატეგიიდან. ეს შეიძლება გამოსახული იქნას შემდეგი სახით (იხილეთ 9-4 სურათი):[7]

- მომხმარებლის დაკმაყოფილება;
- მომხმარებლის შენარჩუნება;
- მომხმარებლის შეძენა;
- მომხმარებლის მომგებიანობა;
- საბაზრო წილი;
- აღრიცხული წილი.

სურათზე მოცემული მიზეზობრივი ჯაჭვი ადგენს ზოგად მაჩვენებლებს შორის დამოკიდებულებას. ეს ნიშნავს, რომ მომხმარებელთა კმაყოფილება იწვევს მომხმარებელთა ნდობის მოპოვებას (შენარჩუნებას) და, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ ახალი მომხმარებლის შეძენას. როცა მომხმარებელთა ნდობა იზრდება კომპანია ზრდის მომხმარებელთა ბიზნესის წილს (აღრიცხული წილი). ახალი მომხმარებლისა და ბიზნესის ზრდასთან ერთად არსებული მომხმარებლის საშუალებით კომპანიის საბაზრო წილი იზრდება. მომხმარებელთა შენარჩუნება მათი მომგებიანობის ზრდას იწვევს, მაშინ როცა მომხმარებელთა ხარჯი გაცილებით ნაკლებია ვიდრე ახალი მომხმარებლის შეძენის ან ჩანაცვლების ხარჯი. კომპანიები არ იყენებენ ზემოთ მოყვანილ ექვსივე მაჩვენებელს, ისინი შემოიფარგლებიან მათთვის უფრო მნიშვნელოვანი ორი ან სამი მაჩვენებლით.

ყველა ორგანიზაცია ცდილობს მომხმარებელთა მაჩვენებლების გაუმჯობესებას, ეს მაჩვენებლები თავის მხრივ არ აღწერს სტრატეგიას. ეს მაჩვენებლები ასოცირებულია სტრატეგიასთან მხოლოდ მაშინ, როცა მენეჯერები იყენებენ მათ მომხმარებლის სეგმენტისთვის. სტრატეგია ჩვეულებრივ განსაზღვრავს სპეციალურ მომხმარებლის სეგ-

[7] საბაზრო წილი არის კომპანიის გაყიდვების პროცენტი მთლიან გაყიდვებთან მიმართებაში. აღრიცხული წილი განსაზღვრავს მომხმარებლის ან მომხმარებელთა ჯგუფის შესყიდვის პროპორციას მოცემულ კატეგორიაში. მაგალითად, საცალო ტანსაცმლის სავაჭრო მაღაზია ადგენს, რომ მას შემოაქვს საშუალოდ მომხმარებლის მიერ შესყიდული ტანსაცმლის 13%. Fast Food-ის საცალო სავაჭრო წერტილი ამარაგებს მომხმარებლებს ოჯახის fast-food-ის 40%-ს, ან მთლიანი საკვების მოხმარების 2%-ს.

მენტს, რომელსაც ადგენს კომპანია როგორც სამიზნეს, მოგების გაზრდისთვის. მაგალითად, Wal-Mart-ი იზიდავს ფასის მიმართ მგრძნობიარე მომხმარებელს, რომელიც აქცენტს აკეთებს დაბალ ფასებზე. მეორეს მხრივ Neiman-Marcus-ი კონცენტრირებულია მაღალი შემოსავლის მქონე მომხმარებელზე, რომელიც მზად არის გადაიხადოს შესაბამისი ფასი მაღალი კლასის პროდუქციისთვის. დაბალი შემოსავლის მომხმარებელი ვერ იქნება კმაყოფილი Neiman-Marcus-ის მაღაზიაში, მაშინ როცა სხვა მომხმარებლები იმედგაცრუებული დარჩებიან Wal-mart-ში შემოთავაზებული ტანსაცმლის ხარისხითა და სტილით. შესაბამისად, Wal-Mart-მა უნდა განსაზღვროს მომხმარებლის კმაყოფილება, საიმედოობა და საბაზრო ნილი მხოლოდ თავისი მომხმარებლისთვის, მაშინ როცა Neiman-Marcus გამოიყენებს ამ მაჩვენებლებს მხოლოდ სეგმენტებისთვის, რომელსაც შეადგენს მაღალი შემოსავლის მქონე მომხმარებელი.

სეგმენტის განსაზღვრის შემდეგ, რომელიც მოიცავს მომხმარებლის მახასიათებელ შედეგს, კომპანიამ უნდა დაადგინოს მიზნები და მაჩვენებლები ღირებულების განაცხადისთვის, რომელსაც ის შესთავაზებს მომხმარებელს. ღირებულების განაცხადი წარმოადგენს პროდუქტის, ფასის, მომსახურებისა და იმიჯის უნიკალურ კომბინაციას, რომელსაც კომპანია სთავაზობს სამიზნე მომხმარებლების ჯგუფს. ღირებულების განაცხადი როგორც კომპანიის სტარტეგიის ძირითადი ნაწილი უნდა ასახავდეს, თუ რა განსხვავებულის მიწოდებას აპირებს კომპანია მომხმარებლისთვის.

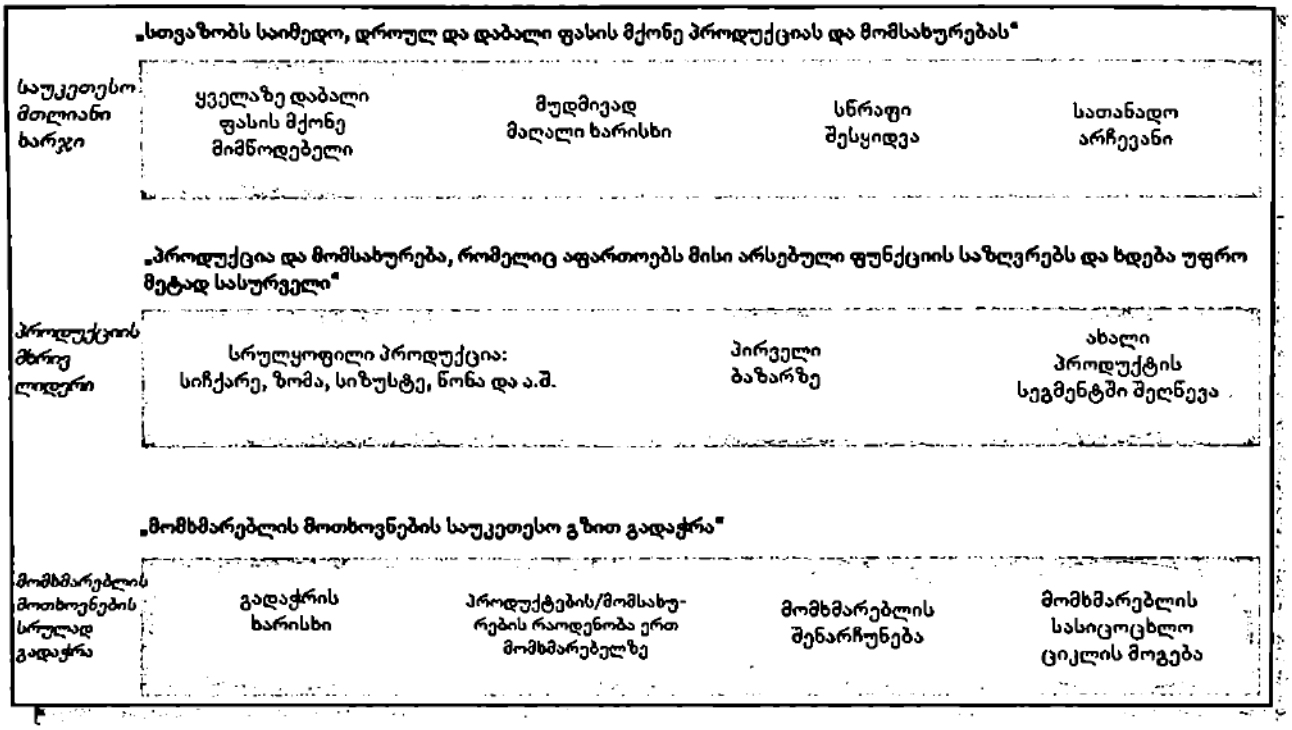
მაგალითად, ისეთი განსხვავებული კომპანიები, როგორიცაა Southwest Airlines, Dell Computers, Wal-Mart, McDonalds და Toyota წარმატებულნი არიან მომხმარებლისთვის *„საუკეთესო შენაძენის"* შეთავაზების ან *ყველაზე დაბალი დანახარჯის გამო*. ღირებულების განაცხადი, რომელიც დაბალ ხარჯს მოიცავს, გულისხმობს კონკურენტებთან შედარებით მიმზიდველ ფასებს, პროდუქტის შესანიშნავ და მდგრად ხარისხს, კარგ არჩევანს, მოკლე შეკვეთის დროს და გაადვილებულ შესყიდვას.

სხვა სახის ღირებულების განაცხადი გააჩნიათ კომპანიებს როგორიცაა Sony, Mercedes-ი და Intel-ი. ისინი ყურადღებას ამახვილებენ *პროდუქტის ინოვაციასა და ლიდერობაზე*. აღნიშნულ კომპანიებს აქვთ საშუალოზე მაღალი ფასები თავიანთ ინდუსტრიაში სრულყოფილი პროდუქციის გამო. ღირებულების განაცხადის ამოცანები მოიცავს პროდუქტის განსაკუთრებულ თვისებებსა და ფუნქციურობას, რის გამოც მომხმარებლები აფასებენ მას და მზად არიან გადაიხადონ მეტი. ამოცანები შეიძლება შეფასდეს სიჩქარის, სიზუსტის, ზომის, ელექტროენერგიის მოხმარებისა და სხვა მახასიათებლებით, რომლებიც აჭარბებენ სხვა კონკურენტულ პროდუქციას და ისინი ფასდებიან მოხმარებლთა გარკვეული სეგმენტის მიერ. იყო პირველი ბაზარზე პროდუქტის ახალი თვისებებითა და ფუნქციებით — ეს არის მეორე ამოცანა მსგავსი კომპანიებისთვის.

მესამე სახის ღირებულების განაცხადი აქცენტს აკეთებს *მომხმარებლის მოთხოვნების სრულად შესრულებაზე*. კომპანიები, რომლებიც წარმატებით ახორციელებენ მსგავს ღირებულების განაცხადს არიან Goldman Sachs-ი და IBM-ი. ასეთი ღირებულების განაცხადის დროს მომხმარებელი გრძნობს, რომ კომპანია იგებს მის მოთხოვნებს და აწვდის მოხმარებელზე ორიენტირებულ პროდუქციას ან მომსახურებას, რაც აკმაყოფილებს მომხმარებლის უპირატესობასა და მოთხოვნებს. IBM სთავაზობს სამიზნე მომხმარებელს სრულად პრობლემის გადაწყვეტას, რაც მორგებულია ცალკეული ორგანიზაციის მოთხოვნებზე კონსულტირების, აღჭურვილობის, კომპიუტერული პროგრამების, დამონტაჟების, ტრენინგისა და განათლების თვალსაზრისით. კომპანიები, რომლებიც სთავაზობენ მომხმარებელს მასზე ორიენტირებულ ღირებულების განაცხადს აქცენტს აკეთებენ იმ ამოცანებზე, რომელიც დაკავშირებულია მომხმარებლის პრობლემის გადაჭრაზე (მრავალმხრივი პროდუქტის გაყიდვა ან მომსახურების გაწევა), უნიკალურ სერვისზე გაყიდვამდე და, ასევე მის შემდეგ და კომპანიასა და მის მომხმარებელს შორის ურთიერთობის ხარისხზე.

9-5 სურათი გვიჩვენებს ღირებულების განაცხადის ამოცანებს სამი სახის განსხვავებული მომხმარებლის ღირებულების განაცხადისთვის. ამოცანებისა და მაჩვენებლების შემუშავებით, რომელიც სპეციფიკურია ღირებულების განაცხადისთვის კომპანია გარადქმნის თავის სტრატეგიას მატერიალურ მაჩვენებლებში, რაც გასაგებია ყველა თანამშრომლისთვის.

სურათი 9-5
განსხვავებულ მომხმარებელზე ორიენტირებული ღირებულების განაცხადის მაგალითები



პროცესის პერსპექტივა

ფინანსური და მოხმარებლის ამოცანები და მაჩვენებლები ასახავს შედეგებს —კმაყოფილ აქციონერებსა და საიმედო მომხმარებლებს წარმატებული სტრატეგიის საფუძველზე. როცა კომპანიას გააჩნია ნათელი წარმოდგენა იმაზე, თუ რა უნდა მიაწოდოს აქციონერსა და მომხმარებელს, ის შეძლებს განსაზღვროს თუ როგორ უნდა განახორციელოს იგი, რაც გულისხმობს ძირითად პროცესს:

- ღირებულების განაცხადის შემუშავება და მიწოდება მომხმარებლისთვის
- ფინანსური მიზნებისთვის პროდუქტიულობის გაუმჯობესების მიღწევა

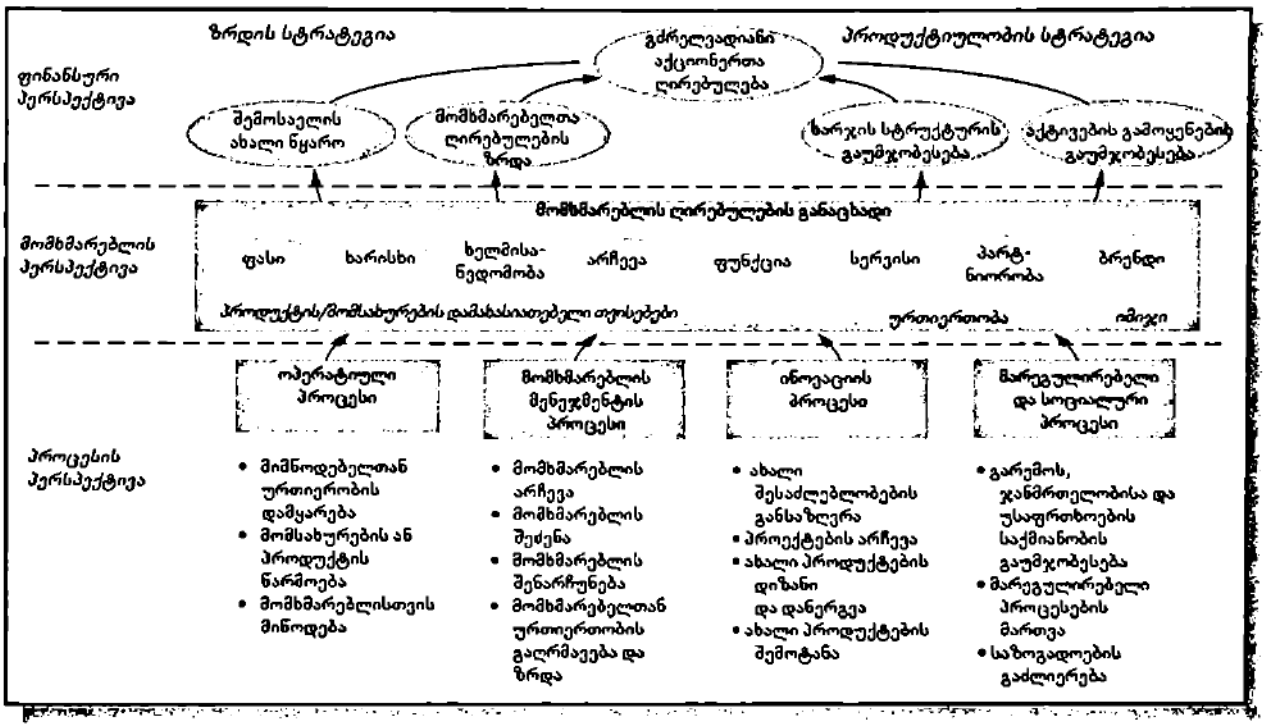
პროცესის პერსპექტივა ადგენს საქმიანობას, მომხმარებლის მენეჯმენტს, ინოვაციასა და მარეგულირებელ და სოციალურ პროცესებს, რომლის საშუალებითაც ორგანიზაციამ წარმატებას უნდა მიაღწიოს შემოსავლისა და მომხმარებლის გაზრდის, და მოგების გაუმჯობესების თვალსაზრისით (იხილეთ 9-6 სურათი).

ოპერატიული პროცესი (Operating processes) არის ძირითადი, ყოველდღიური პროცესი, რომლის დროსაც ხდება პროდუქტის წარმოება და მომსახურების მიწოდება მომხმარებლისთვის. ოპერატიული პროცესი მოიცავს შემდეგს:

- ნედლეულის შეძენა მომწოდებლისგან;
- მომსახურებისა და მზა პროდუქციის წარმოება;
- მზა პროდუქციის მიწოდება მომხმარებლისთვის.

მენეჯერებს შეუძლიათ ამოირჩიონ საქმიანობის ამოცანები და მაჩვენებლები ცალკეული ოპერაციისთვის. ეფექტიანი მიწოდების პროცესი საშუალებას აძლევს კომპანიას მიიღოს კონკურენტული ფასის, დეფექტისგან თავისუფალი პროდუქტი და მომსახურება, რომელიც დროულად მიეწოდება.წარმოების პროცესი გარდაქმნის რესურსებს, როგორიცაა, შესყიდული მასალა პროდუქტად, რომელსაც კომპანია ყიდის მომხმარე-

სურათი 9-6
სტრატეგიული პროცესები



ბელზე. მომსახურების კომპანიისთვის წარმოების პროცესი მოიცავს მომხმარებლისთვის მომსახურების მიწოდებას. წარმოების პროცესში წარმატება გულისხმობს ხარჯის, ხარისხის, და პროცესის დროის გაუმჯობესებას. ბოლო ეტაპზე კომპანიის სტრატეგია მოითხოვს საბოლოო პროდუქტის და მომსახურების მიწოდებას მომხმარებლისთვის. აღნიშნული თავის დანართში მოცემულია კომპანიების მიერ გამოყენებული ამოცანები და მაჩვენებლები, რომელიც აღწერს მიმწოდებელთან ურთიერთობებს, წარმოებისა და მიწოდების პროცესებს.

მომხმარებლის მენეჯმენტის პროცესი (Customer management processes) აფართოებს და აღრმავებს ურთიერთობებს მომხმარებელთან. ჩვენ შეგვიძლია გამოვყოთ მომხმარებლის მენეჯმენტის პროცესის ოთხი ნაწილი:

- მომხმარებლების არჩევა;
- მომხმარებლების შეძენა;
- მომხმარებლების შენარჩუნება;
- ბიზნესის ზრდა მომხმარებლებთან ერთად.

მომხმარებლის არჩევა მოიცავს მოსახლეობის სამიზნე ნაწილის განსაზღვრას რომლისთვისაც კომპანიის ღირებულების განაცხადი უფრო მისაღებია. მომხმარებელთა კარგი არჩევანის შედეგს წარმოადგენს მომხმარებელთა დამახასიათებელი თვისებები — შემოსავალი, სიმდიდრე, ასაკი, ოჯახის ზომა, სამომხმარებლო კომპანიებისთვის ცხოვრების სტილი ან ფასის მიმართ მგრძნობელობა, ადრეული ადაპტაცია ან ტექნიკურად გამოცდილი ბიზნესმომხმარებელი – რაც განსაზღვრავს მიმზიდველი მომხმარებლის სეგმენტს კომპანიისთვის

მომხმარებლის შეძენა დაკავშირებულია პოტენციურ მომხმარებელთან, ინიციატივასა და კომუნიკაციასთან, მარტივი პროდუქტების არჩევასა და პროდუქტზე ფასის დადგენასთან.

მომხმარებლის შენარჩუნება მოითხოვს წარმატებულ მომსახურებასა და მომხმარებლის მოთხოვნებზე პასუხს. კომპანიებს აქვთ მომხმარებელთა მომსახურებისა და სატელეფონო ცენტრები, რომელიც რეაგირებას ახდენს შეკვეთებზე, მიწოდებაზე და მასთან

დაკავშირებულ პრობლემებზე. მომხმარებელს შეუძლია დაიწუნოს ორგანიზაცია, რომელიც არ რეაგირებს ინფორმაციის მიწოდებისა და პრობლემის გადაჭრასთან დაკავშირებულ საკითხებზე. შესაბამისად, დროული და სათანადო მომსახურების ერთეულები მნიშვნელოვანია მომხმარებელთა საიმედოობის შენარჩუნებისა და მომხმარებლის პრეტენზიების შემცირებისთვის.

მომხმარებლის ზრდა ნიშნავს ურთიერთობის მართვას ეფექტიანად, სხვადასხვა სახის მომსახურებას პროდუქტის მიწოდებასა და სანდო კონსულტანტისა და მიმწოდებლის სახელის მოპოვებას. მაგალითად, კომპანიამ შეიძლება გამოარჩიოს მისი ძირითადი პროდუქტი და მომსახურება გაყიდვების შემდეგ დამატებითი მომსახურების მიწოდების შედეგად. ქიმიური ნივთიერებების მწარმოებელმა კომპანიამ შეძლო მოეხდინა თავისი ძირითადი პროდუქტის დიფერენცირება სპეციალური სერვისის მიწოდებით, რომელიც მოიცავს გამოყენებული ქიმიური ნივთიერებების აღებას მომხმარებლისგან და მის ხელახალ გადამუშავებას ეფექტიანი პროცესის მეშვეობით, რომელიც შეესაბამება გარემოსა და უსაფრთხოების ნორმებს.

მომხმარებლის ზრდა შეიძლება მოხდეს მისთვის სხვა პროდუქტის ან მომსახურების მიწოდებით, იმ საწყისი პროდუქტის გარდა, რომელმაც მოიყვანა მომხმარებელი კომპანიაში. მაგალითად, ბანკები ახლა ცდილობენ დაზღვევის, საკრედიტო ბარათების, ფულის მენეჯმენტის სერვისის და სხვადასხვა სახის პირადი სესხებით უზრუნველყოფას, რომელიც მოიცავს ავტომობილს, განათლებას, განსაკუთრებით საკუთარ კაპიტალს იმ მომხმარებლებისთვის, რომელთაც აქვთ მიმდინარე ანგარიში. ძვირადღირებული აღჭურვილობის მწარმოებელ კომპანიებს, რომლებიც აწარმოებენ სამედიცინო მოწყობილობას, ლიფტებსა და კომპიუტერებს, ასევე გააჩნიათ ტექნიკური მომსახურებისა და შეკეთების სერვისი, რათა მინიმუმამდე დაიყვანონ დანადგარების უმოქმედობა/დგომა.

როცა მომხმარებელი ყიდულობს სერვისების სრულ პაკეტს მომწოდებლისგან, სხვა ალტერნატიული მიმწოდებლის ჩართვის ხარჯი მაღლა იწევს, რაც ასევე უზრუნველყოფს მომხმარებლის შენარჩუნებასა და მოგების გაზრდას.

ინოვაციის პროცესის (Innovation processes) დროს ხდება ახალი პროდუქტის, პროცესის და მომსახურების შემუშავება, რაც ხშირად საშუალებას აძლევს კომპანიას შეაღწიოს ახალ ბაზარზე და მომხმარებლის სხვა სეგმენტში. წარმატებული ინოვაცია განაპირობებს მომხმარებლის შეძენას, მისი ნდობის მოპოვებასა და ზრდას, რაც საბოლოოდ იწვევს ოპერატიული მოგების გაზრდას. ინოვაციის გარეშე კომპანიის ღირებულების განაცხადი შეიძლება საბოლოოდ ცრუ აღმოჩნდეს და კონკურენცია იყოს მხოლოდ არადიფერენცირებული პროდუქტისა და მომსახურების ფასზე.

ინოვაციის მართვა მოიცავს ოთხ მნიშვნელოვან პროცესს:

- ახალი პროდუქტისა და მომსახურების შესაძლებლობების განსაზღვრა
- კვლევისა და განვითარების პორტფელის მართვა
- ახალი პროდუქტისა და მომსახურების დიზაინი და დანერგვა
- ბაზარზე ახალი პროდუქტისა და მომსახურების შემოტანა

პროდუქტის დამპროექტებლები და მენეჯერები ახდენენ ახალი იდეების გენერირებას არსებული პროდუქტისა და სერვისების შესაძლებლობების გაფართოებით, იყენებენ ახალ აღმოჩენებსა და ტექნოლოგიებს და სწავლობენ მომხმარებლის რეკომენდაციებიდან. როცა იდეები ახალი პროდუქტისა და მომსახურების შესახებ მოწოდებულია, მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ რომელი პროექტი დააფინანსონ.

მენეჯერებმა უნდა შეარჩიონ *კვლევისა და განვითარების პროექტის პორტფელი*, რომელიც შეიძლება შეიცავდეს პროექტებს: მთლიანად შიდა რესურსებით, გაერთიანებული ერთობლივი საწარმოს შექმნით, ლიცენზირებული სხვა ორგანიზაციებიდან ან მთლიანად გარე რესურსებით. შეფასების პროცესის შედეგი არის გაერთიანებული პროექტის გეგმა, რომელიც განსაზღვრავს პროექტების პორტფელს, რომლითაც ხდება ინვესტიციის ჩადება სპეციალური მიზნით, რომელიც უნდა იქნეს მიღწეული საჭირო რესურსების და შიდა და გარე წყაროების კომბინაციით.

დიზაინისა და განვითარების პროცესი არის პროდუქტის შემუშავების ძირითადი ნაწილი, რომელსაც შემოაქვს ახალი იდეა ბაზარზე. წარმატებული დიზაინისა და განვითარების პროცესი სრულყოფილს ხდის პროდუქტს, რომელსაც გააჩნია სასურველი ფუნქცია, მიმზიდველია სამიზნე ბაზრის ნაწილისთვის და შეიძლება იქნეს ნარმოებული მაღალი ხარისხით იმ ხარჯის ფარგლებში, რომელიც უზრუნველყოფს დამაკმაყოფილებელი მოგე-

ბის მარჟის გამომუშავებას. მოთხოვნილი სპეციფიკაციების გარდა, დიაზინისა და განვითარების პროცესმა უნდა განახორციელოს თავისი ამოცანები დროული დასრულებისა და შემუშავების დანახარჯის თვალსაზრისით.

პროდუქტის განვითარების ციკლის შემდეგ პროექტის გუნდს *შემოაქვს ახალი პროდუქტი ბაზარზე*. საბოლოო ეტაპზე, კომპანია იწყებს კომერციულ წარმოებას დაბალი მოცულობით, რომ მოხდეს წარმოების პროცესისა და მომწოდებლების შეთანხმებული მუშაობით პროდუქტის წარმოება და მიწოდება მომხმარებლისთვის. ასევე მარკეტინგისა და გაყიდვების პერსონალი იწყებს ახალი პროდუქტის გაყიდვას მომხმარებელზე. როცა მომხმარებლის შეკვეთები იზრდება და მიწოდებისა და წარმოების პროცესი სტაბილური ხდება, წარმოების პროცესი ფართოვდება. განვითარების პროექტი დასკვნას აკეთებს, როცა კომპანია აღწევს სამიზნე გაყიდვების მაჩვენებლებს და წარმოების დონეს პროდუქტის ფუნქციის, ხარისხისა და ხარჯის თვალსაზრისით.

სპეციალური მიზნები და მაჩვენებლები ოთხი ინოვაციური პროცესისთვის აღწერილია ამ თავის დანართში.

მარეგულირებელი და სოციალური პროცესები (Regulatory and social processes) ქმნიან საბოლოო პროცესის ჯგუფს. კომპანიებმა მუდმივად უნდა მიიღონ ფუნქციონირების უფლება იმ საზოგადოებასა და ქვეყნებში, სადაც ისინი აწარმოებენ და ყიდიან. სახელმწიფო და ადგილობრივი მარეგულირებელი ნორმატივები, გარემოს თანამშრომელთა ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების დაცვის, დაქირავებისა და დასაქმების პრაქტიკასთან დაკავშირებით ახორციელებს კომპანიების პრაქტიკაზე დაყრდნობით. კომპანიებმა უნდა დაიცვან ყველა წესები, რომელიც უკავშირდება ბიზნესის პრაქტიკას და მინიმუმ თაეიდან უნდა აირიდონ დახურვა და ძვირადღირებული სასამართლო პროცესი. ბევრი კომპანია სცილდება მინიმალურ სტანდარტებს, და სურს შეასრულოს უკეთესად, ვიდრე მარეგულირებელი შეზღუდვებია, ამგვარად მათ ექმნებათ არჩევანის მიმღების რეპუტაცია ყველა საზოგადოებაში, სადაც ისინი ფუნქციონირებენ.

კომპანიები მართავენ და ანგარიშს წარმოადგენენ მარეგულირებელი და სოციალური საქმიანობის შესახებ რამოდენიმე ძირითადი განზომილების მიხედვით, ესენია:

- გარემო;
- ჯანმრთელობა და უსაფრთხოების დაცვა;
- დასაქმების პრაქტიკა;
- საზოგადოებრივი ინვესტირება.

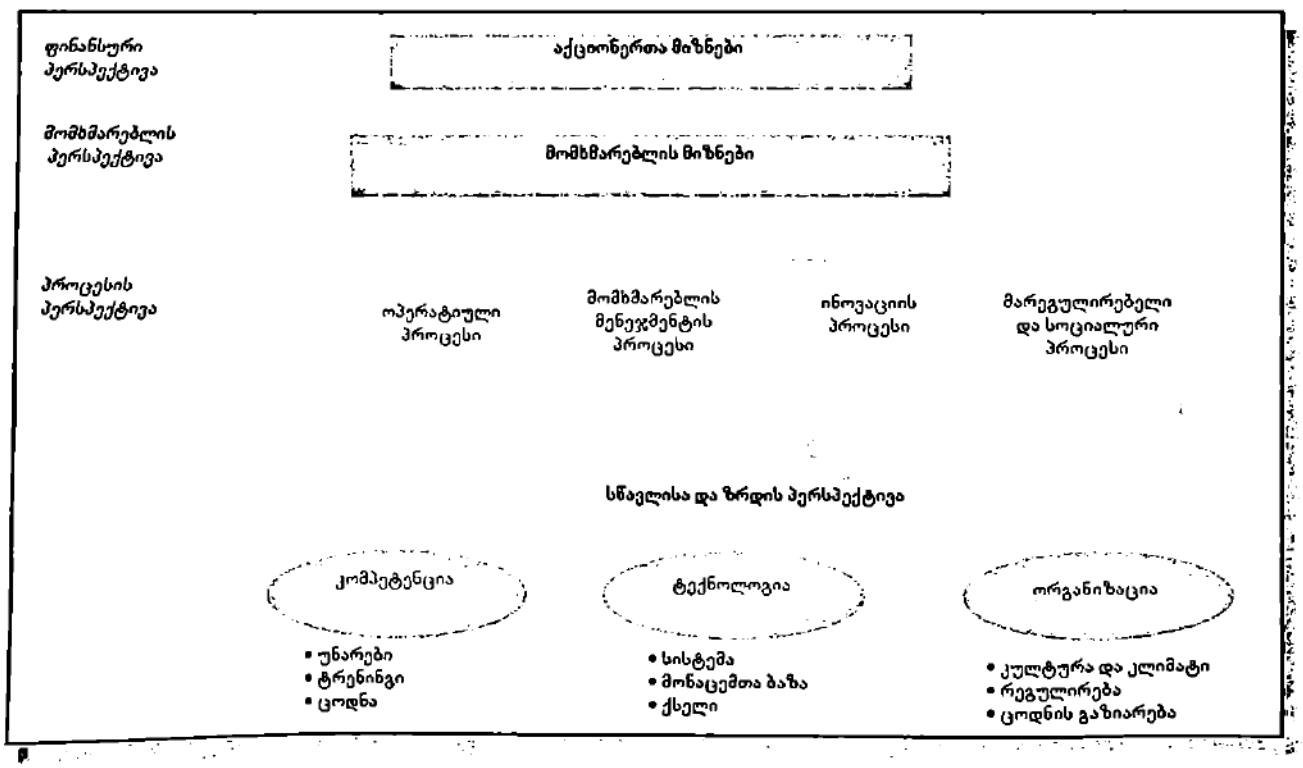
გარემოსა და საზოგადოებაში ჩადებული ინვესტიცია არ ემსახურება მხოლოდ საქველმოქმედო მიზნებს. უპირველეს ყოლისა, სოციალური და მარეგულირებელი საქმიანობის შესრულების მხრივ კარგი რეპუტაცია ეხმარება კომპანიებს მიიზიდოს და შეინარჩუნოს მაღალი კვალიფიკაციის თანამშრომლები, ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი გახადოს უფრო ეფექტიანი. მეორეს მხრივ, ეკოლოგიური შემთხვევების შემცირება და თანამშრომელთა ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების გაუმჯობესება აძლიერებს პროდუქტიულობასა და ამცირებს ოპერატიულ ხარჯებს. კომპანიები, რომლებსაც გააჩნიათ კარგი რეპუტაცია აძლიერებენ თავიანთ იმიჯს მომხმარებელთან და სოციალურად პასუხისმგებელ ინვესტორთან. ადამიანურ რესურსებს, საქმიანობას, მომხმარებელსა და ფინანსურ პროცესებს შორის კავშირი გეიჩვენებს, თუ როგორ უზრუნველყოფს მარეგულირებელი და საზოგადოებრივი საქმიანობის შესრულება სააქციო ღირებულების შექმნას.

მარეგულირებელი მაჩვენებლების შესახებ მონაცემები უკვე არსებობს, რომელიც იცავს სახელმწიფო მოთხოვნებს. კომპანიებმა უნდა გადაწყვიტონ რომელი მაჩვენებლები ასახავს გარემოს, ჯანმრთელობის, უსაფრთხოების, დასაქმებისა და საზოგადოებრივ საქმიანობის საკითხებს, რომელიც ყველაზე მნიშვნელოვანია მათი სტრატეგიისთვის. სტრატეგიული მიზნებისა და მაჩვენებლების რამოდენიმე ტიპიური მაგალითი მარეგულირებელ და სოციალურ პროცესებთან დაკავშირებით წარმოდგენილია ამ თავის დანართში.

დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავებისას, მენეჯერები განსაზღვრავენ არსებული პროცესის ოთხ ჯგუფს, რომლის მიზნები და მაჩვენებლები არის ყველაზე მნიშვნელოვანი მათი სტრატეგიისთვის. იხილეთ, მაგალითად, მეტრო ბანკის არჩევანი, რომელიც ქვემოთ არის აღწერილი. კომპანია, რომელიც ახორციელებს პროდუქტის ლიდერობის სტრატეგიას, ყურადღება უნდა გაამახვილოს ინოვაციის პროცესებზე. დაბალი მთლიანი დანახარჯის სტრატეგიის მიმდევარი კომპანია უნდა გამოირჩეოდეს საქმიანობის პროცესით. კომპანია, რომელიც ახორციელებს მოხმარებელზე ორიენტირებულ სტრატეგიას უნდა გააძლიეროს მომხმარებლის მენეჯმენტის პროცესი.

ოთხი პროცესის ჯგუფიდან რომელიმე პროცესზე აქცენტის მიუხედავად, კომპანიამ უნდა შეინარჩუნოს დაბალანსებული სტრატეგია და მოახდინოს ინვესტირება ოთხივე ჯგუფის პროცესების გაუმჯობესებისთვის. სტრატეგიული პროცესების გაუმჯობესების შედეგად ფინანსური სარგებლის მიღება განსხვავებულ დროს მოითხოვს. ფინანსურ პერსპექტივაში *ოპერატიული პროცესის* გაუმჯობესების შედეგად მიღებული დანახარჯების დანაზოგი სწრაფ სარგებელს მიეკუთვნება (სჭირდება 6-დან 12 თვე). *მომხმარებელთან ურთიერთობის* გაძლიერების საფუძველზე შემოსავლის ზრდა ფიქსირდება საშუალოვადიან პერიოდში (12-დან 24 თვემდე). *ინოვაციურ პროცესებს* სჭირდება უფო დიდი დრო შემოსავლისა და მოგების გაზრდის თვალსაზრისით (24-დან 48 თვემე). *მარეგულირებელ და სოციალურ პროცესებიდან* სარგებლის მიღება მოითხოვს გაცილებით დიდ პერიოდს კომპანიის დახურვისა და სასამართლო პროცესების თავიდან არიდებისა და კომპანიის იმიჯის გაზრდის მხრივ, რომ კომპანია გახდეს არჩევანის მიმღები და მიმწოდებელი ყველა საზოგადოებაში, სადაც ის მოღვაწეობს. მთლიან პროცესში ნარმატების მიღწევას სჭირდება კომპანიების მხრიდან მიზნებისა და მაჩვენებლების შემუშავება ოთხივე პროცესის გაუმჯობესების თვალსაზრისით და ცალკეული პროცესის გაუმჯობესება მოხდება გარკვეულ დროში.

სურათი 9-7
სწავლისა და ზრდის პერსპექტივა გვაძლევს სტრატეგიის ფუნდამენტს



სწავლისა და ზრდის პერსპექტივა

დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მეოთხე პერსპექტივა მოიცავს სწავლასა და ზრდას, რომელიც განსაზღვრავს თანამშრომლების, სისტემებისა და ორგანიზაციული დარეგულირების ამოცანებს, რაც წარმოშობს გრძელვადიან ზრდასა და გაუმჯობესებას. პროცესის ამოცანები ადგენს ძირითად მიმართულებას, რომლითაც ორგანიზაციამ უნდა მიაღწიოს წარმატებას სტრატეგიის განხორციელებისას. სწავლისა და ზრდის პერსპექტივა აძლიერებს თანამშრომელთა უნარსა და გამოცდილებას, ტექნოლოგიასა და ორგანიზაციულ დარეგულირებას, რასაც თავის მხრივ საბოლოო პროცესების გაუმჯობესება მოსდევს (იხილეთ 9-7 სურათი). სწავლისა და ზრდის პერსპექტივა მოითხოვს მენეჯმენტის ყურადღებას ჩადოს ინვესტიციები თანამშრომლების ცოდნის, ტექნოლოგიისა და სისტემების გაუმჯობესების საქმეში. სწავლისა და ზრდის პერსპექტივაში აღმასრულებელი პირები ახდენენ არამატერიალური აქტივების მობილიზაციას, რომელიც მოიცავს ადამიანისეულ რესურსებს, ინფორმაციულ ტექნოლოგიას, ორგანიზაციულ კულტურასა და დარეგულირებას, რაც არის პროცესების გაუმჯობესების ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილი. ქვემოთ მოცემულია სწავლისა და ზრდის პერსპექტივის სამი კომპონენტის მიზნები:

ადამიანური რესურსები

- *სტრატეგიის დასახვის და მისი განხორციელების უნარი.* კომპანიის თანამშრომლებს გააჩნიათ შესაბამისი გამოცდილება, ნიჭი და ცოდნა იმისა, თუ როგორ შეასრულოს საქმიანობა სტრატეგიის მიხედვით

ინფორმაციული ტექნოლოგია

- *სტრატეგიული ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა.* კომპანიის ინფორმაციული სისტემებისა და ცოდნის გამოყენება სტრატეგიის ადეკვატური განხორციელებისთვის.

ორგანიზაციული კულტურა და რეგულირება

- *კულტურა და კლიმატი.* თანამშრომლებს გათვიცნობიერებული აქვთ ხედვა, სტრატეგია და კულტურული ფასეულობები, რომელიც საჭიროა სტრატეგიის განხორციელებისთვის.
- *მიზნის შესაბამისობა.* თანამშრომელთა მიზნები და დანინაურება შესაბამისობაში მოდის სტრატეგიასთან ორგანიზაციის ყველა დონეზე.
- *ცოდნის გაზიარება.* თანამშრომლებსა და გუნდს შორის ხდება სტრატეგიასთან დაკავშირებული საუკეთესო პრაქტიკისა და ცოდნის გაზიარება დეპარტამენტისა და ორგანიზაციის საზღვრებში.

ზოგადად, სწავლისა და ზრდის ამოცანებისა და მაჩვენებლების შემუშავებისთვის, მენეჯერები იხილავენ მესამე პერსპექტივის პროცესების მიზნებს და ადგენენ შემდეგს:

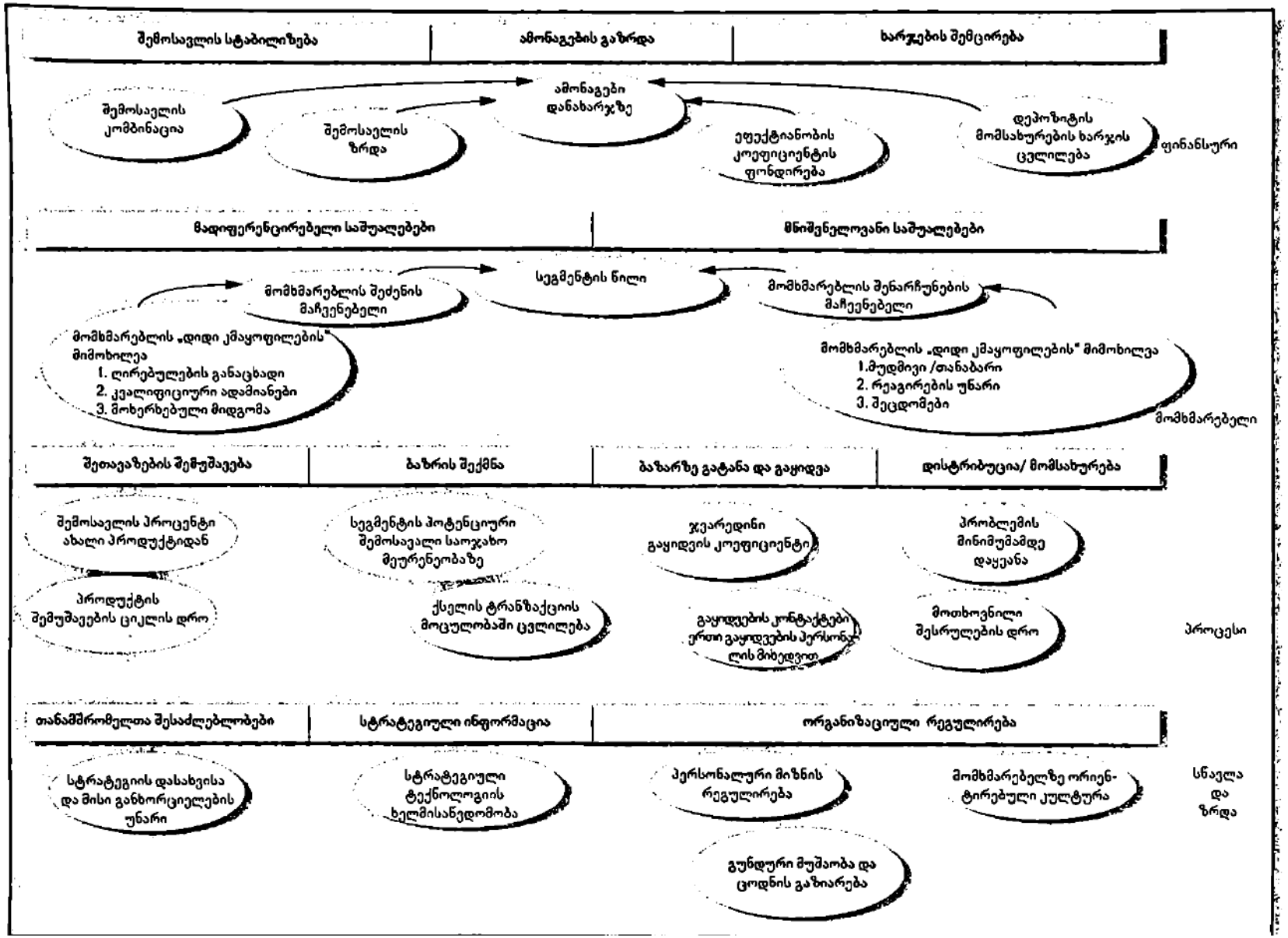
- თანამშრომელთა შესაძლებლობებს, როგორია ცოდნა და გამოცდილება;
- ინფორმაციულ სისტემებს და მონაცემთა ბაზას;
- თანამშრომელთა კულტურას, რეგულირებასა და ცოდნის გაზიარებას.

ზემოთ აღნიშნული საჭიროა სათანადო დონეზე სტრატეგიული პროცესების შესრულებისთვის. სწავლისა და ზრდის მაგალითები შეგიძლიათ იხილოთ მეტრო ბანკის მაგალითზე შემდეგ ნაწილში.

სტრატეგიული რუკა და დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა მეტრო ბანკში

მეტრო ბანკის აღმასრულებელი გუნდი შეხვდა ერთმანეთს რამდენიმეჯერ ოთხი კვირის მანძილზე და საბოლოოდ შეთანხმდნენ სტრატეგიულ რუკაზე, რომელიც ნაჩვენებია 9-8 სურათზე. რამოდენიმე შეხვედრის მანძილზე გუნდმა უფრო დეტალურად აღწერა მიზნები და აირჩია მაჩვენებლები დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემისთვის, რომელიც თან ახლავს სტრატეგიულ რუკას. ჩვენ განვიხილავთ პროცესს შემდეგში.

სურათი 9-8
Metro Bank-ის სტრატეგიული რუკა



ფინანსური პერსპექტივა

Metro Bank-ის აღმასრულებელმა პირებმა ნახეს, რომ მათი ძირითადი ფინანსური ამოცანა შეადგენს დანახარჯებზე ამონაგების ზრდას, რომელიც მიიღება წმინდა შემოსავალის გაყოფით ოპერატიულ დანახარჯებზე. მათ აღწერეს ეს ამოცანა შემდეგნაირად:

> ***დანახარჯებზე ამონაგების გაუმჯობესება.*** დანახარჯებზე ამონაგები ასახავს კომპანიის ფონდებით მატერიალური მდგომარეობის შექმნის უნარს. დანახარჯებზე ამონაგები არეგულირებს ჩვენი ხარჯების გეგმას მიღებულ შემოსავალთან. დანახარჯების დარეგულირების შედეგად საქმიანობაზე მაღალი ამონაგებითა და მაღალი ღირებულებით ჩვენ გავზრდით ამონაგებს დახარჯულ დოლარზე.

აღმასრულებელმა ჯგუფმა შემდეგში გამოყო სამი ხელშემწყობი ფინანსური ამოცანა, რომელიც ქვემოთ არის მოცემული:

> ***შემოსავლის სტრუქტურა.*** ჩვენ გავაფართოვებთ საქმიანობას და გარდა წმინდა სარგებლის პროცენტით მიღებული შემოსავლისა, გვექნება შემოსაეალი იმ პროდუქტების პორტფელების გაყიდვით, რომელსაც აქვს შესაბამისი საფასური და დაეფარავთ დანახარჯების ძირითად ნაწილს. ასორტიმენტის ცვლილება საფასურზე დაფუძნებული ბიზნესისკენ შეამცირებს სარგებლის პროცენტის განაკვეთის ციკლურ რისკებს.
>
> ***შემოსავლის ზრდა.*** გავზრდით შემოსავლის წყაროს ჩვენი ძირითადი ბიზნესის გადახალისებით და ჩვენთვის მნიშვნელოვანი მომხმარებლის რაოდენობის გაზრდით. შევიძენთ და შევინარჩუნებთ ჩვენთვის ფასეულ მომხმარებელს და გაეაფართოვებთ ურთიერთობებს, რომელთაც აქვთ მაღალი მარჟა არსებული პროდუქციის ჯვარედინი გაყიდვითა და ახალი პროდუქციისა და მომსახურების მიწოდებით.
>
> ***დანახარჯების შემცირება.*** სტაბილურობისა და ეფექტიანობის მიღწევის შედეგად ჩვენ ყურადღებას დავუთმობთ რესურსებს და ხელს შევუწყობთ პროდუქტიულობის მაღალ დონეს. თავიდან ავიცილებთ დანახარჯებს, რომელიც არ გვაძლევს შემოსავალს, არ აუმჯობესებს პროდუქტიულობას და არ ახდენს ძირითადი ბიზნესის პროცესების ხელახალ დიზაინსა და დარეგულირებას.

ფინანსური ამოცანების შემუშავების შემდეგ აღმასრულებელმა ჯგუფმა შეარჩია მაჩვენებლები თითოეული ამოცანისთვის, რაც ქვემოთ არის მოცემული:

ფინანსური მიზანი	ფინანსური მაჩვენებელი
ამონაგები დანახარჯზე	• წმინდა შემოსაეალი/დანახარჯი
შემოსაელის სტრუქტურა	• შემოსავლის პროცენტი საფასურზე დაფუძნებულ სერვისებზე
შემოსაელის ზრდა	• წლიური შემოსაელის პროცენტული ზრდა
დანახარჯების შემცირება	• მომსახურების, მიმდინარე და მოკლეეადიანი ანგარიშების ხარჯების პროცენტული შემცირება

მომხმარებლის პერსპექტივა

ბანკის აღმასრულებელმა გუნდმა გააცნობიერა, რომ ისინი მისდევდნენ მომხმარებელზე ორიენტირებულ სტრატეგიას, რომელსაც ახასიათებდა გრძელვადიანი ურთიერთობების დამყარება სამიზნე მომხმხარებელთან, რომლისთვისაც ბანკს შეეძლო სხვადასხვა სახის ფინანსური პროდუქტებისა და მომსახურების მიყიდვა ფინასური დაგეგმვისა და კონსულტაციის ჩათვლით. ბანკის პროექტის შემმუშავებელმა გუნდმა ამოირჩია მომხმარებელზე ორიენტირებული ამოცანა, რათა გაეზარდა საბაზრო წილი სამ სამიზნე სეგმენტში, იმ მომხმარებლიდან რომლებიც ხასიათდებოდა მაღალი შემოსავლით, მატერიალური მდგომარეობით და საბანკო პროდუქტების და მომსახურების ხშირი გამოყენებით. მეტრო ბანკი მოელოდა ახალი მომხმარებლის *შეძენას* ამ სეგმენტებში მიმზიდველი ღირებულების განაცხადის შეთავაზებით, რომელიც ქვემოთ არის აღწერილი:

> მოვახდენთ ჩვენი თავის დიფერენცირებას თანამშრომლების საშუალებით, რომელთაც შესწევთ უნარი, გააცნობიერონ მომხმარებლის მოთხოვნები და გააჩნია შესაბამისი ცოდნა, რომ დააკმაყოფილონ ისინი. მეტროს პროდუქტისა და

მომსახურების შესახებ შეთავაზების რეალური ცოდნა დაეხმარება ჩვენს მომხმარებელს საბანკო მოთხოვნების უკეთესად შესრულებაში. აღნიშნული ცოდნა ჯვარედინი გაყიდვის, კონსულტაციასა და დამხმარე საქმიანობებთან ერთად დააკმაყოფილებს მომხმარებლის ფინანსური მოთხოვნების დიდ ნაწილს.

მეტრომ აირჩია მეორე მომხმარებელზე ორინტირებული ამოცანა: არსებული მომხმარებლის შენარჩუნება მუდმივი მაღალი ხარისხის მომსახურების შეთავაზების, საბანკო სერვისებისა ან 24 საათიანი ინფორმაციის ხელმისაწვდომობისა და თავისი საქმიანობის მაღალ დონეზე შესრულების გზით.

სამიზნე მომხმარებლისა და ღირებულების განაცხადის განსაზღვრის შემდეგ აღმასრულებელმა ჯგუფმა აირჩია მაჩვენებლები, რომელიც ქვემოთ არის მოცემული:

მომხმარებლზე ორიენტირებული ამოცანა	მომხმარებელზე ორიენტაციის მაჩვენებელი
სეგმენტის ნილი	მეტრო ბანკის მომხმარებლის პროცენტი სამიზნე სეგმენტებში
ახალი მომხმარებლის შეძენა	მეტრო ბანკის ახალი მომხმარებელთა რაოდენობა სამიზნე სეგმენტებში
ახალი მომხმარებლისთვის ღირებულების განაცხადი	ახალი მომხმარებლის კმაყოფილების მიმოხილვა უკუკავშირის ჩათვლით შემდეგთან დაკავშირებით: • ღირებულების განაცხადი • თანამშრომელთა შესაძლებლობა და ცოდნა • იოლი ხელმისაწვდომობა
არსებული მომხმარებლის შენარჩუნება	მომხმარებლის შენარჩუნების მაჩვენებელი სამიზნე სეგმენტებში
მუდმივი სტაბილური სერვისის მიწოდება	არსებული მომხმარებლის მიმოხილვა კრიტერიუმებით • ხარისხი • ხელმისაწვდომობა • რეაგირების უნარი • შეცდომები და დეფექტები

პროცესის პერსპექტივა

აღმასრულებელი გუნდის მიერ ფინანსური და მომხმარებლზე ორიენტირებული მაჩვენებლების განსაზღვრის შემდეგ, მან აირჩია პროცესის პერსპექტივის ამოცანები და მაჩვენებლები. ბანკის აღმასრულებელმა გუნდმა შეიმუშავა შემდეგი ამოცანები და მაჩვენებლები:

ოპერატიული პროცესი

დისტრიბუცია და მომსახურება. მომსახურების მხრივ წარმატების მიღწევა ჩვენი თანამშრომლებისა და სისტემის გამოყენების შედეგად, მომხმარებლისთვის ყველაზე საიმედო, ხელმისაწვდომი, უნაკლო მომსახურებისა და პროდუქციის მიწოდება. მაღალი ხარისხის მომსახურება წარმოადგენს მომხმარებელთან არსებული ურთიერთობების შენარჩუნებისა და ახალი მომხმარებლის მიზიდვის მნიშვნელოვან ნაწილს.

მომხმარებლის მართვის პროცესი

ბაზრის შექმნა. მომხმარებლის სეგმენტის მოთხოვნების დადგენა; ამ სეგმენტს გააჩნია მაღალი მომგებიანობა და წარმოადგენს მომავალ ეკონომიკურ პოტენციალს. თითოეულ მათგანთან დაკავშირებული რისკების გარკვევა და ასევე იმის დადგენაც, თუ როგორ უნდა მოახდინოს ბანკმა სამიზნე მომხმარებლის მიხედვით დიფერენცირება.

ბაზარზე გატანა და გაყიდვა. ჩვენი პროდუქციისა და მომსახურების ჯვარედინი გაყიდვა ორგანიზებული, კვალიფიციური, აქტიური თანამშრომლების საშუალებით. ჩვენ უნდა მოვუსმინოთ ჩვენს მომხმარებელს, მივაწოდოთ ინფორმაცია ჩვენი პროდუქტის შესახებ და გავაგებინოთ თუ როგორ შეუძლია ამ პროდუქციას მათი ფინანსური მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ჩვენს გაყიდვების პერსონალს უნდა ჰქონდეს მომხმარებელთან რეგულარული კონტაქტი და გააჩნდეს პროფესიული გაყიდვების მენეჯმენტის პრაქტიკა.

ინოვაციის პროცესი

შეთავაზების შემუშავება. მომგებიანი, ინოვაციური ფინანსური მომსახურების პროდუქტის შექმნა, რომელიც იქნება ლიდერი ბაზარზე, ადვილი გამოსაყენებლად და მოხერხებული სამიზნე მომხმარებლისთვის.

გუნდმა შეარჩია მაჩვენებლები, ცალკეული პროცესის ამოცანისთვის, რომელიც ქვემოთ არის ასახული:

პროცესის ამოცანა	პროცესის მაჩვენებელი
დისტრიბუცია და მომსახურება	• მომხმარებელთა პრეტენზიების რაოდენობა • მომხმარებელთა მოთხოვნებზე რეაგირების დრო
ბაზრის შექმნა	• შემოსავლის პოტენციალი საოჯახო მეურნეობაზე სამიზნე სეგმენტებში
ბაზარზე გატანა და გაყიდვა	• ჯვარედინი გაყიდვის კოეფიციენტი ან მომხმარებელთა პროცენტი, რომლებიც იყენებენ ერთზე მეტ პროდუქტს ან მომსახურებას • გაყიდვების კონტაქტების რაოდენობა ერთი გაყიდვის პერსონალის მიხედვით • ახალი შემოსავალი ერთი გაყიდვის პერსონალის მიხედვით
შეთავაზების შემუშავება	• პროდუქტის შემუშავების ციკლის დრო • შემოსავლის პროცენტი ახალი პროდუქტიდან და მომსახურებიდან

სწავლისა და ზრდის პერსპექტივა

აღმასრულებელი გუნდი ყველაზე რთული ამოცანის შესრულებას შეუდგა; სწავლისა და ზრდის ამოცანებისა და მაჩვენებლების არჩევა, რომელიც ხელს შეუწყობს უკვე დადგენილი პროცესის, მომხმარებლის და ფინანსური მიზნების მიღწევას. ბევრი განხილვისა და კამათის შემდეგ, განსაკურებით ბანკის ადამიანური რესურსებისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიის ექსპერტების მხრიდან აღმასრულებელმა გუნდმა განსაზღვრა ქვემოთ მოცემული სწავლისა და ზრდის ამოცანები, რომელიც არსებითია ახალი სტრატეგიის წარმატებისთვის:

თანამშრომელთა შესაძლებლობები. მარკეტინგის, გაყიდვებისა და მომხმარებლის მომსახურების შესახებ გამოცდილების შეძენა შემოსავლის მიღებასთან დაკავშირებული მიზნის მისაღწევად. უპირველეს ყოვლისა, ჩვენს თანამშრომლებს სჭირდებათ პროდუქციისა და მომსახურების ჯვარედინი გაყიდვის გამოცდილება. მათ უნდა ჰქონდეთ უნარი მომხმარებლის მოთხოვნების გაცნობიერებისთვის, ინიციატივა ბიზნესის აქტიურად დასაცავად და ასევე გაყიდვების შესახებ კონსულტაციის განევის გამოცდილება. მეორეს მხრივ, თანამშრომლებს ესაჭიროებათ მრავალმხრივი ცოდნა ჩვენი პროდუქტის პორტფელისა და ფინანსური ბაზრის შესახებ, რათა ხელი შეუწყონ ჯვარედინ გაყიდვებთან დაკავშირებულ საქმიანობის შესრულებას.

სტრატეგიული ინფორმაცია. ინფორმაციის მოპოვებას, დამუშავებასა და გამოყენებას მთავარი მნიშვნელობა აქვს ახალი სტრატეგიის კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისთვის. უნდა შეეაგროვოთ და გავავრცელოთ ინფორმაცია, რომელიც უკავშირდება ჩვენს პროცესს, პროდუქციასა და მომხმარებელს. უნდა გავაუმჯობესოთ ინფორმაციის მოხმარება, მისი ხელმისანედომობა და დროულად მიწოდება.

რეგულირება და კულტურა. საქმიანობის მენეჯმენტის სისტემა წარმოადგენს თანამშრომელთა კომუნიკაციის, მოტივაციისა და დაწიანურების არსებით ნაწილს, რომელიც ხელს უწყობს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ბიზნესამოცანებს. ჩვენ აქცენტს ვაკეთებთ რესურსებზე, რათა დავარეგულიროთ კაპიტალი, დანახარჯები და პირადი გადაწყვეტილებები სტრატეგიულ პრიორიტეტებთან დაკავშირებით. რესურსების განანილება, სადაც ამონაგები ყველაზე მაღალია და შესაბამისობაში მოდის სტრატეგიულ პრიორიტეტებთან და უფრო ეფექტიანად მოქმედების საშუალებას გვაძლევს.

სწავლისა და ზრდის პერსპექტივის მაჩვენებლებად გარდაქმნამდე განვიხილოთ ერთერთი პროცესის ამოცანა ბანკის ახალი სტრატეგიისთვის, რომელიც გულისხმობს ბაზარზე გატანას, გაყიდვას და მოიცავს მომხმარებლისთვის საბანკო პროდუქტებისა და მომსახურების ჯვარედინ მიყიდვას. მეტრო ბანკში აღმასრულებელმა პირმა ადამიანური რესურსების საკითხებში, სტრატეგიის მხარდასაჭერად, გამოყო სამი სახის თანამშრომლების უნარები, რომელიც ამ პროცესის ფუნდამენტს წარმოადგენს: გაყიდვებისა და კომუნიკაციის მენეჯერული უნარები, პროდუქტის სახის შესახებ ცოდნა და პროფესიული სერთიფიცირება ფინანსური დაგეგმვაში. ამ ამოცანის მაჩვენებელი არის

შუალედი, რომელიც არსებობს სასურველ და მიმდინარე მდგომარეობას შორის. სასურველი მდგომარეობა ნიშნავს 100%-ით შესაბამისი გამოცდილების მქონე თანამშრომლების ყოლას, რომლებიც ასრულებენ ბაზრის შექმნისა და გაყიდვის პროცესს და მიმდინარე მდგომარეობა მოიცავს იმ თანამშრომლების პროცენტს, რომლებსაც საჭირო გამოცდილება გააჩნიათ აღნიშნული პროცესის სათანადო დონეზე შესასრულებლად.

დავუშვათ, რომ 100 ფინანსურ დამგეგმავს მოეთხოვება ზემოთ მითითებული სტრატეგიის ასპექტის განხორციელება. პროგრამების მეშვეობით, რომელიც მოიცავს დაქირავებას, ტრენინგსა და განვითარებას, 40 ინდივიდისაგან შემდგარმა ჯგუფმა მიაღწია ჯვარედინი გაყიდვის სასურველ დონეს. მეტრო ბანკი იყენებს მკაცრ ტესტირებას იმის დასადგენად მიაღწია თუ არა ჯგუფმა შესრულების სათანადო დონეს. თუ 100 პირს მოეთხოვებოდა სტრატეგიის განხორციელება და მხოლოდ 40-მა მიაღწია მოთხოვნილ დონეს ამ სტრატეგიული ამოცანის მაჩვენებელი იქნება მხოლოდ 40%.

ბანკის ინფორმაციული ტექნოლოგიის დეპარტამენტი პასუხისმგებელი იყო სპეციალური ამოცანების შერჩევაზე სტრატეგიული ტექნოლოგიის, ქსელის, მონაცემებისა და ცოდნის ხელმისაწვდომობასთან დაკავშირებით, რაც ხელს შეუწყობდა სტრატეგიის განხორციელებას. ინფორმაციული ტექნოლოგიის მენეჯერებმა შეიმუშავეს სამი სახის პრიორიტეტი ბაზარზე გატანისა და გაყიდვის პროცესისთვის: ფინანსური დაგეგმვის მოდელი, მომხმარებლის გაერთიანებული ფაილი, მოხმარებლისთვის ვებ-არხებით სარგებლობა. ინფორმაციული ტექნოლოგიის მენეჯერებს შეუძლიათ განსაზღვრონ შუალედი ტექნოლოგიური განანილების სასურველ მდგომარეობასა და ამ მხრივ მიმდინარე მდგომარეობას შორის და ასევე მათ შეუძლიათ ზომების მიღება ამ შუალედის დასაფარავად, რაც ძალიან ჰგავს სტრატეგიული კომპეტენციის თვალსაზრისით ადამიანური რესურსების შეფასების პროცესს.

Metro Bank-ის აღმასრულებელმა გუნდმა ასევე დაადგინა სამი ამოცანა ორგანიზაციული რეგულირების თვალსაზრისით იმ თანამშრომლებისთვის, რომლებიც შეასრულებენ ბაზარზე გატანისა და გაყიდვის საქმიანობას:

1. კულტურა, რომელიც დაფუძნებული იქნება მომხმარებელთან პარტნიორულ ურთიერთობაზე;
2. თანამშრომელთა პირადი ამოცანების შესაბამისობა ჯვარედინი გაყიდვის მიზნებთან;
3. გაუმჯობესებული ჯგუფური მუშაობა, რათა ხელი შეეწყოს ჯვარედინ გაყიდვასთან დაკავშირებულ საუკეთესო პრაქტიკის გაზიარებას. საქმიანობის მაჩვენებლები შემუშავებულ იქნა ინტერვიუსა და დაკვირვების საფუძველზე, რომელიც მოიცავდა ქულებით შეფასებას სამივე ორგანიზაციული დარეგულირების ამოცანის შესრულებისთვის.

აღნიშნული სამივე ამოცანა შეფასებული იქნება ნახევარ წელიწადში ერთხელ თანამშრომელთა გამოკითხვის საშუალებით.

მეტრო ბანკს ახლა გააჩნია სრული დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა მაჩვენებლებითა და ამოცანებით, რომელიც ასახავს ბანკის ახალ სტრატეგიას და შეიძლება იქნეს გამოყენებული თანამშრომლებთან სტრატეგიის გაცნობის დროს, როგორც რესურსების განანილების საფუძველი, რომელიც მოიცავს ახალ ინფორმაციულ ტექნოლოგიას, თანამშრომელთა ტრენინგს, დეპარტამენტისა და კერძო მიზნების დასახვას და თანამშრომელთა საქმიანობაზე პერიოდულ დაკვირვებას.

პრაქტიკაში

Media General-ი ახორციელებს კონვერგენციულ სტრატეგიას

Media General-ის 7,500 თანამშრომლისგან შემდგარი სამხრეთ-აღმოსავლური ამერიკული მედია კომპანიის შემოსავალმა 2004 წელს შეადგინა $900 მილიონი დოლარი. კომპანიას ჰქონდა შემთხვევითი ზრდა 1990 წლამდე, როცა მან დაიწყო მასიური ტრანსფორმაცია, რაც მდგომარეობდა ძველი ბიზნესის მიტოვებასა და სხვა ახლის შეძენაში, რომელიც აქცენტს აკეთებდა Southeast-ის ისტორიულ ფესვებზე.

კომპანიამ დაიწყო ახალი შეთავსებადი სტრატეგიის განხორციელება, რომელიც ქმნიდა სინერგიას მისი სამი განყოფილების მეშვეობით, რაც მოიცავდა გაზეთს, ტელევიზიასა და ინტერაქტიულ მედიას. დიზაინი გახლდათ სხვადასხვა მედიის კოორდინაცია არსებულ ბაზარზე ხარისხიანი ინფორმაციის მიწოდების მიზნით. სამი განყოფილების კონცენტრაცია საშუალებას მისცემდა კომპანიას შეეთავაზებინა რეკლამის განმთავსებლებისთვის მაღალი ხარისხის აუდიენცია, რომლითაც ისინი მართავდნენ გაერთიანებული ინფორმაციის სხვადასხვა წყაროებით სარეკლმაო პაკეტებს.

აღმასრულებელმა დირექტორმა გამოიყენა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა კონვერგენციული სტრატეგიის განხორციელებისთვის, რადგან სტრატეგიის შემუშავება მოითხოვდა მძიმე ჯგუფურ მუშაობას, კომუნიკაციასა და თანამშრომლობას ადრე დამოუკიდებელ და კონკურენტულ ბიზნესის ხაზებს შორის. სწავლისა და ზრდის პერსპექტივა კორპორატიულ სტარტეგიულ რუკაში მოიცავდა გაყიდვების პერსონალის ტრენინგს, რაც დაეხმარებოდა პერსონალს რეკლამის განმთავსებლებისთვის მულტიმედიის პაკეტების მიწოდებაში. მეორე სწავლისა და ზრდის პერსპექტივა მოიცავდა კულტურის ცვლილებისა და თანამშრომლებისთვის მეტი უფლებამოსილების მინიჭების ამოცანას, რომელიც დაეხმარებოდა თანამშრომლებს მუშაობის სარგებლის გათავისებაში, რომელიც გულისხმობდა ცალკე რეგიონალური Media General-ის გუნდს და არა გაზეთის, ტელევიზიისა და Web-გვერდის თანამშრომლების თავშეყრის ადგილს.

პროცესის ამოცანა იყო "დიდი კმაყოფილების მინიჭება", რაც მიუთითებდა იმაზე, თუ როგორ მუშაობდა სამივე განყოფილება ერთად ისტორიების შექმნისა და Media General-ის ბრენდის გაზრდისთვის. მომხმარებლის მიზანი გახლდათ ინფორმაციის სხვადასხვა წყაროებით კმაყოფილების მინიჭება ადგილობრივი რეკლამის განმთავსებლებისთვის, რომ გაეტანათ თავიანთი სათქმელი საჯაროდ და უფრო დიდი ადგილი დაეკავებინათ ბიზნესში.

ერთი ფინანსური ამოცანა იყო შემოსავლის ზრდა არსებული რეკლამის განმთავსებლების მიერ ახალი მულტიმედია პაკეტების შესყიდვითა და ასევე კონვერგენციული სტრატეგიის შედეგად შეძენილი ახალი რეკლამის განმთავსებლების მეშვეობით.

როცა Media General-მა შეიმუშავა ერთიანი სტრატეგიული რუკა და დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა ცალკეულმა განყოფილებამ შექმნა ინდივიდუალური გეგმა, რომელიც ასახავდა მის კონვერგენციულ პრიორიტეტებს ცალკეული ბიზნესის შორის.

მულტიმედიის სარეკლამო პაკეტებმა ხელი შეუწყო 42.5%-იან შემოსავლის ზრდას ინტერაქტიულ მედიის განყოფილებაში. გამომცემლობის განყოფილება იყო მეორე გაზეთებს შორის მთლიანი შემოსავლის ზრდის მიხედვით და ინტერაქტიულმა მედიის განყოფილებამ შემოსავალი 60%-ით გაზარდა. რადიო მაუწყებლობის შემოსავალი გაიზარდა 38%-ზე მეტით 2004 წელს. Media General-ის აქციის ფასი 2001 წლიდან 2004 წლამდე 82%-ით გაიზარდა, როგორც ჩვეულებრივი ასევე ბიზნესაქციების მაჩვენებლებით.

წყარო: Company presentations and documents.

ეფექტიანობის ძირითადი ინდიკატორი დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემაში

ზოგიერთი ორგანიზაცია მეტრო ბანკისგან განსხვავებით არ იწყებს თავისი საქმიანობის შეფასების პროცესს ადრეულ ეტაპზე სტრატეგიის შემუშავებითა და სტრატეგიული რუკის შედგენით. ნაცვლად ამისა, ის ადგენს *ეფექტიანობის ძირითად ინდიკატორს* (Key performance indicators) და ახარისხებს მათ ოთხ ძირითად პერსპექტივაში და აცხადებს, რომ აქვს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა. ეფექტიანობის ძირითადი ინდიკატორები მიეკუთვნება ზოგად მაჩვენებლებს, როგორიცაა: მომხმარებელთა კმაყოფილება, ხარისხი, დანაწესრჯი და თანამშრომელთა კმაყოფილება და ეთიკა, რომელსაც ნამდვილად უნდა მიაღწიოს კომპანიამ, მაგრამ ის არ ასახავს კომპანიის სტრატეგიას. ეფექტიანობის ძირითადი ინდიკატორი ასევე აქტუალური ხდება, როცა კომპანია აფართოებს კომპენსაციის სისტემას და სურს აღმასრულებელი პირების დაწინაურება საქმიანობის ფართო ჯგუფის მიხედვით და არა მოკლევადიანი ფინანსური შედეგების საფუძველზე. მაგალითად, ორგანიზაციამ შეიძლება შეიყვანოს ეკოლოგიური საქმიანობის, უსაფრთხოებისა და თანამშრომელთა, განსხვავებული საკითხები აღმასრულებელთა კომპენსაციის გამოთვლებში. ამგვარად, აღმასრულებელი პირი ყურადღებას გაამახვილებს საქმიანობის გაუმჯობესებაზე ამ მიმართულებით. ასეთი გაფართოებული მოქმედების სფერო მისაღებია, მაგრამ ისეთივე ძლიერი არ არის როგორც მაჩვენებელთა შერჩევა კომპენსაციისთვის, რომელიც შეიძლება დაუკავშირდეს სტრატეგიას და ხელი შეუწყოს სტრატეგიის წარმატებულ განხორციელებას.

მაგალითად, განვიხილოთ ფინანსური მომსახურების ორგანიზაცია, რომელიც აქცენტირებულია დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ოთხ საქმიანობაზე:

1. მოგება;
2. პორტფელი (სესხების მოცულობის სიდიდე);
3. პროცესი (პროცესის ISO-თან (სტანდარტების შემუშავების საერთაშორისო ორგანიზაცია) შესაბამისობის პროცენტი);
4. თანამშრომლები (აკმაყოფილებს სხვადასხვა მიზნებს).

მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული მაჩვენებელთა სისტემა უფრო დაბალანსებულია, ვიდრე წინა, რომელიც მოიცავდა მხოლოდ ფინანსურ მაჩვენებლებს, 9-2 და 9-8 სურათებზე მოცემული სტრატეგიული რუკის ოთხი საქმიანობის შედარებისას ნათლად

ჩანს მაჩვენებელთა ჯგუფში არსებული ძირითადი შუალედი. ოთხ საქმიანობას არ აქვს მომხმარებლის მაჩვენებლები და გააჩნია მხოლოდ თითო მაჩვენებელი პროცესის და სწავლისა და ზრდის პერსპექტივაში. ეფექტიანობის ძირითად მაჩვენებლებს არანაირი როლი არ აკისრიათ ინფორმაციული ტექნოლოგიისთვის (უცნაურია ფინანსური მომსახურების ორგანიზაციისთვის), არ არის კავშირი პროცესის შეფასებასა (ISO პროცესის სერტიფიცირება) და მომხმარებლის ღირებულების განაცხადს, ასევე სწავლისა და ზრდის მაჩვენებელსა (სხვადასხვა სახის სამუშაო ძალა) და პროცესის გაუმჯობესებას (როგორიცაა ISO სერთიფიკატის მიღება) და მომხმარებლის ან ფინანსურ შედეგს შორის.

ეფექტიანობის ძირითადი ინდიკატორი ყველაზე მეტად გამოსადეგია დეპარტამენტებისა და ჯგუფებისთვის, როცა სტრატეგიული პროგრამა უკვე შეშუშავებულია მაღალ დონეზე. ასეთი სახით სხვადასხვა მაჩვენებლები საშუალებას მისცემს პირებსა და ჯგუფებს განსაზღვრონ თუ რა უნდა გააკეთონ კარგად, რომ ხელი შეუწყონ მიზნების მაქსიმალურად განხორციელებას. თუმცა, თუ სტრატეგიასთან კავშირი კარგად შემუშავებული არ არის ეფექტიანობის ძირითად მაჩვენებლები გამოიწვევს ადგილობრივ და არა გლობალურ სტრატეგიულ გაუმჯობესებას.

დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა არ უნდა იყოს მხოლოდ ფინანსური და არაფინანსური მაჩვენებლების ჯგუფი, რომელიც მოთავსებულია ოთხ (ან ხუთ) პერსპექტივაში. საუკეთესო ხარისხის დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა ასახავს ორგანიზაციის სტრატეგიას. კარგი ტესტია, როცა პირისთვის გასაგები ხდება სტრატეგია მხოლოდ სტრატეგიულ რუკასა და მაჩვენებელთა სისტემაზე დაკვირვების შედეგად. მრავალი ორგანიზაცია განსაკუთრებით ისინი, რომლებიც ქმნიან ეფექტიანობის ძირითად მაჩვენებლებს ნარუმატებლობას განიცდიან ამ ტესტის ჩატარების დროს.

პრაქტიკაში

Mellon Europe

Jack Klink, 2001 წელს დაინიშნა Mellon Europe-ის აღმასრულებელ დირექტორად, ის გახლდათ აქტივების, სერვისისა და მენეჯმენტის სპეციალისტი, კომპანიაში მუშაობისას ის დადგა ევროპის მასშტაბით კომპანიის სხვადასხვა ბიზნესის ხაზის რეგულირების პრობლემის წინაშე. კომპანიის აღმასრულებელი პირები ფოკუსირებულნი იყვნენ თავიანთ ბიზნესებზე, და ნაკლებად გააჩნდათ კორპორატიული პრიორიტეტების შეგრძნება. Jack-მა გააცნობიერა, რომ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა დაეხმარებოდა კომპანიას ყურადღება გაემახვილებინა და განეხორციელებინა სტრატეგია, რომელსაც ეწოდა "One Mellon", სადაც 14 ბიზნეს ხაზი და 10 მომსახურების ერთეული იქნებოდა გაერთიანებული ერთი სტრატეგიის ქვეშ ევროპის მასშტაბით. კომპანიამ მიიღო ეს კონცეფცია, სადაც მომხმარებლის ამოცანაში შედიოდა მომსახურების ერთეულების მიერ მაღალი ხარისხის მომსახურებისა და ინფორმაციის მინოდება თავიანთი მომხმარებლისთვის შესაფერის ფასებში, ბიზნესის ერთეულისთვის მომხმარებლის ამოცანა მოიცავდა Mellon-ის დაპირების მუდმივად შესრულებას. პროცესის პერსპექტივა აქცენტს აკეთებდა სინერგიაზე, რომელიც გახდიდა One Mellon-ს უფრო ძლიერს, ვიდრე მისი შემადგენელი ნაწილების მყარი და მაშტაბური სახით გაერთიანებაა. სინერგია მოიცავდა ცალკეული ბიზნესის პროდუქტების მომხმარებელზე ჯვარედინ გაყიდვას.

2002 და 2003 წლის განმავლობაში ძირითადმა BSC ჯგუფმა, რომელშიც შედიოდა კომპანიის აღმასრულებელი დირექტორები, გარედან მოყვანილი კონსულტანტი და შიდა საკონსულტაციო ჯგუფი, მოახდინა კორპორატიული მაჩვენებელთა სისტემის მიბმა ბიზნესხაზებთან და საერთო მომსახურების ერთეულებთან: როგორიცაა, ადამიანური რესურსები და ინფორმაციული ტექნოლოგია.

კომპანიამ დააფუძნა სტრატეგიული საქმიანობის ფორუმი, რომელიც შეხვედრებს გამართავდა კვარტალურად და განიხილავდა ერთ თემას Mellon Europe-ის სტრატეგიული რუკიდან და მაჩვენებელთა სისტემიდან. კომპანიის აღმასრულებელი გუნდის ორი წევრი განიხილავდა არჩეულ თემას და დააყენებდა სტრატეგიასთან დაკავშირებულ ორ ან სამ მნიშვნელოვან საკითხს. საქმიანობა და პასუხისმგებლობა განაწილებული იყო. კვარტალურმა შეხვედრებმა გამოიწვია უფრო მეტი ყურადღების გამახვილება სტრატეგიულ მიზნებზე. ამ შეხვედრებს მოყვა უფრო მეტი თანამშრომლობა და პრობლემის ერთობლივად გადაწყვეტა და შესაბამისად სტრატეგიის უფრო მაღალ დონეზე განხორციელება. Klink-ი აღწერს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის გავლენას კომპანიაში:

> BSC ჯგუფმა წარმოადგინა კომპანიის სტრატეგიის განხორციელების სტრუქტურა, რომელიც აფართოებდა ინიციატივების შესაძლებლობებს და პასუხისმგებლობას ბიზნეს ერთეულებში. ჩვენ ასევე ნაკლები ემოციით ვუდგებით სტრატეგიულ პრიორიტეტებზე თანხმობის საკითხს, რადგან შეგვიძლია დავინახოთ ორგანიზაციის მიზეზ-შედეგობრივი მოდელი უფრო ნათლად. ეს რასაკვირველია ახდენს მენეჯერების მოტივაციას, რომლებიც თავის მხრივ იწვევენ მასზე დაქვემდებარებული თანამშრომლების მოტივაციას.

Mellon Europe-ის წლიური შემოსავალი გაიზარდა 2002 და 2003 წელს არსებული 21%-დან თითქმის 30%-მდე 2004 წელს, გადააჭარბა მისი მშობელი კომპანიის მთლიან შემოსავალს. ზრდის მიუხედავად, ერთობლივი მომსახურების დანახარჯი არ გაზრდილა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემოტანის შემდეგ.

წყარო: "Mellon Europe, a Balanced Scorecard Hall of Fame Profile" (Balanced Scorecard Hall of Fame Report: 2005, Harvard Business School Publishing, 2005).

არასამთავრობო და სახელმწიფო ორგანიზაციებს (NPGO) ასევე შეუძლიათ საქმიანობის შეფასების სისტემის შემუშავება დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ფარგლებში. ამ სისტემის შემუშავებამდე არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობის შესახებ ანგარიშები ფოკუსირებული იყო მხოლოდ ფინანსურ მაჩვენებლებზე; როგორიცაა, ფონდები, შემოწირულობა, დანახარჯები და მიმდინარე ხარჯების მაჩვენებლები. NPGO-ები არ შეიძლება იქნეს შეფასებული ფინანსური საქმიანობით. მათ უნდა აღრიცხონ გაწეული დანახარჯი და იმოქმედონ ფინანსური შეზღუდვების ფარგლებში, მაგრამ ორგანიზაციის წარმატება უნდა შეფასდეს მათი ეფექტიანობით, რომელიც მოიცავს სარგებლის მოტანას ადამიანთა გარკვეული ჯგუფისთვის და არა თანხის შეგროვების ან ბიუჯეტის დაბალანსების უნარით. არაფინანსური მაჩვენებლების გამოყენება საშუალებას აძლევს ასეთ ორგანიზაციებს შეაფასონ მათი საქმიანობა ადამიანთა ჯგუფის მიმართ.

ბევრი არასამთავრობო ორგანიზაცია აწყდება სირთულეებს საწყისი დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავების პროცესში. პირველ რიგში, მათ არ აქვთ ჩამოყალიბებული სტრატეგია. ზოგიერთ მათგანს გააჩნია სტრატეგიის შესახებ დოკუმენტი, რომელიც 50 გვერდს მოიცავს. დანარჩენ მათგანს აქვს სტრატეგია, რომელიც შედგება დაგეგმილი პროგრამებისა და ინიციატივების გრძელი სიისგან, მაგრამ არაფერია ნახსენები ამ პროგრამებისა და ინიციატივების განხორციელებით მიღებულ შედეგებზე. დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის გამოყენების დროს, არასამთავრობო ორგანიზაციის ფიქრმა უნდა გადაინაცვლოს გეგმიდან იმ გარემოებისკენ, თუ რისი მიღწევა აქვს გამიზნული, ანუ საქმიანობიდან შედეგისკენ. სხვა შემთხვევაში ნებისმიერი ახალი მაჩვენებელთა სისტემა იქნება უბრალოდ საქმიანობის მაჩვენებლები და არა სისტემა კომუნიკაციისა და სტრატეგიის განხოციელებისთვის.

ბუნების დაცვა (Nature Conservancy (TNC)) არის არასამთავრობო ორგანიზაციის მაგალითი, რომელსაც ჰქონდა შესანიშნავი საქმიანობის მაჩვენებლები, მაგრამ ისინი არ იქნა დასაწყისში დაკავშირებული სტრატეგიასთან. TNC-ის მისია მოიცავდა ბიოლოგიური მრავალფეროვნების, სახეობათა ნაირსახეობისა, ცხოველებისა და მცენარეების ბუნებრივი პროცესების დაცვას, კერძოდ, იშვიათი სახეობების დაცვას. წლების განმავლობაში მოქმედებდა ორი მთავარი საქმიანობის მაჩვენებელი: შეგროვებული დოლარი და შეძენილი მიწის ნაკვეთი სახეობების ბუნებრივ პირობებში შენახვის მიზნით. ეს ორი მაჩვენებელი – შეგროვებული თანხა და მიწის ფართობი, რომელიც დაისახა როგორც გეგმა ყველა თანამშრომლის, საბჭოსა და დონორებისთვის წარმატებულად სრულდებოდა. 1990-იან წლებში შემოსავალი გაიზარდა 18%-მდე და მიწის ფართობიც გაორმაგდა, მაგრამ მენეჯმენტის ჯგუფმა დაასკვნა, რომ თანხის შეგროვებისა და მიწის ფართობის მხრივ მიღწეული წარმატება არ შეესაბამებოდა მათ ფუნდამენტურ მისიას დაეცვათ ბიომრავალფეროვნება. სხვაობა არსებობდა ორგანიზაციის მისიასა და იმ მაჩვენებლებს შორის, რომლის გაუმჯობესებისთვის აქტიურად იბრძოდნენ ორგანიზაციის თანამშრომლები. მენეჯმენტის ჯგუფმა შეიმუშავა მაჩვენებელთა სისტემა, რომელიც ახალ მისიას დაუკავშირდა.[8] ახალი მაჩვენებლების შესრულებისას TNC დიდი მიწის ფართობი უფრო პატარათი შეცვალა, რათა უფრო მეტად განეხორციელებინა მნიშვნელოვანი სახეობების დაცვა.

რადგან ფინანსური წარმატება არ იყო არასამთავრობო ორგანიზაციების საწყისი მიზანი, მათ არ შეეძლოთ გამოეყენებინათ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის სტანდარტული სტრუქტურა, სადაც ფინანსური მიზანი არის საბოლოო შედეგი, რომელიც უნდა იქნეს მიღწეული. არასამთავრობო ორგანიზაციებს გააჩნიათ მიზანი, რომელიც სოციალურ გაულენასა და მისიას უკავშირდება, როგორიცაა, სიღარიბისა და სკოლის მიტოვების მაჩვენებლის დონის (სოციალური პირობების გამო) შემცირება, ან რომელიმე დაავადების შემთხვევათა რიცხვის ან შედეგების კლება ან დისკრიმინაციის აღმოფხვრა. ყველა ეს მიზანი მოთავსებულია სტრატეგიული რუკისა და მაჩვენებელთა სისტემის დასაწყისში. არასამთავრობო ან საჯარო სექტორის მისია არის ანგარიშვალდებული საზოგადოების წინაშე, ეს არის ლოგიკური ახსნა ორგანიზაციის არსებობასა და განეულ

[8] J. Sawhill და D. Williamson, „შესრულებელი მისია: არასამთავრობო ორგანიზაციის წარმატების გაზომვა", Nonprofit Management & Leadership, 11, 3, spring 2001, 371-86.

New Profit, Inc.

დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემას აქტიურად იყენებდნენ საქველმოქმედო ორგანიზაციაში – New Profit, Inc (NPI). Venessa Kirsch-ს, ამ ორგანიზაციის დამფუძნებელს, სურდა შეექმნა საქმიანობის შეფასების სტრუქტურა არასამთავრობო სექტორისთვის. Kirsch-მა და მისმა პარტნიორებმა შეიმუშავეს სოციალური ორგანიზაციების პორტფელი, რომელიც აკმაყოფილებდა ფონდის ინვესტირების სტრატეგიას შემდეგი ორგანიზაციების ჩათელით:

> *მზარდი ორგანიზაციები.* მსგავსი ორგანიზაციების ძირითადი მოდელის გაფართოება შეიძლებოდა სოციალური ზემოქმედების გაზრდის მიზნით, რაც თავის მხრივ მიგვიყვანდა მათ დამოუკიდებლობამდე.
>
> *საქმიანობაზე დაფუძნებული დიზაინი.* ფულადი სახსრების განაწილება დამოკიდებულია ორგანიზაციებზე, რომლებსაც ბენჩმარკინგის საშუალებით დადგენილი აქვთ საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმი.

NPI ეხმარებოდა თითოეული პორტფელის მქონე ორგანიზაციას, სადაც ის ახორციელებდა ინვესტიციას დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავებასა და საქმიანობის შეფასებაში. ერთ-ერთმა NPI-ის აღმასრულებელმა პირმა განაცხადა: „დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა აერთიანებს დაინტერესებულ მხარეებს, რომ შექმნან სოციალური ხასიათის ინოვაციები და მიიღონ სოციალური ამონაგები".

NPI-მ შეიმუშავა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა თავისი ორგანიზაციისთვის. ფინანსური პერსპექტივის მიზნებს შეადგენდა შესაბამისი კაპიტალის შეგროვება, ფონდების მუშაობა და მათი ეფექტიანად გამოყენება. მომხმარებლის პერსპექტივაში გუნდმა განსაზღვრა ინვესტორები, როგორც მათი სანყისი მომხმარებლები და ინვესტორთა კმაყოფილება მიიჩნია, როგორც მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი.

NPI-ს გუნდმა გადაწყვიტა, რომ პორტფელის მქონე ორგანიზაციები გაამართლებდა მათ საკუთარ პერსპექტივას, რომელიც გულისხმობდა *სოციალურ ზეგავლენას*, რაც თავის მხრივ სარგებელს მოუტანდა საზოგადოებას დაფინანსებული ორგანიზაციების საშუალებით.

საკუთარი საქმიანობის მართვისა და პორტფელის მქონე ორგანიზაციებთან ურთიერთობის წარმართვის გარდა, Kirsch-მა გამოიყენა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა, როგორც კომუნიკაციის ძირითადი საშუალება დირექტორთა საბჭოსთან და დონორებთან. საბჭოს ერთმა წევრმა აღნიშნა: „დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა საშუალებას აძლევს საბჭოს განახლებული იქნეს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები იმ საკითხების ჩათვლით, რომელიც მოიცავს თანამშრომლებსა და მათ ცოდნას".

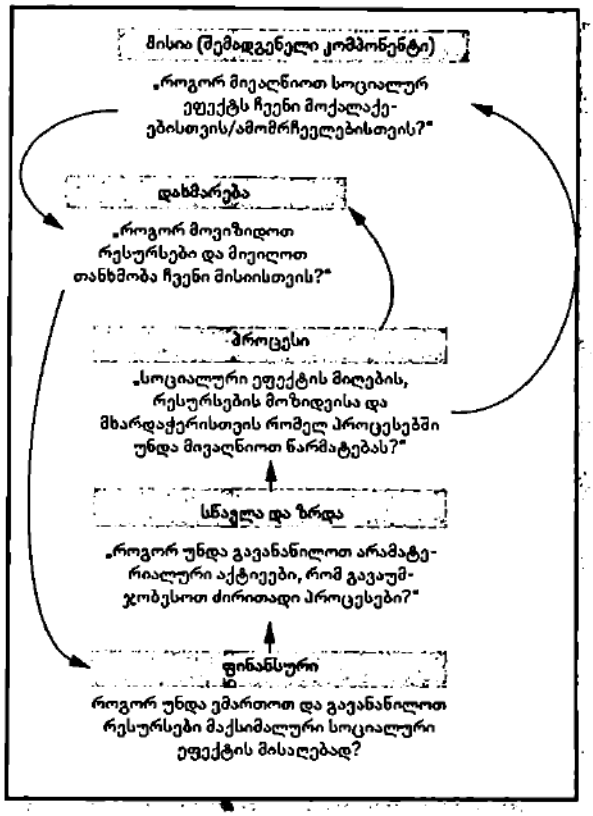
პოტენციური ინვესტორებისთვის, Kirsch-მა გამოიყენა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა, რათა ეჩვენებინა პროდუქტთან დაკავშირებული ღირებულების განაცხადი. ინვესტორებმა ენთუზიაზმით მიიღეს კონცეფცია და აიღეს მნიშვნელოვანი ფინანსური ვალდებულება და პირობა, რომ დააფინანსონ უფრო მეტად საქმიანობის შესრულებიდან გამომდინარე: „შეასრულე კარგად, რომ მიიღო უფრო მეტი".

წყარო: R. Kaplan and J. Elias, "New Profit, Inc.," Harvard Business School Case #100-052.

მხარდაჭერას შორის. გაუმჯობესებას, რომელიც შედის არასამთავრობო ორგანიზაციის სოციალური გავლენის მიზანში შეიძლება დასჭირდეს წლები, როცა ის შესამჩნევი გახდება. ამიტომაც, არსებობს მოკლე და საშუალოვადიანი მიზნები და მათი შედეგი, რომელიც წლიდან წლამდე კონტროლს მოიცავს.

არასამთავრობო ორგანიზაცია ასევე ცვლის კერძო სექტორის დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის სტრუქტურას იმ თვალსაზრისით, რომ აფართოებს ცნებას, თუ ვინ არის მომხმარებელი. დონორები ან გადასახადის გადამხდელები გვაწვდიან ფინანსურ რესურსებს — ისინი იხდიან მომსახურებისთვის, მაშინ როცა სხვა ჯგუფი მოქალაქეები ან ბენეფიციარები სარგებლობენ აღნიშნული მომსახურებით. ვინ არის მომხმარებელი, ის ვინც იხდის სერვისისთვის, თუ ის, ვინც სარგებლობს ამ მომსახურებით? ბევრი არასამთავრობო ორგანიზაცია მიიჩნევს ორივეს როგორც მომხმარებელს. არასამთავრობო ორგანიზაციებს აქვთ დამფინანსებლის (გადასახადის გადამხდელი/დონორი) პერსპექტივა და მიმღების/რეციპიენტის პერსპექტივა თავიანთ მაჩვენებელთა სისტემის სათავეში (იხილეთ 9-9 სურათი). ამ ცვლილებებთან ერთად, არასამთავრობო ორგანიზაციები, რომელთა ფარგლები მოიცავს ადგილობრივი ოპერიდან დაწყებულ Royal Canadian Mounted Police-სა და ამერიკის არმიას (US Army) ჩათვლით – შემუშავებული აქვთ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა, რომელიც აღწერს მათ სტრატეგიას და იყენებს ამ სისტემას სტრატეგიისა და მისიის თანამშრომლებისთვის უფრო დეტალურად გაცნობის მიზნით.

სურათი 9-9
დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მოდელი საჯარო სექტორისთვის და არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის



პრაქტიკაში

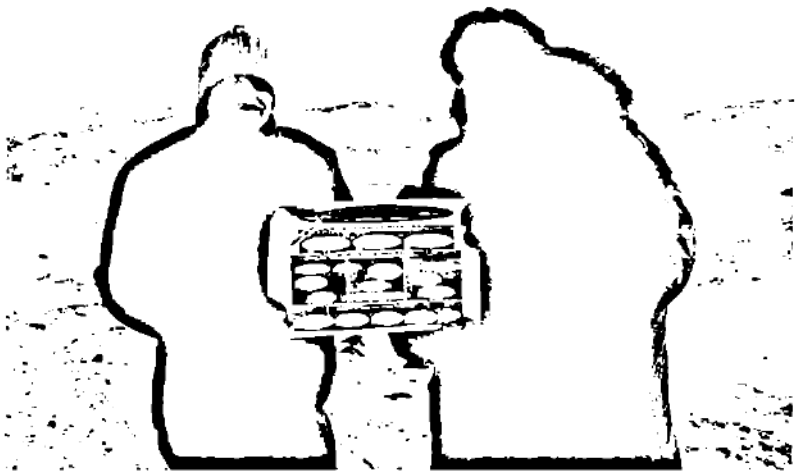
Royal Canadian Mounted Police

Royal Candian Mounted Police-ს პყავს 23,000 თანამშრომელი და გააჩნია $3 მილიარდი წლიური ბიუჯეტი. მისი საქმიანობის სფერო მოიცავს ოთხ დონეს: საერთაშორისო, სახელმწიფო, პროვინციული (რვა პროვინცია და სამი ტერიტორია), და ადგილობრივი (192 მუნიციპალიტეტი, 175 თემი და 556 აბორიგენული თემი). საუკუნის დასაწყისში RCMP წააწყდა რამოდენიმე პრობლემას. მას ჰქონდა გადახარჯვები ბიუჯეტში, რითაც შექმნა მნიშვნელოვანი წინააღმდეგობა Canadian Tresury Board-ში, პოლიციური რესურსები არ გახლდათ შესაბამისი დაცვისთვის ოცდამეერთე საუკუნეში. ორგანიზაციის კომისარი G. Zaccardeli-ის სურვილი იყო მენეჯმენტის გაუმჯობესება. მისი ხედვით RCMP შეიძლება გამხდარიყო საუკეთესო პოლიციური დაცვის მხრივ. კომისარი დადგა პრობლემის წინაშე, რაც გულისხმობდა დიდ ტერიტორიაზე გაფანტული ყველა ერთეულის თავმოყრას.

პროექტის გუნდმა დაიწყო პროცესი დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავებისთვის, რომელიც გარდქმნიდა RCMP-ის მისიას ("უსაფრთხო სახლი და უსაფრთხო საზოგადოება") უფრო ქმედით განაცხადში, რომელიც გახდებოდა ადვილად გასაგები ძალიან მოტივირებული და ამავე დროს ტაქტიკური პოლიციის ოფიცრებისთვის მთელს კანადაში. სტრატეგიის ძირითად ნაწილს შეადგენდა ხუთი ძირითადი კორპორატიული დონის სტრატეგიული თემა, რომელიც აყალიბებდა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის პერსპექტიას და სცდებოდა ყოველდღიურ პოლიციურ საქმიანობის სფეროს. ეს თემებია:

- ორგანიზებული დანაშაულის გაელენის შემცირება;
- ტერორიზმის საშიშროების შემცირება მთელს კანადაში და მის საზღვრებს გარეთ;
- ახალგაზრდობის დანაშაულში ჩათრევის შემცირება და პრევენცია, რომელიც გულისხმობს როგორც დამნაშავეს, ასევე მსხვერპლს;
- საერთაშორისო ოპერაციებისა და ინიციატივების მხარდაჭერა;
- უსაფრთხო და ჯანსაღი საზოგადოების შექმნა.

ხუთივე თემა მოითხოვდა სახელმწიფო დონეზე კოორდინაციას. შესაბამისად, RCMP შექმნა ცალკე სტრატეგიული რუკა თითოეული თემისთვის, საკუთარი ინიციატივების, მიზნებისა და მაჩვენებლების ჩათვლით. ცალკეული თემა განაწილებული იყო აღმასრულებელ პირზე, რომელიც ანყობდა პერიოდულ შეხვედრებს ადგილობრივი და უფრო მაღალი დონის მენეჯერებისთვის,



RCMP-ის თანამშრომელი შორს Ottawa-ს სათაო ოფისიდან მოხარულია, რომ გაიგო RCMP-ის სტრატეგიული რუკიდან, თუ როგორ შეუწყობს ხელს მისი საქმიანობა ერთიან სტრატეგიულ მიზნებს.

წყარო: კომპანიის დოკუმენტები გამოყენებულია ნებართვით.

სადაც ხდებოდა თემის მიზნებთან დაკავშირებული პროგრესის განხილვა. როცა სტრატეგიული რუკისა და მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავება კორპორატიული დონის სტრატეგიისა და ხუთივე თემისთვის დასრულებული იქნა, ადგილობრივ ერთეულებთან დაკავშირებული პროცესი დაიწყო. ცალკეულმა ადგილობრივმა ერთეულმა აირჩია ათამდე RCMP-ის მიზანი, რომელიც მორგებული იყო კორპორატიული დონის თემებზე და ასევე მოიცავდა ერთეულის სპეციფიურ საქმიანობას. გარდა ამისა, ადგილობრივი სტრატეგიული რუკა გარდაიქმნა განყოფილების ჩეეულებრივ პასუხისმგებლობად.

პროცესმა ხელი შეუწყო მანამდე დამოუკიდებელ ადგილობრივ, პროვინციულ და სახელმწიფო დონეზე არსებული პოლიციის ერთეულების კოორდინაციასა და გაერთიანებას, საშუალება მისცა მათ გაეზიარებინათ ერთმანეთისთვის საუკეთესო პრაქტიკა. დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავების დაწყებიდან სამი წლის შემდეგ RCMP-ს ჰქონდა მოქალაქეთა მხარდაჭერისა და კმაყოფილების მხრივ მნიშვნელოვანი წარმატება.

წყარო: R. S. Kaplan and D. P. Norton, "How to Implement Your Strategy Without Disrupting Your Organization," *Harvard Business Review*, March 2006, 100–109.

მართვა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის საშუალებით

სტრატეგიული რუკა აღწერს და დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა განსაზღვრავს ორგანიზაციის სტრატეგიას. ეს მხოლოდ დასაწყისია საქმიანობის გაუმჯობესების საქმეში. მენეჯმენტმა უნდა მიიღოს რამოდენიმე დამატებითი ზომა, იმისთვის, რომ სტრატეგია ქმედებად გარდაიქმნას. ყველაზე მნიშვნელოვანია აღმასრულებელი პირების მიერ სტრატეგიის დეტალური გაცნობა თანამშრომლებისთვის, მათთან კომუნიკაცია, რადგან საბოლოოდ სწორედ თანამშრომლები მონაწილეობენ სტრატეგიის განხორციელების პროცესში, ამიტომაც მათ უნდა ჰქონდეთ რეალური წარმოდგენა მის შესახებ.

კომუნიკაციას აქვს სხვადასხვა ფორმები, ერთ-ერთი ფორმა მოიცავს გაგების მოპოვებას, თქვენ უნდა ითანამშრომლოთ ადამიანებთან შვიდჯერ შვიდი სხვადასხვა გზით. კომპანიები იყენებენ ტოპ მენეჯმენტის საუბრებს, ბროშურებს, საინფორმაციო ბიულეტინებს, ვიდეოლენტებს, კომპანიის ინტერნეტს, პირად საუბრებსა და საორიენტა-

ციო და ტრენინგის პროგრამებს, რათა თითოეულ თანამშრომელს განემარტოს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა.

მას შემდეგ, რაც თანამშრომლებისთვის გასაგები ხდება მათი ერთეულის, დეპარტამენტის, და კორპორაციის სტრატეგია, მენეჯერები სთხოვენ მათ პირადი მიზნების შემუშავებას ფართო პრიორიტეტების ფონზე. თანამშრომელთა პირადი მიზნები უნდა შეირჩეს იმგვარად, რომ მათი განხორციელების შემთხვევაში ხელი შეუწყოს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ერთ ან ორ კომპონენტს. კომპანიები განცვიფრებულნი რჩებიან ამ პროცესის შედეგებით. თანამშრომლები პოულობენ მათი სამუშაოს შესრულებისთვის ახალ გზებს და ასევე აღგენენ მათი პასუხისმგებლობის გარეთ არსებულ ისეთ სფეროებს, სადაც მათ შეუძლიათ თავისი ნელილის შეტანა. უმეტესი ორგანიზაციები *მასტიმულირებელ კომპენსაციას* აკავშირებენ დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემასთან, მისი შემუშავებიდან ერთ წელში. აღმასრულებელი პირები დარწმუნებულნი უნდა იყვნენ, რომ იყენებენ გონივრულ მაჩვენებლებს, გააჩნიათ რეალური და საიმედო მონაცემთა შეგროვების პროცესი, რაც ხელს შეუწყობს მაჩვენებლების შემუშავებას, და აქვთ ისეთი მაჩვენებლები, რომელთა ადვილად მანიპულირება არ ხდება. ამის შემდეგ ისინი იყენებენ სერიოზული კომპენსაციის სისტემას. ერთმა აღმასრულებელმა პირმა შენიშნა:

> ხალხი იყენებს მაჩვენებლებს და აკეთებს კალკულაციას, რათა დაინახოს, თუ რა თანხის მიღება არის შესაძლებელი. ჩვენ ვერ მივიღებთ იგივე შედეგს, თუ არ დავუკავშირებთ მაჩვენებელთა სისტემას ანგარიშსწორებას.

ინფორმაციული და ანგარიშგების სისტემები იცვლება. წარსულში, მხოლოდ აღმასრულებელთა გუნდისთვის იყო ხელმისაწვდომი ორგანიზაციის მთლიანი საქმიანობაში ჩართვა. ბევრი ორგანიზაცია წინ მიიწევს და წარმოადგენს საქმიანობას დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის სხვადასხვა ინდიკატორების მიხედვით, რაც ყველასთვის ხელმისაწვდომია კომპიუტერული უზრუნველყოფით. აღნიშნული საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს დაადგინონ, თუ როგორ მუშაობს სტრატეგია, სად არის პრობლემა და როგორ უნდა შემუშავდეს მექანიზმი შეთავაზებებისთვის, რომელიც საქმიანობის გაუმჯობესებას მოიცავს.

ტექნოლოგიური ზღვარი

Business Intelligence Software

უმეტესი კომპანიები აგროვებენ მონაცემებს მათი ბიზნეს საქმიანობიდან გამომდინარე. აღნიშნული ინფორმაციისთვის საჭიროა კომპიუტერული პროგრამის გამოყენება, როგორიცაა Excel-ი, Access-ი და სხვადასხვა მონაცემთა ბაზები განსხვავებული დეპარტამენტისთვის. მრავალი კომპიუტერული პროგრამის გამოყენების დროს რთული ხდება ინფორმაციის დროულად მოპოვება და მონაცემთა ანალიზი.

ტერმინი ***business intelligence*** (BI) წარმოადგენს ინსტრუმენტებისა და სისტემების ერთობლიობას, რომელიც თამაშობს არსებით როლს კორპორაციის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში. აღნიშნული სისტემები საშუალებას აძლევს კომპანიას შეაგროვოს, შეინახოს და დაამუშაოს მონაცემები, რომელიც ხელს შეუწყობს გადაწყვეტილების მიღებას. ზოგადად, ასეთი სისტემები გვაწვდიან ბიზნესთან დაკავშირებულ ინფორმაციას ისეთ სფეროებში, როგორიცაა: მომხმარებლის დაჯგუფება, ბაზრის კვლევა, ბაზრის სეგმენტაცია, დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა, პროდუქტის მომგებიანობა, სტატისტიკური ანალიზი, მარაგებისა და დისტრიბუციის ანალიზი.

ოცზე მეტი კომპანია SAP-ი, Oracle-ი, SAS-ი, Cognos-ი, Hyperion-ის ჩათვლით ახლა სთავაზობს მომხმარებელს სერთიფიცირებულ დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემის გადაწყვეტის მეთოდებს BI გამოყენების ფარგლებში (იხილეთ http://www.bscol.com/bsc_online/technology/certified). Microsoft-მა შეიერთა აღნიშნული ჯგუფი 2005 წელს, როცა მან მიაწოდა თავის ახალ სერვერზე დაფუძნებული Business Scorecard Manager. ახალი სისტემა აძლიერებს Microsoft Office System-ას და ეხმარება ორგანიზაციას მაჩვენებელთა სისტემისა და საქმიანობის ძირითადი ინდიკატორების შემუშავებაში, მართვასა და გამოყენებაში და ასევე ახორციელებს ღრმა საერთო ანალიზს. Business Scorecard Manager უზრუნველყოფს ბიზნეს-შესაძლებლობების ფართო ხედვას, რომლითაც თანამშრომლებს უკეთესად შეუძლიათ გაიგონ ბიზნესთან დაკავშირებული პრობლემები, ეფექტიანად მართონ გადაწყვეტილებები და სწრაფად განახორციელონ მიზნები. გადაწყვეტილების მიღება ხდება ორგანიზაციის ყველა დონეზე და ეს საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს გავლენა მოახდინონ გადაწყვეტილებაზე.

წყარო: ადაპტირებული (http://msdn.microsoft.com/isv/technology/bss/default.aspx; February. 16, 2006).

სტრატეგიის განხორციელების პროცესში აღმასრულებლები შეიმუშავებენ დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემას, რომელიც წარმოადგენს ყოველთვიური შეხვედრებისთვის გეგმის საფუძველს. ამ გზით, სხვადასხვა ბიზნეს ერთეულების მენეჯერებს შეუძლიათ რეგულარულად განიხილონ სტრატეგიული მაჩვენებლები და ახალი იდეები საქმიანობის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით. მენეჯერებს შეუძლიათ ახალი ინიციატივების შეთავაზება, თანამშრომელთა რეკომენდაციების მიმოხილვა და რესურსების გადანაწილება, რაც ხელს შეუწყობს ახალ საკითხებთან დაკავშირებული პრობლემების გადაჭრას.

აღმასრულებელმა გუნდმა ასევე უნდა დაიწყოს ფორმალური პროცესი სტრატეგიის ადაპტირებისთვის. დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა და სტრატეგიული რუკა ქმნის ნათელ სურათს მიზეზშედეგობრივი კავშირის შესახებ ჰიპოთეზის სახით, რაც საფუძვლად უდევს სტრატეგიას. რადგან ანგარიშგების სისტემები გვანვდის უკუკავშირს მიმდინარე შედეგებზე, მენეჯმენტს შეუძლია გამოსცადოს აღნიშნული ჰიპოთეზა. უმეტესი კომპანიები ჰიპოთეზის ტესტირებას ახდენენ ხარისხის მხრივ, ისინი განიხილავენ დროებით კავშირებს შეხვედრებზე, სადაც მენეჯერებს შესწორებები შეაქვთ პროგრამებში, რომელიც უზრუნველყოფს ხარისხისა და მომხმარებლის შენარჩუნებას. ცოტა აკეთებს ტესტს ოფიციალური სახით, რაც გულისხმობს სტატისტიკური კორელაციის გამოყენებას მაჩვენებლებს შორის ეფექტის მასშტაბის დადგენის მიზნით, მაგალითად, თანამშრომელთა უფლებამოსილების გაზრდის პროგრამა, რომელიც მოიცავს პროცესის გაუმჯობესებასა და მომხმარებელთა გაზრდილ კმაყოფილებას.

მენეჯერები ადგენენ შეხვედრების გრაფიკს, რათა გაარკვიონ ახალი სტრატეგიული შესაძლებლობები, რომელიც აღნიშნული არ არის დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემაში. ახალი იდეები და გამოცდილება ჩნდება განუწყვეტლივ ორგანიზაციის შიგნით. მომავალი წლის ბიუჯეტის ციკლამდე პრიორიტეტებისა და მაჩვენებლების განახლება მიმდინარეობს, და სტრატეგიის ფორმულირება, ტესტირება და განხილვა ხდება უწყვეტად პროცესი.

შეჯამების სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ თუ გავითვალისწინებთ ახალი საქმიანობის შეფასების სისტემის სარგებელს, კომპანიებმა უნდა უზრუნველყონ მათი სტრატეგიის განხილვის, მიწოდებისა და ადაპტირების მუდმივი პროცესი წლის მანძილზე. კომპანიები, რომლებიც არეგულირებენ სხვადასხვა მენეჯმენტის პროცესებს და სისტემებს სტრატეგიასთან მიმართებაში, აღწევენ მნიშვნელოვან წარმატებას საქმიანობის შეფასების სისტემის საშუალებით.

დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემასთან დაკავშირებული საფრთხეები

ყველა კომპანია ვერ აღწევს წარმატებას დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შექმნის დროს. რამოდენიმე ფაქტორმა შეიძლება წარმოშვას პრობლემები საქმიანობის შეფასებისა და მენეჯმენტის მართვის სისტემის შემუშავების პროცესში. ზოგიერთი კომპანია იყენებს ძალინ ცოტა მაჩვენებელს – მხოლოდ ერთს ან ორს ერთ პერსპექტივაში. მცირე მაჩვენებლების მქონე სისტემა ვერ ასახავს სათანადოდ კომპანიის სტრატეგიასა და სასურველ შედეგებს შორის ბალანსს. ან პირიქით, ზოგიერთი კომპანია იყენებს მეტისმეტად ბევრ მაჩვენებელს (100-ზე მეტი) და შესაბამისად მენეჯერები ვერ აქცევენ საკმარის ყურადღებას ძირითად მაჩვენებლებს. დანარჩენი კომპანია ვერ აკავშირებს შედეგებს შესაბამის პერსპექტივასთან. მაგალითად, კომპანიის სტრატეგია მოიცავს ინოვაციურ გადაწყვეტილების შემუშავებას მომხმარებლისთვის, მაგრამ მაჩვენებელთა სისტემაში პროცესის პერსპეტივა აქცენტს აკეთებს მხოლოდ საქმიანობის გაუმჯობესებაზე.

მაჩვენებელთა სისტემის სუსტი დიზაინი არ წარმოადგენს დიდ საფრთხეს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის წარმატებული განხორციელებისთვის. როდესაც არსებობს მეტისმეტად ბევრი ან ცოტა მაჩვენებელი ან ისინი ზუსტი არ არის, დიზაინთან დაკავშირებული მსგავსი დეფექტები შეიძლება იქნეს გაცნობიერებული და გამოსწორებული. ყველაზე დიდი საფრთხე მდგომარეობს სუსტ ორგანიზაციულ პროცესში, რომელიც მოიცავს მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავებასა და განხორციელებას. მაგალითად, ზოგიერთი კომპანია იყენებს დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემას, როგორც შესა-

მოწმებელ სიას საქმიანობის გაუმჯობესებისა ან კომპენსაციის სისტემის გაფართოებისთვის.

შეფასებისა და მართვის ახალი სისტემის შექმნა და მისი ჩართვა ორგანიზაციაში რთულია და ახლავს ოთხი საფრთხე.

1. *ტოპ მენეჯმენტი არ არის სათანადოდ ჩართული.* წარუმატებლობის დიდი შანსი არსებობს, როცა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავების პროექტი ხორციელდება საშუალო დონის მენეჯმენტის გუნდის მიერ, ხშირად საქმიანობის შეფასების ახალი სისტემის შექმნის სტიმული მოდის ხარისხის ჯგუფიდან ან ფინანსური ნაწილიდან. ამ ჯგუფის წარმომადგენლებს მიაჩნიათ, რომ მხოლოდ ფინანსური მაჩვენებლების მართვა იწვევს შეზღუდვებს და სურთ რომ ორგანიზაციამ შეიმუშაოს საქმიანობის შეფასების ისეთი სისტემა, რომელიც უფრო ახლოს არის ოპერაციებთან და არა მხოლოდ ფინანსურ შედეგებთან. ისინი ცდილობენ მიიღონ დასტური ტოპ მენეჯმენტის მხრიდან, მაგრამ უკანასკნელი შიიჩნევს, რომ ეს არის ადგილობრივი პროექტი და მას არ აქვს გათვიცნობიერებული შეფასების სისტემის შემუშავების აუცილებლობა. საბოლოოდ, თანამშრომლების ნაკლებობა და ასევე ტოპ მენეჯმენტის მხრიდან მონაწილეობის არ მიღება იწვევს იმას, რომ მხოლოდ საშუალო დონის მენეჯერები მონაწილეობენ ამ პროექტში, მაშინ როცა, ტოპ მენეჯმენტის აქტიური მონაწილეობა განსაზღვრავს პროექტის წარმატებას.

ტოპ მენეჯმენტის ჯგუფი აქტიურად უნდა იყოს ჩართული დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავების პროექტში რამოდენიმე მიზეზის გამო. პირველი მიზეზი არის ის, რომ ძალიან ცოტა საშუალო დონის მენეჯერს ესმის ორგანიზაციის ერთიანი სტრატეგია. ასეთი მენეჯერები დამოკიდებულნი არიან ტოპ მენეჯმენტზე ორგანიზაციის სტრატეგიის ზუსტი ფორმულირების დროს. თუ ტოპ მენეჯმენტი აქტიურად არ მონაწილეობს პროექტში, ახალი მაჩვენებლები ფოკუსირებული იქნება ადგილობრივი საქმიანობის გაუმჯობესებაზე და არ შეიქმნება სრულყოფილი სისტემა, რომელსაც გამოიყენებს ტოპ მენეჯმენტი სტრატეგიის წარმატებულად განხორციელების დროს.

მეორე მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ უმეტეს ორგანიზაციაში მხოლოდ ტოპ მენეჯმენტს გააჩნია უფლებამოსილება მიიღოს გადაწყვეტილებები, რომელიც აუცილებელია ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავებისთვის. ორგანიზაციის ერთიანი სტრატეგიის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული უფლებამოსილებისა და ცოდნის ნაკლებობის გამო ნაკლებად სავარაუდოა, რომ საშუალო დონის მენეჯმენტის ჯგუფი შეიმუშავებს დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემას, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრატეგიას.

მესამე მიზეზი არის ის, რომ ტოპ მენეჯმენტის მხრიდან ემოციური პასუხისმგებლობა ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც ცოდნა და უფლებამოსილება. როდესაც უფროსი მენეჯერები საათების მანძილზე მსჯელობენ სამიზნე მომხმარებლის სეგმენტთან დაკავშირებით, ირჩევენ ღირებულების განაცხადს, რომელიც ნიშნავს, რომ მათ შეუძლიათ მიაწოდონ უკეთესად კონკურენტებთან შედარებით და ადგენენ მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებს, რომელიც აკავშირებს მაჩვენებელთა სისტემის პერსპექტივასთან, მათ ამავე დროს გააჩნიათ, ემოციური ვალდებულება სტრატეგიასა და მაჩვენებელთა სისტემასთან მიმართებაში და მიმდინარე მენეჯმენტის პროცესთან დაკავშირებით, რომელიც უზრუნველყოფს სტრატეგიის განხორციელებასა და გაუმჯობესებას. მსგავსი ემოციური ვალდებულების გარეშე ტოპ მენეჯმენტის მხრიდან პროექტი მალე დაკარგავს ძალას და საქმიანობის შეფასებისა და მენეჯმენტის ახალი სისტემის სარგებლის რეალიზაცია ვერ მოხდება.

2. *მაჩვენებლთა პასუხისმგებლობის გაფილტვრა არ განხორციელდა.* ზოგიერთ კომპანიაში, ტოპ მენეჯმენტი გრძნობს, რომ მხოლოდ მათ სჭირდებათ სტრატეგიის განსაზღვრა და ცოდნა. ისინი არ ცდილობენ გაუზიარონ სტრატეგია და მაჩვენებლები საშუალო დონის მენეჯერებს და უფრო დაბალ საფეხურზე მყოფ თანამშრომლებს, რომლებიც საქმიანობის შესრულების წინა ხაზზე იმყოფებიან. წარმატებული დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის განხორციელების პროცესი უნდა მოიცავდეს უფრო მეტ

თანამშრომელს. აღმასრულებელმა ჯგუფმა უნდა გაუზიაროს მაჩვენებელთა სისტემა ყველა თანამშრომელს ორგანიზაციაში, რომ მათ იცოდნენ, თუ როგორ შეუძლიათ თავისი წვლილი შეიტანონ სტრატეგიის ნარმატებულ განხორციელებაში.

3. გადაწყვეტის მეთოდი მეტისმეტად გართულებულია ან მაჩვენებელთა სისტემა მიიჩნევა როგორც ერთჯერადი მოვლენა. გარკვეული ნილად პროექტი ნარუმატებელია, როცა გუნდს სურს, რომ ჰქონდეს საუკეთესო მაჩვენებელთა სისტემა. მათ არ სურთ პრაქტიკაში გამოიყენონ მაჩვენებლები, ვიდრე არ დარწმუნდებიან, რომ შეიმუშავეს შესაფერისი მაჩვენებლები და გააჩნიათ სათანადო მონაცემები თითოეული მაჩვენებლისთვის სისტემაში. ასეთ გუნდს სჯერა, რომ აქვს მხოლოდ ერთი შესაძლებლობა ამ სისტემის შემუშავებისთვის და ის აუცილებლად უნდა იყოს საუკეთესო; ისინი ხარჯავენ თვეებს მაჩვენებლების დახვეწის, მონაცემთა შეგროვების პროცესის გაუმჯობესებისა და საბაზისო მაჩვენებლების დადგენისთვის. პროექტის დაწყებიდან 18 თვის შემდეგ მენეჯმენტი იყენებს მას შეხვედრებზე და გადაწყვეტილების გასამყარებლად. ინტერვიუს დროს რამოდენიმე აღმასრულებელი პირი აცხადებს: "ჩემი აზრით, ჩვენ ვცადეთ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავება გასულ წელს, მაგრამ ის ვერ გაგრძელდა". მაშასადამე, პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ ის არ გაგრძელდა, მაშინ როცა არასოდეს დაწყებულა.

ყველა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა იწყება ახალი მაჩვენებლებით, რომლისთვისაც მონაცემები იმ პერიოდისთვის არ არსებობს. ხანდახან, მაჩვენებლების ერთი შესამედი არ არის ხელმისაწვდომი პირველ თვეებში, განსაკუთრებით ისეთი მაჩვენებლები, რომელიც უკავშირდება თანამშრომელთა ცოდნას, ინფორმაციული ტექნოლოგიის ხელმისაწვდომობას და მომხმარებელთა ერთგულებას. მენეჯერებმა უნდა დაიწყონ ახალი მონაცემთა შეგროვების პროცესი გამოტოვებული მაჩვენებლებისთვის, მაგრამ ისინი ჯერ კიდევ იყენებენ მაჩვენებლებს რესურსების განაწილების პროცესისთვის სპეციალური მონაცემების არსებობის გარეშე.

როცა მონაცემები ხელმისაწვდომია, მენეჯერებს აქვთ უკეთესი საფუძველი განხილვისა და გადაწყვეტილებისთვის. მენეჯმენტის სისტემა უნდა იყოს დინამიური, ხოლო მიზნები, მაჩვენებლები და მონაცემთა შეგროვების პროცესი შეიძლება შეიცვალოს დროთა განმავლობაში შეძენილი პრაქტიკის საფუძველზე.

4. დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა განიხილება როგორც სისტემა ან საკონსულტაციო პროექტი. ძვირადღირებულ ნარუმატებლობას ადგილი აქვს მაშინ, როცა კომპანიები განიხილავენ დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემას, როგორც სისტემის და არა როგორც მენეჯმენტის პროექტს. კომპანიებს სჯერათ, რომ მათ შეუძლიათ შეიძინონ ახალი საქმიანობის შეფასების სისტემა პროვაიდერისგან ან გარედან მოყვანილი კონსულტანტებისგან. წარუმატებლობა წარმოიშობა, როცა საკონსულტაციო ორგანიზაცია განსაკუთრებით ისეთი, რომელიც სპეციალიზირებულია დიდი ინფორმაციული სისტემის დანერგვაზე, არწმუნებს კომპანიას დაიქირავოს იგი დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავებისთვის. კონსულტანტები ატარებენ 12-18 თვემდე კომპანიაში და ხარჯავენ რამოდენიმე მილიონ დოლარს, მათ ავტომატურ რეჟიმში მოჰყავთ არსებული მონაცემთა შეგროვების პროცესები და ქმნიან გაერთიანებულ აღმასრულებელ ინფორმაციულ სისტემას მენეჯერის კომპიუტერში. მსგავსი ინფორმაციული სისტემა საშუალებას აძლევს მენეჯერებს მოიპოვონ ნებისმიერი მონაცემი ან დაახარისხონ მონაცემები ბაზაში სხვადასხვა მეთოდით. მონაცემთა ხელმისაწვდომობა სისტემაში არ ნიშნავს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავებას.

არსებული მონაცემთა ბაზის ავტომატიზაცია ვერ განსაზღვრავს ორგანიზაციის სტრატეგიის ძირითად მაჩვენებლებს. აგრეთვე, მენეჯერებისთვის მონაცემთა ბაზის ხელმისაწვდომობა მნიშვნელოვნად განსხვავდება სტრატეგიული რუკის შემუშავების პროცესისგან თავისი მიზეზშედეგობრივი კავშირებით, შედარებით მცირე (20-დან 30-მდე) მაჩვენებლებით, რომელიც ყველაზე დიდ გაელენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობაზე სტრატეგიის განხორციელების პროცესში.

განვიხილოთ შემდეგი საფრთხე. მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავების გადაცემა საკონსულტაციო ფირმისთვის ნიშნავს, რომ უფროსი მენეჯერების პროცესში ჩართვა არ ხდება. მაჩვენებლების შემუშავება ხდება მენეჯმენტის პროცესთან ერთად და არა ახალი სისტემის შეძენის საშუალებით.

კომპანიები და სამთავრობო სტრუქტურები მთელს მსოფლიოში ნერგავენ ახალ საქმიანობის შეფასების სისტემას და აღწევენ მნიშვნელოვან წარმატებას. საუკეთესო მაგალითები აღწერილია ვებ-საიტზე: http://www.bscol.com/hof. მსგავსი კომპანიების ლიდერები იყენებენ მაჩვენებელთა სისტემას, რათა გააცნონ სტრატეგიული მიზნები და მაჩვენებლები ყველა თანამშრომელს და შესაბამისად ხელი შეუწყონ მათი პირადი მიზნების ჩამოყალიბებას. აღმასრულებელი პირები იყენებენ მაჩვენებელთა სისტემის შედეგებს, როგორც პერიოდულ გეგმას მენეჯმენტის შეხვედრებისას, უფროსი მენეჯერები მუდმივად განიხილავენ, თუ როგორ უნდა გაუმჯობესდეს ორგანიზაციის სტრატეგია. აღნიშნული ორგანიზაციებისთვის დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა ხდება საქმიანობის შეფასების სისტემა. ის არის კომპანიის მართვის საფუძველი და ეხმარება მენეჯმენტს საქმიანობის მნიშვნელოვანი გაუმჯობესების მიწოდებაში აქციონერებისა და მომხმარებლებისთვის.

მეტრობანკი ეპილოგი

მეტრო ბანკის აღმასრულებელი დირექტორი მაიკ პენკოკი ფიქრობდა, თუ როგორ გამოეყენებინა მისი სტრატეგიული რუკა და დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა, რათა გაეზიარებინა ახალი სტრატეგია 8,000 თანამშრომლისთვის. მან იცოდა, რომ მალე მოუხდებოდა თანამშრომელთა მიზნების დარეგულირება ბანკის სტრატეგიულ მაჩვენებლებთან.

ყველაზე დიდი ტრანსფორმაცია განხორციელდება სწავლისა და ზრდის პერსპექტივაში, რაც მოიცავს ათასობით თანამშრომლის ტრენინგს. წარსულში, ბანკმა გააძლიერა მოთხოვნაზე დაფუძნებული მომხმარებელთა ტრანზაქციებისა და სასწრაფო შენატანის ანგარიშების დამუშავების პროცესი. თანამშრომლებმა უნდა შეიძინონ ფინანსური პროდუქტებისა და სერვისებისთვის მარკეტინგისა და გაყიდვების სფეროში გამოცდილება. მეტრო ბანკმა გააცნობიერა, რომ მრავალწლიანი პროგრამა საჭირო გახდება ნინა ხაზზე მომუშავე თანამშრომლებისთვის, რომ მათ მიიღონ საჭირო ცოდნა. თედ ფრანკლინი დაგეგმვის მენეჯერი აცხადებს შემდეგს:

> წარსულში ჩვენთვის რთული იყო ინფრასტრუქტურაზე, ინფორმაციული სისტემებისა და თანამშრომელთა ტრენინგსა და გამოცდილებაზე აქცენტის გაკეთება. ჩვენ ვსაუბრობდით მათ მნიშვნელობაზე, მაგრამ კვარტალური სამიზნე შემოსავალი საჭიროებდა ძალისხმევას და ჩვენი ყურადღება მიმართული იყო ხარჯვით პროგრამებზე. ამჟამად, დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემისა და მისი სტრატეგიასთან კავშირის საშუალებით თანამშრომლებმა ნათლად დაინახეს შესაძლებლობების გაუმჯობესებასა და გრძელვადიან ფინანსურ მიზნებს შორის კავშირი. დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის საშუალებით მენეჯმენტი ყურადღებას ამახვილებს ინფრასტრუქტურის ინვესტირებაზე, ეს ინვესტირება შეიძლება შენარჩუნდეს კორპორატიული ხარჯების შეზღუდვის პირობებშიც კი.

ჰენკოკი განცვიფრებული იყო შემდეგი ინციდენტით, რომლის მოწმეც ის ბოლო ხანებში გახდა:

> კარგად ჩაცმული, თავის თავში დარწმუნებული და აშკარად მაღალი შემოსავლის მქონე მომხმარებელი შემოვიდა მეტრო ბანკის ფილიალში. მან განუცხადა ბანკის თანამშრომელს, რომ ახლახანს გადაეიდა უფრო საპასუხისმგებლო, მაღალ-

ანაზღაურებად სამუშაოზე ახალ კომპანიაში. მას სურდა გაეგო, თუ როგორ შეიძლებოდა ახალი დამქირავებლის ხელფასის ანგარიშიდან თანხა დარიცხულიყო პირდაპირ მის სპეციალურ ანგარიშზე. თანამშრომელმა მიაწოდა ფორმა შესავსებად, და შევსებული ფორმა მომხმარებელმა გადასცა ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს, რომელმაც მისცა სპეციალურ ანგარიშზე პირდაპირი დეპოზიტის უფლება. მომხმარებელმა მიიღო პასუხი 15 წუთში.

ბანკის თანამშრომელი სავარაუდოდ ფიქრობდა, რომ ეს იყო „კარგი" ტრანზაქცია. მან სათანადო რეაგირება მოახდინა მომხმარებლის მოთხოვნაზე. ჰენკოკმა მიიჩნია ეს შემთხვევა სტრატეგიულ უბედურებად! ბანკმა ახლახანს ხელიდან გაუშვა მნიშვნელოვანი შესაძლებლობა. თანამშრომელმა, რომელმაც დაუყოვნებლივ მოაგვარა მომხმარებლის პრობლემა, საშუალება მისცა მაღალი შემოსავლის მომხმარებელს არასოდეს დაბრუნებულიყო ბანკში. ჰენკოკს სურდა, რომ ბანკის თანამშრომელს გამოეყენებინა შესაძლებლობა და უფრო მეტი პირადი საქმე შეეგროვებინა მომხმარებლის შესახებ შემდეგი კითხვების დასმით:

- ფლობს თუ არა ბინას ან კერძო სახლს თუ დაქირავებული აქვს?
- ავტომობილი: რამდენი ავტომობილი ჰყავს და რამდენი წელია ფლობს?
- საკრედიტო ბარათი: რამდენი აქვს, რომელი?
- წლიური შემოსავალი;
- ქონება;
- დაზღვევა;
- ბავშვები: რაოდენობა, ასაკი .

მსგავსი ინფორმაცია ბანკის თანამშრომელს საშუალებას მისცემდა შეეთავაზებინა უფრო ფართო ფინანსური პროდუქტები და სერვისები – მაგალითად, საკრედიტო ბარათი, სესხი, სესხი საკუთარი კაპიტალისთვის, ინვესტიცია, საინვესტიციო ფონდი, სადაზღვევო პოლისი, სახლის იჯარა-გამოსყიდვა, ავტომობილის სესხი, დანაზოგი კოლეჯისთვის და სტუდენტური სესხის პროგრამები – ყველაფერი ეს ფინანსურ ტრანზაქციაზე დამატებით, რომელმაც მოიყვანა მოხმარებელი ბანკში, რაც მოიცავს სახელფასო ანგარიშის პირდაპირ დეპოზიტს.

ბანკის თანამშრომელს უნდა ჩაუტარდეს ტრენინგი ყველა პოტენციურ პროდუქტსა და მომსახურებასთან დაკავშირებით და შესაბამისად მას უნდა გააჩნდეს გამოცდილება დაუკავშიროს პროდუქტი და მომსახურება მომხმარებლის საჭიროებას. ჰენკოკმა გააანალიზა ადამიანური რესურსების ინვესტიციის ძირითადი როლი, რაც გულისხმობს ფილიალის თანამშრომლების გამოცდილების განახლებას ახალ სტრატეგიასთან მიმართებაში (ისევე როგორც ახალ ინფორმაციულ ტექნოლოგიაში განხორციელებულ ინვესტიციას.), რისი საშუალებითაც ყოველი კონტაქტი ბანკის თანამშრომელსა და მომხმარებელს შორის განიხილება ბანკთან თანამშრომლობის გაფართოების შესაძლებლობად. გარდა ამისა, ბანკის კულტურის შეცვლა უნდა მოხდეს, რაც მოიცავს ყველაზე მნიშვნელოვანი მომხმარებლისთვის გადაწყვეტილების მიწოდებას. დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემას არსებითი წვლილი შეაქვს ბანკის არამატერიალური აქტივების ინვესტიციის საქმეში.

ინფორმაციის მქონე კომპანიები წარმატებას აღწევენ არამატერიალური აქტივების მართვისა და მათი ინვესტირების საშუალებით. ამ აქტივების შედეგად შეძენილი შესაძლებლობები არ შეიძლება შეფასდეს ტრადიციული ფინანსური მოდელით. აღნიშნული ფინანსური მოდელი, რომელიც შემუშავდა სავაჭრო კომპანიებისა და ინდუსტრიული კორპორაციებისთვის აფასებს წარსულის მოვლენებს და არ გვაწვდის იმ შესაძლებლობებს, რომელიც ქმნის მომავალში ღირებულებას.

ერთ-ერთი საქმიანობის შეფასების სისტემას წარმოადგენს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა, რომელიც აერთიანებს სტრატეგიიდან მიღებულ მაჩვენებლებს. ნარსული საქმიანობის ფინანსური მაჩვენებლების შენარჩუნების პირობებში ეს სისტემა წარმოგვიდგენს მომავალი ფინანსური საქმიანობის მატარებლებს. მომხმარებლის, ზრდისა და სწავლის პერსპექტივაში არსებული მატარებლები არჩეულია იმ დეტალური პროცესის შედეგად, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის სტრატეგიის გარდაქმნას მატერიალურ მიზნებსა და ამოცანებში. მაჩვენებელთა სისტემით მიღებული სარგებელი განიხილება შემდეგი ფორმით, რომ ორგანიზაცია აერთიანებს ახალი მაჩვენებლების სისტემას მენეჯმენტის პროცესში, რაც აცნობს თანამშრომლებს ორგანიზაციის სტრატეგიას და არეგულირებს თანამშრომლის ინდივიდუალურ მიზნებსა და სტიმულს სტრატეგიის წარმატებით განხორციელებასთან და ასევე აკავშირებს სტრატეგიას მენეჯმენტის მიმდინარე პროცესებთან, როგორიცაა: დაგეგმვა, ბიუჯეტირება, ანგარიშგება და მენეჯმენტის შეხვედრები. ახალი საქმიანობის შეფასება და მენეჯმენტის სისტემა დიდ გავლენას ახდენს აღმასრულებელი გუნდის მიერ შესრულებულ ტრანსფორმაციულ პროცესებზე.

დანართი 9-1

დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მიზნები და მაჩვენებლები

ამ დანართში ჩვენ მოგანვედით დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის პროცესის მიზნების ამოცანებსა და მაჩვენებლებს.

1. მომწოდებელთან ურთიერთობის მიზნები და მაჩვენებლები

მომწოდებლის მიზნები	მაჩვენებლები
შესაძენი მასალის უფრო დაბალი ხარჯი	• შესაძენი მასალის საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯი (შეკვეთის, მიღების, ინსპექტირების, შენახვისა და გადაადგილების ხარჯების ჩათვლით)
	• შესყიდვის ხარჯი როგორც მთლიანი შესყიდვის ხარჯის პროცენტი
დროული მიწოდების პრინციპით მომწოდებლის საქმიანობა	• დრო შეკვეთის მიცემიდან საქონლის მიღებამდე
	• დროულად მოწოდების პროცენტი
	• დაგეგმილებული შეკვეთების პროცენტი
	• მომწოდებლების მიერ პირდაპირ ნარმოების პროცესისთვის მოწოდებული შეკვეთების პროცენტი
მაღალი შესაძლებლობების მომწოდებლის შექმნა	• დეფექტების მაჩვენებელ მილიონებზე მომწოდებლური საქონლის
	• დეფექტები შემოსული შეკვეთების პროცენტზე
	• კვალიფიციური მომწოდებლების პროცენტი, რომელთა მოწოდებისას არ ხდება ინსპექტირება
	• მიღებული კარგი შეკვეთების პროცენტი
მომწოდებლებთან კარგი ურთიერთობის მიღწევა	• მომწოდებლის მაჩვენებლები შემდეგთან მიმართებაში
	• დანახარჯი
	• ხარისხი
	• მიწოდება
	• მოქნილობა
	• მომწოდებლების პროცენტი, რომელთანაც დამყარებულია სტრატეგიული პარტნიორობა

2. წარმოების პროცესის მიზნები და მაჩვენებლები

წარმოების პროცესის მიზნები	მაჩვენებლები
პროდუქტისა და მომსახურების ნარმოების უფრო დაბალი ხარჯი	• ძირითადი ოპერატიული პროცესის საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯი
	• პროდუქციის დანახარჯი ერთეულზე (ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ქმნიან ერთგვაროვან პროდუქტს)
	• მარკეტინგის, გაყიდვების, დისტრიბუციის და ადმინისტრაციული დანახარჯები, როგორც მთლიანი ხარჯის ნანილი
მუდმივად პროცესების გაუმჯობესება	• პროცესების რაოდენობა მნიშვნელოვანი გაუმჯობესებით
	• მილიონზე დეფექტების მაჩვენებელი
	• მოგების პროცენტი
	• ნარჩენის პროცენტი
	• ინსპექტირებისა და ტესტირების ხარჯი
	• ხარისხის მთლიანი ხარჯი (პრევენციის, შიდა და გარე გაუმართაობის, ხარისხის კონტროლის ხარჯები)
პროცესის რეაგირების გაუმჯობესება	• ციკლის პერიოდი (წარმოების დასაწყისიდან პროდუქტის დასრულებამდე)[9]
	• დამუშავების დრო (დრო, როცა პროდუქტის დამუშავება ხდება)
	• პროცესის ეფექტიანობა: პროცესის დროის შეფარდება ციკლის დროსთან
მუდმივი აქტივების გამოყენების გაუმჯობესება	• სიმძლავრის გამოყენების პროცენტი
	• აღჭურვილობის საიმედოობა, ნარმოების დროის პროცენტი
	• მწყობრიდან გამოსულის რაოდენობა და პროცენტი
	• მოქნილობა, პროდუქტების/მომსახურების მასშტაბი

[9] ციკლის პერიოდი არის მთლიანი დრო წარმოების დაწყებიდან დამთავრებამდე. პროცესის პერიოდი კი ფაქტიურ დროს, რომელიც საჭიროა პროცესისთვის, რომელშიც არ შედის დაყენების, მოცდის ან მოძრაობის დრო. მაგალითად ციკლის პერიოდი იპოთეკის დამტკიცებისთვის შეიძლება იყოს 28 დღე, მაგრამ დასჭირდეს 40 წუთი ფაქტიური პროცესის პერიოდი 28 დღიანი დროის პერიოდში.

3. დისტრიბუციის მიზნები და მაჩვენებლები

დისტრიბუციის მიზნები	მაჩვენებლები
მომსახურების და პროდუქტის მინოდება მომხმარებლისთვის პასუხისმგებლობით	• შესრულების დრო შეკვეთიდან მინოდებამდე • დრო პროდუქტის/მომსახურების დასრულებიდან მომხმარებლის მიერ მის გამოყენების მზადყოფნამდე • დროულად მინოდების პროცენტი
მომხმარებელთა მომსახურების უფრო დაბალი ხარჯი	• შენახვისა და მომხმარებლისთვის მინოდების საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯი • მომხმარებელთა პროცენტი, რომელთათვისაც მიღებულია დაბალდანახარჯიანი მომსახურების არხები, როგორიცაა მომხმარებელთა ჩვეულებრივი სახის მომსახურებებიდან გადაყვანა ელექტრონულ მომსახურებაზე
ხარისხის გაუმჯობესება	• მინოდებული დეფექტის გარეშე დეტალების პროცენტი • მომხმარებლის პრეტენზიების რაოდენობა და სიხშირე

4. მომხმარებელთა შსარჩევი მიზნები და მაჩვენებლები

მომხმარებელთა შერჩევის მიზნები	მაჩვენებლები
მომხმარებელთა სეგმენტის გაანალიზება	• სეგმენტით მიღებული მოგების სარგებლიანობა
არამომგებიანი მომხმარებლების გარკვევა	• არამომგებიანი მომხმარებლების პროცენტი
საშიზნე მაღალი ღირებულების მომხმარებელი	• საშიზნე მომხმარებელთან ურთიერთობის დამყარების რაოდენობა
ბრენდის მართვა	• მომხმარებელთა გამოკითხვა ბრენდის შესახებ ინფორმაციის მინოდებისა და ბრენდის უპირატესობასთან დაკავშირებით

5. ნარმოების პროცესის მიზნები და მაჩვენებლები

მომხმარებელთა შეძენის მიზნები	მაჩვენებლები
ღირებულების შეტყობინებული განაცხადი	• ბრენდის შესახებ ინფორმაციის მინოდება
ახალი მომხმარებლების შეძენა	• შედეგიანი შეხვედრების პროცენტი • ხარჯი შეძენილ ახალ მომხმარებელზე • შეძენილი ახალი მომხმარებლების სასიცოცხლო ღირებულება (საეარაუდო)
მარკეტინგის კამპანიის ნარმართვა ახალი მომხმარებლების მიზიდვის მიზნით	• მომხმარებელთა რეაგირების სიხშირე გაწეული კამპანიის მიმართ

6. მომხმარებელთა მომსახურების მიზნები და მაჩვენებლები

მომხმარებელთა მომსახურების მიზნები	მაჩვენებლები
რეაგირება მომხმარებლის მოთხოვნაზე და პრეზენტაციაზე	• მომხმარებლის დრო, რომელიც დახარჯა პრეტენზიის განხილვაზე
	• მომხმარებელთა კითხვების რაოდენობა, რომელიც ვერ დაკმაყოფილდა პირველი პასუხის გაცემის პირის მიერ
ახალი მომხმარებლების შეძენა	• ხარისხის მონაცემები სამიზნე მომხმარებელთან დაკავშირებით
	• მომსახურების დონე ქსელის საშუალებით
მაღალი ხარისხის მომსახურების მინოდება	

7. მომხმარებელთა ზრდის მიზნები და მაჩვენებლები

მომხმარებელთა ზრდის მიზნები	მაჩვენებლები
ჯეარედინი გაყიდვის მომხმარებელი	• პროდუქტების რაოდენობა ერთ მომხმარებელზე
	• შემოსავალი/მარჟა გაყიდვის შემდგომი მომსახურებიდან
გაყიდვის შემდგომი ღირებულების გაზრდა მომხმარებელზე	• დამატებითი მომსახურების რაოდენობა, რომელიც ხელმისანვდომია მომხმარებლისთვის

8. ინოვაციური პროცესის მიზნები და მაჩვენებლები

ინოვაციური პროცესის მიზნები	მაჩვენებლები
მომხმარებლის მომავალი მოთხოვნების წინასწარ განსაზღვრა	• ძირითად მომხმარებელთან დახარჯული დრო, რომელიც მათ მომავალ შესაძლებლობებსა და მოთხოვნებს უკავშირდება
	• ახალი პროექტების რაოდენობა, რომელიც დაიწყო მომხმარებლის საჭიროებისთვის
პროდუქტის პორტფელის აქტიური ინოვაციური მართვა	• ტექნოლოგიის შეფასება: დამოუკიდებელი, მიმდინარე ტექნოლოგიური შესაძლებლობების მიმოხილვა
	• პროექტში არსებული პროდუქტების მიმდინარე ნმინდა ღირებულება
პროექტის პორტფელის მართვა	• პატენტების რაოდენობა, პატენტის ციტირების რაოდენობა
	• პროექტთა მიღებული შემოსავალი: პროექტების პროცენტი პროდუქტის განვითარების პროგრესის შედეგად
	• პროექტების რაოდენობა პროდუქტის განვითარების ყოველ ცალკეულ ფაზაში
განვითარების ციკლის დროის შემცირება	• დროზე მინოდებული პროექტების რაოდენობა
	• გასული მთლიანი დრო: დროის სანყისი კონცეფციიდან პროდუქტის საბოლოო ნარმოებამდე
განვითარების ციკლის ხარჯის მართვა	• მიმდინარე დანახარჯების შედარება ბიუჯეტირებულთან ყოველ განვითარების საფეხურზე
ახალი პროდუქტების ეფექტიანი ნარმოება	• ახალი პროდუქტებისგან მიღებული შემოსავალი და მარჟა
	• ახალი პროდუქტების ნარმოების დანახარჯი: მიმდინარე დანახარჯის შედარება დაგეგმილთან
	• დეფექტების რაოდენობა ან ამონაგები მომხმარებლისგან
	• მომხმარებელთა კმაყოფილება ან პრეტენზიები ახალ პროდუქტთან დაკავშირებით

9. მარეგულირებელი და სოციალური პროცესის მიზნები და მაჩვენებლები

მარეგულირებელი და სოციალური პროცესის მიზნები	მაჩვენებლები
ეკოლოგიური საქმიანობის გაუმჯობესება	• ინციდენტების რაოდენობა, როგორიცაა: მოულოდნელი გამოყოფა ჰაერში, წყალში ან მყარი ნარჩენები • წყლის გამონაყოფი • ჰაერის გამონაყოფი • მყარი ნარჩენის წარმოება და მოცილება • ენერგიისა და რესურების მოხმარება
ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების საქმიანობის გაუმჯობესება	• OSHA-ს ალრიცხვადი შემთხვევების რაოდენობა 100 თანამშრომელზე • დაკარგული სამუშაო დღეები 100 თანამშრომელზე ან 200,000 საათი ნამუშევარი
თანამშრომელთა პრაქტიკის გაუმჯობესება	• ქალებისა და უმცირესობის პროცენტი საშუშაოს მდგომარეობასთან დაკავშირებით
საზოგადოების გაძლიერება	• ადგილობრივ საზოგადოებაში ინვესტირებული დოლარი • თანამშრომელთა დღეების რაოდენობა ნებაყოფლობით გაწეული საზოგადოებაში • პარტნიორი არასამთავრობო ორგანიზაციების რაოდენობა

ძირითადი ტერმინები

დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა, 399
ინოვაციის პროცესი, 412
მაჩვენებლები, 404
მარეგულირებელი და სოციალური პროცესები, 413
მიზნები, 399
მისიის განცხადი, 402
მომხმარებლის მენეჯმენტის პროცესი, 411
მომხმარებლის პერსპექტივა, 400
ოპერატიული პროცესი, 410
პროცესის პერსპექტივა, 400
სამიზნე, 404
სტრატეგია, 403
სტრატეგიული რუკა, 405
სწავლისა და ზრდის პერსპექტივა, 400
ფინანსური პერსპექტივა, 400
ღირებულების განაცხადი, 405
ხედვის განაცხადი, 402

დავალებები

კითხვები

9-1 რა არის დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა? **(L0 1)**

9-2 რომელია დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ოთხი პერსპექტივა? **(L0 1)**

9-3 განმარტეთ თუ რატომ განაპირობებს არამატერიალური აქტივების გაზრდილი მნიშვნელობა მზარდ ინტერესს დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემაში. **(L0 1)**

9-4 რა არის სტრატეგიული რუკა? **(L0 2)**

9-5 განსაზღვრეთ და განმარტეთ მაჩვენებლების, მიზნებისა და ამოცანების როლი დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემაში. **(L0 2,3,4)**

9-6 შეადარეთ ორგანიზაციის ხედვისა და მისიის განცხადები. **(L0 3)**

9-7 რას მოიცავს აღნიშნულ თავში სტრატეგიის კონცეფცია? **(L0 3)**

9-8 რომელი ორი ძირითადი მიდგომა არსებობს კომპანიის ფინანსური საქმიანობის გაუმჯობესებისთვის? **(L0 2)**

9-9 აღწერეთ ორი ძირითადი მიდგომა, რომელიც კომპანიებს შეუძლიათ გამოიყენონ დამატებითი შემოსავლის მისაღებად. **(L0 2)**

9-10 აღწერეთ ორი ძირითადი მიდგომა, რომელიც კომპანიებს შეუძლიათ გამოიყენონ პროდუქტიულობის გაუმჯობესებისთვის. **(L0 2)**

9-11 რატომ არ მოიცავს მომხმარებლთან დაკავშირებული მაჩვენებლების გაუმჯობესება, როგორიცაა, მომხმარებლის კმაყოფილება, შენარჩუნება, მომგებიანობა და საბაზრო ნილი აუცილებლად სტრატეგიას? **(L0 2, 3)**

9-12 აღწერეთ საუკეთესოდ გაყიდვადი და ყველაზე დაბალი მთლიანი დანახარჯის ღირებულების განაცხადი და მოგვაწოდეთ კომპანიის მაგალითი, რომელმაც წარმატებით განახორციელა აღნიშნული ღირებულების განაცხადი. **(L0 2)**

9-13 აღწერეთ პროდუქტის ინოვაციისა და ლიდერობის შესახებ ღირებულების განაცხადი და მოგვაწოდეთ კომპანიის მაგალითი, რომელმაც წარმატებით განახორციელა აღნიშნული ღირებულების განაცხადი. **(L0 2)**

9-14 აღწერეთ სრულიად მომხმარებელზე ორიენტირებული ღირებულების განაცხადი და მოგვაწოდეთ კომპანიის მაგალითი, რომელმაც წარმატებით განახორციელა აღნიშნული ღირებულების განაცხადი. **(L0 2)**

9-15 განმარტეთ თუ როგორ უწყობს ხელს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მიდგომა ძირითადი პროცესების განსაზღვრასა და პროცესის შეფასებას. **(L0 2)**

9-16 დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ყველა მაჩვენებელი პროცესისთვის სრულად უნდა კონტროლდებოდეს თანამშრომლების მიერ, ვინც

მონაწილეობს სამუშაო პროცესში. ეთანხმებით აღნიშნულ განაცხადს? განმარტეთ. (LO 2)

9-17 პროცესის რომელი ოთხი კატეგორიის გამოყენებაა ხელსაყრელი პროცესის პერსპექტივის მაჩვენებლების შემუშავებისას დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემაში? (LO 3,4)

9-18 რა არის ოპერატიული პროცესი და რომელი სამი ფართო სფეროა ჩართული დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის პროცესის პერსპექტივის ოპერატიული პროცესის ნაწილში? (LO 3,4)

9-19 მომხმარებლის მენეჯმენტის პროცესის რომელი ოთხი ჯგუფი არსებობს, რომელიც წარმოადგენს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის პროცესის პერსპექტივის ნაწილს? (LO 3,4)

9-20 როგორ არის დაკავშირებული პროცესის პერსპექტივაში ინოვაციური პროცესი დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მომხმარებლისა და ფინანსურ პერსპექტივასთან? (LO 3,4)

9-21 რომელ ოთხ მნიშვნელოვან ქეპროცესებს მოიცავს ინოვაციის მართვა? (LO 3,4)

9-22 რომელი ძირითადი მაჩვენებლები არსებობს, რომლის საშუალებითაც ხდება მარეგულირებელი და სოციალური პროცესების შეფასება დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის პროცესის პერსპექტივის ოპერატიული პროცესის ნაწილში? (LO 3,4)

9-23 აღწერეთ მაჩვენებელთა რაოდენობა, რომელიც შეიძლება ჩვეულებრივ შეტანილ იქნეს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ცალკეულ ოთხ პერსპექტივაში. (LO 4)

9-24 რას მოიცავს არასამთავრობო და სახელმწიფო ორგანიზაციების მიზნები, რომელიც დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემისა და სტრატეგიის რუკის სათაეებში იმყოფება? (LO 6)

9-25 რომელი ოთხი საფრთხე არსებობს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავების პროცესში? (LO 8)

საავარჯიშოები

LO 2, 4 **9-26** ***დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მაჩვენებლები, ყველაზე დაბალი — მთლიანი დანახარჯის შესახებ ღირებულების განაცხადი.*** განსაზღვრეთ ორგანიზაცია საუკეთესოდ გაყიდვადი და ყველაზე დაბალი მთლიანი დანახარჯის ღირებულების განაცხადით და შემოგვთავაზეთ სულ ცოტა ორი შესაძლო მაჩვენებელი დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ცალკეული პერსპექტივისთვის.

LO 2, 4 **9-27** ***დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მაჩვენებლები, ინოვაციური და ლიდერობის შესახებ ღირებულების განაცხადი.*** განსაზღვრეთ ორგანიზაცია ინოვაციური და ლიდერობის შესახებ ღირებულების განაცხადით და შემოგვთავაზეთ სულ ცოტა ორი შესაძლო მაჩვენებელი დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ცალკეული პერსპექტივისთვის.

LO 2, 4 **9-28** ***დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მაჩვენებლები, სრულიად მომხმარებელზე ორიენტირებული ღირებულების განაცხადი.*** განსაზღვრეთ ორგანიზაცია სრულიად მომხმარებელზე ორიენტირებული ღირებულების განაცხადით და შემოგვთავაზეთ სულ ცოტა ორი შესაძლო მაჩვენებელი დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ცალკეული პერსპექტივისთვის.

LO 2, 4 **9-29** ***დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მაჩვენებლები, გარემოსა და უსაფრთხოების საზომები.*** განიხილეთ შემდეგი განაცხადის სიზუსტე: „დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მიდგომა არის არასრული, რადგან ის არ მოიცავს გარემოს დაცვის საქმიანობის მაჩვენებლებსა და თანამშრომელთა ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების მაჩვენებლებს".

LO 4 **9-30** ***მაჩვენებლების რაოდენობა.*** უპასუხეთ შემდეგ განაცხადს: „შეუძლებელია ორგანიზაციისთვის 25-დან 30-მდე სხვადასხვა მაჩვენებელზე ფოკუსირება, როცა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის თითოეული პერსპექტივა მოიცავს სულ ცოტა ოთხიდან შვიდამდე მაჩვენებელს".

LO 5 **9-31** ***დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა და ძირითადი საქმიანობის ინდიკატორები.*** განიხილეთ შემდეგი განაცხადი: „ჩვენს ორგანიზაციას აქვს ძირითადი საქმიანობის ინდიკატორები, რომელიც აფასებს ფინანსურ და არაფინანსურ საქმიანობას, მომხმარებელთა კმაყოფილების, პროდუქტისა და მომსახურების ხარისხის, ხარჯის, შემოსავლისა და თანამშრომელთა კმაყოფილების ჩათვლით. ჩვენ აქედან გამომდინარე, გვაქვს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მიდგომა".

LO 6 **9-32** ***დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა არასამთავრობო და სახელმწიფო ორგანიზაციებისთვის.*** განმარტეთ რითი განსხვავდება არასამთავრობო და სახელმწიფო ორგანიზაციების დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა მოგებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციებისგან.

LO 7 **9-33** ***საქმიანობის შეფასებისა და მენეჯმენტის სისტემა.*** განიხილეთ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა არის თუ არა საქმიანობის შეფასების ან მართვის სისტემა, თუ ორივე ერთად.

LO 7 **9-34** ***სტრატეგია და ბიუჯეტირების პროცესი.*** განმარტეთ როგორ შეუძლიათ გამოიყენონ ორგანიზაციებმა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა, რითაც დააკავშირებენ სტრატეგიას ბიუჯეტირების პროცესთან.

ამოცანები

LO 2, 3, 4 **9-35** ***დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის დიზაინი.*** განიხილეთ მაღაზიის მენეჯერის საქმიანობა სნრაფი კვების რესტორანის ქსელში. შეადგინეთ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა მენეჯერის საქმიანობის შესაფასებლად.

LO 2, 3, 4, 6 **9-36** ***დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავება უნივერსიტეტში.*** შეადგინეთ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა, რომელიც დეკანმა ან თქვენი სკოლის დირექტორმა შეიძლება გამოიყენოს სკოლის საქმიანობის შეფასების დროს. იყავით უფრო ზუსტი და მიუთითეთ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის თითოეული მაჩვენებლის მიზანი.

LO 2, 3, 4, 6 **9-37** ***დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის.*** ორგანიზაციებს საჯარო და არასამთავრობო სექტორში, როგორიცაა, სამთავრობო სააგენტოები და საქველმოქმედო სოციალური მომსახურების სტრუქტურები, გააჩნიათ ფინანსური სისტემები, რომელიც ადგენს ხარჯებს და აღრიცხავს და აკონტროლებს დანახარჯებს. აირჩიეთ სამთავრობო სააგენტო ან არასამთავრობო ორგანიზაცია და აღწერეთ სხვადასხვა პერსპექტივები, რომელიც სააგენტომ ან ორგანიზაციამ უნდა შეიტანოს დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემაში. რომელი მიზნები და მაჩვენებლები უნდა იქნეს შეტანილი ცალკეულ პერსპექტივაში, და როგორ შეიძლება ისინი დაუკავშირდნენ ერთმანეთს?

LO 7 **9-38** ***დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის განხორციელების დროს არსებული საფრთხეები.*** BC Company-მ სცადა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შექმნა კომპანიის მიზნებისა და ფინანსური და არაფინანსური საქმიანობის მაჩვენებლების განანილებით მაჩვენებელთა სისტემის ოთხივე პერსპექტივაში. განმარტეთ თუ რატომ არ შეიძლება მიგვიყვანოს ასეთმა მიდგომამ კარგად შემუშავებულ დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემამდე.

LO 7 **9-39** ***დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის განხორციელების დროს არსებული საფრთხეები.*** Ed Compnay-ის აღმასრულებელ დირექტორს სურდა, რომ კომპანიას შეემუშავებინა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა. მან იფიქრა, თუ ვინ უნდა ყოფილიყო ჯგუფის ლიდერი და ამოირჩია ინფორმაციულ ტექნოლოგიის ხელძღვანელი, რადგან დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა აშკარად მოიცავდა ინფორმაციის შეგროვებას შეფასებების წარმოებისთვის. განმარტეთ აღმასრულებელი დირექტორის მიდგომასთან დაკავშირებული პრობლემები.

LO 1, 2, 4 **9-40** ***დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ურთიერთობა საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვასთან.*** განმარტეთ, თუ როგორ შეიძლება დაუკავშირდეს საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვა დაბალანსირებული მაჩვენებელთა სისტემის მიდგომას.

LO 1 **9-41** ***დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა ან საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვა.*** დაეუშვათ, რომ ორგანიზაციას არ შეუმუშავებია არც საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვა და არც დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა, მაგრამ სჯერა, რომ ორივე იქნება ფასეული ორგანიზაციისთვის. თუმცა მენეჯმენტი მზად არის განახორციელოს ერთი არსებითი ცვლილება. რეკომენდაცია გაუწიეთ მენეჯმენტს გადაწყვეტილების მიღების თაობაზე საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის მოდელის ან დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავებასთან დაკავშირებით.

ქეისები

LO 4, 7 **9-42** ***დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემასთან დაკავშირებული კომპენსაცია, მიზნის მიღწევასთან ასოცირებული სირთულეები.*** განიხილეთ შემთხვევა 8-79.

LO 2, 3, 7 **9-43** **დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემის განხორციელება.** ვებ-საიტის დათვალიერების ან გამოქვეყნებული სტატიის გაცნობის შედეგად იპოვეთ დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემის განხორციელების აღწერა.

დავალება

ა. დეტალურად აღწერეთ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ელემენტები (მიზნები, მაჩვენებლები და ამოცანები).

ბ. განსაზღვრეთ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის თითოეული ელემენტის მიზანი.

გ. ფაქტების არსებობის შემთხვევაში აღწერეთ, ან არ არსებობის შემთხვევაში შემოგვთავაზეთ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ელემენტების კავშირი ორგანიზაციის სტრატეგიასთან.

დ. შეაფასეთ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა და მიუთითეთ, სადაც თქვენ ეთანხმებით, რომ საქმიანობის შესრულების მაჩვენებლები სრულია და შეესაბამება ორგანიზაციის გეგმასა და დაინტერესებული მხარეების ამოცანებს.

LO 2, 3, 4, 6 **9-44 დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის დიზაინი ქალაქისთვის.** ქალაქ Charlotte-ის ხედვისა და მისიის განაცხადი მოცემული 402 და 403 გვერდებზე. ქალაქის მთავარი ადმინისტრაციულმა პერსონალმა ცხარე დებატების შემდეგ აირჩია შემდეგი ხუთი სტრატეგიული სფერო, რომელშიც უნდა ეცადოს ქალაქმა მიაღწიოს წარმატებას:[10]

- საზოგადოების უსაფრთხოება (აქცენტის გაკეთება დანაშაულზე);
- ტრანსპორტირება;
- ქალაქი ქალაქში (აქცენტის გაკეთება სილარიბის დასაძლევად და ქალაქის ძირითადი ადგილების გამაგრება);
- მთავრობის რესტრუქტურიზაცია;
- ეკონომიკური განვითარება.

დაეალება

ქალაქ Charlotte-სთვის შეიმუშავეთ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა. განმარტეთ დეტალურად თქვენი არჩევანი, რომელმაც სტრატეგიული რუკის ძირითადი ნაწილი დაიკავა. გაითვალისწინეთ, რომ ქალაქის დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა არ საჭიროებს ყველა მნიშვნელოვანი სერვისის შეტანას.

LO 2, 3, 4 **9-45 *დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის* დიზაინი.** Wells Fargo-ს 2001 წლის წლიური ანგარიში (გვ. 16) კომპანიის ხედვასთან დაკავშირებით აცხადებს: „ყველა ჩვენი მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილება, მათთვის სწორი ფინანსური რჩევის მიწოდება და დახმარების გაწევა ფინანსური წარმატების მიღწევაში". მსგავსია 2002 წლის ანგარიში (გვ. 16), რომელშიც კომპანიის ხედვას წარმოადგენს: „ყველა მომხმარებლის ბიზნესისთვის მოგების მიღება". ორივე წლიური ანგარიში გვაწვდის სტრატეგიული ინიციატივების 10 სფეროს, სადაც კომპანიამ განახორციელა ბენჩმარკინგი რამოდენიმე წლის მანძილზე:

1. ინვესტირება, ნდობა, ბროკერობა და დაზღვევა;
2. მისწრაფება „Gr-eight" (ერთ მომხმარებელზე საშუალო პროდუქტის რაოდენობის ზრდა რვამდე);
3. მომხმარებლისთვის შესაფერისი საქმიანობა;
4. 100 პროცენტიანი საბანკო მომსახურება და გირაო/კერძო კაპიტალის ჯვარედინი გაყიდვა;
5. Wells Fargo-ს ბარათები ყველა უბის წიგნაკში;
6. როდის, სად და როგორ?
7. ინფორმაციაზე დაფუძნებული მარკეტინგი;
8. იყო მომხმარებლის ანგარიშსწორების პროცესორი;
9. გამორჩეული მომხმარებლები;
10. ადამიანი, როგორც კონკურენტული უპირატესობა.

დაეალება

2001 და 2002 წლის ანგარიშები გვაწვდის სპეციფიკურ მაჩვენებლებს ინიციატივების სახით. წლიურ ანგარიშებსა და თქვენს მიერ მოპოვებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, შეიმუშავეთ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა Wells Fargo-თვის, რომელიც დაეხმარება კომპანიას თავისი ხედვის განხორციელებასა და სტრატეგიული ინიციატივების შესაბამისი საქმიანობის მონიტორინგში.

LO 2, 3, 4 **9-46 დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის დიზაინი ფარმაცევტული კომპანიისთვის.** Chadwick, Inc დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის დიზაინი მოიცავს შემდეგს (შემცირებული სახით):[11]

> *დაბალანსებული მაჩვენებელთა[12] სისტემის შესახებ სტატია მიმართულია რამოდენიმე განყოფილების მენეჯერის მიერ წამოჭრილ საკითხზე იმასთან დაკავშირებით, რომ კომპანია ზედმეტად აფასებს მოლეევადიან ფინანსურ შედეგებს. შეთანხმების მიღწევა იმაზე, თუ რა მაჩვენებლები უნდა იქნეს გამოყენებული ალმოჩნდა გაცილებით უფრო რთული, ვიდრე მე წარმოვიდგენდი.*
>
> Bill Baron, Comptroller of Chadwick, Inc.-ის ინსპექტორი

[10] R. S. Kaplan, "City of Charlotte (A)," ჰარვარდის ბიზნეს სკოლა, ქეისი 9-199-036 (1999).

[11] საავტორო უფლება 1996 President and Fellows of Harvard College. ჰარვარდის ბიზნეს სკოლა, ქეისი 9-196-124. ეს ქეისი მომზადებულია პროფესორ Robert S. Kaplan-ის მიერ კლასში განხილვისათვის და არა ეფექტიანი ან არაეფექტიანი ადმინისტრაციული სიტუაციის ილუსტრაციისთვის დაბეჭდილია ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის ნებართვით.

[12] Robert S.Kaplan და David P. Noron „დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა: საზომი რომლიც ინვეეს განვითარებას ჰარვარდის ბიზნეს განხილეები იანვარ-თებერვალი, 1992, 71-79.

კომპანიის მონაცემები

Chadwick, Inc გახლდათ განსხვავებული სამომხმარებლო პროდუქციისა და ფარმაცევტული პრეპარატების მწარმოებელი კომპანია. მისი Norwalk-ის განყოფილება აწარმოებდა და ყიდდა მხოლოდ ექიმის რეცეპტით გამონერილ პრეპარატებს ადამიანისა და ცხოველისთვის. კომპანია იყო ზომით მეხუთე ან მეექვსე ბაზარზე, სადაც წამყვანი ადგილი არ ეჭირა, მაგრამ ითვლებოდა, რომ ჰქონდა კარგი მენეჯმენტი და შესაბამისად წარმოადგენდა ანგარიშგასაწევ კომპანიას. Norwalk კონკურენციას არ უწევდა დანარჩენ კომპანიებს სრული სახის პროდუქციის მიწოდებით. ის სპეციალიზებული იყო რამოდენიმე ასპექტზე და ცდილობდა დაერეგულირებინა თავისი პროდუქციის ხაზი წარმოებული პროდუქტისთვის გამოყენების ახალი სფეროების მოძიებით.

Norwalk-ი ყიდდა თავის პროდუქციას რამოდენიმე ძირითად დისტრიბუტორზე, რომლებიც ამარაგებდნენ ადგილობრივ ბაზრებს, როგორიცაა: საცალო მაღაზიები, საავადმყოფოები, სამედიცინო მომსახურების კომპანიები და ვეტერინარული ორგანიზაციები. კომპანიას ჰქონდა შესანიშნავი ურთიერთობა თავის დისტრიბუტორებთან, რომლებიც ახდენდნენ კომპანიის პროდუქციის რეკლამირებას საბოლოო მომხმარებლებისთვის და ასევე იღებდნენ ინფორმაციას იმ პროდუქტების შესახებ, რომელიც სასურველი იყო მომხმარებლებისთვის.

Chadwick-ს გათვიცნობიერებული ჰქონდა, რომ მისი წარმატება დამოკიდებული იყო დისტრიბუტორების მიერ Norwalk-ის პროდუქციის რეკლამირებასა და გაყიდვების ოდენობაზე. თუ მოგება გაყიდული პროდუქციიდან იქნებოდა მაღალი, ამის შედეგად აღნიშნულ პროდუქტებზე უფრო აქტიურად მოხდებოდა რეკლამის განევა და კომპანია მიიღებდა უფრო მეტ ინფორმაციას მომხმარებლის სამომავლო მოთხოვნების შესახებ. კომპანია დასაწყისშივე აწარმოებდა მომგებიან პროდუქციას ბაზარზე, მაგრამ ძირითადი მწარმოებლების მიერ აქტიურმა შეღწევამ ბაზარზე ბოლო პერიოდში შეამცირა დისტრიბუტორების გაყიდვები და მოგების მარჟა. Norwalk-ი იყო წარსულში წარმატებული და მიმზიდველი, პოპულარული პროდუქციის წარმოების გამო, მაგრამ 1980-იანი წლების მეორე ნახევარში ახალი პროდუქტების წარმოების პროცესის დამტკიცება გაიწელა დროში.

კვლევა და განვითარება

ექიმის რეცეპტით გამოწერილი პრეპარატების განვითარება გახლდათ ხანგრძლივი, ძვირადღირებული და არაპროგნოზირებადი პროცესი. განვითარების ციკლი საშუალოდ შეადგენდა 12 წელიწადს. ყოველი ახალი პრეპარატისთვის, რომელიც საბოლოოდ მტკიცდებოდა გამოყენებისთვის, საჭირო იყო 30,000 კომპონენტის ტესტირება ახალი პროდუქტის განვითარების ციკლის დასაწყისში. განვითარებისა და ტესტირების პროცესს ჰქონდა რამოდენიმე ეტაპი. განვითარების ციკლი იწყებოდა კომპონენტების აღმოჩენით, რომელთაც ჰქონდათ სასურველი შემადგენლობა და მთავრდებოდა დამღლელი ტესტირებითა და დოკუმენტების წარმოდგენით, სადაც მითითებული იყო, რომ ახალი წამალი აკმაყოფილებდა სახელმწიფო რეგულირებას ნორმატივებს წარმოების საიმედოობის, სარგებლის მოტანისა და საშიში გვერდითი ეფექტების არარსებობის თვალსაზრისით.

დამტკიცებულ და პატენტის მქონე პრეპარატს შეეძლო მოეტანა უზარმაზარი შემოსავალი Norwalk-ისა და მისი დისტრიბუტორებისთვის. კომპანიის მომგებიანობა 1980-იანი წლებისთვის დაფუძნებული იყო ერთ ძირითად პრეპარატზე, რომელიც აღმოჩენილ იქნა 1960-იან წლებში. დიდი კომერციული მოგების მქონე პრეპარატი 1980-იან წლებში არ გამოჩენილა ბაზარზე, არსებული კომპონენტები იმყოფებოდა განვითარების, შეფასებისა და ტესტირების პროცესში და არ იყო ისეთი, როგორი სურვილიც კომპანიის მენეჯმენტს გააჩნდა. მენეჯმენტი ზენოლას ახდენდა მეცნიერებზე R&D ლაბორატორიებში, რათა წარმოედგინათ დაპირებული ახალი პროდუქტი და შეემცირებინათ პროდუქტის განვითარების ციკლის პერიოდი და ხარჯები. მეცნიერები იმჟამად იკვლევდნენ ახალ ბიოსაინჟინრო ტექნიკას, რითაც შექმნიდნენ სასურველი სპეციფიკური თვისებების მქონე კომპონენტებს, და ეს პროცესი აღარ იქნებოდა დამოკიდებული ათასობით შესაძლო კომპონენტის ბრმა შერჩევაზე. ახალი ტექნიკა მოიცავდა ქიმიური შემადგენლობის დეტალურ სპეციფიკაციას, რომელიც უნდა ჰქონოდა ახალ პრეპარატს და შემდეგ სინთეზის გზით მიიღებოდა კომპონენტები, რომელიც შემდეგში გამოიცდებოდა სასურველ თვისებებზე. ბიოსაინჟინრო პროცედურები გახლდათ ძვირი, მოითხოვდა დიდ ინვესტიციას ახალი აღჭურვილობის შეძენისთვის და კომპიუტერულ ანალიზს.

R&D-ის ინვესტირებიდან ფინანსური მოგების მიღების შედარებით იაფი მიდგომა გახლდათ გამოყენებაში მყოფი კომპონენტებისთვის ახალი გამოყენების სფეროების დადგენა. მთავრობისთვის დასამტკიცებლად წარდგენილი იყო წამლის გამოყენების ახალი სფეროები, არსებული პროდუქტის გაფართოების ხარჯი იყო გაცილებით იაფი, ვიდრე ახალი კომპონენტის შექმნა და განვითარება. რამოდენიმე მნიშვნელოვანი შეთავაზება პრეპარატის ახალი გამოყენებისთვის მოწოდებულ იქნა Norwalk-ის გაყიდვების პერსონალის მხრიდან. პერსონალი განვრთნილი გახლდათ არსებული პროდუქტის დამტ-

კიცებულ სფეროებში გაყიდვაზე და ასევე ისინი უსმენდნენ საბოლოო მომხმარებელს, რომელთაც ხშირად ჰქონდათ ახალი დ საინტერესო იდეები კომპანიის პროდუქტის გამოყენების შესახებ.

წარმოება

Norwalk-ის წარმოების პროცესი ითვლებოდა საუკეთესოდ ინდუსტრიაში. მენეჯმენტი ამაყობდა სწრაფი და ეფექტიანი საწარმოო ოპერაციებით, რომლის საშუალებითაც მაღალი ხარისხის, სახელმწიფო ნორმატივების შესაფერისი პროდუქცია იქმნებოდა. კომპანიის წარმოებას გააჩნდა შესაძლებლობა ეწარმოებინა მცირე პარტიებით ახალი პროდუქცია, რომელიც საჭირო იყო ტესტირებისა და შეფასების ეტაპზე.

საქმიანობის შეფასება

Chadwick-მა ნება დართო მის რამოდენიმე განყოფილებას ემუშავა დეცენტრალიზებული სახით. განყოფილების მენეჯერებს ჰქონდათ მოქმედების თავისუფლება თითქმის ყველა ძირითადი პროცესის მართვის დროს: წარმოება, მარკეტინგი და გაყიდვები, ადმინისტრაციული ფუნქციები, როგორიცაა: ფინანსები, ადამიანური რესურსები და იურიდიული ფუნქციები. კომპანიამ დასახა რთული ფინანსური მიზნები განყოფილებებისთვის. მიზნები გამოხატული იყო ინვესტირებულ კაპიტალზე უკუგებით (Return on Capital Employed (ROCE)). როგორც სხვადასხვა სახის პროდუქციის მწარმოებელ კომპანიას Chadwick-ს სურდა გამოეყენებინა ყველაზე მომგებიანი განყოფილებებიდან მიღებული ამონაგები იმ განყოფილებებზე, რომელთაც გააჩნდათ ყველაზე დიდი პერსპექტივა მოგების ზრდის თვალსაზრისით. თეორიული ფინანსური ანგარიშების შეჯამება წარდგენილი იქნა ცალკეული განყოფილების მიერ სათაო ოფისში. კომპანიის აღმასრულებელი კომიტეტი, რომლის შემადგენლობაში შედიოდნენ აღმასრულებელი დირექტორი, წარმოების მთავარი დირექტორი, ორი აღმასრულებელი ვიცე პრეზიდენტი და ფინანსური დირექტორი ხვდებოდნენ ცალკეულ განყოფილებას და განიხილავდნენ ROCE საქმიანობას და იღებდნენ გასული თეის ფინანსურ ინფორმაციას.

დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის პროექტი

Bill Baron-ი – კომპანიის ინსპექტორი – ეძებდა სხვადასხვა განყოფილების საქმიანობის შეფასების გაუმჯობესებულ მეთოდებს. განყოფილების მენეჯერები გამოხატავდნენ მოკლევადიანი ფინანსური მიზნების შესრულებასთან დაკავშირებული მუდმივი ზეწოლის შესახებ პრეტენზიას. აღნიშნული მიზნების შესრულება თავის მხრივ მოითხოვდა სარისკო პროექტებში ფართო ინვესტიციების ჩადებას გრძელვადიანი ამონაგების მიღების მიზნით. დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის იდეა მიმზიდველი აღმოჩნდა Bill Baron-ისთვის, რომელიც წარმოადგენდა კონსტრუქციულ გზას მოკლევადიანი ფინანსური მიზნების გრძელვადიან მიზნებთან დარეგულირებისთვის.

Baron-მა გააცნო ინფორმაცია და კონცეფცია Dan Daniels-ს, კომპანიის ტექნიკურ დირექტორს. Daniels-მა გაიზიარა მისი ენთუზიაზმი, ჩათვალა რომ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა მეტი მოქნილობის საშუალებას მისცემდა განყოფილების მენეჯერებს საქმიანობის შედეგების შეფასებისა და მენეჯმენტისთვის წარდგენის თვალსაზრისით. Daniels-ს აგრეთვე მოეწონა იდეა იმის შესახებ, რომ მენეჯერები ანგარიშვალდებული არიან გრძელვადიანი საქმიანობის გაუმჯობესების პროცესში.

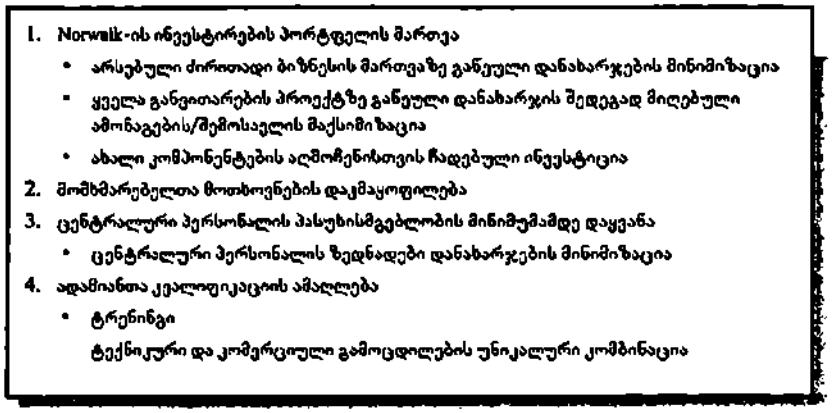
რამოდენიმე დღის შემდეგ Daniels-მა გამოსცა მემორანდუმი კომპანიის ყველა განყოფილების მენეჯერისთვის. მემორანდუმი შეიცავდა მარტივ და პირდაპირ მესიჯს: წაიკითხეთ სტატია დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შესახებ, შეიმუშავეთ მაჩვენებელები თქვენი განყოფილებისთვის, და 90 დღეში სათაო ოფისში წარმოადგინეთ განყოფილების მაჩვენებლები კომპანიის აღმასრულებელი კომიტეტის წინაშე.

John Greenfield-ი, Norwalk-ის განყოფილების მენეჯერი მემორანდუმს გაგებით შეხვდა. საერთო ჯამში, მას მოეწონა მაჩვენებლების შემუშავების იდეა, რაც მოიცავდა მეტ პასუხისმგებლობას საქმიანობისადმი, მაგრამ ეჭვი შეეპარა, თუ რა სახის თავისუფლება ექნებოდა მაჩვენებლების შემუშავების მხრივ. Greenfield-ი იხსენებს:

> აღნიშნული წარმოადგენდა მართვის სხვა საშუალებას, რადგან მენეჯერებს ჰქონდათ დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება და ამავე დროს საბოლოო კონტროლს ახორციელებდა სათაო ოფისი.

Greenfield-მა იცოდა, რომ მას უნდა შეემუშავებინა გარკვეული გეგმა მენეჯმენტის მოთხოვნის დაკმაყოფილების მიზნით, მაგრამ აღნიშნული კონცეფციის შესახებ ბუნდოვანი წარმოდგენის გამო, ის არ იყო მზად პროექტთან დაკავშირებით უფრო მეტი დრო მოეთხოვა თავისი დაქვემდებარებული თანამშრომლებისგან.

სურათი 9-10
Norwalk-ის
ფარმაცევტული
განყოფილება:
ბიზნესის
სტრატეგია



მომდევნო დღეს საწარმოო განყოფილების კომიტეტის შეხვედრაზე Greenfield-მა გააერცელა Daniels-ის მემორანდუმი და შეკრიბა სამი კაცისგან შემდგარი კომიტეტი, რომლის ხელმძღვანელად დანიშნა ინსპექტორი Wil Wagner-ი. მას ხელი უნდა შეეწყო დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავების პროცესისთვის.

მომდევნო დღეს Wagner-მა მოახსენა Greenfield-ს:

> მე წავიკითხე სტატია დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შესახებ. ამ კონცეფციის ჩემეული გაგების საფუძველზე, ჩვენ უნდა განვსაზღვროთ კომპანიის ბიზნესის მკვეთრად ჩამოყალიბებული ხედვა. მე დარწმუნებული არა ვარ, რომ გამაჩნია ბიზნესის სტრატეგიისა და ხედვის შესახებ ზუსტი წარმოდგენა. როგორ შემიძლია ამ სისტემის შემუშავების დაწყება ამ წარმოდგენის გარეშე?

Greenfield-მა ალიარა: "ეს არსებითი საკითხია. ნება მომეცი ვნახო, თუ რისი გაკეთება შემიძლია".

მან აიღო ფურცელი და შეუდგა ნერას. რამოდენიმე წუთის შემდეგ Greenfield-მა ჩამოაყალიბა ბიზნესის სტრატეგიის შესახებ მოკლე განაცხადი (იხილეთ 9-10 სურათი). Wagner-მა და მისმა ჯგუფმა ამ განაცხადის საფუძველზე დაიწყო მაჩვენებლების ფორმულირება განყოფილებისთვის.

დავალება

ა. რითი განსხვავდება დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავების მიდგომა საქმიანობის შეფასების ტრადიციული მიდგომისგან? განსხვავების არსებობის შემთხვევაში, რა განასხვავებს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მიდგომას შემდეგი ფორმულირებისგან "ყველაფერი შეაფასეთ და თქვენ მიიღებთ იმას, რაც გსურთ"?

ბ. შეიმუშავეთ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა Norwalk-ის ფარმაცევტული განყოფილებისთვის. Greenfield-ის მიერ დაწერილი ბიზნესსტრატეგიის რომელი საკითხები უნდა შეეიდეს მაჩვენებელთა სისტემაში? არის რაიმე საკითხები, რომელიც უნდა გამოირიცხოს ან არ შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი ამ სისტემისთვის? რომელ მაჩვენებლებს გამოიყენებდით Norwalk-ის ფარმაცევტული განყოფილებისთვის? რომელი ახალი მაჩვენებლები საჭიროებს შემუშავებას და როგორ მოახდენდით მათ შექმნას?

გ. რითი განსხვავდება Chadwick, Inc-ის დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა მისი ფარმაცევტული განყოფილების სისტემისგან? თქვენი აზრით შესაძლებელია კონფლიქტი განყოფილებისა და თავად კომპანიის მაჩვენებელთა სისტემას შორის? კონფლიქტის არსებობის შემთხვევაში, იგი უნდა მოგვარდეს თუ არა და რა გზით შეიძლება კონფლიქტის დარეგულირება?

LO 2, 3, 4 9-47 დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის სტრატეგიული რუკა ავტომობილის ნაწილების მწარმოებელი კომპანიისთვის Domestic Aut parts.[13]

[13] საავტორო უფლება © 2005 President and Fellows of Harvard College. ჰარვარდის ბიზნეს სკოლა, ქეისი 9-105-078. ეს ქეისი მომზადებულია პროფესორ Robert S. Kaplan-ის მიერ, საკლასო განხილვისათვის და არა ეფექტიანი თუ არაეფექტიანი ადმინისტრაციული სტრუქტურის ილუსტრირებისათვის. იბეჭდება ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის ნებართვით.

Domestic Auto Parts (DAP) $1 მილიარდის ღირებულების მქონე ავტომობილის ნაწილების მწარმოებელი კომპანიის შვილობილი კომპანია აწარმოებდა და ბაზარზე უშვებდა პირველად და მეორად ნაწილებს ავტომობილის მწარმოებლებისთვის შტატებში. ის ანაწილებდა პროდუქციას პირდაპირ ავტომობილის მწარმოებლებზე და აგრეთვე საცალო ქსელში. DAP-ი იყო მეოთხე საბაზრო წილის მიხედვით შტატებში ცხრა კონკურენტიდან. მისი 9%-იანი უკუგება ინვესტიციებიდან იყო ანგარიშგასანევი, მაგრამ უფრო ნაკლები, ვიდრე წამყვანი კონკურენტების.

კომპანიის მიმდინარე პროდუქციის ხაზი იყო მყარი, მაგრამ მას ბოლო სამი წლის განმავლობაში არ შემოუტანია ბაზარზე ახალი პროდუქტი. ამ ფაქტმა განაპირობა მისი შემოსავლების დაქვეითება და კომპანიის პოზიციის შემცირება. ორი წლის წინ ის იყო მეორე კომპანია ბაზარზე, მაგრამ კონკურენტებმა Western Auto-მ და Just in Time Automative-მ გაუსწრეს ამ კომპანიას და გადასწიეს იგი მეოთხე ადგილზე. Western Auto-მ შემოიტანა უფრო მაღალი ღირებულების მქონე პროდუქტები და მომხმარებელმა გადაიხადა პრემიალური ფასი (premium price) კომპანიის გაუმჯობესებული პროდუქციისთვის.

DAP-მა მეორეს მხრივ შეინარჩუნა მარჟა დაქვეითებული შემოსავლის ფონზე ხარჯების აგრესიული შემცირების საშუალებით. კომპანიამ ნარმატებას მიაღწია მთლიანი მოგებისა და ოპერაციული მოგების მარჟის დონის შენარჩუნების მხრივ წარმოების ინვესტიციისა და ტექნოლოგიის განახლების შეზღუდვის პირობებში. ეს იყო ტექნიკური მომსახურების პრობლემების დასაწყისი, რაც მოიცავდა მაგალითად, დანადგარების დაუგეგმავ დგომას. რადგან კომპანიას ჰქონდა ნარმოების მოქნილი საშუალებების ნაკლებობა, მას უნდა ეწარმოებინა მარაგები, და არა შეკვეთის მიხედვით წარმოება, რამაც გამოიწვია მარაგებზე დანახარჯის ზრდა არაკონკურენტულ დონემდე. კომპანიის მენეჯმენტმა გააცნობიერა, რომ მიმდინარე დანახარჯის შემცირებამ შეინარჩუნა მარჟა მოკლევადიან პერიოდში, მაგრამ სერიოზული გავლენა იქონია გრძელვადიან პერსპექტივაში კონკურენციის გაწევის უნარზე.

კომპანიის დახმარების მიზნით მშობელმა კომპანიამ დაიქირავა ახალი აღმასრულებელი დირექტორი Ellen Bright-ი. მის პასუხისმგებლობა მოიცავდა ბიზნესის გაუმჯობესებას ორ წელიწადში ან სხვა შემთხვევაში მოხდებოდა კომპანიის დახურვა. კომპანიის საქმიანობის გაგრძელების მინიმალური მოთხოვნა შეიცავდა ინვესტირებულ კაპიტალზე 12%-იანი უკუგების მიღწევას. ზრდის სიხშირეს უნდა მიეღწია იგივე მაჩვენებლისთვის, რაც კომპანიას – ადრე გააჩნდა ბაზარზე-მეორე პოზიცია.

აღნიშნული ამოცანის მიღების შედეგად Ellen-მა ჩაატარა კრება აღმასრულებელ გუნდთან, სადაც განმარტა არსებული სიტუაცია. მან დაიწყო შეხვედრა შემდეგი განცხადებით:

> ერთადერთი გზა, რომლითაც შეგვიძლია მივაღწიოთ ჩვენს მიზანს მდგომარეობს თქვენ-თქვენი დეპარტამენტების თანამშრომლობაში, რითაც გავზრდით უკუგებას კაპიტალზე. პროდუქტის არსებული ხარისხი უნდა დარჩეს წარსულში. ჩვენ თავიდან უნდა მოვიპოვოთ მაღალი ხარისხის პროდუქციის მწარმოებლის პოზიცია, გავზარდოთ შემოსავალი და ჩვენი სარგებლიანობა მშობელი კომპანიის წინაშე.
>
> კომპანიაში არსებული ეკონომიკური და კონკურენტული სიტუაციიდან გამომდინარე ჩვენ უნდა გავაკეთოთ შემდეგი რამ: გვჭირდება ზრდა, უნდა გავხდეთ მომხმარებელზე ორიენტირებული, და საქმიანობის მაღალ დონეზე შემსრულებელი. ჩვენ ეს უნდ შევასრულოთ ერთბაშად, რომ ვიყოთ წარმატებული.
>
> Ellen-მა მიმართა Joe-ს (Ellen-ის მიერ მოყვანილი ფინანსური დირექტორი): ჩვენ ერთად გვიმუშავია ეკონომიკურ საკითხებზე, რათა მიგველწია ფინანსური მიზნებისთვის. რატომ არ გაუზიარებთ სანყის მონაცემებს ჯგუფს?

Joe Nathan-მა აღწერა ფინანსური მიზნები:

> მე შევქმენი მარტივი ეკონომიკური მოდელი, სადაც ზუსტად აესახე ძირითადი ეკონომიკური მატარებლები, რომელიც საჭიროა ჩვენი მიზნების მისაღწევად, რაც მოიცავს 12%-იან უკუგებას ინვესტირებულ კაპიტალზე. ჩვენ უნდა გავზარდოთ მთლიანი შემოსავალი 50%-ით ინოვაციისა და მომხმარებელთან ურთიერთობის გაუმჯობესების საშუალებით, გვჭირდება კაპიტალური აქტივების უკეთესად გამოყენება (როგორც მიმდინარე, ასევე ახალი), ამჟამად ჩვენ ვიყენებთ ძველი აქტივების 65%-ს და უნდა მივაღწიოთ 90%-იან გამოყენებას განახლებული აქტივების ბაზაზე. მინიმუმამდე უნდა დავიყვანოთ დანახარჯის მთლიანი სტრუქტურა — დღეს ხარჯი

საშუალო მაჩვენებელს აღემატება. საჭიროა დანახარჯების მნიშვნელოვნად შემცირება კონკურენციის გაწევის მიზნით. ეს გახლავთ მთავარი ფინანსური მატარებლები იმ ფინანსური შედეგების მისაღწევად, რომელიც დაგვისახა მშობელმა კომპანიამ. მთავარი საკითხი მდგომარეობს იმაში, თუ როგორ უნდა მიუაღწიოთ ამ შედეგებს და რა მიზნები უნდა დაისახოთ?

Ellen-მა განაცხადა: „ჩვენ ვაპირებთ შეეიმუშავოთ სტრატეგია, მე მჭირდება თქვენი აქტიური მონაწილეობა ამ საქმეში". ამასთან დაკავშირებით მან ჰკითხა აზრი Michael Milton-ს, წარმოების დარგში ვიცეპრეზიდენტს, რომელმაც აღნიშნა:

მე ვაღიარებ, რომ ჩვენ გვჭირდება ბაზარზე ახალი და გაუმჯობესებული პროდუქტის გატანა. მაგრამ, ამისთვის უნდა შევასრულოთ პროცესები უკეთესად. მომწოდებლისა და წარმოების მენეჯმენტი, ისევე როგორც პროდუქციის მიწოდება უნდა გახდეს უფრო მეტად კოორდინირებული, რის შედეგადაც უფრო ეფექტიანად მივიტანთ ახალ პროდუქტს მომხმარებლამდე. საქმიანობა უნდა გახდეს დროული და საჭიროა რისკის გაწევა, რათა მოვიპოვოთ შესაძლებლობა ახალი პროდუქტის გაყიდვისთვის. მთავარი არის მომწოდებლებისა და ნედლეულის მართვა და დიდი თანხის დაზოგვა შეიძლება ამ სფეროში.

ჩვენ ასევე გვჭირდება ყურადღების გამახვილება ხარჯის შემცირებაზე და ამაეე დროს საჭიროა პროცესის გაუმჯობესებისა და ახალი და განახლებული აღჭურვილობისთვის ინვესტიციის განხორციელება. დაუგეგმავი დგომა და პროდუქტის წარმოების შესაძლებლობის არქონა ჩვენ გვანადგურებს. განახლებული კაპიტალი შეამცირებს ხარჯებს და ხელს შეუწყოს დროულ მიწოდებას. ჩვენ ბევრს ვსაუბრობთ პროფილაქტიკურ ტექნიკურ მომსახურებაზე, მაგრამ გვჭირდება მისი რეალურად შესრულება, რაც დაზოგავს დიდ დროს დანახარჯისა და ეფექტიანობის თვალსაზრისით. თუ ვერ განეახორციელებთ მსგავს საქმიანობებს შეგვექმნება პრობლემები მომხმარებლებთან, რომ ისინი დავარწმუნოთ გადაიხადონ ფასი დანამატით ჩვენს პროდუქციაზე.

David Dillon-მა – დისტრიბუციის მენეჯერმა – აღწერა მის საქმიანობასთან არსებული პრობლემა:

ამჟამად, მე არ გამაჩნია ინფრასტრუქტურის ინსტრუმენტი, რომ შეექმნა პირველი კლასის ქსელი დისტრიბუტორებისა და საბითუმო მოვაჭრეებისთვის. გვჭირდება ერთ სისტემაში მოვაქციოთ დისტრიბუციის პროცესი და გავხდეთ ძლიერი ბიზნეს პარტნიორი მომგებიანი მომხმარებლების მოზიდვისა და შენარჩუნების თვალსაზრისით. არსებობს უამრავი ადამიანი მსგავსი გამოცდილებითა და კარგი იდეებით, მაგრამ დეპარტამენტი დიდია და გეოგრაფიულად გაფანტული და არ არის შემუშაეებული საუკეთესო გამოცდილებისა და ჩანაფიქრის გაზიარების პრაქტიკა. ეს ქმედებები დაგვეხმარება გავზარდოთ შემოსავალი ბაზარზე პროდუქციის გონივრულ ფასებში გატანის შემთხვევაში.

Mary Stewart-მა – მარკეტინგისა და გაყიდვების დარგში ვიცეპრეზიდენტმა – დაამატა:

დისტრიბუციის გაუმჯობესება იქნება უმთავრესი ფაქტორი ახალი მომხმარებლის ნდობის მოპოვების საქმეში, ჩვენ გავზრდით კომპანიის რეპუტაციას მომხმარებელთან ურთიერთობის გაძლიერების გზით.

გარდა ამისა, უნდა დაეიკავოთ ჩვენი პოზიცია ბაზარზე შესაფერის მომხმარებელთან, უნდა ვიყოთ სიცოცხლისუნარიანი. ჩვენ ახლახანს შევისწავლეთ მომხმარებელთა ბაზა და აღმოვაჩინეთ მომხმარებელთა მნიშვნელოვანი სეგმენტი, რომელიც მომგებიანია, რაც მოიცავს როგორც პირდაპირ, ასევე საბითუმო მომხმარებელს. ფაქტიურად, ჩვენი მომხმარებლის 69% ქმნის მოგების 90%-ს. ჩვენ უნდა გავარკვიოთ ამ მომხმარებელთა მოთხოვნები. ორივე სეგმენტს როგორც პირდაპირს ისე საბითუმოს სურს ერთი და იმავე რამ. მათი სურვილია პროდუქციის დროულად მიწოდება მოგების მიღების მიზნით. ეს არის ბარიერი, რომელიც უნდა გადაილახოს. მომწოდებლის განმასხვავებელი თვისებაა მომხმარებლის მოთხოვნების დადგენა და მათთან მუდმივი და პროდუქტიული დიალოგის წარმოება. მომხმარებელს სურს მომგებიანი და გრძელვადიანი ურთიერთობა მიმწოდებელთან, და მაღალ ტექნოლოგიური პროდუქციის მიღება სერიოზული რეპუტაციის მქონე მომწოდებლისგან. მსგავსი მიმწოდებელი ნაკლებ რისკს წარმოადგენს მისთვის.

Rita Richardson-მა, ვიცე-პრეზიდენტმა კვლევისა და განვითარების დარგში, პასუხი გასცა ტექნოლოგიურად გართულებული პროდუქციის წარმოებასთან დაკავშირებულ საკითხებს:

> ჩვენ გვყავს ნიჭიერი ადამიანები ჯგუფში, რომელთაც შეუძლიათ აწარმოონ ჩვენი მომხმარებლის მოთხოვნის შესაბამისი პროდუქტი. მაგრამ ყველა პროდუქტი მსოფლიოში ვერ შემოვა ბაზარზე კარგი მარკეტინგის ძალისხმევის გარეშე. ჩვენ გვჭირდება ძლიერი მარკეტინგი, რომელიც წარმოგვაჩენს როგორც ინოვატორს ბაზარზე ახალი პროდუქტებით. ჩემი აზრით, მარკეტინგის პერსონალმა უნდა დაჰყოს გარკვეული დრო კვლევისა და განვითარების დეპარტამენტში, რომ გაითავისოს არსებული სიტუაცია. შეიძლება საჭირო გახდეს კვალიფიკაციის თავიდან ამაღლება ინოვაციური მიზნების მისაღწევად, მაგრამ მე ვფიქრობ, რომ ჩვენ პროფესიონალების ძლიერი ბაზა გაგვაჩნია.

Bright-მა აღნიშნა: "მე ვფიქრობ, ჩვენ ყველას გვჭირდება ვიყოთ ბიზნესზე უფრო ორიენტირებული და ნაკლებად გავამახვილოთ ყურადღება ფუნქციებზე. კომპანიას გააჩნია პრობლემები, რადგან თანამშრომლებმა იციან მხოლოდ რა ხდება მათ სფეროში. აღნიშნულ ჯგუფს სჭირდება გაუძღვეს სხვადასხვა ფუნქციათა მართვას – მაგალითად, რას ვამბობთ და რას ვაკეთებთ".
მან დაამთავრა შეხვედრა შემდეგი სიტყვებით:

> ვერც ერთი მიზნის განხორციელება ვერ მოხერხდება ყველა ჩვენგანის მხრიდან მოვალეობების შესრულების გარეშე, რაც მოიცავს მაღალი კლასის სამუშაო ძალის შექმნას. რომ ვიმოქმედოთ როგორც ინოვატორმა, ჩვენ უნდა შევცვალოთ ჩვენი ხედვა. თანამშრომლებმა უნდა დააფასონ ცვლილება და არ გაუწიონ წინააღმდეგობა მას. თავიდან უნდა ავუმაღლოთ კვალიფიკაცია ორგანიზაციის დიდ ნაწილს. ეს მოიცავს ტრენინგებს. ასევე გვჭირდება ინსტრუმენტების შეძენა სამუშაოს სწრაფად და ეფექტიანად შესრულებისთვის. შეგვიძლია ეს გავაკეთოთ და გადავიდეთ დროული მიწოდების ტექნოლოგიაზე. ყველა ეს საქმიანობა მიგვიყვანს ფინანსური შედეგების მიღწევისა და მომხმარებლისთვის სარგებლის გაზრდისკენ.

დავალება

ალმასრულებელთა შეხვედრიდან გამომდინარე შეიმუშავეთ სტრატეგიული რუკა მიზნებისთვის და ასევე პოტენციური დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მაჩვენებლები ორგანიზაციისთვის. თქვენ შეგიძლიათ იხელმძღვანელოთ შემდეგი კითხვებით:

ფინანსური

1. ვინ არიან აქციონერები და რა სურთ მათ?
2. რა არის აქციონერების მოლოდინი შემდეგ სფეროებში:
   (ა) შემოსავლის ზრდა;
   (ბ) აქტივების გამოყენება;
   (გ) ხარჯის გაუმჯობესება.

მომხმარებელი

1. ვინ არიან მომხმარებლები?
2. რა სურთ მომხმარებლებს? როგორ შექმნის მათთვის ღირებულებას კომპანია?

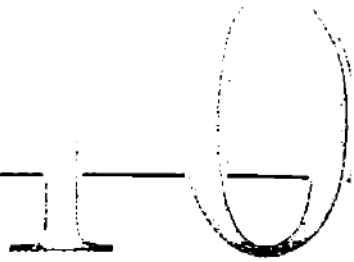
პროცესი

1. რომელი პროცესებია ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპანიის ღირებულების შექმნის პროცესში აქციონერებისა და მომხმარებლებისთვის?
2. რა არის ზემოთ განსაზღვრული პროცესებისთვის მიზნები და მაჩვენებლები?

სწავლა და ზრდა

1. რა სპეციალური გამოცდილება და შესაძლებლობები სჭირდებათ კომპანიის თანამშრომლებს ძირითადი პროცესების წარმატების პროცესში, რომელიც თქვენ განსაზღვრეთ როგორც პროცესის პერსპექტივა?
2. რა სხვა მიზნების განსაზღვრა შეგიძლიათ იმისთვის, რომ გაუმჯობესდეს ინფორმაციის ადამიანთა რესურსის და ორგანიზაციის კაპიტალი სტრატეგიის წარმატების შემთხვევაში?

თავი



ბიუჯეტის გამოყენება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად

ამ თავს რომ გაეცნობით, გეცოდინებათ:

- ბიუჯეტის და მისი შედგენის როლი ორგანიზაციაში;
- ბიუჯეტირების პროცესის თითოეული ელემენტის მნიშვნელობა;
- ოპერატიული და ფინანსური ბიუჯეტის სახეები და მათი ურთიერთდამოკიდებულება;
- ორგანიზაციის მიერ ბიუჯეტის ინტერპრეტაციის და გამოყენების მეთოდი;
- რა-თუ და მგრძნობელობის ანალიზის შემუშავება და გამოყენება, რომელიც მოიცავს ბიუჯეტირების ინსტრუმენტებს;
- გადახრების გამოთვლა და ახსნა;
- მომსახურებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციებში ბიუჯეტის როლის განსაზღვრა;
- ბიუჯეტირების გავლენა ორგანიზაციის თანამშრომლების ქცევაზე.

ფინანსური კრიზისი Mount Pleasant-ში

Mount Pleasant-ი გახლდათ სწრაფად განვითარებადი ქალაქი, რომლის მოსახლეობა აჭარბებდა 750,000 ადამიანს. ადგილობრივები ამაყობდნენ ქალაქის ენერგიული ბიზნესსანაილით, კარგი საზოგადოებრივი მომსახურებით, სუფთა და კრიმინალისგან შედარებით თავისუფალი გარემოთი. ქალაქის მთავარი დამსაქმებელი გახლდათ ავტომობილის ნაწილების მწარმოებელი ორი ქარხანა, უნივერსიტეტი, სადაზღვევო კომპანიისა და კომპიუტერული პროგრამების კომპანიის სათაო ოფისი. Mount Pleasant-ში ბიზნესის კეთების მხრივ მეგობრული დამოკიდებულების შენარჩუნებას ხელს უწყობდა პატარა და საშუალო ზომის ბიზნესის განვითარება და წარმატება.

2005 წელს ქალაქის დაგეგმილმა შემოსავალმა დაახლოებით 2.5 მილიარდ დოლარს მიაღწია, მათ შორის 50% იყო ქონების, 20% ბიზნესის, 20% საზოგადოებრივი სარგებლობის ადგილებიდან და მათი გამომყენებლებიდან მიღებული მოგების გადასახადის და 10% ფედერალური მთავრობის გრანტის. ერთი შეხედვით



წყარო: Ron Chapple/Getty Images,Inc

ჩანდა, რომ მუნიციპალურ საბჭოს უნდა შეეჩერებინა გადასახადის ზრდის ტენდენცია, ნაკლებად სავარაუდო იყო გადასახადის გაზრდა საზოგადოებრივი სარგებლობის ადგილების გამოყენებაზე და ასევე გრანტის გაზრდა ფედერალური მთავრობიდან, რადგან ფედერალურ მთავრობას მუდმივად დეფიციტი ჰქონდა.

დაგეგმილი დანახარჯები 2006 წელს იყო ოდნავ მაღალი, დაახლოებით 2.7 მილიარდი დოლარი, რომლის 60% დაიხარჯებოდა განათლებაზე, 20% პოლიციასა და სახანძრო მომსახურებაზე, 5% განახლებაზე (პარკები, არენა კლასები), 4% ვალის მომსახურებაზე, 3% ტრანზიტზე, 2% გზის ტექნიკურ მომსახურებაზე, 2% ნაგავის შეგროვებასა და გადამუშავებაზე, 1% ბიბლიოთეკის მუშაობასა და 3% სხვა მომსახურებაზე.

ქალაქის მერი სანდრა მური და მუნიციპალიტეტის საბჭო შეწუხებულია დაგეგმილი ბიუჯეტის დეფიციტის გამო ორი მიზეზით: პირველი, ქალაქს არ აქვს უფლება ჰქონდეს დეფიციტი. მეორე მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ მერი და საბჭოს უმეტესი ნაწილი დარწმუნებულია, რომ ადგილობრივი მკვიდრები მიეჩვივნენ და ელოდებიან კარგი ხარისხის მომსახურებასა და ცხოვრების მაღალ დონეს. ქალაქის ბიუჯეტის კომიტეტი ჩიხში მოექცა და გამოსავალს ეძებს, თუ როგორ შეიძლება აარიდონ თავი დაგეგმილ შემოსავალსა და დანახარჯებს შორის სხვაობას.

სიმძლავრესთან დაკავშირებული და მოქნილი რესურსების დონის განსაზღვრა

ამ თავში ყურადღებას გავამახვილებთ ხარჯების წარმოშობაზე მოკლევადიანი და გრძელვადიანი გადაწყვეტილებებით. ხარჯებს, რომელიც ცვალებადობს საქმიანობის დონესთან ერთად ვუწოდებთ ცვალებად ხარჯებს, ხოლო ხარჯებს, რომელიც არ იცვლება საქმიანობის მოცულობიდან გამომდინარე, მუდმივი ან სიმძლავრესთან დაკავშირებული ხარჯები ეწოდება. მოკლევადიან პერიოდში გადაწყვეტილების მიღებისას კომპანიის მუდმივი ხარჯები უკვე განსაზღვრული და უცვლელია. ამგვარად, ხარჯები, რომელიც

მნიშვნელოვანია კომპანიისთვის, რადგან მხოლოდ მათი კონტროლი შეიძლება, მიეკუთვნება ცვალებად ხარჯებს.

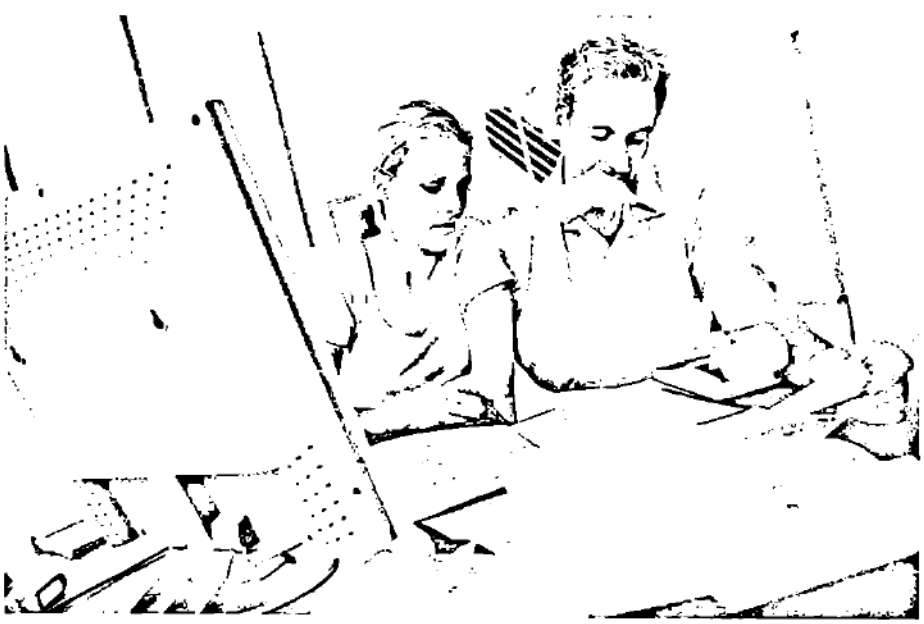
ამ თავში განვიხილავთ **ბიუჯეტირების** (budgeting) პროცესს, რომლის მიხედვით განისაზღვრება უმეტესი ცვალებადი ხარჯების დაგეგმილი დონე. მეთერთმეტე თავში აღწერილია ბიუჯეტირება მუდმივი რესურსებისთვის, რომელიც განსაზღვრავს სიმძლავრეს, რომლითაც ხდება მოქნილი რესურსების გამოყენება მოკლევადიან პერიოდში.

ბიუჯეტირება ასევე მოიცავს დისკრეციულ ხარჯებს, როგორიცაა: დანადგარის ტექნიკური მომსახურება, კვლევა და განვითარება, რეკლამირება და თანამშრომელთა ტრენინგი. აღნიშნული დისკრეციული ხარჯები არ ქმნის კომპანიის სიმძლავრეს, მაგრამ უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სტრატეგიის მხარდაჭერას საქმიანობის პოტენციალის გაფართოების გზით. მაგალითად, სისტემატიური ტექნიკური მომსახურება ზრდის დანადგარის საიმედოობას და ამცირებს აღჭურვილობის მომსახურების ხარჯებს, წარმატებული კვლევა და განვითარება აძლიერებს ორგანიზაციის მომავალი მოგების პოტენციალს ახალი პროდუქტები შემუშავების საშუალებით, რეკლამირება ზრდის მოგებას მომხმარებლისთვის პროდუქტებზე ყურადღების გამახვილების შედეგად, თანამშრომელთა ტრენინგი აფართოებს მათ მიერ პასუხისმგებლობის აღებისა და გადანაწილების უნარს კომპანიაში. დამტკიცების შემდეგ დისკრეციული ხარჯების **ბიუჯეტები** (budgets) ხდება აუცილებელი ან მუდმივი, რაც ნიშნავს, რომ არ იცვლება წარმოების ან მომსახურების დონესთან ერთად.

ბიუჯეტირების პროცესი

ბიუჯეტი და ბიუჯეტირება

ბევრ ოჯახს შემუშავებული აქვს ფინანსური გეგმა მათი რესურსების გასანაწილებლად კონკრეტულ პერიოდში. ჩვეულებრივ, გეგმა ასახავს ხარჯების პრიორიტეტებსა და მოთხოვნებს სპეციალური დანახარჯების კატეგორიის მიხედვით, როგორიცაა: იპოთეკა, კომუნალური მომსახურება, ქონების გადასახადი, აუცილებელი პროდუქტი და ტანსაცმელი. ოჯახის ბიუჯეტი ხშირად არის მშობლებს, ბავშვებსა და სხვა წევრებს (ნათესავი ან კრედიტორი) შორის მოლაპარაკებების შედეგი, რაც ასახავს განსხვავებულ პრიორიტეტებსა და მიზნებს. მაგალითად, საკვები პროდუქტებიდან, ტანსაცმლიდან, დაზღვევიდან და მედიკამენტებიდან დარჩენილი თანხა შეიძლება დაიზოგოს ან გამო-



წყარო: Alamy Images.

ყენებულ იქნეს სხვა მიზნებისთვის. ზოგ მშობელს უნდა გამოიყენოს იგი დასვენებისთვის, ხოლო სხვას სურს ამ თანხით სახლის შეღებვა. თინეიჯერებმა შეიძლება სთხოვონ თავიანთ მშობლებს ფინანსური დახმარება ნახმარი მანქანის შესასყიდად. ოჯახის ბიუჯეტი არის დაგეგმვის ინსტრუმენტი, მაგრამ ამავე დროს ის ემსახურება ოჯახის წევრების ქცევის კონტროლს შეზღუდვების დაწესების გზით, თუ რა შეიძლება იქნეს დახარჯული ბიუჯეტის მუხლის მიხედვით. ბიუჯეტის გარეშე ოჯახი ვერ შეძლებს დანახარჯების აღრიცხვასა და კონტროლს კატეგორიების შესაბამისად. მსგავსი მონიტორინგისა და კონტროლის გარეშე, ოჯახს შესაძლებელია ადვილად დაედოს ვალი ან დადგეს სერიოზული ფინანსური პრობლემების წინაშე.

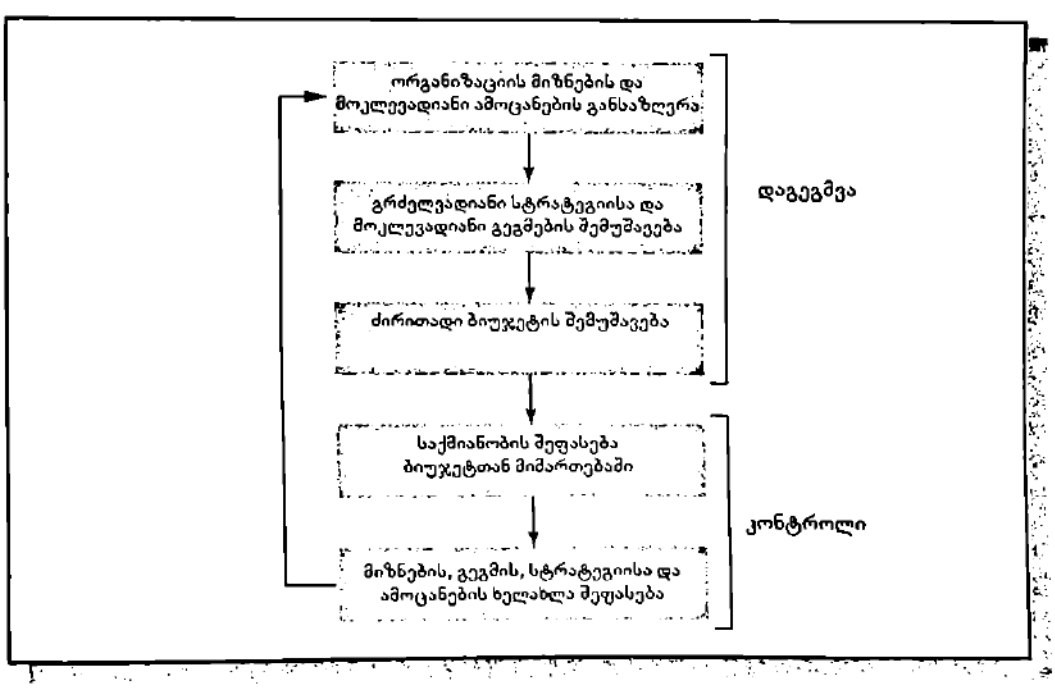
ბიუჯეტი ასრულებს იმავე მიზანს მენეჯერებისთვის ბიზნესერთეულში და წარმოადგენს მმართველობითი აღრიცხვის სისტემის პროექტირებისა და ფუნქციონირების ცენტრალურ ნაწილს. 10-1 სურათი ასახავს ბიუჯეტის მნიშვნელოვან ფუნქციებს და დაგეგმვასა და კონტროლს შორის დამოკიდებულებას. ყურადღება მიაქციეთ ცალკე მდგომ მაგრამ ერთმანეთთან დაკავშირებული ფუნქციების საფეხურებს, სადაც სამი მათგანი მიეკუთვნება დაგეგმვას, ხოლო ორი კონტროლს.

ოჯახის მსგავსად, ბიუჯეტი ორგანიზაციაში აღწერს რაოდენობის ამსახველ ტერმინებს, თუ როგორ უნდა გადანაწილდეს ფინანსური რესურსები ორგანიზაციის თითოეულ ნაწილზე – დეპარატმენტსა და განყოფილებაზე ან სხვა ერთეულზე, რაც დაფუძნებული იქნება ორგანიზაციის ერთეულის დაგეგმილ საქმიანობასა და მოკლევადიან მიზნებზე. მაგალითად, ბანკის მენეჯერს შეიძლება სურდეს ბანკის ადგილობრივი საბაზრო წილის გაფართოება, რომელიც მოითხოვს ბიუჯეტიდან უფრო დიდ დანახარჯს, ვიდრე გასული წლის ადგილობრივ რეკლამირებასა და თანამშრომელთა ტრენინგის პროგრამის განხორციელებაზე დაიხარჯა, რაც მოიცავდა მომხმარებლის მომსახურების გაუმჯობესებას და შენობის განახლებას მომხმარებლების მოზიდვის მიზნით.

ყოველთვის გახსოვდეთ, ბიუჯეტი არის დაგეგმილი ფულადი სახსრების შემოდინებისა და გადინების რაოდენობრივი გამოსახეა, რომელიც გვიჩვენებს, თუ როგორ აკმაყოფილებს მიმდინარე ოპერატიული და ბიზნესგეგმა ორგანიზაციის ფინანსურ მიზნებს. ბიუჯეტირება გულისხმობს ბიუჯეტის მომზადების პროცესს.

ბიუჯეტი ასევე წარმოადგენს თანამშრომლებისთვის ორგანიზაციის მოკლევადიანი გეგმების მიწოდების საშუალებას. ორგანიზაციის ერთეულის მენეჯერებისთვის

სურათი 10-1
დაგეგმვა, კონტროლი და ბიუჯეტის როლი



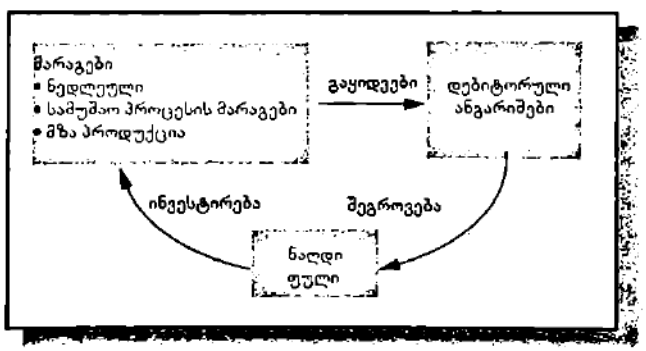
ბიუჯეტით განსაზღვრული საქმიანობის პასუხისმგებლობის აღებასთან დაკავშირებული ურთიერთობის დროს, თქვენ შეგიძლიათ მიაღწიოთ ორ რამეს: 1) გაარკვიოთ, თუ რამდენად კარგად აქვს გათავისებული ერთეულის მენეჯერს ორგანიზაციის მიზნები, რითაც შეძლებს ერთეულის საქმიანობისა და დანახარჯების პრიორიტეტების მიზნებთან დარეგულირებას და 2) ორგანიზაცის მგეგმავებისთვის შესაძლებლობის მიცემა გამოასწოროს ორგანიზაციის მიზნებთან ასოცირებული არასწორი აღქმა. ჩავთვალოთ, რომ ორგანიზაცია აღიარებს ხარისხს, როგორც წარმატების გადამწყვეტ ფაქტორს და სურს ხარისხთან დაკავშირებული ცნობიერების ამაღლება თავის თანამშრომლებს შორის.

თუ დეპარტამენტი მოამზადებდა ბიუჯეტს, რომელშიც არ იქნებოდა ასახული თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ხარისხის ასამაღლებელი ტრენინგის ხარჯები, ბიუჯეტის დამგეგმავისთვის ნათელი იქნებოდა, რომ ორგანიზაციის მიზანი ხარისხთან დაკავშირებით არ იქნა სათანადოდ მიწოდებული.

ბიუჯეტირება ასევე ემსახურება ორგანიზაციის საქმიანობის კოორდინაციას. მაგალითად, ბიუჯეტი გვიჩვენებს გაყიდვების დონეს შესყიდვის, წარმოებისა და ადმინისტრაციულ საქმიანობებთან და აგრეთვე, თანამშრომლების რაოდენობასთან მიმართებაში, რომელიც უნდა დაიქირავონ მომხმარებლისთვის მომსახურების გაწევის მიზნით. ამ თვალსაზრისით ბიუჯეტირება წარმოადგენს ინსტრუმენტს, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციის საქმინობების კოორდინაციასა და მასთან დაკავშირებული პრობლემების დადგენას. ჩავთვალოთ, რომ გაყიდვების პერსონალი გეგმავს გაყიდვების მნიშვნელოვნად გაზრდას. გაყიდვების გეგმის წარმოების სიმძლავრესთან შედარება დაეხმარება ბიუჯეტის შემდგენებს იმის გარკვევაში, თუ წარმოების პროცესი რამდენად დააკმაყოფილებს გაყიდვების დაგეგმილ გაზრდილ დონეს. საჭირო კოორდინაცია შეიძლება განხორციელდეს კომპიუტერებისა და კომპიუტერული პროგრამების საშუალებით. მათი მეშვეობით ბიუჯეტის შემდგენლებს შეუძლიათ განსაზღვრონ განსხვავებული გადაწყვეტილებების გაელენა ორგანიზაციის ფინანსურ, ადამიანთა და ფიზიკურ რესურსებზე. მოდელირების მეთოდით ანალიზი, რომელსაც მარტივად რა-თუ ანალიზი ეწოდება ეხმარება მენეჯერებს მრავალ ალტერნატივას შორის ქმედებების კურსის არჩევანში გადაწყვეტილების შედეგის განსაზღვრით კომპლექსურ სისტემაში, სადაც მრავალი ურთიერთდამოკიდებულება არსებობს.

მიმდინარე საქმიანობებს შორის არსებული მრავალი ურთიერთდამოკიდებულების განხილვის შედეგად ბიუჯეტი უზრუნველყოფს პოტენციური პრობლემების წინასწარ განჭვრეტას და შეიძლება გახდეს აღნიშნული პრობლემების გადაჭრის საშუალება. მაგალითად, საკონსერვო ქარხანა დაკავებულია სეზონური წარმოებით, იგი მოიხმარს დიდი რაოდენობით ნაღდ ფულს, როცა ქმნის მარაგებს კონსერვის წარმოების სეზონში. წლის მანძილზე, ქარხანა ყიდის მარაგებს და იღებს ნაღდ ფულს. ბიუჯეტირება ასახავს ფულადი სახსრების მიმოქცევის ციკლს, რაც მოცემულია 10-2 სურათზე და აწვდის ინფორმაციას ორგანიზაციას ფულადი სახსრების შესახებ, რომელიც საჭიროა მარაგების მისაღებად ციკლის დასაწყისში. თუ ბიუჯეტის დაგეგმვა გვთავაზობს, რომ ორგანიზაციის გაყიდვების პოტენციალი აჭარბებს წარმოების პოტენციალს, ორგანიზაციას შეუძლია შეიმუშავოს გეგმა მეტი სიმძლავრის შესაქმნელად ან დაგეგმილი გაყიდვების შესამცირებლად. მენეჯერებისთვის მნიშვნელოვანია პრობლემების განჭვრეტა, რადგან ახალი სიმძლავრის დამატებას შეიძლება დასჭირდეს თვიდან წლამდე პერიოდი.

სურათი 10-2
ფულადი სახსრების მიმოქცევის ციკლი

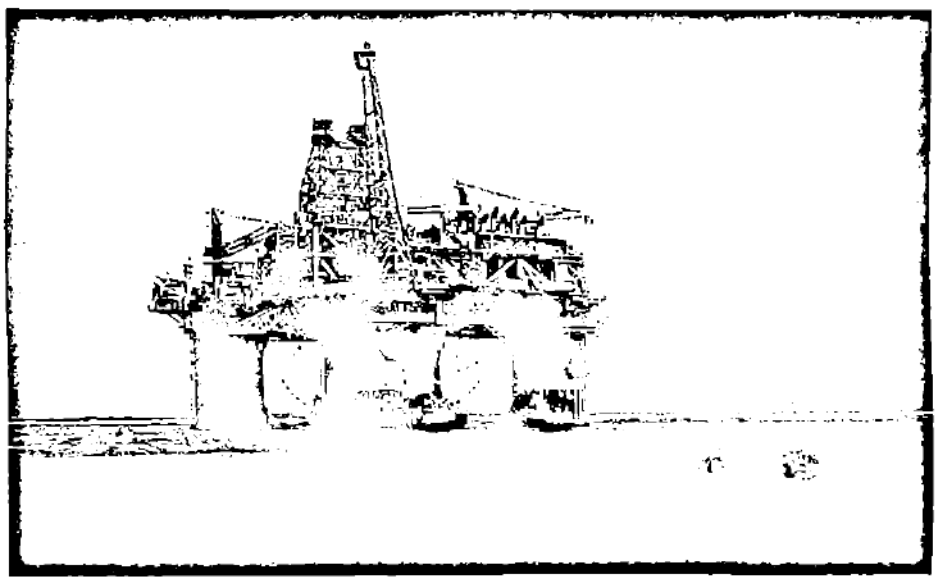


ბიუჯეტირების ელემენტები

ბიუჯეტირება მოიცავს ოთხი სახის რესურსებზე მოთხოვნის წინასწარ განსაზღვრას სხვადასხვა დროის პერიოდში:

1. *ცვალებადი რესურსები, რომლებიც ქმნის ცვალებად ხარჯებს.* ცვალებადი რესურსები შეიძლება იქნეს შეძენილი ან განაწილებული მოკლევადიან პერიოდში, როგორიცაა ხის მასალა, წებო და ლაქი, რომელიც გამოიყენება აივჯის საწარმოში ან საბურავების რაოდენობა, რომელიც ავტომობილის მწარმოებელმა კომპანიამ უნდა შეიძინოს ასაწყობი ავტომობილების საორიენტაციო რაოდენობაზე დაყრდნობით.
2. *საშუალოვადიანი სიმძლავრის რესურსები, რომლებიც ქმნიან მუდმივ ხარჯებს.* მაგალითად იჯარით სანყობის ადგილის დაქირავების წინასწარ განსაზღვრა, რომელიც შეიძლება გაფორმდეს კონტრაქტით კვარტალური, წლიური ან ნახევარწლიანი ვადით.
3. *რესურსები, რომლებიც საშუალო და გრძელ ვადაში აძლიერებს ორგანიზაციის სტრატეგიის პოტენციალს.* მას მიეკუთვნება დისკრეციული დანახარჯები, რომელიც მოიცავს კვლევასა და განვითარებას, თანამშრომელთა ტრენინგს, სიმძლავრის რესურსების ტექნიკურ მომსახურებასა და რეკლამირებას. აღნიშნული დანახარჯები არ ქმნის სიმძლავრეს და ასევე არ იცვლება ორგანიზაციის საქმიანობის დონის ცვლილებასთან ერთად.
4. *გრძელვადიანი სიმძლავრის რესურსები, რომელიც ქმნის მუდმივ ხარჯებს.* მაგალითად, საწარმოო აღჭურვილობა კომპიუტერის მიკროსქემის მწარმოებლისთვის, რომლის დაგეგმვას და აშენებას შეიძლება დასჭირდეს რამოდენიმე წელი, შეიძლება გამოყენებული იქნეს 10 წლის განმავლობაში.

ორგანიზაციის ბიუჯეტირების სტრუქტურა განხილულია მომდევნო ნაწილში, რომელიც იწყება ბიუჯეტირების პროცესით და მივყევართ ძირითადი ბიუჯეტის ფორმირებამდე. ორი მთავარი სახის ბიუჯეტი ქმნის ძირითად ბიუჯეტს:



ნავთობზე მოთხოვნა მნიშვნელოვნად გაიზარდა საუკუნის დასაწყისში, როცა მსოფლიოში იყო ნავთობის გადამუშავების სიმძლავრის დეფიციტი და მოთხოვნამ გადააჭარბა მიწოდებას, რამაც გამოიწვია ფასის დრამატული ზრდა.

გრძელვადიანი სიმძლავრის რესურსების დაგეგმვა ქმნიდა არსებით პრობლემას ორგანიზაციებისთვის. ერთის მხრივ, გრძელვადიანი სიმძლავრის რესურსების შექმნა დაკავშირებული იყო უზარმაზარ ფინანსურ რისკებთან ორგანიზაციებისთვის, რადან მუდმივი ხარჯები გაიზრდებოდა სიმძლავრის რესურსების გამოუყენებლობის შემთხვევაში. მეორე მხრივ, ორგანიზაციებს ხშირად არ შეეძლოთ სწრაფად შეეძინათ გრძელვადიანი სიმძლავრე მოთხოვნის ნარმოშობის საპასუხოდ, და შესაბამისად განიცდიდნენ მნიშვნელოვან დანაკარგს შესაძლებლობების მხრივ, როცა საჭირო სიმძლავრე ხელმისანვდომი არ იყო.

წყარო: Corbis–NY.

1. ოპერატიული ბიუჯეტი (Operating budgets) აჯამებს საქმიანობების დონეს, როგორიცაა; გაყიდვები, შესყიდვა და წარმოება.
2. ფინანსური ბიუჯეტი (Financial budgets), როგორიცაა მოგება-ზარალის და ნაღდი ფულის მოძრაობის ანგარიში განსაზღვრავს ოპერატიულ ბიუჯეტში შეჯამებული საქმიანობის მოსალოდნელ ფინანსურ შედეგებს.

ქცევითი ფაქტორები ბიუჯეტირებისას

მნიშვნელოვანია ქცევითი საკითხების გათვალისწინება, რომელიც წარმოიშობა მონაწილეების მხრიდან ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესში და ასევე იმ სახის ფანდების გათვალისწინება, რომელსაც ადამიანები თამაშობენ ბიუჯეტთან მიმართებაში.

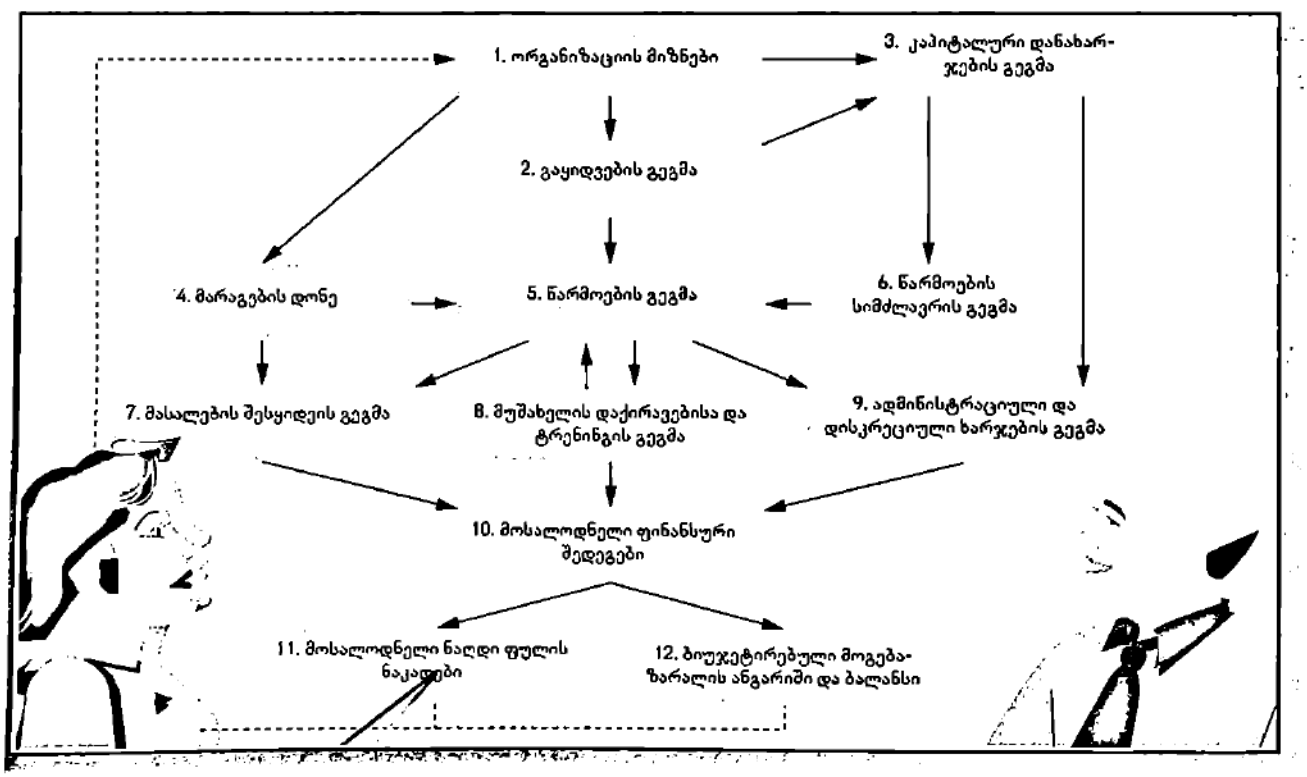
ბიუჯეტით მანიპულირება დამახასიათებელია ბიუჯეტირების პროცესისთვის. ბიუჯეტის შემდგენლები აგროვებენ ინფორმაციას მენეჯერებიდან ან თანამშრომლებიდან, რომლებმაც ყველაზე კარგად იციან საქმიანობის პოტენციალის შესახებ, როგორიცაა გაყიდვები, წარმოების პოტენციალი და დანახარჯები. აღნიშნული ინფორმაცია შემდეგ გარდაიქმნება ბიუჯეტში და მოგვიანებით გამოყენებულ იქნება მიმდინარე საქმიანობის შეფასების დროს. ეს წარმოშობს სტიმულს მენეჯერებისთვის წარმოადგინონ ინფორმაცია არასწორად – პროცესი ცნობილია როგორც ბიუჯეტირების პროცესით მანიპულირება.

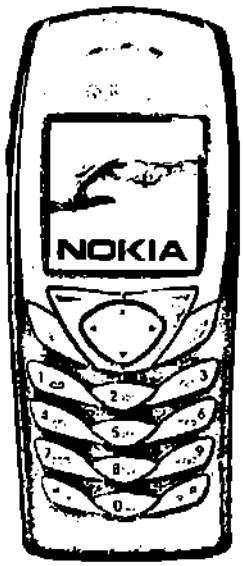
მაგალითად, საწარმოო დანადგარის ოპერატორი შეიძლება ამცირებდეს დანადგარის წარმოების პოტენციალს იმისთვის, რომ დაიცვას უფრო დაბალი ბიუჯეტი ან სტანდარტი პროდუქტისთვის შესაბამისად, გამოინვიოს მიმდინარე საქმიანობის ფაქტის შემდგომი შეფასება, რომ ბიუჯეტი იყოს სასურველი. გაყიდვების მენეჯერმა შესაძლებელია არასწორად შეაფასოს გაყიდვების პოტენციალი რეგიონში, რომ ჰქონდეს უფრო დაბალი სამიზნე გაყიდვები.

მენეჯერების მხრიდან ინფორმაციის არასწორად წარმოდგენის თავიდან აცილების მიზნით, ბიუჯეტირების საქმეში ჩახედული ადამიანები სთავაზობენ, რომ მენეჯერების მიერ მონოდებული ინფორმაცია შემდეგში არ იქნეს გამოყენებული საქმიანობის შეფასებისთვის. ჩვენ დავუბრუნდებით ბიუჯეტირებასთან დაკავშირებულ ქცევით საკითხებს მოგვიანებით ამ თავში.

სურათი 10-3

ძირითადი ბიუჯეტი





2004 წელს ნოკიამ გაყიდა 200 მილიონი ფიჭური ტელეფონი, თითოეული შედგებოდა დაახლოებით 300 კომპონენტისგან. ნოკია დაეყრდნო გართულებული დაგეგმვისა და ლოჯისტიკის სისტემას, რომლის მეშვეობითაც მოხდა 60 მილიარდი კომპონენტის შეკვეთის მიხედვით შეძენა და მიწოდება.
წყარო: Nokia.

ბიუჯეტის კომპონენტები

10-3 სურათი ავჯამებს ბიუჯეტის სხვადასხვა კომპონენტებს. წყვეტილი ხაზებით გამოყოფილი მოსალოდნელი ფინანსური შედეგებიდან (11 და 12 ყუთი) გვიჩვენებს თუ რა გავლენის მოხდენა შეუძლია ორგანიზაციის ბიუჯეტს, საორიენტაციო ფინანსურ შედეგებს, ორგანიზაციის გეგმებსა და მიზნებზე. წყვეტილი ხაზები მიუთითებს თანმიმდევრულ პროცესს, რომლის დროსაც ბიუჯეტის შემდგენლები დადგენილ ფინანსურ შედეგებს ადარებენ ორგანიზაციის ფინანსურ მიზნებს.

თუ საწყისი ბიუჯეტი ხდება შეუსრულებელი (რადგან ორგანიზაციას არ გააჩნია საჭირო სიმძლავრე პროდუქციის დაგეგმილი დონის წარმოებისთვის) ან ფინანსურად მიუღებელია (რადგან შემოთავაზებული გეგმა ვერ უზრუნველყოფს მოგების სასურველ სამიზნე დონეს), ბიუჯეტის შემდგენლები იმეორებენ ბიუჯეტირების ციკლს ახალი გადაწყვეტილებებით, ვიდრე შედეგი არ იქნება შესრულებადი და ფინანსურად მისაღები.

10-3 სურათზე მოცემული ძირითადი ბიუჯეტის შედგენის პროცესი მოიცავს შედეგების ორ ფართო ჯგუფს: 1) გეგმას ან ოპერატიულ ბიუჯეტს, რომელსაც ტექნიკური მომსახურების პერსონალი იყენებს მუშაობისთვის (გაყიდვების გეგმა (ყუთი 2), კაპიტალური ხარჯების გეგმა (ყუთი 3), წარმოების გეგმა (ყუთი 5), სანარმოო სიმძლავრის გეგმა (ყუთი 6), მასალების შესყიდვის გეგმა (ყუთი 7), მუშახელის დაქირავებისა და ტრენინგის გეგმა (ყუთი 8) და ადმინისტრაციული და დისკრეციული ხარჯების გეგმა (ყუთი 9) და (2) მოსალოდნელი და დაგეგმილი ფინანსური შედეგები (ყუთი 11 და 12). ბიუჯეტის შემდგენლები ჩვეულებრივ ნარმოგეიდგენენ მოსალოდნელ, ან დაგეგმილ ფინანსურ შედეგებს სამი ფორმით:

1. მოსალოდნელი ნაღდი ფულის მოძრაობის ანგარიში;
2. დაგეგმილი ბალანსი;
3. დაგეგმილი მოგება-ზარალის ანგარიში.

მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები ნაღდი ფულის მოძრაობის ანგარიშს, დაგეგმილ ბალანსსა და მოგება-ზარალის ანგარიშს უწოდებენ პრო ფორმის ფინანსურ ანგარიშს (pro forma financial statements) (პრო ფორმა ნიშნავს წინასწარ განსაზღვრულს).

ოპერატიული ბიუჯეტი

ოპერატიული ბიუჯეტი შედგება შემდეგი ექვსი ოპერატიული გეგმისგან (იხილეთ სურათი 10-3):

1. გაყიდვების გეგმა (ყუთი 2) განსაზღვრავს თითოეული პროდუქტის გაყიდვების დაგეგმილ დონეს;

2. კაპიტალური ხარჯების გეგმა (ყუთი 3) მიუთითებს გრძელვადიან კაპიტალურ დაბანდებაზე, როგორიცაა შენობა ან აღჭურვილობა, რომელმაც უნდა დააკმაყოფილოს საქმიანობის დონესთან დაკავშირებული ამოცანები;
3. წარმოების გეგმა (ყუთი 5) ადგენს მოთხოვნილი წარმოების გრაფიკს;
4. მასალის შესყიდვის გეგმა (ყუთი 7) განსაზღვრავს მოთხოვნილი მასალის შესყიდვის საქმიანობის გეგმას;
5. მუშახელის დაქირავებისა და ტრენინგის გეგმა (ყუთი 8) მოიცავს ადამიანთა რაოდენობას, რომელიც უნდა დაიქირავოს ან გაანთავისუფლოს ორგანიზაციამ მისი საქმიანობის მიზნების მიღწევისთვის და ამ რაოდენობის საფუძველზე განახორციელოს დაქირავების, ტრენინგისა და კონსულტაციის პოლიტიკა;
6. ადმინისტრაციული და დისკრეციული ხარჯების გეგმა (ყუთი 9) მოიცავს ადმინისტრაციას, კვლევასა და განვითარებას, თანამშრომლების დაკომპლექტებასა და რეკლამირებას.

ოპერატიული ბიუჯეტი ასახავს გაყიდვების, კაპიტალური დანახარჯების, წარმოების, შესყიდვის, შრომის მენეჯმენტის და ადმინისტრაციული საქმიანობებისთვის საჭირო რესურსებზე მოსალოდნელ მოთხოვნებს ბიუჯეტის პერიოდის განმავლობაში. ტექნიკური პერსონალი იყენებს გეგმას, რომელიც წარმოდგენილია ოპერატიულ ბიუჯეტში სხვადასხვა საქმიანობის დონის კოორდინაციისთვის, ამავე დროს იგი აღრიცხავს მონაცემებს მიმდინარე საქმიანობის შესახებ, რომელიც შეიძლება იქნეს გამოყენებული მომავალი ბიუჯეტის შემუშავების დროს.

ფინანსური ბიუჯეტი

ბიუჯეტის შემდგენლები ამზადებენ ბალანსს და დაგეგმილ მოგება-ზარალის ანგარიშს და დანახარჯებზე ინვესტირების, წარმოებისა და გაყიდვების გეგმის ფინანსური შედეგების შესაფასებლად.

ბიუჯეტის შემდგენლები იყენებენ ნაღდი ფულის მოძრაობის შესახებ ანგარიშს ორი მიზნით:

1. რომ დაგეგმონ ჭარბი ნაღდი ფულის გამოყენება, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მოკლევადიანი ინვესტირებისთვის, ვიდრე უბრალოდ მისი შენახვა;
2. ნაღდი ფულის დეფიციტის აღმოფხვრის დასაგეგმად.

ბიუჯეტირების პროცესის ილუსტრირება

ბიუჯეტირების პროცესმა შეიძლება განაპირობოს იმედის გაცრუება და დასჭირდეს დიდი დრო. ზოგიერთი ორგანიზაცია ხარჯავს ათასობით საათს თვეების განმავლობაში ბიუჯეტის დოკუმენტების მოსამზადებლად უბრალოდ მისი აღწერის მიზნით. ჩვენ წარმოგიდგენთ მთლიან ბიუჯეტირების პროცესს გამარტივებული მაგრამ სრული სახით მაგალითის საფუძველზე, რომელიც შეიცავს უკვე აღწერილ ბევრ ბიუჯეტის ელემენტს.

Oxford Tole Art, Buoy Division

Oxford Tole Art ყიდის მაღალი ხარისხის ხისა და ლითონის საგნებს, ახალსა და ანტიკვარულს, რომელიც შეღებილია მფლობელის Gael Foster-ის მიერ. ბოლო დრომდე თითოეული პროდუქტი იყო უნიკალური და Gael-ი თავად მუშაობდა ყველა მათგანზე. ორი წლის წინ მან შეიმუშავა ახალი პროდუქტის ხაზი, რომლის გაყიდვასაც ის დიდი მოცულობით გეგმავდა, რადგან სურდა თავისი ბიზნესის გაფართოება. ახალი პროდუქტი მოიცავდა შეღებილ სათევზაო ტივტივას ორ მოდელს: Santa შეღებილი იყო და ჰგავდა სანტა კლაუსს და Danny Buoy, რომელიც ჰგავდა ირლანდიელ მეთევზეს. Gael-მა ახალი პროდუქტისთვის შექმნა Oxford Tole Art Buoy Division (შემდეგში წოდებული როგორც Oxford Tole Art). Gael-მა დაიქირავა მენეჯერი April Cheung-ი, რომელსაც უნდა ემართა ახალი ბიზნესის ყოველდღიური საქმიანობა.

წარმოების პროცესი დაიწყო როცა Gael-მა შეისყიდა ნახმარი სათევზაო ტივტივა ადგილობრივი მეთევზეებისგან თითო 2.25 დოლარად. მხატვარი ქვიშით ხეხავდა ნახმარ ტივტივას და აცილებდა ძველ საღებავს. იგი იყენებდა გრუნტის საღებავის ძირითად ფენას. როცა ფენა შრებოდა მხატვარი ხელით ხატავდა სანტა კლაუსის გამოსახულებას ან მეთევზეს ტივტივაზე. სურათის გაშრობის შემდეგ მხატვარი იყენებდა ლაქს საბოლოო

დაფარვისთვის. გაშრობის შემდეგ იგი ახვევდა საგანს შესაფუთ მასალაში და დებდა სპეციალურად გამოყოფილ გასაგზავნ კონტეინერში, რომელსაც Oxford Tole Art-ი უშუალოდ უგზავნიდა მომხმარებელს.

Oxford Tole Art-ს ჰყავდა ორი სახის მომხმარებელი: საცალო და დილერი. საცალო შეკვეთები მოდიოდა ფოსტით და წინასწარ ხდებოდ გადახდა. საცალო ფასი ერთეულზე შეფუთვისა და გაგზავნის ხარჯების ჩათვლით შეადგენდა 80 დოლარს. რადგან დილერები ყიდულობდნენ სხვა პროდუქტს მიმწოდებლებისგან Gael-ი კარგავდა დილერის შეკვეთებს, რადგან მას არ შეეძლო შეკვეთის მაშინვე შესრულება.

დილერები თანხას რიცხავენ ანგარიშზე. დილერის მიერ ანგარიშსწორება უნდა მომხდარიყო ინვოისის წარდგენიდან 30 დღის განმავლობაში. თუმცა დილერი ხშირად არ ასრულებდა თაეის ვალდებულებას. მხოლოდ დილერების 30% იხდიდა იმავე თვეში, 45% მეორე თვეში, 20% მესამე თვეში და დილერების 5% არ იხდიდა.

Oxford Tole Art-მა დაიქირავა ადგილობრივი მხატვრები ტიეტივის შესაღებად. დასაქმების ადგილობრივი პირობების გათვალისწინებით Oxford Tole Art-ს უნდა დაექირავებინა მხატვარი სამი თვის განმავლობაში. იგი იღებდა მუდმივ თვიურ ხელფასს 2,000 დოლარს და მუშაობდა მაქსიმუმ 160 საათს თვეში. Oxford Tole Art-ის მენეჯერი იღებდა პერსონალთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებას კვარტლის დასაწყისში. მთლიანი დრო, რომელიც სჭირდებოდა ქვიშით გახეხვას, ძირითადი ფენის ნასმას, შეღებვასა და ჩალაგებას შეადგენდა 0.8 საათს.

შეღებვის ხარჯები თითოეულ ტიეტივაზე იყო 3.15 დოლარი. ნარმოების სხვა ხარჯები, სახეხი ქაღალდის, ფუნჯის, ლაქის და სხვა საშუალებების ჩათვლით შეადგენდა 2.75 დოლარს ტიეტივაზე, ხოლო შეფუთვის მასალის ხარჯი იყო 1.95 დოლარი, კურიერით გაგზავნის ხარჯი – 7.50 დოლარი. Oxford Tole Art შეისყიდდა ნაღდი ფულით ყველა ცვალებად რესურსებს თვეში საჭიროების მიხედვით.

Oxford Tole Art-მა დაიქირავა ადგილი წარმოებისთვის ინდუსტრიულ პარკში ერთი წლით, სადაც მხატვრები მუშაობდნენ. იჯარის პირობა მოიცავდა კვარტალურ წინასწარ გადასახდს. Oxford Tole Art-ს შეეძლო დაექირავებინა სხვადასხვა ზომის ფართი განსხვავებული სიმძლავრით: 600, 800, 1000 და 1,200. კვარტალური იჯარის გადასახადი შესაბამისად შეადგენდა $3,600, $4,800 $6,000 $7,200.

მაღაზიის ტიპი	მაღაზიის სიმძლავრე (რაოდენობა)	კვარტალური იჯარა
A	600	$3,600
B	800	4,800
C	1,000	6,000
D	1,200	7,200

დაზღვევა, გათბობა, განათება და ბიზნესის გადასახადი იყო 20,000 დოლარი, და რეკლამირების ხარჯები 40,000 დოლარი წელიწადში. April Cheung-ის მენეჯერი გამოიმუშავებდა 30,000 დოლარს წლიურად საქმიანობის მართვისთვის, რაც მოიცავდა ნედლეულის შესყიდვას, შეკვეთების მიღებასა და კონტროლს, ანგარიშების წარდგენასა და აღრიცხვას.

ყველა ოპერატიული ხარჯების გადახდა ხდებოდა თანაბრად ყოველთვიურად.

2005 წლის ოქტომბრის, ნოემბრის და დეკემბრის გაყიდვები და წინასწარ დადგენილი 2006 წლის მოთხოვნა მოცემულია 10-4 სურათზე, რომელზეც დაყრდნობით Gael-მა და April-მა გადაწყვიტეს 2006 წელს იჯარით აეღოთ 800-იანი სიმძლავრის მქონე ადგილი და დაექირავებინათ ორი მღებავი პირველ კვარტალში, ორი- მეორეში, ერთი– მესამეში და სამი მეოთხე კვარტალში.

Geal-ი გეგმავს ამოიღოს 20,000 დოლარი კომპანიიდან პირველ ექვს თვეში, რომელიც სულ შეადგენს 40,000 დოლარს წელიწადში კომპენსაციის სახით. მას აგრეთვე სურს შეინახოს კომპანიის მთლიანი თანხა ცალკე საბანკო ანგარიშზე მინიმალური ბალანსი 5,000 დოლარი (იხილეთ 10-5 სურათი). Geal-მა მოაგეარა 50,000 დოლარის კრედიტის საკითხი ბანკთან, რომელმაც კომპანიას მისცა მოკლევადიანი ფულადი სახსრები. ყოველი თვის დასაწყისში ბანკი არიცხავს კრედიტის გადაუხდელ ბალანსს 1%-ის ოდენობით. ბანკი იხდის პროცენტს 0.6%-ის ოდენობით ანგარიშზე არსებულ ყოველ ნაღდ ფულზე, რომელიც აჭარბებს 5,000 დოლარს. ბანკი იხდის პროცენტს ყოველი თვის პირველ დღეს ანგარიშზე არსებული ბალანსის მიხედვით.

სურათი 10-4
Oxford Tole Art-ის პროგნოზირებული მოთხოვნა 2005-2006

თვე	მოთხოვნა		
	საცალო	დილერი	სულ
ოქტომბერი 2005*	275	510	785
ნოემბერი 2005*	420	425	845
დეკემბერი 2005*	675	175	850
იანვარი 2006	100	375	475
თებერვალი 2006	105	400	505
მარტი 2006	95	425	520
აპრილი 2006	115	350	465
მაისი 2006	75	300	350
ივნისი 2006	60	250	310
ივლისი 2006	50	300	350
აგვისტო 2006	55	325	380
სექტემბერი 2006	75	300	375
ოქტომბერი 2006	150	300	450
ნოემბერი 2006	290	350	640
დეკემბერი 2006	350	400	750

*ფაქტიური

სურათი 10-5
Oxford Tole Art-ის ბალანსი, იანვარი, 2006

ნაღდი ფული	$5,000	სააქციო კაპიტალი	$34,948
დებიტორული მოთხოვნები	29,948		
მთლიანი აქტივები	$34,948	მთლიანი ვალდებულებები და სააქციო კაპიტალი	$34,948

მოთხოვნის პროგნოზირება

ორგანიზაციის მიზანი მდგომარეობს ბიუჯეტირების პროცესის შეფასების სტრუქტურისა და სანყისი წერტილის შემუშავებაში. (იხილეთ 10-3 სურათი). Oxford Tole Art-ის მიზანია მაღალი ხარისხის პროდუქციის ნარმოება, რომელიც მომგებიანი იქნება. გეგმა მისაღებია თუ არა, ამის დასადგენად Geal-ი ადარებს წინასწარი ოპერატიული გეგმით დადგენილ ფინანსურ შედეგებს ორგანიზაციის ფინანსურ მიზნებთან.

როგორც ნაჩვენებია 10-3 სურათზე, ბიუჯეტირების პროცესზე სერიოზულ გავლენას ახდენს მოთხოვნის პროგნოზირება, რომელიც მარტივად მდგომარეობს გაყიდვებზე მოთხოვნის შეფასებაში მითითებული გასაყიდი ფასის ფარგლებში. ორგანიზაციები ახდენენ მოთხოვნის პროგნოზირებას ბევრი საშუალებით. ზოგიერთი იყენებს ბაზრის შესწავლას, რომელსაც ახორციელებს გარედან მოყვანილი ექსპერტი ან საკუთარი გაყიდვების პერსონალი. სხვა ორგანიზაციები იყენებენ სტატისტიკურ მოდელს მოთხოვნის პროგნოზირებისთვის ეკონომიკური საქმიანობის მიმართულებისა და პროგნოზირების დადგენით და აკავშირებენ წარსულ გაყიდვებს ეკონომიკურ საქმიანობასთან. სხვა კომპანიები მარტივად უშვებენ, რომ მოთხოვნა იზრდება ან მცირდება საორიენტაციო მაჩვენებლით წინა მოთხოვნის დონესთან შედარებით.

მოთხოვნის პროგნოზირების შემუშავებისთვის გამოყენებული მიდგომის მიუხედავად, ორგანიზაციამ უნდა მოამზადოს გაყიდვების გეგმა პროდუქციის ძირითადი ხაზისა და მომსახურებისთვის. გაყიდვების გეგმა გვაძლევს საფუძველს წარმოებისთვის აუცილებელი ფაქტორების შესაძენად, როგორიცაა მუშახელი, მასალა, წარმოების სიმძლავრე და ნაღდი ფული. წარმოების გეგმა ძალიან მგრძნობიარეა გაყიდვების გეგმასთან მიმართებაში. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციების უმეტესობა ადგენს ბიუჯეტს კომპიუტერის საშუალებით და ამგვარად, მგეგმავებს შეუძლიათ სწრაფად გამოიკვლიონ თუ რა გავლენა მოახდინა გაყიდვების გეგმაში ცვლილებებმა წარმოების დაგეგმვაზე.

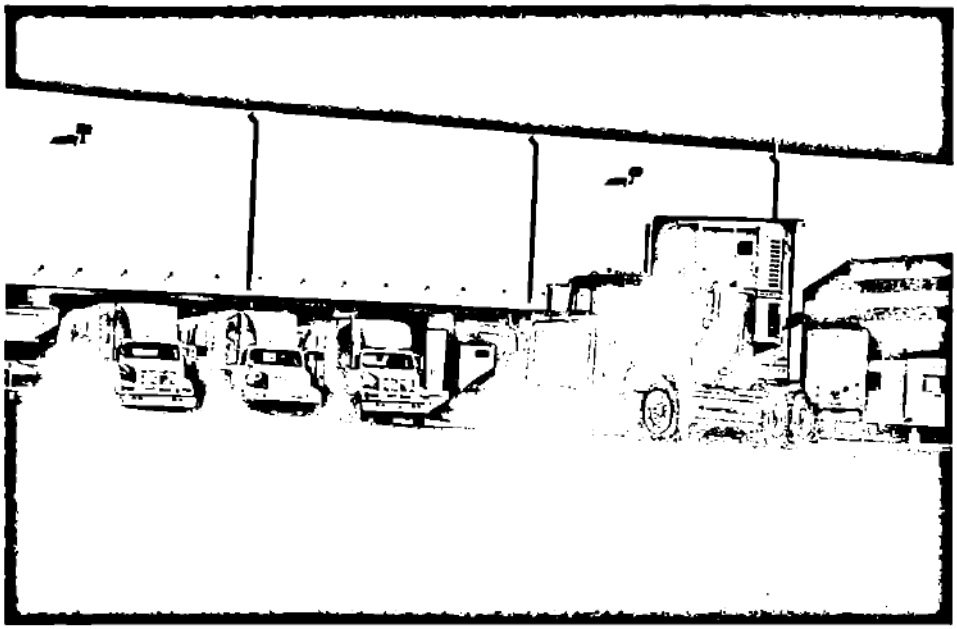
ბიუჯეტის შედგენის პროცესი მოიცავს მრავალი ალტერნატივის შემუშავებას. პროგნოზირების პროცესში ბევრი დეტალის გათვალისწინება აუმჯობესებს იმის შანსებს, რომ ბიუჯეტირების პროცესი სწორად განსაზღვრავს პოტენციურ ვიწრო ადგილებსა და პრობლემებს წარმოების ნაკადების დროული მითითების საშუალებით. თუმცა ცალკეული დეტალის პროგნოზირება და დაგეგმვა წარმოების ათასობით დეტალებს შორის შეიძლება აღმოჩნდეს მეტისმეტად ძვირი და შრომატევადი გამოსათვლელად. ორგანიზაციების უმეტესობა ეყრდნობა წარმოების მგეგმაველების გადაწყვეტილებას, რომელიც მოიცავს დეტალის საჭიროებასა და ხარჯს შორის ბალანსის შედგენას და დეტალების წარმოების გრაფიკის შექმნას. მგეგმაველები ახორციელებენ ამ პროცესს ფონდში პროდუქტის დაჯგუფების გზით, ამგვარად, ცალკეულ პროდუქტს მოცემულ ფონდში გააჩნია უხეშად თავისი შესაბამისი მოთხოვნა ორგანიზაციის რესურსებზე და ასეთი მეთოდებით დაგეგმვა გამარტივებულია. რადგან Oxford Tole Art-ს აქვს მხოლოდ ერთი პროდუქტი შეღებილი ტიეტივა ორი ვარიაციით, მისი ბიუჯეტი შეიძლება იქნეს დეტალურად შემუშავებული. ბევრი პროდუქტისა და მომსახურების მქონე ორგანზაციებმა შეიძლება აირჩიონ ბიუჯეტირება გაერთიანებული დონეებით, როგორიცაა პროდუქტის ხაზი. მაგალითად, წარმოება სანარმოში, რომელიც უშვებს თაეის ტკივილის აბებს, შეიძლება შეადგინოს ბიუჯეტი პროდუქციის ხაზის მიხედვით და არა ინდივიდუალური პროდუქტის სახეებით.

წარმოების გეგმა

მგეგმაველები წარმოების გეგმის შემუშავებისთვის დასრულებული გაყიდვების გეგმას ათანხმებენ ორგანიზაციის მარაგების პოლიტიკასა და ნარმოების დონესთან (10-3 სურათი, ყუთი 5). გეგმა განსაზღვრავს საჭირო წარმოებას ცალკეული შუალედური პერიოდისთვის, რომელიც შეადგენს წლიური ბიუჯეტის პერიოდს. ბიუჯეტის პერიოდები, როგორიცაა წელი, შეიძლება მოიცავდეს შუალედურ პერიოდებს, რომელიც შედგება დღეების, კვირეების ან თვეებისგან; ეს დამოკიდებულია შეძენის, წარმოების, გაყიდვისა და დისტრიბუციის საქმიანობით დაკავებული პერსონალის ინფორმაციულ მოთხოვნებზე.

მგეგმაველები იყენებენ მარაგების მართვის პოლიტიკას. (10-3 სურათი, ყუთი 4) და გაყიდვების გეგმას (10-3 სურათი, ყუთი 2) წარმოების გეგმის შესამუშავებლად (10-3 სურათი, ყუთი 5). აქედან გამომდინარე, მარაგების პოლიტიკა არსებით როლს თამაშობს წარმოების გეგმის ფორმის განსაზღვრაში. ზოგიერთ ორგანიზაციას გააჩნია პროდუქტის წარმოების პოლიტიკა მარაგების სახით და ცდილობს პროდუქცია შეინახოს დიდი ხნით წინასწარ დადგენილი, სამიზნე რაოდენობის მარაგების სახით. აღნიშნული მარაგების პოლიტიკა ხშირად ასახავს წარმოების სტრატეგიის დონეს, რაც დამახასიათებელია მაღალკვალიფიციური თანამშრომლებისგან შემდგარი ორგანიზაციისთვის ან ისეთი კომპანიისთვის, რომელსაც აქვს აღჭურვილობა მხოლოდ ერთი პროდუქტის წარმოებისათვის. წარმოების სტრატეგიული დონე ასახავს მოქნილობის ნაკლებობას. მაღალი კვალიფიკაციის თანამშრომლები არ შეიძლება იქნეს გამოყენებული სხვადასხვა სამუშაოების შესასრულებლად ორგანიზაციაში; შესაბამისად, ისინი უნდა იყვნენ მუდმივად დაკავებული იმ საქმიანობით, რომელიც კარგად იციან. მსგავსად ამისა, აღჭურვილობა, რომელიც გამოიყენება მხოლოდ ერთი სახის პროდუქტის წარმოებისთვის ასევე სრულად უნდა იყოს დატვირთული, რომ მისი სიძვირე გაამართლოს. მსგავსი ორგანიზაციების თვიური გაყიდვები ეცემა მარაგების დონის ქვემოთ და წარმოების გეგმა ყოველ თვეში აღადგენს მარაგების დონეს სამიზნე მაჩვენებლამდე.

სხვა ორგანიზაციებს გააჩნიათ დაგეგმილი გაყიდვების შესაბამისი მარაგების წარმოების პოლიტიკა ბიუჯეტის დროის შუალედის პერიოდში. ორგანიზაციები გადადიან დროული მიწოდების პრინციპით მარაგების პოლიტიკის განხორციელებაზე და ანარმოებენ პროდუქციას, რომელიც აკმაყოფილებს მომდევნო პერიოდის მოთხოვნებს, რაც თავის მხრივ წარმოადგენს შუალედურ რგოლს მთლიანად დროული მიწოდების პრინციპით წარმოების სისტემაზე გადასვლისკენ, რომლის დროსაც წარმოება ხდება მხოლოდ შეკვეთის მიხედვით, მაგალითად, როგორიცაა Toyota-ს შემთხვევა. ცალკეული შუალედური პერიოდის ციკლის დრო უფრო და უფრო მოკლდება, სანამ ორგანიზაცია მიაღწევს დროული მიწოდების პრინციპს. ამგვარი დაგეგმვის დროს მომდევნო კვირის ან თვის მარაგების სამიზნე რაოდენობა დაგეგმილი გაყიდვების დონეს შეესაბამება და დაგეგმილი წარმოება მოიცავს იმ რაოდენობას, რომელიც აუცილებელია სამიზნე მარაგების უზრუნველსაყოფად. დროული მიწოდების პრინციპით მარაგების პოლიტიკის



დროული მიწოდების პრინციპით წარმოების პროცესის პიონერი გახლავთ Toyota Motor Company, სადაც მიმწოდებლები აწოდებენ დეტალებს ზუსტად საჭირო დროს. დროული მიწოდების პრინციპით წარმოების სისტემა განაპირობებს მარაგებთან დაკავშირებული ხარჯების მნიშვნელოვან შემცირებას, როგორიცაა შენახვა და დაძველება. დროული წარმოების პრინციპით წარმოების პროცესი მოითხოვს რთულ და საიმედო კოორდინაციას მომხმარებელსა და მიმწოდებლებს შორის.
წყარო: Alamy Images.

განხორციელება მოითხოვს თანამშრომლების, აღჭურვილობისა და წარმოების პროცესის მოქნილობას, სადაც წარუმატებლობის მცირე პოტენციალი არსებობს. ისეთ ორგანიზაციებში, რომლებიც იყენებენ დროული მიწოდების პრინციპით მარაგების სტრატეგიას, მოთხოვნა უშუალოდ განაპირობებს წარმოების გეგმას – რაც ნიშნავს, რომ წარმოება ცალკეულ პერიოდში უთანაბრდება მომდევნო პერიოდის დაგეგმილი გაყიდვების დონეს. ასეთი გახლავთ მარაგების პოლიტიკა, რომელსაც იყენებს Oxford Tole Art-ი (10-3 სურათი, ყუთი 4).

დანახარჯთა გეგმის შემუშავება

მგეგმავების მიერ მისაღები წარმოების გეგმის შემუშავების შემდეგ, მათ შეუძლიათ წინასწარ დაადგინონ აუცილებელი რესურსები. შესყიდვის ჯგუფი ამზადებს მასალათა შესყიდვის გეგმას ნედლეულის შესაძენად და მოსამარაგებლად წარმოების გეგმის შესაბამისად (10-3 სურათი, ყუთი 7). მასალათა შესყიდვის გეგმა მუშავდება ორგანიზაციის წარმოების გეგმის ციკლისა (რომელიც შეიძლება იყოს საათობრივი, დღიური, კვირის მანძილზე, თვიური ან უფრი ხანგრძლივი) და მიმწოდებლის წარმოების გეგმის მიხედვით. ორგანიზაციის წარმოების გეგმა ატყობინებს მიმწოდებლებს მათ მიერ მოწოდებული მასალის რაოდენობისა და მიწოდების დროის შესახებ. წლის განმავლობაში გაყიდვებისა და წარმოების გეგმის ცვლილების გამო ორგანიზაციასა და მის მიმწოდებლებს შეეძლოთ საქმიანობის პერიოდში მიღებული ინფორმაციის მიხედვით თავიანთი გეგმების სწრაფი რეგულირება. მაგალითად, მოდური პროდუქტის მწარმოებელმა შეიძლება აღმოაჩინოს, რომ მოთხოვნა მკვეთრად აჭარბებს მოლოდინსა და შესაბამისად მიწოდებას. მან უნდა შეატყობინოს ამის შესახებ მიმწოდებელს და მოითხოვოს უფრო მეტი ნედლეული. ზოგიერთ შემთხვევაში, წარმოებისა და მასალათა მომარაგების გეგმა მკაცრად უნდა დადგინდეს და დამატებითი ცვლილებები არ უნდა შევიდეს. მაგალითად, წარმოების გრაფიკის გადაცემა დიდი ავტომობილის ამწყობ საწარმოში ხდება წარმოების დაწყებამდე 8 კვირით ადრე. ეს საშაულებას აძლევს მიმწოდებლებსა და ამწყობი საწარმოს მენეჯერებს, რომ უზრუნველყონ ნედლეულის მომარაგება და გეგმის მიხედვით წარმოების დაწყება.

წარმოების ჯგუფი და სხვა პერსონალი ამზადებს მუშახელის დაქირავებისა და ტრენინგის გეგმას (10-3 სურათი, ყუთი 8). აღნიშნული გეგმა მუშაობს იმ დღიდან, როცა პერსონალს მოეთხოვება მუშახელის დაქირავებისა და წვრთნის გრაფიკის შემუშავება, რაც უზრუნველყოფს პერსონალის მზადყოფნას. აღნიშნული გეგმა მოიცავს საქმიანობის გაფართოებას ან შემცირებას. მაგალითად, როცა ორგანიზაციაში საქმიანობა მცირდება, ის იყენებს ხელახალი ტრენინგის გეგმას, რომლის საშუალებითაც თანამშრომლები გადაჰყავს ორგანიზაციის სხვა ნაწილში ან შეიმუშავებს თანამშრომლების განთავისუფლების გეგმას. თანამშრომლების დროებით განთავისუფლების გეგმა შეიძლება შეიცავდეს ხელახალ ტრენინგსა და სხვა საქმიანობებს, რაც დაეხმარება თანამშრომლებს ახალი სამუშაოს პოვნაში. რადგან თანამშრომლების განთავისუფლება მოიცავს მორალურ, ეთიკურ და იურიდიულ საკითხებს და მასთან დაკავშირებულ მაღალ ხარჯებს, ბევრი ორგანიზაცია ცდილობს თავიდან აიცილოს თანამშრომელთა განთავისუფლება სხვა ალტერნატივის არსებობის პირობებში.

ორგანიზაციაში სხვა გადაწყვეტილების მიმღები პირები ამზადებენ ადმინისტრაციულ და დისკრეციულ ხარჯების გეგმას, რომელსაც მთლიანობაში მოჰყავს მოწოდებული დანახარჯები საქმიანობებზე, როგორიცაა: კელევა, განვითარება, რეკლამირება და ტრენინგი (10-3 სურათი, ყუთი 9). დისკრეციული დანახარჯები უზრუნველყოფს ინფრასტრუქტურის განვითარებას წარმოებისა და გაყიდვების გეგმის შესაბამისად. დისკრეციული აქ ნიშნავს, რომ მიმდინარე გაყიდვებისა და წარმოების დონე არ არის დამოკიდებული დახარჯული თანხის ოდენობაზე. უფრო მეტიც, კომპანიის მენეჯერები ადგენენ დისკრეციული დანახარჯების ოდენობას. მისი დადგენის შემდეგ, დისკრეციულ საქმიანობაზე გასანევი ხარჯი ხდება მუდმივი ბიუჯეტის პერიოდში, რადგან მასზე პროდუქტის მოცულობა ან ასორტიმენტი გაელენას არ ახდენს.

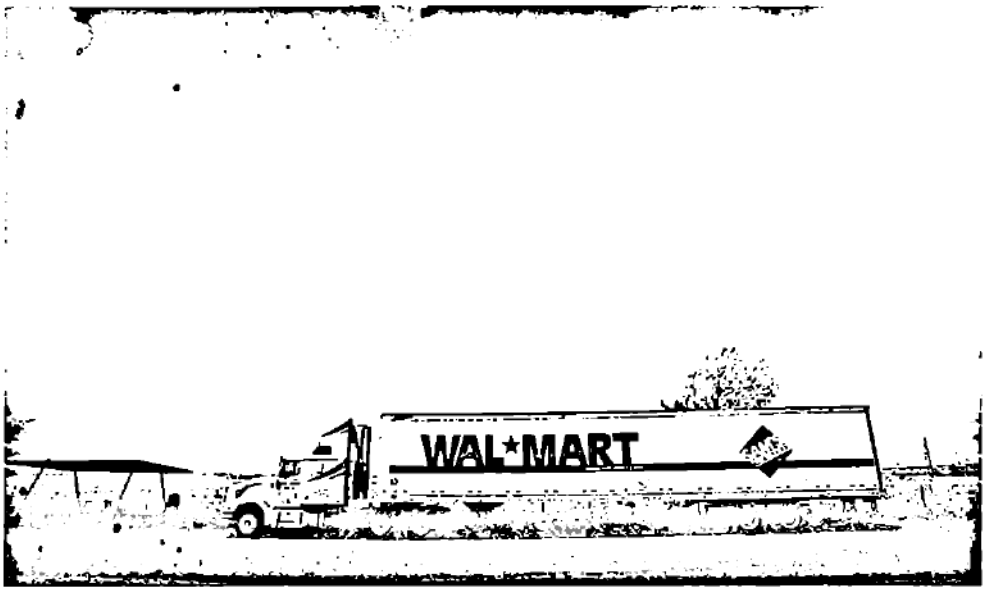
თუ სწრაფი კვების რესტორანი გეგმავს 3,000 ჰამბურგერის წარმოებას ბიუჯეტირებულ პერიოდში, მას განსაზღვრული აქვს საჭირო მასალის რაოდენობა, რადგან არსებობს ფიზიკური ან ტექნიკური დამოკიდებულება ინგრედიენტებს შორის, როგორიცაა ხორცი, ლობიო, სანელებლები, შეფუთვა და ჰამბურგერის რაოდენობა. თუმცა, არავითარი პირდაპირი ტექნიკური ან ფიზიკური კავშირი არ არსებობს გაყიდული ჰამბურგერის რაოდენობას, რეკლამირებასა და თანამშრომელთა ტრენინგზე გაწეულ დისკრეციულ დანახარჯს შორის.

ბოლოს, შესაბამისი უფლებამოსილი პირები ამტკიცებენ კაპიტალდაბანდების გეგმას ახალი წარმოების სიმძლავრის დანერგვის მიზნით (10-3 სურათი, ყუთი 3). რადგან კაპიტალდაბანდების პროექტი მოიცავს ხანგრძლივ პერიოდს, ვიდრე მიმდინარე ბიუჯეტის პერიოდია, გრძელვადიანი დაგეგმვის პროცესი განაპირობებს კაპიტალდაბანდების გეგმის შემუშავებას. მასალის, მუშახელისა და დამხმარე რესურსებთან დაკავშირებული დანახარჯების გეგმა დაფუძნებულია ორგანიზაციის საქმიანობის პროგნოზირებაზე, რითაც ის მიაღწევს წარმოების გეგმით გათვალისწინებულ სამიზნე წარმოების დონეს. დაგეგმვის პერიოდის დრო გვიჩვენებს მიმდინარე წარმოების მოთხოვნებს და წარმოების მგეგმავები შეიმუშავებენ დეტალური წარმოებისა და შესყიდვის გრაფიკს.

სიმძლავრის დონის არჩევა

Oxford Tole Art-ში სამი სახის რესურსები განსაზღვრავს თვიური წარმოების სიმძლავრეს:

1. *ცვალებადი რესურსები, რომლის შეძენა ორგანიზაციას შეუძლია მოკლევადიან პერიოდში, როგორიცაა სალებავისა და შესაფუთი მასალის მომარაგება.* თუ მიმწოდებელი არ მიანდის აღნიშნულ რესურსებს კომპანიას ან მიანდის არა შესაბამის რესურსებს, წარმოების პროცესი შესაძლებელია დაირღვეს. აღნიშნული საკითხი არ იქნა განხილული Oxford Tole Art-ის მიერ, მაგრამ ეს არის სერიოზული პრობლება მრავალი ორგანიზაციისთვის. ორგანიზაციები, როგორიცაა Wal-Mart-ი ხარჯავს დიდ დროსა და ფინანსებს მომწოდებლებთან ურთიერთობის რეგულირებისთვის, შესაბამისად, ისინი იღებენ უდეფექტო მასალას და შეისყიდიან მარაგებს საჭიროების შემთხვევაში.
2. *სიმძლავრის რესურსები, როგორიცაა მღებავი, რომელიც ორგანიზაციამ უნდა დაიქირავოს საშუალოვადიანი პერიოდით.* პირველი ივლისიდან 30 სექტემბრამდე Oxford Tole Art-ი გეგმავს ერთი მღებავის დაქირავებას. რადგან თითოეული მღებავი მუშაობს 160 საათი თვეში და ერთი ტიუტორია მოითხოვს 0.8 საათს დასამზადებლად, თვიური



Wal-Mart-ის ლოჯისტიკის სისტემა აშკარა გახდა 2005 წლის სექტემბერში, როცა კომპანიამ მიაწოდა მეტისმეტად საჭირო საქონელი გრიგალი „კატრინასგან" დაზარალებულებს ამერიკის შეერთებული შტატების სამხრეთში.

წყარო:Chris Hondros/Getty Editorial.

სიმძლავრე საშუალოვადიანი საქმიანობის შესრულებისთვის პირველი ივლისიდან 30 სექტემბრამდე მოიცავს 200 (=160/0.8) ერთეულს.

3. ***სიმძლავრესთან დაკავშირებული რესურსები, როგორიცაა ქარხნის შენობა, რომელიც ორგანიზაციამ გრძელვადიანი პერიოდით უნდა შეიძინოს.*** Gael-ი გეგმავს მაღაზიის დაქირავებას, რომლის თვიური სიმძლავრე შეადგენს 800 ერთეულს. იგი დადგა ამ პრობლემის წინაშე მოკლევადიან პერიოდში, მაშინ როცა სხვა ორგანიზაციებს დასჭირდათ რამოდენიმე წელი გრძელვადიანი სიმძლავრის შესაძენად, რაც მოიცავს 10 წელსა და მეტ დროს, დანახარჯი გამართლებულია მხლოდ მაშინ, როცა ის გრძელვადიანია. წარმოვიდგინოთ ის დრო, რომელიც ნავთობგადამამუშავებელ კომპანიას სჭირდება ნავთობის გადამამუშავებელი საწარმოს აშენებისთვის ან დრო, რომელიც მუნიციპალიტეტს სჭირდება საავადმყოფოს ასაშენებლად. სიმძლავრის რესურსები ძვირია და ეწოდება აუცილებელი, რადგან ის არ იცვლება, იმის მიუხედავად თუ რამდენად გამოიყენებს შენობას. სიმძლავრისა და მუდმივი ხარჯები არ იცვლება მოკლევადიან პერიოდში. აქედან გამომდინარე, სიმძლავრის რესურსები მოიცავს ფინანსურ რისკს ორგანიზაციისთვის.

რესურსების ბუნებას განსაზღვრავს მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი რესურსები, როგორც 10-6 სურათზე არის მოცემული. ბევრმა ორგანიზაციამ შეიმუშავა რთული მიდგომა წარმოების გეგმის ასარჩევად, რომელიც აბალანსებს მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი სიმძლავრის გამოყენებას, რომელსაც მინიმუმადე დაპყავს მოცდნის დრო. მაგალითად, მომსახურების ადგილის ზომა და რაოდენობა ბანკში ქმნის სიმძლავრეს, რომელიც ხელმისაწვდომია ნებისმიერ პერიოდში და გათვალისწინებულია შენობის შეძენის შესახებ გრძელვადიანი გადაწყვეტილების მიღებისას. შერჩეული გრძელვადიანი სიმძლავრის დონე ასახავს ორგანიზაციის შეფასებას გრძელვადიანი ზრდის მიმართულების მხრივ. Oxford Tole Art-ისთვის გრძელვადიანი სიმძლავრე განისაზღვრა საიჯარო შეთანხმებით, რომელიც ერთ ნელს მოიცავს. თუ Oxford Tole Art-ი ქმნიდა სიმძლავრეს, მისი გრძელვადიანი სიმძლავრე განისაზღვრებოდა შენობის დაგეგმვისა და აშენების დროით.

ბანკის მიერ სრული დროით დაქირავებული თანამშრომელთა რაოდენობა განსაზღვრავს გრძელვადიან სიმძლავრეს, რომელიც ხელმისაწვდომია საშუალო პერიოდში. მაგალითად, თუ გეგმა მოიცავს სიმძლავრის შეძენას, რომელსაც ორგანიზაცია გამოიყენებდა გაყიდვების ზრდასთან ერთად, საშუალოვადიანი სიმძლავრის შესახებ

სურათი 10-6
სიმძლავრის სახეები და შესრულების დრო

საგანი	მოთხოვნილი სიმძლავრის სახე	მაგალითები
საჭირო ცვალებადი რესურსები მოკლევადიან პერიოდში (რამოდენიმე კვირაზე ნაკლები)	არსებული სიმძლავრის გამოყენების საშუალებას იძლევა	ნედლეული, მინდობა, დროებითი მუშახელი
აუცილებელი რესურსები საშუალოვადიან პერიოდში (რამოდენიმე კვირიდან ექვს თვემდე)	საერთო დანიშნულების სიმძლავრე, რომელიც გადადის ორგანიზაციებს შორის მოცემულ დროს	თანამშრომლები, ზოგადი დანიშნულების აღჭურვილობა, სპეციალური ნედლეული
აუცილებელი რესურსები საშუალოვადიან პერიოდში (ექვს თვეზე მეტი)	სპეციალური დანიშნულების სიმძლავრე, რომელიც მომხმარებელზეა ორიენტირებული	შენობა, სპეციალური დანიშნულების აღჭურვილობა

გადაწყვეტილებაში შევიდოდა სხვა ელემენტები, რომელიც მოითხოვს საშუალოვადიან ვალდებულებებს. ის მოიცავს საჭირო თანამშრომელთა რაოდენობისა და ბანკის აღჭურვილობის განსაზღვრას, რომელიც საშუალებას მისცემდა ბანკს მისი გრძელვადიანი სიმძლავრის გამოყენების. საშუალოვადიანი სიმძლავრის შესახებ გადაწყვეტილება მოიცავს უფრო დიდ პერიოდს, რომელიც საჭიროა საშუალოვადიანი სიმძლავრის პრაქტიკულად გამოსაყენებლად ან ნიშნავს საკონტრაქტო პერიოდს საშუალოვადიანი სიმძლავრისთვის, რომელიც Oxford Tole Art-ის არის მხატვრისთვის შეადგენს სამ თვეს.

ბანკის მიერ დაქირავებული დროებითი ან მუდმივი თანამშრომლების რაოდენობა შეადგენს მის ყოველდღიურ სიმძლავრეს. მსგავსი მოკლევადიანი სიმძლავრის შესახებ გადაწყვეტილება ასახავს ციკლურ მოთხოვნას, რომელსაც ბანკი აწყდება ყოველდღიურად, კვირის მანძილზე ან წლიურად. მოკლევადიანი სიმძლავრის შესახებ გადაწყვეტილება ასახავს დროს, რომელიც საჭიროა მოკლევადიანი სიმძლავრის გამოყენებისთვის. Oxford Tole Art-ისთვის ეს არის დრო, რომელიც სჭირდებათ მიმწოდებლებს ნედლეულის მოწოდებისთვის, რაც მიიჩნევა როგორც დაუყოვნებელი. თუმცა, Oxford Tole Art-ს მოუხდა შეკვეთა და ლოდინი ნედლეულისთვის, ძალიან მნიშვნელოვანია შესყიდვის გეგმის შემუშავება. ამგვარად, მოკლევადიან პერიოდში ფაქტიურად საათში Oxford Tole Art-ს არ შეუწყვეტია წარმოება, სანამ ის ელოდებოდა ნედლეულს. ამ თვალსაზრისით მინდობა გეაძლევს მოკლევადიან სიმძლავრეს გრძელვადიანი სიმძლავრის გამოსაყენებლად.

ორგანიზაციები იყენებენ სხვადასხვა მიდგომებს სიმძლავრის დასადგენად და მნიშვნელოვანია იმის გაგება, თუ როგორ ირჩევენ წარმოების მგეგმავები სიმძლავრის დონეს. აღნიშნული პროცესი, რომელიც Oxford Tole Art-მა გამოიყენა, მოიცავდა მაღაზიის სიმძლავრის დონის არჩევას (600, 800, 1,000 ან 1,200 ერთეული) და შემდეგ მღებავების დაქირავებას თითოეულ კვარტალში წინასწარ გათვლილი მოთხოვნისა და არჩეული სიმძლავრის შესაბამისად, რომელიც მოიტანდა მაქსიმალურ მოგებას.

რესურსების მოხმარების საქმიანობები Oxford Tole Art-ისთვის შეიძლება დახარისხდეს სამ ჯგუფად, რომელიც საერთოა უმეტესი ორგანიზაციებისთვის:

1. ***საქმიანობები, რომელიც წარმოშობს რესურსების საჭიროებას და აქედან გამომდინარე რესურსებზე გაწეულ დანახარჯებს მოკლევადიან პერიოდში.*** Oxford Tole Art-ისთვის მსგავსი მოკლევადიანი საქმიანობები მოიცავს შესყიდვას, მომზადებას, შეღებვას, შეფუთვასა და პროდუქტის გაგზავნას. რესურსების შეძენა ამ მოკლევადიანი საქმიანობებისთვის მოითხოვს დანახარჯებს, რომელიც ცვალებადობს უშუალოდ წარმოების დონიდან გამომდინარე, რადგან მარაგების პოლიტიკა მდგომარეობს შეკვეთის მიხედვით წარმოებაში.
2. ***საქმიანობები, რომელიც მოითხოვს სიმძლავრის შეძენას საშუალოვადიან პერიოდში.*** Oxford Tole Art-ისთვის ეს არის კვარტალურად შეღებვის სიმძლავრის შეძენა, რაც გულისხმობს მღებავების დაქირავებასა და ტივტივას შეღებვას.
3. ***საქმიანობები, რომელიც მოითხოვს სიმძლავრის შეძენას ან მხარდაჭერას გრძელვადიან პერიოდში.*** Oxford Tole Art-ისთვის აღნიშნული მოიცავს წლიურად მაღაზიის სიმძლავრის დონის, რეკლამირების, მენეჯერისა და მისი ხელფასის დანახარჯების შერჩევას ისეთ დეტალებზე, როგორიცაა დაზღვევა და გათბობა.

მგეგმავები ახარისხებენ საქმიანობებს სახეობების მიხედვით, რადგან ისინი გეგმავენ, და ამოწმებენ მოკლევადიან, საშუალოვადიან და გრძელვადიან დანახარჯებს სხვადასხვაგვარად. ანალიტიკოსები აფასებენ მოკლევადიან საქმიანობებს ეფექტიანობის გათვალისწინებით. ჩვენ განვახორციელეთ ეს ამოცანა ასეთი ცოტა შესაძლო რესურსებითა და ეფექტიანობით? ჩვენ მივაღწიეთ იმ შედეგებს, რაც დავგეგმეთ? ისინი აგრეთვე სვამენ შემდეგი სახის კითხვებს:

1. აღნიშნული დანახარჯების დამატება აუცილებელი იყო თუ არა პროდუქტის ღირებულებაზე, მისი გავლენა იგრძნო მომხმარებელმა?
2. შეუძლია ორგანიზაციას გააუმჯობესოს ეს საქმინობა?
3. აღნიშნული საქმიანობის ამ გზით შეცვლა, აძლევს უფრო დიდ კმაყოფილებას მომხმარებელს?

ანალიტიკოსები აფასებენ საშუალო და გრძელვადიან საქმიანობებს ეფექტიანობის თვალსაზრისით და სვამენ ისეთ კითხვებს, როგორიცაა:

1. არსებობს თუ არა სიმძლავრის ალტერნატიული ფორმები, რომლებიც ნაკლებად ძვირია?
2. ეს არის თუ არა საუკეთესო მიდგომა ჩვენი მიზნების მისაღწევად?
3. როგორ შეგვიძლია გავაუმჯობესოთ სიმძლავრის შერჩევის შესახებ გადაწყვეტილება, რომ სიმძლავრე ნაკლებად ძვირი იყოს, ან უფრო მოქნილი?

სიმძლავრის გეგმის არჩევა, რომელიც საშუალო და გრძელვადიანი სიმძლავრის შესყიდვას გულისხმობს, მოიცავს მისი საშუალო და გრძელვადიანი დანახარჯების განსაზღვრასაც. წარმოების გეგმის შერჩევა ნიშნავს მოკლევადიანი საქმიანობების დონის არჩევას, რაც მოკლევადიან დანახარჯებს გულისხმობს და რომელსაც ბიუჯეტი აჯამებს.

მიუღებელი წარმოების გეგმის ქონა

მიუხედავად იმისა, რომ დაგეგმვასა და წარმოებას შორის დამოკიდებულება Oxford Tole Art-ში მარტივია, კომპანიის დაგეგმვის პროცესი ასახავს თუ როგორ იყენებენ მგეგმავები პროგნოზირებულ მოთხოვნას საქმიანობის დონის განსასაზღვრავად. თუ მგეგმავები აღმოაჩენენ, რომ წინასწარი წარმოების გეგმა მისაღები არ არის, რადგან დაგეგმილი მოთხოვნა აჭარბებს არსებულ სიმძლავრეს, მათ უნდა მიიღონ ზომები უფრო მეტი სიმძლავრის შესაძენად ან წარმოების დაგეგმილი დონის შესამცირებლად. მაგალითად, თუ მუშახელის ბაზარი აქტიურია Oxford Tole Art-ს შეუძლია დაიქირაოს მხოლოდ ორი მხატვარი იანვრისა და ივნისის თვეებს შორის. Gael-მა უნდა გადახედოს სიმძლავრისა და წარმოების გეგმას შეზღუდვების დადგენის მიზნით.

წარმოების გეგმის ინტერპრეტაცია

10-7 სურათი აჯამებს წარმოების გეგმას, რომელიც Oxford Tole Art-მა შეიმუშავა 2006 წლისთვის. სამი ფაქტორი, რომელიც განაპირობებს დაგეგმვას შემდეგი სახისაა:

1. მოთხოვნა, რომელიც ნიშნავს რომ მომხმარებლების გარკვეული რაოდენობა მზად არის იყიდოს პროდუქტი დადგენილ ფასად;
2. შერჩეული სიმძლავრის დონე;
3. წარმოების შედეგად მიღებული რაოდენობა.

Oxford Tole Art არ იწყებს წარმოებას შეკვეთის მიღებამდე. აქედან გამომდინარე, წარმოება არის მთლიანი მოთხოვნისა და წარმოების სიმძლავრის მინიმუმი. ჩვენ ზოგადი სახით ვწერთ შემდეგი სახის ტოლობას:

წარმოება = მინიმუმი (მთლიანი მოთხოვნა, წარმოების სიმძლავრე)

ზოგადი ფორმა შეიძლება იქნეს გამოყენებული Oxford Tole Art-ისთვის:

წარმოების სიმძლავრე = მინიმუმი (მაღაზიის სიმძლავრე, შეღებვის სიმძლავრე, მიწოდების სიმძლავრე)

სურათი 10-7
Oxford Tole Art მოთხოვნის, სიმძლავრისა და გაყიდვების მონაცემები, 2006

	იან.	თებ.	მარტი	აპრ.	მაისი	ივნისი	ივლისი	აგვ.	სექტ.	ოქტ.	ნოემ.	დეკ.
საცალო მოთხოვნა	100	105	95	115	75	60	50	55	75	150	290	350
დილერის მოთხოვნა	375	400	425	350	300	250	300	325	300	300	350	400
მთლიანი მოთხოვნა	475	505	520	465	375	310	350	380	375	450	640	750
მაღაზიის სიმძლავრე	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
შეღებვის სიმძლავრე	400	400	400	400	400	400	200	200	200	600	600	600
ნარმოების სიმძლავრე	400	400	400	400	400	400	200	200	200	600	600	600
სულ ნარმოებული და გაყიდული ერთეულები	400	400	400	400	375	310	200	200	200	450	600	600
წარმოებული და გაყიდული ერთეულები საცალოდ	100	105	95	115	75	60	50	55	75	150	290	350
წარმოებული და გაყიდული ერთეულები დილერზე	300	295	305	285	300	250	150	145	125	300	310	250

დაიმახსოვრეთ რომ Oxford Tole Art-თისთვის:

მთლიანი მოთხოვნა = საცალო მოთხოვნა + დილერის მოთხოვნა

Oxford Tole Art-ის შემთხვევაში, წარმოების სიმძლავრე არის გრძელვადიანი სიმძლავრის მინიმუმი (მაღაზიის მწარმოებლურობა), საშუალოვადიანი სიმძლავრე (შეღებვის სიმძლავრე მხატვრების დაქირავებით) და მოკლევადიანი სიმძლავრე (მასალების მოკლევადიანი შესყიდვის სიმძლავრე). მაგალითად, აგვისტოში, საცალო მოთხოვნა არის 55 ერთეული და დილერის მოთხოვნა — 325 ერთეული, მთლიანად შეადგენს 380 ერთეულს. მაღაზიის სიმძლავრე არის 800 ერთეული და შეღებვის სიმძლავრე 200 ერთეული. აქედან გამომდინარე, წარმოების სიმძლავრე, რომელიც არის მაღაზიის სიმძლავრისა და შეღებვის სიმძლავრის მინიმუმი შეადგენს 200 ერთეულს. დაგეგმილი წარმოება და 200 ერთეულის ოდენობის გაყიდვები წარმოადგენს მთლიანი მოთხოვნისა (380 ერთეული) და წარმოების სიმძლავრის (200 ერთეული) მინიმუმს.

ფინანსური გეგმები

მგეგმავების მიერ წარმოების, პერსონალისა და სიმძლავრის გეგმის შემუშავების შემდეგ, მათ შეუძლიათ მოამზადონ სავარაუდო სამოქმედო გეგმის ფინანსური ნაერთი, შეჯამება. ფინანსური შედეგები Oxford Tole Art-ისთვის 10-7 სურათზე წარმოდგენილი წარმოების გეგმის მიხედვით მოცემულია შემდეგ სურათებზე:

- სურათი 10-8 წარმოგვიდგენს ნაღდი ფულის მოძრაობას წარმოებისა და გაყიდვების გეგმიდან;
- 10-9 და 10-10 სურათები აჯამებს დაგეგმილ ბალანსს და მოგება-ზარალის ანგარიშს შემოსავლებსა და დანახარჯებზე, როგორც წარმოებისა და გაყიდვების გეგმის შედეგს. (10-3 სურათი, ყუთი 11 და 12).

მგეგმავები გამოიყენებენ დაგეგმილ ბალანსს, როგორც საქმიანობისა და ფინანსური გადაწყვეტილებების წმინდა ეფექტიანობის ერთიან შეფასებას ბიუჯეტის პერიოდში და მოგება-ზარალის ანგარიშს როგორც მგეგმავების მიერ შემოთავაზებული საქმიანობების მომგებიანობის განსაზღვრის ერთიან ტესტს. სიმარტივისთვის აღნიშნული მაგალითი გამორიცხავს გადასახადებს. გადასახადები წარმოადგენს ბიუჯეტირებისა და ნაღდი ფულის მოძრაობის შეფასების პროცესის ნაწილს ყველა ორგანიზაციისთვის.

სურათი 10-8
Oxford Tole Art-ის ნაღდი ფულის მოძრაობის პროგნოზი, 2006

ნაღდი ფულის შემოდინება	იან.	თებ.	მარტი	აპრილი	მაისი	ივნისი	ივლისი	აგვ.	სექტ.	ოქტ.	ნოემბ.	დეკ.
საცალო გაყიდვები	$8,000	$8,400	$7,600	$9,200	$6,000	$4,800	$4,000	$4,400	$6,000	$12,000	$23,200	$28,000
დილერებიდან ამოღებული												
1 თვე	$2,887	$4,950	$4,868	$5,033	$4,703	$4,950	$4,125	$2,475	$2,392	$2,062	$4,950	$5,115
2 თვე	10,519	4,331	7,425	7,301	7,549	7,054	7,425	6,188	3,713	3,589	3,094	7,425
3 თვე	5,610	4,675	1,925	3,300	3,245	3,355	3,135	3,300	2,750	1,650	1,595	1,375
მთლიანი ნაღდი ფულის შემოდინება	$27,016	$22,356	$21,818	$24,834	$21,497	$20,159	$18,685	$16,363	$14,855	$19,301	$32,839	$41,915
ნაღდი ფულის გადინება												
მოქნილი რესურსები:												
ტივტივას ხარჯი	$900	$900	$900	$900	$844	$698	$450	$450	$450	$1,013	$1,350	$1,350
საღებავის ხარჯი	1,260	1,260	1,260	1,260	1,181	977	630	630	630	1,418	1,890	1,890
სხვა ნარჩოების ხარჯები	1,100	1,100	1,100	1,100	1,031	853	550	550	550	1,238	1,650	1,650
შეფუთვის ხარჯები	780	780	780	780	731	605	390	390	390	878	1,170	1,170
გაგზავნის ხარჯები	3,000	3,000	3,000	3,000	2,813	2,325	1,500	1,500	1,500	3,375	4,500	4,500
აუცილებელი რესურსები:												
მღებავის ხელფასი	$4,000	$4,000	$4,000	$4,000	$4,000	$4,000	$2,000	$2,000	$2,000	$6,000	$6,000	$6,000
მაღაზიის იჯარა	4,800	0	0	4,800	0	0	4,800	0	0	4,800	0	0
მენეჯერის ხელფასი	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
მაღაზიის სხვა ხარჯები	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667
რეკლამირების ხარჯები	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333
გადახდილი პროცენტი	0	163	127	95	81	48	17	208	177	160	231	145
მთლ. ნაღდი ფულის გადინება	$23,340	$18,703	$18,667	$23,435	$18,181	$17,006	$17,837	$13,228	$13,197	$26,382	$24,291	$24,205
წმინდა მიმდინარე ნაღდი ფულის ნაკადი თვეში	**$3,676**	**$3,653**	**$3,151**	**$1,399**	**$3,316**	**$3,153**	**$848**	**$3,135**	**$1,658**	**$27,081**	**$8,548**	**$17,710**
ფინანსური ოპერაციები												
ნაღდი ფულის შემოსულა	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000
ნაღდი ფულის გატანა	-20,000	0	0	0	0	0	-20,000	0	0	0	0	0
შესაძლო ნაღდი ფული	-11,324	8,653	8,151	6,399	8,315	8,155	-14,152	8,134	6,658	22,079	13,548	22,710
სესხის გახსნა	0	16,324	12,671	9,520	8,121	4,806	1,652	20,803	17,669	16,010	23,089	14,541
სესხი	16,324	0	0	0	0	0	19,152	0	0	7,079	0	0
გადახდილი სესხი	0	3,653	3,151	1,399	3,315	3,155	0	3,134	1,658	0	8,548	14,541
გადახადილი სესხის ნაშთი	16,324	12,671	9,520	8,121	4,806	1,652	20,803	17,669	16,010	23,089	14,541	0
ნაღდი ფულის ნაშთი	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$5,000	$8,168

სურათი 10-9
Oxford Tole Art-ის დაგეგმილი ბალანსი იანვარი, 2006

ნაღდი ფული	$8,168		
დებიტორული ანგარიშები	27,445	საკუთრივ კაპიტალი	$35,613
მთლიანი აქტივები	$35,613	მთლიანი ვალდებულებები და საკუთრივ კაპიტალი	$35,613

სურათი 10-10
Oxford Tole Art-ის დაგეგმილი მოგება-ზარალის ანგარიში დეკემბერი 31, 2006

შემოსავალი		$279,134
ცვალებადი რესურსების ხარჯები:		
ნედლეული	$10,204	
საღებავი	14,285	
სხვა მომწოდებლები	12,471	
შეფუთვა	8,843	
გაგზავნა	34,013	$79,816
ზღვრული მოგება		$199,318
აუცილებელი რესურსების ხარჯები		
მღებაეების ხელფასი	$48,000	
მაღაზიის იჯარა	19,200	
მაღაზიის სხვა ხარჯები	20,000	
მენეჯერის ხელფასი	30,000	117,200
სხვა ხარჯები:		
რეკლამირება	$40,000	
გადახდილი პროცენტი	1,452	41,452
წმინდა შემოსავალი		$40,666

ნაღდი ფულის მოძრაობის ანგარიში

ნაღდი ფულის მოძრაობის ანგარიში 10-8 სურათზე დაყოფილია სამ ნაწილად;

1. *ნაღდი ფულის შემოდინება* საცალო გაყიდვებიდან და დილერის დებიტორული ანგარიშებისგან.
2. *ნაღდი ფულის გადინება* ცვალებადი რესურსებისთვის, რომელზეც მოთხოვნა და მოხმარება ხდება მოკლევადიან პერიოდში (ტივტივა, საღებავი, სხვა მინოდება, შეფუთვა და გაგზავნა) და ნაღდი ფულის გადინება სიმძლავრის რესურსებისთვის, რომელთა შეძენა და მოხმარება მიმდინარეობს საშუალო და გრძელვადიან პერიოდში (მღებავები, მაღაზიის იჯარა, მენეჯერის ხელფასი, სხვა მაღაზიის ხარჯები, გადახდილი პროცენტი და რეკლამირების ხარჯები). შემოსავლებიდან მიღებულ ნაღდი ფულის შემოდინებასა და დანახარჯებიდან მიღებულ ნაღდი ფულის გადინებას შორის სხვაობას ეწოდება წმინდა ნაღდი ფული ოპერაციებიდან.
3. *ფინანსური ოპერაციების შედეგები.*

თითოეული თვისათვის ნაღდი ფულის მოძრაობის ანგარიშის ფორმატი შემდეგი სახისაა:

ნაღდი ფულის შემოდინება – ნაღდი ფულის გადინება = წმინდა ნაღდი ფულის ნაკადი

იანვრის თვეში, მაგალითად, საბოლოო ნაღდი ფული შეადგენდა შემდეგს:

ნაღდი ფულის ნაშთი = ოპერატიული ნაღდი ფულის ნაკადი + საწყისი ნაღდი ფული + ფინანსური ოპერაციების ეფექტი = $3,676 + $6,000 + [-$20,000 + $16,324]= $5,000

Oxford Tole Art-ის ნაღდი ფულის მოძრაობის ანგარიშის რიცხვებში გადახრის გასაგებად, შევისწავლოთ იელისის თვის რიცხვები, რათა დავრწმუნდეთ, რომ ეახდენთ კალკულაციას.

ნაღდი ფულის შემოდინების ნაწილი

შეგახსენებთ, რომ Oxford Tole Art-ის ფულის ამოღების სტრუქტურა შემდეგი სახისაა:

1. საცალო შეკვეთების ანგარიშსწორება ხდება შეკვეთასთან ერთად საცალო ფასში, რომელიც შეადგენს 80 დოლარს ერთეულზე;
2. დილერებიდან მიღებული გაყიდვები $55 ერთეულზე არის ანგარიშზე, რომელიც მოიცავს გაყიდვების 30%-ს პირველ თვეში, 45%-ს მეორე თვეში და 20%-ს მესამეში და 5% არ გროვდება.

აქედან გამომდინარე Oxford Tole Art-ი შეაგროვებს (1) ყველა საცალო გაყიდვებს იელისის თვისთვის (2) 30%-ს დილერების ივნისის თვის გაყიდვებიდან, (3) 45%-ს მაისის გაყიდვებიდან და (4) 20%-ს აპრილის გაყიდვებიდან. 10-11 სურათი აჯამებს იელისის მონაცემებს.

ნაღდი ფულის გადინების ნაწილი

სურათი აჯამებს ნაღდი ფულის გადინებას იელისში. რადგან Oxford Tole Art-ი იხდის ნაღდ ფულს ცვალებადი რესურსებისთვის, ტოლობა გამოიყენება ცალკეული ცვალებადი შესყიდული რესურსებისთვის:

ნაღდი ფულის გადინება = შესყიდული ცვალებადი რესურსების ერთეულები
X ცვალებადი რესურსების ფასი ერთეულზე

სიმძლავრის რესურსებზე დანახარჯები მოიცავს შეძენილ რესურსებს საშუალოვადიანი და გრძელვადიან პერიოდში, მომდევნო ტოლობა გამოიყენება ცალკეული რესურსისთვის:

ნაღდი ფულის გადინება = სიმძლავრის რესურსებზე გაწეული დანახარჯები

სურათი 10-11
Oxford Tole Art-ის ნაღდი ფულის ამოღება, იელისი, 2006

დასახელება	კალკულაცია
საცალო ვაჭრობა იელისიდან (იხილეთ 10-7 სურათი)	50 X $80 = $4,000
ივნისის დილერის გაყიდვების 30%*	30% X 250 X $55 = 4,125
მაისის დილერის გაყიდვების 45%	45% X 300 X $55 = 7,425
აპრილის დილერის გაყიდვების 20%	20% X 285 X $55 = 3,135
სულ	$18,685

*გაყიდვები უთანაბრდება გაყიდულ ერთეულებს გამრაელებული გასაყიდ ფასზე $55 ერთეულზე.

სურთი 10-12
Oxford Tole Art-ი ნაღდი ფულის გადინების კალკულაცია, იელისი, 2006

დასახელება	რაოდენობა	ფორმულა	კალკულაცია
ცვალებადი რესურსები			
ტივტივას ხარჯი	$450	იელისის ნარმოებაXფასი ერთ ტივტიეაზე	200 X $2.25
საღებავის ხარჯი	630	ივლისის ნარმოებაXსაღებავის ხარჯი ერთ ტივტიეაზე	200 X $3.15
სხეა მონოდების ხარჯები	550	ივლისის ნარმოებაXსხეა მონოდების ხარჯები ერთ ტუტივაზე	200 X $2.75
შეფუთვის ხარჯები	390	იელისის გაყიდვებიXშეფუთვის ხარჯი ერთ ტიეტივაზე	200 X $1.95
გაგზავნის ხარჯები	1,500	იელისის გაყიდვებიXგაგზავნის ხარჯი ერთ ტიეტივაზე	200 X $7.50
აუცილებელი რესურსები:			
მღებავის ხელფასი	2000	მღებავების რაოდენობა იელისში X თვიურ ხელფასზე	1 X $2,000
მაღაზიის იჯარა	4,800	სიმძლავრის ერთეულებიXსიმძლავრის ხარჯი ერთეულზე	800 X $6
მენეჯერის ხელფასი	2,500	წლიური ხელფასი +12	$30,000 + 12
მაღაზიის სხეა ხარჯები	1,667	წლიური სხეა ხარჯები +12	$20,000 + 12
გადახდილი პროცენტი	17	ივნისის დასასრულის სესხის ბალანსიX1%	$1,652 X 1%
რეკლამირების ხარჯები	3,333	წლიური რეკლამირება +12	$40,000 + 12

სურათი 10-13
ნაღდი ფულის
მოძრაობის
ანგარიშის
ფინანსური ნაწილის
ფორმატი

	წმინდა ფულადი სახსრების ნაკადი ოპერაციებიდან	848
+	ნაღდი ფულის ნაშთი დასაწყისში	15,000
±	ნაღდი ფული ინვესტირებული ან შემოტანილი*	-20,000
±	ნაღდი ფული მონოდებული ან გამოყენებული ვალის ან რეზერვის გაცემისა ან გადახდისთვის	0
=	ხელმისაწვდომი ნაღდი ფული მოკლევადიანი დაფინანსების წინ	-14,152
±	ნაღდი ფული გამოყენებული ან მონოდებული მოკლევადიანი დაფინანსებისთვის	19,152
=	ნაღდი ფულის ნაშთი პერიოდის ბოლოს	5,000

*კერძო ბიზნესის შემთხვევაში, როგორიცაა Oxford Tole Art-ი, მიეკუთვნება მფლობელის კაპიტალზე ოპერაცია

ფინანსური ნაწილი

ნაღდი ფულის მოძრაობის შესახებ ანგარიშის ფინანსური ნაწილი აჯამებს ნაღდი ფულის ტრანზაქციებს, რომელიც არ წარმოადგენს ჩვეულებრივ მიმდინარე საქმიანობების ნაწილს. ის მოიცავს აქციების გამოშვებას ან შესყიდვას, ვალის აღებას ან გაუქმებას, ან კაპიტალური აქტივების შესყიდვას ან გაყიდვას. 10-13 სურათი გვიჩვენებს ნაღდი ფულის მოძრაობის შესახებ ანგარიშის ფინანსურ ნაწილში გამოყენებულ ზოგად ფორმატს იელისისთვის მონაცემებით. ყურადღება მიაქციეთ შემდეგ ფორმულას:

წმინდა ნაღდი ფულის ნაკადი ოპერაციებთან + ნაღდი ფულის ნაშთი ± ნაღდი ფული ფინანსური საქმიანობებიდან = საბოლოო ნაღდი ფული

უმეტეს ორგანიზაციებში ნაღდი ფულის გამოყენების ძირითადი წყაროებია: (1) ოპერაციები, (2) მფლობელის მიერ ინვესტიცია ან გამოტანა არაკორპორატიულ ორგანიზაციაში, (3) გრძელვადიანი ფინანსური საქმიანობები, რომელიც უკავშირდება აქციის გამოშვებას ან შესყიდვას, ვალის აღებას ან გაუქმებას. (4) მოკლევადიანი ფინანსური საქმიანობები.

მოკლევადიანი ფინანსირება ხშირად მოიცავს კრედიტის ხაზის შეძენას ფინანსურ ინსტიტუტთან, როგორც გარანტირებული ასევე არაგარანტირებული სესხის სახით. საკრედიტო ხაზი საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას ისესხოს წინასწარ დადგენილი ლიმიტის ფარგლებში თანხა ნებისმიერ დროს. საკრედიტო ხაზი გარანტირებულია, როცა ორგანიზაციას ჩადებული აქვს უძრავი ქონება, რომელიც ფინანსურ ინსტიტუტს შეუძლია გამოიყენოს, როცა მსესხებელი არ შეასრულებს ბანკის ნებისმიერ მოთხოვნას. ფინანსური ინსტიტუტი აწესებს ლიმიტს საკრედიტო ხაზზე და მსესხებელი Oxford Tole Art-ის მსგავსად იხდის დადგენილ პროცენტს განსაზღვრულ ვადაში, მაგალითად თვიურად, გადაუხდელ ბალანსზე. იხილეთ გადახდილი სესხის ნაშთის რიგი 10-8 სურათზე და ყურადღება მიაქციეთ, რომ Oxford Tole Art-ის კრედიტის ბალანსის ხაზი იცვლება $0-დან $23,089-მდე წლის განმავლობაში, $50,000 ლიმიტის საზღვრებში, რომლის შესახებ Gael-ს მოლაპარაკება ჰქონდა ბანკთან.

ნაღდი ფულის მოძრაობის ანგარიშის ფინანსური ნაწილის ფორმატი 10-8 სურათზე Oxford Tole Art-თვის არ მიჰყვება 10-13 სურათზე მოცემულ ფორმატს. ფინანსური ნაწილი გვაწვდის ინფორმაციას კრედიტის ხაზის ბალანსის შესახებ. ბევრ ორგანიზაციაში ნაღდი ფულის მოძრაობის ანგარიში მოიცავს კრედიტის ხაზის შესახებ ინფორმაციას, რადგან ფინანსური ანგარიშის მკითხველები უნდა იყვნენ გათვიცნობიერებულნი იმ საზღვრების შესახებ, რომელსაც პოტენციურად შეუძლია ოპერაციების შეზღუდვა.

ფინანსური გეგმის გამოყენება

Oxford Tole Art-ის ნაღდი ფულის მოძრაობის ანგარიში მოცემულია 10-8 სურათზე, იგი მოიცავს მოკლევადიან ფინანსურ გეგმას, რომელიც გვთავაზობს, რომ თუ მოვლენების განვითარება მოხდება, ისე როგორც მოსალოდნელია Oxford Tole Art-ის ნაღდი ფულის ანგარიში გაიზრდება მხოლოდ უმნიშვნელოდ წლის მანძილზე 40,000 დოლარის გატანის გამო, რომელიც Gael-მა გამოიმუშავა ბიზნესით. შესაბამისად, კომპანია გამოიყენებს

საკრედიტო ხაზის შესახებ შეთანხმებას სერიოზულად. კრედიტი აღებულია ბანკიდან 11 თვით.

ორგანიზაციებს შეუძლიათ თანხის მოგროვება გარე წყაროებიდან, ბანკიდან სესხისა და ვალის აღებით ან აქციების გაყიდვით. ნაღდი ფულის ნაკადის შესახებ პროგნოზირება ეხმარება ორგანიზაციას დაადგინოს, თუ როდის დასჭირდება მისი გარე წყაროებიდან ფინანსების მოზიდვა. ნაღდი ფულის ნაკადის შესახებ პროგნოზირება, აგრეთვე, გვიჩვენებს დაგეგმილი ფულადი სახსრების ნაკლებობა იქნება დროებითი თუ ციკლური, რაც შეიძლება დარეგულირდეს კრედიტის ხაზის საშუალებით, თუ ეს იქნება მუდმივი, რომელიც მოითხოვს გრძელვადიანი სესხის აღებას ბანკიდან, შემდეგში ახლანდელი ან ახალი მფლობელების მიერ ინვესტიციის ჩადებას. ნაღდი ფულის მოძრაობის შესახებ პროგნოზირების ინფორმაციაზე დაყრდნობით ორგანიზაციებს შეუძლიათ მოამზადონ შესაბამისი გარე ფინანსირების ალტერნატივები კაპიტალის გრძელვადიანი ღირებულების მინიმუმამდე დასაყვანად.

დადგენილი მოგება-ზარალის ანგარიში და ბალანსი გვაწვდის ზოგად შეფასებას მიმდინარე ეფექტიანობის შესახებ Oxford Tole Art-ში. თუ Gael-ი თვლის, რომ დაგეგმილი შედეგები მიუღებელია, მან უნდა მიიღოს ზომები ორგანიზაციული პროცესის შეცვლისთვის, რომელიც განაპირობებს მიუღებელ შედეგებს. მაგალითად, თუ კომპანიის თანამშრომლები მუდმივად იყენებენ ნარმოების რომელიმე ფაქტორს უფრო დიდი რაოდენობით, ვიდრე კონკურენტები, როგორიცაა საღებავი, მუშახელი, სიმძლავრე, Gael-მა უნდა სცადოს შეცვალოს აღნიშნული პროცედურები და შესაბამისად რესურსების გამოყენება.

დავუშვათ, რომ April-მა შეისწავლა დადგენილი ფინანსური შედეგები სანყის ბიუჯეტის გეგმაში და გადაწყვიტა, რომ 14.6% მოგების მარჟა გაყიდვებზე ($40,666: $279,134 10-10 სურათიდან) ძალიან დაბალია. ის მივიდა ამ დასკვნამდე იქედან გამომდინარე, რომ Oxford Tole Art-ი არის ისეთ ბიზნესში, სადაც კონკურენტები სწრაფად აკეთებენ მიმზიდველი პროდუქტის იდენტურს და ეს განაპირობებს პროდუქტის მომგებიანობის მოკლე პერიოდს. გაყიდვებზე დაბალი მოგების მარჟის განსაზღვრის შემდეგ მენეჯერს შეუძლია შეიმუშავოს მარკეტინგის ან დანახარჯის შემცირების პროგრამა შემოსავლის/ ღირებულების გაუმჯობესების მიზნით.

დაგეგმილი შედეგების გამოყენება

მიმდინარე ბიუჯეტი, ნარმოების, დასაქმების, კაპიტალდაბანდებისა და შესყიდვების გეგმის მსგავსად გვაძლევს საქმიანობის დონესთან დაკავშირებულ მოლოდინს დამდეგი პერიოდისთვის. მგეგმავები ასევე იყენებენ მიმდინარე ბიუჯეტს ნარმოების გეგმის ვარგისიანობის გასარკვევად. როცა ბიუჯეტის პერიოდი იწყება ნარმოების გრაფიკის შემდგენლები უფრო ზუსტ პროგნოზს აკეთებენ და მას ეყრდნობიან. მგეგმავები იყენებენ ბიუჯეტის შესახებ ინფორმაციას, რათა განახორციელონ შემდეგი:

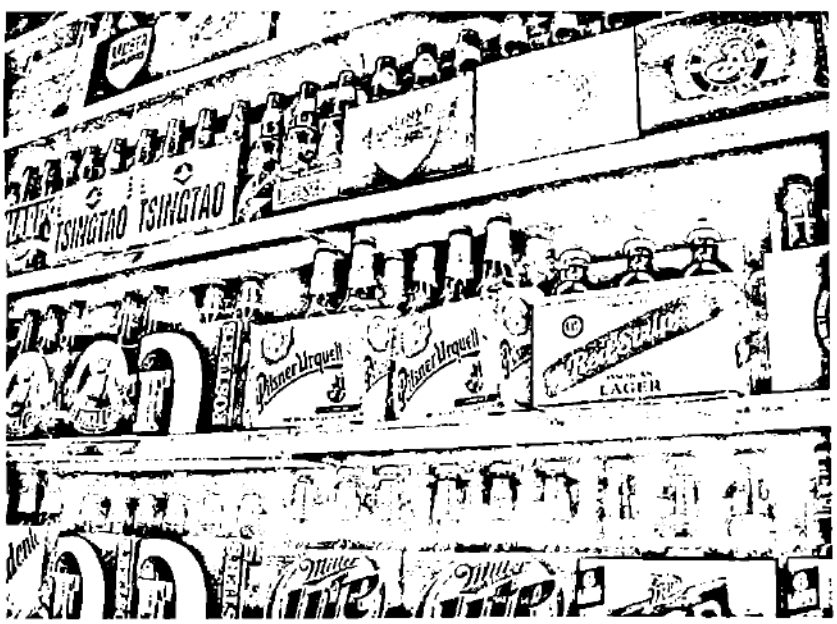
1. *ფართო რესურსებზე მოთხოვნების დადგენა* ეხმარება საჭირო რესურსებით მომარაგების შესახებ გეგმის შემუშავებას. მაგალითად, April-ი იყენებს საქმიანობის პროგნოზირებას, რომ დაგეგმოს, თუ როდის დასჭირდება ორგანიზაციას მუშახელის დაქირავება და მათი ტრენინგი.
2. *პოტენციური პრობლემის განსაზღვრა* ეხმარება ორგანიზაციებს პრობლემების გადაჭრასა და თავის არიდებაში. მაგალითად, April-მა შეიძლება გამოიყენოს მიმდინარე საქმიანობიდან მიღებული ფულადი ნაკადის შესახებ ანგარიში იმის დასადგენად, თუ როდის დასჭირდება ბიზნესს მოკლევადიანი დაფინანსება ბანკიდან. აღნიშნული დაეხმარება April-ს მოლაპარაკებები გამართოს ბანკის საკრედიტო მენეჯერთან სესხის აღების შესახებ, რომელიც გამომდინარეობს Oxford Tole Art-ის საჭიროებიდან. პროგნოზირებული ფულადი ნაკადები ასევე განსაზღვრავს თუ როდის შემოვა კომპანიაში ნაღდი ფული, რომელიც Gael-ს შეუძლია ჩადოს სხვა ბიზნესში.
3. *დაგეგმილი ფინანსური და საქმიანობის მხრივ შედეგების შედარება* შეიძლება გამოყენებული იქნეს როგორც ტესტი ორგანიზაციის მიმდინარე პროცესების ეფექტიანობის დასადგენად. დაგეგმილ და მიმდინარე ხარჯებს შორის სხვაობა მიიქცევს April-ის ყურადღებას, თუ სად იყო გეგმა არარეალური და სად გაჩნდა შეუსაბამობა ბიზნესგეგმის აღსრულებისას. ეს იძლევა სიგნალს უკეთესი დაგეგმვისა და გეგმის სწორად განხორციელებისთვის.

მეორე თავში განხილული დანახარჯი-მოცულობა-მოგების ანალიზი გვაძლევს იმის საშუალებას განვსაზღვროთ, თუ როგორ გავლენას ახდენს შემოსავალზე, დანახარჯსა და მოგებაზე წარმოებული და გაყიდული პროდუქტის რაოდენობაში ცვლილება. თუმცა აღნიშნული ანალიზი გულისხმობს უცვლელ პროდუქციის ასორტიმენტს. ბოლო პერიოდში ძლიერი კომპიუტერები და ელექტრონული მსხვილფორმატიანი ცხრილი შესაძლებელს ხდის განვიხილოთ პროდუქციის ასორტიმენტი (და უფრო მეტიც), რომ მენეჯერებმა შეძლონ ალტერნატიული სტრატეგიის შეფასება.

ბიუჯეტირების პროცესისთვის კომპიუტერის გამოყენება მენეჯერებს შესაძლებლობას აძლევს ალტერნატიული მარკეტინგის, წარმოებისა და გაყიდვების სტრატეგიის შედეგის გამოსაკვლევად. მაგალითად, Oxford Tole Art-ში April-მა შეიძლება განიხილოს ფასების მომატება, საცალო სავაჭრო წერტილის გახსნა ან სხვადასხვა განსხვავებული დასაქმების სტრატეგიების გამოყენება. მსგავსი ალტერნატიული წინადადებები შეიძლება შეფასდეს რა-თუ ანალიზის (what-if analysis) გაკეთებისას.

April-მა შეიძლება დასვას კითხვა რა მოხდება, თუ ფასებს დავწევ საცალო პროდუქტებზე 5%-ით და შემდეგ გაყიდვები გაიზრდება 10%-ით? როგორი იქნება მოგების საქმე? პასუხი: Oxford Tole Art-ის მოგება შემცირდება $40,666-დან $39,103-მდე. (აღნიშნული მოგების ცხრილი გამოთვლილი იქნა ახალი ფასის ჩასმის შედეგად მოთხოვნის სქემის ცხრილში, რომელიც გამოიყენება საწყისი ბიუჯეტის რიცხვების მოსამზადებლად). აქედან გამომდინარე, შემოთავაზებული ფასების კორექტირება მისაღები არ არის.

April-ს შეიძლება ასევე აინტერესებდეს, „რა მოხდება, თუ საცალო გაყიდვები გაიზრდება 50%-ით Oxford Tole Art-ის მიერ საცალო ვაჭრობის წერტილის გახსნის შემთხვევაში, რომლის ფუნქციონირების ხარჯი იქნება 40,000 დოლარი წელიწადში (ყველა ხარჯების ჩათვლით). საცალო ვაჭრობის შეკვეთები გაიგზავნება კურიერის მიერ მომხმარებლის მისამართზე. როგორი იქნება მოგება?" აღნიშნულ შემთხვევაში Gael-ი გამოიყენებს იმავე სიმძლავრეს, მხატვრები დასაქმებულნი იქნებიან ოთხიე კვარტალში და მოგება გაიზრდება 56,553 დოლარით.



კონკურენტულ ბაზრებზე საჭიროა კონკურენტების ქმედებების გათვალისწინება. ორგანიზაციებს შეუძლიათ გამოითვალონ კონკურენტის მოთხოვნის საპასუხოდ განხორციელებული ფინანსური და ოპერატიული საქმიანობის შედეგი რა-თუ ანალიზის გამოყენებით.

წყარო: Richard Levine/Alamy Images.

ძირითადი ბიუჯეტის მოსამზადებლად საჭირო სტრუქტურა და ინფორმაცია შეიძლება ადვილად იქნას მოპოვებული რა-თუ ანალიზის შედეგად. (ამას დასჭირდება რამოდენიმე წუთი, რომ პასუხი გაეცეს April-ის კითხვებს მსხვილფორმატიანი ცხრილის გამოყენებით, რომელიც მომზადებულ იქნა Oxford Tole Art-ის ნაღდი ფულის მოძრაობის პროგნოზირებისთვის. ეს მსხვილფორმატიანი ცხრილი შეგიძლიათ იხილოთ ამ ტექსტის web site-ზე, რომ დამოუკიდებლად ჩაატაროთ რა-თუ ანალიზი).

გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული ალტერნატივების შეფასება

ჩავთვალოთ, რომ April-ი განიხილავს დანადგარის იჯარით აღებას, რომელიც ავტომატურად ქვიშით ხეხავს ტიეტივას და ასევე შეუძლია ძირითადი შრით დაფარვა. დანადგარის სიმძლავრე შეადგენს 1,300 ტივტივას თვეში. დანადგარის გამოყენება შეამცირებს შეღებვის დროს 0.8-დან 0.5 საათამდე, მაგრამ გაზრდის მაღაზიის სხვა ხარჯებს $20,000-დან $35,000-მდე. შეღებვის დროის შემცირება ერთ ტივტივაზე საშუალებას მისცემს Oxford Tole Art-ს შეამციროს მხატვრების რაოდენობა, რომელიც საჭიროა დაგეგმილი წარმოებისთვის.

10-14 სურათი ასახავს შესწორებულ სავარაუდო მოგება-ზარალის ანგარიშს რომელიც ასახავს დანადგარის იჯარით აღებას, რაც გაზრდის დაგეგმილ წმინდა შემოსავალს $40,000-დან $57,490-მდე, ეს მოიცავს 41%-ით ზრდას და შეადგენს 16,824 დოლარს.

მგრძნობელობის ანალიზი

რა-თუ ანალიზი არის მოდელი იმის წარმოსადგენად, თუ რა უნდა შეფასდეს. მოდელი უნდა იყოს სრული და უნდა ასახავდეს ზუსტ დამოკიდებულებას და შეფასებებს. არასრული მოდელი ვერ მოახდენს დამოკიდებულების ზუსტად ასახვასა და გამოიყენებს არასწორ შეფასებებს გეგმის შედეგების შესაფასებლად. თუ მოდელი სრულყოფილია და ასახავს სიმძლავრეს, დანახარჯსა და შემოსავალს შორის ზუსტ დამოკიდებულებას, რჩება გამოყენებული მონაცემების სიზუსტის საკითხი. მგეგმავები ამოწმებენ დაგეგმვის მოდელს მონაცემთა შეცვლის გზით. დავუშვათ, რომ ერთი დანადგარი წარმოშობს პრობლემას წარმოებისთვის. ამ დანადგარის მიერ წარმოებული პროდუქცია არის წარმოების გეგმის მთავარი მაჩვენებელი. ნარმოების მგეგმავებმა უნდა შეამოწმონ დანადგარის

სურათი 10-14
Oxford Tole Art-ის დაგეგმილი მოგება-ზარალის ანგარიში დეკემბერი 31, 2006

შემოსავალი		$326,943
ცვალებადი რესურსების ხარჯები		
ნედლეული	$12,263	
საღებავი	17,168	
სხვა მომწოდებლები	14,988	
შეფუთვა	10,628	
გაგზავნა	40,875	$95,920
ზღვრული მოგება		$231,023
აუცილებელი რესურსების ხარჯები:		
მღებავების ხელფასი	$48,000	
მაღაზიის იჯარა	19,200	
მაღაზიის სხვა ხარჯები	35,000	
მენეჯერის ხელფასი	30,000	132,200
სხვა ხარჯები:		
რეკლამირება	$40,000	
გადახდილი პროცენტი	1,332	41,332
წმინდა შემოსავალი		$57,490

მწარმოებლურობის მხრივ დაშვებული შეცდომების გავლენა ნარმოების გეგმაზე მნარმოებლურობის რიცხვების ცვლილებით ზევით და ქვევით 10%-დან 20%-მდე საზღვრებში.

თუ პროგნოზირების მაჩვენებლებში დაშვებული შეცდომები ცვლის ნარმოების გეგმას, ჩვენ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მოდელი მგრძნობიარეა აღნიშნული მაჩვენებლის მიმართ. თუ საქმიანობის შედეგები (მაგალითად, მოგება) უარყოფითია არაზუსტი მაჩვენებლების გამო, მგეგმავებს დასჭირდებათ დრო და რესურსები მაჩვენებლების სიზუსტის გასაუმჯობესებლად. მაგალითად, ჩავთვალოთ, რომ ორგანიზაციას გააჩნია ისეთი ნარმოების სიმძლავრე, რომ შეუძლია მიიღოს ორიდან მხოლოდ ერთი შეკვეთა. I შეკვეთის შემოსავალი შეადგენს 1,000,0000 დოლარს და მოსალოდნელი ხარჯია 750,000 დოლარი. II შეკვეთის შემოსავალია 800,000 დოლარი და ხარჯი — 600,000 დოლარი. აღნიშნულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით I შეკვეთა მოსალოდნელი მოგებით, რომელიც შეადგენს 250,000 დოლარს უკეთესად გამოიყურება, ვიდრე II შეკვეთა 200,000 დოლარი მოგებით. ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ პირველ შეკვეთასთან დაკავშირებული მოგება ბუნდოვანია, მაშინ როცა მეორეს შემთხვევაში უფრო გარკვეულია. ჩავთვალოთ, რომ მგეგმავებმა შემდეგი კვლევის საფუძველზე გადაწყვიტეს, რომ პირველ შეკვეთასთან ასოცირებული დანახარჯი შეიძლება მერყეობდეს $720,000-დან და $780,000-ს შორის. ეს გავლენას არ ახდენს გადაწყვეტილებაზე, რადგან ყველაზე ცუდ შემთხვევაში მოგება იქნება 220,000 დოლარი, უფრო მეტი ვიდრე 200,000 დოლარი მეორე შეკვეთის დროს. თუმცა პირველი შეკვეთის ხარჯები რომ ყოფილიყო $680,000-სა და $820,000-ს შორის, გარკვეული გარემოებების გამო (ხარჯი გადააჭარბებდა 800,000 დოლარს) მგეგმავები მიიღებდნენ მეორე შეკვეთას. ეს გახლავთ მგრძნობელობის ანალიზის მაგალითი.

მგრძნობელობის ანალიზი (Sensitivity analysis) არის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება გეგმის ან ბიუჯეტის მთავარი მაჩვენებლების შეცვლა, რათა დადგინდეს თუ რა საზღვრებში არის გადაწყვეტილების არჩევანი უკეთესი. ზემოთ მოცემულ მაგალითში I შეკვეთა უკეთესია, თუ ხარჯები 800,000 დოლარზე ნაკლებია. მგრძნობელობის ანალიზი საშუალებას აძლევს მგეგმავებს დაადგინონ მაჩვენებლები, რომელიც ყველაზე არსებითია გადაწყვეტილების მისაღებად. მაგალითად, მუშახელი, რომელიც Oxford Tole Art-ს სჭირდება მნიშვნელოვანი ფაქტორია ბიუჯეტის დაგეგმვისას. ამ ფაქტორის მაჩვენებელში, რომელიც წარმოების ძირითად რესურსს განეკუთვნება პატარა ცვლილებები გამოიწვევს გათვალისწინებული ან დაგეგმილი მოგების მხრივ დიდ ცვლილებებს. თუ Oxford Tole Art-ს შეუძლია შეიმუშაოს პროცესი ან შექმნას პროდუქტი ისე, რომ საჭირო მუშახელი შეამციროს 10%-ით 0.8-დან 0.72 საათამდე ერთ ტივტიეაზე, დაგეგმილი მოგება გაიზრდება 31%-ით 40,000-დან 53,229 დოლარამდე. ეს გახლავთ სიგნალი April-ისთვის, რომ წარმოების პროცესის დიზაინი და მართვა მიმდინარეობს ისე, რომ მხატვრები მაქსიმალურად პროდუქტიულად მუშაობენ, რაც განაპირობებს ბიზნესის წარმატებას.

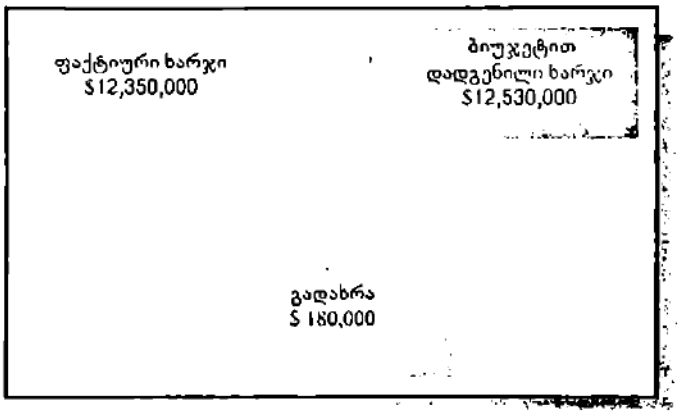
მიმდინარე და დაგეგმილი შედეგების შედარება

შედეგების გაანალიზების მიზნით, როგორიცაა წარმოების ფინანსური ორგანიზაციები, იყენებენ გადახრების ანალიზს ძირითადი ბიუჯეტის დაგეგმილი ან ბიუჯეტირებული შედეგების შედარებისთვის მიმდინარე შედეგებთან.

გადახრების ანალიზი

ბიუჯეტი მზადდება განსაზღვრული პერიოდისთვის. ამგვარად, მენეჯერებს შეუძლიათ შეადარონ აღნიშნული პერიოდის მიმდინარე შედეგები დაგეგმილ შედეგებს. გადახრების ანალიზს (Variance analysis) აქვს მრავალი ფორმა და შეიძლება ჰქონდეს რთული მაჩვენებლები, მაგრამ როგორც ასახულია 10-15 სურათზე, მისი საფუძველი ძალიან მარ-

სურათი 10-15
მმართველობითი აღრიცხვა ფაქტობრივ ხარჯს ადარებს ბიუჯეტირებულ ხარჯებს გადახრების დასადგენად



ტიეია — მიმდინარე ხარჯის ან შემოსავლის შედარება სამიზნე დანახარჯთან ან შემოსავალთან სხვაობის დადგენის მიზნით, რომელსაც ბუღალტრები უწოდებენ გადახრას (variance). მაგალითად, ბუღალტერს შეუძლია დაითვალოს მუშახელის ხარჯი, რომელიც დასჭირდა თეითმფრინავის შექმნას და შეადაროს ის დაგეგმილ ხარჯს. გადახრა გვიჩვენებს სხვაობას, რა იყო ბიუჯეტით განსაზღვრული. გადახრის მიზეზისა და სიდიდის დასადგენად საჭიროა შემდეგი კელევა და ასევე იმის განსაზღვრაც, თუ რა უნდა გაკეთდეს ამ სხვაობის გამოსასწორებლად.

სამი ნყარო შეიძლება განაპირობებდეს ბიუჯეტით გათვალისწინებულ ან დაგეგმილ ხარჯებს შორის განსხვავებას:

1. *წარმოების ინჟინრის მიერ შემოღებული სტანდარტები*, როგორიცაა: ავტომობილის კარისთვის საჭირო ფოლადის ხარჯი, რომელიც დაფუძნებულია კარის ტექნიკურ მოთხოვნებზე;
2. *გასული პერიოდის საქმიანობა*, როგორიცაა: ფოლადის საშუალო ხარჯი ერთ კარზე, რომელიც განეულ იქნა წინა ბიუჯეტის პერიოდში.
3. *კონკურენტის მიერ მიღწეული საქმიანობის დონე* – რასაც ეწოდება *ბენჩმარკინგი* და ეყრდნობა საუკეთესო შედეგს; როგორიცაა: კონკურენტის მიერ მიღწეული ფოლადის ხარჯი ერთ კარზე, რომელიც მიიჩნევა როგორც ყველაზე ეფექტიანი.

ცვალებადი რესურსების გადახრების ანალიზში გამოყენებული ფინანსური რიცხვები შედგება ფასისა და რაოდენობის კომპონენტებისაგან:

დაგეგმილი ან ბიუჯეტით გათვალისწინებული თანხა = ერთეულზე სტანდარტული ფასი X ბიუჯეტით განსაზღვრული რაოდენობა

თუმცა არის

ფაქტიური თანხა = ერთეულის ფაქტიური ფასი X ფაქტიური რაოდენობა

გადახრების ანალიზი ხსნის დაგეგმილ და ფაქტიურ ხარჯებს შორის სხვაობას ბიუჯეტირებულ და ფაქტიური ფასსა და დაგეგმილ რაოდენობას შორის განსხვავებების შეფასებით. ბუღალტრები ყურადღებას ამახვილებენ ფასსა და რაოდენობაზე ცალ-ცალკე, რადგან უმეტეს ორგანიზაციებში ერთი დეპარტამენტი ან განყოფილება პასუხისმგებელია რესურსის შეძენაზე (შესაბამისად განსაზღვრავს ფაქტიურ ფასს) და სხვები იყენებენ რესურსებს (შესაბამისად განსაზღვრავენ რაოდენობას).

გადახრა მიუთითებს, რომ საქმიანობა არ მიდის დაგეგმილის შესაბამისად. თანამშრომლები, რომლებიც კონტროლით არიან დაკავებული, იყენებენ გადახრას იმის შესამონმებალდ თუ რამდენად კარგად ასრულებენ ადამიანები ყოველდღიურ საქმიანობას და აკეთებენ თუ არა იმას, რასაც უნდა აკეთებდნენ. როცა ორგანიზაცია ახდენს თავისი

საქმიანობის შედეგების შედარებას კონკურენტებთან, გადახრა ასევე გვიჩვენებს მაკონტროლებელი სისტემის ეფექტიანობას.

ძირითადი გადახრების ანალიზი

გადახრების ანალიზი ეხმარება მენეჯერებს მიმდინარე და ბიუჯეტირებულ ხარჯებს შორის განსხვავების წყაროს დადგენაში. თუ მენეჯერს მის მიერ განხორციელებული ქმედება დაეხმარა სამუშაოს მიმდინარე ხარჯების შესამცირებლად, იგი მსგავსი აქტივობებით მოახდენს ხარჯის დაზოგვას სხვა სამუშაოების შესრულების დროსაც. თუ მენეჯერები შეძლებენ იმ ფაქტორების განსაზღვრას, რომელიც თავის მხრივ განაპირობებს მიმდინარე ხარჯების ზრდას, ისინი შეძლებენ იმ ზომების მიღებას, რომლითაც თავიდან აიცილებენ ამ ფაქტორების განმეორებას მომავალში. თუ მენეჯერები ისწავლიან იმას, რომ ხარჯთან დაკავშირებულ ცვლილებებს გააჩნიათ მუდმივი ხასიათი, ისინი განაახლებენ ხარჯის შესახებ ინფორმაციას მომავალი სამუშაოებისთვის.

ჩვენ ქვემოთ განვიხილავთ მაგალითებს, რომელიც გვიჩვენებს გადახრის როლსა და ბუნებას.

Canning Cellular Services

Canning Cellular Service (CCS) არის ფიჭური სატელეფონო მომსახურების ძირითადი პროვაიდერი კომპანია. ეს საქმიანობა ძალზედ მეტისმეტად კონკურენტულია და როგორც ბევრ მსგავს ინდუსტრიაში CCS დამოკიდებულია ხარჯის კონტროლზე, რომ იყოს მომგებიანი. ამ მიზეზით კომპანიამ ხარჯებთან დაკავშირებული სერიოზული კვლევა ჩაატარა, რათა გაეგო ხარჯების დინამიკა და გამოეკვლია ხარჯის შემცირების ბაზა. ფიჭური სატელეფონო მომსახურების ბიზნესში არსებობს ორი ძირითადი ხარჯი, რომელიც დაკავშირებულია აღჭურვილობისა და პერსონალის ხარჯთან.

როგორც პერსონალის ხარჯების კონტროლის ნაწილი, კომპანიამ ახალ მომხმარებელთან ასოცირებული ხარჯი დაადგინა €95.50 ერთეულად. 10-16 სურათი ასახავს შესწავლის შედეგებს, რომელიც წარმოდგენილია სამი რელევანტური ხარჯით: პირდაპირი მასალის, მუშახელისა და დამხმარე ხარჯები.

პირდაპირი მასალის ხარჯები დაკავშირებულია თითოეული ახალი მომხმარებლის „პირველად" პაკეტთან. ის მოიცავს კომპანიის მიერ შეთავაზებულ სხვადასხვა ფიჭური სერვისების ბუნებასა და მასშტაბს.

პირდაპირი მუშახელის ხარჯი მოიცავს ორ კომპონენტს: ერთი არის გაყიდვების პერსონალის ხარჯი, ვინც აღწერს სხვადასხვა სერვისებს და გამოწერს გაყიდვებთან დაკავშირებულ კონტრაქტებს. საშუალოდ გაყიდვების პერსონალი ხარჯავს 0.5 საათს ყოველ ახალ მომხმარებელზე, მათი ანაზღაურება არის €25 საათში. სხვა კომპონენტში შედის ის თანამშრომლები, რომლებიც აქტიურებენ ფიჭურ ტელეფონებს მართვის ცენტრში დარეკვით და ანედიან ელეტრონულად სერიულ ნომრებსა და მომხმარებელთან დაკავშირებულ ინფორმაციას, როგორიცაა სახელი, მისამართი და ანგარიშსწორების დეტალები. ეს მოითხოვს 0.25 საათს ერთ ტელეფონზე და ამ პერსონალის ანაზღაურება შეადგენს €40-ს საათში?

სურათი 10-16 Canning Cellular Service-ის მთლიანი ხარჯი ერთი მომხმარებლის აქტივაციაზე

	ერთეული	ხარჯი/ერთეული	მთლიანი ხარჯი
პირდაპირი მასალის ხარჯი:			
„პირველადი" პაკეტი	1.00	€25.00	€25.00
მუშახელის ღირებულება:			
გაყიდვების პერსონალი	0.50	25.00	12.50
ტექნიკური პერსონალი	0.25	40.00	10.00
დამხმარე ხარჯი:			
მონაცემთა დამუშავება	0.20	15.00	3.00
სისტემის აქტივაცია	0.15	300.00	45.00
მთლიანი ხარჯი ერთ გააქტიურებულ მომხმარებელზე			€95.50

დამხმარე ხარჯები შედგება ორი კომპონენტისგან. პირველი მოიცავს მონაცემთა დამუშავებით დაკავებული პერსონალის ხელფასს; ამ პერსონალს შეპყავს მომხმარებელთან დაკავშირებული ინფორმაცია კომპანიის მომხმარებლის მონაცემთა ბაზაში. აღნიშნული ინფორმაცია გამოიყენება ანგარიშის წარდგენისა და რეკლამირების მიზნებისთვის. საშუალოდ მას სჭირდება 0.20 საათი ერთ მომხმარებელზე და თანამშრომლის ხელფასი შეადგენს €15 საათში. სხვა კომპონენტი არის სისტემის აქტივაციის ხარჯი. ეს მოიცავს ხარჯის დათვლისა და მონაცემთა დამუშავების სისტემას, რომელიც ხელს უწყობს ახალი მომხმარებლის შეყვანისა და აქტივაციის პროცესს სისტემაში. საშუალოდ აქტივაციის პროცესს სჭირდება 0.15 საათი კომპიუტერში და მისი ხარჯი შეფასებულია 300 ევროდ საათში.

ამ ხარჯის შეფასებებსა და 2006 წელში გათვალისწინებული დამატებითი ერთი მილიონი ახალ მომხმარებელზე დაყრდნობით Canning Cellular Service-მა მოახდინა ხარჯების შეფასება მომდევნო წლისთვის (იხილეთ 10-17 სურათი).

აღნიშნული დოკუმენტი აჯამებს ხარჯებს, რომელიც სხვადასხვა სახით განეკუთვნება ბიუჯეტით გათვალისწინებულ, სავარაუდო, სამიზნე ან პროგნოზირებად ხარჯებს, მაგრამ ყველა მათგანი განსაზღვრავს იმავე ხარჯებს, რასაც ეწოდება ძირითადი ბიუჯეტი. ყურადღება მიაქციეთ, რომ ბიუჯეტით გათვალისწინებული ხარჯები €95,500,000-ს ოდენობით დამოკიდებულია შემდეგ ზე:

1. გათვალისწინებული საქმიანობის დონეზე, რომელიც ამ შემთხვევაში მოიცავს 1 მილიონ მომხმარებელს;
2. ყოველი ბიუჯეტით გათვალისწინებული პუნქტის რაოდენობრივ სტანდარტზე;
3. ერთეულზე დანახარჯის სტანდარტზე ყოველი ბიუჯეტით გათვალისწინებული პუნქტისთვის.

თუ რომელიმე ზემოთ აღნიშნული პუნქტი განსხვავდება პროგნოზირებული ოდენობისგან, მიმდინარე ანუ ფაქტიური მთლიანი ხარჯი განსხვავებული იქნება ძირითადი ბიუჯეტის ხარჯებისგან.

პირველი დონის გადახრა

2006 წლის დასასრულებიდან რამოდენიმე კვირის შემდეგ კომპანიის მაკონტროლირებელი დეპარტამენტის ხელმძღვანელობამ გადასცა მენეჯერს ახალი ანგარიში, რომელიც შეჯამებული სახით წარმოდგენილია 10-18 სურათზე, და ასახავს ხარჯის სხვადასხვა პუნქტების პირველი დონის გადახრას (first-level variances). იგი მოიცავს მიმდინარე და ბიუჯეტით გათვალისწინებულ ხარჯებს შორის სხვაობას შესაბამისი ხარჯის პუნქტთან დაკავშირებით. შეთანხმებისამებრ, გადახრა დაითვლება ფაქტიური და ბიუჯეტირებული ხარჯების სხვაობით. შესაბამისად გადახრა სასურველია (favorable) ანუ "F", თუ მიმდინარე ხარჯი ნაკლებია ძირითადი ბიუჯეტის ხარჯზე, რაც ნიშნავს, რომ გადახრა უარყოფითია. არასასურველი (Unfavorable) ანუ „U" გადახრა ხდება, როცა მიმდინარე ხარჯი აჭარბებს ბიუჯეტის ხარჯს და იგი დადებითია. მოცემულ მაგალითში პირველი დონის ხარჯის გადახრა გაყიდვების პერსონალისთვის შეადგენს €2,350,000-ს.

სურათი 10-17
Canning Cellular Service-ის ძირითადი ბიუჯეტი

	ერთეული/მომხმარებელი	ხარჯი/ერთეული	მთლიანი ხარჯი
მასალის პირდაპირი ხარჯი:			
„პირველადი" პაკეტი	1.00	€25.00	€25,000,000
მუშახელის ღირებულება:			
გაყიდვების პერსონალი	0.50	25.00	12,500,000
ტექნიკური პერსონალი	0.25	40.00	10,000,000
დამხმარე ხარჯი:			
მონაცემთა დამუშავება	0.20	15.00	3,000,000
სისტემის აქტივაცია	0.15	300.00	45,000,000
სულ მომხმარებელთან დაკავშირებული ხარჯი			€95,500,000

სურათი 10-18
Canning Cellular Service-ის პირველი დონის გადახრის შეჯამება

	ძირითადი ბიუჯეტი	მიმდინარე ხარჯები	სხვაობა
მასალის პირდაპირი ხარჯი:			
„პირველადი" პაკეტი	€25,000,000	€29,700,000	€4,700,000
მუშახელის ღირებულება:			
გაყიდვების პერსონალი	12,500,000	14,850,000	2,350,000
ტექნიკური პერსონალი	10,000,000	10,890,000	890,000
დამხმარე ხარჯი:			
მონაცემთა დამუშავება	3,000,000	3,960,000	960,000
სისტემის აქტიუაცია	45,000,000	42,900,000	–2,100,000
მომხმარებელთან დაკავშირებული მთლიანი ხარჯი	€95,500,000	€102,300,000	€6,800,000

ახალ მომხმარებელთა ანგარიშების მენეჯერი Sharon Mackenzie განცვიფრებული დარჩა ანგარიშით, რადგან მან მითითება მისცა თავის პერსონალს თანამშრომელთა ტრენინგსა და აღჭურვილობის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული ინიციატივების განხორციელების თაობაზე, რაც მიმართული იყო ხარჯების შემცირებისკენ. ხარჯები არა თუ შემცირდა, არამედ გაიზარდა 6,800,000 ევროთი, რომელიც მნიშვნელოვანი მაჩვენებელი გახლდათ. სურათზე არ იყო არავითარი ახსნა რომელიც მიუთითებდა მიზეზზე. აქედან გამომდინარე, Sharon-მა მოითხოვა ახსნა-განმარტება იმის შესახებ, თუ რატომ არ შემცირდა ხარჯები, მის შემცირებაზე განხორციელებული აქტივობების შედეგად.

გადახრის ნაწილებად დაშლა

Sharon-ის მოთხოვნის საფუძველზე, ფინანსურმა ჯგუფმა მოამზადა 10-19 სურათზე წარმოდგენილი მონაცემები. Fred Liang-მა, კომპანიის მაკონტროლირებელი დეპარტამენტის ხელმძღვანელმა განუმარტა Sharon-ს, რომ 10-19 სურათი იყენებს მოქნილ ბიუჯეტს (flexible budget), სადაც ძირითადი ბიუჯეტის რეგულირებულია დაგეგმილი და ფაქტიური მოცულობის განსხვავების მიხედვით. შესაბამისად, მოქნილი ბიუჯეტი ასახავს ბიუჯეტირებულ ან პროგნოზირებულ დანახარჯებს, რომელიც დაფუძნებულია რეალურად მიღწეული მოცულობის დონეზე, ნაცვლად დაგეგმილი მოცულობისა, რომელიც გამოყენებული იყო ძირითად ბიუჯეტში. Fred-მა აჩვენა 10-19 სურათი რომელიც გვანედის მოქნილი ბიუჯეტის კალკულაციის დეტალებს. ძირითად და მოქნილ ბიუჯეტს შორის ხარჯის სხვაობა არის გადახრა დაგეგმვაში (planning variance) რადგან ის ასახავს დაგეგმილ და მიმდინარე საქმიანობას შორის სხვაობას. დაგეგმილი გადახრა წარმოიშობა, რადგან საქმიანობის დაგეგმილი მოცულობის მთლიანად რეალიზება არ მოხდა. დაგეგმილი

სურათი 10-19
Canning Cellular Services: ძირითადი ბიუჯეტის, მოქნილი ბიუჯეტისა და მიმდინარე შედეგების შედარება

	ძირითადი ბიუჯეტი 1,000,000			მოქნილი ბიუჯეტი 1,100,000			მიმდინარე შედეგები 1,100,00		
	ერთ/შომხ.	ხარჯი	სულ	ერთ/შომხ.	ხარჯი	სულ	ერთ/შომხ.	ხარჯი	სულ
პირდაპირი მასალის ხარჯი:									
„პირველადი" პაკეტი	1.00	€25.00	€25,000,000	1.00	€25.00	€27,500,000	1.00	€27.00	€29,700,000
მუშახელის ღირებულება:									
გაყიდვების პერსონალი	0.50	25.00	12,500,000	0.50	25.00	13,750,000	0.45	30.00	14,850,000
ტექნიკური პერსონალი	0.25	40.00	10,000,000	0.25	40.00	11,000,000	0.22	45.00	10,890,000
დამხმარე ხარჯი:									
მონაცემთა დამუშავება	0.20	15.00	3,000,000	0.20	15.00	3,300,000	0.24	15.00	3,960,000
სისტემის აქტიუაცია	0.15	300.00	45,000,000	0.15	300.00	49,500,000	0.12	325.00	42,900,000
მომხმარებელთან დაკავშირებული მთლიანი ხარჯი			€95,500,000			€105,050,000			€102,300,000

1 მილიონის ნაცვლად დაემატა 1.1 მილიონი მომხმარებელი და შესაბამისად ხარჯები გაიზარდა გათვალისწინებულ და ბიუჯეტში განსაზღვრულ ხარჯებთან შედარებით, რომელმაც შეადგინა €105,050,000.

Sharon-მა მაშინვე შეამჩნია სამი ფაქტი 10-19 სურათზე:

1. მომხმარებელთა მიმდინარე რაოდენობა აღემატება პროგნოზირებულ რაოდენობას.
2. ოთხი ან ხუთი პუნქტისთვის მიმდინარე ხარჯი ერთეულზე აღემატება პროგნოზირებულ სტანდარტულ ხარჯს ერთეულზე.
3. მუშახელის დაკავშირებული ხარჯი ერთეულზე და დამხმარე ხარჯებიდან ერთი იყო უფრო დაბალი, რაც ასახავდა პროცესის გაუმჯობესების შედეგებს. მეორე დამხმარე ხარჯი იყო დაგეგმილზე უფრო მაღალი, მაგრამ მხოლოდ იმიტომ, რომ წლის შუა პერიოდში Sharon-მა შეიმუშავა უფრო სრულყოფილი ფორმა ახალი მომხმარებლის მისაღებად, რომელიც მოითხოვდა უფრო მეტ რესურსებს.

Sharon-მა სთხოვა ფინანსურ ჯგუფს განეცალკავებინათ სხვადასხვა ფასის გავლენა და გამოეყოთ გადახრები.

დაგეგმილი და მოქნილი ბიუჯეტის გადახრები

ფინანსურმა ჯგუფმა მიაწოდა Sharon-ს დამატებითი ინფორმაცია, რომელიც მოცემულია 10-20 სურათზე. Fred-მა განმარტა, რომ მოქნილ ბიუჯეტსა და მიმდინარე შედეგებს შორის სხვაობა წარმოადგენს მოქნილი ბიუჯეტის გადახრას (flexible budget variances) და იგი ასახავს ბიუჯეტით განსაზღვრული დონიდან ხარჯების გადახრას, რომელიც დარეგულირებული იქნა საქმიანობის მიმდინარე დონესთან მიმართებაში. რადგან მოქნილი ბიუჯეტი განსაზღვრავს ხარჯების ბიუჯეტირებულ დონეს მიღწეული საქმიანობის დონისთვის Sharon-მა ყურადღება გადაიტანა ამ გადახრებზე, რათა დაედგინა იყო თუ არა ხარჯის შემცირებისკენ მიმართული საქმიანობები წარმატებული. მოქნილი ბიუჯეტის მთლიანი გადახრა იყო €2,750,000, რაც არის სასურველი გადახრა, რადგან მთლიანი ხარჯები იყო ნაკლები, ვიდრე ბიუჯეტით განსაზღვრული ხარჯები საქმიანობის მიღწეული დონისთვის. Fred-მა აღნიშნა, რომ დაგეგმილ და მოქნილი ბიუჯეტის გადახრას ეწოდება მეორე დონის გადახრა (second-level variances), რომელიც ემატება პირველი დონის გადახრას.

Sharon-ი კმაყოფილი დარჩა ამ ინფორმაციით. მან განუცხადა Fred-ს, რომ მოქნილი ბიუჯეტის ეს გადახრები ასახავს როგორც რაოდენობრივ ცვლილებებს – დაგეგმილ და მიმდინარე მაჩვენებლებს შორის სხვაობას ერთეულზე, ასევე ფასის გადახრებს – დაგეგმილ და მიმდინარე ფასებს შორის სხვაობას ერთეულზე სხვადასხვა ხარჯის მუხლისთვის. Sharon-მა სთხოვა Fred-ს მოემზადებინა სურათი, სადაც გამოყოფილი იქნებოდა დამახასიათებელი რაოდენობრივი და ფასის გადახრების ეფექტები.

სურათი 10-20
Canning Cellular Service-ის მეორე დონის გადახრის შეჯამება

	ჯრიტიადი ბიუჯეტი	დაგეგმილი გადახრა	მოქნილი ბიუჯეტი	მოქნილი ბიუჯეტის გადახრა	მიმდინარე შედეგები
პირდაპირი მასალის ხარჯი					
პირველადი პაკეტი	€25,000,000	€2,500,000	€27,500,000	€2,200,000	€29,700,000
მუშახელის ღირებულება:					
გაყიდვების პერსონალი	12,500,000	1,250,000	13,750,000	1,100,000	14,850,000
ტექნიკური პერსონალი	10,000,000	1,000,000	11,000,000	−110,000	10,890,000
დამხმარე ხარჯი:					
მონაცემთა დამუშავება	3,000,000	300,000	3,300,000	660,000	3,960,000
სისტემის აქტივაცია	45,000,000	4,500,000	49,500,000	−6,600,000	42,900,000
მომხმარებელთან დაკავშირებული მთლიანი ხარჯი	€95,500,000	€9,550,000	€105,050,000	€−2,750,000	€102,300,000

პირდაპირი მასალისა და მუშახელის მოქნილი ბიუჯეტის გადახრები შეიძლება გადანაწილდეს ეფექტიანობის გადახრაში (efficiency variances), როგორც რაოდენობრივი გადახრა (quantity variance), ასევე განაკვეთის გადახრა (rate variances), როგორც ფასების გადახრა (price variances). ჩვენ შეგვიძლია ორივე მივაკუთვნოთ მესამე დონის გადახრას (third-level variances), რადგან ერთობლივად ორივე ასახავს მეორე დონის გადახრის კომპონენტებს. 10-20 სურათზე გამოყენებული პირდაპირი მასალის რაოდენობა ტოლია მიღწეული ნარმოების მოცულობა (1.1 მილიონი ნარმოებული ერთეული, რაც ნიშნავს მომსახურება განეულ მომხმარებელს) გამრავლებული გამოყენებულ განაკვეთზე, რომელიც იყო 1 მილიონზე დაგეგვისას გამოყენებული. მოქნილი ბიუჯეტის მიხედვით გადახრა არის მიღწეული წარმოების მოცულობა (1.1. მილიონი მოხმარებელი) გამრაელებული დაგეგმილ ან სამიზნე რაოდენობის განაკვეთზე.

მასალის რაოდენობის და ფასის გადახრები

მასალის რაოდენობის გადახრა შეიძლება გამოთელილი იყოს შემდეგი დამოკიდებულების გათვალისწინებით:

რაოდენობის გადახრა = (AQ – SQ) X SP
= (1,100,00 – 1,100,00) ერთეული X €25 ერთეულზე
= 0

სადაც,

AQ = ფაქტიური მასალის რაოდენობა;
SQ = სტანდარტული მასალის რაოდენობა;
SP = მასალის დაგეგმილი ან სტანდარტული ფასი.

მასალის ფასის გადახრა პირდაპირი მასალისთვის დაითვლება შემდეგნაირად:

ფასის გადახრა = (AP – SP) X AQ
= (€27 – €25) ერთეულისთვის X 1,100,000 ერთეული
= €2,200,000 (არასასურველი)

სადაც,

AP = მასალის ფაქტიური ფასი;
SP = მასალის დაგეგმილი ან სტანდარტული ფასი;
AQ = გამოყენებული მასალის ფაქტიური რაოდენობა.

ჩვენ დავყავით ხარჯის მთლიანი გადახრა „პირეელადი" პაკეტისთვის, რომელიც მოიცავს მასალის რაოდენობრიე გადახრას და ფასის გადახრას. როცა ვკრიბავთ ორიეე მესამე დონის გადახრას (€0 + €2,200,000 U), ვიღებთ მოქნილი ბიუჯეტის მთლიან გადახრას პირდაპირი მასალისთვის (€2,200,000 U).

გადახრების ლოგიკა ადვილად დასტურდება მასალის რაოდენობისა და ფასის გადახრების ალგებრული ფორმულით, რომელიც შემდეგი სახისაა:

დაყოფილი გადახრების ჯამი = რაოდენობრიე გადახრა + ფასის გადახრა
= [(AQ – SQ) X SP] + [(AP – SP) X AQ]
= (AQ X SP) – (SQ X SP)
+ (AP X AQ) – (SP X AQ)
= (AP X AQ) – (SQ X SP)
= მიმდინარე ხარჯი – ბიუჯეტით განსაზღერული ხარჯი
= მოქნილი ბიუჯეტის გადახრა

რას ეუბნება აღნიშნული გადახრების დაყოფა Sharon-ს, ვინც საბოლოოდ პასუხისმგებელია აღნიშნულ ხარჯებზე? ეს ინფორმაცია მიუთითებს, რომ მასალის გამოყენებული რაოდენობა არ შეცვლილა, ასევე €27-ს ხარჯი ერთეულზე აჭარბებს სტანდარტს ან ბიუჯეტით განსაზღვრულ მაჩვენებელს, რომელიც შეადგენს €25-ს ერთეულზე. შესაძლებელია ეს ხარჯი ასახავს ცვლილებებს „პირველად" პაკეტში ან შეიძლება არის დამატებითი ხარჯი წარმოდგენილი მომწოდებლის მიერ. გადახრის სიდიდე შეადგენს €2-ს ეროს ან 8%-ს სამიზნე ხარჯიდან. Sharon-ი აპირებს ამ გადახრის მიზეზის გარკვევას. მნიშვნელოვანია ავღნიშნოთ, რომ იგი უკვე კარგად გათვითცნობიერებულია გადახრებსა და მის გამომწვევ მიზეზებში.

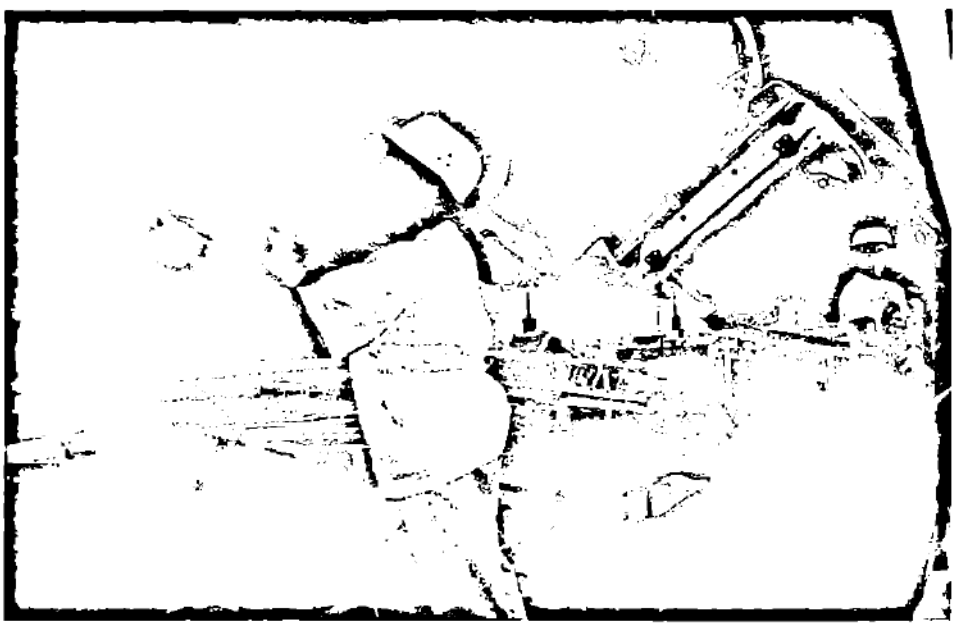
მასალის რაოდენობისა და ფასის გადახრა: ზოგადი მიდგომა

მრავალი ადამიანი აღნიშნავს, რომ გადახრების ანალიზის გრაფიკული გამოსახვა აიოლებს გადახრების გამოთვლას. გრაფიკული მიდგომისთვის გვჭირდება ერთით მეტი ცვლადის განსაზღვრა, PQ – რეალურად შეძენილი ნედლეულის რაოდენობა. აღნიშნული დამატებითი ცვლადი საშუალებას იძლევა იმართოს სიტუაცია, როცა შესყიდული ნედლეულის რაოდენობა განსხვავდება გამოყენებული ნედლეულის რაოდენობისაგან. ქვემოთ ახსნილია 10-21 სურათზე გამოყენებული გამოსახულებები:

მთლიანი ხარჯი: მასალის ფაქტიური ხარჯი = შესყიდული რაოდენობა (PQ) X ფაქტიურ ფასზე (AP).

ფასით რეგულირებული ხარჯი: სტანდარტული ფასის მიხედვით შეძენილი მასალის ხარჯი = შესყიდული რაოდენობა (PQ) X სტანდარტულ ფასზე (SP)

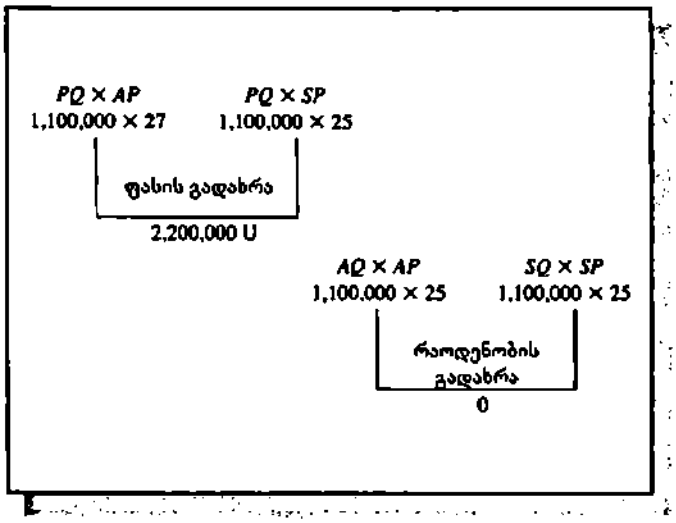
ფასით რეგულირებული რაოდენობა: მასალის ხარჯი სტანდარტული ფასით =ფაქტიური რაოდენობა (AQ) Xსტანდარტულ ფასზე (SP) .



ქარხნებში, სადაც მუშახელი შეადგენს მთლიანი ხარჯის მნიშვნელოვან კომპონენტს, მენეჯმენტი მუშახელზე დაკვირვებას ახდენს რათა განსაზღვროს შესაძლებლობები ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად და დაადგინოს სიტუაციები, როცა უფრო მეტი მუშახელის გამოყენება მოხდა, ვიდრე ეს დაგეგმილი იყო.

წყარო: Jim Pickerell/The Stock Connection.

სურათი 10-21
მოქნილი ბიუჯეტის
მასალის
გადახრების
ანალიზი



მოქნილი ბიუჯეტის ბარჯი: მასალის სტანდარტული ხარჯი
= სტანდარტული რაოდენობა(SQ) X სტანდარტულ ფასზე (SP).

ანალიზისას ითვლება, რომ შეძენილი რაოდენობა არის გამოყენებული რაოდენობა, როგორც ეს Canning Cellular Service-ის მაგალითშია მოცემული და ფასით რეგულირებული ხარჯი ტოლია ფასის განაკვეთის გადახრის.

10-21 სურათი ასახავს მოქნილი ბიუჯეტის სქემას მასალის გადახრისთვის და 10-22 სურათი წარმოგვიდგენს ამ მოქნილი ბიუჯეტის მასალის გადახრის განსხვავებულ მიდგომას.

ეფექტიანობისა და ხელფასის განაკვეთის გადახრა მუშახელის პირდაპირ ხარჯებზე

მუშახელის ხარჯის გადახრა განისაზღვრება იმავე საშუალებით, რომელიც აღწერილი იყო ნედლეულისა და ფასის გადახრისას. ფორმულა შემდეგი სახისაა:

მუშახელის ეფექტიანობის გადახრა = (AH – SH) X SR
მუშახელის განაკვეთის გადახრა = (AR – SR) X AH

სადაც

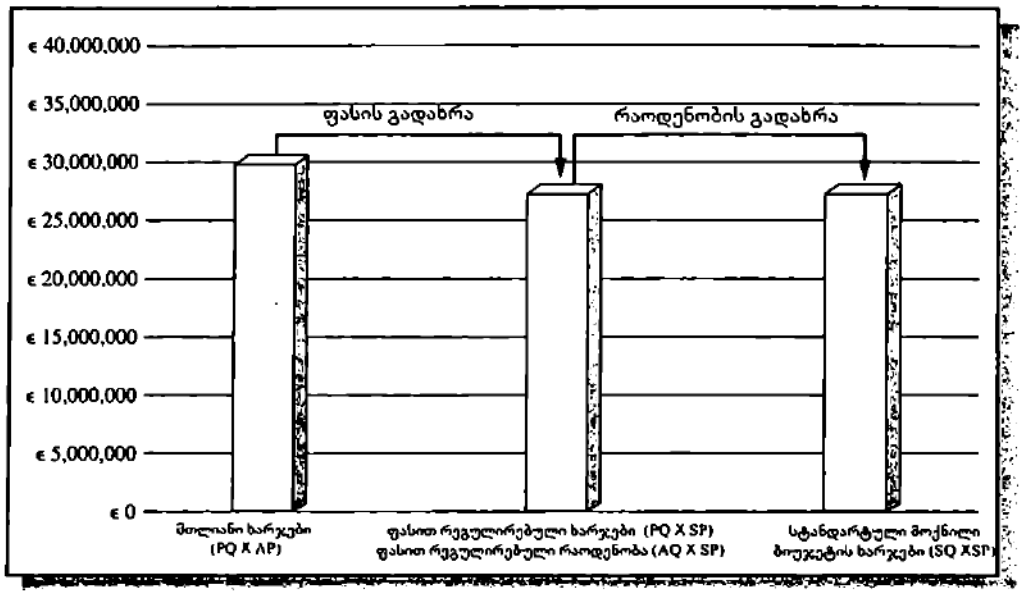
AH = მუშახელის საათების ფაქტიური რაოდენობა;
AR = ფაქტიური ხელფასის განაკვეთი;
SH = სტანდარტული ანუ დაგეგმილი მუშახელის საათები;
SR = სტანდარტული ხელფასის განაკვეთი.

ყურადღება მიაქციეთ, რომ მიღებულია *ფასისა* და *რაოდენობის* ტერმინების გამოყენება მასალის გადახრის დროს, და ასევე მიღებულია ტერმინების *განაკვეთი* და *ეფექტიანობა* მუშახელის გადახრის შემთხვევაში.

მუშახელის მთლიანი ხარჯის გადახრა დაითვლება შემდეგნაირად:

ეფექტიანობის გადახრა + განაკვეთის გადახრა = (AH – SH) X SR + (AR – SR) X AH
= (AH X SR) – (SH X SR) + (AR X AH) – (SR X AH)
= (AR X AH) – (SR X SH)
= ფაქტიური ხარჯი – ბიუჯეტირებული ხარჯი
= მოქნილი ბიუჯეტის გადახრა

სურათი 10-22
მოქნილი ბიუჯეტის მასალის გადახრის ანალიზის გრაფიკული მიდგომა



გაყიდვების პერსონალის ეფექტიანობისა და მაჩვენებლის გადახრის გამოსათვლელად, გაყიდვების პერსონალის გამოყენებული მთლიანი საათები შეადგენს 495,000 საათს (0.45X1,100,000 საათი) და მთლიანი საათების ბიუჯეტირებული დონე წარმოების მიღწეული დონეზე არის 550,000 (0.5X1,100,000 საათი).

შესაბამისად ეფექტიანობის გადახრა გაყიდვების პერსონალის ხარჯისთვის იქნება შემდეგი:

ეფექტიანობის გადახრა = (AH – SH) X SR
= (495,000 – 550,000) X €25
= –€1,375,000 (სასურველი)

ეფექტიანობის გაზრდის ძალისხმევამ გაამართლა, რადგან უფრო ნაკლები საათების გამოყენება მოხდა გაყიდვების პერსონალის მიერ, ვიდრე დაგეგმილი იყო შემოსავლის მიღწეული დონისთვის, რასაც შედეგად მოჰყვა ხარჯის დანაზოგი 1,375,000 ევროს ოდენობით.

ფასის ან განაკვეთის გადახრა გაყიდვების პერსონალისთვის შემდეგია:

განაკვეთის გადახრა = (AR – SR) X AH
= (€30 – €25) საათში – 495,000 საათი
= €2,475,000 (არასასურველი)

ზემოთ მიღებული მონაცემების საფუძველზე შეგვიძლია ვთქვათ, ნამუშევარი საათების მიხედვით გაყიდვების პერსონალს აუნაზღაურეს 2,475,000 ევროთი დაგეგმილზე უფრო მეტი ძირითადი ბიუჯეტის შემუშავების დროს. აღნიშნული ზრდა შეიძლება აისახოს კორპორატიულ ხელფასის დარეგულირებაზე, რომელიც Sharon-ის კონტროლს არ ექვემდებარება ან შესაძლებელია ის ასახავს უფრო გამოცდილი და კვალიფიციური მომსახურე პერსონალის დაქირავებას, რომელიც პასუხისმგებელი იყო სასურველი ეფექტიანობის გადახრაზე. აღნიშნული ფაქტები უნდა დადგინდეს კვლევის შედეგად, რომელიც გამოწვეულია გადახრის სიდიდით.

10-23 სურათი გვიჩვენებს ცვალებადი რესურსების გადახრის ვიზუალურად. მოთხოვნისამებრ, ფასისა და ეფექტიანობის გადახრის ჯამი მოქნილი ბიუჯეტის მთლიანი გადახრის ტოლია გაყიდვების პერსონალისთვის. გაყიდვების პერსონალისთვის მოქნილი ბიუჯეტის სრული გადახრა = €1,375,000 + €2,475,000 = €1,100,000 (არასასურველი) .

ეფექტიანობისა და ხელფასის განაკვეთის გადახრა მუშახელის ხარჯებისთვის: ზოგადი მიდგომა

ქვემოთ მოცემული ტერმინები, რომელიც გამოიყენება გრაფიკული მიდგომისას მოქნილი ბიუჯეტის გადახრის გასაანალიზებლად მუშახელის ხარჯების შემთხვევაში:

მთლიანი ხარჯი: ფაქტიური ხარჯი მუშახელზე = მუშახელის ფაქტიური საათები (AH) X მუშახელის ფაქტიური განაკვეთზე

ფასის რაოდენობრივი გადახრა: სტანდარტული ფასით მუშახელის ხარჯი = მუშახელის ფაქტიური საათები (AH) Xმუშახელის სტანდარტულ განაკვეთზე (SR).

მოქნილი ბიუჯეტის ხარჯი: სტანდარული ხარჯი მუშახელზე= სტანდარტული მუშახელის საათები (SH) X სტანდარტულ მუშახელის განაკვეთზე (SR).

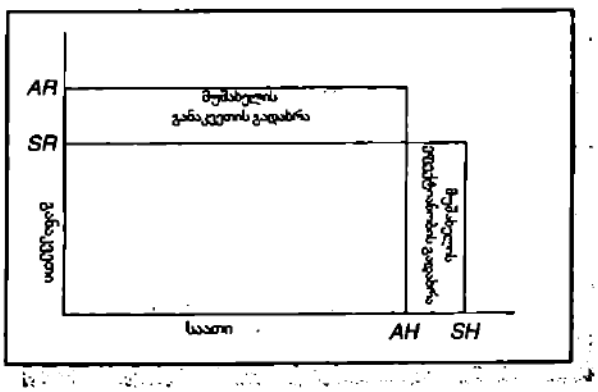
10-24 სურათი ასახავს მოქნილი ბიუჯეტის მუშახელის გადახრის სქემას და 10-25 სურათი გვიჩვენებს ამ გადახრის განსხვავებულ მიდგომას.

დამხმარე საქმიანობის ხარჯის გადახრის დეტალური ანალიზი

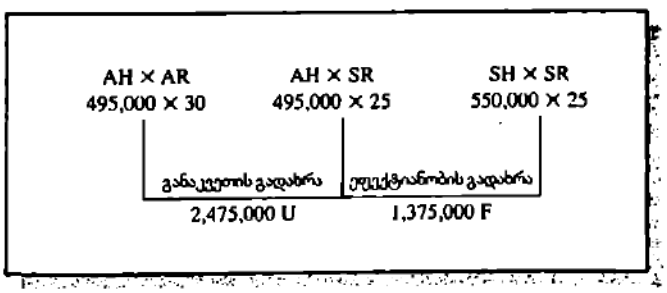
რა შეიძლება ითქვას დამხმარე ხარჯებზე? დამხმარე ხარჯები შეიძლება მოიცავდეს ცვალებად ან მუდმივ ხარჯებს. მუდმივი ხარჯები შეიძლება უცვლელი დარჩეს გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, მაგრამ მათზე გაწეული დანახარჯები შეიძლება მერყეობდეს. ინჟინრებმა შეიძლება იმოგზაურონ, გაიარონ კურსები ან ჩანაცვლებულ იქნან სხვა თანამშრომლებით. შესაბამისად, სასურველია სიმძლავრესთან დაკავშირებულ რესურსებზე გაწეული დანახარჯების გადახრის მონიტორინგი, რაც თავის მხრივ გვიჩვენებს გამოყენებული და გამოუყენებელი სიმძლავრის ცვლილებებს.

რა შეიძლება ითქვას ცვალებად ხარჯებზე? მსგავსი ხარჯები ასახავს სცენის უკან მიმდინარე ოპერაციებს, რომელიც საქმიანობის მოცულობის პროპორციულია და პირდაპირ არ უკავშირდება მომხმარებლისთვის მიწოდებულ პროდუქტს ან მომსახურებას. მაგალითად, არაპირდაპირი დამხმარე ხარჯი ქარხანაში იქნება ის ხელფასები, რომელიც გაიცემა იმ თანამშრომლებისთვის, რომლებსაც გადააქვთ სამუშაო პროცესის მარაგები ქარხნის სხვადასხვა სართულებზე პროდუქციის წარმოების შემდეგ.

სურათი 10-23 დაყოფილი პირდაპირი მუშახელის ხარჯის გადახრა

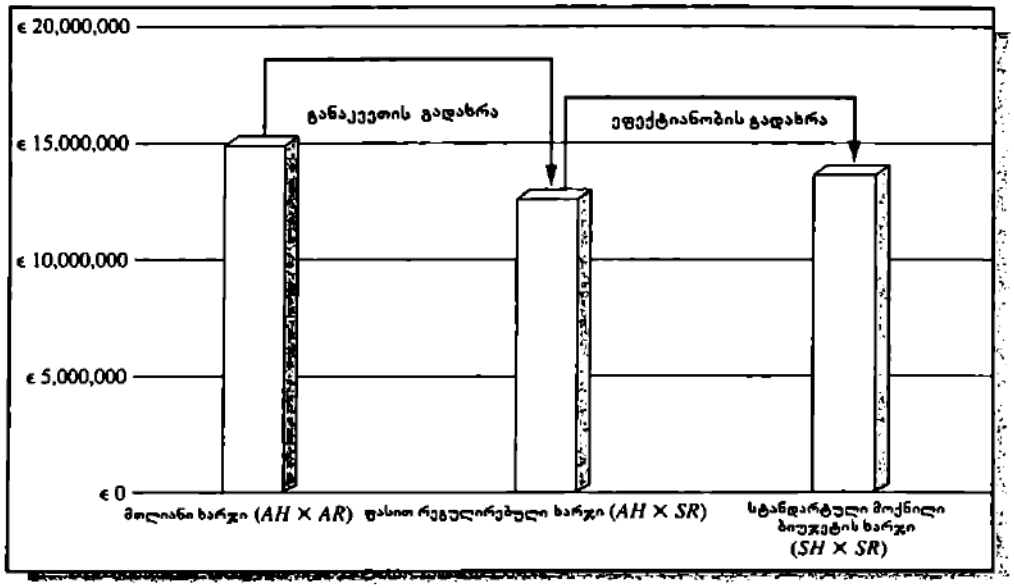


სურათი 10-24 პირდაპირი მუშახელის მოქნილი ბიუჯეტის გადახრის ანალიზი



სურათი 10-25

მუშახელის მოქნილი ბიუჯეტის გადახრის ანალიზის გრაფიკული გამოსახვა



CCS-ში დამხმარე ხარჯები მოიცავს (1) კადრებისა და აღჭურვილობის დროსა და ხარჯს, რომელსაც შეყავს მომხმარებლის მონაცემი ახალი მომხმარებლის დამატებისას CCS-ის მომხმარებლის ფაილში და (2) კადრებისა და აღჭურვილობის დროსა და ხარჯს ახალი მომხმარებლის კომპიუტერში გააქტივებისას, რაც აკონტროლებს ჩართვას ფიჭური კავშირის სისტემაში.

Sharon-ის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ მონაცემთა დამუშავებით დაკავებული თანამშრომლების ხარჯი შედგება ორი კომპონენტისგან: ხელფასის განაკვეთისა და სისტემის ხელმისაწვდომობის ხარჯი, რომლის გაწევა მოხდა მონაცემთა პროცესორის სისტემაში ჩართვის დროს. აღნიშნული ხარჯის კომპონენტები წარმოდგენილია 10-26 სურათზე.

ხელფასის საათობრივი განაკვეთი შეადგენს €10-ს და თანამშრომლის მუშაობის ყოველ საათზე მონაცემთა ბაზა საშუალოდ იტვირთება 0.1 საათით. სისტემის ჩართვის გადასახადი საათში არის €50, რომელიც შეადგენს €15-ს ერთი მონაცემის დამუშავებისათვის საჭირო სამუშაო საათზე. როდესაც საათში საერთო განაკვეთის გამოთვლა ასეთი სახით ხდება, მაჩვენებლის ცვლილება ასახავს როგორც რაოდენობას, ასევე კომპონენტების ხარჯს, რომელიც ჩართულია მაჩვენებელში. ცვალებადი დამხმარე კომპონენტის მსგავსი მეთოდით ხარჯის ანალიზი შეიძლება იქნეს გამოყენებული დამხმარე ხარჯის კომპონენტთან ასოცირებული გადახრის გარკვევის მიზნით.

გადახრის სიდიდიდან გამომდინარე, რომელიც სისტემის აქტივაციის ხარჯთან ასოცირდება Sharon-მა დაავალა ფრედს მოეხდინა გადახრის მიზეზის ანალიზი. 10-27 სურათი აჯამებს გამოთვლებს, რომელიც გამოყენებულ იქნა €300 საათობრივი ხარჯის გამოსათვლელად საათობრივი აქტივაციის მაჩვენებლისთვის, რომელსაც ორი კომპონენტი აქვს. ერთი ასახავს გაყიდვების პერსონალისთვის, რაც შეადგენს €40-ს საათში. მეორე კომპონენტი არის სისტემაში ჩართვის გადასახადი, რომლიც შეადგენს €520-ს ჩართვის ყოველი საათისთვის. საშუალოდ, გაყიდვების პერსონალს სჭირდება ჩართვის

სურათი 10-26
Canning Cellular Services: თანამშრომელთა ბიუჯეტით განსაზღვრული ხარჯი საათში

	ერთეულები	მაჩვენებელი	სულ
ადმინისტრაციის პერსონალის ხელფასი	1	€10.00	€10.00
კომპიუტერთან ხელმისაწვდომობის დრო	0.1	50.00	5.00
მთლიანი ხარჯი საათში			€15.00

სურათი 10-27
Canning Cellular Services-ის ტექნიკური პერსონალის ბიუჯეტირებული საათობრივი ხარჯი

	ერთეულები	განაკვეთი	სულ
ტექნიკური პერსონალის ხელფასი	1	€40.00	€40.00
კომპიუტერთან ხელმისაწვდომობის დრო	0.5	520.00	€260.00
მთლიანი ხარჯი საათში			€300.00

სურათი 10-28
Canning Cellular Services-ის ტექნიკური პერსონალის ფაქტიური საათობრივი ხარჯი

	ერთეულები	განაკვეთი	სულ
ტექნიკური პერსონალის ხელფასი	1	€55.00	€55.00
კომპიუტერთან ხელმისაწვდომობის დრო	0.45	600.00	€270.00
მთლიანი ხარჯი საათში			€325.00

სურათი 10-29
Canning Cellular Services

სისტემის აქტივაციის მოქნილი ბიუჯეტის ანალიზი	
მუშახელის გამოყენება	[(1,100,000 X 0.12 X 1) – (1,100.000 X 0.15 X 1)] X €40 = €1,320,000 F
ანაზღურების განაკვეთი	1,100,000 X 0.12 X 1 X (€55 – €40) = €1,980,000 U
კომპიუტერის გამოყენება	[(1,100,000 X 0.12 X 0.45) – (1,100,00 X 0.15 X 0.5)] X €520 = €12,012.000 F
ხელმისაწვდომობის განაკვეთი	1,100,000 X 0.12 X 0.45 X (€600 – €520) = €4,752,000U

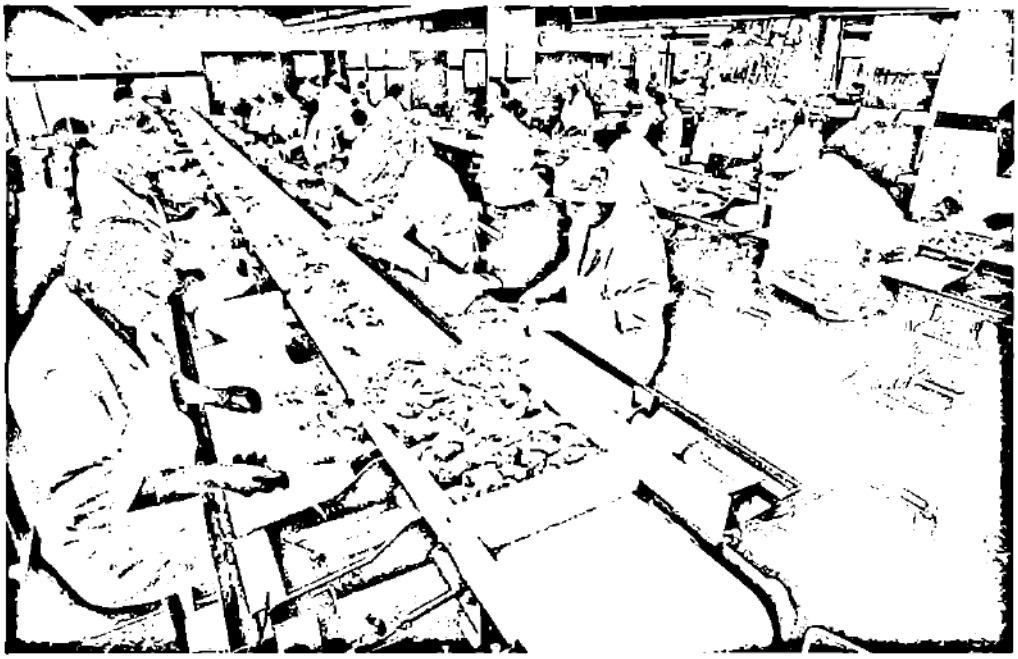
სამუშაოებისათვის ნახევარი საათი, მათ მიერ ნამუშევარ ყოველ საათზე, შერეული მაჩვენებელი შეადგენს €300-ს საათში, რომელიც იქნა დადგენილი ბიუჯეტის შემუშავებისას.

კვლევის შედეგად შეგროვდა ინფორმაცია, რომელიც მოცემულია 10-28 სურათზე და განმარტავს მიმდინარე ინფორმაციის შეტანის გადასახადს. ყურადღება მიაქციეთ, რომ მიმდინარე განაკვეთი განსხვავდება ბიუჯეტირებული განაკვეთისაგან სამი მიზეზით: (1) გაყიდვებისთვის გადახდილი ხელფასი იყო €15-თი მაღალი ბიუჯეტით დადგენილთან შედარებით; (2) კომპიუტერში ინფორმაციის შეტანის დრო საათში, რომელიც დაიხარჯა გაყიდვების პერსონალის მიერ უფრო დაბალი იყო, ვიდრე ბიუჯეტით განსაზღვრული და (3) კომპიუტერში ინფორმაციის შეტანის განაკვეთი უფრო მაღალი იყო ბიუჯეტით დადგენილ მაჩვენებელთან შედარებით.

ზემოთ აღნიშნულმა სამმა ელემენტმა 10-19 სურათზე მოცემულ მონაცემებთან ერთად, საშუალება მისცა ფრედს შეემუშავებინა 10-29 სურათზე ასახული ინფორმაცია, რომელიც განმარტავს მთლიანი მოქნილი ბიუჯეტის გადახრას სისტემის აქტივაციის დამხმარე ხარჯებთან მიმართებაში.

გაყიდვების გადახრები

ჩვენ შევისწავლეთ მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტების მიერ სხვადასხვა კომპონენტის სახით ხარჯებში გადახრის განსაზღვრის ფაქტორი, რომლის საშუალებითაც ინფორმაცია მიეწოდება მენეჯმენტს იმის შესახებ, თუ სად მოხდა გეგმიდან ან სამიზნე რაოდენობიდან ხარჯების გადახრა. რა შეიძლება ითქვას შემოსავალზე? გაყიდვებთან დაკავშირებით გადახრის ანალიზის საილუსტრაციოდ განვიხილოთ Danny's Bagal Barn-ის მაგალითი.



კვების მრენელობაში ორგანიზაციები ყიდულობენ ნედლეულს, როგორიცაა ხორცი, თევზი ან ბოსტნეული, ისინი გარდაიქმნებიან გაყიდვად პროდუქციად, რომელიც შესყიდული მასალის პროპორციულია. პროფესიული მომსახურების ინდუსტრიებში, ან საადვოკატო ფირმებში მენეჯერები ხშირად აფასებენ განვითარებას მუშახელზე შემოსავლის გადახრით. იგი პროპორციულია თანხის ან საათების ოდენობის, რომელიც კლიენტების მიერ არის გადახდილი. ორივე მასალის და მუშახელის შემთხვევაში, მონიტორინგის იდეა ეყრდნობა მოსაზრებას, თუ როგორ კარგად იყენებს ორგანიზაცია მთავარ კომპონენტს – მთლიან ხარჯებს.

წყარო: Alamy Images.

Danny ყიდის სამი სახის ფუნთუშას; regular-ს, superior-ს და deluxe-ს, რომელთაც აქვთ შემდეგი ფასები: $0.40, $0.55 და $0.7. 10-30 სურათი ასახავს Danny-ის მიერ მომზადებულ ივლისის გაყიდვების ბიუჯეტს.

ივლისის თვეში Danny განიცდიდა ინტენსიურ კონკურენციას გაყიდვების მხრივ Maggies Bagel Factory-ის მხრიდან regular და superior ფუნთუშის ხაზებზე. Danny-მ შეამცირა ფასები ორივე ხაზისთვის. ფასის კლების მიუხედავად, მან გაყიდა დაგეგმილთან შედარებით უფრო ნაკლები regular ფუნთუშა, თუმცა superior-ის ფუნთუშაზე ფასის დაკლებას შედეგად მოჰყვა დაგეგმილთან შედარებით გაყიდვების უფრო მაღალი დონე. 10-31 სურათი შეჯამებული სახით გვანვდის ივლისის თვის შედეგებს.

მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები მიმდინარე და დაგეგმილი გაყიდვებიდან მიღებულ შემოსავალს აანალიზებენ ორი საფეხურით. პირველად აცილებენ გაყიდ-

სურათი 10-30
Danny's Bagel Barn ივლისის თვის დაგეგმილი გაყიდვები

	პროდუქტი						
	Regular		Superior		Deluxe		
	მონაცემები	მთლიანი%	მონაცემები	მთლიანი%	მონაცემები	მთლიანი%	სულ
ერთეულის ფასი	$0.40		$0.55		$0.70		
რაოდენობა	10,000	50.00%	6,000	30.00%	4,000	20.00%	$20,000
სულ	$4,000		$3,300		$2,800		$10,000

სურათი 10-31
იელისის თეის მიმდინარე გაყიდვები

	პროდუქტი						
	Regular		Superior		Deluxe		
	მონაცემები	მთლიანი%	მონაცემები	მთლიანი%	მონაცემები	მთლიანი%	სულ
ერთეულის ფასი	$0.35		$0.50		$0.80		
რაოდენობა	9,000	42.86%	7,000	33.33%	5,000	23.81%	21,000
სულ	$3,150		$3,500		$4,000		$10,650

ვების მოცულობაში არსებული სხვაობის გავლენას და მეორე საფეხურზე გაყიდვების ფასებში სხვაობის ეფექტს.

გაყიდვების მოცულობის ეფექტი

მრავალი სახის პროდუქციის მწარმოებელ კომპანიაში მოცულობასთან დაკავშირებულ შემოსავალში სხვაობები შეიძლება წარმოიშვას ორი გზით:

1. ასორტიმენტი (ცალკეული პროდუქტის გაყიდვების პროცენტი მთლიანი გაყიდვებიდან) იყო განსხვავებული დაგეგმილთან შედარებით. აღნიშნულს ეწოდება გაყიდვის ასორტიმენტის გადახრა (sales mix variance) და კონკრეტული პროდუქტისთვის იგი დაითვლება შემდეგნაირად:

   ყველა პროდუქციის ფაქტიური გაყიდვების რაოდენობა X (კონკრეტული პროდუქტის ფაქტიური გაყიდვების ასორტიმენტის პროცენტი – კონკრეტული პროდუქტის დაგეგმილი გაყიდვების პროცენტი) X პროდუქტის ერთეულზე დაგეგმილი შემოსავალი.

   ქვემოთ მოცემულია თითოეული პროდუქტის ასორტიმენტით გამოწვეული გადახრა:

   Regular: 21,000X(.4286–.5000) X $0.40=–$600-ს (არასასურველი). (ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ საქმე გვაქვს შემოსავალთან, ამგვარად უარყოფითი გადახრა არასასურველია). ეს ნიშნავს, რომ რადგან ნარმოებული regular ფუნთუშას გაყიდვები იყო ნაკლები დაგეგმილთან შედარებით, $600-ის შემოსავალი დაიკარგა ამ პროდუქტისთვის.

   Superior: 21,000X(.3333–.3000) X $0.55=$385-ს (სასურველი). ეს ნიშნავს, რომ რადგან superior ფუნთუშის გაყიდვები უფრო მეტი აღმოჩნდა დაგეგმილ პროცენტთან შედარებით, დამატებითი შემოსავალი $385-ის ოდენობით იქნა მიღებული.

   Deluxe: 21,000X(.2381–.2000) X $0.70=$560-ს (სასურველი). ეს ნიშნავს, რომ რადგან deluxe ფუნთუშის გაყიდვები უფრო მეტი აღმოჩნდა დაგეგმილ პროცენტთან შედარებით, შემოსავალი $385-ის ოდენობით იქნა მიღებული.

2. გაყიდვების მოცულობა დაგეგმილისგან განსხვავდებოდა. აღნიშნულს ეწოდება გაყიდვის რაოდენობის გადახრა (sales quantity variance) და თითოეული პროდუქტისთვის გაყიდვების რაოდენობის გადახრა გამოითვლება შემდეგნაირად:

   (ყველა პროდუქტის ფაქტიური გაყიდვების რაოდენობა – ყველა პროდუქტის დაგეგმილი გაყიდვების რაოდენობა) X კონკრეტული პროდუქტის დაგეგმილი გაყიდვების ასორტიმენტის პროცენტი X კონკრეტული პროდუქტის დაგეგმილი შემოსავალი ერთეულზე

   ქვემოთ მოცემულია თითოეული პროდუქტის რაოდენობის გადახრა:

   Regular: (21,000-20,000) X.5000) X $0.40=$200-ს (სასურველი). ეს ნიშნავს, რომ მთლიანი გაყიდვების ზრდის გამო, თუ regular ფუნთუშის ასორტიმენტის პროცენტი დარჩებოდა ისეთივე, როგორიც დაგეგმილი იყო, გაიზრდებოდა

გაყიდვებით მიღებული შემოსავალი, $200-ის ოდენობით აღნიშნულ პროდუქტზე.

Superior: (21,000-20,000) X.3000) X $0.55=$165-ს (სასურველი). ეს ნიშნავს, რომ მთლიანი გაყიდვების ზრდის გამო, თუ Superior ფუნთუშის ასორტიმენტის პროცენტი დარჩებოდა ისეთივე, როგორიც დაგეგმილი იყო, გაიზრდებოდა მიღებული შემოსავალი, რაც $165-ის მეტობით აისახებოდა ამ პროდუქტზე.

Deluxe: (21,000-20,000) X.2000) X $0.70=$140-ს (სასურველი). ეს ნიშნავს, რომ მთლიანი გაყიდვების ზრდის გამო, თუ Deluxe ფუნთუშის ასორტიმენტის პროცენტი დარჩებოდა ისეთივე, როგორიც დაგეგმილი იყო, გაიზრდებოდა გაყიდვებით მიღებული შემოსავალი, რაც $140-ის მეტობით აისახებოდა აღნიშნულ პროდუქტზე.

გასაყიდი ფასის ეფექტი

გადახრა გაყიდვების მოცულობასა და გაყიდვების ასორტიმენტში ხსნის არსებულ სხვაობას დაგეგმილ და მიმდინარე შემოსავალს შორის მოცულობასთან დაკავშირებული შედეგებიდან გამომდინარე. რჩება განსახილველი, მიმდინარე და დაგეგმილ გასაყიდ ფასს შორის სხვაობის გავლენა შემოსავალზე. აღნიშნულს ეწოდება გასაყიდი ფასის გადახრა (sales price variance).

კონკრეტული პროდუქტის ფასით გამოწვეული გადახრა შემდეგნაირად გამოითვლება:

ფაქტურად გაყიდული რაოდენობა X (ფაქტური ფასი ერთეულზე – დაგეგმილი ფასი ერთეულზე)

ქვემოთ მოცემულია ფასით გამოწვეული გადახრების გამოთვლები:

Regular: 9,000X(0.35-.40)=–$450-ს (არასასურველი). ეს ნიშნავს, რომ რადგან დენიმ ვერ შეძლო regular ფუნთუშების გაყიდვა დაგეგმილ ფასში $0.40-ად ერთეულზე, დაკარგული იქნა 9,000 ცალზე 450 დოლარის შემოსავალი.

Superior: 7,000X(.50-.55)=–$350-ს (არასასურველი). ეს ნიშნავს, რომ რადგან დენიმ ვერ შეძლო superior ფუნთუშების გაყიდვა დაგეგმილ ფასში $0.55-ად ერთეულზე, 7,000 ცალზე დაკარგული იქნა 350 დოლარის შემოსავალი.

Deluxe: 5,000X(.80-.70)=$500-ს (სასურველი). ეს ნიშნავს, რომ რადგან დენიმ შეძლო deluxe ფუნთუშების გაყიდვა დაგეგმილ ფასზე მეტ ფასში $0.70 ერთეულზე, 500 დოლარის შემოსავალი მიღებულ იქნა 5,000 გასაყიდი ერთეულისთვის.

სურათი 10-32 შეჯამებულად ასახავს გაყიდვების გადახრებს ივლისის თვეში. ყურადღება მიაქციეთ, რომ სრული გადახრა ტოლია მიმდინარე და დაგეგმილ შემოსავალს შორის სხვაობისა ($10,650-$10,100).

სურათი 10-32
Danny's Bagal Barn -ის გაყიდვების გადახრები

	პროდუქტი			
	Regular	Superior	Deluxe	სულ
ფასის გადახრა	-$450	-$350	$500	-$300
გაყიდვების ასორტიმენტის გადახრა	-600	385	560	345
გაყიდვების რაოდენობის გადახრა	200	165	140	505
სულ:	-$850	$200	$1,200	$550

ჩვენ ვისაუბრეთ ბიუჯეტირების როლზე მწარმოებელ ორგანიზაციებში. ბიუჯეტირება ასრულებს ოდნავ განსხვავებულ, მაგრამ არსებით როლს ბუნებრივი რესურსების მომპოვებელ კომპანიებში, მომსახურებისა და არაკომერციულ ორგანიზაციებში, როგორიცაა საქველმოქმედო ორგანიზაციები და სამთავრობო სააგენტოები. მწარმოებელი ორგანიზაციების მსგავსად, ბიუჯეტირება ეხმარება არამწარმოებელ ორგანიზაციებს დაგეგმვის ფუნქციის განხორციელებაში, პასუხისმგებლობისა და ურთიერთობის კოორდინაციის და მათი ფორმულირების, ასევე მოსალოდნელი გეგმების გაანალიზების გზით. 10-33 სურათი ნარმოგვიდგენს ბიუჯეტირების პროცესს მწარმოებელ, ბუნებრივი რესურსების მომპოვებელ, მომსახურებისა და არაკომერციულ ოროგანიზაციებში.

ბუნებრივი რესურსების სექტორში ფოკუსირება მდგომარეობს მოთხოვნების დაბალანსებაში, რაც მოიცავს ბუნებრივი რესურსების ხელმისაწვდომობას, როგორიცაა მინერალები, თევზი ან ტყე. რადგან ბუნებრივი რესურსებით მომარაგება ხშირად ზღუდავს გაყიდვებს, ამ სექტორის წარმატება მოითხოვს რესურსების ეფექტიან მართვას, რათა რესურსების მოწოდებისა და მათი პოტენციური მოთხოვნის თანხვედრა მოხდეს.

მომსახურების სექტორში ფოკუსირება ხდება მოთხოვნისა და ორგანიზაციის უნარისა —მიაწოდოს მომსახურება დაბალანსებულად, ეს უკანასკნელი განისაზღვრება გამოცდილების დონითა და მისი მრავალფეროვნებით ორგანიზაციაში. რადგან მომსახურების სექტორი ხშირად იყენებს დანადგარებს მომხმარებლისთვის პროდუქციის მისაწოდებლად, უმეტესი ოპერაციები მუშახელზეა დამოკიდებული – რაც ნიშნავს, რომ ისინი მოქმედებენ ოპერატორების მიერ დადგენილი ტემპით. აქედან გამომდინარე, ხალხი დანადგარებზე მეტად ნარმოადგენს სიმძლავრის მხრივ შეზღუდვას მომსახურების სექტორში. დაგეგმვისას მომსახურების სექტორში გათვალისწინებული უნდა იქნეს დრო, რომელიც საჭიროა კვალიფიციური კადრის აყვანისთვის გაყიდვების ზრდის შემთხვევაში.

არაკომერციულ ორგანიზაციებში ბიუჯეტირების დროს აქცენტი უნდა გაკეთდეს საგადასახადო ან შემოწირულობის შედეგად მიღებულ გაზრდილ შემოსავალსა და მისი ხარჯვითი ნაწილის მოთხოვნების დარეგულირებაზე. სამთავრობო სააგენტოებში დაგეგმილი ნაღდი ფულის გადინებას ან ხარჯვის გეგმას ენოდება ასიგნება (appropriations). ასიგნება აწესებს შეზღუდვებს სამთავრობო სააგენტოების დანახარჯებზე. მსოფლიოში მრავალი მთავრობა აწყდება დიდ ზეწოლას იმასთან დაკავშირებით, რომ დეფიციტის აღმოფხვრა მოხდეს გადასახადებისგან მიღებული შემოსავლის გაზრდის გარეშე. შესაბამისად, მრავალი მთავრობა ეძებს გზებს, რომ თავიდან აიცილოს არასასურველი დანახარჯი და გასწიოს აუცილებელი ხარჯები უფრო ეფექტიანად, ამიტომ სამთავრობო სააგენტოებმა არ უნდა დახარჯონ უფლებით მინიჭებულზე უფრო მეტი. როგორც დაგეგმვის პროცესის ნაწილი, ასეთმა სააგენტოებმა უნდა განსაზღვრონ პრიორიტეტები მათი ხარჯებისთვის და გააუმჯობესონ პროდუქტიულობა, რომელიც მოიცავს მათ მომხმარებლამდე მომსახურების მიტანას.

პერიოდული და უწყვეტი ბიუჯეტირება

აღნიშნულ თავში აღწერილი ბიუჯეტირების პროცესი მოიცავს ორგანიზაციულ დაგეგმასთან დაკავშირებულ მრავალ გადაწყვეტილებას, როგორიცაა: ბიუჯეტირების პროცესის ხანგრძლივობა, ძირითადი ბიუჯეტის ხარჯვასთან დაკავშირებული მოსაზრებები და მენეჯმენტის კონტროლის ხარისხი.

Oxford Tole Art-ში აღწერილი ბიუჯეტირების პროცესი მომზადდა წლიური ბიუჯეტის ციკლის მიხედვით, ან უფრო ზოგადად, პერიოდული ბიუჯეტის (periodic budget) ციკლის შესაბამისად. Gael-ი, რომელიც კომპანიის მფლობელია, ამზადებს ბიუჯეტს პერიოდულად

სურათი 10-33
ბიუჯეტირებისას გაკეთებული აქცენტები სხვადასხვა ორგანიზაციების შემთხვევაში

ორგანიზაციის სახე	ბიუჯეტის პროცესზე გაკეთებული ძირითადი აქცენტი
წარმოება	გაყიდვისა და წარმოების საქმიანობა
ბუნებრივი რესურსი	გაყიდვები, რესურსების ხელმისაწვდომობა და შეძენა
მომსახურება	გაყიდვების საქმიანობა და პერსონალის მოთხოვნები
არაკომერციული	შემოსავლების გაზრდა და დანახარჯებზე კონტროლი

ცალკეული დასაგეგმი პერიოდისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ მგეგმავებს შეუძლიათ განაახლონ ან გადახედონ ბიუჯეტს ბიუჯეტირების პერიოდის ნებისმიერ დროს, პერიოდული ბიუჯეტირება ჩვეულებრივ სრულდება ბიუჯეტის მოქმედების პერიოდში ერთხელ.

უწყვეტი ბიუჯეტის (continuous budget) ციკლის დროს, რომელიც მოიცავს ბიუჯეტის ერთ პერიოდს – ჩვეულებისამებრ ეს არის ერთი თვე ან წლის მეოთხედი პერიოდი, მგეგმავები მიმდინარე ბიუჯეტს ამოიღებენ ძირითადი ბიუჯეტიდან და დაუმატებენ მომავალი ბიუჯეტის პერიოდს. აქედან გამომდინარე, თუ Oxford Toic Art-ი გამოიყენებდა უწყვეტ ბიუჯეტს ერთწლიანი ციკლის პერიოდით, April-ი ერთი თვის ბიუჯეტს პერიოდის დასაწყისში დაუმატებდა ერთ თვეს ბიუჯეტის პერიოდის დასასრულს თითოეული თვის გასვლის შემდეგ, ამავე დროს შეიტანდა სათანადო ცვლილებებს მეორე თვის შეფასებებში 12 თვიდან აღნიშნული პერიოდის განმავლობაში მიღებული ახალი ინფორმაციის საფუძველზე. მაგალითად, 2006 წლის თებერვლის ბოლოს. April-ი ამოიღებდა აღნიშნულ თვეს ბიუჯეტიდან და გადაიტანდა მას 2007 წელში.

ბიუჯეტის პერიოდის ხანგრძლივობა უწყვეტი ბიუჯეტირებისას ასახავს კონკურენტულ ძალებს, მოთხოვნას კვალიფიციური სამუშაო ძალის მხრივ და ტექნოლოგიურ ცვლილებებს, რომელიც დგება ორგანიზაციის წინაშე. ბიუჯეტის პერიოდი უნდა იყოს საკმარისად ხანგრძლივი ორგანიზაციისთვის, რათა გაითვალისწინოს გარემოში მომხდარი მნიშვნელოვანი ცვლილებები და მოახდინოს მათი ადაპტაცია და ასევე იგი უნდა იყოს საკმარისად მოკლე რათა უზრუნველყოს ის რომ, განვლილი პერიოდის შეფასებები მის დასასრულს აღმოჩნდეს გონივრული და რეალისტური. პერიოდული ბიუჯეტირების მომხრეები კამათობენ იმის შესახებ, რომ უწყვეტი ბიუჯეტირებას მიაქვს მეტისმეტად დიდი დრო და ძალისხმევა, რომ პერიოდული ბიუჯეტირება ფაქტიურად გვაძლევს იმავე სარგებელს უფრო დაბალი ხარჯებით. უწყვეტი ბიუჯეტირების მომხრეები აღნიშნავენ, რომ ასეთი ბიუჯეტირება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის დაგეგმვის, შეფასებისა და განსჯის სტრატეგიას, რაც თავის მხრივ მიმდინარე წელზე მორგებულ გადაწყვეტილებებს მოიცავს და არა ერთხელ წელინადში ბიუჯეტის დროს მიღებულ მოსაზრებებს.

დისკრეციული ხარჯის კონტროლი

ორგანიზაციები იყენებენ სამ ზოგად მიდგომას დისკრეციული ხარჯების ბიუჯეტირებისას, როგორიცაა კვლევებისა და განვითარების ხარჯები. აღნიშნული სამი მიდგომა მოიცავს:

1. ბიუჯეტირებას ნაზრდით;
2. ბიუჯეტირებას ნულიდან;
3. პროექტულ დაფინანსებას.

ბიუჯეტირება ნაზრდით

ბიუჯეტირება ნაზრდით (Incremental budgeting) ეფუძნება ბიუჯეტის დისკრეციულ მუხლს გარკვეულ პერიოდში, გაწეული ხარჯების დონეს და მოიცავს იმ ოდენობას რაც დაიხარჯა მასზე წინა პერიოდში. თუ მთლიანი ბიუჯეტი დისკრეციული მუხლებისთვის გაიზრდება 10%-ით, ცალკეული დისკრეციული პუნქტის გაზრდა მოხდება 10%-ით. აღნიშნულ საბაზისო მოდელს გააჩნია ვარიაციები. მაგალითად, თუ მთლიანი დანახარჯი ყველა დისკრეციული პუნქტისთვის იზრდება 10%-ით, ყველა დისკრეციულმა ხარჯმა შეიძლება განიცადოს საერთო ზრდა 5%-ით, და დარჩენილი 5%-იანი ზრდა შესაძლებელია განაწილდეს დისკრეციულ მუხლებზე არსებითობის საფუძველზე, როგორიცაა მიმდინარე პროექტის შესრულების მაღალი დონე, რომელიც შესაძლებელია გაფართოვდეს ან საჭიროებიდან გამომდინარე იყოს იმედის მომცემი ახალი პროექტი.

ზოგიერთი ადამიანი აკრიტიკებს ბიუჯეტირებას ნაზრდით, რადგან ის არ ამართლებს ორგანიზაციის მიზნებს, რომელიც გააჩნია ორგანიზაციას დისკრეციულ ხარჯებთან მიმართებაში. ბიუჯეტირება ნაზრდით არ მოიცავს სიფრთხილის ზომების არსებობას, დანახარჯების შემცირებას ან მის შენყვეტასთან დაკავშირებით ორგანიზაციის შეცვლის პირობებში, მას არ გაჩნია მექანიზმი მოახდინოს არაპროპორციული მხარდაჭერა დისკრეციული მუხლისათვის, რომელსაც მოაქვს არსებითი სარგებელი.

ბიუჯეტირება ნულიდან

ბიუჯეტირება ნულიდან (Zero-based budgeting (ZBB)) მოითხოვს დისკრეციული ხარჯების მომხრემ მუდმივად მოახდინოს ყოველი ხარჯის დასაბუთება. (შენიშვნა: ბიუჯეტირება

ნულიდან არის შეუფერებელი იმ ბიუჯეტირების ხარჯებისთვის, რომელიც იცვლება წარმოების პროპორციულად, მაგალითად გამოყენებული ხის მასალის რაოდენობა ავეჯის ქარხანაში, რადგან თავისი ბუნებით ეს ხარჯები მუდმივია ნარმოების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების შემთხვევაში). ცაკეული დაგეგმვის პერიოდისთვის ნულიდან ბიუჯეტირებისას სანყისი ნერტილი ცალკეული ბიუჯეტის პუნქტისთვის არის ნული.

ბიუჯეტირება ნულიდან ნანილობრივ ნარმოიშვა კომბინირებული ბიუჯეტირების ნაზრდით სანინააღმდეგოდ, რომელიც დაფუძნებულია წინა პერიოდის ბიუჯეტის შესწორების პროცენტზე. რადგან ბიუჯეტირება ნაზრდით მოითხოვს ნაკლებ განსჯას, მას ხშირად შედეგად მოსდევს რესურსების არასწორი განანილება. მომხრეები ასევე გეთაყაზობენ ბიუჯეტირებას ნულიდან პროექტის კონტროლის თვალსაზრისით, რაც მოიცავს პროექტის გააქტიეების პროცესს და მისი არსებობის ფარგლებიდან გასვლისას წინააღმდეგობის განეევას, მაგალითად, მთავრობის დეპარტამენტის შემთხვეევა, რომელიც შეიქმნა ერთი გარკეეული მიზნისთვის და მისი დაშლა არ ხდება მიზნის მიღნეისას ან იმ შემთხვეევაში, როცა იგი მეტად მოთხოვნადი არ არის.

ნულიდან ბიუჯეტირებისას მგეგმაეები ანაწილებენ ორგანიზაციის შეზღუდულ რესურსებს ხარჯვითი გეგმის მიხედვით, რაც მათი აზრით ემსახურება ორგანიზაციის მიზნების მაქსიმალურ მიღნევას. ვიდრე ეს მოსაზრება ჩანს რომ ლოგიკურია, ნულიდან ათვლის მიდგომა დისკრეციული ხარჯების დაგეგმვის მიმართ საკამათოა. ეს მიდგომა პროექტის ბიუჯეტირებასთან მიმართებაში გამოიყენება ძირითადად სახელმნიფო ხარჯების შეფასებისთვის. მოგებაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში ბიუჯეტირება ნულიდან გამოიყენება მხოლოდ დისკრეციული ხარჯებისთეის, როგორიცაა: კელეეა და განვითარება, რეკლამირება და თანამშრომელთა ტრენინგი.

ტრადიციულად, ნულიდან ბიუჯეტირების შესახებ მოსაზრებები არ გამოიყენება თეორიულ ხარჯებთან დაკავშირებით, რომელიც მოიცავს მოკლეევადიან ხარჯებს, რომელსაც გააჩნია განსაზღერული დამოკიდებულება გარკეეული საქმიანობის დონესთან. თეორიული ხარჯები კონტროლდება მიმდინარე საქმიანობის მიერ გამოყენებული რესურსების რაოდენობის შემცეელი ანგარიშების შესნავლითა და მათი გამოყენებით ან ხარჯიდან გადახრის საშუალებით, რომელიც ადრე გახლდათ განხილული. თუმცა, თეორიული ხარჯებისთვის ნულიდან ბიუჯეტირება იქნებოდა ეფექტიანი ხელახალი გამოკვლეევის დაგეგმვის და ანალიზის მეთოდთან მისი შერწყმის შემთხვეევაში. მაგალითად, პროდუქტის ან პროცესის ხელახალი საინჟინრო ანალიზი მოიცაეს გარკეეული ხედვის ჩამოყალიბებას, თუ როგორ უნდა მოხდეს პროდუქტის აწყობა ან როგორ უნდა იმუშაოს პროცესმა მიმდინარე პირობებისგან დამოუკიდებლად. შესაძლებელია, რომ ბიუჯეტირება ნულიდან გამოყენებულ იქნეს როგორც ინსტრუმენტი პროდუქტის ან პროცესის ძირითადი ხარჯების განსაზღვრის მიზნით.

პროექტის დაფინანსება

ნულიდან ბიუჯეტირების კრიტიკოსები აცხადებენ, რომ ასეთი ბიუჯეტირება ძვირია რადგან მისი მომზადება მოითხოვს თანამშრომლების დიდ სამუშაო დროს. ისინი გეთაყაზობენ შუალედურ გადაწყვეტას ორ უკიდურესად დაშორებულ ბიუჯეტირებას ნულიდან და ბიუჯეტირებას ნაზრდით შორის ცალკეული ნაკლის შემცირების მიზნით. შუალედურ გადაწყვეტას ეწოდება პროექტის დაფინანსება, იგი წარმოადგენს გეგმას დისკრეციული დანახარჯებისთვის, რომელიც მოიცავს განსაზღერული პერიოდს და მისი დასრულების პირობებს. განუსაზღვრელი დროის მქონე პროექტები, რომელსაც ზოგჯერ პროგრამებს უწოდებენ უნდა იქნეს მუდმივად გადახედილი, რათა მათი არსებობა შეესაბამებოდეს მათი შექმნის დროს დასახულ მიზანს.

დისკრეციული დანახარჯების მომხრეები გეთაყაზობენ მოთხოვნებს გეგმის სახით, რომელიც მოიცავს პროექტის ხანგრძლიეობას და მის ღირებულებას პროექტის ცალკეული პერიოდის მანძილზე. მგეგმაეები არ ამტკიცებენ დისკრეციულ ხარჯებს იმ პროექტებისთვის, რომელთაც აქვთ განუსაზღვრელი ხანგრძლიეობა, ან განუსაზღვრელი ხარჯები. პროექტის დამტკიცების შემთხვეევაში ისინი თანხმობას აცხადებენ, გაუწიონ აღნიშნულ პროექტს იმ დონის დახმარება, რაც მოთხოენილია მის გეგმაში. პროექტის გაფართოვების ან მისი შეცვლის შესახებ მოთხოვნა უნდა იქნეს განხილული ცალკე. დასრულების პირობების მოწოდების უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი მაღალხარჯიანია, რაც გამოწვეულია პროექტის დეტალური შემოწმების საჭიროებიდან. მისი გაგრძელების გასამართლებლად საჭიროა პროექტის ბიუჯეტირება მოხდეს ორიეე მეთოდით (ბიუჯეტირება ნულიდან და ბიუჯეტირება ნაზრდით). დაფინანსება მოხდება ამ ორ ბიუჯეტს შორის უმცირესი ხარჯების მქონე ბიუჯეტით .

ბოლოდროინდელი მიდგომა ბიუჯეტირებასთან დაკავშირებით მდგომარეობს საქმიანობის სახეობების მიხედვით ბიუჯეტირებაში (activity-based budgeting), რომელიც დაფუძნებულია საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვაზე (მეოთხე თავი). საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვა იყენებს ცოდნას იმ დამოკიდებულების შესახებ, რომელიც არსებობს წარმოებულ ერთეულებსა და ამ ერთეულების წარმოებისთვის საჭირო საქმიანობებს შორის, რათა მოხდეს საქმიანობათა მოთხოვნების დეტალური შეფასება, რომელიც საფუძვლად უდევს შემოთავაზებულ წარმოების გეგმას. საქმიანობის სახეობების მიხედვით ბიუჯეტირებას ორი ძირითადი სარგებელი გააჩნია: 1) ის განსაზღვრავს სიტუაციებს, როცა წარმოების გეგმა მოითხოვს ახალ სიმძლავრეს — როგორც ფიზიკური ასევე ადამიანისეული რესურსების მხრივ, რაც უზრუნველყოფს მეტი დახმარებისა და მომსახურების გაწევას ორგანიზაციებისთვის და 2) ის გვაძლევს პროექტის მომავალი ხარჯების განსაზღვრის უფრო ზუსტ საშუალებას.

ქვემოთ მოცემული მარტივი მაგალითი საშუალებას მოგვცემს ჩავწვდეთ საქმიანობის სახეობების მიხედვით ბიუჯეტირების არსს. Paris Packing Component-ის მწარმოებლები უშვებენ სამი სახის პროდუქციას. 10-34 სურათზე შეჯამებული სახით მოწოდებულია შემოსავალი, ცვალებადი ხარჯი და სიმძლავრის მოხმარების მონაცემები სამივე პროდუქტისთვის.

მაგალითად, პროდუქტი A-ს ყოველი ერთეული მოიხმარს საქმიანობის ოთხ ერთეულს გადაადგილებისთვის, წარმოების რვა საქმიანობის ერთეულს და სამ საქმიანობის ერთეულს ანყობისათვის.

10-35 სურათზე შეჯამებულია მთლიანი შემოსავლის, ცვალებად ხარჯებსა და სიმძლავრის გამოყენებასთან დაკავშირებული მოლოდინი, რაც მოწოდებულია წარმოების გეგმის შესაბამისად დამდეგი პერიოდისთვის, როცა მოხდება 6,000 ერთეული პროდუქ A-ს, 4,000 ერთეული პროდუქტ B-ს და 5,000 ერთეული პროდუქტ C-ს წარმოება. საქმიანობის შესახებ ინფორმაცია საშუალებას გვაძლევს არა მარტო განვსაზღვროთ წარმოების ხარჯი, რაც განაწილებულია წარმოებაზე (გაწეული მიმდინარე ხარჯი გამოყოფილი ბიუჯეტის თანხიდან ტოლია სიმძლავრის მთლიანი ერთეულები ცალკეული სიმძლავრის რესურსებისთვის გამრავლებული მათი გამოყენების მაჩვენებელზე), არამედ დავადგინოთ წარმოების გეგმისთვის საჭირო მოთხოვნა სიმძლავრეზე. თუ მიმდინარე წარმოების დროს სიმძლავრის გამოყენება აჭარბებს არსებულს, ორგანიზაციამ უნდა მიიღოს ზომები სიმძლავრის გასაფართოებლად ან მოძებნოს წარმოების ის გეგმა, რომლის დროსაც სიმძლავრის გამოყენება არ გადააჭარბებს არსებულს.

სურათი 10-34
Paris Packing Components: პროდუქციის ხაზის შეჯამება

	პროდუქტი A		პროდუქტი B		პროდუქტი C	
	ერთეული	$/ერთეული	ერთეული	$/ერთეული	ერთეული	$/ერთ.
შემოსავალი		$1,900		$2,500		$2,600
ცვალებადი ხარჯები:						
მასალა		$125		$140		$210
კომპონენტები		230		260		290
მინოდება		35		40		60
გაგზავნა		60		70		110
ზღვრული მოგება		$1,450		$1,990		$1,930
დამხმარე საქმიანობები და ხარჯები:						
მოძრაობა $35	4	$140	6	$210	9	$315
წარმოება $110	8	880	7	770	9	990
ანყობა $85	3	$255	9	765	6	510
მოგება ერთეულზე		$175		$245		$115

სურათი 10-35
Paris Packing Components: ძირითადი ბიუჯეტი

	პროდუქტი A		პროდუქტი B		პროდუქტი C	
	ერთეული	$	ერთეული	$	ერთეული	$
შემოსაყალი	6,000	$11,400,000	4,000	$10,000,000	5,000	$13,000,000
ცვალებადი ხარჯები:						
მასალა		$750,000		$560,000		$1,050,000
კომპონენტები		1,380,000		1,040,000		1,450,000
მინოდება		210,000		160,000		300,000
გაგზავნა		360,000		280,000		550,000
ზღვრული მოგება		$8,700,000		$7,960,000		$9,650,000
დამხმარე საქმიანობები და ხარჯები:						
მოძრაობა $35	24,000	$840,000	24,000	$840,000	45,000	$1,575,000
წარმოება $110	48,000	5,280,000	28,000	3,080,000	45,000	4,950,000
აწყობა $85	18,000	1,530,000	36,000	3,060,000	30,000	2,550,000
მოგება		$1,050,000		$980,000		$575,000

ბიუჯეტირების პროცესის მართვა

ვინ უნდა განახორციელოს ბიუჯეტირების პროცესის მართვა და მისი კონტროლი? მრავალი ორგანიზაცია იყენებს ბიუჯეტზე პასუხისმგებელ სპეციალურ გუნდს, რომელსაც ხელმძღვანელობს ორგანიზაციის ბიუჯეტზე პასუხისმგებელი დირექტორი, ხანდახან ინსპექტორი ან ფინანსური დირექტორი. ბიუჯეტის გუნდი ანგარიშს წარუდგენს საბიუჯეტო კომიტეტს, რომელშიც შედიან ორგანიზაციის აღმასრულებელი დირექტორი, დირექტორი ოპერაციათა მართვის დარგში და ვიცე პრეზიდენტი. საბიუჯეტო კომიტეტის შემადგენლობა ასახავს ბიუჯეტის როლს, რომელიც წარმოადგენს ძირითად დამგეგმავ დოკუმენტს. იგი განსაზღვრავს და აკავშირებს ორგანიზაციის სტარტეგიასა და მიზნებს ერთმანეთთან. საბიუჯეტო კომიტეტის საქმიანობის საფრთხე მდგომარეობს იმაში, რომ ის შეიძლება წარმოდგენილ იქნას როგორც გუნდი, რომელიც შესაფერისია მხოლოდ ტოპ მენეჯმენტისთვის. მენეჯმენტმა უნდა გადადგას გარკვეული ნაბიჯები, რითაც დაარწმუნებს ორგანიზაციის თანამშრომლებს არ აღიქვან ბიუჯეტი და ბიუჯეტირება როგორც მათი კონტროლისა და პასუხისმგებლობის გარეთ მიმდინარე პროცესი.

ბიუჯეტირების ქცევითი ასპექტები

ერთიან პროცესში ადამიანისეული რესურსების ჩართვის გამო ბიუჯეტირება არ მიმდინარეობს წინააღმდეგობების გარეშე. როგორ ცდილობენ ადამიანები გავლენა მოახდინონ ბიუჯეტზე და თავის მხრივ, როგორ გავლენას ახდენს ბიუჯეტი ადამიანთა ქცევაზე? ამ კითხვებმა სოციოლოგებს უბიძგათ ჩაეტარებინათ სხვადასხვა სახის კვლევები, რომელიც უკავშირდება ადამინისეული ფაქტორის მონაწილეობას ბიუჯეტირების პროცესში.

ოჯახის, პატარა კომპანიის, როგორიცაა Oxford Tole Art-ი ან მულტინაციონალური კომპანიის ბიუჯეტის შემუშავებამდე მნიშვნელოვანია გავაცნობიეროთ, რომ ადამიანთა მხრიდან ბიუჯეტზე ზემოქმედების გზები მსგავსია. ქვემოთ მოცემულია ორი ქცევითი ასპექტი, რომელიც გამოიყენება ბიუჯეტირების პროცესში:

1. *ბიუჯეტის პროცესის დაგეგმვა:* როგორ უნდა იქნეს ბიუჯეტი განსაზღვრული, ვინ უნდა მიიღოს მონაწილეობა ბიუჯეტირების პროცესში, სირთულის რა დონეზე უნდა იქნეს ბიუჯეტი დადგენილი, რომ დიდი გავლენა იქონიოს ადამიანთა მოტივაციასა და მათ საქმიანობაზე?
2. *ბიუჯეტის პროცესზე ზეგავლენის მოხდენა:* როგორ ახდენენ ადამიანები გაელენას ბიუჯეტზე ან როგორ მანიპულირებენ ისინი ბიუჯეტით მათი საბოლოო მიზნების მიღწევის მიზნით?

სად არის მონაცემები, რომელსაც იყენებენ მგეგმაველები ძირითადი ბიუჯეტის მომზადებისას და საიდან მოდის მხარდასაჭერი გეგმები? როგორ უნდა განისაზღვროს ბიუჯეტი და ვინ უნდა მიიღოს მონაწილეობა ბიუჯეტირების პროცესში?

ბიუჯეტის შექმნის სამი ზოგადი მეთოდი არსებობს: ავტორიტატული, თანამონაწილეობით და კონსულტირებით.

ავტორიტატული ბიუჯეტირება

ავტორიტატული ბიუჯეტირების (Authoritative budgeting) დროს ზემდგომი თავის დაქვემდებარებულს მიაწოდებს ინფორმაციას ბიუჯეტთან დაკავშირებით ბიუჯეტირების პროცესში დაქვემდებარებულის მონაწილეობის გარეშე. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის სარგებელი მდომარეობს იმაში, რომ პროცესი ეფექტიანია და გააჩნია პირდაპირი მიმართულება. ის საშუალებას აძლევს ზემდგომ პირებს განსაზღვრონ ბიუჯეტი და ხელი შეუწყონ ორგანიზაციის ერთეულებს შორის კოორდინაციას, რადგან ბიუჯეტი გამომდინარეობს ერთი პერსპექტივიდან. მენეჯერებს, რომელთაც სურთ დაადგინონ ბიუჯეტი ზემოდან ქვემოთ პრინციპით, ახასიათებთ ძალაუფლების ხასიათის ასპექტები საკუთარ პიროვნებასთან მიმართებაში. მსგავსი ბიუჯეტირების ნაკლი მდგომარეობს იმაში, რომ ზემდგომ პირებს უფრო ნაკლები ინფორმაცია აქვთ ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესთან დაკავშირებით მათზე დაქვემდებარებულ პირებთან შედარებით. ავტორიტეტული ბიუჯეტირების პროცესში ზემდგომი მასზე დაქვემდებარებულ თანამშრომლებს უსახავს გარკვეულ მიზნებს და აღნიშნულმა პროცესმა იმ თანამშრომლებში, რომელთაც გააჩნიათ დიდი ამბიცია მიმდინარე ნელთან დაკავშირებით შეიძლება გამოინვიოს იმედგაცრუება და დათრგუნვა. მეორე პრობლემა არის მოტივაციისა და ბიუჯეტით განსაზღვრულ მიზნებთან მიმართებაში ვალდებულებების ნაკლებობის შეგრძნება ბიუჯეტირების პროცესში თანამშრომლების ჩაურთველობის გამო. ყველაზე უარესი სიტუაცია იქმნება, როცა ზემდგომი უსახავს თანამშრომლებს მაღალ მიზნებს და აძლევს პატარა საბიუჯეტო რესურსებს დასახარჯად, რითაც თანამშრომელთა მოტივაცია მნიშვნელოვნად ქვეითდება და შესაბამისად, ორგანიზაცია ვერ აღწევს დასახულ მიზანს.

კვლევებმა აჩვენა, რომ ყველაზე მოტივაციის მომცემი ბიუჯეტი არის ის, რომელიც მჭიდროდაა დაკავშირებული ისეთ მიზნებთან, რომელიც ამბიციურია მაგრამ შესრულებადი. კომპანიებმა, როგორიცაა Boeing-ი და General Electric-ი შემოიღეს ეგრეთ წოდებული *დროებითი ამოცანები*. წარსულში ორივე კომპანია იყენებდა ნაზრდ მიდგომას, რომლის დროსაც წინა წლის ამოცანები იზრდებოდა უმნიშვნელოდ. დროებითი ამოცანები აჭარბებს წინა წლისას მნიშვნელოვნად და ჩვეულებრივ მოითხოვს ამოცანის არსებით გაფართოებას შემდეგი ბიუჯეტირების პერიოდისთვის. დროებითი ბიუჯეტირება ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია ცდილობს მიაღწიოს გაცილებით მაღალ მიზნებს მიმდინარე ბიუჯეტის საშუალებით. მსგავსი მიდგომის ლოგიკური ახსნა მდგომარეობს იმაში, რომ დროებითი ამოცანები ადგენს გარკვეულ საზღვრებს ორგანიზაციისთვის. მხოლოდ ამ გზით ახერხებენ კომპანიები იმ მეთოდების სრულად გადაფასებას, რომლის საშუალებითაც ისინი ვითარდებიან, ანარმოებენ პროდუქციას ან გასწევენ მომსახურებას. მაშინ როცა ნაწილი თანამშრომლები წარმატებას აღწევენ მსგავს გარემოში, სამუშაოს ტემპი და დროებითი ამოცანების გადაჭრის სირთულეები იმედს უცრუებს დანარჩენებს და ინვევს მათი მუშაობის შენელებას. უფრო მეტიც, მაშინ როცა თანამშრომლებმა შეიძლება შეძლონ საკუთარი თავის გამხნევება დროებითი ამოცანების გადაჭრის გზაზე მოკლევადიან პერიოდში, მათ შეიძლება ვერ შეძლონ თავიანთი დიდი ძალისხმევის შენარჩუნება შემდგომ პერიოდში. ორგანიზაციები აუცილებლად უნდა დარწმუნდნენ, რომ მათ გააჩნიათ სათანადო რესურსები და გეგმა, რითაც თანამშრომლებს დაარწმუნებენ, რომ დროებითი ამოცანები განხორციელებადია.

თანამონაწილეობით ბიუჯეტირება

თანამონაწილეობით ბიუჯეტირება (Participative budgeting) არის მიდგომა ბიუჯეტის დამუშავების დროს, რომელიც იყენებს ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, სადაც ყველა მონაწილე მხარე აღწევს შეთანხმებას ბიუჯეტში დასახულ მიზნებთან დაკავშირებით. გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომლების მონაწილეობა წარმოშობს მუშაობის პროცესში თანამშრომლების ტრენინგისა და მათი გამოცდილების შედეგად დაგროვილი ინფორმაციის გამოყენების შესაძლებლობას, რათა ერთობლივად დაისახოს მიზნები და მოლაპარაკება მოხდეს ბიუჯეტის დონესთან დაკავშირებით. მონა-

წილეობის მიღებას თანამშრომლებისთვის მოაქვს მრავალი სარგებელი, როგორიცაა ბიუჯეტისადმი პასუხისმგებლობის დიდი შეგრძნება, მოტივაციის მაღალი ხარისხი, რომელიც საჭიროა ბიუჯეტით გათვალისწინებული ამოცანების მისაღწევად და მათ შესანარჩუნებლად. თანამონაწილეობით ბიუჯეტირებასთან დაკავშირებულმა კვლევებმა აჩვენეს, რომ თანამშრომლებს აქვთ კმაყოფილების მაღალი დონე თავიანთი სამუშაოს მიმართ და ასევე შეგრძნება იმისა, რომ ისინი თავად აკონტროლებენ სამუშაოს. გარკვეულ შემთხვევებში ამას შედეგად მოჰყვება შესრულების მაღალი დონე. თანამშრომელთა მონაწილეობა მენეჯმენტისთვის სარგებლის მომტანია, რადგან ეს პროცესი ხშირად ინვევს თანამშრომელში საკუთარი ინფორმაციის გამოვლენის და მონაცემების წარმოდგენის შესაძლებლობას, თუ რამდენად კარგად შეუძლია მას სამუშაოს შესრულება ან ახალი იდეების შეთავაზება, რომელიც არსებული პროცესების გაუმჯობესებას ჩაეხმარება. ბიუჯეტის ერთობლივი განხილვის შედეგად, ქვემდგომი პირები ამჟღავნებენ აღნიშნულ ინფორმაციას და დამოკიდებულებას მენეჯმენტის მიმართ, რაც შეიძლება გადაეცეს დაგეგმვით პროცესში.

ბიუჯეტირება კონსულტირებით

ბიუჯეტირება კონსულტირებით (Consultative budgeting) მიმდინარეობს, როცა მენეჯერი სთხოვს ქვემდგომ პირებს განიხილონ ბიუჯეტთან დაკავშირებული იდეები, მაგრამ ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღება არ ხდება. ამის ნაცვლად, ზემდგომი პირი მხედველობაში იღებს ქვემდგომის იდეებს და განსაზღვრავს ბიუჯეტს დამოუკიდებლად. მრავალი დიდი ორგანიზაციისთვის, სადაც სრული მონაწილეობა თანამშრომლების მხრიდან არაპრაქტიკულია, კონსულტაციების გაწევა ნორმად ითვლება. კონსულტირებით ბიუჯეტირების ერთ-ერთი ვარიანტია, როცა ქვემდგომი პირები დაიჯერებენ იმას, რომ მათი ძალისხმევა გათვალისწინებული იქნება ბიუჯეტის დამუშავების პროცესში, სინამდვილეში კი მათ ზემდგომს არ აქვს განზრახვა გაითვალისწინოს ქვემდგომი პირების დამოკიდებულება ბიუჯეტის მიმართ. აღნიშნულ პროცესს ეწოდება ფსევდომონაწილეობის მიღება და შეიძლება ჰქონდეს დამთრგუნველი ეფექტი ქვემდომ პირებზე, როცა ისინი გაარკვევენ, რომ მათი ზემდგომი არაგულწრფელი იყო.

ბიუჯეტის პროცესზე გავლენის მოხდენა

ნათელი ხდება, რომ ბიუჯეტის დამუშავება არ წარმოადგენს მარტივ და მექანიკურ პროცესს. ის ნიშნავს პლანზე აყენებს ურთიერთდამოკიდებულების საჭიროებას რესურსების განაწილებას, ორგანიზაციის მიზნებს, ადამიანურ მოტივაციასა და მათი მხრიდან საქმიანობის შესრულების ხარისხს შორის. ოჯახის მსგავსად, დიდ ორგანიზაციებში ბიუჯეტი წარმოადგენს პირებს შორის გამართული მოლაპარაკების შედეგებს. ზოგიერთი პირი აკეთებს მაქსიმუმს, რომ გაზარდოს ბიუჯეტის ზომა, რადგან დარწმუნებულია, რომ ბიუჯეტი არის ძალაუფლებისა და კონტროლის სიმბოლო.

მიუხედავად იმისა, რომ ბიუჯეტი არის ინსტრუმენტი დაგეგმვის, კოორდინაციისა და რესურსების განაწილებისთვის, ის აგრეთვე წარმოადგენს შესრულების ხარისხის შეფასების საშუალებას და საბოლოო ჯამში ემსახურება ქცევის კონტროლსა და მასზე ზეგავლენის მოხდენას. გარდა ამისა, ბევრ მენეჯერს აქვს შემუშავებული წამახალისებელი კომპენსაციის პროგრამა, რომელიც პირდაპირ ბიუჯეტთან და მიზნის მიღწევასთან არის მიბმული. როდესაც წახალისება და კომპენსაცია დაკავშირებულია ბიუჯეტთან, ზოგიერთი მენეჯერი დაკავებულია ისეთი ქცევით, რომელიც ორგანიზაციისთვის საზიანო ხდება . მენეჯერებმა იციან ბიუჯეტირებით მანიპულირება (budgeting games) თამაში, სადაც ისინი ცდილობენ ინფორმაციით მანიპულირებას და მიზნის მიღწევას, რაც შეიძლება მაღალი პრემიის სახით. ერთი კარგად ცნობილი გზა, რომლითაც მენეჯერები დაკავებული არიან ბიუჯეტირების თამაშებით არის მონაწილეობის მიღება ბიუჯეტის დამუშავების პროცესში.

ჩართულობა ბიუჯეტის დამუშავების პროცესში შესაძლებლობას აძლევს თანამშრომლებს ზეგავლენა მოახდინონ ბიუჯეტზე, რასაც შეიძლება ყოველთვის არ მოყვეს ორგანიზაციის საუკეთესო ინტერესების გათვალისწინება. მაგალითად, ქვემდგომმა პირებმა შეიძლება მოითხოვონ უფრო მეტი რესურსები თავიანთი ამოცანების განხორციელებისათვის. ამას კი შედეგად მოყვეს ორგანიზაციისთვის მთლიანობაში რესურსების არასწორად განაწილება. მეორე რისკი არის ის, რომ თანამშრომლებმა შეიძლება დაამახინჯონ ინფორმაცია გამოთქვან რა პრეტენზია, რომ ისინი არ არიან ეფექტიანები იმაში რასაც აკეთებენ და ამით შეეცადონ შეამცირონ მენეჯმენტის მოლოდინი მათი შესრულების ხარისხთან დაკავშირებით. ქვემდგომ პირებს შეიძლება სურდეთ სამუშაოს შესრულების მოთხოვნების შემსუბუქება გაუთვალისწინებელი შემთხვევის დადგომისას სამუშაო გარემოში, რაც მნიშვნელოვან გაელენას მოახდენს რესურსებზე ან

გააუარესებს იმ შესაძლებლობებს, რომლითაც უნდა დააკმაყოფილონ ბიუჯეტის მოთხოვნები. თუ ქვემდგომი პირები წარმატებას მიაღწევენ მსგავს მოლაპარაკებებში, ისინი შვებას იგრძნობენ იმისთვის, რომ დააკმაყოფილონ ან გადააჭარბონ ბიუჯეტში დასახულ ამოცანებს. ორგანიზაციამ შეიძლება ზარალი განიცადოს იმ შემთხვევაში, თუ ის ვერ მოიპოვებს ყველაზე ზუსტ შესაძლო ინფორმაციას, რაც საჭიროა თავისი ოპერაციების შესაფასებლად ან გასაუმჯობესებლად. ზემოთ აღნიშნული ორივე ქმედება მოითხოვს ჭარბ რესურსებს და სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული ინფორმაციის დამახინჯებას, რასაც მიეყარათ ბიუჯეტის ლუფტის (budget slack) წარმოქმნისკენ.

განვიხილოთ მენეჯერი, რომელიც შენუხებულია იმის გამო, რომ მომწოდებელი ვერ მიაწვდის მას ნედლეულს ბიუჯეტით გათვალისწინებულ ფასში. მენეჯერმა შეიძლება გადაწყვიტოს ფინანსური სახსრების გაზრდა საჭირო ნედლეულის შესყიდვისთვის, რაც ნარმოშობს ლუფტს ბიუჯეტის ამ ნაწილის მუხლში. ასეთ მოთხოვნას მივყავართ ჭარბი რესურსების განაწილებისკენ ამ მიზნიდან გამომდინარე და შესაბამისად იწვევს ნაკლებ რესურსების განაწილებას სხვა მიზნებისთვის. მეორე ცვლილება შეიძლება წარმოიშვას რესურსების მოთხოვნის შემთხვევითი გაზრდისას, რაც განპირობებულია არასწორად დადგენილი სტანდარტული ფასით. ქვემდგომი პირები შენუხებულები არიან ისეთი სტანდარტისა და ბიუჯეტის გამო, რომლის შესრულება ძალზედ რთულია: თუ მათი პრემია დაფუძნებულია ბიუჯეტის შესრულებაზე, ისინი უპირატესობას ანიჭებენ უფრო ადვილად შესრულებად ბიუჯეტს. დაბალი მიზნების დასახვასთან დაკავშირებული პრობლემის გადასაჭრელად მენეჯმენტმა შეიძლება შექმნას ნამახალისებელი სისტემა, რომელიც ანესებს პრემიების მაღალ დონეს უფრო მაღალი ამოცანების გადაჭრისას.

ბიუჯეტირების თამაშები შესაძლებელია ვერასოდეს აღმოიფხვრას, თუმცა ზოგიერთ ორგანიზაციას გააჩნია დამუშავებული მეთოდები ბიუჯეტის ლუფტის შესამცირებლად. ორგანიზაციებს შეუძლიათ გამოიყენონ განმეორებითი პროცესი ბიუჯეტის ფორმულირებისთვის, მაგალითად, ძალიან გრძელი ბიუჯეტირების ციკლის შემუშავება, რომელიც შეიძლება გაგრძელდეს ერთი წელი. ქვემდგომი მენეჯერები ნარმოადგენენ წინასწარ ბიუჯეტს, რომელიც მოდიფიცირებული იქნება ზემდგომი მენეჯმენტის მიერ და გაეგზავნება ქვემდგომს ცვლილებების შესატანად. ცვლილება მოითხოვს ბიუჯეტის მუხლში ყველა მტკივნეული დეტალის ზუსტ განმარტებას. პროცესი გრძელდება განმეორებით, ვიდრე ზემდგომი მენეჯმენტი არ დარწმუნდება რომ მათ თავიანთი შესაძლებლობის ფარგლებში შეამცირეს ქვემდგომი მენეჯერის ბიუჯეტის ლუფტი. აღნიშნული მიდგომის სხვა სარგებელი მდგომარეობს იმაში, რომ ამ პერიოდში ორივე მხარე შეთანხმებას აღწევს ბიუჯეტთან მიმართებაში, ყველა იღებს ვალდებულებას ბიუჯეტის მიმართ. ეს ვალდებულება თითოეულს აძლევს იმის რწმენას, რომ მათ შესწევთ უნარი შეასრულონ დასახული ამოცანები მომავალ წელს.

ტრადიციული ბიუჯეტირების მოდელის კრიტიკა: Beoynd Budgetting Roundtable

ზოგიერთი ორგანიზაცია, მაგალითად Beoynd Budgetting Roundtable CAM-ში და თავად თანამშრომლები არიან მეტისმეტად კრიტიკულნი ტრადიციული ბიუჯეტირების პროცესის მიმართ, რომელიც განხილულია აღნიშნულ თავში. ეს კრიტიკოსები აღნიშნავენ, რომ ტრადიციული ბიუჯეტირების პროცესს თან სდევს შემდეგი:

1. ასახავს ზემოდან ქვემოთ მიდგომას, რაც შესაბამისად მოქნილობისა და ორგანიზაციის გარემოებების ცვლილებასთან ადაპტაციას საჭიროებს.
2. ფოკუსირებულია უფრო კონტროლზე (როგორიცაა ბიუჯეტის ამოცანების შესრულება) ვიდრე ორგანიზაციისთვის დახმარების გაწევაზე, რათა მან მიაღწიოს ბიუჯეტით განსაზღვრულ მიზნებს.
3. რესურსების განაწილება განპირობებულია უფრო პოლიტიკით ვიდრე სტრატეგიით – რაც თავის მხრივ გულისხმობს, რომ პოლიტიკური ძალუფლება ორგანიზაციაში განსაზღვრავს რესურსების განაწილებას და არა სტრატეგიული საჭიროებები, რაც არის ტრადიციული ბიუჯეტირების საფუძველი.

ალტერნატივის სახით მსგავსი კრიტიკოსები გვაწვდიან რამოდენიმე წინადადებას რომელიც მოიცავს შემდეგს:

1. ტრადიციული ბიუჯეტირების გამოყენება რესურსების მოთხოვნების დასაგეგმად, რომელიც წარმოების გეგმით არის გათვალისწინებული.
2. ბიუჯეტირების დაკავშირება სტრატეგიულ ინიციატივებთან, რომელიც მოიცავს წინადადებებს სტრატეგიულ დანახარჯებზე, როგორიცაა: ახალი პროდუქტის შემუშავება, თანამშრომელთა ტრენინგი და ბიუჯეტში პროცესების გაუმჯობესება.

3. გადახრების გამოყენების შენყვეტა სამუშაოს შესრულების შეფასების მიზნით და გადახრების გამოყენება პროცესის გაუმჯობესებისთვის აუცილებელი საჭიროებების დასადგენად.
4. მრავალმხრივი შესრულების მაჩვენებლების გამოყენება, როგორიც არსებობს დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემაში, რომლის საშუალებითაც პირების ან ერთეულების საქმიანობის შეფასება მოხდება ორგანიზაციის სტრატეგიული შედეგების მიღწევაში მათი წვლილის შეტანის საფუძველზე, როგორიცაა; ხარისხის გაუმჯობესება, ხარჯების შემცირება და გაუმჯობესებული მომსახურება.

MOUNT PLEASANT-ში არსებული ფინანსური კრიზისის შეფასება

სანდრამ – Mount Pleasant-ის მერმა – ურჩია Shawn Dawson-ს, ფინანსური ჯგუფის უფროს ანალიტიკოსს, შეემუშავებინა ბიუჯეტი, რომელიც ასახავდა მუნიციპალიტეტის ხარჯების ბუნებასა და სახეებს. შედეგები ნაჩვენებია 10-36 სურათზე. დეფიციტი იყო 200 მილიონი დოლარი ($2.7 მილიარდი – $2,5 მილიარდი) და Shawn-ის ამოცანა გახლდათ მოენახა გზები დეფიციტის აღმოსაფხვრელად.

Shawn-მა დაიწყო მუნიციპალიტეტის ბიუჯეტში შემოსაველისა და ხარჯების მუხლების განსაზღვრით. დეტალური შესწავლის შედეგად თითოეული ხარჯის ელემენტი იყოფოდა სამ ჯგუფად:

- *აუცილებელი ხარჯები*, რომელიც იყო კონტრაქტით განსაზღვრული ხარჯები და ვერ შემცირდებოდა ან შეიცვლებოდა. აღნიშნული ხარჯები შეადგენდა $2,340,630,000-ს.
- *დისკრეციული ხარჯები*, რომლის შემცირება შესაძლებელი იყო იმ პროგრამების ან საქმიანობების შემცირების შედეგად, რომელიც თავის მხრივ ინვევდა ამ ხარჯებს და სრულად შეადგენდა $294,570,000 დოლარს.
- *ბიუჯეტის ხელახალი დაპროექტების საფუძველზე გამოვლინდა, რომ არსებობდა* შემცირების პოტენცია, რაც მთლიანობაში იყო $64,800,000-ი და საშუალოდ გააჩნდა 2 წლიანი უკუგების პერიოდი – რაც ნიშნავს რომ ხარჯების აღდგენა მოხდებოდა 2 წელში ახლად მოხდენილი დანაზოგების საშუალებით. აქედან გამომდინარე, სუფთა შედეგი ამ პროგრამების განხორციელების მიმდინარე წელს იქნებოდა ნაღდი ფულის გასავალის შემცირება $64,800,000-ით.

აღნიშნული ანალიზის საფუძველზე Shawn-მა გამართა არაოფიციალური შეხვედრა მუნიციპალიტეტის საბჭოს ყველა წევრთან. ვიდრე ხარჯის შემცირების საქმიანობები შექმნილა დამატებით ხარჯებს მათი დანაზოგების რეალიზაციამდე, Shawn-ისთვის აშკარა გახდა, რომ საჭირო იყო იმის შერჩევა, თუ რომელი დისკრეციული ხარჯები უნდა შემცირებულიყო მოკლევადიან პერიოდში , და ის ამის შესახებ ესაუბრა წევრებს. მუნიციპალიტეტის საბჭოს წევრების მოსაზრებები განსხვავდებოდა არა მარტო შესამცირებელ პროგრამებთან დაკავშირებით, არამედ შემცირების პრინციპთან მიმართებაში.

საბჭოს წევრები შეთანხმდნენ რომ გადასახადების გაზრდა საცხოვრებელ ქონებაზე არ შეიძლებოდა. საცხოვრებელ ქონებაზე გადასახადი საშუალოზე მაღალი იყო მოსახლეობასთან მიმართებაში და ადრე ჩატარებული არჩევნების პირობები მოიცავდა გადასახადის იმავე დონეზე დატოვებას სულ ცოტა სამი წლის განმავლობაში. საბჭოს წევრები შეთანხმდნენ ბიზნესის გადასახადის უმნიშვნელო ზრდაზე, რადგან გადასახადები საშუალოზე დაბალი იყო საზოგადოებრივი ბიზნესისთვის განეულ მომსახურებასთან შედარებით. გარდა ამისა, მშენებლობისთვის გაცემული ლიცენზიებისა და ახალი საცალო ბიზნესის კელეგამ აჩვენა, რომ მოხდებოდა ბუნებრივი ზრდა ბიზნესის გადასახადზე მომავალ წლისთვის დაგეგმილი გაფართოების გამო. პროგნოზით ბიზნესის გადასახადიდან მიღებული შემოსაველები გაიზრდებოდა 5%-ით ანუ 25 მილიონი დოლარით.

საბჭოს წევრებმა ურჩიეს Shawn-სა და მის ჯგუფს გადაეხედათ კომუნალური გადასახადების და მუნიციპალიტეტის მფლობელობაში არსებული ელექტროენერგიის მწარმოებელი კომპანიისგან მიღებული გაზრდილი შემოსავლებისთვის. Shawn-ის უფროსმა ანალიტიკოსმა აღნიშნა, რომ მოსალოდნელი იყო ფასის ზომიერი ზრდა და ეს წარმოქმნიდა დაახლოებით 30 მილიონი დოლარის დამატებით შემოსავალს. უფრო მეტიც, კომუნალურ საწარმოებს შეეძლოთ გაეყიდათ ჭარბი აღჭურვილობა რომელიც შექმნიდა ნაღდი ფულის შემოდინებას, დაახლოებით 10 მილიონი დოლარის ფარგლებში.

აღნიშნული ცვლილებები დაფარავდა ხარჯის შემცირების პროგრამების მოკლევადიან ხარჯებს და მოგვცემდა სარგებელს მომავალ წლებში. ეს საშუალებას მისცემდა Shawn-ს გადაეჭრა 200 მილიონი დოლარის დეფიციტი.

სურათი 10-36
Mount Pleasant: ბიუჯეტის ანალიზი

შემოსავალი			
ქონების გადასახადი	50%		$1,250,000,000
ბიზნესის გადასახადი	20%		500,000,000
კომუნალური გადასახადი	20%		500,000,000
გრანტები	10%		250,000,000
სულ			2,500,000,000
დანახარჯები			
განათლება	60%		1,620,000,000
აუცილებელი ხარჯები	85%	$1,377,000,000	
დისკრეციული ხარჯები	12%	194,400,000	
ხარჯის შემცირების პოტენციალი	3%	48,600,000	
პოლიციისა და სახანძრო მომსახურება	20%		540,000,000
აუცილებელი ხარჯები	90%	486,000,000	
დისკრეციული ხარჯები	8%	43,200,000	
ხარჯის შემცირების პოტენციალი	2%	10,800,000	
დასვენება	5%		135,000,000
აუცილებელი ხარჯები	77%	103,950,000	
დისკრეციული ხარჯები	22%	29,700,000	
პოტენციურად შესამცირებელი ხარჯი	1%	1,350,000	
მომსახურება	4%		108,000,000
აუცილებელი ხარჯები	100%	108,000,000	
დისკრეციული ხარჯები	0%	0	
ხარჯის შემცირების პოტენციალი	0%	0	
სესხის ტრანზიტი	3%		81,000,000
აუცილებელი ხარჯები	94%	76,140,000	
დისკრეციული ხარჯები	5%	4,050,000	
ხარჯის შემცირების პოტენციალი	1%	810,000	
გზების შეკეთება	2%		54,000,000
აუცილებელი ხარჯები	72%	38,880,000	
დისკრეციული ხარჯები	27%	14,580,000	
ხარჯის შემცირების პოტენციალი	1%	540,000	
ნაგვის შეგროვება	2%		54,000,000
აუცილებელი ხარჯები	96%	51,840,000	
დისკრეციული ხარჯები	1%	540,000	
ხარჯის შემცირების პოტენციალი	3%	1,620,000	
ბიბლიოთეკა	1%		27,000,000
აუცილებელი ხარჯები	75%	20,250,000	
დისკრეციული ხარჯები	24%	6,480,000	
ხარჯის შემცირების პოტენციალი	1%	270,000	
სხვა მომსახურება	3%		81,000,000
აუცილებელი ხარჯები	97%	78,570,000	
დისკრეციული ხარჯები	2%	1,620,000	
პოტენციურად შესამცირებელი ხარჯი	1%	810,000	
სულ			2,700,000,000
მთლიანი აუცილებელი ხარჯები	$2,340,630,000		
მთლიანი დისკრეციული ხარჯები	$294,570,000		
მთლიანი აუცილებელი და დისკრეციული ხარჯები	$2,635,200,000		
პოტენციურად შესამცირებელი ხარჯი	$64,800,000		
მთლიანი ხარჯები	$2,700,000,000		

იმის გაცნობიერების შემდეგ, რომ მიმდინარე ბიუჯეტის ციფრები არის ბოლო ორი წლის მანძილზე გაწეული პროექტების ხარჯები, რაც არის ბიუჯეტირება ნაზრდით სახე, Shawn-მა ურჩია თავის თანამშრომლებს შეესწავლათ აღნიშნული ხარჯები, რის შედეგადაც გაირკვა შემდეგი ფაქტების არსებობა:

1. პოლიციისა და სახანძრო მომსახურების ხარჯები მნიშვნელოვანდ გაიზარდა ბოლო ორი წლის მანძილზე ძირითადი კაპიტალური დანახარჯების გამო. უმეტესი მუნიციპალიტეტის მსგავსად, Mount Pleasant-ი აწარმოებდა ანგარიშებს ნაღდი ფულის ნაკადების საფუძველზე, ვიდრე დარიცხვის მეთოდით. აღნიშნულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ პოლიციასა და სახანძროზე გაწეული დანახარჯები სავარაუდოდ 30 მილიონი დოლარით მეტი იყო. სავარაუდო იყო, რომ მსგავსი ფაქტები ხარჯებთან დაკავშირებით იქნებოდა დანახარჯების სხვა კატეგორიაშიც.
2. Shawn-ი ეძებდა დანახარჯების შემცირების საშუალებებს და მან შეისწავლა განათლების ბიუჯეტი. რამაც დაადასტურა ის, რაზეც Shawn-ი ეჭვობდა: საჯარო სკოლაში ერთ მოსწავლეზე გაწეული ხარჯი Mount Pleasant-ში მნიშვნელოვნად მაღალი იყო. კლასის ზომის უმნიშვნელო ზრდითა და ორ სკოლაში დაყოფილი კემპიესების შედეგად Shawn-მა აღმოაჩინა დანაზოგი 60 მილიონი დოლარის ოდენობით.

საბოლოოდ Shawn-ის თანამშრომლებმა შეისწავლეს ფედერალური მთავრობის გრანტის გეგმა. ანალიზმა აჩვენა, რომ არსებობდა ამ გრანტების დაგეგმილთან შედარებით დაბალი ანაზღაურება, რაც დაფუძნებული იყო კანონმდებლობაზე. ქალაქის იურისტ-კონსულტანტმა მიუთითა, რომ სავარაუდოდ მისაღები თანხები შეადგენდა დაახლოებით 20-დან 30 მილიონ დოლარს შორის. Shawn-მა აიღო შუალედური ციფრი $25 მილიონი, როგორც შეფასების მაჩვენებელი იმისა, რაც მათი მართებდათ.

Shawn-ს ჯერ კიდევ გეგმით უნდა შეემცირებინა დაახლოებით 85 მილიონი დოლარით ($200 მილიონი – $30 მილიონი – $60 მილიონი–$25 მილიონი). მან დაასკვნა, რომ მეტი დანაზოგი მიმდინარე ოპერაციების დეტალური შესწავლით ან პროექტების შეცვლით შეუძლებელი იყო. Shawn-მა ურჩია ქალაქის საბჭოს, რომ შემდეგი ნაბიჯი უნდა ყოფილიყო ან საცხოვრებელი გადასახადის მომატების საკითხის გადახედვა ან დისკრეციული ხარჯების შემცირება. საცხოვრებელი გადასახადის მომატება ისევ კატეგორიულად უარყოფილი იქნა და საბჭომ დაიწყო მზადება თუ რომელი დისკრეციული ხარჯი უნდა შემცირებულიყო.

ამ თვალსაზრისით საბჭომ მხარი დაუჭირა მოსაზრებას იმასთან დაკავშირებით, რომ Shawn-ს უნდა დაექირავებინა კონსულტანტი საზოგადოების დამოკიდებულების გასაგებად, თუ რომელი პროგრამა უნდა შემცირებულიყო. კონსესუსის მიღწევა სწრაფად მოხდა რამოდენიმე პროგრამის ამოღებასთან დაკავშირებით, რომელიც მთლიანობაში შეადგენდა 55 მილიონ დოლარს, მაგრამ გადაუჭრელი დარჩა 30 მილიონი დოლარის ხარჯის შემცირების საკითხი.

საბჭო მიუბრუნდა ამ საკითხის პოლიტიკურ ჭრილში განხილვას, რათა გადაეწყვიტა რომელი დისკრეციული პროგრამა უნდა შემცირებულიყო, რომ სამიზნე შემცირებისთვის მიეღწიათ. Shawn-ს უთხრეს, რომ საბჭოს სურდა გამოეყენებინა ბიუჯეტირება ნულიდან, რითაც პრიორიტეტს მიანიჭებდა დისკრეციულ ხარჯებს და მიაღწევდა ხარჯის შემცირებას.

შეჯამება

აღნიშნულ თავში განხილულია თუ როგორ იყენებენ ორგანიზაციები ბიუჯეტს მათი საქმიანობის დასაგეგმად ბიუჯეტის პერიოდში, რომელიც ჩვეულებრივ ერთ წელს მოიცავს, რათა მოხდეს რესურსების განაწილება სხვადასხვა პროექტებზე და პროგრესის მონიტორინგი ფინანსური მიზნების მიღწევის მიზნით.

ჩვენთვის ნათელი გახდა, რომ არსებობს ორი სახის ბიუჯეტი: ოპერატიული ბიუჯეტი, რომელიც ასახავს სხვადასხვა საქმიანობებს (მაგალითად, თანამშრომლების დაქირავება, დანადგარებისა და ნედლეულის შეძენა, წარმოება, და განაწილება), რომლის განხორციელებასაც გეგმავს ორგანიზაცია ბიუჯეტის პერიოდში, მაშინ როცა ფინანსური ბიუჯეტი აღნერს დაგეგმილი საქმიანობების მოსალოდნელ ფინანსურ შედეგებს (განსაკუთრებით ნაღდი ფულის ნაკადსა და მოსალოდნელ მოგებას).

ბიუჯეტირება, რომელიც ბიუჯეტის მომზადების პროცესს წარმოადგენს, საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას შეაფასოს, თუ რამდენად განხორციელებადია მომავალი გეგმა და როგორი პოტენციალი გააჩნია მას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის თვალსაზრისით. სათანადო მომზადების პირობებში, ბიუჯეტირება

ახდენს საქმიანობების კოორდინაციას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის გზაზე და უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ნევრების ჩართვას ბიუჯეტირების პროცესში და ამ გზით თანამშრომელთა ვალდებულების გაზრდას ბიუჯეტის მიზნებთან მიმართებაში.

Oxford Tole Art-ის Buoy Division-ის სიტუაცია ბიუჯეტირების პროცესის ილუსტრირებას ახდენს და გვიჩვენებს თუ როგორ ადგენენ ორგანიზაციები ბიუჯეტს ცვალებადი ხარჯებისთვის (როგორიცაა ნედლეული და საღებავი); მოკლე და გრძელ- ვადიანი მუდმივი ხარჯებისთვის (როგორიცაა სამღებრო და საწარმო განყოფილება).

ამ თავში განხილულია რა-თუ ანალიზი როგორც საჩვენებელი მეთოდი, რომელიც იკვლევს თუ რა გავლენა ექნება დაგეგმილ საქმიანობებსა და ფინანსურ შედეგებზე იმ შემთხვევებს, როცა ძირითადი მაჩვენებლების ცვლილება ხდება (თანამშრომელთა პროდუქტიულობა, მასალის ხარჯი, ან პროდუქტის ფასი). ჩვენ დავინახეთ, რომ რა-თუ ანალიზი საშუალებას აძლევს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს დაადგინონ მგრძნობიარე გეგმის შესაბამისობა ძირითად მაჩვენებლებთან, რომელიც თავის მხრივ განაპირობებს გაუთვალისწინებელი ხარჯების დაგეგმვას ან დამატებით ინვესტიციას, რათა შეფასება უფრო ზუსტი გახდეს.

თავში განხილულია გადახრების ანალიზი, რომელიც მოიცავს მიმდინარე დაგეგმილ შედეგებთან შედარებას და როცა გადახრა (სხვაობა დაგეგმილ და მიმდინარე შედეგებს შორის) ხდება მნიშვნელოვანი, საჭიროა კვლევის ჩატარება მიზეზის დადგენის მიზნით. ამ თვალსაზრისით გადახრა არის როგორც გამაფრთხილებელი სიგნალი, რაც ნიშნავს, რომ ისე არ არის ყველაფერი როგორც მოსალოდნელი იყო, მაგრამ რა არ არის და რატომ, ეს მოითხოვს კვლევას.

თავი მოიცავს რამოდენიმე განსხვავებულ მიდგომას ტრადიციული ბიუჯეტირების მოდელთან დაკავშირებით, რაც მოწოდებულია Oxford Tole Art-ის მაგალითზე. მაშინ როცა, პერიოდული ბიუჯეტი ნიშნავს ბიუჯეტის შემუშავებას ცალკეული პერიოდისთვის; უწყვეტი ბიუჯეტი მოიცავს ბიუჯეტის გადატანას წინ თითოეულ თვეში. მაგალითად, მიმდინარე წლის იანვარი დამთავრებულია და მომავალი წლის იანვრის ბიუჯეტი ემატება მიმდინარე ბიუჯეტს. ამ გზით ბიუჯეტის პერიოდი უწყვეტად შენარჩუნებულია. ბიუჯეტირებისადმი ზოგადი მიდგომა ხშირად გვხვდება სამთავრობო სტრუქტურებში და ეს არის ბიუჯეტირება ნაზრდით.

ამ მეთოდის მიხედვით მიმდინარე წლის ბიუჯეტი დაფუძნებულია ზრდად რეგულირებაზე გასული წლის ბიუჯეტთან შედარების საფუძველზე. მაგალითად, ცალკეული ბიუჯეტის მუხლის მიხედვით გაყიდვები იზრდება 10%-ით ან მცირდება ხარჯები 5%-ით. სპეციალისტების უმეტესობა ამ მიდგომას მიიჩნევს როგორც პრაქტიკულს, მაგრამ არაეფექტურს, რადგან ის არ წარმოადგენს სპეციფიკურ შესაძლებლობებს განსხვავებული ერთეულებისთვის ორგანიზაციაში. მაგალითად, ერთ განყოფილებას შეიძლება ჰქონდეს გადავსებული და შეევინროვებული ბაზრის პრობლემა თავისი პროდუქტისთვის და მისთვის გართულდეს დამოუკიდებლად გაყიდვების ზრდის შენარჩუნება, მაშინ როცა მეორე პროდუქტის განყოფილება იყოს კონკურენტული ბაზარზე, სადაც გაყიდვები შედარებით ადვილად იზრდება. ორივე განყოფილებისთვის გაყიდვების 10%-იანი ზრდის მოთხოვნა არ ასახავს განსხვავებულ შესაძლებლობებს, რომელიც ამ ორი განყოფილების წინაშე დგას.

ბუღალტრები აღრიცხავენ და ახდენენ დისკრეციული ხარჯების შეფასებას (როგორიცაა რეკლამირება, კვლევა, განვითარება და თანამშრომელთა ტრენინგი) განსხვავებულად, ვიდრე იმ ხარჯებს, რომელიც დაკავშირებულია და გამოწვეულია შეძენით, წარმოებითა და სადისტრიბუციო საქმიანობებით, სადაც საქმიანობის მაჩვენებლები და შედეგი ადვილად იზომება. რადგან ძალიან რთულია დისკრეციული ხარჯების შედეგის შეფასება (მაგალითად, როგორ დავადგინოთ რეკლამირების მოგების მნიშვნელობა), ბუღალტრები ჩვეულებრივ აკონტროლებენ ასეთ ხარჯებს ბიუჯეტის ხარჯებთან მიმართებაში, რაც ხშირად დაკავშირებულია გაყიდვებთან. (მაგალითად კვლევა და განვითარება იქნება გაყიდვების 5%). როგორც ჩვენ ვხედავთ მსგავსი კონტროლი არ აფასებს, თუ რამდენად სწორად დაიხარჯა თანხა და ბუღალტრებიც აგრძელებენ იმ მეთოდების ძიებას, რომელიც განსაზღვრავს დისკრეციული ხარჯების სარგებელს.

რადგან ბიუჯეტის შემუშავება და განხორციელება ხდება ადამიანების მიერ, ჩვენ უნდა განვიხილოთ თუ რა გავლენას ახდენს ბიუჯეტი და ბიუჯეტირება მათზე და როგორ გავლენას ახდენენ ადამიანები ბიუჯეტსა და ბიუჯეტირებაზე. კვლევები გვიჩვენებს, რომ საკითხების დაყენება ბიუჯეტირების პროცესში ზრდის ადამიანების ვალდებულებას ბიუჯეტისადმი თუ მათ სჯერათ, რომ ნამდვილად შეაქვთ თავიანთი წვლილი მიზნების დასახვასა და სტანდარტების შემუშავების საქმეში. ამ თვალსაზრისით კვლევები გვიჩვენებს, რომ დროებითი ამოცანები, რომელიც მიეკუთვნება რთულ, მაგრამ მიღწევად მიზნებს ადამიანებისთვის წარმოადგენს საქმიანობის დონის მოტივაციის ყველაზე ეფექტიან საშუალებას.

თავში განხილულია რამოდენიმე ალტერნატივა და პრეტენზია ტრადიციულ ბიუჯეტირებასთან მიმართებაში. პრობლემა ის არის, რომ ორგანიზაციები ხშირად ამზადებენ ბიუჯეტს იძულებით და შემდეგ უკავშირებენ მას საქმიანობას ბიუჯეტის ამოცანების მიღწევისთვის. ზოგიერთ ადამიანს სჯერა, რომ აღნიშნული მიდგომა თრგუნავს ორგანიზაციის მოქნილობასა და ინოვაციას (უკეთესია მიაღწიო ბიუჯეტით გათვალისწინებულ შედეგებს, ვიდრე იყო სხვა პროექტისთვის ფინანსების გადანაწილების ინიციატორი). დასკვნის სახით უნდა ითქვას, რომ ზოგიერთი ორგანიზაცია აგრძელებს ბიუჯეტის გამოყენებას დაგეგმისთვის, რესურსების გადანაწილებისთვის და ორგანიზაციის საქმიანობის კოორდინაციისთვის. არსებობს კარგად ცნობილი ბიუჯეტირებასთან ასოცირებული შეზღუდვები, რომელიც განიცდის ცვლილებას, რაც აღწერილია ამ თავის დასკვნით ნაწილში.

ძირითადი ტერმინები

ასიგნება, 487
ავტორიტატული ბიუჯეტირება, 492
ბიუჯეტი, 448
ბიუჯეტირება, 448
ბიუჯეტირება კონსულტირებით, 493
ბიუჯეტირება ნაზრდით, 488
ბიუჯეტირება ნულიდან, 488
ბიუჯეტირებით მანიპულირება, 493
ბიუჯეტის ლუფტი, 494
გადახრა, 472
გადახრა დაგეგმვაში, 475
გადახრების ანალიზი, 471
განაკვეთის გადახრა, 477
გასაყიდი ფასის გადახრა, 486
გაყიდვის ასორტიმენტის გადახრა, 485
გაყიდვის რაოდენობის გადახრა, 485
ეფექტიანობის გადახრა, 477
თანამონაწილეობით ბიუჯეტირება, 492
მეორე დონის გადახრა, 476
მესამე დონის გადახრა, 477
მგრძნობელობის ანალიზი, 471
მოქნილი ბიუჯეტი, 475
მოქნილი ბიუჯეტის გადახრა, 476
ოპერატიული ბიუჯეტი, 452
პერიოდული ბიუჯეტი, 487
პირველი დონის გადახრა, 474
პრო ფორმის ფინანსური ანგარიში, 453
რაოდენობრივი გადახრა, 477
რა-თუ ანალიზი, 469
საქმიანობის სახეობების მიხედვით ბიუჯეტირება, 490
უნყვეტი ბიუჯეტი, 488
ფინანსური ბიუჯეტი, 452

დავალებები

კითხვები

10-1 რა არის ბიუჯეტი? (LO 1)

10-2 რა სხვაობაა მოქნილ და სიმძლავრესთან დაკავშირებულ რესურსებს შორის? (LO 1)

10-3 სტუდენტი ადგენს სასწავლო სემესტრის ხარჯების გეგმას . არის ეს ბიუჯეტირება? რატომ? (LO 1)

10-4 რით განსხვავდება ოჯახის ბიუჯეტი ორგანიზაციაში შემუშავებული ბიუჯეტისგან? (LO 1)

10-5 რა არის წარმოების გეგმა? ახსენით პასუხი კურიერული მომსახურების კომპანიის მაგალითზე. (LO 2,3)

10-6 რა სხვაობაა ოპერატიულ და ფინანსურ ბიუჯეტს შორის? (LO 3)

10-7 იქნება თუ არა თანამშრომელთა დაქირავებისა და ტრენინგის გეგმა უფრო მნიშვნელოვანი უნივერსიტეტში, რომელიც ქირაობს ფაკულტეტის ნევრებს, თუ მუნიციპალურ მთავრობაში, რომელიც ქირაობს ჩვეულებრივ მუშებს არასპეციფიკური სამუშაოს შესასრულებლად? რატომ? (LO 2, 3)

10-8 რა კავშირი არსებობს მოთხოვნის პროგნოზსა და გაყიდვების გეგმას შორის? (LO 4)

10-9 რა არის მოთხოვნის პროგნოზი? რატომ არის ის არსებითი ბიუჯეტირებაში? (LO 4)

10-10 თანამშრომელთა ტრენინგი წარმოადგენს დისკრეციული ხარჯების მაგალითს? რატომ? (LO 4)

10-11 რას აკეთებს კაპიტალური ხარჯების გეგმა? (LO 4)

10-12 რომელია სიმძლავრესთან დაკავშირებული ხარჯების მაგალითი? (LO 4)

10-13 საკვების ხარჯები უნივერსიტეტის საცხოვრებელი კორპუსის კაფეში ცვალებადი ხარჯებია თუ სიმძლავრესთან დაკავშირებული? (LO 4)

10-14 მასალა ყოველთვის მოქნილ რესურსებს მიეკუთვნება? (LO 4)

10-15 რა არის საკრედიტო ხაზი? როგორი სარგებლობის მოტანა შეუძლია მას ორგანიზაციისთვის? (LO 4)

10-16 რომელია ბიუჯეტის ინფორმაციის სამი ძირითადი გამოყენების სფერო? (LO 4)

10-17 რა საერთო და განმასხვავებელი ნიშნები გააჩნია რა-თუ ანალიზსა და მგრძნობელობით ანალიზს? (LO 5)

10-18 რა არის გადახრა? როგორ აღნერს საწავავის დაბალ წნევას დაფაზე ანთებული გამაფრთხილებელი შუქი გადახრის მსგავსად? (LO 6)

10-19 როგორ ეხმარება მენეჯერებს მიმდინარე და დაგეგმილ ხარჯებს შორის არსებული გადახრის გამომწვევი მიზეზების ანალიზი? (LO 6)

10-20 რა არის მოქნილი ბიუჯეტი? (LO 6)

10-21 როგორ არის დაკავშირებული ერთმანეთთან პირველი, მეორე და მესამე დონის გადახრების ანალიზი? (LO 6)

10-22 რატომ არის სასარგებლო მოქნილი ბიუჯეტის გადახრის დაშლა ფასის გადახრისა და რაოდენობრივი გადახრის სახით? (LO 6)

10-23 „თუ უფრო მეტი კვალიფიციური თანამშრომელი მუშაობს, ვიდრე დაგეგმილია მუშახელის სტანდარტებით, შრომის ეფექტიანობის გადახრა სავარაუდოდ სასურველი უნდა იყოს, მაგრამ შრომის მაჩვენებლის გადახრა არასასურველი". ეთანხმებით ამ განხცადებას? განმარტეთ. (LO 6)

10-24 რა ეფექტი ექნება უფრო იაფი და დაბალი ხარისხის მასალის შესყიდვასა და გამოყენებას ფასისა და რაოდენობის კომპონენტებზე, როგორც მასალის, ასევე შრომის ხარჯების გადახრის თვალსაზრისით? (LO 6)

10-25 რომელი ორი ნაბიჯი უნდა გადაიდგას მიმდინარე და დაგეგმილი გაყიდვების შემოსავალს შორის სხვაობის დასაახლოებლად? (LO 6)

10-26 რა არის ასიგნება? მოგვანოდეთ ერთი შემთხვევა უნივერსიტეტის მაგალითზე. (LO 7)

10-27 რა არის პერიოდული ბიუჯეტი? (LO 4)

10-28 თქვენ გეგმავთ თქვენს ხარჯებს მომავალი სასკოლო სემესტრისთვის და ვარაუდობთ, რომ ამ წლის ხარჯები ტოლი იქნება გასული წლის ხარჯებს დამატებული 2%. ბიუჯეტირებასთან დაკავშირებით რა მიდგომას იყენებთ ამ დროს? (LO 4)

10-29 თქვენ მზად ხართ შემონირულობა გააკეთოთ შესაბამის ორგანიზაციაში, ამასთანავე, მტკიცედ ხართ დარწმუნებული, რომ ცალკეული მოთხოვნა შემონირულობისთვის უნდა შეფასდეს საკუთარი ღირსებიდან გამომდინარე. თქვენ არ იგრძნობთ თავს ცუდად, თუ შენატანს არ შეიტანთ. ბიუჯეტირებასთან დაკავშირებით რა მიდგომას იყენებთ ამ დროს? (LO 4)

10-30 რომელი ორი ურთიერთდაკავშირებული ქცევითი ასპექტი არსებობს ბიუჯეტირების პროცესში? (LO 8)

10-31 რომელი სამი ზოგადი მეთოდი არსებობს ბიუჯეტის შემუშავების დროს? (LO 8)

10-32 რომელია ბიუჯეტის ყველაზე მოტივაციის მომცემი ფორმა მიზნების მიღწევასთან მიმართებაში? (LO 8)

10-33 რას ეწოდება დროებითი ამოცანები? (LO 8)

10-34 რა არის ბიუჯეტის ლუფტი? (LO 8)

10-35 როგორი კრიტიკა არსებობს ტრადიციული ბიუჯეტირების მოდელთან დაკავშირებით? (LO 1, 4)

სავარჯიშოები

LO 2, 3 **10-36** ***ბიუჯეტირების შესახებ ინფორმაცია.*** განვიხილოთ კომპანია, რომელიც ყიდის რეცეპტით გამონერილ წამლებს. მას ჰყავს გაყიდვების პერსონალი, რომელიც ექიმებისა და საავადმყოფოების მონახულებისას, არწმუნებს მათ გამოწერონ აღნიშნული წამლები. კომპანია ყიდის წამლებს აფთიაქებზე. გაყიდვების პერსონალის საქმიანობა ფასდება მათ ტერიტორიაზე გაყიდვების მოცულობით. თითოეულის შემოსავალი შეადგენს ხელფასს დამატებული პრემია, როცა მიმდინარე გაყიდვები აჭარბებს დაგეგმილ გაყიდვებს. ოპერაციების დაგეგმისთვის, აღნიშნულ კომპანიას სჭირდება მთლიანი გაყიდვების შეფასება. სად უნდა მიიღოს ეს ინფორმაცია?

LO 1, 4, 8 **10-37** ***ბიუჯეტირება და დაგეგმვა.*** ზოგიერთი ადამიანი აცხადებს, რომ ბიუჯეტი საჭიროა დაგეგმისთვის, მაგრამ არა კონტროლისთვის. როგორ ფიქრობთ რას გულისხმობენ ისინი? ეთანხმებით ამ მოსაზრებას? განმარტეთ.

LO 1, 4, 7 **10-38** ***ბიუჯეტირება: რესურსების სახეები უნივერსიტეტში.*** უნივერსიტეტისთვის დაადგინეთ ხარჯი, რომელიც თქვენი აზრით კონტროლირებადია მოკლევადიან პერიოდში და განმარტეთ რატომ. განსაზღვრეთ ხარჯი, რომლის გაკონტროლება თქვენი მოსაზრებით შესაძლებელია საშუალოვადიან პერიოდში და ახსენით რატომ. დაადგინეთ ხარჯი, რომელიც თქვენი აზრით კონტროლირებადია გრძელვადიან პერიოდში და განმარტეთ რატომ. რას მოიცავს აღნიშნული ხარჯის სტრუქტურა უნივერსიტეტის მოქნილობასთან მიმართებაში, რაც თავის მხრივ სტუდენტების მოთხოვნებსა და მათ უნივერსიტეტში მიღებას ეხება?

LO 1, 2, 3, 4 **10-39** ***ფინანსური ბიუჯეტი.*** მრავალი მენეჯერი მიიჩნევს პროექტირებულ ფინანსურ ანგარიშს როგორც ყველაზე მნიშვნელოვან პროდუქტს ძირითადი ბიუჯეტირების პროცესისთვის, თქვენი აზრით რატომ სჯერათ მათ ამისი?

LO 1, 2, 4, 7 **10-40** ***საკონსულტაციო კომპანია: რესურსების სახეები.*** ბიუჯეტირება საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას განსაზღვროს მოთხოვნები რესურსებზე ისე, რომ შეძლოს შეიმუშაოს სათანადო გეგმა და მოათავსოს საჭირო რესურსები თავის ადგილზე. მოგვანოდეთ მაგალითი იმის საილუსტრაციოდ, თუ რატომ შეიძლება ეს იყოს არსებითი საკონსულტაციო კომპანიისთვის, კლიენტებისთვის რჩევის გაწევის პროცესში.

LO 1, 2, 3, 4 **10-41** ***კონსერვების დამამზადებელი კომპანია: ბიუჯეტირების პროცესი.*** ბიუჯეტირება საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას განსაზღვროს პოტენციური პრობლემები და შედეგად შეიმუშავოს გეგმა ისე, რომ თავიდან აიცილოს აღნიშნული პრობლემები ან სისტემატურად ჰქონდეთ მათთან შეხება. მოგვანოდეთ მაგალითი, თუ როგორ შეუძლია ბიუჯეტირებას ჰქონდეს მსგავსი როლი კომპანიაში, რომელიც ყიდულობს ბოსტნეულსა და კონსერვებს.

LO 3, 4 **10-42** ***ფინანსური ბიუჯეტი: ნაღდი ფულის ნაკადი.*** თვის ნაღდი ფულის მოძრაობის ბიუჯეტი ნარმოადგენს ბიუჯეტირების პროცესის მნიშვნელოვან ნაწილს უმეტეს ორგანიზაციებში. ნაღდი ფულის ბიუჯეტის მომზადების პროცესში ორგანიზაციამ უნდა შეაფასოს ნაღდი ფულის შემოდინება კრედიტით გაყიდვებიდან. ჩავთვალოთ, რომ მოცემული ნაღდი ფულის დეფიციტის საპასუხოდ ორგანიზაციამ გადაწყვიტა დააჩქაროს კრედიტით გაყიდვების შეგროვება. რა გავლენა შეიძლება იქონიოს ამ გადანყვეტილებამ ორგანიზაციაზე?

LO 1, 3, 4 **10-43** ***დანადგარების საამქრო: ფინანსური და ოპერაციული შედეგების შედარება.*** ბიუჯეტირება საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას შეადაროს მიმდინარე ოპერატიული და ფინანსური შედეგები კონკურენტების შედეგებთან, რაც წარმოადგენს ორგანიზაციის ოპერატიული პროცესების ეფექტიანობის ზოგად ტესტს. განმარტეთ, რა არსებითი მნიშვნელობა ექნება ამ პროცესს დანადგარების საამქროსთვის, რომელიც ახორციელებს სპეციალურ დამუშავებითი ტიპის სამუშაოს მომხმარებლისთვის.

LO 5 **10-44** ***რა-თუ ანალიზი.*** Jeren Company განიხილავს არსებული საჭრელი დანადგარის შეცვლას ახლით, რომელიც შეამცირებს დეფექტების სიხშირეს. ორ დანადგართან დაკავშირებული ინფორმაცია მოიცავს შემდეგს:

ხარჯი	არსებული დანადგარი	ახალი დანადგარი
ყოველთვიური მუდმივი ხარჯები	$32,000	$40,000
ცვალებადი ხარჯი ერთეულზე	$44	$40
გასაყიდი ფასი ერთეულზე	$55	$55

დავალება

ა. განსაზღვრეთ გაყიდვების დონე, რაოდენობა, როცა ორივე დანადგარისთვის ხარჯი მსგავსი იქნება.

ბ. განსაზღვრეთ გაყიდვების დონე თანხობრივად, როცა ახალი დანადგარის გამოყენებას შედეგად მოყვება 10%-იანი მოგების გაყიდვების კოეფიციენტი (მოგება/გაყიდვები).

LO 2, 3, 5 **10-45** ***მგრძნობელობის ანალიზი.*** მგრძნობელობის ანალიზი მნიშვნელოვანი კომპონენტია ბიუჯეტირების პროცესში. თქვენი აზრით, რომელი მოსაზრებები იქნება ყველაზე არსებითი ძირითადი ბიუჯეტის შემუშავებისას? რატომ?

LO 5, 7 **10-46** ***მგრძნობელობის ანალიზი: ხარჯის შემცირება.*** უნივერსიტეტი, რომელიც დეფიციტის პრობლების წინაშე დგას, გადაწყვეტს შეამციროს რესურსების გადანაწილება ყველა ფაკულტეტისა და დეპარტამენტისთვის 8%-ით. თქვენი აზრით, ეს კარგი მიდგომაა ბიუჯეტირებასთან მიმართებაში? რატომ?

LO 6 **10-47** ***გადახრის ანალიზი, მასალა და შრომა.*** ქვემოთ მოცემულია ინფორმაცია Mandalay Company-თვის:

ფაქტური	
მასალა:	12,000 ფუნტი შესყიდულია $2.50-ად ერთი ფუნტი. გამოყენებულია 10,500 ფუნტი
პირდაპირი მუშახელი:	1,800 საათი $12 საათში
ნარმოებულია:	500 ცალი
სტანდარტული	
მასალა:	20 ფუნტი ცალზე $2.20 ერთ ფუნტზე
პირდაპირი მუშახელი:	4 საათი ერთეულზე სახელფასო მარეგულირებლით $10 საათში

დავალება

ა. განსაზღვრეთ მასალის ფასისა და მასალის რაოდენობის გადახრა.

ბ. განსაზღვრეთ პირდაპირი მუშახელის განაკვეთის და ეფექტიანობის გადახრა.

LO 6 **10-48** ***გადახრის ანალიზი, მასალა და შრომა.*** Pharout Company იყენებს სტანდარტული ხარჯის სისტემას. შეკვეთა 822 მოიცავს პროდუქტ P521-ის 500 ერთეულის ნარმოებას. კომპანიის სტანდარტი ერთ ცალ პროდუქტ P521-ის დასამზადებლად შემდეგია:

რაოდენობა		ფასი
პირდაპირი მასალა	5 უნცია	$2 ერთ უნციაზე
პირდაპირი მუშახელი	2 საათი	$10 საათში

შეკვეთა 822-ს დასჭირდა 2800 უნცია პირდაპირი მასალა, რომელიც იყო $5880 ღირებულების. არასასურველი შრომითი დანახარჯების გადახრა $250 და სასურველი შრომის ეფექტიანობა $100 იქნა აღრიცხული.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ პირდაპირი მასალის ფასი 822 შეკვეთისთვის ფაქტიურად მასალის რაოდენობის საფუძველზე.

ბ. განსაზღვრეთ პირდაპირი მასალის რაოდენობის გადახრა 822 შეკვეთისთვის.

გ. განსაზღვრეთ გამოყენებული მუშახელის საათები 822 შეკვეთისთვის მასალის რაოდენობის მიხედვით.

დ. გამოთვალეთ 822 შეკვეთის ფაქტიური ხარჯი მუშახელზე.

LO 6 10-49 ***გადახრის ანალიზი, მასალა და შრომა.*** შეკვეთა Y703 შესასრულებლად ერთეულების სტანდარტული მოთხოვნა შეადგენს 5 ფუნტ ნედლეულს. ერთი ფუნტის ღირებულებაა 100 დოლარი და 0.5 შრომის საათი, სადაც ერთი საათის ღირებულება 12 დოლარია. აღნიშნული პროდუქტი 9,000 ცალი აწარმოეს და დასჭირდა 40,000 ფუნტი ნედლეული და ერთი ფუნტის ფასი იყო 97 დოლარი. აღნიშნულ სამუშაოს დასჭირდა 5,000 მუშახელის საათი, რაც მთლიანობაში შეადგენს 60,000 დოლარს.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ მასალის ფასისა და მასალის რაოდენობის გადახრა შეკვეთისთვის Y703.

ბ. ჩავთვალოთ, რომ შეკვეთისთვის გამოყენებული მასალის შეძენა ხდება ახალი მომწოდებლისგან. ურჩევდით კომპანიას გაერგძელებინა თანამშრომლობა ამ ახალ მომწოდებელთან, განმარტეთ მიზეზი.

გ. დაადგინეთ პირდაპირი შრომის განაკვეთის და შრომის ეფექტიანობის გადახრა.

LO 6 10-50 ***მასალის სტანდარტული ხარჯის შედარება ფაქტიურ ხარჯთან.*** P13 პროდუქტის აწყობა მოითხოვს ერთ ცალ კომპონენტ X-ს, ორ ცალ კომპონენტ Y-ს და სამ ცალ კომპონენტ Z-ს. J372 სამუშაოთი გათვალისწინებულია 220 ცალის P13-ის წარმოება. ქვემოთ მოცემულია ინფორმაცია ამ სამუშაოს კომპონენტების გაანალიზების შედეგად მიღებული მასალის გადახრაზე:

	კომპონენტი		
	X	Y	Z
ფასის ცვლილება	160 U	120 F	192 U
რაოდენობის ცვლილება	168 U	100 U	84 F

მასალის ფაქტიური ფასები იყო $0.30-ით მეტი, $0.20-ით ნაკლები და $0.50-ით მეტი ერთეულზე შესაბამისად X, Y, Z კომპონენტებისთვის, მათ სტანდარტულ ფასთან შედარებით.

დავალება

ა. განსაზღვრეთ ცალკეული მოხმარებული კომპონენტის მასალის რაოდენობა.

ბ. თითოეული კომპონენტისთვის განსაზღვრეთ ერთეულზე მასალის სტანდარტული ფასი.

LO 4 10-51 ***ძირითადი და მოქნილი ბიუჯეტი.*** ორგანიზაცია გეგმავს 25,000 ცალიან პარტიებად პროდუქტის წარმოებას. დაგეგმილი წარმოება მოიცავს 1,000,000 ცალს და ფაქტიური წარმოება კი 1,125,000 ერთეულს. რა არის დაგეგმილი (ძირითადი ბიუჯეტი) ფაქტიური და მოქნილი ბიუჯეტით პარტიების რაოდენობა?

LO 8 10-52 ***ბიუჯეტის დაპროექტების მეთოდი.*** რითი განსხვავდება ბიუჯეტირება კონსულტირებით თანამონაწილეობით ბიუჯეტირებისგან?

LO 8 10-53 ***ბიუჯეტის ლუფტი.*** რა დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს ლუფტის წარმოქმნას 1) თანამშრომელთა თვალთახედვიდან და 2) ზემდგომი მენეჯერების გადმოსახედიდან?

LO 8 10-54 ***მანიპულირება ბიუჯეტირებით.*** რა არის ბიუჯეტირებით მანიპულირება და რატომ არის აღნიშნული თამაშებით დაკავებული თანამშრომლები?

ამოცანები

LO 2, 3 10-55 ***ოპერატიული ბიუჯეტი: წარმოების გეგმა.*** Borders Manufacturing-მა უნდა შეიმუშავოს გაყიდვებისა და წარმოების გეგმა როგორც ძირითადი ბიუჯეტირების პროცესის ნაწილი. ქვემოთ მოცემულია ყოველთვიური ფაქტიური გაყიდვები, რომელიც შეუცვლელად ხედება მომდევნო წლის შესაბამის თვეში.

Borders Manufacturing

პროგნოზირებული თვიური გაყიდვები

თვე	ერთეულის გაყიდვები
იანვარი	8,742
თებერვალი	9,415
მარტი	7,120
აპრილი	8,181
მაისი	7,942
ივნისი	9,681
ივლისი	2,511
აგვისტო	2,768
სექტემბერი	2,768
ოქტომბერი	2,283
ნოემბერი	1,542
დეკემბერი	1,980
იანვარი	8,725

თითოეული თვის წარმოება ტოლია მიმდინარე თვის გაყიდვების ნახევარს დამატებული შემდეგი თვის დაგეგმილი გაყიდვების ნახევარი. შეიუმუშავეთ Borders Manufacturing-ის მომდევნო წლის წარმოების გეგმა .

LO 2, 3, 4 10-56 **ოპერატიული ბიუჯეტი: მუშახელის დაქირავება და წარმოების გეგმა.** Mira Vista Planters-ი აწარმოებს ტყის მასივების აღდგენით მომსახურების ქაღალდის მწარმოებელი დიდი კომპანიებისთვის. მან უნდა დაიქირაოს თვიურად ერთი ხის დამრგველი ყოველ 10,000 ხის დასარგავად, რაც არის კონტრაქტით გათვალისწინებული. საჭირო ახალი თანამშრომლების დაქირავება ხდება ყოველ თვიურად, თვის პირველ რიცხვში. თანამშრომელმა უნდა გაიაროს ერთკვირიანი ტრენინგი და შეფასება სამუშაოს დაწყებამდე, რაც მოიცავს სამ კვირას ოთხი კვირიდან. ყოველი ხუთი მომავალი თანამშრომლიდან, რომელიც გადის ტრენინგს, სამი მიიჩნევა სამუშაოსთვის შესაფერისად. თანამშრომლების შემცირების შემთხვევაში მათი განთავისუფლება ხდება თვის პირველ რიცხვში. ყოველი განთავისუფლებული თანამშრომელი იღებს ერთჯერად ფულად დახმარებას, რომელიც ერთი კვირის ხელფასის ტოლია და საშუალოდ შეადგენს 400 დოლარს, განთავისუფლების ვადის მიუხედავად. ამ თანამშრომლების ხელახლა აყვანა ყველა ხდება სამუშაოზე და საჭიროების შემთხვევაში ახალი კადრის ტრენინგი ხდება აუცილებელი.

კომპანიას შესთავაზეს ახალი კონტრაქტი დამდეგი წლისთვის. თვიური კონტრაქტი გულისხმობს მიღების ან არ მიღების პრინციპს, რაც ნიშნავს, რომ კონტრაქტის მიღების შემთხვევაში, ის სრულად უნდა შესრულდეს. ნაწილობრივი შესრულება მიუღებელია. ერთი ხის მიხედვით შემოსავალი შეადგენს $0.20 დოლარს.

Mira Vista Planters

ხის დარგვის კონტრაქტის პირობები

თვე	ერთეულის გაყიდვები
იანვარი	8,692
თებერვალი	5,765
მარტი	8,134
აპრილი	34,400
მაისი	558,729
ივნისი	832,251
ივლისი	1,286,700
აგვისტო	895,449
სექტემბერი	733,094
ოქტომბერი	203,525
ნოემბერი	29,410
დეკემბერი	9,827

დავალება

მოამზადებთ მომდევნო წლის საშტატო განრიგი, მიუთითეთ შემდეგი მონაცემები ყოველ თვეში:

ა. როგორ ფიქრობთ კომპანიამ უნდა მიიღოს თუ არა შემოთავაზებული კონტრაქტი.

ბ. რამდენი ადამიანი უნდა იქნეს აყვანილი ტრენინგზე. (შეგახსენებთ, რომ თანამშრომელი ერთი კვირა გადის ტრენინგს, და ამ დროს არ ასრულებს სამუშაოს და ყოველი ხუთი თანამშრომლიდან სამი არის შესაფერისი სამუშაოსთვის).

გ. რამდენი თანამშრომლის განთავისუფლება მოხდება. პირველი იანვრისთვის თუ ორგანიზაციას ეყოლება ტრენინგგავლილი თანამშრომელი .

1.0 2. 3. 4 **10-57 ოპერატიული ბიუჯეტი: მასალის შესყიდვის გეგმა.** Pasadena Chemical Company ანარმოებს ქიმიური ნაერთების ფართო სპექტრს. ყველაზე რთული ნაერთი არის გამწმენდი ხსნარი, რომელიც მზადდება ძვირადღირებული და სწრაფად აორთქლებადი მასალისგან – ტეტრაქსი, რომლის შეზღუდული მარაგი არსებობს. კომპანია იყენებს ერთ ლიტრ ტეტრაქსს ყოველ 100 ლიტრის გამწმენდი ხსნარის დასამზადებლად.

ერთი ლიტრ ტეტრაქსის ღირებულებაა 560 დოლარი და ის შენახული უნდა იქნეს სპეციალურ ადგილას, რომელიც არენდით არის აღებული სპეციალურ საწყობში. შენახვის ხარჯები ყველა მასთან დაკავშირებულ ხარჯებთან ერთად შეადგენს 2 დოლარს ერთ ლიტრზე დღეში. ქიმიური ნივთიერება არამდგრადია და დანაკარგი საშუალოდ შეადგენს დღეში შენახული მოცულობის 1%-ს. გამწმენდი ნაერთი ასევე შესაძლებელია დამზადდეს მონაქისისგან, რომლის ღირებულებაა 1,000 დოლარი ლიტრზე. ფასის გამო კომპანია გაურბის მის გამოყენებას თუ ის საჭირო არ არის.

ბაზარზე არსებული სამი ტეტრაქსის მომწოდებელი არასაიმედოა. ამ მიზეზის გამო Pasadena-მ უარი განაცხადა გამწმენდი ნაერთის ნარმოებაზე. ბოლო დროს ახალი მომწოდებელი გამოჩნდა, რომელიც გარანტიას იძლევა ტეტრაქსის მოწოდებასთან დაკავშირებით სამი პირობით: 1) მომხმარებელმა უნდა ნაიღოს მოწოდებული ტეტრაქსი ყოველ კვირაში 2) შეკვეთა ზუსტად იგივე ოდენობის უნდა იყოს თითოეულ კვირაში 3) კონტრაქტის ვადა უნდა შეადგენდეს ერთ წელს. თუ ეს პირობები დაკმაყოფილებულია მომწოდებელი ჩაანაცვლებს მოუწოდებელ ტეტრაქს მონაქსით.

რადგან გამწმენდი ნაერთიც თავის მხრივ აორთქლებადია, მომხმარებლები მოითხოვენ პროდუქტს, როცა ისინი მზად არიან მათ გამოსაყენებლად და არა წინასწარ. მომწოდებლები მკაცრად ადგენენ გამწმენდის ოდენობას და არ იღებენ ამ რაოდენობაზე ნაკლები ოდენობით შეკვეთას.

ქვემოთ მოცემულია კონტარქტის გათვალისწინებული გამწნედის გაყიდვები მომავალი წლისთვის:

Pasadena Chemical Company

გამწმენდი ხსნარი

თვე	გაყიდვები/ლიტრი	თვე	გაყიდვები/ლიტრი
იანვარი	41,203	ივლისი	41,889
თებერვალი	48,077	აგვისტო	42,107
მარტი	53,646	სექტემბერი	47,488
აპრილი	60,038	ოქტომბერი	49,638
მაისი	46,332	ნოემბერი	49,942
ივნისი	50,508	დეკემბერი	37,593

დავალება

ა. გააკეთეთ ამ ამოცანის მსხვილფორმატიანი ცხრილი. ცხრილმა უნდა მოგცეთ საშუალება გამოითვალოთ ახალ მომწოდებელთან გაფორმებული კონტრაქტის ღირებულება. მთლიანი ხარჯი მოიცავს შესყიდვის ფასს, შენახვის ხარჯსა და საჭიროების შემთხვევაში მონაქსის შესყიდვის ფასს. შეადგინეთ ცხრილი ისე, რომ მან საშუალება მოგცეთ ადვილად შეცვალოთ ტეტრაქსის რაოდენობა, საკითხის გასამარტივებლად გაითვალისწინეთ შემდეგი მოსაზრებები:

- ყოველთვიური დანაკარგი შეადგენსდანაკარგამდე საწყისი და საბოლოო ნაშთის საშუალო არითმეტიკულისა 0,1% გამრაელებული თვეში დღეების რაოდენობაზე და პლუსს ერთი პარტიის ნახევარი.
- მსანყობში შენახვის ხარჯები ტოლია თვეში დღეების რაოდენობა გამრაელებული $2, რომელიც მრაელდება მარაგების საშუალო დონეზე თვეში და ემატება პარტიის ნახევარი.
- წარმოებას სჭირდება შვიდი დღე კვირაში.
- დაგეგმისთვის დაშვებულია, რომ, იანვარი, მარტი, ივლისი და ნოემბერის თვეები მოიცავს 35 დღეს, წლის დანარჩენ თვეები კი 28 დღეს.

ბ. რამდენია ნაერთის საუკეთესო რაოდენობა კვირაში, რომლითაც კონტრაქტს გაუფორმებ ახალ მომწოდებელს?

LO 2, 3, 7 **10-58** ***ოპერატიული ბიუჯეტი: მუშახელის დაქირავების გეგმა.*** Strathfield Motel-ი გეგმავს თავის საქმიანობებს დამდეგი ტურისტული სეზონისთვის. სასტუმროს გააჩნია 60 ოთახი. ქვემოთ მოცემული ცხრილი წარმოგვიდგენს ყოველდღიური დამქირავებლების მოსალოდნელ საშუალო რაოდენობას ტურისტული სეზონის 12 კვირისთვის.

სასტუმრო ქირაობს მომსახურე პერსონალს კვირის მიხედვით. თითოეულ ადამიანს შეუძლია დაასუფთავოს 15 ოთახი დღეში. თანამშრომლების დაქირავება უნდა მოხდეს ერთი კვირობით – კვირაში 400 დოლარად . სასტუმრო მდებარეობს ქალაქის ცენტრში, და ტრენინგგავლილი ადამიანების აყვანა სამუშაოზე ყოველთვის შესაძლებელია განცხადების საფუძველზე.

სასტუმროს არ აქვს საკუთარი თეთრეული, პირსახოცი და ქირაობს მათ სააგენტოდან. დაქირავების შესახებ კონტრაქტის გაფორმება ხდება 4-კვირიანი პერიოდით და მოიცავს თეთრეულისა და პირსახოცების მუდმივ რაოდენობას. შესაბამისად, სასტუმრომ უნდა გააფორმოს სამი კონტრაქტი 12-კვირიანი სასტუმროს სეზონისთვის. კონტრაქტი უზრუნველყოფს თეთრეულის მონოდებას თითოეული ოთახისთვის 3 დოლარად ერთ ღამეში.

Strathfield Motel

დამქირავებლების საშუალო რაოდენობა

კვირა	საშუალო დაქირავებული ერთეულები	კვირა	საშუალო დაქირავებული ერთეულები
1	46	7	55
2	48	8	55
3	54	9	50
4	60	10	45
5	60	11	37
6	60	12	30

დავალება

მოამზადეთ სასტუმროს კვირის ბიუჯეტი, რომელშიც მითითებული იქნება შემდეგი:

ა. დასაქირავებელი მომსახურე პერსონალის რაოდენობა;

ბ. თეთრეულისა და პირსახოცის რაოდენობა კონტრაქტის გასაფორმებლად.

LO 2,3 **10-59** ***ფინანსური ბიუჯეტი: დანახარჯების ბიუჯეტი.*** სასწაელო წლის მანძილზე Homebush School-ის ბენდი გეგმავს კონცერტებს სხვადასხვა ადგილებში. რადგან სამოგზაურო ხარჯების მხოლოდ ნაწილის დაფარვა ხდება კონცერტზე დასასწრები თანხიდან ბენდი აგროვებს ფულს, რომ გადაიხადოს მიმდინარე ხარჯები ისეთი საქმიანობით, როგორიცაა სხვადასხვა ადგილებში მანქანის რეცხვა.

მომავალი წლისთვის ბენდის ხარჯების შესაფასებლად მენეჯერმა დაადგინა კონცერტების თარიღი სასწავლო თვეებისთვის სექტემბრიდან მაისამდე. თითოეული კონცერტისთვის მენეჯერმა განსაზღვრა სასტუმროს ხარჯები 900 დოლარის ოდენობით, საკვების 480 დოლარით, იჯარის – 600 დოლარით და სხვა ხარჯები 200 დოლარის ფარგლებში.

შემდეგი ცხრილი წარმოადგენს დაგეგმილი კონცერტების რაოდენობას:

Homebush School-ის ბენდი
დაგეგმილი კონცერტები

თვე	ერთეული	თვე	ერთეულის გაყიდვები
სექტემბერი	3	თებერვალი	4
ოქტომბერი	4	მარტი	2
ნოემბერი	5	აპრილი	5
დეკემბერი	8	მაისი	7
იანვარი	3		

მოამზადეთ ყოველთვიური გრაფიკი და განსაზღვრეთ ბენდის სამოგზაურო ხარჯებს.

LO 2, 3, 7 **10-60** ***ფინანსური ბიუჯეტი: ნაღდი ფულის ნაკადები.*** Worthington Company-ი გაყიდვებს ახორციელებდა ნაღდზე (მთლიანი გაყიდვების 20%), საკრედიტო ბარათით (მთლიანი გაყიდვების 50%) და ანგარიშზე გადმორიცხვით (მთლიანი გაყიდვების 30%). საკრედიტო ბარათით გაყიდვები გროვდება გაყიდვების შემდეგ თვეში და საკრედიტო ბარათით გადახდების სუფთა გადასახადი შეადგენს 3%-ს. ეს ნიშნავს, რომ თუ გაყიდვების ღირებულება არის 100 დოლარი, საკრედიტო ბარათის გადასახადი არის 3 დოლარი და Worthington-ი იღებს 97 დოლარს. ანგარიშებით გაყიდვები გროვდება შემდეგნაირად: გაყიდვების 40% პირველ თვეში, 50% მეორე თვეში, 8% მესამე თვეში, და 2% არასოდეს გროვდება.

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში მოცემულია მომავალი წლის პროგნოზირებული გაყიდვები:

Worthington Company
პროგნოზირებული გაყიდვები

თვე	ერთეულის გაყიდვები	თვე	ერთეულის გაყიდვები
იანვარი	$12,369,348	ივლისი	$21,747,839
თებერვალი	15,936,293	აგვისტო	14,908,534
მარტი	13,294,309	სექტემბერი	11,984,398
აპრილი	19,373,689	ოქტომბერი	18,894,535
მაისი	20,957,566	ნოემბერი	21,983,545
ივნისი	18,874,717	დეკემბერი	20,408,367

მოამზადეთ ანგარიში, რომელიც ასახავს გაყიდვებიდან მოსალოდნელ ნაღდი ფულის ოდენობას თითოეულ თვეში.

LO 2, 3 **10-61** ***ოპერატიული ბიუჯეტი: მასალის შესყიდვის გეგმა.*** Masefield Daiary ამზადებს მესამე კვარტლის (ივლისი, აგვისტო, სექტემბერი) ნაყინის წარმოების ბიუჯეტს. კომპანია ანარმოებს ხუთი სახის ნაყინს და თითოეული მათგანი იყენებს ინგრედიენტების განსხვავებულ ასორტიმენტს. მომწოდებლებს მოაქვთ ინგრედიენტები დროზე, როცა შეკვეთილია 2-თვით ადრე . ქვემოთ მოცემულ ცხრილში მითითებულია ცალკეული ტიპის ინგრედიენტის მოცულობა ყოველი პროდუქტის ერთი ერთეულისთვის:

Masefield Dairy
საჭირო ინგრედიენტები

	პროდუქტი				
ინგრედიენტები	A	B	C	D	E
ინგრედიენტი 1	1	2	1	1	1
ინგრედიენტი 2	2	0	3	1	4
ინგრედიენტი 3	0	1	2	4	0
ინგრედიენტი 4	1	3	0	2	2
ინგრედიენტი 5	0	2	1	0	2
ინგრედიენტი 6	3	1	3	0	1

ქვემოთ მოცემული ცხრილი აჯამებს დაგეგმილი გაყიდვების რაოდენობას ცალკეული პროდუქტისთვის მესამე კვარტლის თითოეულ თვეში

Maseifeld Dairy

დაგეგმილი ერთეულის გაყიდვები

პროდუქტი	ივლისი	აგვისტო	სექტემბერი
A	194,675	162,033	129,857
B	104,856	98,375	76,495
C	209,855	194,575	170,654
D	97,576	75,766	55,966
E	47,867	39,575	20,958

მოამზადეთ ყოველთვიური შესყიდვების ბიუჯეტი ნაყინის ინგრედიენტებისთვის.

LO 2, 3, 7 10-62 ***ფინანსური ბიუჯეტი: ხელფასებისა და ხარჯების ბიუჯეტი.*** Nathaniel Motor Shop-ი ასრულებს ძირითად შესაკეთებელ სამუშაოს ავტომობილის ძრავისთვის. მაღაზიის ძირითად ხარჯს შეადგენს მექანიკოსების ხელფასი. მაღაზია ასაქმებს 9 მექანიკოსს, რომელსაც უხდის კვირა 750 დოლარს 40 საათი მუშაობისთვის. სამუშაო კვირა შედგება 5 დღისგან და მოიცავს 8 საათს. თანამშრომლები ჩვეულერივ მუშაობენ 7 საათი დღეში და აქვთ ერთი საათი შესვენება. ისინი მაღალ კვალიფიციური თანამშრომლები არიან დაფასებული დამსაქმებლის მიერ, ამ მექანიკოსებს უხდიან ხელფასს სამუშაოს არსებობის მიუხედავად. მათ აგრეთვე უხდიან 30 დოლარს ყოველი ზედმეტი ან ნანილობრივ ზედმეტი ნამუშევარი საათისთვის.

სამანქანო ინდუსტრიაში გამოთვლილია, რომ ყოველი მექანიკოსის საათზე მსგავს საამქროში თანამშრომელი მოიხმარს $25 ცვალებად დამხმარე ხარჯებს, როგორიცაა საცხი, ნანილები და ელექტროენერგია.

საამქროს გეგმით ქვემოთ მოცემული სამუშაო შესრულდება თითოეულ კვირაში მომდევნო 10 კვირის მანძილზე:

Nathaniel's Motor Shop

დაგეგმილი სამუშაო

კვირა	სამუშაო საათები	კვირა	სამუშაო საათები
1	255	6	280
2	330	7	260
3	300	8	300
4	285	9	340
5	325	10	355

შეიმუშავეთ ყოველი კვირის ბიუჯეტი მექანიკოსების ხელფასისა და ცვალებადი დამხმარე ხარჯებისთვის.

LO 2, 3 10-63 ***ფინანსური ბიუჯეტი: ნაღდი ფულის გადინება.*** Country Club Road Nurseries მოყავს და ყიდის ბაღის მცენარეებს. სათბური აქტიურია ყოველის წლის იანვრისა და ოქტომბრის თვეებს შორის. იანვრის თვეში გადასარგავი ფართი და სხვა მონყობილობა მზადდება. ქოთანში გადარგვა და დათესვა ხდება თებერვალში. მარტსა და აპრილში მიმდინარეობს მცენარეების კულტივაცია, მორწყვა და სასუქის შეტანა. მაისი და ივნისი გაყიდვების ყველაზე პიკური პერიოდია. ივლისი, აგვისტო და სექტემბერი მომხმარებელთან სახლში ვიზიტის თვეებია რჩევის მისაცემად და მათი პრობლემების გადასაწყვეტად. ოქტომბრის თვეში აღჭურვილობას და შენობას ამზადებენ ზამთრის თვეებისთვის; ნოემბერში და დეკემბერში თანამშრომლები, რომლებიც სრული დროით მუშაობენ იღებენ ანაზღაურებად შვებულებას და ბიზნესი იკეტება.

სათბური ასაქმებს 15 თანამშრომელს სრულ განაკვეთზე და სეზონის მიხედვით 20-მდე თანამშრომელს ნახევარი განაკვეთით. სრული განაკვეთის თანამშრომლებს უხდიან საშუალო ხელფასს 2,700 დოლარს თვეში და ისინი მუშაობენ 160 საათს თვეში.

ნახევარ განაკვეთზე პერსონალს უხდიან 10 დოლარს საათში. რადგან სათბური ეყრდნობა ადგილობრივ სტუდენტებს ნახევარი განაკვეთის სამუშაოს შესასრულებლად, კვალიფიციური პერსონალის ნაკლებობა არ არის. სრული განაკვეთის თანამშრომლების ნამუშევარი საათის მაჩვენებლის შეფარდება ნახევარი განაკვეთი თანამშრომლების ნამუშევარ საათებთან შეადგენს იანვრის თვეში 5:1, თებერვალში 5:1, მარტი 3:1, მაისი 1:1, ივნისი 1:1, ივლისი 1:1, აგვისტო 1:1, სექტემბერი 2:1; და ოქტომბერი 4:1. რადგან ნახევარ განაკვეთზე მომუშავე სტუდენტები ძირითადად ასრულებენ გაყიდვისა და გადატანითი სახის სამუშაოებს, ეს სამუშაო ქმნის ძალიან მცირე დამატებით დამხმარე ხარჯებს.

ამ საქმიანობასთან დაკავშირებული მუდმივი ხარჯები ხელფასის გარდა შეადგენს 55,000 დოლარს თვეში. დანახარჯთა მატარებელი არის საქმიანობები, რომელსაც ასრულებენ სრულ განაკვეთზე მომუშავე თანამშრომლები. აღნიშნული ხარჯის მატარებლები ამ თანამშრომლების მიერ ნამუშევარი საათების პროპორციულია. ცვალებადი ხარჯები დამოკიდებულია სეზონზე და ასახავს თანამშრომლის ზოგად საქმიანობას სეზონის მანძილზე.

საშუალო ცვალებადი ხარჯები თანამშრომლის ერთი საათის მიხედვით შემდეგია: იანვარი – $15, თებერვალი – $15, მარტი– $15, აპრილი– $15, მაისი – $5, ივნისი – $5, ივლისი– $20, აგვისტო – $20, სექტემბერი – $20, ოქტომბერი – $10. აღნიშნული ცვალებადი ხარჯები მოიცავს დამხმარე საგნებს, როგორიცაა: ფხვნილი და ნყალი და, პირდაპირ საგნებს, მაგალითად, მიწა და ქოთნები. ჩავთვალოთ, რომ ყველა ხარჯის გადახდა ხდება იმავე თვეში.

მოწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე განსაზღვრეთ ნაღდი ფულის გადინება დამდეგი წლისთვის.

LO 2, 3 **10-64** ***ძირითადი ბიუჯეტი.*** Adams Company კომპანია დაკავებულია ერთი პროდუქტის გაყიდვით და გეგმავს, რომ გაყიდის 12,000 ცალს თითოს $60 დოლარად დეკემბრის თვეში. კომპანიამ შეაგროვა სხვა ინფორმაცია დეკემბრის თვის ბიუჯეტის მოსამზადებლად, რომელიც ქვემოთ არის მოცემული:

სასაქონლო მარაგები, დეკემბერი 1	2,000 ცალი
სასურველი სასაქონლო მარაგები 31 დეკემბერი	3,000 ცალი
ერთი მარაგის შესყიდვის ფასი	$40
კომერციული და ადმინისტრაციული ხარჯები	$200,000
ნაღდი ფულის ბალანსი, დეკემბერი 1	$30,000
ნოემბრის გაყიდვები	$600,000

- კომპანია გეგმავს, რომ ყოველი თვის გაყიდვების 60% შეგროვდება იმავე თვეში, ხოლო დარჩენილი 40% მომდევნო თვეში.
- გაყიდვებისა და ადმინისტრაციული ხარჯების 200,000 დოლარი მოიცავს $40,000 ამორტიზაციას.
- კომპანია იხდის საქონლის შესყიდვისთვის ნახევარს შესყიდვის თვეში და მეორე ნახევარს შემდეგი თვეში შესყიდვის დროს.
- სხვა დანარჩენი ხარჯების გადახდა ხდება ნაღდი ფულით.

დავალება

ა. რამდენი ერთეული საქონლის შესყიდვას გეგმავს ბიუჯეტის მიხედვით კომპანია დეკემბერში? რამდენ დოლარს შეადგენს კომპანიის ბიუჯეტით გათვალისწინებული საქონლის ღირებულება დეკემბრისთვის?

ბ. მოამზადეთ დეკემბრის თვის შემოსაყალების ანგარიში.

გ. მოამზადეთ დეკემბრის თვის დასასრულის დაგეგმილი ნაღდი ფულის ნაკადის ანგარიში .

LO 2, 3, 7 **10-65** **ოპერატიული ბიუჯეტი: მუშახელის დაქირავების გეგმა.** Shadyside Insurance Company-ს აქვს სამედიცინო დაზღვევის პროგრამა კლიენტისთვის. კლიენტი კომპანიების თანამშრომლები წარმოადგენენ მოთხოვნა სამედიცინო ხარჯების ასანაზღაურებლად. კომპანია განიხილავს აღნიშნულ პრეტენზიებს, ამონმებს, რომ ისინი იფარება კლიენტის პოლისის მიხედვით, ინიშნავს თუ როდის ამონურავს კლიენტი თავის დაფარვის ლიმიტს, ანგარიშობს ყველა გამოქვითვებს და გასცემს ჩეკს კლიენტის ანაზღაურების მისაღებად.

სამი კატეგორიის თანამშრომლები მუშაობენ პრეტენზიების მართვის დეპარტამენტში: ზედამხედველები, უფროსი და უმცროსი თანამშრომლები. ზედამხედველებს უხდიან 42,000 დოლარს, უფროსს თანამშრომელს – 37,000 დოლარს და უმცროსს 32,000 დოლარს წლიურად. წელიწადში 150,000 პრეტენზიის განხილვისთვის კომპანია იყენებს ერთ ზედამხედველს, 6 უმცროსს და 2 უფროსს თანამშრომელს. გასულ წელს კომპანიამ განიხილა 2 მილიონი სამედიცინო პრეტენზია და დაასაქმა 14 ზედამხედველი, 30 უმცროსი და 83 უფროსი თანამშრომელი.

დავალება

ა. გამოთვალეთ ხარჯის ზრდა ან დანაზოგი, რომელიც პრეტენზიების მართვის პერსონალს უკავშირდება.

ბ. როგორ განმარტებას მისცემდით აღნიშნულ შედეგებს? რა დამატებით ინფორმაციას მოითხოვდით თუ თქვენ დაგეევალებოდათ თანამშრომლების ეფექტიანობის განსაზღვრა?

LO 3, 4, 5 **10-66** ***ბიუჯეტით განსაზღვრული მოგება, რა-თუ ანალიზი.*** Monterio Manufacturing Corporation-ი აწარმოებს და ყიდის დასაეცე ქოლგებს. კომპანიის მოგება-ზარალის ანგარიში 2006 წლის 31 დეკემბრისთვის შემდეგნაირია:

გაყიდვები (200,000 ერთეული)		$1,000,000
გაყიდული საქონლის თვითღირებულება		600,000
ზღვრული მოგება		400,000
კომერციული ხარჯები	$150,000	
ადმინისტრაციული ხარჯები	100,000	250,000
წმინდა მოგება (დაბეგვრამდე)		$150,000

კომპანიის ბიუჯეტის კომიტეტმა შეაფასა შემდეგი ცვლილებები 2007 წლისთვის:

30%-იანი ზრდა გაყიდული რაოდენობის;
20%-იანი ზრდა მასალის ღირებულების ერთეულზე;
15%-იანი ზრდა პირდაპირი მუშახელის ღირებულიების ერთეულზე;
10%-იანი ზრდა ცვალებადი არაპირდაპირი ხარჯის ერთეულზე;
5%-იანი ზრდა სიმძლავრესთან არაპირდაპირ დაკავშირებული ხარჯების;
8%-იანი ზრდა მხოლოდ გაზრდილი მოცულობით მიღებული გაყიდვების ხარჯების;
6%-იანი ზრდა ადმინისტრაციული ხარჯების , რაც ასახავს გათვალისწინებულ უფრო მაღალ ხელფასს და მოწოდების ფასის დონეს.

ადმინისტრაციულ ხარჯებში ნებისმიერი ცვლილება, რაც გამოწვეულია მხოლოდ გაყიდვების მოცულობის გაზრდით ითვლება უმნიშვნელოდ.

რადგან მარაგების რაოდენობა რჩება მუდმივი, ბიუჯეტის კომიტეტმა ჩათვალა, რომ ბიუჯეტის მიზნებიდან გამომდინარე ნებისმიერი ცვლილება მარაგების შეფასების მხრივ შეიძლება იყოს იგნორირებული. დასრულებული პროდუქტის ერთეულის ხარჯის შემადგენლობა 2006 წლის მანძილზე, რომელიც მოიცავს პირდაპირი მასალის, მუშახელისა და წარმოების დამხმარე ხარჯებს, წარმოდგენილია შემდეგი შეფარდებით: 3:2:1, 2006 წელს სიმძლავრესთან დაკავშირებული წარმოების დამხმარე ხარჯი 40,000 დოლარი იყო. არანაირი ცვლილება წარმოების მეთოდების ან საკრედიტო პოლიტიკის მხრივ არ განიხილებოდა 2007 წლისთვის.

დავალება

ა. გამოთვალეთ ერთეულის გასაყიდი ფასი, რომლითაც Monterio Manufacturing Corporation-მა უნდა გაყიდოს ქოლგა 2007 წელს, რათა მიიღოს ბიუჯეტით გათვალისწინებული მოგება 200,000 დოლარი.

ბ. ერთეულის გასაყიდი ფასის ზრდით დამწუხრებულ კომპანიის მენეჯერს სურს იცოდეს რამდენი ცალი უნდა გაიყიდოს ძველ ფასში, რომ კომპანიამ მიიღოს 200,000 დოლარის მოგება. დაითვალეთ ძველ ფასში გასაყიდი ერთეულის რაოდენობა, რომელიც აუცილებელია 200,000 დოლარის მოგების მისაღებად.

გ. დარწმუნებულია რა, რომ გაყიდვების დაგეგმილი ზრდა საერთო ჯამში ოპტიმისტურია კომპანიის დირექტორს სურს იცოდეს, რა წლიური მოგება ექნება სავარაუდოდ, თუ გასაყიდი ფასი განისაზღვრება ისე როგორც ეს (ა) კითხვაშია მოცემული, მაგრამ გაყიდვების ზრდა იქნება 10%. დაითვალეთ ბიუჯეტით დადგენილი მოგება ამ შემთხვევისთვის.

LO 3, 4, 5 **10-67** ***ბიუჯეტის მომზადება, წაუგებლობის წერტილი, რა-თუ ანალიზი მრავალი პროდუქტის შემთხვევაში (ადაპტირებული ფორმა CPA, მაისი 1993).*** ქვემოთ მოცემულია ბიუჯეტის შესახებ ინფორმაცია 2006 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობა, რომელიც უკავშირდება Rust Manufacturing Company's საქმიანობას:

	პროდუქტი		
ბიუჯეტის საგანი	Ace	Bell	მთლიანი ხარჯები
ბიუჯეტით გათვალისწინებული გასაყიდი რაოდენობა	200,000	100,000	
ერთეულის გასაყიდი ფასი	$40	$20	
პირდაპირი მასალის ხარჯი ერთეულზე	$8	$3	
პირდაპირი მუშახელის ღირებულება ერთეულზე	2	1	
ამორტიზაცია			$200,000
იჯარა			$130,000
სხვა წარმოების დამხმარე ხარჯები			$500,000
კომერციული ხარჯები			$180,000
ზოგადი და ადმინისტრაციული ხარჯები			$40,000

ასევე ხელმისაწვდომია შემდეგი ინფორმაცია:

1. კომპანიას არ აქვს მარაგები. წარმოება დაგეგმილია ისე, რომ ის უტოლდება გაყიდული ერთეულების რაოდენობას.
2. პირდაპირი მუშახელის ღირებულება შეადგენს 5 დოლარს საათში.
3. ამორტიზაცია და იჯარა მუდმივი ხარჯია და არის წარმოებიული რაოდენობის პროპორციული. დამატებითი ხარჯების გაწევა მოხდებოდა ზედმეტი დანადგარისა და სანარმოს სივრცის საჭიროების შემთხვევაში წარმოების გაზრდის შედეგად.
4. კომპანია ანაწილებს ამორტიზაციას დანადგარის გამოყენების და იჯარით აღებული საწარმოო სივრცის გამოყენების პროპორციულად. ბიუჯეტით განსაზღვრული დატვირთვის მონაცემები შემდეგი სახისაა:

ამორტიზაციის საგანი	Ace	Bell
მანქანა-დანადგარები	70%	30%
ქარხნის სივრცე	60%	40%

5. წარმოების სხვა დამხმარე ხარჯი მოიცავს ცვალებად ხარჯებს, რომელიც პირდაპირი მუშახელის ღირებულების 10%-ის ტოლია და ასევე შედგება სხვადასხვა მუდმივი ხარჯებისგან. არც ერთი დანარჩენი სიმძლავრესთან დაკავშირებული მუდმივი წარმოების დამხმარე ხარჯი არ არის დამოკიდებული საქმიანობის დონეზე, თუმცა სპეციფიკურ პროდუქტთან დაკავშირებული დამხმარე ხარჯები შეიძლება არიდებულ იქნას პროდუქტის წარმოების შეწყვეტის შემთხვევაში. წარმოების სხვა დამხმარე ხარჯები განაწილებულია Ace-სა და Bell-ს შორის ბიუჯეტით განსაზღვრული პირდაპირი მუშახელის ღირებულების პროცენტის მიხედვით.
6. კომპანიის გაყიდვებთან დაკავშირებული და ზოგადი ადმინისტრაციული ხარჯები განისაზღვრება როგორც საშუალოვადიანი ხარჯი.
7. კომპანია ანაწილებს გაყიდვებთან დაკავშირებულ ხარჯებს გაყიდული ერთეულების საფუძველზე Ace და Bell-ს შორის.
8. კომპანია ანაწილებს ზოგად და ადმინისტრაციულ ხარჯებს გაყიდვებიდან შემოსავლის მიხედვით.

დავალება

ა. მოამზადეთ განრიგი, გამოიყენეთ რა სხვადასხვა სეგმენტები Ace-სა და Bell-ისთვის და აჩვენეთ ბიუჯეტით გათვალისწინებული გაყიდვები, ცვალებადი ხარჯები, ზღვრული მოგება, მუდმივი ხარჯები და მიმდინარე მოგება დაბეგვრამდე 2006 წლის 31 დეკემბრისთვის.

ბ. გამოიანგარიშეთ ზღვრული სარგებლიანობა ერთეულზე და მიმდინარე მოგება დაბეგვრამდე ერთეულის მიხედვით Ace-სა და Bell-ისთვის.

გ. გამოითვალეთ დაბეგვრამდე მიმდინარე მოგებაზე რა ეფექტი ექნება გაყიდვების და წარმოების 10%-ით შემცირებას ორივე პროდუქტისთვის.

დ. რა პრობლემა შეიძლება წარმოიშვას ზემოთ ხსენებულ ანალიზთან დაკავშირებით?

LO 5 10-68 ***წაუგებლობის ანალიზი, რა-თუ ანალიზი.*** Herschel Candy Company ანარმოებს ერთ პროდუქტს: ნუშის შოკოლადიან ფილებს, რომელსაც ცალს ყიდის $0.40-ად. ცვალებადი ხარჯები თითოეული ფილისთვის (შაქარი, შოკოლადი, ნუში, შესახვევი ქაღალდი და მუშახელი) მთლიანობაში შეადგენს 0.25 დოლარს. მთლიანი ყოველთვიური მუდმივი ხარჯი არის 60,000 დოლარი. გასულ თვეს შოკოლადის გაყიდვებმა მიაღწია 1 მილიონს. თუმცა კომპანიის პრეზიდენტი არ იყო კმაყოფილი კომპანიის საქმიანობით და იგი განიხილავს ქვემოთ მოცემულ ვარიანტებს კომპანიის მოგების გაზრდის მიზნით:

1. რეკლამირების გაზრდა;
2. შოკოლადის ფილის ინგრედიენტების ხარისხის გაზრდა და ამასთან ერთად გასაყიდი ფასის ზრდა;
3. გასაყიდი ფასის ზრდა ინგრედიენტების ცვლილების გარეშე.

დავალება

ა. გაყიდვების მენეჯერი დარწმუნებულია, რომ ინტენსიური რეკლამირება გააორმაგებს გაყიდვების მოცულობას. თუ კომპანიის პრეზიდენტის მიზანია თვეში მოგების 50%-ით ზრდა გასულ თვესთან შედარებით, რა მაქსიმალური თანხა შეიძლება იქნეს დახარჯული რეკლამირებაზე, რომ მიიღონ გაყიდვების გაორმაგება?

ბ. ჩავთვალოთ, რომ კომპანია ზრდის ინგრედიენტების ხარისხს და შესაბამისად იზრდება ცვალებადი ხარჯები 0.30 დოლარამდე ერთ ფილაზე. რამდენით უნდა გაიზარდოს გასაყიდი ფასი ერთეულზე რომ შენარჩუნდეს იგივე წაუგებლობის წერტილი ერთეულებში?

გ. ჩავთვალოთ, რომ კომპანიამ გადაწყვიტა გასაყიდი ფასის ზრდა 0.50 დოლარამდე ერთ ფილაზე რეკლამირების ან ინგრედიენტების შეცვლის გარეშე. გამოთვალეთ გაყიდვების მოცულობა ერთეულებში ახალი ფასის მიხედვით, რათა კომპანიამ გამოიმუშაოს იგივე მოგება, რაც ჰქონდა გასულ თვეში.

LO 5 10-69 ***წაუგებლობის ანალიზი, რა-თუ ანალიზი.*** Premier Products, Inc-ი განიხილავს არსებული დანადგარის ჩანაცვლებას ახალი და უფრო სწრაფი დანადგარით, რომელიც გამოუშვებს უფრო საიმედო პროდუქტს და გააუმჯობესებს მომხმარებლის შეკვეთებს მოკლევადიან პერიოდში. მოსალოდნელია, რომ აღნიშნული ცვლილება გაზრდის გასაყიდ ფასსა და მუდმივ ხარჯებს, მაგრამ არა ცვალებად ხარჯებს:

ხარჯის საგანი	ძველი დანადგარი	ახალი დანადგარი
ყოველთვიური მუდმივი ხარჯი	$120,000	$250,000
ცვალებადი ხარჯი ერთეულზე	14	14
გასაყიდი ფასი ერთეულზე	18	20

დავალება

ა. დაადგინეთ წაუგებლობის წერტილი ერთეულზე ორივე დანადგარისთვის.

ბ. განსაზღვრეთ გაყიდვების დონე, როცა ახალი დანადგარის გამოყენება მიაღწევს 10%-იან სამიზნე მოგების გაყიდვებთან შეფარდების კოეფიციენტს.

გ. განსაზღვრეთ გაყიდვების დონე, სადაც მოგება იქნება იგივე როგორც ძველი ასევე ახალი დანადგარისთვის.

დ. რომელი დანადგარი წარმოადგენს ზარალის მიღების უფრო დაბალ რისკს? განმარტეთ რატომ.

ე. განსაზღვრეთ გაყიდვების დონე, როცა მოგების გაყიდვებთან შეფარდების კოეფიციენტი ერთნაირი იქნება ნებისმიერი დანადგარის შემთხვევაში.

LO 5 10-70 ***რა-თუ ანალიზი*** *Tenneco*, Inc-ი ანარმოებს ტენისის ჩოგნის სამ მოდელს: standard-ს, deluxe-სა და pro-ს. ქვემოთ მოცემულია 2006 წლის გაყიდვებისა და ხარჯების შესახებ ინფორმაცია:

დასახელება	Standard	Deluxe	Pro
გაყიდვები (რაოდენობა)	100,000	50,000	50,000
გასაყიდი ფასი ერთეულზე	$30	$40	$50
წარმოების ცვალებადი ხარჯი ერთეულზე	$17	$20	$25

მუდმივი წარმოების დამხმარე ხარჯები არის 800,000 დოლარი, ხოლო მუდმივი გაყიდვასთან დაკავშირებული და ადმინისტრაციული ხარჯები 400,000 დოლარი. გარდა ამისა, კომპანია უხდის თავის გაყიდვების წარმომადგენელს საკომისიოს, რომელიც გაყიდული ჩოგნის ფასის 1%-ის ტოლია.

დავალება

ა. თუ deluxe -ის გასაყიდი ფასი შემცირდება 10%-ით, მისი გაყიდვები მოსალოდნელია, რომ გაიზრდება 30%-ით, მაგრამ სტანდარტული ჩოგნის გაყიდვები შემცირდება 5%-ით. სტანდარტული ჩოგნის ზოგიერთი პოტენციური მყიდველი ამჯობინებს deluxe-ის ჩოგანს. რა გავლენა ექნება მსგავს გადაწყვეტილებას კომპანიის მოგებაზე?

ბ. დავუშვათ, რომ კომპანია გადაწყვეტს გაზარდოს რეკლამირება 50,000 დოლარით deluxe-ის ჩოგანზე ფასის შემცირების ნაცვლად. მოსალოდნელია, რომ ამ შემთხვევაში სამივე მოდელის გაყიდვები გაიზრდება თითოეული 2%-ით. ეს გადაწყვეტილება კარგია შესათავაზებლად?

გ. გაყიდვების საკომისიოდან წამოსულმა სტიმულმა კომპანია მიიყვანა იმ გადაწყვეტილებამდე, რომ გამოუშვას უფრო მაღალი ფასის ჩოგნები. არის თუ არა ეს კომპანიის საუკეთესო ინტერესი?

LO 5 10-71 *წაუგებლობის წერტილი, რა-თუ ანალიზი.* შემდეგი ინფორმაცია მიეკუთვნება Torasic Company-ის 2006 წლის ივნისის ბიუჯეტით გათვალისწინებულ შემოსავლების ანგარიშს:

გაყიდვები (1,200 ერთეული 250)	$300,000
ცვალებადი ხარჯი	150,000
ზღვრული მოგება	$150,000
მუდმივი ხარჯი	200,000
წმინდა ზარალი	($50,000)

დავალება

ა. განსაზღვრეთ კომპანიის წაუგებლობის წერტილი რაოდენობრივად და თანხობრივად.

ბ. გაყიდვების მენეჯერს სჯერა, რომ სარეკლამო ხარჯების გაზრდა თვეში 22,500 დოლარით შედეგად მოიტანს გაყიდვების მნიშვნელოვან ზრდას. რამდენად უნდა გაიზარდოს გაყიდვები გაზრდილი რეკლამირების შედეგად, რომ მიაღწიოს წაუგებლობას თვიური ხარჯების მხრივ?

გ. გაყიდვების მენეჯერს სჯერა, რომ სარეკლამო ხარჯების ზრდა 22,500 დოლარით და მასთან ერთად გასაყიდი ფასის 10%-ით შემცირება გააორმაგებს გაყიდვების რაოდენობას. დაადგინეთ წმინდა შემოსავალი (ან ზარალი) თუ აღნიშნული წინადადება მიღებულ იქნა.

LO 5 10-72 *წაუგებლობის წერტილი, რა-თუ ანალიზი.* Air Peanut Company ანარმოებს და ყიდის შემწვარი მიწის თხილის პაკეტს კომერციული საჰაერო ხაზებისთვის. ქვემოთ მოცემულია ფასისა და ხარჯის მონაცემები 100 პაკეტი მიწის თხილზე:

საშუალონლიური გაყიდვების მოცულობა =11535700 პაკეტს	
გასაყიდი ფასი	$35.00
ცვალებადი ხარჯები:	
ნედლეული	$16.00
პირდაპირი მუშახელი	7.00
წარმოების დამხმარე ხარჯი	4.00
კომერციული ხარჯები	1.60
მთლიანი ცვალებადი ხარჯი 100 პაკეტზე	$28.60
ნლიური მუდმივი ხარჯი:	
წარმოების დამხმარე ხარჯი	$192,000
კომერციული და ადმინისტრაციული ხარჯები	276,000
მთლიანი მუდმივი ხარჯი	$468,000

დავალება

ა. განსაზღვრეთ Air Peanut-ის წაუგებლობის ნერტილი ერთეულებში;
ბ. რამდენი პაკეტი უნდა გაყიდოს კომპანიამ, რომ გამოიმუშაოს 156,000 დოლარი?
გ. Air Peanut-ი მოელის, რომ პირდაპირი მუშახელის ღირებულება გაიზრდება 5%-ით მომავალ წელს. რამდენი ერთეული უნდა გაყიდოს კომპანიამ მომავალ წელს, რომ არ იზარალოს იგივე ფასის შენარჩუნების შემთხვევაში?
დ. თუ Air Peanut-ის პირდაპირი მუშახელის ღირებულება გაიზრდება 5%-ით, როგორი გასაყიდი ფასი უნდა დაადოს კომპანიამ 100 პაკეტზე, რომ შეინარჩუნოს იგივე ზღვრული სარგებლიანობის კოეფიციენტი გაყიდვებთან მიმართებაში?

LO 6 **10-73** ***გადახრების ანალიზი.*** Sudbury South Carolina, რომელიც წარმოადგენს Saldanha Sports Company-ის საწარმოს აქვს შემდეგი სტანდარტი ფეხბურთის ბურთის წარმოებისთვის:

სტანდარტი	
მასალა (ტყავი) ერთ ფეხბურთის ბურთზე	0.25 იარდი
მასალის ფასი ერთ იარდზე	$16
პირდაპირი მუშახელის საათები ერთ ბურთზე	0.20 საათი
სახელფასო განაკვეთი პირდაპირი მუშახელზე	$10 საათში
ცვალებადი დამხმარე ხარჯის მაჩვენებელი	$15 ერთი მუშახელის საათის მიხედვით
მიმდინარე შედეგები ოქტომბრისთვის:	
გამოყენებულია 13,000 იარდის ნედლეული, შესყიდულია 205,150 დოლარად	
ანაზღაურებულია 8,240 მუშახელის საათი 9.50 დოლარად ერთი საათი	
გაწეულია 131,840 დოლარის ცვალებადი დამხმარე ხარჯები	
წარმოებულია 40,000 ფეხბურთის ბურთი	

დავალება

განსაზღვრეთ შემდეგი გადახრები:

ა. მთლიანი პირდაპირი მასალის ხარჯის გადახრა;
ბ. მთლიანი პირდაპირი მუშახელის ხარჯის გადახრა;
გ. მთლიანი ცვალებადი დამხმარე ხარჯის გადახრა;
დ. პირდაპირი მასალის ფასის გადახრა;
ე. პირდაპირი მასალის რაოდენობის გადახრა;
ვ. პირდაპირი მუშახელის განაკვეთის გადახრა;
ზ. შრომის ეფექტიანობის გადახრა;
თ. ცვალებადი დამხმარე ხარჯის განაკვეთის გადახრა;
ი. ცვალებადი დამხმარე ხარჯის ეფექტიანობის გადახრა.

LO 6 **10-74** ***გადახრების ანალიზი.*** North Point არის Englehart Electronics Company-ის საწარმო, რომელსაც გააჩნია ქვემოთ მოცემული სტანდარტი C93 კომპონენტისთვის:

სტანდარტი:	
მასალა	8 მასალის 2 ერთეული
მასალის ფასი	$10 8 მასალის ერთეულის მიხედვით
პირდაპირი მუშახელის საათები	1 საათი
სახელფასო განაკვეთი	$10 მუშახელის საათის მიხედვით
ცვალებადი დამხმარე ხარჯის განაკვეთი	$25 მუშახელის საათის მიხედვით
მიმდინარე შედეგები მაისისთვის:	
გამოყენებულია 4,200 ერთეული 8, შესყიდულია 9.75 დოლარად ერთეული	
ანაზღაურებულია 2,000 მუშახელის საათი 11 დოლარად ერთი საათი	
გაწეულია 48,000 დოლარის ცვალებადი დამხმარე ხარჯები	
წარმოებულია 2,000 ერთეული კომპონენტი C93	

განსაზღვრეთ მაისის თვის შემდეგი გადახრები:

ა. მთლიანი პირდაპირი მასალის ხარჯის გადახრა;
ბ. მთლიანი პირდაპირი მუშახელის ღირებულების გადახრა;
გ. მთლიანი ცვალებადი დამხმარე ხარჯის გადახრა;
დ. პირდაპირი მასალის ფასის გადახრა;
ე. პირდაპირი მასალის რაოდენობის გადახრა;
ვ. პირდაპირი მუშახელის განაკვეთის გადახრა;
ზ. შრომის ეფექტიანობის გადახრა;
თ. ცვალებადი დამხმარე ხარჯის განაკვეთის გადახრა;
ი. ცვალებადი დამხმარე ხარჯის ეფექტიანობის გადახრა.

LO 6 **10-75** ***სტანდარტული ხარჯის შედარება მიმდინარე ხარჯთან.*** ქვემოთ მოცემული ორი სამუშაოს შესრულებისას ინარმოება ორი სხვადასხვა პროდუქტი. განსაზღვრეთ გამოტოვებული ციფრები (ა)-დან (თ)-მდე:

საგანი	სამუშაო 321	სამუშაო 322
წარმოებული ერთეულები	200	(ე)
სტანდარტი ერთეულის მიხედვით:		
მასალის რაოდენობა	5 ფუნტი	(ე)
მასალის ფასი	$2 ერთ ფუნტზე	$3 ერთ ფუნტზე
მუშახელის საათები	2საათი	3 საათი
შრომის განაკვეთი	$15 საათში	$12 საათში
მიმდინარე მოხმარება:		
მასალის რაოდენობა	(ა)	1,000 ფუნტი
მასალის ხარჯი	$2,000	(ზ)
მუშახელის საათები	(ბ)	(თ)
მუშახელის ღირებულება	(გ)	$5,800
გადახრა:		
მასალის რაოდენობა	(დ)	$100 F
მასალის ფასი	$50U	$500 F
შრომის ეფექტიანობა	$100 F	$50 U
შრომის განაკვეთი	$60 U	$200 F

LO 4, 6 **10-76** ***გადახრების ანალიზი მასალა და მუშახელი*** *Triete Toy Company* აწარმოებს მხოლოდ ერთ პროდუქტს, Robot Ranger-ს. კომპანია იყენებს სტანდარტული ხარჯის მართვის სისტემას და შემუშავებული აქვს ქვემოთ მოცემული სტანდარტი ერთეულის მიხედვით:

	სტანდარტული რაოდენობა	სტანდარტული ფასი	სტანდარტული ხარჯი
პირდაპირი მასალა	3.0 ფუნტი	$12 ერთ ფუნტზე	$36.00 ერთეულზე
მუშახელი	1.2 საათი	15 საათში	18.00 ერთეულზე

ნოემბერში კომპანიამ შემდეგი საქმიანობები განახორციელა:

1. კომპანიამ გამოუშვა 6,000 ერთეული პროდუქტი.
2. მთლიანად 21,000 ფუნტი მასალა იქნა გამოყენებული, რომელიც შეისყიდეს 241,500 დოლარად.
3. კომპანია ასაქმებს 40 ადამიანს წარმოებაში. თანამშრომლები მუშაობენ საშუალოდ 160 საათს და საშუალო შრომის განაკვეთი შეადგენს 15 დოლარს საათში.

კომპანიის მენეჯმენტის სურვილია განსაზღვროს რობოტის წარმოებასთან დაკავშირებული საქმიანობების ეფექტიანობა.

ა. რობოტის წარმოებაში გამოყენებული მასალისთვის გამოთვალეთ პირდაპირი მასალის ფასის და რაოდენობის გადახრა.

ბ. მასალა შესყიდული იქნა ახალი მომწოდებლისგან, რომელიც მზად არის ხელი მოანეროს გრძელვადიან კონტრაქტს. ურჩევდით კომპანიას კონტრაქტის გაფორმებას? განმარტეთ.

გ. პროდუქტის წარმოებაში ჩართული მუშახელისთვის განსაზღვრეთ ხელფასის განაკვეთის და შრომის ეფექტიანობის გადახრები.

დ. ნარსულში წარმოებაში დასაქმებული 40 ადამიანისგან 16 იყო კვალიფიციური თანამშრომელი, ხოლო 24 არაკვალიფიციური, დამხმარე. ნოემბრის თვეში კომპანიას პყავდა 20 გამოცდილი და 20 გამოუცდელი თანამშრომელი. ურჩევდით კომპანიას გააგრძელოს ახალი თანამშრომლების აყვანა? განმარტეთ.

LO 6, 7 **10-77** ***გადახრების ანალიზი, საავადმყოფო (ადაპტირებული CMA-დან 1989 წლის ივნისი)*** Mountain View Hospital-მა შემოიღო სტანდარტული ხარჯთაღრიცხვა მედდის შრომის შეფასებისა და კონტროლისთვის. დიაგნოზთან დაკავშირებული ჯგუფები (DRGs) შემოღებული ამერიკის მთავრობის ჯანმრთელობის დაზღვევის ანაზღაურების საფუძველზე, გამოყენებულია როგორც შედეგის მაჩვენებელი სტანდარტული ხარჯის მართვის სისტემაში. DRG არის პაციენტის კლასიფიკაციის სქემა, რომელიც აღიქვამს საავადმყოფოს, როგორც მრავალი პროდუქტის მქონე კომპანიას, სადაც საავადმყოფოს შიდა მკურნალობის პროცედურები დაკავშირებულია პაციენტის მკურნლობის ტიპთან და მის რაოდენობასთან. Mountain View Hospital-მა შეიმუშავა მედდის სტანდარტული საათები ცალკეული DRG კლასიფიკაციის მკურნალობასთან მიმართებაში და მედდის შრომის საათები მიჩნეულია, რომ იცვალება დროის პერიოდში DRG-ის რაოდენობიდან გამომდინარე.

მედდის განყოფილება მეოთხე სართულზე ზრუნავს პაციენტებზე DRG ოთხი კლასიფიკაციის საფუძველზე. განყოფილება დაკომპლექტებულია რეგისტრირებული მედდებით (RN), ლიცენზირებული პრაქტიკოსი მედდებით (LPN) და დამხმარეებით (AIDES).

ოთხსართულიანი მედდის განყოფილება სტანდარტული საათები			
DRG კლასიფიკაცია	RN	LPN	AIDE
1	6	4	5
2	26	16	10
3	10	5	4
4	12	7	10

სტანდარტული საათობრივი მაჩვენებლები	
RN	$12
LPN	8
Aide	6

ქვემოთ მოცემულია მეოთხე სართულზე არსებული მედდის განყოფილების საქმიანობების შედეგები მაისის თვეში:

	პაციენტების მიმდინარე რაოდენობა
DRG 1	250
DRG 2	90
DRG 3	240
DRG 4	140
	720

	RN	LPN	AIDE
მიმდინარე საათები	8,150	4,300	4,400
მიმდინარე ხელფასი	$100,245	$35,260	$25,300
მიმდ. საათობრივი განაკვეთი	$12.30	$8.20	$5.75

ბუღალტერმა დაითვალა შემდეგი სტანდარტული დრო მედდის განყოფილებისთვის მაისის თვეში:

		სტანდარტული საათები/DRG			სულ სტანდარტული საათები		
DRG კლასიფიკაცია	პაციენტების რ-ობა	RN	LPN	AIDE	RN	LPN	AIDE
1	250	6	4	5	1,500	1,000	1,250
2	90	26	16	10	2,340	1,440	900
3	240	10	5	4	2,400	1,200	960
4	140	12	7	10	1,680	980	1,400
					7,920	4,620	4,510

საავადმყოფო ითელის შრომის ხარჯებში გადახრას ცალკეული აღრიცხული პერიოდისთვის შრომის კლასიფიკაციის შესაბამისად (RN, LPN AIDE). გადახრა გამოიყენება ექთნების ზედამხედველებისა და საავადმყოფოს ადმინისტრაციის მიერ მედდის შრომითი საქმიანობის შეფასებისთვის.

დავალება

დაითვალეთ მედდის მთლიანი შრომის ხარჯების გადახრა მედდის განყოფილებისთვის, და მიუთითეთ რა ხარისხის გადახრა არის დამახასიათებელი ქვემოთ ჩამოთვლილის შემთხვევაში თითოეული კლასის საავადმყოფოს თანამშრომლებისთვის:

ა. შრომის ხარჯების ეფექტიანობა

ბ. განაკვეთების გადახრა

LO 6 **10-78 *გადახრის ანალიზი.*** Asahi, USA, Inc დაფუძნებულია დენვერში, კოლორადოს შტატში და წარმოადგენს სპეციალური ინსტრუმენტების მწარმოებელი იაპონური კომპანიის შვილობილ კომპანიას. ის იყენებს სტანდარტული ხარჯის მართვის სისტემას. ქვემოთ მოცემულია მისი ერთი-ერთი პროდუქტის KJ79-ის სტანდარტი ერთეულის მიხედვით. აღნიშნული ინსტრუმენტების წარმოებისას ძირითად მასალად გამოიყენება სპეციალური ქრომირებული ფოლადი.

	სტანდარტული რაოდენობა	სტანდარტული ფასი	სტანდარტული ხარჯი
პირდაპირი მასალა	8 ფუნტი	$18 ერთ ფუნტზე	$144
მუშახელი	2.5 საათი	$8 საათში	20
			$164

ნოემბრის თვის განმავლობაში კომპანიამ დაიწყო და დაასრულა სამუშაო KJX86 აწარმოა 1900 ცალი ინსტრუმენტი, რომლისთვისაც მან გამოიყენა და შეისყიდა 14250 ფუნტი სპეციალური ქრომის ფოლადი მთლიანი ღირებულებით $270,750. მთლიანმა შრომის ანაზღაურებამ შეადგინა სამუშაოსთვის KJX86 $37,800, სამუშაოს დასჭირდა 5000 სთ. პირდაპირი შრომა

დავალება

ა. სამუშაო KJX86-თვის დაითვალეთ ქვემოთ მოცემული მაჩვენებლები და მიუთითეთ სად არის გადახრა მისაღები და სად არა.

(i) პირდაპირი მასალის ფასის გადახრა;

(ii) პირდაპირი მასალის განაკვეთის გადახრა;

(iii) პირდაპირი მუშახელის შრომის განაკვეთის გადახრა.
(iv) პირდაპირი მუშახელის ეფექტიანობის გადახრა.

ბ. მოგვანოდეთ გადახრების წარმოშობის ახსნა-განმარტებები.

LO 6 10-79 *გადახრის ანალიზი.* Bakery Extraordinaries ყიდის სხვადასხვა სახის კექსს, კერსა და სტაფილოს ფუნთუშას. დადგენილი ფასი და გაყიდვების რაოდენობა თებერვლის თვეში მოცემულია ქვემოთ:

დაგეგმილი გაყიდვები თებერვალში

	კექსი	კერი	სტაფილოს ფუნთუშა	სულ
ერთეულის ფასი	$1.35	$1.75	$2.75	
გასაყიდი ერთეულები	1,600	3,400	1,000	6,000
სულ	$2,160	$5,950	$2,750	$10,860

თებერვლის ფაქტიური შედეგები მოცემულია ქვემოთ:

მიმდინარე გაყიდვები თებერვალში

	კექსი	კერი	სტაფილოს ფუნთუშა	სულ
ერთეულის ფასი	$1.55	$1.60	$3.25	
გაყიდული ერთეულები	1,400	4,500	1,300	7,200
სულ	$2,170	$7,200	$4,225	$13,595

მფლობელს სურს იცოდეს ფასისა და მოცულობის ცვლილებამ რა ნვლილი შეიტანა დაგეგმილ და მიმდინარე შემოსავლებს შორის არსებული სხვაობაში, რომელმაც შეადგინა 2,735 დოლარი.

დავალება

ა. გამოითვალეთ გაყიდვების თითოეული პროდუქტის ხაზის ასორტიმენტის გადახრა და განმარტეთ თქვენს მიერ გამოთვლილი ცალკეული გადახრის მნიშვნელობა;
ბ. გამოითვალეთ გაყიდვების თითოეული პროდუქტის ხაზის რაოდენობის გადახრა და განმარტეთ თითოეული გადახრის მნიშვნელობა;
გ. გამოითვალეთ ცალკეული პროდუქტის ხაზის გაყიდვების ფასის გადახრა და განმარტეთ თქვენს მიერ გამოთვლილი ცალკეული გადახრის მნიშვნელობა.

LO 6, 8 10-80 *გადახრა და მოტივაცია.* განიხილეთ ადამიანის ქცევაზე შესაძლო გავლენა, რომელიც განპირობებულია ფინანსური კონტროლის ცვლილებასთან დაკავშირებული სიფრთხილით.

LO 8 10-81 *ბიუჯეტის შემუშავების მეთოდები.* Megan Ezpanoza-მ დიდი საკრედიტო კომპანიის, Wells Division of Mars-ის მენეჯერმა მიიღო მემორანდუმი, რომელიც ასახავს მომავალი წლისთვის კომპანიის ახალი ბიუჯეტირების პროცესს. ახალი პროცესი მოითხოვს Megan-სა და სხვა განყოფილების მენეჯერებისგან წარმოადგინონ ბიუჯეტთან დაკავშირებული წინადადებები, რომელშიც აღწერილია მათი საქმიანობის გეგმები და ფინანსური მოთხოვნები. მენეჯმენტი შემდეგ შეისწავლის აღნიშნულ წინადადებებს და განსაზღვრავს ბიუჯეტს ცალკეული განყოფილებისთვის.

დავალება

ა. რა ეწოდება ბიუჯეტირების აღნიშნულ ფორმას?
ბ. რა დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს აღნიშნულ მიდგომას? განმარტეთ.

LO 8 10-82 *ბიუჯეტის შემუშავების მეთოდები.* ბიუჯეტის დამუშავება ჩვეულებრივ ხდება სამი მეთოდის გამოყენებით: თანამონაწილეობით, ავტორიტარულად და კონსულტირებით.

დავალება

დაწერეთ სტატია, სადაც მიუთითებთ იმ გარემოებებს, როცა ბიუჯეტის შექმნის თითოეული მეთოდი ყველაზე მეტად გამართლებულია. თუ თქვენ არ ეთანხმებით რომელიმე მეთოდს, დაასაბუთეთ თქვენი პასუხი.

LO 8 10-83 ***ბიუჯეტირება: მოტივაციასთან დაკავშირებული საკითხები.*** Manoil Electronics-ი ანარმოებს და ყიდის ელექტრონულ კომპონენტებს ელექტრონული მაღაზიებისთვის. ინსპექტორი ადგენს წლიურ ბიუჯეტს და სთხოვს გაყიდვების ჯგუფს მოამზადოს გაყიდვებთან დაკავშირებული გაანგარიშებები. გაყიდვების მთელ პერსონალს დაევალა დაითვალოს გაყიდვები თავიანთ სფეროში ორგანიზაციის 10 ძირითადი პროდუქტისთვის ცალ-ცალკე.

მარკეტინგის ჯგუფი იღებს ხელფასსა და საკომისიოს გაყიდვების მიხედვით სამიზნე დონის გადაჭარბების შემთხვევაში, რომ გაყიდვების მენეჯერი იყენებს გაყიდვების გამოთვლებს ისეთი სამიზნე დონის შემუშავებისთვის, როცა საკომისიოების გადახდა იწყება. ჩვეულებრივ, გაყიდვების მენეჯერი იღებს გაყიდვების გამოთვლებს, ამატებს 10%-ს და ამის შედეგად მიიღება გაყიდვების ბარიერული დონე. თუ გაყიდვები ბარიერზე ნაკლებია საკომისიოს გადახდა არ ხდება, თუ მაღალია ბარიერის დონეზე საკომისიოების გადახდა ხდება სხვადასხვა განაკვეთით.

დავალება

ა. რა მოტივი არსებობს გაყიდვების პერსონალში თუ მათთვის ცნობილია გაყიდვების გამოთვლებსა და მის სამიზნე დონეს შორის დამოკიდებულების შესახებ?

ბ. რა შედეგები მოაქვს სავარაუდოდ მსგავს შეფასებებსა და გამოთვლებზე ორგანიზაციის ბიუჯეტის შემუშავებას?

გ. თუ თქვენ ხართ ამ კომპანიის ინსპექტორი და პასუხისმგებელი პირი დანინაურების სისტემასა და ბიუჯეტირების პროცესზე, რას მოიმოქმედებდით?

LO 8 10-84 ***ბიუჯეტის ლუფტი.*** Mike Shields-ი სადილობდა თავის ერთ-ერთ მეგობართან რესტორან მემფისში. მისი მეგობარი გახლდათ Woody Brooks-ი, ექსპრეს საფოსტო სერვისის ადგილობრივი მენეჯერი, რომელიც უყვებოდა Mike-ს, რომ ის მუდმივად ახდენდა საჭირო რესურსების მოთხოვნას მეტობით მისი განყოფილების ბიუჯეტის წარდგენის დროს და წლიდან წლამე მას შეეძლო ბიუჯეტის შესრულება. როცა Mike-მა ჰკითხა, თუ რატომ აკეთებდა ამას, Woody-მა უპასუხა: „ეს არის დაუნდობელი სამყარო და თუ მე მინდა წარმატების მიღწევა, ჩემი საქმე კარგად უნდა შევასრულო, მსგავსი ჭარბი რესურსების არსებობა ნამდვილად მეხმარება".

დავალება

დაწერეთ სტატია Woody-ის ბიუჯეტირებასთან დაკავშირებული თვალთახედვის შესახებ, ის სწორად იქცევა ასეთი მიდგომით? განმარტეთ.

ქეისები

LO 2, 3, 4, 5 10-85 ***ბიუჯეტირება: მრავალმხრივი პრობლემა.*** Judd's Reproduaction აკეთებს ანტიკური მაგიდებისა და სკამების რეპროდუქციას და ყიდის მათ სამ სავაჭრო წერტილში. პროდუქციის ხაზი მოიცავს ორი სახის სკამს, ორი სახის მაგიდას და სამი სახის კაბინეტს. მიუხედავად იმისა, მომხმარებლები ხშირად სთხოვენ კომპანიის მფლობელსა და მენეჯერს სხვა პროდუქციის შექმნას, ამ უკანასკნელს არ აქვს განზრახული პროდუქციის ხაზის გაფართოვება.

მგეგმაი ჯგუფი კომპანიაში ამზადებს ძირითად ბიუჯეტს ცალკეული ფისკალური წლისთვის, რაც კალენდარულ წელს შეესაბამება. ახლა 2006 წლის დეკემბერია და მგეგმავები ამუშავებენ 2007 წლის ბიუჯეტს.

სკამის, მაგიდისა და კაბინეტის ფასები შესაბამისად არის $200, $900 და $1,800. მომხმარებლები ანგარიშსწორებას ახდენენ (1) ნაღდი ფულით და იღებენ 5%-ის ფასდაკლებას (2) საკრედიტო ბარათით (საკრედიტო ბარათების კომპანია იღებს შემოსავლის 3%-ს და უგზავნის გაყიდვის ბალანსს მომდევნო თვეში) ან 3) ანგარიშებით (მხოლოდ ექსპორტიორები ყიდულობენ ანგარიშებით). ნაღდი ფულის, საკრედიტო ბარათის და ექსპორტიორების გაყიდვების განაწილება შესაბამისად შეადგენს 25%, 35% და 40%-ს. ექსპორტიორებზე საკრედიტო გაყიდვების შედეგად კომპანია აგროვებს 30%-ს გაყიდვების იმავე თვეში, 50%-ს მომდევნო თვეში და 17%-ს მესამე თვეში, ხოლო 3% რჩება მიუღებელი. კომპანია აცნობიერებს ნაღდი ფულის ფასდაკლების ხარჯებს, საკრედიტო ბარათის გადასახადს და აქვს უიმედო ვალები ყოველთვიურად.

კომპანია ასაქმებს 40 ადამიანს შემდეგ სფეროებში: 15 თანამშრომელს ადმინისტრაციაში, გაყიდვებსა და გადაზიდვებში 2-ს – წარმოების ზედამხედველობის (დირექტორი და გრაფიკის შემდგენი), 9-ს – წარმოებასა და აწყობაში და 14-ს წარმოებაში, საბოლოო დასრულებასა და სხვა სფეროებში (დამხმარე, გამწმენდი, ტექნიკური მომსახურების პერსონალი).

დურგლის მუშაობის საათები მოითხოვს დეტალების დამზადებას სკამის, მაგიდისა და კაბინეტის ასაწყობად და შესაბამისად სჭირდება 0.4, 2.5 და 6 საათი. ნარმოების პერსონალს მოწყობილი აქვს სამუშაო ისე, რომ თითოეული დურგლის ნამუშევარი საათი მოითხოვს 1.5 დამხმარე პირის მუშაობას. აქედან გამომდინარე, წარმოების მგეგმავებს აქვთ შემდეგი შეფარდება: საშუალოდ 1.5 დამხმარე სჭირდება ყოველ დურგალს. კომპანია დურგალსა და დამხმარეს უხდის შესაბამისად 24 და 14 დოლარს საათში (ყოველგვარი დაზღვევის და სარგებლის ჩათვლით).

Judd's Reproduaction-ი გარანტიას აძლევს ყველა თანამშრომელს, რომ აუნაზღაურებს თვეში 172 საათს სამუშაოს არსებობის მიუხედავად. როცა თანამშრომლები არ ასრულებენ თავიანთ რეგულარულ სამუშაოს, ისინი დაკავებულნი არიან ტექნიკური და საზოგადოებრივი მომსახურებით, გადიან ტრენინგს, და ასრულებენ მომხმარებელთან დაკავშირებულ საქმიანობებს. კომპანია თანამშრომლებს ხელფასს უხდის ს ყოველ კვირაში. თუ თანამშრომელი მუშაობს 172 საათი ან ნაკლები თვის მანძილზე კომპანია მაინც უხდის 172 საათის შესაბამის ანაზღაურებას, როგორც მისი საათობრივი ანაზღაურების ნორმას. კომპანია იხდის ნორმალური საათობრივი მაჩვენებლის 150%-ს 172 საათისთვის. მგეგმავები ამატებენ ახალ დურგლებს, თუ დაგეგმილი ყოველთვიური ზედმეტი დრო მთლიანი რეგულარული დურგლის სამუშაო საათების 5%-ზე მეტია. კომპანიას არ აქვს თანამშრომელთა დათხოვნის პოლიტიკა. ყოველი საჭირო დაქირავება ხდება თვის პირველ დღეს.

საწარმოსთვის კომპანია ქირაობს გადაკეთებულ საწყობს წელიწადში 600,000 დოლარად და იჯარის თანხას იხდის კვარტალურად ყოველი წლის 1 იანვრიდან. კომპანიას აქვს სხვა მუდმივი წარმოების ხარჯები, რომელიც მოიცავს წარმოების ზედამხედველობის ხელფასს და შეადგენს 480,000 დოლარს წლიურად, ანაზღაურება ხდება ყოველთვიურად.

კაპიტალური ინვესტიციის პოლიტიკა არის ყოველ იანვარსა და იულისში, 5,000 დოლარის ოდენობის დანადგარისა და აღჭურვილობის შესყიდვა ერთ დაქირავებულ დურგალზე თვის განმაელობაში. კომპანიის ამორტიზაცია მოიცავს დანადგარისა და აღჭურვილობის ანგარიშის წლის ბოლოს ბალანსის 10%-ს. ხარჯის დინამიკის სტატისტიკური კვლევა გვიჩვენებს, რომ მიწოდების, ცვალებადი დამხმარე და ტექნიკური მომსახურების ხარჯები იცვლება დურგლის სამუშაო საათების რაოდენობის მიხედვით და შესაბამისად შეადგენს $5, $20 და $15-ს საათში.

საჭირო ხის მასალა სკამის, მაგიდის და კაბინეტისთვის, შესაბამისად ტოლია 1-ის, 8-ის და 15-ის. თითოეული ხის მასალა ღირს $30. მარაგების პოლიტიკაა დაამზადონ პროდუქტი იმ თვეში, რომელშიც იყიდება. ორი მომწოდებელი ანვდის ნედლეულს მოთხოვნის შესაბამისად. კომპანია იხდის ნედლეულის, მოწოდების, ცვალებადი დამხმარე და შეკვეთის ხარჯებს მიღებისთანავე, ინვოისის მიხედვით.

წლიური ადმინისტრაციის ხელფასი, მუდმივი გაყიდვასთან დაკავშირებული ხარჯები და დაგეგმილი რეკლამირების ხარჯები არის $300,000, $360,000 და $600,000. კომპანია გასწევს ამ ხარჯებს თანაბრად თვეში. შეფუთვისა და გაგზავნის ხარჯები სკამის, მაგიდისა და კაბინეტისთვის შეადგენს $15-ს, $65-სა და $135-ს. ცვალებადი დამხმარე ხარჯი თითოეული პროდუქტის პრეისკურანტის ფასის 6%-ია. კომპანია ანაზღაურებს შეფუთვის, გაგზავნისა და ცვალებად გაყიდვასთან დაკავშირებულ ხარჯებს მათი გაწევის შემთხვევაში.

საკრედიტო ხაზის გამოყენებით კომპანია ინარჩუნებს მინიმალური ნაღდი ფულის ბალანსს 50,000 დოლარის ფარგლებში. ყველა საკრედიტო ხაზის ტრანზაქციები მიმდინარეობს ყოველი თვის პირველ დღეს. ბანკის პროცენტისა კრედიტის ხაზის ანგარიშის ბალანსისთვის 10% წლიურად. კომპანია ყოველი თვის პირველ დღეს იხდის პროცენტს წინა თვის საკრედიტო ხაზის ბალანსის გადაუხდელი ნაწილისთვის. კომპანიის წინა თვის ნაღდი ფულის ანგარიშზე 50,000 დოლარზე მეტი სახსრების არსებობის შემთხვევაში ყოველი თვის პირველ დღეს ბანკი უხდის კომპანიას წლიურ 3% სარგებელს.

რეალიზებული გაყიდვები ოქტომბრისა და ნოემბრისთვის და მოსალოდნელი გაყიდვები დეკემბრის თვისთვის მოცემულია ცხრილში:

Judd's Reproductions

ერთეულის გაყიდვები 2006

დასახელება	ოქტომბერი	ნოემბერი	დეკემბერი
სკამი	900	975	950
მაგიდა	175	188	201
კაბინეტი	90	102	95

გაყიდვების პერსონალის მოთხოვნის შეფასების მიხედვით გაიყიდება: სკამი – 1,000 ცალი დამატებული შემთხვევითი ციფრი თანაბრად განანილებული 0-სა და 50-ს შორის, დამატებული სკამების

წინა თვის გაყიდვების 15%, მაგიდები 200 დამატებული შემთხვევითი ციფრი თანაბრად განაწილებული 0-სა და 20-ს შორის, დამატებული მაგიდების წინა თვის გაყიდვების 15%, კაბინეტები – 100 ცალი დამატებული შემთხვევითი ციფრი თანაბრად განაწილებული 0-სა და 10-ს შორის, დამატებული კაბინეტების წინა თვის გაყიდვების 15%, შეფასების პროცესის შედეგები პროგნოზირებად მოთხოვნასა და გაყიდვების გეგმაზე მონოდებულია ცხრილში:

Judd's Reproductions
2007 წლის დაგეგმილი გაყიდვები ერთეულებში

თვე	სკამი	მაგიდა	კაბინეტი
იანვარი	1,020	200	109
თებერვალი	1,191	237	120
მარტი	1,179	243	119
აპრილი	1,195	250	126
მაისი	1,200	252	122
ივნისი	1,204	255	125
ივლისი	1,194	242	123
აგვისტო	1,199	253	121
სექტემბერი	1,222	243	127
ოქტომბერი	1,219	248	126
ნოემბერი	1,207	244	126
დეკემბერი	1,192	255	119

მგეგმავების აზრით ბალანსი 2007 წლის 1 იანვრისთვის იქნება შემდეგი:

Judd's Reproductions
ბალანსი 1 იანვარი, 2007 წლის დაგეგ

ნაღდი ფული	$50,000	ბანკის სესხი	$0
დებიტორული დავალიანება	575,008		
დანადგარები (წმინდა საბალანსო ღირებულება	360,000	სააქციო კაპიტალი	985,008
სულ	$985,008	სულ	$985,008

დავალება

ა. მოამზადეთ სავარაუდო გაყიდვები, საშტატო განრიგი ანუ პერსონალთან დაკავშირებული გეგმა, წარმოების გეგმა, სავარაუდო ნაღდი ფულის მოძრაობის ანგარიში, პრო ფარმა მოგება-ზარალის ანგარიში და ბალანსი 2007 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით.

ბ. უიმედო ვალის დონე აღელვებს კომპანიის ინსპექტორს. თუ კომპანია ექსპერტიორებს მოსთხოვს ანგარიშსწორებას ნაღდ ფულზე და შესთავაზებს დისკაუნტს. გაყიდვების პერსონალი ვარაუდობს, რომ ექსპორტიორებზე მთლიანი გაყიდვები დაეცემა 5%-ით (2006 წლის გაყიდვებზე გავლენას არ მოახდენს). მსგავსი ცვლილება სასურველია კომპანიის მოგებისთვის? (დაამრგვალეთ გაყიდვების პროგნოზი უახლოეს).

გ. ყურადღება არ მივაქციოთ (ბ) კითხვაში აღნიშნულ ცვლილებებს და მივუბრუნდეთ საწყის შემთხვევას. გაყიდვების პერსონალი განიხილავს რეკლამირებას ბიუჯეტის გაზრდას $600,000-დან $900,000-მდე და ფასის 5%-ით შემცირებას 2007 წლის 1 იანვრიდან. რამაც სავარაუდო უნდა გაზარდოს გაყიდვები 30%-ით 2007 წელს. ასეთი ცვლილება მოგების მხრივ კომპანიისთვის სასურველია? (დაამრგვალეთ გაყიდვების პროგნოზი უახლოეს ერთეულამდე).

დ. მომგებიანობის გარდა არსებობს თუ არა სხვა კრიტერიუმი, რაც შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას (ბ) და (გ) მუხლში შემოთავაზებული ცვლილებების დადებითად შესაფასებლად? თუ არსებობს ასეთი კრიტერიუმი, რატომ არის ის მნიშვნელოვანი? სხვა კრიტერიუმის არ არსებობის შემთხვევაში რატომ წარმოადგენს მომგებიანობა ერთადერთ შესაფერის კრიტერიუმს?

LO 4 ***10-86 დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემასთან დაკავშირებული კომპენსაცია, სამიზნე ამოცანების მიღწევასთან ასოცირებული სირთულის ხარისხი*** განიხილეთ შემთხვევა 8-79.

LO 6 ***10-87 გადახრა და ხარჯის ანალიზი.*** Peterborough Food-ი აწარმოებს სასაუზმე ბურღულეულის ფართო ასორტიმენტს. მისი შვრიის პროდუქტები ყველაზე მნიშვნელოვან პროდუქციის ხაზს წარმოადგენს.

შვრიის პროდუქტების პროცესის სირთულის გამო წარმოების ეს ხაზი გამოყოფილია საწარმოსგან და განიხილება, როგორც განცალკევებული დანახარჯთა ცენტრი. 10-37 სურათზე წარმოდგენილია

სურათი 10-37
Peterborough Food: შვრიის პროდუქტის ხაზი

	ხაზი 1	ხაზი 1	ხაზი 2	ხაზი 2	მთლიანი ხაზი 1	მთლიანი ხაზი 1	მთლიანი ხაზი 2	მთლიანი ხაზი 2	მთლიანი	მთლიანი
	გეგმა	ფაქტიური	გეგმა	ფაქტიური	გეგმა	ფაქტიური	გეგმა	ფაქტიური	გეგმა	ფაქტიური
ყუთების რაოდენობა	945,000	1,200,000	1,175,000	945,000						
პარტიების რაოდენობა	189	200	235	210						
ცალი პარტიაში	5,000	6,000	5,000	4,500						
ერთეულთან დაკავშირებული ხარჯები:										
მასალა										
გრამი ერთ ყუთში	500	515	350	375						
ხარჯი ერთ გრამზე	$0.0030	$0.0027	$0.0050	$0.0055	$1,417,500	$1,668,600	$2,056,250	$1,949,062	$3,473,750	$3,617,662
შეფუთვა										
რაოდენობა ერთ ყუთში	1.0000	1.0600	1.0000	1.0405						
ხარჯი ერთეულზე	$0.0450	$0.0420	$0.0380	$0.0410	$42,525	$53,424	$44,650	$40,489	$87,175	$93,913
მუშახელი										
საათი ერთი ყუთის მიხედვით	0.013	0.011	0.009	0.010						
ხარჯი ერთ საათში	$18.00	$18.25	$18.00	$18.25	$221,130	$240,900	$190,350	$172,463	$411,480	$413,363
პარტიასთან დაკავშირებული ხარჯები:										
მასალა										
ერთ პარტიაზე	$1,200	$1,325	$1,525	$1,495	$226,800	$265,000	$358,375	$313,950	$585,175	$578,950
მუშახელი										
საათი პარტიაზე	12	11	16	18						
საათში	$18.00	$18.25	$18.00	$18.25	$40,824	$40,150	$67,680	$68,985	$108,504	$109,135
პროდუქტის მდგრადობის ხარჯები										
მუშახელი					$256,000	$287,000	$305,000	$323,000	$561,000	$610,000
სხვა					$2,054,000	$2,123,000	$1,927,000	$2,005,000	$3,981,000	$4,128,000
ბიზნესის მდგრადობის ხარჯები										
მუშაობელი									$145,000	$152,000
სხვა									$4,560,000	$4,740,000
მთლიანი ხარჯები					$4,258,779	$4,678,074	$4,949,305	$4,872,949	$13,913,084	$14,443,023

საქმიანობისა და ხარჯის შესახებ ბოლო კვარტლის დანახარჯთა ცენტრის და ძირითადი ბიუჯეტის სამიზნე ამოცანებისის ინფორმაცია.

სანარმოს ბუღალტრებმა გამოითვალეს, რომ პირველი ხაზის წარმოების ზრდასთან ერთად მუშახელთან დაკავშირებული პროდუქტის მდგრადობის ხარჯები და პროდუქტის მდგარდობის სხვა ხარჯები პირველი ხაზისთვის უნდა გაიზარდოს შესაბამისად 20,000 და $100,000-ით. ბუღალტრები ასევე მიუთითებენ, რომ მეორე ხაზის შემცირებული ნარმოება მოითხოვს რამოდემინე კვარტალს, რომ ასახვა ჰპოვოს პროდუქტის მდგრადობის ხარჯებში და დაიყოს მისი შემცირება.

ბუღალტრები აღნიშნავენ, რომ მუშახელთან დაკავშირებულ ბიზნესმდგრადობის ხარჯები და ბიზნესის მდგრადობის სხვა ხარჯები უნდა გაიზარდოს შესაბამისად $0 და $140,000-ით წარმოების ზრდის შემთხვევაში.

დავალება

მოამზადეთ მეორე და მესამე დონის ხარჯების გადახრის ანალიზი შვრიის პროდუქტის ხაზის დანახარჯთა ცენტრისთვის. ანალიზში დააჯგუფეთ ერთეულთან და პარტიასთან დაკავშირებული ხარჯები, პროდუქტისა და ბიზნესის მდგრადობის ხარჯების სახით.

LO 4, 7, 8 ***10-88 ბიუჯეტირება: მოტივაციასთან დაკავშირებული საკითხები.*** Nate Young-ი არის ბიზნესსკოლის დეკანი. უნივერსიტეტი ძლიერი ფინანსური ზეწოლის ქვეშ იმყოფება და უნივერსიტეტის რექტორმა სთხოვა ყველა დეკანს შეამციროს ხარჯები. Nate-ი ნერვიულობს, თუ როგორ უნდა გაართვას თავი ამ მოთხოვნას.

უნივერსიტეტი იღებს ფინანსურ სახსრებს სამი წყაროდან: 1) სწავლის გადასახადს (60%), 2) სამთავრობო გრანტებს (25%) და 3) საჩუქარსა და შემოწირულობას (15%). თანხა შედის უნივერსიტეტის საერთო ოპერატიულ ფონდში. მენეჯმენტის კომიტეტი, რომელიც შედგება უნივერსიტეტის რექტორის, მისი სამი მოადგილისა და ცხრა დეკანისგან ანაწილებენ სახსრებს ინდივიდუალურ სკოლებზე. უნივერსიტეტის წესდება მოითხოვს დაწესებულების ფუნქციონირებას დაბალანსებული ბიუჯეტით.

საწყისი განაწილება ასახავს: 1) მუდმივ ხარჯებს, რომლის თავიდან არიდება შეუძლებელია, 2) დამხმარე მუდმივი ხარჯები, როგორიცაა: მომსახურე პერსონალი, შენობის ტექნიკური მომსახურება და სხვა ოპერატიული ხარჯები. ფინანსური სახსრები განაწილებულია დისკრეციულ საქმიანობებზე, როგორიცაა: სტიპენდია, პროგრამის ცვლილებები ან დამატებები და სპორტი.

სხვადასხვა დეკანი ადარებს მონაცემებს მისთვის ხელმისაწვდომ ფინანსური სახსრების დონეს, რომლის საფუძველი არის მთლიანი უნივერსიტეტის ხარჯების გაყოფა სრული დროით დაკავებული სტუდენტების რაოდენობაზე, რათა მიიღონ საშუალო ხარჯი ერთ სტუდენტზე. შემდეგ საშუალო ხარჯი სტუდენტზე მრავლდება სტუდენტების რაოდენობაზე, რათა გასცენ სახსრები თითოეული სკოლისთვის. საშუალო მიმდინარე დაფინანსება ბიზნესსკოლისთვის შეადგენდა სამიზნე დაფინანსების 70%-ს, რომელიც ნომრით მეორე ყველაზე დაბალია უნივერსიტეტში (ყველაზე დაბალია ხელოვნების სკოლა).

ფაკულტეტისა და ადმინისტრაციული მუდმივი ხარჯების სწრაფი ზრდის გამო ფინანსების ოდენობა, რომელიც განაწილებულია დისკრეციულ საქმიანობებზე შემცირდა დახლოებით 10%-ით. ამ წელს, დაგეგმილი შემოსავალი არ დაფარავს დაგეგმილ მუდმივ ხარჯებს. მსგავსი განვითარების საპასუხოდ, რექტორმა შეკრიბა ყველა დეკანი და უთხრა, რომ გააკეთონ მაქსიმუმი ხარჯების შესამცირებლად.

რექტორის მოთხოვნას მრავალი დეკანი სკეპტიკურად შეხედა. ისინი ცნობილები არიან იმით, რომ იგნორირებას უკეთებენ დანახარჯების შემცირებას და შემდეგ ფონდების საშუალებით ავსებენ ბიუჯეტის დეფიციტს. ბევრ დეკანს სჯერა, რომ დეპარტამენტებმა, რომლებმაც შეამცირეს თავიანთი ბიუჯეტი უნდა შექმნან ფონდები, რომელიც მოიხმარება უნივერსიტეტის მიერ სხვა სკოლების დახმარების მიზნით. მეორეს მხრივ, დეკანთა ნაწილს ასევე სჯერა, რომ რექტორის ინიციატივაზე არასაპასუხო რეაქციის არარსებობის შემთხვევაში შემთხვევითი შემცირებები იქნება შემოღებული.

აღნიშნული სიტუაციის საპასუხოდ Nate-ს აინტერესებს რა მოიმოქმედოს. მან იცის, რომ კლასის ზომის ოდნავ გაზრდით, ნახევარ განაკვეთზე მომუშავე ინსტრუქტორების გამოყენებით და ზოგიერთი არჩევითი კურსის შენყვეტით, რომელიც იშვიათად იზიდავს ბევრ სტუდენტს მას შეუძლია 800,000 დოლარით შეამციროს მისი 11,000,0000 დოლარის ბიუჯეტი. თუმცა, მსგავსი ცვლილებები შექმნის სირთულეებს სტუდენტებისა და ფაკულტეტისთვის ბიზნესის სკოლაში. დეკანი შეწუხებულია იმით, თუ სად უნდა მოხდეს შემცირება.

მან იცის, რომ აქვს რამოდენიმე ალტერნატივა, კერძოდ:

- არაფერი მოიმოქმედოს და დაასაბუთოს, რომ ბიზნესის სკოლა ხარჯის მხრივ ეფექტიანია სხვებთან შედარებით და ახლა სხვების დროა შეამცირონ ხარჯები.

- მოახდინოს შემცირება მის მიერ განსაზღვრულ ნაწილში, მაგრამ გააკეთოს ეს მხოლოდ რამოდენიმე წლის მანძილზე და შეწყვიტოს მაშინ, თუ სხვა სკოლები არაფერს გააკეთებენ ხარჯების შემცირების მხრივ.
- შეამციროს ხარჯები ცალმხრივად და ურჩიოს ადმინისტრაციას ბიზნესის სკოლის ბიუჯეტი შემცირდეს დაახლოებით 800,000 დოლარით.

დავალება

განმარტეთ, რას გააკეთებდით დეკანის ადგილას და რატომ? თქვენი ახსნა უნდა შეიცავდეს სკოლების მოტივაციის ანალიზს ხარჯების შესამცირებლად იმ გარემოში, რომელიც ტრადიციულად უპირატესობას ანიჭებს თანამშრომლობას.

LO 3, 5, 7 10-89 ***ბიუჯეტირება და დანახარჯთა მატარებლები.*** Dinkum Company-ს აქვს ფუთების გადატანის სერვისი. ყოველ შუადღეს მათი კურიერები იღებენ ფუთებს სატვირთო მანქანით. ფუთები გროვდება ლოკალური ტერმინალის გარეთ და გადაიგზავნება სპეციალურ ცენტრში იმავე სალამოს. იქ ხდება ფუთების დახარისხება გვიან საღამომდე და შემდეგ იგზავნება ტერმინალის სპეციალურ ადგილას ერთ ღამეში. მეორე დილით კურიერებს ფუთები მიაქვთ დანიშნულების ადგილზე.

უმეტესი მარშრუტები, რომელსაც კურიერები გადიან ფიქსირებულია. ყოველ დღეს კურიერებს აქვთ როგორც დაგეგმილი, ასევე დაუგეგმავი ფუთების წაღებისა და მოტანის მარშრუტები. თუმცა, კელეემ უჩვენა, რომ დაუგეგმავი მარშრუტი ან დამატებითი ტვირთის წამოღება დაგეგმილი მოცდენის გამო წარმოშობს უმნიშვნელო დამატებით ხარჯებს. ძირითადი ხარჯები, რაც მოიცავს კურიერის დროს, ტრანსპორტისა და საწვავის ხარჯებს განისაზღვრება თავად მარშრუტით. აქედან გამომდინარე, უმეტესი ხარჯები კომპანიაში გამომდინარეობს იმ გადაწყვეტილებიდან, რაც ასახავს საქმიანობის დაგეგმილ დონეს და არა იმ გადაწყვეტილებიდან, რომელიც მოიცავს საქმიანობის მიმდინარე მოცულობას. მთავარი გამონაკლისი არის დახარისხების ხარჯები ცენტრსა და ტერმინალში. რადგან ამისთვის მუშახელი დაქირავებულია ნახევარ განაკვეთზე, ეს ხარჯები ცვალებადობს ტვირთის რაოდენობიდან გამომდინარე.

Linda Price არის Miami-ს ტერმინალის მენეჯერი, რომელიც ამზადებს ხარჯების ბიუჯეტს დამდეგი წლისთვის, გეგმავს ბიუჯეტის მიმართულებების განსაზღვრას წინა წლის ბიუჯეტიდან. ქვემოთ მოცემული ცხრილი გვიჩვენებს ხარჯების დონეს წინა სამი წლის მანძილზე.

Dinkum Courier Company

საქმიანობის დანახარჯთა დრაივერი

დასახელება	2004	2005	2006
გადატანილი ტვირთი	8,500,000	10,300,000	11,100,000
ადმინისტრაციული ხარჯი	$300,000	$315,000	$320,000
სატვირთო მაქანის ამორტიზაცია და ტექნიკური მომსახურება	$750,000	$830,000	$850,000
კურიერის საწვავის ხარჯები	$600,000	$660,000	$670,000
კურიერის ხელფასი	$1,750,000	$1,810,000	$1,850,000
ტერმინალის დამხმარე ხარჯები	$240,000	$280,000	$260,000
მუშახელის ღირებულება ტერმინალში	$120,000	$ 150,000	$170,000

დავალება

ა. თქვენი აზრით, რა არის ხარჯის მატარებლები ცხრილში მოცემული თითოეული საქმიანობისთვის.

ბ. მოწოდებული ინფორმაციის მიხედვით, მოამზადეთ ხარჯების ბიუჯეტი დამდეგი წლისთვის, ჩაუთვალოთ, რომ მოსალოდნელი ტვირთის მოცულობა შეადგენს 14,000,000 ერთეულს.

LO 3, 5, 7 10-90 ***ბიუჯეტირება საქმიანობის სახეობების მიხედვით, დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა და სტრატეგია.*** Sippican Corporation-ის (B)[1] ქეისი დაუკავშირეთ 4-54 ქეისში აღწერილ Sippican Corporation-ის (A) ქეისს, რომელშიც განხილულია დროით-მართვადი საქმიანობის სახეების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვის ანალიზი.

კომპანიის აღმასრულებელი კომიტეტი შეიკრიბა, რათა განიხილოს დროით მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვის მოდელი. ყველა განცვიფრებული დარჩა იმის გაგებით, რომ მათი აშკარად მომგებიანი პროდუქტის ხაზი, ნაკადის მარეგულირებელი საშუალება განიცდის

[1] საავტორო უფლება © 2006 „President and Fellows of Harvard College. Harvard Business School" ჰარვარდის ბიზნეს სკოლა ქეისი 9-106-060. ეს ქეისი მომზადებულ იქნა პროფესორ Robert S. Kaplan-ის მიერ, კლასში განხილვისათვის და არა ეფექტიანი თუ არაეფექტიანი ადმინისტრაციის ილუსტრირებისთვის. დაბეჭდილია ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის თანხმობით.

ზარალს ბევრი ტვირთის გადატანის, მოკლე წარმოების პერიოდის და ტექნიკურ მოსამხურებაზე დახარჯული დიდი დროის გამო. გუნდმა გადაწყვიტა მიიღოს ზომები მოგების აღსადგენად.

გარკვეული ფიქრის შემდეგ აღმასრულებელმა გუნდმა შეიმუშავა ახალი სტრატეგია რომელიც, შემდეგ პრინციპებს მოიცავს:

შემოსავლის ხარისხის გაუმჯობესება: აქცენტირება პროდუქტზე და საბაზისო ფასწარმოქმნაზე

- ძირითად პროდუქტებზე აქცენტირება: სარქველები და ტუმბო;
- სარქველებისთვის ბაზრის ნილის გაფართოება დიდ შეკვეთებზე ფასდაკლების შეთავაზების გზით;
- ფასდაკლების შემცირება ტუმბოებზე, განსაკუთრებით პატარა შეკვეთების დროს;
- ფასების ანევა ნაკადის მარეგულირებელ საშუალებაზე პატარა შეკვეთების შემთხვევაში .

მწარმოებლურობა

- დაყენების დროის შემცირება

ახალ სტრატეგიაზე დაყრდნობით Peggy Knight-მა შეიმუშავა მოსალოდნელი ყოველთვიური გაყიდვები და წარმოების გეგმა, რაც მოცემულია 10-38 სურათზე. მას აინტერესებს, ცვლილება პროდუქტის ასორტიმენტში, ახალი ფასწარმოქმნის მოდელში და მწარმოებლურობის მოსალოდნელ გაუმჯობესებაში დაგეგმვის დროის შემცირებით რამდენად ეფექტიანი იქნება მარჟის აღსადგენად. კომპანიის დანადგარები იჯარით არის აღებული და ახლოსაა ვადის გასვლის თარიღთან. Knight-ს სჯერა, რომ შეძლებს 10-15%-იანი სხვაობით მოახდინოს მოთხოვნაზე ცვლილების დაკავშირება დანადგარის სიმძლავრესთან. კომპანიამ ახლახანს დაიქირავა რამოდენიმე წარმოების თანამშრომელი მოკლევადიანი კონტრაქტით, რათა დააკმაყოფილოს ახლადშეკვეთილი ნაკადის მარეგულირებელ საშუალებაზე არსებული გაზრილი მოთხოვნა.

დავალება

ა. შეაფასეთ რესურსებზე მოთხოვნა Knight-ის მოსალოდნელი გაყიდვების წარმოების გეგმისთვის, რაც მოცემულია 10-38 სურათზე.

ბ. მოამზადეთ წინასწარი პროდუქტის ხაზის შემოსავლის ანგარიში ახალ გეგმაზე დაყრდნობით.

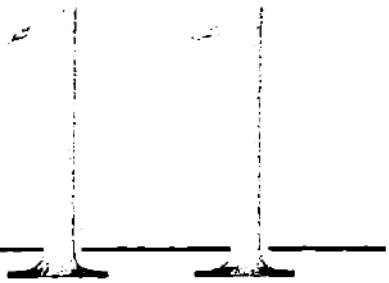
გ. კომენტარი გააკეთეთ მოგების ცვლილების მნიშვნელობაზე ახალ გეგმასთან მიმართებაში, დააკავშირეთ ნინა გეგმის მიხედვით არსებულ წარმოებისა და გაყიდვების ცვლილებასთან.

სურათი 10-38
პროგნოზირებადი ყოველთვიური გაყიდვები და წარმოების გეგმა

	სარქველი	ტუმბო	ნაკადის მარეგულირებელი	სულ
მოსალოდნელი ფასი	$75	$80	$110	
მოსალოდნელი გაყიდვები (ერთეულები)	10,000	12,000	2,500	24,500
წარმოების პერიოდის რაოდენობა	40	40	50	130
გადატანის რაოდენობა	40	70	100	210
მთლიანი პირდაპირი მუშახელის საათები	4,000	6,000	1,000	11,000
დაყენების მუშახელის საათები ნარმოების ერთ პერიოდში	4.0	4.8	9.6	
მთლიანი დაყენების საათები	160	192	480	832
დანადგარის საათები: პერიოდი+დაყენება	5,160	6,192	1,230	12,582
ტექნიკური მომსახურება	60	240	400	700

წყარო: Robert S. Kaplan.

თავი 11



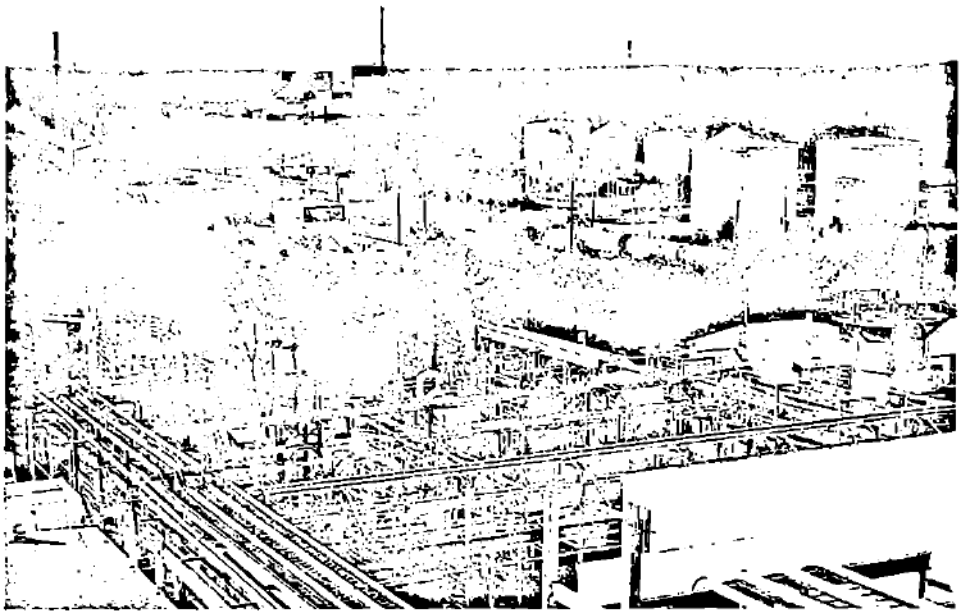
კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება: გრძელვადიანი აქტივები

ამ თავს რომ გაეცნობით, გეცოდინებათ:

- გრძელვადიანი (კაპიტალური) აქტივების ბუნება და მათი მნიშვნელობა;
- თუ რატომ აკონტროლებს ორგანიზაცია გრძელვადიან და მოკლევადიან აქტივებს განსხვავებულად;
- ფინანსური ანალიზის საბაზისო ინსტრუმენტებისა და კონცეფციების გამოყენება, რაც მოიცავს ინვესტირებას, უკუგებას ინვესტიციაზე, მომავალ ღირებულებას, მიმდინარე ღირებულებას, ანიუტეტს და უკუგების შიდა განაკვეთს;
- კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების გამოყენება ინვესტირების შესახებ წინადადებების შეფასების პროცესში და როგორ უკავშირდება გამოსყიდვის კონცეფცია, ბუღალტრული უკუგების განაკვეთი და დამატებული ეკონომიკური ღირებულება გრძელვადიან აქტივებში ინვესტირებას;
- გრძელვადიან აქტივებში ინვესტირების შეფასებისას დაბეგვრისა და ინფლაციის ეფექტების ერთობლივად გათვალისწინება;
- რა-თუ, მგრძნობელობისა და ძირითადი ალტერნატივების ანალიზის გამოყენება გაურკვეველი საკითხების გადასაჭრელად, რომელიც წარმოიშობა გრძელვადიანი აქტივებში ინვესტირების შეფასებისას;
- თუ როგორ უნდა ჩართოთ სტრატეგიული ანალიზი გრძელვადიანი ინვესტიციის შესახებ გადაწყვეტილების პროცესში;
- განხორციელების შემდგომი აუდიტის გამოყენება გრძელვადიანი ინვესტიციის შესახებ გადაწყვეტილების შეფასების მიზნით.

Dow Chemical-ის შეიძინს Union Carbide

1999 წლის აგვისტოში Dow Chemical Compnay-მ გამოაცხადა, რომ მან შეიძინა Union Carbide Corporation-ი 9.3 მილიარდ დოლარად. აღნიშნული შენაძენი ნიშნავდა, რომ იგი გახდა ზომით მეორე კომპანია ქიმიურ ნივთიერებების წარმოების ინდუსტრიაში DuPont-ის შემდეგ. ამ განცხადების საპასუხოდ Dow Chemical Compnay-ის აქციების ფასი დაეცა



წყარო: Dow Chemical Compnay

დაახლოებით 6%-ით და Union Carbide-ის აქციები გაიზარდა დაახლოებით 20%-ით, რაც ნიშნავდა, რომ ბაზარმა დაიჯერა, რომ Dow Chemical-მა ზედმეტი გადაიხადა Union Carbide-ის აქციებისთვის.

ამ ოპერაციით მოხდა პრობლემური წარსულის მქონე ორი ორგანიზაციის შერწყმა. Dow Chemical-ი ჯერ კიდევ ცდილობდა უარყოფითი იმიჯის აღდგენას, რაც უკავშირდებოდა ნაპალმის წარმოებას ვიეტნამის ომის დროს. Union Carbide-მა ვერ მოახერხა რეპუტაციის აღდგენა ტრაგიკული ქიმიური გაჟონვის გამო მის Bhopal-ის და India-ს სანარმოებში, რომელმაც შეიწირა 10,000 ადამიანის სიცოცხლე.

ორივე კომპანია აწარმოებდა საწყის და შუალედურ ქიმიურ ნივთიერებებს, რომელიც გამოიყენებოდა საბოლოო პროდუქტების წარმოებაში. შერწყმამ ასახა გლობალური მიმართულება კომპანიებს შორის, რომლებიც საწყისი და შუალედური პროდუქტების წარმოებით იყვნენ დაკავებული და რაც მდგომარეობდა ანალოგიური სერვისების რაციონალიზაციასა და ეკონომიკური მაშტაბების მიღწევაში.

Dow Chemical-ი და Union Carbide ახორციელებდნენ მსგავს სტრატეგიას გაყიდვებისა და საბაზრო წილის შენარჩუნებისთვის. ორივე კონცენტრირებული იყო პროდუქტისა და პროცესის გაუმჯობესებაზე, რათა ენარმოებინათ ქიმიური ნივთიერებები ყველაზე დაბალ ფასად და აქტიურად ეძებდნენ პირველადი ქიმიური ნივთიერების გამოყენების ახალ გზებს.

ორივე კომპანია სისტემატიურად წყვეტდა ინვესტირებას სამომხმარებლო პროდუქტებში, რათა აქცენტი გაეკეთებინათ ინდუსტრიული ქიმიური ნივთიერებების წარმოებაზე. ინდუსტრიის ანალიტიკოსები თანხმდებოდნენ, რომ Dow Chemical-ი იყო უფრო წარმატებული კომპანია მისი ვიწრო ფოკუსირების გამო, რაც აღმოჩნდა განმასხვავებელი ასპექტი და ამ კომპანიის ხარჯის სტრუქტურის შემცირების საშუალება.

ახალი ამბის სახით Dow Chemical-მა გამოაცხადა, რომ იგი დარწმუნებული იყო Union Carbide-ის შეძენით გაზრდიდა თავის შემოსავალს, 2 წელში რაციონალიზაციისა და ხელახალი ანალიზის შედეგად მოახდენდა სულ ცოტა 500 მილიონი დოლარის წლიურ ეკონომიას ორივე ორგანიზაციის არსებული ხარჯის სტრუქტურის მეშვეობით. მაგალითად, რადგან ორივე კომპანიას ჰქონდა დამატებითი პროდუქტები, Dow Chemical-ი შეძლებდა მომხმარებლისთვის უფრო სრულყოფილი პოდუქციის ხაზის შეთავაზებას.

უმეტესობამ ანალიტიკოსების დადებითად შეაფასა ეს განაცხადი და აღნიშნა, რომ ბიზნესი Dow Chemical-ისთვის შესაძლებელია გაუმჯობესებულიყო შეძენის შემდგომ წლებში სანყის და შუალედურ ქიმიურ ნივთიერებებზე ფასების ზრდის შედეგად. თუმცა, ზოგიერთი ანალიტიკოსი განიხილავდა ამ შეძენას როგორც ორი არამიმზიდველი და არაშემოქმედებითი ორგანიზაციის შერწყმას.

გრძელვადიანი (კაპიტალური) აქტივები

ვიდრე Dow Chemical-ის მიერ Union Carbide-ის შეძენის საქმეს განვიხილავდეთ, დაეუბრუნდეთ მესამე და მეოთხე თავებს, სადაც განხილულია სიმძლავრის რესურსებთან დაკავშირებული ხარჯები, რომელსაც ორგანიზაცია წინასწარ შეისყიდის და იყენებს რამოდენიმე წლის განმავლობაში პროდუქციის წარმოების ან მომსახურების გაწევის მიზნით. აღნიშნული გრძელვადიანი ან კაპიტალური აქტივები ქმნის მუდმივ ხარჯებს. Dow Chemical-ის მიერ გაკეთებული ეს მნიშვნელოვანი ინვესტირება ნათლად წარმოაჩენს იმ საკითხებს, რომელიც განხილულ უნდა იქნეს ამ თავში, იმ მიდგომების ჩათელით, რომელსაც მგეგმავები იყენებენ გრძელვადიანი აქტივების შესყიდვის შეფასების დროს, რაც თავის მხრივ ხარჯის გაღების არსებით ვალდებულებას გულისხმობს.

გრძელვადიან აქტივებთან ასოცირებული ხარჯის გაღების ვალდებულება ქმნის გარკვეულ რისკს ორგანიზაციისთვის, რადგან ეს აქტივები რჩება მათი საშუალებით გათვალისწინებული სარგებლის მიღების მიუხედავად. ამ თვალსაზრისით, გრძელვადიანი აქტივები ამცირებს ორგანიზაციის მოქნილობას. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის მიდგომა გრძელვადიან აქტივებში ინვესტიციების განხორციელებასთან დაკავშირებით წარმოადგენს არსებითი ზრუნვის საგანს.

ორგანიზაციებს შემუშავებული აქვთ სპეციალური ინსტრუმენტები შესყიდვის კონტროლისა და გრძელვადიანი აქტივების გამოყენებისთვის სამი მიზეზის გამო:

1. ცვალებადი რესურსებისგან განსხვავებით, რომელთა დონის სწრაფი შეცვლა შესაძლებელია მოთხოვნაზე ცვლილების საპასუხოდ, ორგანიზაციები იტოვებენ გრძელვადიან აქტივებს ხანგრძლივი დროის მანძილზე. აღნიშნული სახის ვალდებულება წარმოშობს ჭარბი ან მწირი სიმძლავრის პოტენციალს, რაც თავის მხრივ განაპირობებს გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯებს ან დაკარგული შესაძლებლობების არსებობას.
2. კაპიტალური აქტივების შეძენისთვის გაწეული ხარჯის რაოდენობა ჩვეულებრივ ძალიან დიდია, შესაბამისად, გრძელვადიანი აქტივების შეძენა წარმოშობს მნიშვნელოვან ფინანსურ რისკს ორგანიზაციისთვის.
3. კაპიტალური აქტივების გრძელვადიანი ბუნება ქმნის ორგანიზაციისთვის ტექნიკური ხასიათის რისკს.

კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება (Capital budgeting) არის სისტემური მიდგომა ინვესტიციების შეფასებისთვის, რომელიც წარმოდგენილია გრძელვადიანი ან კაპიტალური აქტივების სახით. ამ თავში ეს საკითხები განხილულია უფრო დეტალურად.

ინვესტირება და უკუგება

გრძელვადიანი აქტივის შეძენა და მასში თანხის გადახდა ხდება წინასწარ, სარგებლის მიღებამდე. ფუნდამენტური საკითხი გრძელვადიანი აქტივების შეფასებისას არის ის, თუ რამდენად გაამართლებს საწყისი ხარჯი მის მომავალ ღირებულებას.

ინვესტიცია (Investment) არის აქტივების ფულადი ღირებულება, რომელსაც ორგანიზაცია გასცემს გრძელვადიანი აქტივების შეძენის მიზნით. უკუგება (Return) არის მომავალი ნაღდი ფულის შემოდინება, რომელიც დაკავშირებულია გრძელვადიან აქტივებთან. ინვესტირება და უკუგება წარმოადგენს კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების ანალიზის საფუძველს, რომელიც აქცენტს აკეთებს იმაზე, თუ რამდენად ამართლებს გაზრდილი ნაღდი ფულის ნაკადი, რომელსაც ორგანიზაცია მოელის გრძელვადიანი

აქტივებიდან, ამ აქტივებში ჩადებულ ინვესტიციას. კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების დროს გამოყენებული მეთოდები და საშუალებები დაფუძნებულია ინვესტიციებისა და უკუგების შედარებაზე, უფრო ზოგადად რომ ვთქვათ, ნაღდი ფულის გადინებასთან და შემოდინებასთან გრძელვადიან აქტივებთან მიმართებაში.

ფულის ღირებულება დროში

ცენტრალური ადგილი კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებისას უჭირავს ფულის ღირებულებას დროში (time value of money). რადგან ფულს შეუძლია ინვესტიციიდან უკუგების მიღება, მისი ღირებულება დამოკიდებულია ფულის მიღების დროზე. ყველა რესურსის მსგავსად, ფულს გააჩნია თავისი ღირებულება. ფულის გამოყენების ხარჯი ისევე ზემოქმედებს თქვენს ჯიბეზე, როგორც ნედლეულის შესყიდვისა და მუშახელისთვის გადახდილი ხარჯები, უფრო მეტიც, ის არის დაკარგული შესაძლებლობა ფულის ინვესტიციის თვალსაზრისით სხვა ალტერნატიულ ინვესტიციაში. მაგალითად, თუ თქვენ დააბანდეთ ნაღდი ფული ობლიგაციებში, უარი თქვით მის მოთავსებაზე დეპოზიტურ ანგარიშზე პროცენტის მიღების მიზნით. აქედან გამომდინარე, პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ ინვესტიციების დროს ნაღდი ფულის გადახდა ხდება ახლა და მასზე ამონაგების მიღება ხდება მომავალში. ინვესტიციების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას, ჩვენ უნდა გვქონდეს საშუალება, რომ მოვახდინოთ დროის სხვადასხვა მონაკვეთში ნაღდი ფულის ნაკადის შედარება.

ფულს გააჩნია ღირებულება დროში და მნიშვნელოვანი საკითხი რომელიც საფუძვლად უდევს კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებას არის ის, რომ სხვადასხვა პერიოდში მიღებული ფულის რაოდენობა უნდა გარდაიქმნას ერთიდაიმავე დროში, მის ღირებულებად შედარების მოხდენის მიზნით.

სტანდარტული პირობითი ნიშნები

ამ საკითხის განხილვის პროცესის გასამარტივებლად, გამოვიყენებთ ქვემოთ მოცემული პირობით ნიშნებს:

აბრევიატურა	მნიშვნელობა
n	ინვესტიციების ანალიზის დროს განხილული პერიოდების რაოდენობა, პერიოდის ხანგრძლივობაა ერთი თვე, ერთი კვარტალი ან ერთი წელი.
FV	ინვესტიციების n პერიოდების შემაჯალი ღირებულება ან საბოლოო ღირებულება მიმდინარე პერიოდიდან.
PV	n პერიოდებში მიღებული თანხების მიმდინარე ღირებულება ან ამჟამინდელი ღირებულება მიმდინარე პერიოდიდან.
a	ყოველწლიური თანხა, რომელიც მიღებული ან გადახდილია ცალკეულ პერიოდში n პერიოდების მანძილზე.
r	დაგეგმილი (ან მოსალოდნელი) უკუგების განაკვეთი ინვესტიციებიდან, ინვესტიციებიდან მიღებული პროცენტის მაჩვენებელი.

მომავალი ღირებულება

რადგან ფულს გააჩნია დროში ღირებულება, უკეთესია ფული გქონდეს ახლა, ვიდრე მომავალში. 1 დოლარის არსებობა დღეს უფრო ღირებულია, ვიდრე მისი მიღება ერთ ან ხუთ წელში, რადგან ერთი დოლარი, რომელიც დღეს ხელში გიჭირავს შეიძლება იქნეს ინვესტირებული, რომ მოიტანოს 1 დოლარზე მეტი მომავალში.

განვიხილოთ ახლანდელ ერთ დოლარსა და ერთი წლის შემდეგ მიღებულ ერთ დოლარს შორის სხვაობა. თუ თქვენ გაქვთ 1 დოლარი ახლა, თქვენ შეგიძლიათ დადოთ ის შემნახველ ანგარიშზე და გამოიმუშავოთ მასზე 5%-ი. ერთი წლის შემდეგ თქვენ გექნებათ $1.05-ი. ჩვენ ვუწოდებთ $1.05-ს მომავალ ღირებულებას მიღებულს 1 დოლარიდან ერთ წელში, როცა განაკვეთი 5%-ის ტოლია. შესაბამისად, მომავალი ღირებულება (future value (*FV*)) არის ის თანხა, რომელიც მიმდინარე ინვესტიციას ექნება დადგენილი პერიოდების შემდეგ განსაზღვრული პერიოდული უკუგების განაკვეთის ფარგლებში.

ქვემოთ მოცემულია მომავალი ღირებულების ფორმულა:

ერთ პერიოდში ინვესტიციის მომავალი ღირებულება = ინვესტიცია X (1+ უკუგების განაკეთი პერიოდში)

$$FV = PV \times (1 + r)$$

Bruce Brooks-ს სურს ისესხოს 10,000 დოლარი მანქანის ყიდვის მიზნით. ის გეგმავს სესხის გადახდას სრულად ერთი წლის შემდეგ. თუ განაკვეთი არის 7% წლიურად, მას მოუწევს 10,700 დოლარის გადახდა წლის ბოლოს, როგორც ეს ქვემოთ არის ნაჩვენები:

$$FV = PV \times (1 + r)$$
$$FV = \$10,000 \times (1.07)$$
$$FV = \$10,700$$

განვიხილოთ სხვა მაგალითი. Frank-მა და Rose-მა ახლახანს Rose-ის დეიდის მხრიდან მემკვიდრეობით მიიღეს 15,000 დოლარი. ისინი გეგმაენ ახალი სახლის ყიდვას და გამოიყენებენ მემკვიდრეობას, როგორც სახლისთვის პირველად შენატანს. თუმცა, სახლი ერთ წელში მზად არ იქნება. თუ თანხის ინვესტირებას მოვახდენთ 9%-ის ფარგლებში და არ გაეითვალისწინებთ დაბეგვრას, რამდენი ექნებათ Frank-სა და Rose-ს ერთი წლის შემდეგ მათი პირველადი გადასახადისთვის? პასუხი არის $16,350 (15,000X1.09). შევაჯამოთ, მომავალი ღირებულება არის თანხა, რომელიც შეიძლება ახლანდელი ფული გახდეს მომავალში, მითითებული პროცენტის განაკეთისა და განსაზღვრული დროის პერიოდის ფარგლებში.

მრავალჯერადი პერიოდი

რადგან ინვესტიციის შესაძლებლობები მოიცავს გარკვეულ პერიოდებს, ჩვენ უნდა შევძლოთ მომავალი ღირებულების გამოთვლა რამოდენიმე პერიოდისთვის. 11-1 სურათი გვიჩვენებს თუ როგორ გროვდება საწყისი თანხიდან, რომელიც არის $1.00-ი $1.2763-ი 5 წლის მანძილზე, როცა უკუგების განაკეთი შეადგენს 5%-ს წელიწდში.

ქვემოთ მოცემული გამოთვლები უშვებს შემდეგს:

1. პროცენტი არ წყდება ხუთი წლის დასასრულამდე. შესაბამისად, პროცენტი გამომუშავდება ყოველწლიურად როგორც საწყის ინვესტიციაზე, ასევე წინა პერიოდებზე, რასაც ფინანსისტი ანალიტიკოსები უწოდებენ *რთული პროცენტის ეფექტს.*
2. უკუგების განაკეთი მუდმივია.

წარმოებული მომავალი ღირებულების გამოთვლა სხვადასხვა პერიოდისთვის

შესაძლებელია მომავალი ღირებულების გამოთვლა სხვადასხვა პერიოდისთვის რამოდენიმე მეთოდით. აღნიშნულ გამოთვლებში ჩადებულია ის, რომ პროცენტი არ წყდება ინვესტიციის პერიოდის დასასრულამდე.

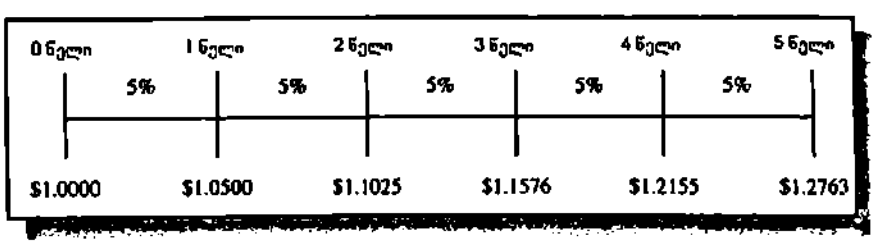
კალკულატორის მეთოდები

მომავალი ღირებულების გამოსათველელად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კალკულატორი თანმიმდევრული გამრავლების მეთოდით ან ახარისხებით, ასევე ცხრილები

თანამიმდევრული გამრავლება: გაეამრაელოთ $1.00-ი 1.05-ზე ხუთჯერ მომავალი ღირებულების გამოანგარიშების მიზნით, როდესაც პროცენტის განაკეთი 5%-ის ტოლია. *ახარისხება:* თუ თქვენს გამომთვლელ კალკულატორს შეუძლია ახარისხება-გამრავლება, შეძლებთ თავიდან აირიდოთ განმეორებითი გამრაველება $(1.05)^5$-ში პირდაპირი გამოთველის გზით.

$$\$1.00 \times 1.05 \times 1.05 \times 1.05 \times 1.05 \times 1.05 = \$1.00 \times 1.05^5$$

სურათი 11-1
რთული პროცენტის მთლიანი ზრდა



ეს გამოთვლები ასახავს მომავალი ღირებულების ზოგად ფორმულას:

$$FV = PV \times (1 + r)^n$$

ზემოთ წარმოდგენილი გამოსახულება არის მომავალი ღირებულების ფორმულა რამოდენიმე პერიოდისთვის.

ცხრილის მეთოდი

ცხრილები გვაწვდიან კოეფიციენტებს მომავალი ღირებულების გამოსათვლელად. მაგალითად, 11-2 სურათზე ასახულია მომავალი ღირებულების კოეფიციენტი პერიოდებისა და უკუგების განაკვეთის სხვადასხვა მნიშვნელობისათვის. თუ თქვენ დააკვირდებით 5%-იან სვეტს, როდესაც სვეტი კვეთს მეხუთე პერიოდის რიგს, აღმოაჩენთ, რომ ღირებულება არის 1.2763. ამ კოეფიციენტის გამრავლებით საწყის ინვესტიციაზე, გამოითვლით მომავალ ღირებულებას დადგენლი დროის პერიოდისთვის და განსაზღვრული უკუგების განაკვეთით:

$$FV_{\$1,5\%,\ 5\ \text{პერიოდი}} = \$1 \times \textit{მომავალი ღირებულების კოეფიციენტი}_{5\%,\ 5\ \text{პერიოდი}}$$
$$= \$1 \times 1.2763$$
$$= \$1.2763$$

წარმოვიდგინოთ, რომ ბავშვის მშობლებმა ლატარიაში ახლახანს მოიგეს $100,000-ი. მშობლებმა გადაწყვიტეს ჩადონ ამ თანხიდან 20,000 დოლარი სანდო ფონდში ახლახანს დაბადებული ბავშვის განათლებისთვის. თუ ფულს ჩადებდნენ, რომ გამოემუშავებინათ 7% წლიურად ყველა პროცენტის რეინვესტიციასთან ერთად მომავალი ღირებულების იქნება ის ოდენობა, რომელიც დაგროვდება 15 წლის შემდეგ.

$$FV_{\$20,000,\ 7\%,\ 15\ \text{პერიოდი}} = \$20,000 \times \textit{მომავალი ღირებულების კოეფიციენტი}_{7\%,\ 15\ \text{პერიოდი}}$$
$$= \$20,000 \times 2.7590$$
$$= \$55,180$$

თუ დავუბრუნდებით წინა მაგალითს, ჩავთვალოთ, რომ Bruce Brooks-ს სჯერა, რომ 3 წელში დაფარავს თავისი მანქანის სესხს. პროცენტის განაკვეთი თუ არის 7% წლიურად, ერთჯერადი სესხის გადახდა 3 წელში შეადგენს შემდეგს:

სურათი 11-2
რთული პროცენტის ზრდა

პერიოდი	2%	5%	7%	10%	12%	15%	17%	20%
1	1.0200	1.0500	1.0700	1.1000	1.1200	1.1500	1.1700	1.200
2	1.0404	1.1025	1.1449	1.2100	1.2544	1.3225	1.3689	1.4400
3	1.0612	1.1576	1.2250	1.3310	1.4049	1.5209	1.6016	1.7280
4	1.0824	1.2155	1.3108	1.4641	1.5735	1.7490	1.8739	2.0736
5	1.1041	**1.2763**	1.4026	1.6105	1.7623	2.0114	2.1924	2.4883
6	1.1262	1.3401	1.5007	1.7716	1.9738	2.3131	2.5652	2.9860
7	1.1487	1.4071	1.6058	1.9487	2.2107	2.6600	3.0012	3.5832
8	1.1717	1.4775	1.7182	2.1436	2.4760	3.0590	3.5115	4.2998
9	1.1951	1.5513	1.8385	2.3579	2.7731	3.5179	4.1084	5.1598
10	1.2190	1.6289	1.9672	2.5937	3.1058	4.0456	4.8068	6.1917
15	1.3459	2.0789	2.7590	4.1772	5.4736	8.1371	10.5387	15.4070
20	1.4859	2.6533	3.8697	6.7275	9.6463	16.3665	23.1056	38.3376
25	1.6406	3.3864	5.4274	10.8347	17.0001	32.9190	50.6578	95.3962

$$FV_{\$10,000,\ 7\%,\ 3\ \text{პერიოდი}} = \$10,000 \times \text{მომავალი ღირებულების კოეფიციენტი}_{7\%,\ 3\ \text{პერიოდი}}$$
$$= \$10,000 \times 1.2250$$
$$= \$12,250$$

მსხვილფორმატიანი ცხრილის მეთოდი

ყოველი კომპიუტერის მსხვილფორმატიანი ცხრილის პროგრამას შეუძლია დაითვალოს მომავალი ღირებულება და სხვა ნებისმიერი ფინანსური კალკულაცია, რომელიც აღწერილი იყო ამ თავში. იხილეთ პირველი Excel-ის მსხვილფორმატიანი ცხრილის გამოყენება (ESS 1).

ESS 1 მომავალი ღირებულების გამოთვლა

Excel-ის ფორმულა ერთჯერადი გადახდის მომავალი ღირებულების გამოსათვლელად შემდეგია:

FV (პროცენტის განაკვეთი, პერიოდების რაოდენობა, გადახდა, მიმდინარე ღირებულება, ტიპი)

სადაც გადახდა ცალკეულ პერიოდში გადახდილი რაოდენობა და ტიპი არის 1 თუ გადახდა პერიოდის დასაწყისშია; 0 ტიპი – თუ ბოლოშია. გადაუხდელობის მნიშვნელობა უდრის ნულს. გადახდაზე ხელისმოწერისა და მის ინტერპრეტაციაზე შეთანხმება ითვლება Excel-ის მიერ და ნარმოადგენს უარყოფით ღირებულებას გადინების და დადებით ღირებულებას – შემოდინების შემთხვევაში.

Excel-ში შემდეგი მონაცემების შეყვანით Excel-ის ცხრილი გამოითვლის გადახდის ოდენობას Bruces-ს სესხისთვის, რაც შეადგენს –$12,250.43.

= FV (0.07,3,,10000,0)

რთული პროცენტის მთლიანი ზრდა

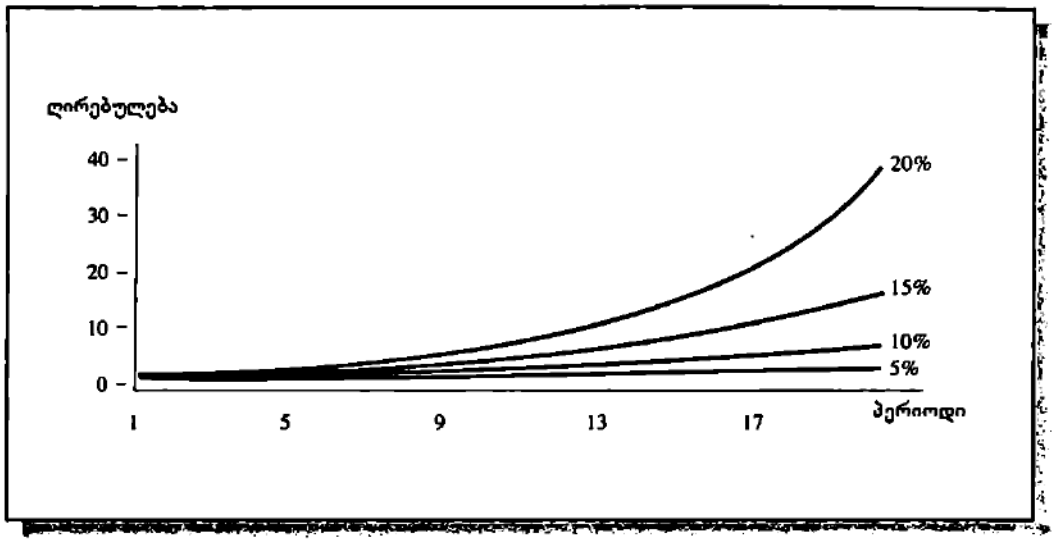
როდესაც ფულის გარკვეული ოდენობა ინვესტირებულია დასაგროვებლად გარკვეული პერიოდის მანძილზე, ზრდის მაჩვენებელი კუმულაციური ხასიათისაა, რადგან პროცენტი გამომუშავდება იმ დარიცხულ სარგებელის პროცენტზეც, რომელიც გამომუშავებულია წინა პერიოდში. 11-3 სურათი ასახავს მთლიანი ზრდას სარგებლის პროცენტის სხვადასხვა განაკვეთისთვის რთული ზრდით (compound growth). ყურადღება მიაქციეთ ზრდის დონეს, რომელიც წინა პერიოდთან შედარებით მეტია.

მიმდინარე ღირებულება

ინვესტორი შესაძლებელია ელოდება, რომ წარმოდგენილი ინვესტიცია წარმოქმნის სარგებელს გაზრდილი ნაღდი ფულის ნაკადის სახით მრავალი პერიოდის მანძილზე მომავალში. ინვესტორმა უნდა შეადაროს აღნიშნული ნაღდი ფულის სარგებელი ან შემოდინება ინვესტიციის ხარჯებს ან გადინებას ინვესტიციის სრულად შეფასების მიზნით. რადგან ფულს გააჩნია ღირებულება დროში ინვესტიციასთან დაკავშირებული ნაღდი ფულის ნაკადი უნდა გარდაიქმნას ეკვივალენტურ ღირებულებად გარკვეულ პერიოდში, რათა მოხდეს გონიერული შედარება პროექტის ნაღდი ფულის გადინებასა და შემოდინებას შორის.

დროის ნებისმიერი მონაკვეთის შერჩევა შესაძლებელია როგორც ზოგადი ვადისა შემოდინებისა და გადინების შედარებისთვის. პირობითი არჩევანი არის ის წერტილი, როცა ინვესტიცია განხორციელდა. მას ანალიტიკოსები უწოდებენ *თვლის წერტილს*, ან *პერიოდის ნულს*. შესაბამისად, თვლის წერტილში პირობითი კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების ანალიზი გარდაქმნის ყველა მომავალი ნაღდი ფულის ნაკადს ეკვივალენტურ ღირებულებაში .

სურათი 11-3
მომავალი
ღირებულების
რთული ზრდა



ანალიტიკოსები მომავალი ნაღდი ფულის ღირებულებას ათვლის წერტილში უწოდებენ მიმდინარე ღირებულებას (present value). მიმდინარე ღირებულების გამოთვლის პროცესს ეწოდება დისკონტირება (discounting). გავიხსენოთ მომავალი ღირებულების გამოსათვლელი ფორმულა:

$$FV = PV \times (1 + r)^n$$

ჩვენ შეგვიძლია გადავაკეთოთ ეს ფორმულა მიმდინარე ღირებულების გამოსათვლელად:

$$PV = \frac{FV}{(1+r)^n}$$

ან

$$PV = FV \times (1 + r)^{-n}$$

დავუშვათ, რომ ახალდაბადებული ბავშვის მშობლებს სურთ დააგროვონ 70,000 დოლარი 15 წლის მანძილზე შეილის განათლებისთვის. მშობლებს გააჩნიათ გამოუყენებელი ნაღდი ფული ინვესტიციის განსახორციელებლად, რომელიც გამოიმუშავებს წლიურ 7%-ს. მიმდინარე საინვესტიციო ფულის რაოდენობის განსაზღვრისთვის, უნდა გამოვიანგარიშოთ მიმდინარე ღირებულება 70,000 დოლარისთვის 7%-იანი უკუგების განაკვეთით. ზემოთ აღწერილი ნებისმიერი მეთოდი გამოიყენეთ ამ ღირებულების გამოსათვლელად.

გამოთვლის მეთოდები

მომავალი თანხის ოდენობისთვის მიმდინარე ღირებულების გამოთვლის მიზნით გამოიყენეთ თანამიმდევრული ან ხარისხში გამრავლება

- *თანამიმდევრული გამრავლება:* $70,000 გაყავით 1.07-ზე 15 ჯერ

$$\$70,000 \div 1.07 \div 1.07 \div 1.07 \div 1.07 \div 1.07 \div 1.07 \div 1.07 \div 1.07 \div 1.07 \div 1.07 \div 1.07 \div 1.07 \div 1.07 \div 1.07$$

- *გაყავით ახარისხებულზე:* გამოთვალეთ პირდაპირ .

$$\$70,000 \div (1.07)^{15}$$

ცხრილის მეთოდი

გამოიყენეთ 11-4 სურათზე მოცემული შესაბამისი კოეფიციენტი, რომელიც გვიჩვენებს, რომ მიმდინარე ღირებულების გამოთვლისთვის, როდესაც პერიოდი არის 15 და პროცენტის განაკვეთი 7%, კოეფიციენტი შეადგენს 0.3624-ს. აქედან გამომდინარე შეგვიძლია გამოვითვალოთ მიმდინარე ღირებულება ამ ინვესტიციისთვის:

$$PV = \$70{,}000 \times \text{მიმდინარე ღირებულების კოეფიციენტი}_{7\%,\ 15\ \text{პერიოდი}}$$
$$PV = \$70{,}000 \times 0.3624$$
$$PV = \$25{,}368$$

მსხვილფორმატიანი ცხრილის მეთოდი

იხილეთ ESS 2 სხვა Excel-ის მსხვილფორმატიანი ცხრილის გამოყენება

ESS 2 მიმდინარე ღირებულების გამოთვლა

Excel-ის ფორმულა ერთჯერადი გადახდის მომავალი ღირებულების გამოსათვლელად შემდეგია:

PV (პროცენტის განაკვეთი, პერიოდების რაოდენობა, გადახდა, ღირებულება, ტიპი)

სადაც გადახდა ცალკეულ პერიოდში გადახდილი რაოდენობა და ტიპი არის 1, თუ გადახდა პერიოდის დასაწყისშია; 0 ტიპი – თუ ბოლოშია. გადაუხდელობის ღირებულება ნულის ტოლია. გადახდაზე ხელისმოწერის და მის ინტერპრეტაციაზე შეთანხმება ითვლება Excel-ის მიერ და წარმოადგენს უარყოფით ღირებულებას გადინების და დადებით ღირებულებას შემოდინების შემთხვევაში.

შემდეგი მონაცემების შეყვანით Excel-ში ცხრილი გამოითვლის საწყისი ინვესტიციის ოდენობას, რომელიც უნდა დაგროვდეს რომ შეადგინოს 70,000 დოლარი, რაც არის $25,371.22

= PV (0.07,15,,70000,0)

მკითხველს უნდა შევახსენოთ, რომ მსხვილფორმატიანი და ჩვეულებრივი ცხრილების გამოთვლების სხვაობა განპირობებულია დამრგვალების გამო, რადგან ჩვეულებრივი ცხრილის მონაცემები ოთხ ციფრამდე მრგვალდება.

სურათი 11-4
$1-ის მიმდინარე ღირებულება

პერიოდი	2%	5%	7%	10%	12%	15%	17%	20%
1	0.9804	0.9524	0.9346	0.9091	0.8929	0.8696	0.8547	0.8333
2	0.9612	0.9070	0.8734	0.8264	0.7972	0.7561	0.7305	0.6944
3	0.9423	0.8638	0.8163	0.7513	0.7118	0.6575	0.6244	0.5787
4	0.9238	0.8227	0.7629	0.6830	0.6355	0.5718	0.5337	0.4823
5	0.9057	0.7835	0.7130	0.6209	0.5674	0.4972	0.4561	0.4019
6	0.8880	0.7462	0.6663	0.5645	0.5066	0.4323	0.3898	0.3349
7	0.8706	0.7107	0.6227	0.5132	0.4523	0.3759	0.3332	0.2791
8	0.8535	0.6768	0.5820	0.4665	0.4039	0.3269	0.2848	0.2326
9	0.8368	0.6446	0.5439	0.4241	0.3606	0.2843	0.2434	0.1938
10	0.8203	0.6139	0.5083	0.3855	0.3220	0.2472	0.2080	0.1615
15	0.7430	0.4810	0.3624	0.2394	0.1827	0.1229	0.0949	0.0649
20	0.6730	0.3768	0.2584	0.1486	0.1037	0.6110	0.0433	0.0261
25	0.6095	0.2953	0.1842	0.0923	0.0588	0.0304	0.0197	0.0105

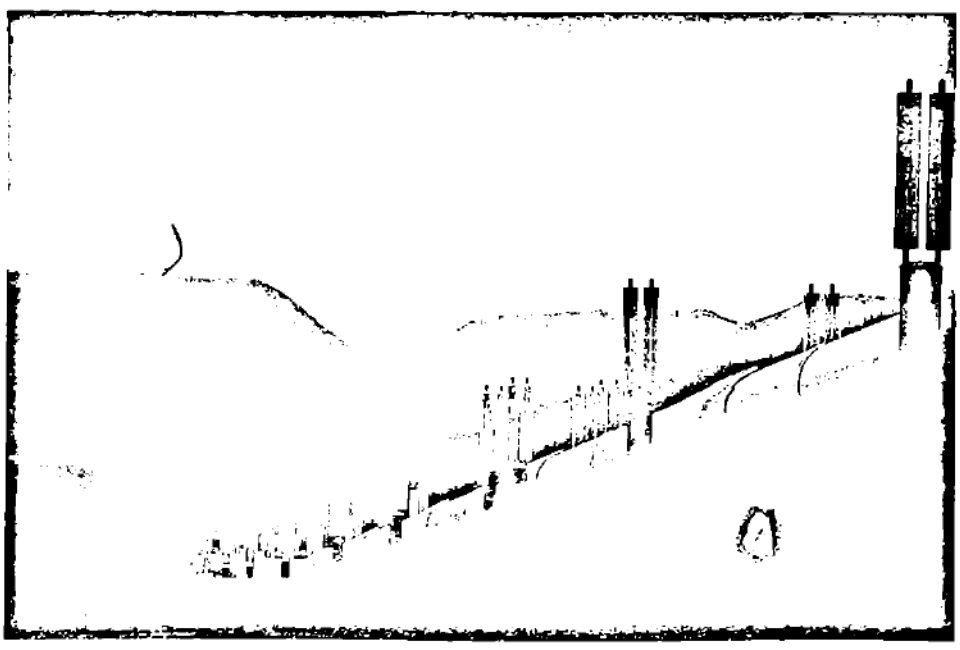
შესაბამისად, თუ უკუგების განაკვეთი არის 7%, მშობლებმა უნდა მოახდინონ 25,371 დოლარის ინვესტიცია, რომ დააგროვონ 70,000 დოლარი შვილის განათლებისთვის.

შემცირებადი მიმდინარე ღირებულება

ინვესტირებული რაოდენობა იზრდება მთლიანი მაჩვენებლით დროში, რადგან ხდება პროცენტის გამომუშავება წინა პერიოდის პროცენტზე და რეინვესტიცია. ნაღდი ფულის განსაზღვრული რაოდენობა, რომელიც უნდა იქნეს მიღებული მომავალის გარკვეულ დროში ნაკლებად სასარგებლო ხდება, როცა (1) პროცენტის განაკვეთი, და (2) ნაღდი ფულის მიღების პერიოდი იზრდება. 11-5 სურათი გვიჩვენებს პროცენტის სხვადასხვა განაკვეთთან და ნაღდი ფულის მიღების დროსთან დაკავშირებულ მიმდინარე ღირებულებას. ყურადღება მიაქციეთ იმ ფაქტს, რომ მიმდინარე ღირებულება ეცემა შემცირებადი განაკვეთით სხვადასხვა სარგებლის პროცენტის მიხედვით, ხოლო სწრაფი ტემპით შემცირება ხდება პროცენტის განაკვეთის ზრდისას. ეს ეფექტი იწვევს ხაზის დახრას უფრო მკვეთრად, როცა პროცენტის განაკვეთი იზრდება, რაც ასახულია 11-5 სურათზე. დაცემის შედეგი მდგომარეობს იმაში, რომ დიდი სარგებლის მიღება მოსალოდნელია შორეულ მომავალში, როცა პროცენტის განაკვეთი აჭარბებს 10%-ს, და არსებობს მცირე მიმდინარე ღირებულება. ეს სიტუაცია მოქმედებს საინვესტიციო პროექტების საწინააღმდეგოდ, რომელიც გვაძლევს კარგ სარგებელს მომავალში. ამგვარად, საჭირო განაკვეთი დიდი სიფრთხილით უნდა განისაზღვროს. საკმარისი საფუძვლის გარეშე პროცენტის მაღალი განაკვეთი, რომელიც თან ახლავს ბევრ პროექტს (განსაკუთრებით გრძელვადიან პროექტებს) იწვევს განაკვეთის არაადეკვატურ დაწევას ქვევით, რადგან არაზუსტი დაბალი ღირებულება გადანაწილდება მომავლის შორეულ პერიოდში მოსალოდნელ ნაღდ ფულის ნაკადზე.

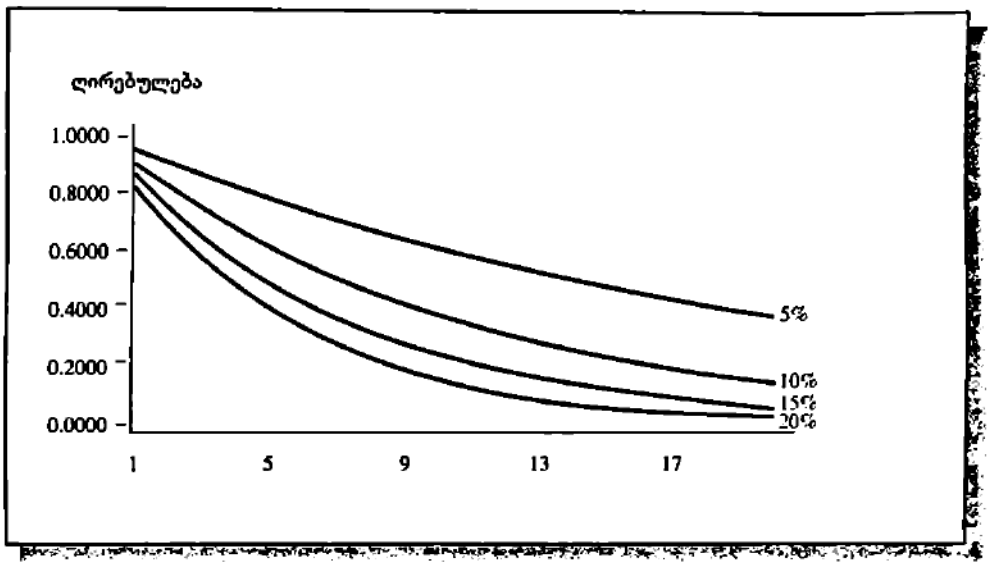
ანუიტეტის მიმდინარე და მომავალი ღირებულება

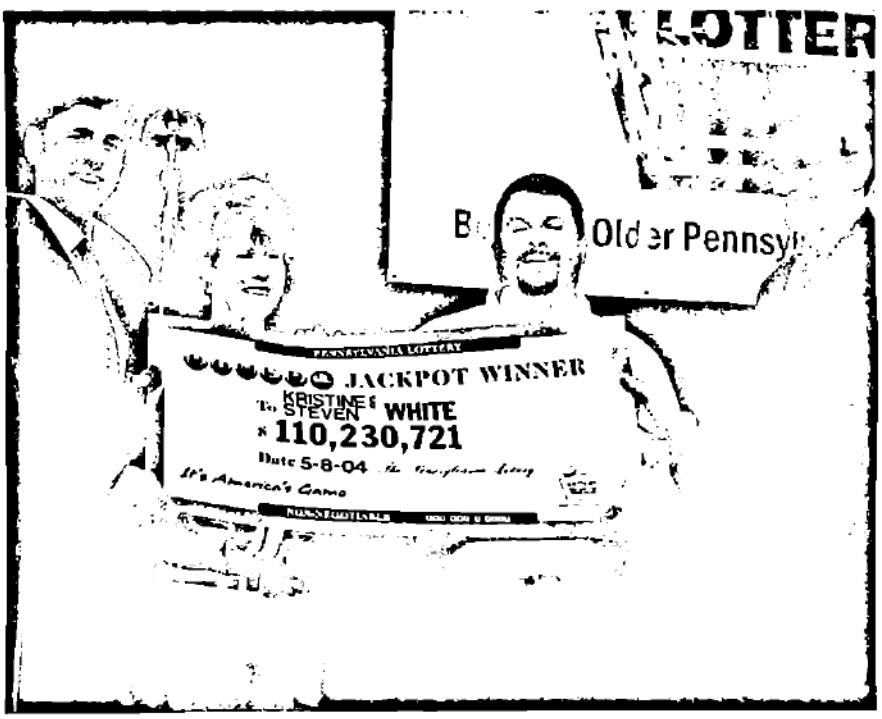
ყველა ინვესტიციას არ გააჩნია ფულადი დანახარჯები ათვლის წერტილში და გვაძლევს ნაერთ სარგებელს მომავლის გარკვეულ დროში. უმეტესი ინვესტიცია გვაძლევს სერიულ, ან ნაკადის ხასიათის სარგებელს მომავლის განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში. ინვესტიცია, რომელიც მუდმივი ოდენობის სარგებლის მიღების პირობას იძლევა, მთელი n პერიოდების მანძილზე ეწოდება n-პერიოდის ანუიტეტი (*n*-period annuity). ბევრი ლატარეა არის n-პერიოდის ანუიტეტის მაგალითი, რადგან ის იგებს პრიზებს ანუიტეტის სახით, რომელიც გრძელდება 20 წელს.



შორეულ მომავალში მიღებულ პროექტის სარგებელს ექნება უმნიშვნელო მიმდინარე ღირებულება, თუ პროცენტის განაკვეთი მაღალია. *წყარო:* Rowell/CORBIS Bettman

სურათი 11-5
შემცირებადი
მიმდინარე
ღირებულება





ხანდახან ლატარიის გამარჯვებულებს უხდიან გარკვეული პერიოდის შემდეგ და არა მაშინვე. ამ შემთხვევაში გამარჯვებულის თანხის ღირებულება მცირდება დროში ფულის ღირებულების არსებობის გამო.

წყარო: AP Wide World Photos.

ფორმულა და ფინანსური ცხრილები, რომელიც საშუალებას აძლევს ანალიტიკოსებს დაიანგარიშონ ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულება ნარმოიშვა უფრო ადრე, ვიდრე კალკულატორისა და მსხვილფორმატიანი ცხრილების გამოყენება გახდებოდა შესაძლებელი. დღეს, უმეტესი ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულების გამოთვლები სრულდება კალკულატორზე ან კომპიუტერის მსხვილფორმატიან ცხრილში, რომელსაც შეუძლია

დაითვალოს მიმდინარე ღირებულება პირდაპირ, ამგვარად, ფორმულისა და ცხრილების ცოდნა ნაკლებად მნიშვნელოვანია. დამრგვალების საკითხი შეიძლება იყოს გამაღიზიანებელი. დამრგვალების სხვადასხვა საშუალებების არსებობის გამო ჩეეულებრივ კალკულატორზე მიღებული პასუხი შეიძლება ოდნავ განსხვავდებოდეს მსხვილფორმატიან ცხრილში ან ფინანსურ კალკულატორზე მიღებული შედეგისაგან. უფრო მეტიც, ციფრების სვეტი შეიძლება არ გამოჩნდეს შეჯამებული სახით. აღნიშნულ სახელმძღვანელოში გატარებულია ის აზრი, რომ უნდა იქნეს გამოყენებული სპეციალურ კალკულატორზე ან კომპიუტერზე გამოთვლილი ციფრი. 11-1 დანართი წარმოგვიდგენს ანუიტეტის მიმდინარე და მომავალი ღირებულების გამოსათვლელ ფორმულებს.

ანუიტეტის და მისი მიმდინარე ღირებულების იდეის საილუსტრაციოდ, წარმოვიდგინოთ, რომ თქვენ მოიგეთ ლატარიის პრიზი, რომელიც იხდის 1 მილიონ დოლარს წელში 20 წლის მანძილზე. თქვენ დაინტერესებული ხართ ამ ანუიტეტის გაყიდვით, რათა შეაგროვოთ ნაღდი ფული ბიზნესის შესაძენად. რა ღირებულება გააჩნია ამ ანუიტეტს დღეს, თუ მიმდინარე პროცენტის განაკვეთი შეადგენს 7%-ს?

კალკულატორის გამოყენებით, შეგვიძლია გამოვიანგარიშოთ ცალკეული 20-თვის $1 მილიონი დოლარის მიმდინარე ღირებულება და ამ ღირებულებების ჯამი, რათა გამოვითვალოთ ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულება. 11-6 სურათი გვიჩვენებს კალკულაციებს, რომელიც გამოყენებულ იქნა ამ გზით აღნიშნული თანხის მიმდინარე ღირებულების დასადგენად. ალტერნატივის სახით, ჩვენ შეგვიძლია გამოვიყენოთ 11-1 დანართში მოცემული ფორმულა, რითაც დავითვლით მიმდინარე ღირებულებას ერთჯერადი კალკულაციისთვის.

11-7 სურათზე მოცემულია კოეფიციენტები, რომელთა საშუალებით დაითვლება ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულება პერიოდებისა და პროცენტის განაკვეთების სხვადასხვა კომბინაციებისთვის. აღნიშნული ცხრილის გამოყენებით ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ ლატარიის ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულება, რომელიც შემდეგია:

$$PV = a \times \textit{ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულების კოეფიციენტი}_{7\%,\ 20\ \text{პერიოდი}}$$
$$PV = \$1{,}000{,}000 \times 10.594$$
$$PV = \$10{,}594{,}000$$

სურათი 11-6
ანუიტეტის
ღირებულების
გამოთვლა

პერიოდი	რა ოდენობა	PV კოეფიციენტი	PV
1	$1,000,000	0.9346	$934,579.44
2	1,000,000	0.8734	873,438.73
3	1,000,000	0.8163	816,297.88
4	1,000,000	0.7629	762,895.21
5	1,000,000	0.7130	712,986.18
6	1,000,000	0.6663	666,342.22
7	1,000,000	0.6227	622,749.74
8	1,000,000	0.5820	582,009.10
9	1,000,000	0.5439	543,933.74
10	1,000,000	0.5083	508,349.29
11	1,000,000	0.4751	475,092.80
12	1,000,000	0.4440	444,011.96
13	1,000,000	0.4150	414,964.45
14	1,000,000	0.3878	387,817.24
15	1,000,000	0.3624	362,446.02
16	1,000,000	0.3387	338,734.60
17	1,000,000	0.3166	316,574.39
18	1,000,000	0.2959	295,863.92
19	1,000,000	0.2765	276,508.33
20	1,000,000	0.2584	258,419.00
სულ			$10,594,014.25

სურათი 11-7
$1 ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულება

პერიოდი	2%	5%	7%	10%	12%	15%	17%	20%
1	0.9804	0.9524	0.9346	0.9091	0.8929	0.8696	0.8547	0.8333
2	1.9416	0.1.8594	1.8080	1.7355	1.6901	1.6257	1.5852	1.5278
3	2.8839	2.7232	2.6242	2.4869	2.4018	2.2832	2.2096	2.1065
4	2.8077	3.5460	3.3872	3.1690	3.0373	2.8550	2.7432	2.5887
5	4.7135	4.3295	4.1002	3.7908	3.6048	3.3522	3.1993	2.9906
6	5.6014	5.0757	4.7665	4.3553	4.1114	3.7845	3.5892	3.3255
7	6.4720	5.7864	5.3893	4.8684	4.5638	4.1604	3.9224	3.6046
8	7.3255	6.4632	5.9713	5.3349	4.9676	4.4873	4.2072	3.8372
9	8.1622	7.1078	6.5152	5.7590	5.3282	4.7716	4.4506	4.0310
10	8.9826	7.7217	7.0236	6.1446	5.6502	5.0188	4.6586	4.1925
15	12.8493	10.3797	9.1079	7.6061	6.8109	5.8474	5.3242	4.6755
20	16.3514	12.4622	10.5940	8.5136	7.4694	6.2593	5.6278	4.8696
25	19.5235	14.0939	11.6536	9.0770	7.8431	6.4641	5.7662	4.9476

იხილეთ ESS 3-ის Excel-ის მსხვილფორმატიანი ცხრილის გამოყენება

ESS 3. ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულების გამოთვლა

Excel-ის ფორმულა ანუიტეტის მომავალი ღირებულების გამოსათვლელად შემდეგია:

PV (პროცენტის განაკვეთი, პერიოდების რაოდენობა, გადახდა, მომავალი ღირებულება, ტიპი)

სადაც გადახდა ცალკეულ პერიოდში გადახდილი რაოდენობა და ტიპი არის 1, თუ გადახდა პერიოდის დასაწყისშია; 0 ტიპი – თუ ბოლოშია. გადაუხდელობის ღირებულება ნულის ტოლია. გადახდაზე ხელისმოწერისა და მის ინტერპრეტაციაზე შეთანხმება ითვლება Excel-ის მიერ და წარმოადგენს უარყოფით ღირებულებას გადინების და დადებით ღირებულებას შემოდინების შემთხვევაში.

შემდეგი მონაცემების შეყვანით Excel-ის უჯრედში ცხრილი გამოითვლის ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულებას 1,000,000 დოლარისთვის ნელში 20 წლის მანძილზე, როდესაც დისკონტირების განაკვეთია 7%, და ეს ციფრი შეადგენს 10.594,014.25 დოლარს. ეს არის აღნიშნული რაოდენობის გასაეალი დღეს, რომელიც წარმოქმნება 1,000,000 დოლარის ოდენობის 20-წლიან ანუიტეტისას.

= PV (0.07,20,1000000,,0)

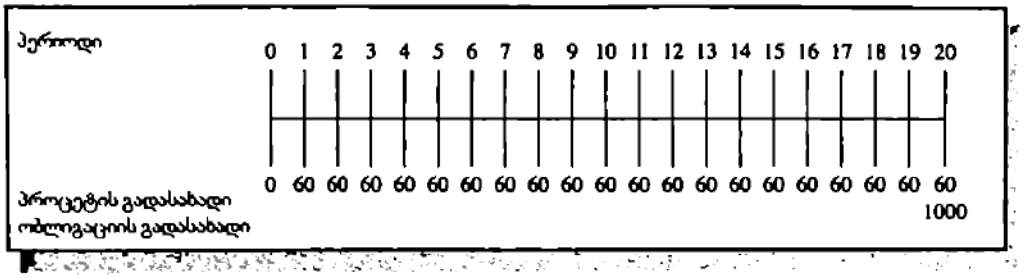
რადგან ნული არის გადაუხდელობის ღირებულება, შემდეგი მონაცემების შეყვანით Excel-ის უჯრედში ცხრილი გვაძლევს იგივე შედეგს.

= PV (0.07,20,1000000)

განვიხილოთ ობლიგაცია $1,000 დოლარის ნომინალური ღირებულებით, რომელსაც მოაქვს შემოსავალი $60 პროცენტის სახით ყოველ ექვს თვეში 10 წლის მანძილზე – რაც მოიცავს 60 დოლარს თითოეულ პერიოდში, 20 ექვსთვიანი პერიოდის მანძილზე და ერთჯერად თანხას 1,000 დოლარს მეათე წლის დასასრულს. თუ ინვესტორის მოთხოვნილი უკუგება იქნებოდა 5% ყოველ 6 თვეში, რას გადაიხდიდა ინვესტორი ამ ობლიგაციისთვის? 11-8 სურათი შეჯამებულად წარმოგვიდგენს ობლიგაციასთან დაკავშირებული ნაღდი ფულის ნაკადები.

ასეთ ობლიგაციასთან დაკავშირებულია ნაღდი ფულის ორი კომპონენტი: პერიოდული პროცენტის გადასახადი 20 პერიოდისთვის და ერთჯერადი თანხის გადასახადი 20 პერი-

სურათი 11-8
20 -წლიან
ობლიგაციის ნაღდი
ფულის ნაკადი



ოდის დასასრულს. ქვემოთ მოცემული ფორმულა გვიჩვენებს მიმდინარე ღირებულების კალკულაციას პერიოდული პროცენტის გადასახადისთვის:

PV = a X ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულების კოეფიციენტი $_{5\%,\ 20\ პერიოდი}$
PV = $60 X 12.4622
PV = $747.73

ქვემოთ ნარმოდგენილი ფორმულა გვიჩვენებს მიმდინარე ღირებულების კალკულაციას ერთჯერადი გადასახადისთვის 1,000 დოლარის ოდენობით 20 პერიოდის შემდეგ:

PV = FV X მიმდინარე ღირებულების კოეფიციენტი $_{5\%,\ 20\ პერიოდი}$
PV = $1,000 X 0.3769
PV = $376.90

აქედან გამომდინარე, ობლიგაციის მიმდინარე ღირებულება არის $1,124.62 ($747.73+$376.89). ობლიგაცია იყიდება პრემიუმით, რაც ნიშნავს, რომ მისი ფასი უფრო დიდია, ვიდრე ნომინალური ღირებულება 1,000 დოლარი – რადგან მას მოაქვს მოგება 6% ($60) თითოეულ პერიოდში, როცა ბაზარზე მოთხოვნადი პროცენტის განაკვეთი არის 5%. ჩვენ ვამბოთ რომ $1,124.62-ის ფასად ობლიგაცია გაყიდულია 5% უკუგებით ან სარგებლით.

ობლიგაცია, რომელიც ანაზღაურებს 4%-ს ($40) თითოეულ პერიოდში უნდა გაიყიდოს მისი გამოსყიდვის ღირებულებიდან განხორციელებული დისკონტით, და უნდა შეძლოთ აჩვენოთ, რომ ეს დისკონტი არის $124.62.

სესხის გადახდისთვის საჭირო ანუიტეტის გამოთვლა

ჩვენ ხშირად გვჭირდება ანუიტეტის ღირებულების გამოთვლა, რომელსაც მიმდინარე ინვესტიცია ქმნის. მაგალითად, თუ თქვენ თანახმა ხართ გადაიხადოთ სესხი თანაბარი პერიოდული გადახდებით, თქვენ მიჰყიდეთ კრედიტორს ანუიტეტი სესხის ნომინალური ღირებულების ფასში. კოეფიციენტი, რომელიც საჭიროა მიმდინარე ღირებულების გადახდისთვის ანუიტეტის რაოდენობის დასათვლელად ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულების კოეფიციენტის შებრუნებულია. 11-9 სურათზე ნარმოდგენილია აღნიშნული კოეფიციენტები გარკვეული პერიოდისთვის და განსაზღვრული უკუგების განაკვეთის მაჩვენებლებით.

მივუბრუნდეთ ზემოთ ნახსენებ ავტომობილის შესყიდვის მაგალითს. წარმოვიდგინოთ, რომ Bruce-მა აღმოაჩინა, რომ ვერავინ ასესხებს მას 10,000 დოლარს 3 წლის მანძილზე, რადგან ფინანსურმა ინსტიტუტებმა შეამცირეს თავიანთი რისკი პერიოდული სესხის გადახდის მოთხოვნით. შესაბამისად, Bruce-მა უნდა გადაიხადოს ნახევარწლიურად, ნახევარწლიური პროცენტის განაკვეთის შესაბამისად, რომელიც 5%-ის ტოლია. აღნიშნული ნახევარწლიური გადასახადი იქნება 1,970 დოლარი სამი წლის მანძილზე, როგორც ეს მითითებულია ქვემოთ მოცემულ გამოთვლებში:

a = PV X კაპიტალის აღდგენის კოეფიციენტი $_{5\%,\ 6\ პერიოდი}$
a = $10,000 X 0.1970
a = $1,970

სურათი 11-9
სესხის გადახდისთვის საჭირო ანუიტეტი

პერიოდი	2%	5%	7%	10%	12%	15%	17%	20%
1	1.0200	1.0500	1.0700	1.1000	1.1200	1.1500	1.1700	1.2000
2	0.5150	0.5378	0.5531	0.5762	0.5917	0.6151	0.6308	0.6545
3	0.3468	0.3672	0.3811	0.4021	0.4163	0.4380	0.4526	0.4747
4	0.2626	0.2820	0.2952	0.3155	0.3292	0.3503	0.3645	0.3863
5	0.2122	0.2310	0.2439	0.2638	0.2774	0.2983	0.3126	0.3344
6	0.1785	0.1970	0.2098	0.2296	0.2432	0.2642	0.2786	0.3007
7	0.1545	0.1728	0.1856	0.2054	0.2191	0.2404	0.2549	0.2774
8	0.1365	0.1547	0.1675	0.1874	0.2013	0.2229	0.2377	0.2606
9	0.1225	0.1407	0.1535	0.1736	0.1877	0.2096	0.2247	0.2481
10	0.1113	0.1295	0.1424	0.1627	0.1770	0.1993	0.2147	0.2385
15	0.0778	0.0963	0.1098	0.1315	0.1468	0.1710	0.1878	0.2139
20	0.0612	0.0802	0.9440	0.1175	0.1339	0.1598	0.1777	0.2054
25	0.0512	0.0710	0.0858	0.1102	0.1275	0.1547	0.1734	0.2021

იხილეთ ESS 4-ის Excel-ის მსხვილფორმატიანი ცხრილის გამოყენებისთვის

ESS 4 სესხის გადახდისთვის საჭირო ანუიტეტის გამოთვლა

Excel-ის ფორმულა სესხის გადახდისთვის საჭირო ანუიტეტის გამოსათვლელად შემდეგია:

PMT (პროცენტის განაკვეთი, პერიოდების რაოდენობა, მიმდინარე ღირებულება, მომავალი ღირებულება, ტიპი)

სადაც გადახდის ღირებულება არის სესხის ღირებულების ან მომავალი ღირებულების ტოლი და ნარმოადგენს სამიზნე რაოდენობას, რომელიც უნდა დაგროვდეს ანუიტეტის გადახდებით. ტიპი არის 1, თუ გადახდა პერიოდის დასაწყისშია; 0 ტიპი – თუ ბოლოშია. გადაუხდელობის ღირებულება ნულის ტოლია. გადახდაზე ხელისმოწერისა და მის ინტერპრეტაციაზე შეთანხმება ითვლება Excel-ის მიერ და წარმოადგენს უარყოფით ღირებულებას გადინების და დადებით ღირებულებას შემოდინების შემთხვევაში.

შემდეგი მონაცემების შეყვანით Excel-ის უჯრედში ცხრილი გამოითვლის იმ რაოდენობას, რომელიც Bruce-მა უნდა გადაიხადოს ყოველ ექვს თვეში სამი წლის მანძილზე 10,000 დოლარის სესხის დასაფარავად, რაც შეადგენს $1,970.17 დოლარს.

= PMT (0.05,6,10000,,0)

რადგან ნული არის გადაუხდელობის ღირებულება, შემდეგი მონაცემების შეყვანით Excel-ის უჯრედში ცხრილი გვაძლევს იგივე შედეგს.

= PMT (0.05,6,100000)

კაპიტალის ღირებულება

კაპიტალის ღირებულება (cost of capital) არის სარგებლის პროცენტის ან უბრალოდ პროცენტის განაკვეთი, რომელსაც ორგანიზაციები იყენებენ მომავალი ნაღდი ფულის ნაკადის დისკონტირებისთვის; კაპიტალის ღირებულება არის ამონაგები, რომელიც ორგანიზაციამ საშუალოდ უნდა გამოიმუშაოს თავის ინვესტიციაზე, რომ დააკმაყოფილოს ინვესტორთა მოთხოვნები. ფინანსური პერსპექტივის თვალსაზრისით, როცა ორგანიზაცია მოელის, რომ გამოიმუშავებს კაპიტალის ღირებულებაზე ნაკლებს შემოთავაზებული ინვესტიციიდან, მან უნდა შეაბრუნოს სახსრები, რათა სხვაგვარად იქნეს მოთხოვნილი ინვესტიციისთვის კაპიტალი მომწოდებლების მიმართ. თუ ორგანიზაცია მოელის, რომ გამოიმუშავებს კაპიტალის ღირებულებაზე მეტს შემოთავაზებული ინვესტიციიდან, ინვესტიცია სასურველია და ნებისმიერი სიჭარბე გაზრდის ორგანიზაციის (შესაბამისად

აქციონერების) სიმდიდრეს. კაპიტალის ღირებულება არის ის ორიენტირი, რომელსაც იყენებენ ორგანიზაციები ინვესტიციის შესახებ გადაწყვეტილებების შეფასებისას. ორგანიზაციის კაპიტალის ღირებულება ასახავს (1) ფინანსურ სტრუქტურაში შესი სააქციო კაპიტალისა და სესხით აღებული კაპიტალის ღირებულებასა და რაოდენობას, ასევე (2) ორგანიზაციის საქმიანობების ფინანსური რისკის შეგრძნებას ფინანსურ ბაზარზე. ფინანსური კურსები ფარავს სესხს იმგვარად, როგორადაც ისინი დაითვლიან კაპიტალის ღირებულებას ახალი ინვესტიციის შეფასებისას. მიუხედავად იმისა, რომ რამოდენიმე მიდგომა არსებობს, ფართოდ გავრცელებულია კაპიტალის საშუალოშეწონილი ღირებულების მეთოდი.

კაპიტალის საშუალოშეწონილი ღირებულების მეთოდი

უფრო ნათლად წარმოდგენის მიზნით განვიხილოთ ორგანიზაცია, Simple Organization, რომელიც ფინანსდება 20% სესხით, რომლის დაბეგვრამდე ხარჯი არის 8%, 15%-ით პრივილეგირებული აქციებით, მისი დაბეგვრამდე ხარჯი არის 11%, 30%-ით ჩვეულებრივი სააქციო კაპიტალით, დაბევრამდე ხარჯით 16% და 35%-ით გაუნაწილებელი მოგებით, დაბეგვრამდე დადგენილი ხარჯია – 14%. ორგანიზაციის გადასახადის ზღვრული განაკვეთი შეადგენს 45%-ს. 11-10 სურათი გვიჩვენებს ორგანიზაციის გამოთვლებს საშუალოშეწონილი სიდიდის ფარგლებში კაპიტალის ღირებულების დაბეგვრის შემდეგ, რამელიც შეადგენს 12.23%-ს.

სურათი 11-10
კაპიტალის საშუალოშეწონილი ღირებულება Simple Organization-ისთვის

	დაბეგვრამდე ხარჯი	დაბეგვრის ხარჯის შემდეგ	წონა	საშუალო წონა
სესხი	8%	8%(1 – .45) = 0.044	20%	0.0088
პრივილეგირებული აქციები	11%	11%	15%	0.0165
ჩვეულებრივი აქციონერული კაპიტალი	16%	16%	30%	0.0480
გაუნაწილებელი მოგება	14%	14%	35%	0.0490
სულ				0.1223



ინვესტიცია, რომელიც საჭიროა ამ საწარმოს ასაშენებლად წარმოადგენს ძირითად ინვესტიციას ფინანსური სახსრების მხრივ, რაც წარმოშობს მნიშვნელოვან აუცილებელ ხარჯებს. ამ მიზეზის გამო ორგანიზაციებს შემუშავებული აქვთ სპეციალური ინსტრუმენტები კაპიტალის ინვესტიციის შეფასების მიზნით.

წყარო: George D.Lepp/Corbis Bettman

კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება (capital budgeting)არის მიდგომა, რომელსაც მგეგმაველები იყენებენ გრძელვადიანი აქტივების შეძენის შეფასებისას. ორგანიზაციებმა შეიძუშავეს მრავალი მიდგომა კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებასთან დაკავშირებით. ამ თავში განიხილება ექვსი მიდგომა:

1. გამოსყიდვა;
2. ბუღალტრული უკუგების განაკვეთი;
3. წმინდა მიმდინარე ღირებულება;
4. უკუგების შიდა განაკვეთი;
5. მომგებიანობის ინდექსი;
6. ეკონომიკური ღირებულება.

იმის საილუსტრაციოდ, თუ როგორ მუშაობს ეს მეთოდები და ალტერნატიული პერსპექტივები, თითოეული მათგანი განხილული იქნება ქვემოთ მოცემული საინვესტიციო წინადადების კონტექსტში.

Shirley's Doughnut Hole

Shirley's Doughnut Hole-ს სურს ახალი ავტომატური ღვეზელის საცხობის შესყიდვა, რომლის ღირებულებაა 70,000 დოლარი და გამძლეობაა 5 წელი. მისი შეძენა გააძლიერებს სიმძლავრეს, შეამცირებს ოპერატიულ ხარჯებს და შესაბამისად, საშუალებას მისცემს კომპანიას გაზარდოს მოგება 20,000 დოლარით წელში. Shirley's კაპიტალის ღირებულებაა 10%; ახალი საცხობი გაიყიდება 10,000 დოლარად მე-5 წლის ბოლოს. ღირებულია მსგავსი ინვესტიციის განხორციელება?მაგალითის გამარტივებისთვის იგნორირება გაეუწიოთ გადასახადებს.

გამოსყიდვის მეთოდი

გამოსყიდვის მეთოდი (payback method) ითვლის პროექტის საწყისი ინვესტიციის აღდგენისთვის საჭირო პერიოდების რაოდენობას. კომპანიის საწყისი ინვესტიცია 70,000 დოლარის ოდენობით აღდგება მესამე და მეოთხე წლებს შორის, როგორც ეს 11-11 სურათზე არის ასახული. აქედან გამომდინარე, გამოსყიდვის პერიოდი ამ პროექტისთვის შეადგენს 3.5 წელს.

$$\text{გამოსყიდვის პერიოდი} = \frac{70,000}{20,000} = 3.5$$

ბევრი იყენებს გამოსყიდვის მეთოდს როგორც პროექტის რისკის საზომს, რადგან ორგანიზაციას გააჩნია დაუფარავი ინვესტიცია გამოსყიდვის პერიოდში; რაც უფრო გრძელია ეს პერიოდი, მით უფრო მაღალია რისკი. ორგანიზაციები პროექტის გამოსყიდვის პერიოდის შედარებას ახდენენ კრიტერიუმთან ან სამიზნესთან, რომელიც ასახავს, რომ ის, რაზეც ორგანიზაციები ფიქრობენ არის რისკის შესაბამისი დონე.

სურათი 11-11
Shirley's Doughnut Hole გამოსყიდვის კრიტერიუმი

	0 წელი	1 წელი	2 წელი	3 წელი	4 წელი	5 წელი
ნაღდი ფულის ნაკადი	−$70,000	$20,000	$20,000	$20,000	$20,000	$30,000
დარჩენილი დასაფარავი თანხა	70,000	50,000	30,000	−10,000	−10,000	−40,000

გამოსყიდვის მეთოდს გააჩნიც ორი ნაკლი:

1. ის არ ითვალისწინებს ფულის ღირებულებას დროში. Shirley's მაგალითის მიხედვით, დავუშვათ, რომ საცხობის შეძენის შემდეგ ნაღდი ფულის ნაკადი პირველ წელს შეადგენს 60,000 დოლარს, მეორე და მესამე წელს – 0 დოლარს, 20,000 დოლარს მეოთხე წელს, და 30,000 დოლარს მეხუთე წელს. ნაღდი ფულის ნაკადს გააჩნია იგივე გამოსყიდვის პერიოდი და ის არის 3.5 წელი როგორც თავდაპირველი ალტერნატივის შემთხვევაში. თუმცა, აღნიშნული ალტერნატივა უფრო სასურველია, რადგან კომპანია ანაზღაურებს 60,000 დოლარს წლის დასასრულს. პირველ ნაღდი ფულის ნაკადის დროს კომპანია ვერ აღიდგენს მთლიან 60,000 დოლარს მესამე წლის დასასრულამდე. ფულის დროში ღირებულების გამო ყოველთვის უკეთესია ნაღდი ფულის მიღება უფრო ადრე. ორგანიზაციები აცნობიერებენ რა ფულის ღირებულებას დროში, ზოგიერთი მათგანი იყენებს დისკონტირებულ გამოსყიდვის მეთოდს, რომელიც ითვლის გამოსყიდვის პერიოდს, მაგრამ იყენებს დისკონტირებულ ნაღდი ფულის ნაკადს. 11-12 სურათი გვიჩვენებს გამოსყიდვის მეთოდის დროს დისკონტირებული ნაღდი ფულის ნაკადის ვარიაციას, რომელიც წარმოდგენილია ნაღდი ფულის ნაკადის ორი ვარიაციის სახით Shirley's კომპანიაში. ყურადღება მიაქციეთ, რომ თავდაპირველი ვერსიის გამოსყიდვის პერიოდი ახლა არის 4.35 წელი. რატომ არის ის უფრო ხანგრძლივი, ვიდრე არადისკონტირებული ნაღდი ფულის ნაკადის შემთხვევაში? რადგან დისკონტირებისას მომავალი ღირებულება, რომელიც შედის გამოსყიდვის კალკულაციაში უფრო პატარაა. ასევე მიაქციეთ ყურადღება იმ ფაქტს, რომ გამოსყიდვის პერიოდი საწყისი დისკონტირებული ნაღდი ფულის ნაკადის შემთხვევაში უფრო მაღალია, ვიდრე გადახედილი ნიმუშის დროს. რატომ? რადგან გადახედილი ნიმუშის დროს ნაღდი ფულის ნაკადი უფრო ადრე შემოდის პროექტის განხორციელების ფაზაში.
2. ის იგნორირებას უკეთებს ნაღდი ფულის გადინებას, რომელიც წარმოიქმნება გამოსყიდვის პერიოდის შემდეგ. დავუშვათ, რომ არსებობს ორი ალტერნატიული საცხობი საშუალება, რომელსაც კომპანია განიხილავს: საცხობი 1, რომელიც ზემოთ არის აღწერილი და საცხობი 2, რომელსაც აქვს საცხობი 1-ის იდენტური ნაღდი ფულის ნაკადი, იმ გამონაკლისის გარდა, რომ მისი სალიკვიდაციო ღირებულება არის 20,000 დოლარი 10,000 დოლარის ნაცვლად, როგორც ეს არის პირველი საცხობის შემთხვევაში. ყოველწლიური შედარების საფუძველზე საცხობი 2 უკეთესია, რადგან ყოველ წელს მისი ნაღდი ფულის ნაკადი თითქმის თანაბარი ან უფრო მაღალია, ვიდრე მეორე საცხობი. გამოსყიდვის მეთოდი განიხილავს ორივე ალტერნატივას, როგორც თანაბარს, რადგან გამოსყიდვის პერიოდი ორივე შემთხვევაში 3.5 წელია.

ბუღალტრული უკუგების განაკვეთის კრიტერიუმი

ანალიტიკოსები ითვლიან ბუღალტრული უკუგების განაკვეთის (accounting rate of return) პროექტის საშუალო ბუღალტრული შემოსავლიანობის გაყოფით ინვესტიციის საშუალო დონეზე. ანალიტიკოსები იყენებენ ბუღალტრული უკუგების განაკვეთს, რომ

სურათი 11-12
Shirley's Doughnut Hole

ნაღდი ფულის ნაკადი 1	წელი 0	წელი 1	წელი 2	წელი 3	წელი 4	წელი 5
ნაღდი ფულის ნაკადი	–$70,000	$20,000	$20,000	$20,000	$20,000	$30,000
მიმდინარე ღირებულება 10%	–$70,000	$18,182	$16,529	$15,026	$13,660	$18,628
დარჩენილი დასაფარავი თანხა	$70,000	$51,818	$35,289	$20,263	$6,603	–$12,025
გამოსყიდვის პერიოდი					= 4 + (6,603/18,628)	4.35

ნაღდი ფულის ნაკადი 2	წელი 0	წელი 1	წელი 2	წელი 3	წელი 4	წელი 5
ნაღდი ფულის ნაკადი	–$70,000	$60,000	$0	$0	$20,000	$30,000
მიმდინარე ღირებულება 10%	–$70,000	$54,545	$0	$0	$13,660	$18,628
დარჩენილი დასაფარავი თანხა	$70,000	$15,455	$15,455	$15,455	$1,794	–$16,833
გამოსყიდვის პერიოდი					= 4 + (1,794/18,628)	4.10

დაუახლოვონ ინვესტიციაზე ამონაგებს, რომელიც მიიღება ინვესტიციიდან საშუალო შემოსავლის გაყოფით ინვესტიციის საშუალო დონეზე.

ბუღალტრული უკუგების განაკვეთის გამოსათვლელად, პირველად უნდა დაითვალოს ბუღალტრული შემოსავალი. დაუშვათ, რომ კომპანიამ გადაწყვიტა შეამციროს საცხობის ღირებულება ისე, რომ შემცირების მთლიანი ხარჯი უტოლდებოდეს საცხობის საწყისი ღირებულებას გამოკლებული სალიკვიდაციო ღირებულება. გამოვიყენოთ პირდაპირი მეთოდი, რომელიც ცნობს თანაბარ დაკლებას ყოველწლიურად და წლიური დაკლება არის 12,000 დოლარი, როგორც ეს ქვემოთ მოცემულ ტოლობაშია ასახული:

$$\text{წლიური ამორტიზაცია} = \frac{\text{საწყისი ღირებულება} - \text{სალიკვიდაციო ღირებულება}}{\text{აქტივის ხანგრძლივობა}} = \frac{\$70,000 - \$10,000}{5} = \$12,000$$

აქედან გამომდინარე, ახალ საცხობთან დაკავშირებული გაზრდილი წლიური შემოსავალი იქნება $8,000 ($20,000 – $12,000), რადგან ყველა წლიური შემოსავალი თანაბარია ამ მაგალითის მიხედვით, სადაც საშუალო შემოსავალი წლიური შემოსავლის ტოლია.

საცხობის საშუალო ინვესტიცია იქნება 40,000 დოლარი, როგორც ეს მითითებულია ქვემოთ მოცემულ ტოლობაში:

$$\text{საშუალო ინვესტიცია} = \frac{\text{საწყისი ფასი} + \text{სალიკვიდაციო ღირებულება}}{2} = \frac{\$70,000 + \$10,000}{2} = \$40,000$$

ახლა შეგვიძლია გამოვითვალოთ ბუღალტრული უკუგების განაკვეთი საცხობის ინვესტიციისთვის, რომელიც შემდეგია:

$$\text{ბუღალტრული უკუგების განაკვეთი} = \frac{\$8,000}{\$40,000} = 20\%$$

თუ ბუღალტრული უკუგების განაკვეთი აჭარბებს კრიტერიუმს ან სამიზნე უკუგების განაკვეთის პროექტი მისაღებია. გამოსყიდვის მეთოდის მსგავსად, ბუღალტრული უკუგების განაკვეთის მეთოდს გააჩნია თავისი ნაკლი: საშუალოს გამოთვლის დროს, ის არ ითვალისწინებს ნაღდი ფულის ნაკადის დროში განაწილებას. თუმცა აღნიშნული მეთოდი გამოსყიდვის მეთოდის გაუმჯობესებულ ვარიანტს წარმოადგენს, რადგან ის მხედველობაში იღებს ნაღდი ფულის ნაკადს ყველა პერიოდში.

წმინდა მიმდინარე ღირებულება

პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება (net present value) არის ყველა ნაღდი ფულის გადინებისა და შემოდინების მიმდინარე ღირებულების ჯამი. ეს არის ჩვენს მიერ განხილული პირველი მეთოდი, რომელიც მოიცავს ფულის დროში ღირებულებას. ქვემოთ მოცემულია ის ნაბიჯები, რომელიც გამოიყენება ინვესტიციის წმინდა მიმდინარე ღირებულების გამოსაანგარიშებლად:

ნაბიჯი 1 შესაბამისი პერიოდის არჩევა ინვესტიციის ნინადადების შეფასებისთვის. აღნიშნული პერიოდის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია ინვესტიციის ნაღდი ფულის ნაკადის პერიოდულობაზე. ყველაზე ზოგადი პრაქტიკაში გამოყენებული პერიოდის ხანგრძლივობა ერთ წელს შეადგენს, მიუხედავად ამისა, ანალიტიკოსები იყენებენ კვარტალურ ან ნახევარი წლის პერიოდის ხანგრძლივობასაც.

ნაბიჯი 2 ორგანიზაციის კაპიტალის ღირებულების დადგენა და მისი ასახვა შესაბამის უკუგების განაკვეთის მაჩვენებელში პირველ ნაბიჯში არჩეული პერიოდის ხანგრძლივობის მანძილზე.

ნაბიჯი 3 ზრდადი ნაღდი ფულის ნაკადის განსაზღვრა პროექტის არსებობის ცალკეული პერიოდისთვის.

ნაბიჯი 4 ცალკეული პერიოდის ნაღდი ფულის შემოდინების მიმდინარე ღირებულების დადგენა ორგანიზაციის კაპიტალის ღირებულების გამოყენებით.

ნაბიჯი 5 ყველა პერიოდული ნაღდი ფულის გადინებისა და შემოდინების მიმდინარე ღირებულების შეჯამება ინვესტიციის პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულების დასადგენად.

ნაბიჯი 6 თუ პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება ან ნარჩენი შემოსავალი დადებითია, პროექტი მისაღებია ეკონომიური პერსპექტივის თვალთახედვით.

Shirley-ს კომპანიის შემთხვევაში, უნდა გავაანალიზოთ 5 წლიანი ანუიტეტი $20,000 დოლარის ოდენობით დამატებული სალიკვიდაციო ღირებულება $10,000 დოლარის ოდენობით 5 წლის შემდეგ გაამართლებს თუ არა საწყის $70,000 დოლარის ინვესტიციას. მოდით მივყვეთ ზემოთ ნახსენებ ექვსივე ნაბიჯს კომპანიის ინვესტიციის წმინდა მიმდინარე ღირებულების დასადგენად.

ნაბიჯი 1 პერიოდის ხანგრძლივობა არის ერთი წელი, რადგან ყველა ნაღდი ფულის ნაკადი დგინდება წლიურად. შეთანხმება კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების დროს მდგომარეობს იმაში, თუ ეს სხვაგვარად არ არის შეთანხმებული, რომ ნაღდი ფულის ნაკადი არსებობს ცალკეული პერიოდის დასასრულს.

ნაბიჯი 2 კომპანიის კაპიტალის წლიური ღირებულებაა 10%. რადგან პირველ ნაბიჯში შერჩეული პერიოდი არის წლიური, უკუგების განაკვეთის მაჩვენებლის რეგულირება აუცილებელი არ არის.

ნაბიჯი 3 ზრდადი ნაღდი ფულის ნაკადი არის $70,000 დოლარის ოდენობის გასავალი მაშინვე, $20,000 დოლარის შემოდინება ყოველი წლის ბოლოს ხუთი წლის მანძილზე და $10,000 დოლარის კომპენსაცია მეხუთე წლის ბოლოს. სასარგებლოა პროექტთან დაკავშირებული ნაღდი ფულის ნაკადის დროში ორგანიზება, როგორც ეს მოცემულია 11-13 სურათზე, რათა გათვალისწინებულ და განსაზღვრულ იქნას პროექტის ნაღდი ფულის ნაკადი სისტემატიურად.

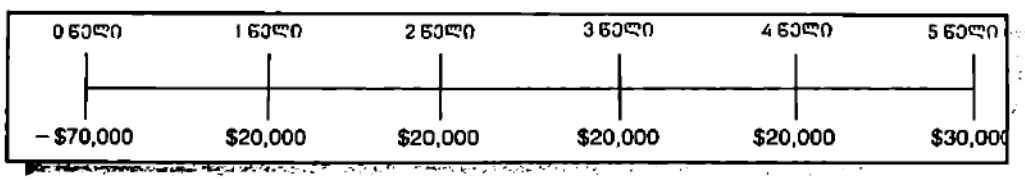
ნაბიჯი 4 $20,000 დოლარის 5-წლიანი ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულება, როცა ორგანიზაციის კაპიტალის ღირებულება 10%-ია, შეადგენს 75,816 დოლარს.

$$PV = a \text{ X}_{\text{ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულების კოეფიციენტი } 10\%,\ 5 \text{ პერიოდი}}$$
$$PV = \$20,000 \text{ X } 3.7908$$
$$PV = \$75,816$$

10,000 დოლარის კომპენსაციის მიმდინარე ღირებულება ხუთ წელში, როცა კომპანიის კაპიტალის ღირებულება 10%-ია არის $6,209.

$$PV = FV \text{ X } \text{მიმდინარე ღირებულების კოეფიციენტი}_{10\%,\ 5 \text{ პერიოდი}}$$
$$PV = \$10,000 \text{ X } 0.6209$$
$$PV = \$6,209$$

სურათი 11-13 Shirley's Doughnut Hole-ის კომპანიის დროის ხაზი



სურათი 11-14 Shirley's Doughnut Hole-ის წმინდა მიმდინარე ღირებულების გამოთვლა

კაპიტალის ღირებულება		10%	
Time	თანხა	PV კოეფიციენტი	PV
0	($70,000.00)	1.0000	($70,000.00)
1	20,000.00	0.9091	18,181.82
2	20,000.00	0.8264	16,528.93
3	20,000.00	0.7513	15,026.30
4	20,000.00	0.6830	13,660.27
5	30,000.00	0.6209	18,627.64
სულ			$12,024.95

ნაბიჯი 5 ინვესტიციაზე ნაღდი ფულის შემოდინების მიმდინარე ღირებულება არის 82,025 დოლარი ($75,816+$6,209). რადგან 70,000 დოლარის ოდენობის ინვესტიცია ხორციელდება ათვლის წერტილში, მთლიანი გადინების მიმდინარე ღირებულება შეადგენს 70,000 დოლარს. ინვესტიციის პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება ან ნარჩენი შემოსავალი არის 12,025 დოლარი ($82,025-$70,000). თუ დაუბრუნდებით დისკონტირებულ გამოსყიდვის მეთოდის მაგალითს 11-12 სურათზე, დაინახავთ, რომ წმინდა მიმდინარე ღირებულება 12,025 დოლარის ოდენობით აჭარბებს დასაფარავ თანხას. ეს მიუთითებს, რომ დისკონტირებული გამოსყიდვის მეთოდს შეუძლია მოგვაწოდოს იგივე ინფორმაცია, როგორც წმინდა მიმდინარე ღირებულების მეთოდს გამოსყიდვის მეთოდის კალკულაციასთან ერთად.

ნაბიჯი 6 რადგან პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება დადებითია, კომპანიამ უნდა შეისყიდოს საცხობი, რადგან ის ეკონომიურად მისაღებია.

11-14 სურათზე შეჯამებულად ნარმოდგენილია ინდივიდუალური ნაღდი ფულის ნაკადის კალკულაციები ახალი საცხობის ინვესტიციისთვის. იხილეთ ESS 5 Excel-ის მსხვილფორმატიანი ცხრილის გამოყენებისთვის.

ESS 5. Excel-ის მსხვილფორმატიანი ცხრილის გამოყენება

ინვესტიციის წმინდა მიმდინარე ღირებულების გამოთვლა

Excel-ს აქვს ფუნქცია ინვესტიციის წმინდა მიმდინარე ღირებულების დასათვლელად. ამ ფუნქციას შემდეგი ფორმა გააჩნია:

NPV (განაკეთი, ღირებულება 1, ღირებულება 2 , ... , ღირებულება n)

დავუშვათ, რომ შეიყვანეთ პერიოდული წმინდა ნაღდი ფულის ნაკადის მონაცემები Excel-ის მსხვილფორმატიანი ცხრილის ქვემოთ მოცემულ უჯრედებში: 70000- B6 უჯრედში, 20000- B7 უჯრედიდან B10-ის ჩათვლით და 30000- B11 უჯრედში. წმინდა მიმდინარე ღირებულების ფუნქცია იქნება:

=NPV (0.1, B7:B11) +B6

ამ გამოთვლის მნიშვნელობაა 12,024.95 დოლარი. ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ ამ ფუნქციის მიხედვით პირველი ნაღდი ფულის ნაკადს ადგილი აქვს პერიოდ 1-ის დასასრულს. შესაბამისად, თუ არის საწყისი ინვესტიცია, ის უნდა იქნეს ცალკე ჩართული ფორმულირებაში.

უკუგების შიდა განაკვეთის კრიტერიუმი

უკუგების შიდა განაკვეთი (internal rate of return) არის ინვესტიციიდან მოსალოდნელი მიმდინარე უკუგების განაკეთი. ის არის დისკონტირების განაკეთი, რომელიც ინვესტიციების წმინდა მიმდინარე ღირებულებას ნულს უტოლებს. ინვესტიციების წმინდა მიმდინარე ღირებულების დადებითი მაჩვენებლის შემთხვევაში უკუგების შიდა განაკეთი აჭარბებს კაპიტალის ღირებულებას. თუ მაჩვენებელი უარყოფითია, უკუგების შიდა განაკეთი კაპიტალის ღირებულებაზე ნაკლებია.

პრაქტიკაში

წმინდა მიმდინარე ღირებულების გამოყენება შერწყმის შეფასებისას

2004 წლის დეკემბერში, Sprint-მა და Nextel-მა გამოაცხადეს თავიანთი განზრახვა შერწყმის შესახებ. შერწყმა უნდა განხორციელებულიყო 1.28 Sprint-ის აქციისა და ბრუნვაში მყოფი Nextel-ის აქციის, რომლის გამოცემის ფასი იყო $0.50.. რადგან Nextel-ის აქციის ფასი იმ დროის იყო $24.50 დოლარი, გაცვლის შესახებ წინადადება ნარმოადგენდა ყველაზე მაღალ ფასს, დაახლოებით საბაზრო ღირებულებაზე 8%-ით მეტს ((1.28X24.50)+0.50-29,44)/29.44) და შეადგენდა $2.5 მილიარდ დოლარს. Sprint-ის აღმასრულებლები მოელოდნენ, რომ ერთობლივი საქმიანობა, რომელიც შედეგად მოყვებოდა შერწყმას გაამართლებდა ყველაზე მაღალ ფასს. Sprint-მა შეაფასა ერთობლივი საქმიანობის მიმდინარე ღირებულება 12.1 მილიარდ დოლარად (მოგვიანებით ასნია 14.5 მილიარდ დოლარამდე). აღნიშნული ერთობლივი მოქმედებები მოიცავდა ქსელის საქმიანობაში ჭარბი მუშახელის აღმოფხვრას, მომხმარებლის სერვისის გაუმჯობესებას და მარკეტინგულ ეფექტიანობას. მაღალი კლასის Sprint ტექნოლოგიის დანერგვას Nextel-ის მომხმარებლის ბაზაზე და იდენტური საოპერაციო განყოფილების ფუნქციის აღმოფხვრას.

რადგან Shirley's Doughnut Hole-ის კომპანიის წმინდა მიმდინარე ღირებულება დადებითია, ჩვენ ვიცით, რომ უკუგების შიდა განაკვეთი 10%-ზე მაღალია. თუ დავითვლით აღნიშნული კომპანიისთვის ნაღდი ფულის ნაკადის წმინდა მიმდინარე ღირებულებას და გამოვიყენებთ 16%-ს, აღმოვაჩენთ, რომ წმინდა მიმდინარე ღირებულება 247 დოლარის ტოლია. რადგან წმინდა მიმდინარე ღირებულება 16%-ის შემთხვევაში დადებითია, ეს ნიშნავს, რომ უკუგების შიდა განაკვეთი უფრო მაღალია. ავიღოთ 17%, რომლის დროსაც ნაღდი ფულის ნაკადის წმინდა მიმდინარე ღირებულება –1,452 დოლარის ტოლია. ამრიგად, ჩვენთვის ნათელი ხდება, რომ უკუგების შიდა განაკვეთი 17%-ზე ნაკლებია. ჩვენ უნდა მოვძებნოთ ინტერვალი 16%-სა და 17%-ს შორის, რომ ვიპოვოთ უკუგების შიდა განაკვეთი.

ამ თვალსაზრისით არსებობს ორი მიდგომა, რომლის გამოყენება შეგვიძლია ღირებულების შეთავსებადობისთვის უკუგების შიდა განაკვეთთან მიმართებაში. ერთი მიდგომა წარმოადგენს მარტივი ინტერპოლაციის გამოყენებას. ცნობილია, რომ პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება ეცემა 247 დოლარიდან 1,452 დოლარამდე, რაც მთლიანობაში არის $1,699 დოლარი (247+1,452) 16%-სა და 17%-იან ინტერვალს შორის. დავუშვათ, რომ წმინდა მიმდინარე ღირებულების ვარდნას აქვს წრფივი ხასიათი. 247 დოლარამდე დავარდნას, რომელსაც მიჰყავს პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება ნულისკენ არის წერტილი, რომელიც ტოლია 0.1454 (247/1,699). ჩვენ შეგვიძლია განვსაზღვროთ უკუგების შიდა განაკვეთი და ის ტოლია 16.1454% (16%+0.1454%). აღმოჩნდა, რომ კომპანიის ნაღდი ფულის ნაკადის წმინდა მიმდინარე ღირებულება არის -$4, როცა ვიყენებთ დისკონტირების განაკვეთს–16.1454%-ს, ეს საკმაოდ კარგი უკუგების შიდა განაკვეთის მაჩვენებელია. 11-15 სურათზე მოცემულია აღნიშნული გამოთვლები.

მსხვილფორმატიანი ცხრილსა და ზოგიერთი გამოთვლებს შეუძლიათ დაადგინონ პროექტის უკუგების შიდა განაკვეთი. იხილეთ ESS 6 Excel-ის მსხვილფორმატიანი ცხრილის გამოსაყენებლად, რომელიც დაითვლის უკუგების შიდა განაკვეთს და ის იქნება 16.143%. ასევე აღსანიშნავია, რომ წმინდა მიმდინარე ღირებულების შემცირება დისკონტირების მაჩვენებლის ცვლილების დროს წრფივი ხასიათის არ არის.

რადგან პროექტის უკუგების შიდა განაკვეთი, რომელიც 16.1429%-ის ტოლია უფრო დიდია კაპიტალის ღირებულებაზე (10%), პროექტი მისაღებია.

ESS 6 EXCEL-ის მსხვილფორმატიანი ცხრილის გამოყენება

ინვესტიციის უკუგების შიდა განაკვეთის გამოთვლა Excel-ს შემუშავებული აქვს ფუნქცია ინვესტიციის უკუგების შიდა განაკვეთის დასათვლელად.

აღნიშნულ ფუნქციას შემდეგი ფორმა გააჩნია:

IRR (ღირებულება 1, ღირებულება 2 , ... , ღირებულება n, სავარაუდო განაკვეთი)

დავუშვათ, რომ თქვენ შეიყვანეთ პერიოდული წმინდა ნაღდი ფულის ნაკადის მონაცემები Excel-ის მსხვილფორმატიანი ცხრილის ქვემოთ მოცემულ უჯრედებში: – 70000- B6 უჯრედში, 20000- B7 უჯრედიდან B10-ის ჩათვლით და 30000- B11 უჯრედში. წმინდა მიმდინარე ღირებულების ფუნქცია იქნება შემდეგი:

= IRR (B6:B11,0.1)

სავარაუდო განაკვეთი წარმოადგენს უკუგების შიდა განაკვეთის თქვენეულ შეფასებას. შეგიძლიათ დაიწყოთ 10% მაჩვენებლით ან ორგანიზაციის კაპიტალის ღირებულებით. აღნიშნული გვაძლევს ღირებულების 16.1429%-ს. ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ IRR-ის ფუნქციის მიხედვით პირველი ნაღდი ფულის ნაკადს ადგილი აქვს ათვლის წერტილში.

სურათი 11-15 Shirley's Doughnut Hole-ის უკუგების შიდა განაკვეთის კალკულაცია

დასახელება	15.0000%	16.0000%	17.0000%	16.1454%	16.1429%
$70.000 დოლარის საწყისი ინვესტიციის მიმდინარე ღირებულება	–$70,000	–$70,000	–$70,000	–$70,000	–$70,000
$20.000 დოლარის ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულება	67,043	65,486	63,987	65,264	65,268
$10.000 დოლარის სალიკვიდაციო ღირებულების მიმდინარე ღირებულება	4,972	4,761	4,561	4,731	4,732
პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება	$2,015	$247	–$1,452	-$4	$0

რადგან პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება აჯამებს ყველა მის ფინანსურ ელემენტს, უკუგების შიდა განაკვეთის კრიტერიუმის გამოყენება არ არის აუცილებელი, როცა კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტის მომზადება ხდება. უფრო მეტიც, უკუგების შიდა განაკვეთს გააჩნია შემდეგი ნაკლოვანებები:

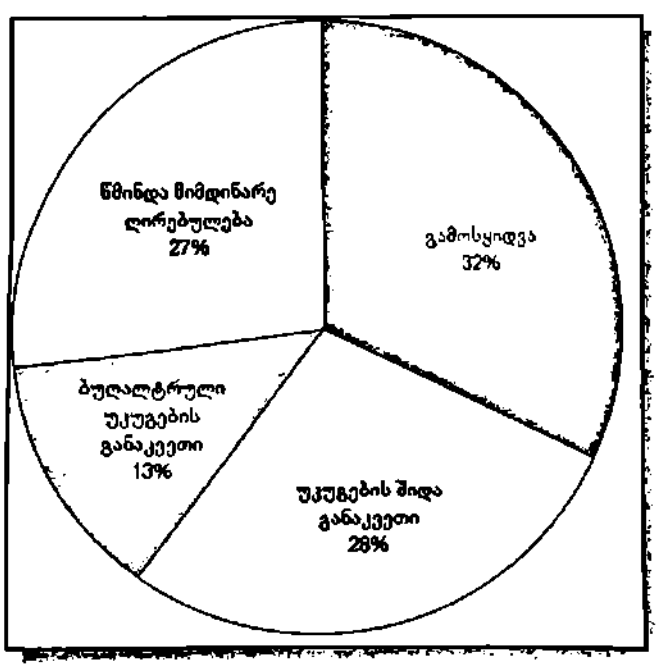
1. ის უშვებს, რომ ორგანიზაციას შეუძლია პროექტის შუალედური ნაღდი ფულის ნაკადის რეინვესტიცია პროექტის უკუგების შიდა განაკვეთის მაჩვენებლის შესაბამისად, რომელიც ხშირად უსაფუძვლო მოსაზრებაა.
2. მას შეუძლია შექმნას ბუნდოვანი შედეგები, განსაკუთრებით, კონკურენტული პროექტების შეფასებისას იმ სიტუაციაში, როცა კაპიტალის ნაკლებობა ხელს უშლის ორგანიზაციას განახორციელოს ყველა დადებითი წმინდა მიმდინარე ღირებულების მქონე პროექტების ინვესტირება და როცა პროექტები მოითხოვს ნაღდი ფულის მნიშვნელოვან გადინებას სხვადასხვა დროს მათი არსებობის მანძილზე.

წმინდა მიმდინარე ღირებულების კრიტერიუმი არის ყველაზე მაღლა მდგომი ალტერნატივა უკუგების შიდა განაკვეთთან მიმართებაში და მოითხოვს მხოლოდ ერთ დამატებით ინფორმაციას – ორგანიზაციის კაპიტალის ღირებულებას გამოთვლებისთვის. თუმცა, უკუგების შიდა განაკვეთი გაურცელებულია ფინანსურ ბაზარზე და ფართოდ გამოიყენება კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების დროს. 11-16 სურათზე წარმოდგენილია მიმოხილვა, სადაც რესპონდენტი შეკითხვის დროს, თუ რომელი კრიტერიუმია ყველაზე მნიშვნელოვანი, უმეტეს წილად ასახელებენს ოთხ კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების კრიტერიუმს, რაც ზემოთ განვიხილეთ. ყურადღება მიაქციეთ, რომ ყველაზე მაღალრეიტინგული არის გამოსყიდვის კრიტერიუმი.

მომგებიანობის ინდექსი

მომგებიანობის ინდექსი (profitability index) არის წმინდა მიმდინარე ღირებულების მეთოდის სახესხვაობა. ის გამოიყენება სხვადასხვა ზომის მქონე ერთობლივი მაღალი კლასის პროექტების შესადარებლად და გამოითვლება ნაღდი ფულის შემოდინების მიმდინარე ღირებულების გაყოფით ნაღდი ფულის გადინების მიმდინარე ღირებულებაზე. მომგებიანობის ინდექსი უნდა უდრიდეს 1-ს ან მეტს, იმისთვის, რომ პროექტი მისაღებად ჩაითვალოს. განვიხილოთ ორი ინვესტიცია, რომელთა შესახებ ინფორმაცია მოცემულია 11-17 სურათზე.

სურათი 11-16
რესპოდენტების აზრი, კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების მეთოდების რეიტინგზე პროცენტებში



სურათი 11-17
მომგებიანობის
ინდექსის შედარება

	PV ნაღდი ფულის შემოდინება	PV ნაღდი ფულის გადინება	მომგებიანობის ინდექსი
პროექტი A	$50,000	$40,000	1.25
პროექტი B	$60,000	$50,000	1.20

მომგებიანობის ინდექსის მომხრეები აცხადებენ, რომ პროექტი A უკეთესი ინვესტიციაა, რადგან მას აქვს უფრო მაღალი მომგებიანობის ინდექსი. ეს ნიშნავს, რომ, პროექტ A-ს მოაქვს უფრო მაღალი ლევერიჯი ინვესტიციისთვის დოლარში, ვიდრე პროექტ B-ს, თუმცა წმინდა მიმდინარე ღირებულების მეთოდის დამცველები კამათობენ, რომ პროექტი B უკეთესია, რადგან ის უზრუნველყოფს სიმდიდრის მეტ ზრდას პროექტის მფლობელებისთვის, ვიდრე პროექტი A. ეს მიუთითებს იმაზე, რომ მფლობელებს შეუძლიათ შექმნან უფრო მეტი ერთობლივი სიმდიდრე მათთვის პროექტ B-ში ინვესტიციებით. მომგებიანობის ინდექსს შეუძლია სასარგებლო დაკეირვების საშუალება მოგვცეს, როცა ორგანიზაციას საკმარისი ფინანსური სახსრები არ გააჩნია განახორციელოს ყველა პროექტის ინვესტირება, რომელსაც გააჩნია დადებითი წმინდა მიმდინარე ღირებულება. წმინდა მიმდინარე ღირებულების კრიტერიუმი შესაფერისია, როცა ორგანიზაციას აქვს საკმარისი სახსრები ყველა დადებითი წმინდა მიმდინარე ღირებულების მქონე პროექტის ინვესტიციებისთვის.

დავუბრუნდეთ Shirley's Doughnut Hole კომპანიას და წმინდა მიმდინარე ღირებულების კრიტერიუმს, გავიხსენოთ, რომ ნაღდი ფულის შემოდინების წმინდა მიმდინარე ღირებულება იყო $82,025 და ნაღდი ფულის გადინების წმინდა მიმდინარე ღირებულება- $70,000. აქედან გამომდინარე, პროექტის მომგებიანობის ინდექსი შეადგენს 1.17-ს (82,025/70,000).

დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება

ბოლო პერიოდში ანალიტიკოსები და კონსულტანტები გვთავაზობენ დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების (economic value added) კრიტერიუმის გამოყენებას, როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასების საშუალებას. მიუხედავად იმისა, რომ კრიტერიუმი პირდაპირ შესაფერისი არ არის ახალი ინვესტიციის შესაფასებლად, მისი საფუძვლიანად გაცნობა სასარგებლოა.

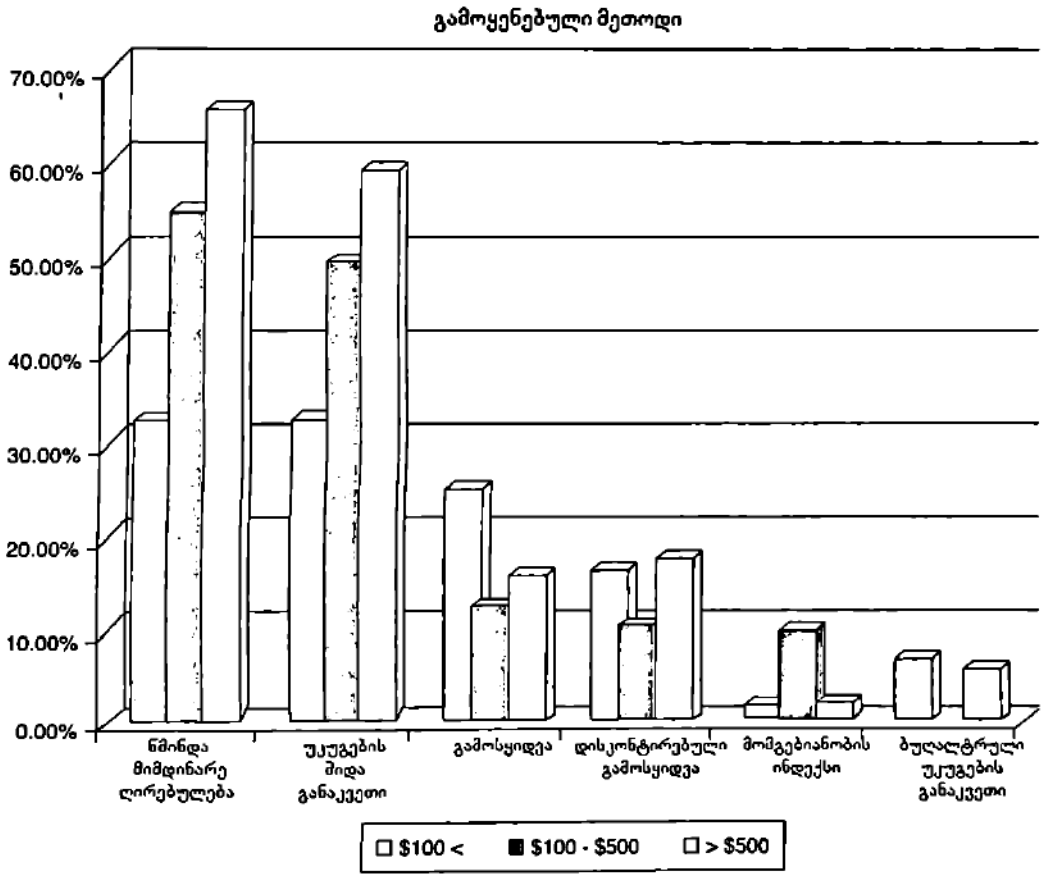
დამატებითი ეკონომიური ღირებულების კრიტერიუმის დათვლა იწყება ბუღალტრული შემოსავლის გამოყენებით, რომელიც გამოთვლილია საზოგადოდ აღიარებული აღრიცხვის პრინციპებით (GAAP). ანალიტიკოსები ახდენენ აღრიცხული შემოსავლის დაზუსტებას, რაც დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების დამცველების აზრით წარმოადგენს მისი გამოთვლის საფუძველს. მაგალითად, ფინანსური აღრიცხვის მიხედვით კვლევისა და განვითარების ხარჯები ექცევა პროდუქტის საწყის კაპიტალურ დანახარჯებში და ხდება მათი ამორტიზაცია, ასევე არამატერიალური აქტივების გუდვილის ამორტიზაცია, მარაგების შეფასების LIFO მეთოდით რეგულირება, მოგებაზე გადავადებული გადასახადის აღმოფხვრა. ანალიტიკოსები შემდეგ ითვლიან ინვესტიციის რაოდენობას ორგანიზაციაში და გამოჰყავთ დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება, რომელიც შემდეგნაირად გამოითვლება:

დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება = რეგულირებული ბუღალტრული შემოსავალი − (კაპიტალის ღირებულება X ინვესტიციის დონე)

დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების გამოსათვლელი ფორმულა მჭიდროდ არის დაკავშირებული წმინდა მიმდინარე ღირებულების კრიტერიუმთან. ძირითადი სხვაობა ამ ორ კრიტერიუმს შორის არის ის, რომ დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება წმინდა მიმდინარე ღირებულებისგან განსხვავებით, რომელიც ფოკუსირებულია ნაღდი ფულის ნაკადზე, იწყება ბუღალტრული შემოსავლით, რომელიც თავის მხრივ მოიცავს დარიცხვებს და განაწილებას. ამიტომაც, დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება უფრო მეტად შესაფერისია მიმდინარე ინვესტიციის შეფასებისთვის, მაგალითად, კონკრეტული პროდუქტის ან განყოფილების შემთხვევაში, ვიდრე ახალი ინვესტიციების შესაფასებლად.

კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების მეთოდის პოპულარობა

ქვემოთ მოცემული გრაფიკი გვიჩვენებს კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების პრაქტიკასთან დაკავშირებული კელეეების მონაცემებს 1000 კომპანიაში. ყოველ კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების მეთოდისთვის მოცემულია გარკეეული მონაცემი, რომელიც მიუთითებს კომპანიების პროცენტს, რომელთაც გამოიყენეს აღნიშნული მეთოდი. მონაცემები ნაჩვენებია სხვადასხვა ზომის პროექტებისთვის: $100 მილიონზე ნაკლები, $100-სა და $500 მილიონს შორის, $500 მილიონზე მეტი. ყურადღება მიაქციეთ ნმინდა მიმდინარე ღირებულების მეთოდის მზარდ გამოყენებას პროექტების ზომის ზრდასთან ერთად, რომელიც შეიძლება გულისხმობდეს პროექტის მნიშვნელობას კომპანიის ზომას ან ორიეეს ერთად. ყურადღება გაამახვილეთ ასეეე იმ ფაქტზე, რომ პროექტის ზომიდან გამომდინარე კომპანიების პროცენტის ჯამს, რომლებიც აღნიშნავენ, რომ გამოიყენეს კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების მეთოდები აჭარბებს 100%-ს და ამასთან ერთად ორგანიზაციები აცხადებენ, რომ გამოიყენეს სხვადასხვა მეთოდები. ფაქტიურად, მონაცემები მიუთითებს, რომ ორგანიზაციების მხრიდან სხვადასხვა მეთოდების გამოყენება პროექტის ზრდასთან ერთად შეიმჩნევა.



წყარო: Patricia Ryan და Glenn Ryan, 2002, "Capital Budgeting Practices of Fortune 1000: How Have Things Changed?," ჟურნალი ბიზნესი და მენეჯმენტი 8, №4, (2002): 359.

დაბეგვრის ეფექტი

დაბეგვრის ეფექტი კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების მეთოდის განხილვისას არ იყო გათვალისწინებული. პრაქტიკაში, კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებისას უნდა იქნეს გათვალისწინებული დაბეგვრის გაელენა პოტენციურ ინვესტიციაზე. დაბეგვრის ზუსტი ეფექტი კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების გადაწყვეტილებასა და საგადასახადო კანონმდებლობაზეა დამოკიდებული, რომელიც სპეციფიკურია სხვადასხვა ქვეყნების საგადასახადო პრაქტიკაში. საზოგადოდ, დაბეგვრას ორმაგი გაელენა აქვთ:

1. ორგანიზაციებმა უნდა გადაიხადონ გადასახადი ინვესტიციიდან მიღებულ ნებისმიერი სახის სარგებელზე.
2. ორგანიზაციებმა უნდა გამოიყენონ კაპიტალდაბანდებასთან დაკავშირებული ამორტიზაცია, რომ შეამცირონ შემოსავალი და გადაიხადონ გადასახადები. გადასახადის მაჩვენებელი და კანონმდებლობა საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს შეამცირონ გრძელვადიანი აქტივების საწყისი ღირებულება საგადასახადო ხარჯების ცვლილების გამო.

დავუშვათ, რომ Shirley's შემოსავალი იბეგრება 40%-ით. სიმარტივისთვის ჩავთვალოთ, რომ შესაბამისი საგადასახადო კანონმდებლობის მიხედვით წმინდა ინვესტიციის ძირითადი კაპიტალის თანაბარზომიერი ჩამოწერა, რაც მოიცავს, რომ საწყისი ღირებულება ნაკლებია გრძელვადიანი აქტივის სალიკვიდაციო ღირებულებაზე. თუ კომპანიის დაბეგვრის შემდეგ კაპიტალის ღირებულება არის 7%, საცხობის პროექტი მისაღებია ამ შემთხვევაში?

აღნიშნული ანალიზი გულისხმობს დაბეგვრამდე ყველა ნაღდი ფულის ნაკადის გარდაქმნას დაბეგვრის შემდეგ ნაღდი ფულის ნაკადში. თავის მხრივ ეს უკანასკნელი მოითხოვს ყოველწლიური ამორტიზაციის ოდენობის ცოდნას. ძირითადი კაპიტალის თანაბარზომიერი ჩამოწერის გამოყენებით კომპანიას ექნება 12,000 დოლარის ამორტიზაცია (ცვეთა) წლიურად, რაც ზემოთ იყო მითითებული.

აღნიშნული ინფორმაციის საფუძველზე ინვესტიციასთან დაკავშირებული დაბეგვრის შემდეგ ნაღდი ფულის ნაკადი შეიძლება იქნეს გამოთვლილი. 11-18 სურათი ასახავს ამ კალკულაციებს.

საცხობის ინვესტიცია გვაძლევს ორი დაბეგვრის შემდგომ სარგებელს:

1. 5-წლიან ანუიტეტს 16,800 დოლარის ოდენობით.
2. ერთჯერად შემოსავალის 10,000 დოლარის ოდენობით მე-5 წლის ბოლოს.

რადგან ძირითადი კაპიტალის ნარჩენი ღირებულება მე-5 წლის ბოლოს არის 10,000 დოლარი, მისი გაყიდვით არ რჩება მოგება. უფრო მეტიც, მისი სალიკვიდაციო ღირებულება მიიჩნევა როგორც კაპიტალზე ამონაგები და დაბეგვრას არ ექვემდებარება. როცა ორგანიზაციის კაპიტალის ღირებულება 7%-ია, 5-წლიანი 16,800 დოლარის ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულება არის $68,883:

$$PV = a \times \text{ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულების კოეფიციენტი}_{7\%,\ 5\ \text{წელი}}$$
$$PV = \$16,800 \times 4.1002$$
$$PV = \$68,883$$

10,000 დოლარის ერთჯერადი კომპენსაციის მიმდინარე ღირებულება არის $7,130

$$PV = FV \times \text{მიმდინარე ღირებულების კოეფიციენტი}_{7\%,\ 5\ \text{წელი}}$$
$$PV = \$10,000 \times 0.7130$$
$$PV = \$7,130$$

სურათი 11-18
წმინდა მიმდინარე ღირებულების გამოთვლები დაბეგვრის გათვალისწინებით

დრო	ნაღდი ფულის ნაკადი	ამორტიზაცია	დასაბეგრი შემოსავალი	გადასახადი 40%	წმინდა ნაღდი ფულის ნაკადი	PV კოეფიციენტი	PV
0	($70,000)				($70,000)	1.0000	($70,000)
1	20,000	$12,000	$8,000	$3,200	16,800	0.9346	15,701
2	20,000	12,000	8,000	3,200	16,800	0.8734	14,674
3	20,000	12,000	8,000	3,200	16,800	0.8163	13,714
4	20,000	12,000	8,000	3,200	16,800	0.7629	12,817
5	20,000	12,000	8,000	3,200	16,800	0.7130	11,978
6	10,000	0	0	0	10,000	0.7130	7,130
მთლიანი							$6,013

აქედან გამომდინარე, ინვესტიციასთან დაკავშირებული ზრდადი შემოდინების მიმდინარე ღირებულება არის $76,013 ($68,883+$7,130). რადგან 70,000 დოლარის ინვესტიციას აღგილი აქვს ათვლის წერტილში, მთლიანი გადინების მიმდინარე ღირებულება არის $70,000 და აღნიშნული ინვესტიციის პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება შეადგენს 6,013 დოლარს ($76,013-$70,000). რადგან პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება დადებითია, პროექტი ეკონომიკურად მისაღებია.

ინფლაციის გავლენა

ინფლაცია (Inflation) არის ფასების დონის ზოგადი ზრდის პროცესი. დროში ფულის ღირებულების დათვლის მიზნით მომავალ ნაღდ ფულის ნაკადს უნდა გამოეაკლოთ მიმდინარე ნაღდი ფულის ნაკადი შესაბამისი დისკონტირების მაჩვენებლის გამოყენებით. მსგავსია ინფლაციის გამოთვლის დროს, მომავალი ნაღდი ფულის ნაკადი უნდა დარეგულირდეს იმისთვის, რომ შევადაროთ დოლარის მსყიდველობის უნარს ათვლის წერტილში როცა ინვესტირება განხორციელდა.

ამისთვის, ცალკეულ ნაღდი ფულის ნაკადს უნდა გამოვაკლოთ შესაბამისი დისკონტირების განაკვეთი და მოსალოდნელი ინფლაციის დონე.

განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი: Danny Company განიხილავს ახალი დანადგარის შეძენას, რომლის ღირებულებაა 125,000 დოლარი და მოსალოდნელია, რომ იგი მოიტანს ზრდად ნაღდი ფულის ნაკადს 50,000 დოლარის ოდენობით წელში დაბეგვრის გათვალისწინებით შემდეგი სამი წლის მანძილზე. კომპანია ითხოვს დაბეგვრის 10%-იანი უკუგებას და მოელის რომ ინფლაციის დონე იქნება 2%. ზრდადი ნაღდი ფულის ნაკადის შეფასება ასახავს ინფლაციის გავლენას. მგეგმავებს კომპანიაში სურთ განსაზღვრონ წმინდა მიმდინარე ღირებულება მიმდინარე დოლარში და დანადგარის შესყიდვის პირობები. ქვემოთ მოცემულია ამ პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულების გამოსათვლელი ტოლობა. ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ მომავალი ნაღდი ფულის ნაკადი იყოფა ორ ფაქტორად; ერთი ფაქტორი ასახავს ფულის ღირებულებას დროში და მეორე მსყიდველობითი უნარის მხრივ დანაკარგს ინფლაციის გამო. იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ ყველა ნაღდი ფულის ნაკადი გარდაიქმნას მის ეკვივალენტურ დოლარში.

$$\text{წმინდა მიმდინარე ღირებულება} = -\frac{125{,}000}{(1.10)^0 \times (1.02)^0} + \frac{50{,}000}{(1.10)^1 \times (1.02)^1} + \frac{50{,}000}{(1.10)^2 \times (1.02)^2} + \frac{50{,}000}{(1.10)^3 \times (1.02)^3} = -\ \$5{,}320$$

პირველი ნაბიჯი მოიცავს ცალკეული წილადის რეგულირებას, რაც ნიშნავს ნაღდი ფულის ნაკადის მიმდინარე ღირებულებით ასახვას; მეორე ნაბიჯი – ცალკეული წილადის მრიცხველი არის რეგულირებული ნაღდი ფულის ნაკადის მიმდინარე მსყიდველობითი უნარის მქონე დოლარში.

ვიდრე აღნიშნულ დამღლელი ორი ნაბიჯის შემცველი კალკულაცია შესრულდებოდეს ცალკეული ნაღდი ფულის ნაკადისთვის, ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ შესაფერისი დისკონტირების განაკვეთი:

დროით და ინფლაციით რეგულირებული დისკონტირების განაკვეთი =
(1 + კაპიტალის ღირებულება)X (1+ინფლაციის დონე) – 1

Danny Company-სთვის ეს მაჩვენებელი შემდეგი სახის იქნება:

დროით და ინფლაციით რეგულირებული დისკონტირების განაკვეთი = (1 + კაპიტალის ღირებულება) X (1+ინფლაციის დონე) – 1 = (1.1) X (1.02) – 1 = 1.122-1 = 12.20%

ჩვენ დაგვჭირდება მსხვილფორმატიანი ცხრილის გამოყენება, რადგან ჩვეულებრივი ცხრილი არ გვაძლევს ცხრილის სახით ანუიტეტისა და მიმდინარე ღირებულების კოეფიციენტებს ნილადის სახის დისკონტირების მაჩვენებლისთვის. 12.2%-იანი მაჩვენებლისა და მსხვილფორმატიანი ცხრილის გამოყენებით, გავარკვეთ, რომ აღნიშნული ინვესტიციის წმინდა მიმდინარე ღირებულება არის – 5,321 რაც ასახულია 11-19 სურათზე.

სურათი 11-19
Danny Company: დაბეგვრის შემდეგ ნაღდი ფულის ნაკადი

	0 წელი	1 წელი	3 წელი	4 წელი	სულ
დაბეგვრის შემდეგ ნაღდი ფულის ნაკადი	2125,000	50,000	50,000	50,000	
მიმდინარე ღირებულება 12.2%	2125,000	44,563	39,718	35,399	25,320

ახალი პროდუქტის შეფასება: მაგალითი

ჩავთვალოთ, რომ გაქვეთ შესაძლებლობა განახორციელოთ ინვესტიცია ახალ პროდუქტში, რომელსაც გააჩნია 10-წლიანი სასიცოცხლო ციკლი. საწყისი ინვესტიცია მოიცავს 10 მილიონ დოლარს, რომელიც ჩაიდება დანადგარებსა და აღჭურვილობაში, რომელთა სალიკვიდაციო ღირებულება შეადგენს 200,000 დოლარს მეათე წლის ბოლოს. თქვენი ფიქრი მიმართულია იმისკენ, რომ პროდუქტი მოიტანს მოგებას 2.5 მილიონ დოლარს პირველ ნელს და შემდეგ მოგების მაჩვენებელი დაეცემა 10%-ით წლიურად. კომპანიის ზღვრული გადასახადის მაჩვენებელი არის 40% და დაბეგვრის შემდეგ კაპიტალის ღირებულება შეადგენს 7%-ს. განახორციელებთ ინვესტიციას აღნიშნულ პროდუქტში?

11-20 სურათზე შეჯამებულია ამ მაგალითის დეტალები. ჩვენ განვიხილავთ ამ ინვესტიციის შესაძლებლობას კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების სხვადასხვა კრიტერიუმების გადმოსახედიდან. ამ სიტუაციაში ორგანიზაციას შეუძლია გამოიყენოს რამოდენიმე მიდგომა ინვესტიციის შესაფასებლად, რაც მოგვცემს იმას, რომ კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების სხვადასხვა მიდგომა შეაფასებს ინვესტიციის შესაძლებლობას განსხვავებულად. მაგალითად, ორგანიზაციას შეუძლია უარი თქვას დადებითი მიმდინარე ღირებულებისა და ხანგრძლივი გამოსყიდვის პერიოდის მქონე პროექტზე რისკების გათვალისწინების გამო. აქედან გამომდინარე, თუ ორგანიზაცია იყენებს კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების რამოდენიმე კრიტერიუმს, მან უნდა შეიმუშაოს ინდივიდუალური და შესაბამისად სპეციალური მიდგომა, რათა დაადგინოს თუ როგორ გააკეთოს არჩევანი იმ სიტუაციაში, როცა სხვადასხვა მიდგომა გვაძლევს განსხვავებულ რეკომენდაციებს. მსგავსი პრობლემატური და განსაკუთრებული ბუნების გამო, რაც უკავშირდება მიდგომების დროს კონფლიქტური რეკომენდაციების მოწოდებას, ეს მიდგომები არ არის განხილული თავის ამ ნანილში. ამის ნაცვლად, აქცენტს გავაკეთებთ ცალკეული მიდგომის ინდივიდუალურ გამოყენებაზე.

სურათი 11-20
ახალი პროდუქტის შეფასების მაგალითი

წელი	ნაღდი ფულის ნაკადი	ცვეთა	დასაბეგრი შემოსავალი	გადასახადი 40%	გაუღატრული შემოსავალი	წმინდა ფულადი ნაკადები	PV კოეფიციენტი	PV
0	($10,000,000)							($10,000,000)
1	$2,500,000	$980,000	$1,520,000	$608,000	$912,000	$1,892,000	0.9346	$1,768,224
2	2,250,000	980,000	1,270,000	508,000	762,000	1,742,000	0.8734	1,521,530
3	2,025,000	980,000	1,045,000	418,000	627,000	1,607,000	0.8163	1,311,791
4	1,822,500	980,000	842,500	337,000	505,500	1,485,500	0.7629	1,133,281
5	1,640,250	980,000	660,250	264,100	396,150	1,376,150	0.7130	981,176
6	1,476,225	980,000	496,225	198,490	297,735	1,277,735	0.6663	851,409
7	1,328,603	980,000	348,603	139,441	209,162	1,189,162	0.6227	740,550
8	1,195,742	980,000	215,742	86,297	129,445	1,109,445	0.5820	645,707
9	1,076,168	980,000	96,168	38,467	57,701	1,037,701	0.5439	564,440
10	1,168,551	980,000	(11,449)	(4,580)	(6,869)	1,173,131	0.5083	596,360
სულ								$114,469

სურათი 11-21
ახალი პროდუქტის შეფასების მაგალითი გამოსყიდვის კრიტერიუმი

წელი	ნაღდი ფულის ნაკადი	ცვეთა	დასაბეგრი შემოსავალი	გადასახადი 40%	წმინდა ფულადი ნაკადები	ნაშთური წმინდა ფულადი ნაკადები
0	($100,000,000)				($10,000,000)	($10,000,000)
1	$2,500,000	$980,000	$1,520,000	$608,000	$1,892,000	(8,108,000)
2	2,250,000	980,000	1,270,000	508,000	1,742,000	(6,366,000)
3	2,025,000	980,000	1,045,000	418,000	1,607,000	(4,759,000)
4	1,822,500	980,000	842,500	337,000	1,485,500	(3,273,500)
5	1,640,250	980,000	660,250	264,000	1,376,150	(1,897,350)
6	1,476,225	980,000	496,225	198,490	1,277,735	(619,615)
7	1,328,603	980,000	348,603	139,441	1,189,162	569,547
8	1,195,742	980,000	215,742	86,297	1,109,445	1,678,992
9	1,076,168	980,000	96,168	38,467	1,037,701	2,716,693
10	1,168,551	980,000	(11,449)	(4,580)	1,173,131	3,889,823

გამოსყიდვის კრიტერიუმი

11-21 სურათზე წარმოდგენილია პროექტის გამოსყიდვის პერიოდის გამოსათვლელად საჭირო ინფორმაცია. ის გვიჩვენებს, რომ ინვესტიციის აღდგენა ხდება მეშვიდე წელს. ინტერპოლაციის გამოყენებით გამოსყიდვის პერიოდი არის 6.52, რაც მიღებულია ქვემოთ მოცემული ტოლობით:

$$\text{გამოსყიდვის პერიოდი} = 6 + \frac{\$619,615}{\$1,189,162} = 6.52 \text{ წელი}$$

ორგანიზაციამ, რომელიც იყენებს გამოსყიდვის კრიტერიუმს უნდა გადაწყვიტოს არის თუ არა ის მზად მიიღოს ეს პროექტი თავისი გამოსყიდვის პერიოდის ხანგრძლივობით.

ბუღალტრული უკუგების განაკვეთის კრიტერიუმი

საშუალო ბუღალტრული შემოსავლის ციფრების დაანგარიშების შედეგად 11-20 სურათის მეექვსე სვეტში ჩვენ შეგვიძლია განვსაზღვროთ, რომ მოსალოდნელი საშუალო ბუღალტრული შემოსავალი აღნიშნული ინვესტიციისთვის შეადგენს 388,982 დოლარს. საშუალო ინვესტიციის დონე არის 5,100,000 დოლარი, როგორც ეს მითითებულია ქვემოთ ტოლობაში:

$$\text{საშუალო წლიური ინვესტიცია} = \frac{\text{საწყისი ინვესტიცია} + \text{ლიკვიდაციო ღირებულება}}{2}$$

$$= \frac{\$10,000,000 + \$200,000}{2} = \$5,100,000$$

აქედან გამომდინარე, ბუღალტრული უკუგების განაკვეთი არის 7.63%, რაც აღნიშნულია ტოლობაში:

$$\text{ბუღალტრული უკუგების განაკვეთი} = \frac{\text{საშუალო ბუღალტრული შემოსავალი}}{\text{საშუალო ინვესტიცია}} = \frac{\$388,982}{\$5,100,000} = 7.63\%$$

ორგანიზაციამ უნდა გადაწყვიტოს მისაღებია თუ არა მისთვის ბუღალტრული უკუგების განაკვეთი.

წმინდა მიმდინარე ღირებულების კრიტერიუმი

11-20 სურათი გვიჩვენებს პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულების გამოთვლას, რომელიც შეადგენს 114,469 დოლარს. რადგან წმინდა მიმდინარე ღირებულება დადებითია, ამ კრიტერიუმზე დაყრდნობით პროექტი მისაღები უნდა იყოს. გამოვიყენოთ IRR ფუნქცია, რომელიც აღწერილი იყო ESS 6-ში ან (2) ვუზრუნველყოთ მსხვილფორმატიანი ცხრილის ორგანიზება, რომ დისკონტირების მაჩვენებლის ცვალებადობით შესაძლებელი გახდეს აღნიშნული ცვლილების შედეგზე იოლი დაკვირვება.

ქვემოთ მოცემულია მსხვილფორმატიანი ცხრილის ორგანიზების ერთი მეთოდი, რაც ზემოთ ნახსენები მიდგომის განხორციელების საშუალებას იძლევა.

დისკონტირების განაკვეთი						7%
წელი	ნაღდი ფულის ნაკადი	ამორტიზაცია	დასაბეგრი შემოსავალი	გადასახადი 40%	წმინდა ნაღდი ფულის ნაკადი	მიმდინარე ღირებულება
0	210,000,000	0	0	0	-$10,000,000	-$10,000,000
1	2,500,000	980,000	1,520,000	608,000	1,892,000	1,768,224
2	2,250,000	980,000	1,270,000	508,000	1,742,000	1,521,530
3	2,025,000	980,000	1,045,000	418,000	1,607,000	1,311,791
4	1,822,500	980,000	842,500	337,000	1,485,500	1,133,281
5	1,640,250	980,000	660,250	264,100	1,376,150	981,176
6	1,476,225	980,000	496,225	198,490	1,277,735	851,409
7	1,328,603	980,000	348,603	139,441	1,189,162	740,550
8	1,195,742	980,000	215,742	86,297	1,109,445	645,707
9	1,076,168	980,000	6,168	38,467	1,037,701	564,440
10	1,168,551	980,000	211,449	24,580	1,173,131	596,360
პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება						$114,469
პროექტის უკუგების შიდა განაკვეთი						7.28%

აღნიშნული მონყობილია ისე, რომ ზედა მარცხენა კუთხე არის A1. დისკონტირების განაკვეთი მოთავსებულია უჯრედში C1. თითოეული მიმდინარე ღირებულების გამოთვლები იყენებს C1 მონაცემს. მაგალითად, მესამე პერიოდისთვის ნაღდი ფულის ნაკადის წმინდა მიმდინარე ღირებულების გამოთვლა შემდეგია:

= F6/(1 +G1)^A6

F6 არის ნაღდი ფულის ნაკადის წმინდა მიმდინარე ღირებულება მესამე პერიოდისთვის, C1 არის დისკონტირების განაკვეთი და A6-მესამე წელი. აღნიშნული მიდგომა მოიცავს C1 უჯრედის მაჩვენებლის ცვლილებას, ვიდრე პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება ნულს არ გაუტოლდება.

ალტერნატიული მიდგომა მოიცავს Excel-ის IRR ფუნქციის გამოყენებას. შემდეგი ფორმულის შეყვანა ხდება უჯრედში G15:

= IRR(F3:F13,0.07)

ეს ფორმულა გამოითვლის უკუგების შიდა განაკვეთის-7.28%-ს.

ნაღდი ფულის ნაკადების გაურკვევლობა

კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების ანალიზი ეყრდნობა მომავალი ნაღდი ფულის ნაკადის საკარაუდო შეფასებებს. რადგან ამ შეფასებების რეალიზება ყოველთვის არ ხდება, მრავალი გადაწყვეტილების მიმღები პირის სურვილია იცოდეს, თუ როგორ მოქმედებს მათი მოსაზრებები მიღებულ გადაწყვეტილებებზე. მომავალი ნაღდი ფულის ნაკადის შეფასება მნიშვნელოვან, მაგრამ რთულ ამოცანას წარმოადგენს. ის არსებითია, რადგან მრავალ გადაწყვეტილებაზე ახდენს გავლენას და რთულია რადგან შეფასებები ასახავს მომავლის იმ გარემოებებს, რომლებიც შესაძლებელია პრაქტიკაში ორგანიზაციას მანამდე არ ჰქონია.

უმეტესი ნაღდი ფულის ნაკადი შეფასებისას ხასიათობრივია, რაც ნიშნავს, რომ ის მომზადებულია წინა გამოცდილების მიხედვით. მაგალითად, მწარმოებლისგან მიღებული

პრეტენზიების საფუძველზე, ახალმა დანადგარმა შესაძლებელია შეამციროს ხარჯები 10%-ით. მრავალი ორგანიზაცია აღიარებს, რომ სწავლა სისტემატიურად ამცირებს ახალი სისტემის ან პროცესის ხარჯებს. ახალი პროდუქტის გაყიდვებთან დაკავშირებული ნაღდი ფულის ნაკადი ხშირად შეფასებულია მსგავს პროდუქტთან არსებული გამოცდილების საფუძველზე. პროგნოზი ჩვეულებრივ იწყება წინა გამოცდილებით და ხორციელდება შესაბამისი შესწორებებით.

მინი-მაქსის მეთოდი

ნაღდი ფულის ნაკადის შეფასების მინი-მაქსის მეთოდი (high low method) იწყება მგეგმავებისთვის დავალების მიცემით, რომელიც გულისხმობს ყველაზე სავარაუდო გადაწყვეტილების შედეგებს, როგორიცაა ხარჯის შემცირება, შემოსავლის ზრდა და ასევე ყველაზე მაღალი და დაბალი მაჩვენებლების დადგენა. მგეგმაეი შემდეგ აგებს ნორმალურ განაწილებას, დისტრიბუციას საშუალო არითმეტიკულის გამოთვლით, რომელიც ყველაზე მეტად უტოლდება სავარაუდო მაჩვენებელს და სტანდარტულ გადახრას, რომელიც ტოლია ყველაზე მაღალი სავარაუდო მაჩვენებელს გამოკლებული საშუალო და გაყოფილი სამზე.

მაგალითად, დავუშვათ, რომ Murphy Company ამონტაჟებს ახალ დანადგარს, რომელიც საკარაუდოდ გაზრდის ხარისხს და შეამცირებს პროდუქციის თვითღირებულებას. შედეგი მოიცავს შემოსავლის ზრდასა და წარმოების ხარჯების შემცირებას. მგეგმაეი დარწმუნებულია, რომ ახალ დანადგარს ყველაზე დიდი გავლენა ექნება დაბეგვრამდე ნაღდი ფულის ნაკადის ზრდაზე, რაც შეადგენს 100,000 დოლარს წელში, თუმცა, მგეგმავს ასევე სჯერა, რომ შედეგი შეიძლება იყოს ყველაზე დაბალი 70,000 დოლარი ან ყველაზე მაღალი 130,000 დოლარი. დავუშვათ, რომ სარგებელი ნორმალურად ნაწილდება; სარგებელის სავარაუდო განაწილების სტანდარტული გადახრა არის 10,000 დოლარი ($130,000-$100,000/3), რადგან მხოლოდ უმნიშვნელო ალბათობა არსებობს, რომ დაკვირვება დარჩება საშუალოს სამი სტანდარტული გადახრის გარეთ.

მხოლოდ საშუალო ან მოსალოდნელი შეფასების მაჩვენებელია საჭირო წმინდა მიმდინარე ღირებულების მოდელისთვის, მაგრამ შესაძლო შედეგების განაწილების შეფასების დროს, მგეგმავს შეუძლია გააკეთოს სავარაუდო განაცხადი შედეგების შესახებ. აღნიშნულ მაგალითში, თუ მგეგმავს სჯერა, რომ შესაძლო შედეგებს აქვს ნორმალური განაწილება საშუალო მაჩვენებლით 100,000 დოლარის ფარგლებში და სტანდარტული გადახრა $10,000 დოლარია, მას შეუძლია განაცხადოს: „მე მჯერა, რომ ალბათობა არის დაახლოებით 98% (.9773), წმინდა ნაღდი ფულის ნაკადის სარგებელი იქნება სულ ცოტა 80,000 დოლარი, შესაბამისად მხოლოდ 2%-იანი შანსი არსებობს სხვაგვარი შედეგების მისაღებად ნორმალური განანილების დროს.

მოსალოდნელი ღირებულების მეთოდი

მოსალოდნელი ღირებულების მეთოდის (expected value method) დროს მგეგმავი განსაზღვრავს ოთხ ან ხუთ შესაძლო შედეგს და ანაწილებს ცალკეულს განხორციელების ალბათობის მიხედვით ისე, რომ მთლიანი ალბათობა ერთის ტოლია. შემდეგ სავარაუდო შეფასების მაჩვენებელი გამოითვლება ცალკეული შეფასების აწონვით თავის ალბათობიდან გამომდინარე. მაგალითად, Benny Manufacturing განიხილავს არსებულ სიმძლავრეზე100,000 ერთეულის დამატებას. სიმძლავრის დამატების შეფასების პროცესის ნაწილი განისაზღვრება მისი ეფექტიანად გამოყენების მიხედვით. მგეგმავს შემუშავებული აქვს შეფასებები, რომელიც მოცემულია 11-22 სურათზე.

სურათი 11-22
Benny Manufacturing -ის ალბათობის შეფასება

გამოყენება	ალბათობა	წონა
50,000 ერთეული	0.1	5,000
60,000 ერთ.	0.3	18,000
70,000 ერთ.	0.3	21,000
80,000 ერთ.	0.2	16,000
90,000 ერთ.	0.1	9,000
მოსალოდნელი ღირებულება		69,000

გამოთვლები გვთავაზობს, რომ მგეგმავის აზრით, საშუალო გამოყენება შეადგენს 69,000 ერთეულს ახალ სიმძლავრეზე. აღნიშნული შეფასება გამოყენებული იქნება კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების მოდელისთვის, რომ განისაზღვროს შემოსავალი და სიმძლავრის დამატების ხარჯის ეფექტიანობა.

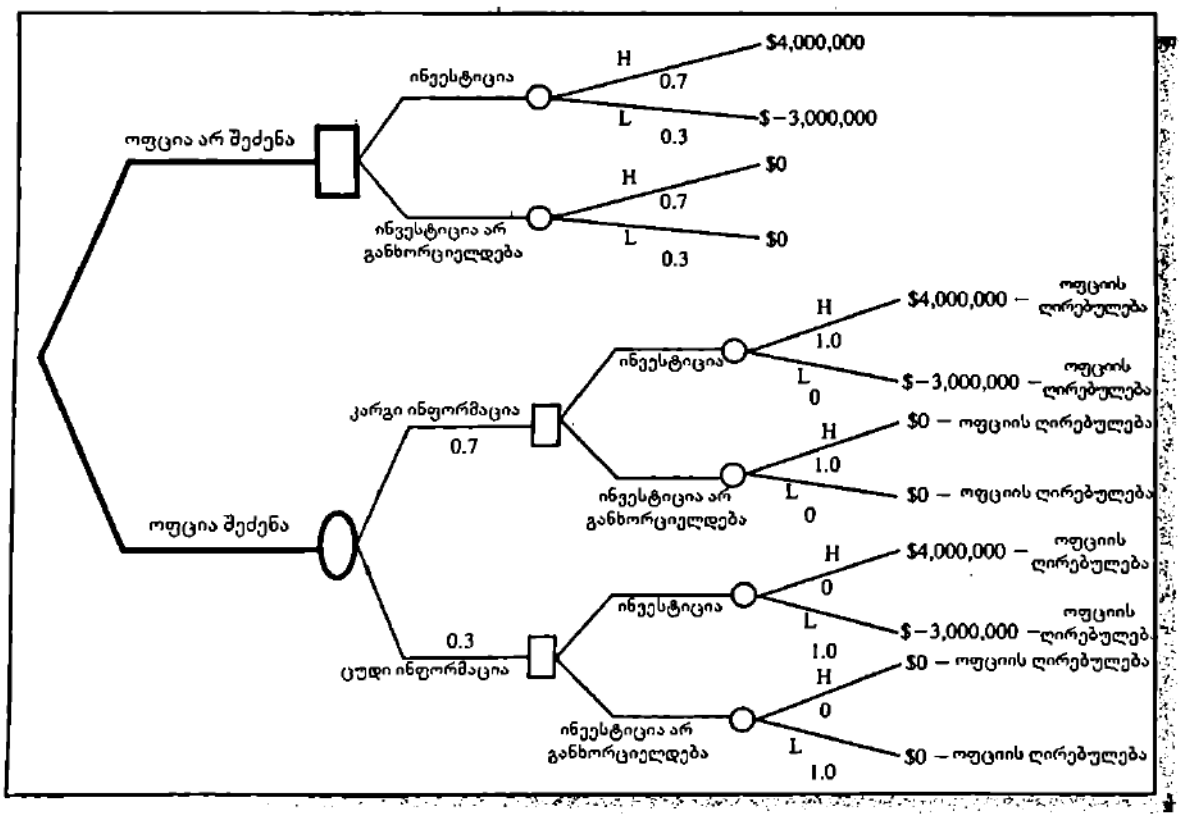
მოსალოდნელი ღირებულების ალბათობა

დავუშვათ, რომ Fyfe Comoany-ის კვლევით ჯგუფში შეიმუშავეს ახალი პროდუქტი. მგეგმავებმა განსაზღვრეს, რომ პროექტთან დაკავშირებული ნაღდი ფულის ნაკადის წმინდა მიმდინარე ღირებულება იქნება 1.9 მილიონი დოლარი, როცა კაპიტალის ღირებულებაა 10%. თუ კომპანია გამოიყენებს წმინდა მიმდინარე ღირებულების კრიტერიუმს ინვესტიციის შეფასებისთვის, მან უნდა აირჩიოს განახორციელოს თუ არა პროექტი.

რადგან მენეჯმენტის მთავარი ჯგუფი ემზადება აღნიშნული პროექტის მისაღებად, ის გაარკვევს, რომ ამ პროექტთან დაკავშირებული ნაღდი ფულის ნაკადი არამდგრადია. არსებობს 70% შანსი, რომ პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება იქნება 4 მილიონი დოლარი, ანუ მაღალი (H) ამონაგები და 30% შანსი იმისა, რომ წმინდა მიმდინარე ღირებულება იქნება – 3 მილიონი დოლარი, დაბალი (L) ამონაგები. პროექტის საკარაუდო წმინდა მიმდინარე ღირებულება არის 1.9 მილიონი დოლარი (70%X$4+30%X–$3), რაც იყო ის რაოდენობა, რომელიც მგეგმავებმა გამოიყენეს პროექტის დასამტკიცებლად შეთავაზების დროს. თუმცა, თუ მენეჯმენტის ჯგუფი შეაფასებს პროექტს მოსალოდნელი წმინდა მიმდინარე ღირებულების მიხედვით, პროექტი მაინც მისაღები ხდება არამდგრადი ნაღდი ფულის ნაკადის არსებობის პირობებშიც.

დავუშვათ, რომ ვიცე პრეზიდენტმა მარკეტინგის სფეროში, რომელიც ასევე ამ ჯგუფის ნევრია, წამოაყენა შემდეგი წინადადება: კომპანიამ უნდა შეიმუშავოს პროტოტიპი, რომლის გამოცდა შესაძლებელი იქნება მომხმარებლის პანელის გამოყენების საშუალებით. ტესტირება ნიშნავს, რომ პროექტი შეყოვნდება ერთი წლის მანძილზე. ვიცე პრეზიდენტს სჯერა, რომ პანელი საშუალებას მისცემს კომპანიას განსაზღვროს რეალუ-

ილუსტრაცია 11-23
მომხმარებლის პანელის გადაწყვეტილება – მოლოდინის ხის დიაგრამა



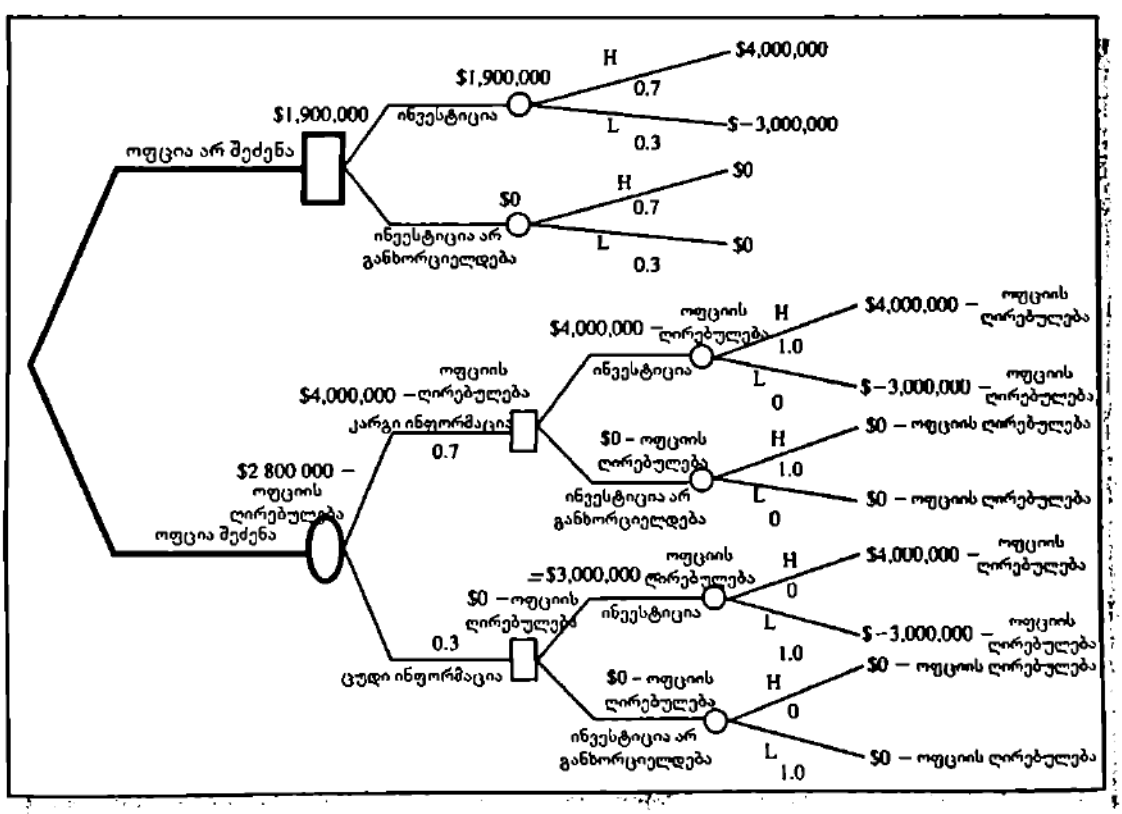
რად რა იქნება წმინდა მიმდინარე ღირებულება – 3 მილიონი თუ 4 მილიონი დოლარი. კომპანიამ უნდა გადაიხადოს თანხა პროტოტიპის შემუშავებისა და მომხმარებლის პანელის გამოცდისთვის? ტესტირების ღირებულება შეადგენს 0.65 მილიონ დოლარს.

მიმდინარე მონაცემებით, რომელიც წარმოადგენს წინადადების შეფასების საფუძველს არსებობს 70%-იანი შანსი, რომლის მიხედვით მომხმარებლის პანელი აჩვენებს, რომ პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება იქნება 4 მილიონი დოლარი, რასაც მოჰყვება პროექტის გაგრძელება თუ 30%-იანი შანსი, რომლის დროსაც კომპანია მიატოვებს პროექტის განხორციელებას? 11-23 სურათზე წარმოდგენილია შეჯამებული სახით ალტერნატიული გადაწყვეტილებები.

მომხმარებლის პანელის „არ შეიძინო" არჩევანის მიხედვით მგეგმავები მიიღებენ გადაწყვეტილებას წინა მონაცემებზე დაყრდნობით, რაც მოიცავს, რომ მაღალი ამონაგების ალბათობა 70%-ია და დაბალი ამონაგების-30%. ინვესტიციის მოსალოდნელი ღირებულება 1,900,00 დოლარია ($4 მილიონი X70%+– $3 მილიონი X30%) და არაფრის გაკეთების ღირებულება არის 0 დოლარი. აქედან გამომდინარე, მომხმარებლის პანელის შესახებ ინფორმაციის გამორიცხვით, საუკეთესო ალტერნატივას წარმოადგენს ახალი პროდუქტის დაწყება მოსალოდნელი 1.9 მილიონი დოლარის ამონაგებით. 11-24 სურათი გვიჩვენებს აღნიშნულ გათვლებს.

მომხმარებლის პანელის „შეიძინე" არჩევანის მიხედვით, ორი შესაძლო გამოსავალი არსებობს: კარგი და ცუდი ინფორმაცია. თუ ინფორმაცია კარგია, საუკეთესო გადაწყვეტილება მოიცავს ახალი პროდუქტის დაწყებას 4,000,000 დოლარის ღირებულებით; ცუდი ინფორმაციის შემთხვევაში საუკეთესო გადაწყვეტილებაა პროექტის განხორციელების შეწყვეტა და მოსალოდნელი ღირებულება 0 დოლარია. მომხმარებლის პანელის არჩევანის საფუძველზე მგეგმავები შეაფასებენ 70%-ს კარგ ინფორმაციად 4 მილიონი დოლარის ამონაგებით და 30% შანსს ცუდ ინფორმაციად 0 დოლარის ამონაგებით. მომხმარებლის პანელთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების მოსალოდნელი ღირებულება შეადგენს 2.8 მილიონ დოლარს (.7X $4 მილიონი+.3X $0). ყურადღება

სურათი 11-24
მომხმარებლის პანელის გადაწყვეტილება - ღირებულების მოლოდინის ხის დიაგრამა



მიაქციეთ იმას, რომ გადაწყვეტილების მიღების მოსალოდნელი ღირებულება გაიზარდა ინფორმაციის არარსებობის შემთხვევაში, რადგან კომპანიას აქვს პროექტის მიტოვების არჩევანი, როცა ინფორმაცია ცუდია.

მომხმარებლის პანელის გამოყენების შემთხვევაში პროექტი შეყოვნდება ერთი წლით და 2.8 მილიონი დოლარი უნდა იქნეს დისკონტირებული მიმდინარე ღირებულების შესაბამისად. თუ დისკონტირების განაკეთი 10%-ია, 2.8 მილიონი დოლარი ერთი წლის შემდეგ იქნება 2.55 მილიონი დოლარი (S2.8 :1.1), რადგან Fyfe Company მოელის $1.9 მილიონ ამონაგებს პანელის ინფორმაციის გარეშე, ყველაზე უკეთესია გადახდილი იქნეს მომხმარებლის პანელის მენეჯერული არჩევანისთვის, რაც შეადგენს .65 მილიონ დოლარს (S2.55-$1.9). შესაბამისად, მენეჯერული არჩევანის ღირებულება, რომელიც შეყოვნებასა და პანელის გამოყენებას გულისხმობს არის 0.65 მილიონი დოლარი. 11-24 სურათზე შეჯამებული სახით წარმოდგენილია მოსალოდნელი ღირებულებები.

განვიხილოთ რა მოხდება თუ პროექტთან დაკავშირებული ამონაგების არამდგრადობა გაიზრდება. მაქსიმალური არამდგრადობა შესაძლებელია, როცა ცალკეული შედეგი თითქმის თანაბარია. თუ წმინდა მიმდინარე ღირებულების ალბათობა 4 მილიონი დოლარია ან -$3 მილიონი და ორივეს აქვს 50%, მომხმარებლის პანელის ღირებულება იქნება 1.32 მილიონი დოლარი (.5X$4 მილიონი +.5X$0)–(.5X$4 მილიონი-.5X $3 მილიონი). მსგავსია, როცა ამონაგების არამდგრადობა გაიზრდება, როცა შედეგი 70 %-ია, რაც შეადგენს $8 მილიონს და 30%-ის დროს -6 მილიონ დოლარს, ამ შემთხვევაში თქვენ უნდა შეძლოთ ჩვენება, რომ მომხმარებლის პანელის ღირებულებაა 1.29 მილიონი დოლარი. მენეჯერული არჩევანის ღირებულება, რომელიც მოიცავს მომხმარებლის პანელის გამოყენებას და ლოდინს იზრდება ამონაგების არამდგრადობის ზრდის გამო, რადგან არ არსებობს დაცემის რისკი. თუ მომხმარებლის პანელი ამბობს, რომ პროდუქტი წამგებიანია კომპანია მიატოვებს აღნიშნულ პროდუქტს.

აღნიშნულ მაგალითში ჩავთვალეთ, რომ მომხმარებლის პანელი წინასწარ განსაზღვრავს პროექტის ამონაგებს თავის მდგრადობით. აღნიშნული ანალიზი იმუშავებს გარკვეული მოდიფიკაციით, თუ მომხმარებლის პანელი შეცვლის ჩვენს წინა შეფასებებს, მაგრამ ვერ გაითვალისწინებს წინასწარ პროექტის ამონაგებს თავისი მდგრადობით. მომხმარებლის პანელის ინფორმაციის ღირებულება იქნება წინა შემთხვევაში გამოთვლილზე ნაკლები.

უფრო მეტი ინფორმაციის მიღების მიზნით პროექტის შეყოვნების დროს ღირებულების ზრდამ გააღვივა ინტერესი ინვესტიციასთან დაკავშირებული არჩევანის თეორიის გამოყენების მიმართ. ამ პროცესს ეწოდება რეალური ოფციების ანალიზი (real options analysis). აღნიშნული ანალიზის დროს ორგანიზაცია შეისყიდის არჩევანს – ოფციას, რომელიც საშუალებას აძლევს ოფციის მფლობელს შეისყიდოს რეალური აქტივი (შენობა, პროექტი, ან დანადგარი) მომავლის განსაზღვრული დროისთვის განსაზღვრულ ფასად — ამ ოფციას ეძახიან *ევროპულ ქოლ ოფციას*. როგორც ჩვენს წინა მაგალითში ვიხილეთ, ოფციის ღირებულებაზე გავლენას ახდენს აქტივების მომავალი ღირებულების არამდგრადობა. არამდგრადობის ზრდის გამო იზრდება ოფციის ღირებულება, რაც ნიშნავს უფრო მეტ ღირებულებას შეყოვნების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას, რომელიც თავის მხრივ უფრო მეტი ინფორმაციის მიღებას გულისხმობს.

რა-თუ და მგრძნობელობის ანალიზი

არამდგრადობის მართვასთან დაკავშირებული სხვა ორი მიდგომა მოიცავს რა-თუ ანალიზს (what-if analysis) და მგრძნობელობის ანალიზს (sensitivity analysis). Shirley's Doughnut Hole-ს მაგალითში Shirley-მ შეიძლება იკითხოს: „როგორი უნდა იყოს ნაღდი ფულის ნაკადი, რომ პროექტი გახდეს არამიმზიდველი?" საბედნიეროდ, ჩვენ შეგვიძლია გამოვიყენოთ მსხვილფორმატიანი ცხრილი ამ შეკითხვაზე პასუხის გასაცემად.

დღეს უმეტესი მგეგმავები იყენებენ პერსონალურ კომპიუტერებსა და ელექტრონულ მსხვილფორმატიან ცხრილებს კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებისთვის. მგეგმაველებს შეუძლიათ შექმნან მსხვილფორმატიანი ცხრილი გადაწყვეტილების ძირითად პარამეტრებში ცვლილების შეტანის მიზნით. თუ ანალიზი აღმოაჩენს პარამეტრის ცვლილების გავლენას შედეგზე, ჩვენ ვუწოდებთ აღნიშნულ კვლევას *რა-თუ ანალიზს*. მაგალითად, მგეგმავმა შეიძლება იკითხოს: „რა იქნება ჩემი მოგება თუ გაყიდვები მხოლოდ გეგმის 90%-ია?" მგეგმავის კვლევას, რომელიც მოიცავს პარამეტრის ცვლილების გავლენას

სურათი 11-25
წმინდა მიმდინარე ღირებულების გამოთვლა დაბეგვრასთან ერთად

დრო	თანხა	ცვეთა	დასაბეგრი შემოსავალი	გადასახადი 40%	წმინდა ფულადი კოეფიციენტი	PV კოეფიციენტი	PV
0	($70,000)				($70,000)	1.0000	($70,000)
1	17,556	12,000	5,556	2,222	15,334	0.9346	14,330
2	17,556	12,000	5,556	2,222	15,334	0.8734	13,393
3	17,556	12,000	5,556	2,222	15,334	0.8163	12,517
4	17,556	12,000	5,556	2,222	15,334	0.7629	11,698
5	27,556	12,000	5,556	2,222	25,334	0.7130	18,063
სულ							$1

გადაწყვეტილებაზე, ვიდრე შედეგზე ეწოდება *მგრძნობელობის ანალიზი*. მაგალითად, მგეგმავმა შეიძლება იკითხოს რამდენად დაბლა შეიძლება დავარდეს გაყიდვები, სანამ ინვესტიცია გახდება არამიმიზიდველი?"

დავუბრუნდეთ დაბეგვრასთან დაკავშირებულ სიტუაციას Shirley-ს კომპანიაში, დავუშვათ, რომ მოსალოდნელი ზრდადი ნაღდი ფულის ნაკადი საქმიანობიდან იყო მხოლოდ 95% დაგეგმილთან შედარებით, რაც მოიცავს 19,000 დოლარს 20,000 დოლარის ნაცვლად. რჩება თუ არა საცხობი ისევ მიმზიდველ ინვესტიციად? პასუხი დადებითია. როგორც ნაჩვენებია 11-25 სურათზე წლიური ნაღდი ფულის სარგებელი უნდა დავარდეს 17,556 დოლარზე ქვევით ყოველწლიურად, სანამ პროექტი ეკონომიურად მიუღებელი გახდება. ეს არის 12%-იანი ვარდნა შეფასებული 20,000 დოლარიდან, რომელიც დიდი შეცდომა არ არის. აქედან გამომდინარე, გადაწყვეტილება მგრძნობიარეა შეფასებული სარგებლის მიმართ.

განვიხილოთ Southport Consulting-ის მაგალითი, რომელიც გვიჩვენებს თუ როგორ შეუძლია ორგანიზაციას თავი გაართვას არამდგრადობას. კოლეჯისა და უნივერსიტეტის პერსონალის აყვანა ხელმისაწვდომია და Southport Consulting ფიქრობს დაიქირავოს ახალი კონსულტანტები. ცალკეული კონსულტანტი გაივლის ტრენინგების ციკლს, რომელზეც კომპანია დახარჯავს დაახლოებით 30,000 დოლარს. კომპანიას აინტერესებს გამართლებულია თუ არა 30,000 დოლარის დახარჯვა. კომპანია დაქირავებას განიხილავს როგორც კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების შემთხვევას. ცალკეულ შემოსულ კონსულტანტს უხდიან 70,000 დოლარს წლიურად, შეღავათების ჩათვლით და თითოეული ქმნის დაახლოებით 80,000 დოლარ წლიურ წმინდა შემოსავალს (შემოსავალს გამოკლებული მასთან დაკავშირებული ყველა არასახელფასო ხარჯები). ცალკეული კონსულტანტის სარგებლიანობა შესაბამისად შეადგენს 10,000 დოლარს წლიურად.

კომპანიის კონსულტანტები მეტად დაფასებულები არიან კლიენტი ორგანიზაციების მიერ, და მათ ხშირად ქირაობენ მაღალი ხელფასის პირობებით, ვიდრე ეს კომპანიას შეუძლია გადაუხადოს და ამასთანავე დარჩეს მომგებიანი. კონსულტანტები ჩვეულებრივ მიდიან წლის ბოლოს. კონსულტანტის 5 წელზე მეტი ხნით შენახვის ალბათობა ფასდება როგორც ათვლის წერტილი. 11-26 სურათზე, რომელიც ეყრდნობა ნარსულ გამოცდილებას, შეჯამებულია კონსულტანტის 1-დან 5 წლამდე შენახვის ალბათობა და ნაჩვენებია სარგებლის მიმდინარე ღირებულება, როცა ორგანიზაციის კაპიტალის ღირებულებაა 12%.

ახლა შევამოწმოთ სარგებლის მიმდინარე ღირებულება, რომელიც მოცემულია 11-26 სურათზე. მაგალითად ავიღოთ 3-წლიანი ანუიტეტი 10,000 დოლარით დისკონტირებული სახით, როცა დისკონტირების განაკვეთი 12%-ის ტოლია. კონსულტანტის მეორ ზღვრული მარჟის მოსალოდნელი წმინდა მიმდინარე ღირებულება შეადგენს 24,762.70 დოლარს, რომელიც საწყისი დაქირავებისა და ტრენინგის ხარჯებზე ნაკლებია, აღნიშნული გარემოებების გათვალისწინებით კონსულტანტის დაქირავება არ წარმოადგენს მისაღებ ინვესტიციას. (ბონუსი: შეგიძლიათ გეიჩვენოთ, რომ კონსულტანტის მინიმუმი მისაღები წლიური სარგებლიანობა უნდა იყოს დაახლოებით 12,115 დოლარი, იმისთვის, რომ კონსულტანტი გახდეს მიმზიდველი აღნიშნულ გარემოებაში?).

სურათი 11-26
Southport Consulting-ის სარგებლის მიმდინარე ღირებულება

შენახვის წლები	ალბათობა	სარგებლის მიმდინარე ღირებულება	შენონილი
1	0.1	$8,928.57	$892.86
2	0.2	$16,900.51	$3,380.10
3	0.3	$24,018.31	$7,205.49
4	0.2	$30,373.49	$6,074.70
5	0.2	$36,047.76	$7,209.55
მოსალოდნელი წმინდა მიმდინარე ღირებულება			$24,762.70

პრაქტიკაში

მოდელირების გამოყენება პროექტის რისკის დასადგენად

ორგანიზაციები დიდი სიხშირით უბრუნდებიან მოდელირებას კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების პროექტებში რისკების დადგენის მიზნით. გადაწყვეტილების მიმღები პირი აწარმოებს კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისთვის საჭირო მნიშვნელოვანი პარამეტრების სტატისტიკურ და შესაძლებელ შეფასებებს და კომპიუტერული პროგრამა ახდენს პროექტის შესრულების მოდელირებას ბევრ სხვადასხვა კვლევებში.

იმისთვის, რომ მოდელირების მიდგომა სასარგებლო გახდეს, არამდგრადობა უნდა იყოს საკმარისად ისეთი კომპლექსური, რომ სტატისტიკური მეთოდების პირდაპირი გამოყენება (როგორიცაა, პროექტის მოსალოდნელი ღირებულებების გამოთვლა) გახდეს შეუძლებელი. მეორე მოთხოვნა არის ის, რომ გადაწყვეტილების მიმღებ პირს შეეძლოს მოგვაწოდოს გონივრული შეფასებები არამდგრადობის ბუნებასა და ფორმასთან დაკავშირებით.

კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების მოდელირებისთვის ფინანსური მოდელირება მოგვაწოდებს მონაცემებს, როგორიცაა, მინიმალური და მაქსიმალური ამონაგები, ამონაგების განაწილება და დროის პროცენტის შეფასება, რათა პროექტის ამონაგები აჭარბებდეს მოთხოვნილ უკუგების განაკვეთს. აღნიშნული მონაცემები აძლევს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს სხვადასხვა საშუალებებს პროექტთან დაკავშირებული რისკის შესაფასებლად.

თუ თქვენ დაინტერესებული ხართ მეტი წაიკითხოთ მოდელირების შესახებ კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებისას, ჩაატარეთ Web -კვლევა: Monte Carlo simulation in capital budgeting".

სტრატეგიული განხილვა

ჯერჯერობით მხოლოდ მოგება ინკრემენტული შემოსავლიდან ან გრძელვადიანი აქტივებით განპირობებული მოსალოდნელი დანახარჯთა შემცირება იქნა განხილული. გრძელვადიანი აქტივების შეძენასთან დაკავშირებული საერთო სარგებელი იგნორირებას უკეთებს აქტივების სტრატეგიულ სარგებელს, როგორიცაა, გაუმჯობესებული პროდუქტის ხარისხი, გაუმჯობესებული მომსახურება, ან გაუმჯობესებული მწარმოებლურობის ფუნქცია, რომელთაც არსებითი მნიშვნელობა გააჩნიათ მზარდი კონკურენციის მქონე გლობალურ ბაზარზე. სტრატეგიული სარგებელი კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების მაგალითის შემთხვევაში საკამათო საკითხია, რადგან მსგავსი სარგებლის შეფასება ძალიან რთულია და შესაბამისად რისკს შეიცავს. თუმცა, სტრატეგიული სარგებელი სავარაუდოდ არის უფრო რთული შეფასების მხრივ, ვიდრე მოსალოდნელი გაყიდვებიდან მიღებული მოგება ან მოსალოდნელი თვითღირებულების შემცირება.

სტრატეგიული სარგებელი ასახავს გაზრდილ შემოსავალსა და პოტენციურ მოგებას, რომელიც თან ახლავს გრძელვადიან აქტივებს. ჩვეულებისამებრ, გრძელვადიან აქტივებს გააჩნიათ შემდეგი სტრატეგიული სარგებელი:

1. ის საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას აწარმოოს პროდუქცია ან გასწიოს მომსახურება, რომელიც კონკურენტებს არ შეუძლიათ. მაგალითად, პატენტის მეთოდის შემუშავებით შეიძლება პროდუქტის წარმოება, რომლის გამეორება კონკურენტს არ შეუძლია;
2. ის ხელს უწყობს პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესებას შეცდომების შემცირების გზით. მაგალითად, დამუშავების პროცესის გაუმჯობესებით;
3. ის ხელს უწყობს პროდუქტის წარმოებისთვის საჭირო ციკლის დროის შემცირებას – მაგალითად, 1-საათში ფოტოს დამზადების დანერგვა.

მაგალითად, Shirley's Doughnut Hole-ს შეუძლია განიხილოს ახალი საცხობის ინვესტიციის საკითხი, რომელსაც აქვს სენსორი პროდუქციის ცხობის დასრულებისას, რომ პროდუქცია მზად არის და გამოაგდოს ავტომატურად ღუმელიდან. მსგავს საცხობს გააჩნია შემდეგი სარგებელი:

1. ის საშუალებას აძლევს კომპანიას დაიქირავოს ნაკლებკვალიფიციური და დაბალ ანაზღაურებადი თანამშრომლები;
2. გარეგანი ფაქტორების კომპენსაციით, როგორიცაა, გარეგანი ტემპერატურა და ტენიანობა, საცხობმა შეიძლება გააუმჯობესოს ცხობის თანმიმდევრობა და შესაბამისად, პროდუქტის ხარისხი. როგორც მცხობელები აცხადებენ Shirley-ს ღვეზელის ხარისხი ყველაზე მეტად დამაკმაყოფილებელია. მსგავს სიტუაციაში, ავტომატური საცხობის სარგებელი შეიძლება შეიცავდეს გაყიდვების ზრდას და ოპერატიული ხარჯების შემცირებას, თუ სხვა კონკურენტებს არ გააჩნიათ მსგავსი საცხობი. მეორეს მხრივ, ავტომატურმა საცხობმა შეიძლება თავიდან აირიდოს გაყიდვების შემცირება მიუხედავად იმისა, სხვა კონკურენტები ასეთ საცხობს შეისყიდიან თუ არა.

სხვა სიტუაციაში, ავტომატური საცხობის შეძენა სარგებელს მოუტანს კომპანიას, რაც უნდა იქნეს გადატანილი კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების ანალიზში. უფრო მეტიც, ნებისმიერი, კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების ანალიზი უნდა ასახავდეს კონკურენტებისთვის ხელმისაწვდომ ალტერნატივებს და არა მარტივად იმის დაშვებას, რომ არსებული მდგომარეობა გაგრძლდება უსასრულოდ.

განხორციელების შემდგომი აუდიტი და კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება

საქმიანობის შემდგომ აუდიტს შეუძლია მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებაში, რომელიც არის სუბიექტური განსჯის საგანი. გრძელვადიანი აქტივის შესყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების გადახედვას ეწოდება კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების განხორციელების შემდგომი აუდიტი (postimplementation audit) და არის ძალიან ფასეული ანალიზი გადაწყვეტილების მიმღები პირებისთვის.

კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების მოდელის გამოყენებით მიღწეული გადაწყვეტილება დიდწილად ეყრდნობა შეფასებებს, განსაკუთრებით ისეთს, რომელიც დაკავშირებულია პროექტის ნაღდი ფულის ნაკადთან და მის ხანგრძლივობასთან. აღნიშნული შეფასებები შეიძლება შეგროვდეს ბევრი წყაროდან: წარსული გამოცდილება, განსჯა, ან სხვების გამოცდილება, როგორიცაა კონკურენტები. როდესაც ხდება შეფასებების გამოყენება მოწოდებული გეგმის მხარდასაჭერად, გასათვალისწინებელია ქცევითი ასპექტი, რომელიც დევს ამ გეგმის უკან და რაც ძალიან მნიშვნელოვანია. მაგალითად, წარმოების ზედამხედველი, რომელიც გახარებულია იმით, რომ გააჩნია ყველაზე ბოლო გამოშვების წარმოების დანადგარები, შეიძლება განწყობილი იყოს ოპტიმისტურად და რეალურად არ დაფიქრდეს სარგებელზე, რომელიც მოაქვს ხარჯის შემცირებასთან და ხარისხისა და პროდუქციის დროის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული აღჭურვილობის შესყიდვას. აღნიშნული ქცევა შემცირებული სახითაა გამოხატული, როცა ადამიანი გაგებით ეკიდება იმას, რომ აღჭურვილობის შესყიდვისას კომპანია ადარებს აღჭურვილობის შესყიდვის სასარგებლო შედეგებს მაღალ ხარჯებს ცვეთის ჩათვლით, რაც შემდეგში გადანაწილდება წარმოებულ პროდუქტზე აქტივის შესყიდვის გამო.

მრავალი ორგანიზაცია ვერ ახერხებს კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებაში გაკეთებული შეფასებების შედარებას მიმდინარე შედეგებთან. ეს გახლავთ შეცდომა სამი მიზეზის გამო:

1. შეფასებების შედეგებთან შედარებით ორგანიზაციის მგეგმავებს შეუძლიათ განსაზღვრონ თუ მათი შეფასებები სად არ არის სწორი და ეცადონ თავიდან აირიდონ მსგავსი შეცდომები მომავალში;
2. მგეგმავების გამოცდილების შეფასებით ორგანიზაციას შეუძლია განსაზღვროს და დააწინაუროს ისინი, ვინც კარგია კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების გადაწყვეტილებების მიღების საკითხებში;
3. გრძელვადიანი აქტივების შეძენის შედეგების აუდიტის დროს კომპანიები ქმნიან გარემოს, რომელშიც მგეგმავები ნაკლებად ცდილობენ ნაღდი ფულის ნაკადის სარგებლის შესახებ შეფასებების გაბერვას პროექტების დამტკიცების მიზნით.

ორგანიზაციები ასევე შეიმუშავებენ დისკრეციული ხარჯების გეგმას, რაც არ არის კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებით გათვალისწინებული, როგორიცაა კვლევა და განვითარება, რეკლამირება და ტრენინგი. მსგავს საკითხებს მოაქვს სარგებელი, რომლის რეალიზება ხდება მომავალში დიდი პერიოდის მანძილზე. თუმცა, საზოგადოდ აღიარებული აღრიცხვის პრინციპები (GAAP) მოითხოვს, რომ დისკრეციული ხარჯები, რომელიც არ არის დაკავშირებული კაპიტალდაბანდებასთან, აღრიცხული უნდა იქნეს ხარჯებში შესაბამის პერიოდებში მათი მომავალი სარგებლის მოტანის მიუხედავად.

დისკრეციულ ხარჯებთან ფინანსური აღრიცხვის დამოკიდებულების მიუხედავად, დისკრეციულ ხარჯების სიდიდიდან გამომდინარე უნდა მოხდეს მათი შეფასება კაპიტალურ ხარჯების მქონე პროექტების მსგავსად შესაძლებლობის შემთხვევაში. დისკრეციული ხარჯების ანალიზის ეს მიდგომა იმ გამოყენების იდენტურია, რომელიც კაპიტალის ინვესტიციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას უკავშირდება. მგეგმავებმა უნდა გაითავლისწინონ დისკონტირებული ნაღდი ფულის შემოდინება (სარგებელი) და დისკონტირებული ნაღდი ფულის გადინება (ხარჯები), რომელიც ასოცირდება კაპიტალური ხარჯების პროექტებთან და მიიღოს პროექტი, იმ შემთხვევაში, როცა დისკონტირებული ნაღდი ფულის ნაკადის წმინდა მიმდინარე ღირებულება დადებითია.

DOW CHEMICAL-ის მიერ UNION CARBIDE-ის შესყიდვასთან დაკავშირებული ეპილოგი

ამ თავში მოწოდებული იყო კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების დროს გადაწყვეტილების შეფასების რამოდენიმე მეთოდი, ჩვენი მაგალითის შემთხვევაში Dow Chemical-ის მიერ Union Carbide-ის შესყიდვა 9.3 მილიარდი დოლარის ფარგლებში. თუმცა, ხელთ არ გვაქვს ყველა ფაქტი, რომელიც გამოიყენა აღმასრულებელმა ჯგუფმა შესყიდვის გასამყარებლად, მაგრამ შეგვიძლია შევაფასოთ შესყიდვასთან დაკავშირებული ფართო მონაცემები გამოქვეყნებული ფინანსური ინფორმაციის მიხედვით.

Union Carbide-ის მონაცემებით წმინდა შემოსავალი იყო 403 მილიონი დოლარი 1993 წელს. საშუალო წლიური წმინდა შემოსავალი აღრიცხული Union Carbide-ის მიერ მეხუთე ფისკალურ წელს, რომელიც წინ უსწრებდა შესყიდვას შეადგენდა 586 მილიონ დოლარს.

დავუშვათ, რომ Dow Chemical-ის კაპიტალის ღირებულება იყო 12%. უვადო ანუიტეტის, რომელიც 403 მილიონ დოლარს შეადგენს მიმდინარე ღირებულება არის $3.4 მილიარდი დოლარი:

$$\text{უვადო (მუდმივი) მიმდინარე ღირებულება} = \text{ანუიტეტის ღირებულება}/\text{კაპიტალის ღირებულება}$$
$$= 403/.12$$
$$= \$3.4 \text{ მილიარდი}$$

გამოვიყენოთ წლიური ანუიტეტის უფრო ოპტიმისტური შეფასება, რომელიც არის საშუალო შემოსავლის დონის ბოლო ხუთი წლის საშუალო. ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ მიმდინარე ღირებულება, რომელიც შეადგენს 4.9 მილიარდ დოლარს (586/.12). უფრო მეტი სიმარტივის, ფართო პროდუქციის ხაზის გაყიდვების ზრდის პოტენციალის ჩვენებისა და Union Carbide-ის აქტივების უფრო ეფექტიანად მართვის მიზნით გამოვიყენოთ 4.9 მილიარდი დოლარი ჩვენს შეფასებებში.

გარდა ამისა, Dow Chemical-ი მოელის, რომ შერწყმული კომპანიის ხარჯები დავარდება 500 მილიონი დოლარით წლიურად ხარჯის რაციონალიზაციის გამო. თუ ჩვენ ჩავთვლით, რომ Dow Chemical-ს გააჩნია 40%-იანი ზღვრული გადასახადის მაჩვენებელი, დაბეგვრის შემდეგ დანაზოგი თანხის ოდენობა იქნება 300 მილიონი დოლარი ($500 მილიონი X (1– გადასახადის მაჩვენებელი). დავუშვათ, რომ ეს ანუიტეტი უვადოა, ხარჯების დანაზოგის მიმდინარე ღირებულება იქნება $2.5 მილიარდი ($300/.12). აქედან გამომდინარე, ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ შესყიდვის შედეგად მიღებული ღირებულება, რაც არის $7.3 მილიარდი ($4.99+$2.5) და ჩვენ დაგვრჩება ასახსნელი 2 მილიარდი დოლარი ($9.3-$7.3), რომელიც შეადგენს შესყიდვის ფასის დაახლოებით 22%-ს.

ეს არის დიდი ოდენობის ნარჩენი ღირებულება, რომლის განმარტება რთულია, მაგრამ შეგიძლიათ იფიქროთ სხვა წყაროებზე, რომელმაც შეიძლება გაზარდოს შესყიდვის

ღირებულება? აღნიშნული თავის დასაწყისში გამართული დისკუსია მიუთითებდა, რომ ანალიტიკოსები მოელოდნენ ქიმიური ნივთიერებების ღირებულების ზრდას მომავალში, რაც გაზრდიდა შემოსავლის ღირებულებას. თქვენი აზრით, ხარჯებიც ასევე გაიზრდება?

ერთი შესაძლებლობა, რაც ახსნის ამ შუალედს მდგომარეობს იმაში, რომ Dow Chemical-ის კაპიტალის ღირებულება ნაკლებია 12%-ზე. დავუშვათ, რომ Dow Chemical-ი იყენებს დაბეგვრის შემდეგ კაპიტალის ღირებულებას 10%-ის ფარგლებში ინვესტიციის შეფასებისთვის. ამ შემთხვევაში, შესყიდული შემოსავლის ღირებულება არის 5.9 ($586/.1) მილიარდი დოლარი და ხარჯის დანაზოგის ღირებულება არის 3.0 მილიარდი დოლარი ($300/.1), რაც მთლიანობაში შეადგენს 8.9 მილიარდ დოლარს, რომელიც 500 მილიონი დოლარის შესყიდვის ფასის ფარგლებშია მოქცეული.

შეჯამება

ამ თავში განხილული და ნაჩვენებია ის მეთოდები, რომელსაც მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები იყენებენ გრძელვადიანი აქტივების (ასევე ცნობილია, როგორც სიმძლავრესთან დაკავშირებული აქტივები, კაპიტალური აქტივები) შესყიდვისა და გამოყენების მიზნით. გრძელვადიანი აქტივები ქმნის რისკს ორგანიზაციისთვის ორი მიზეზის გამო. პირველი, აქტივი ავალდებულებს ორგანიზაციას გამოიყენოს იგი ხანგრძლივი პერიოდით. მეორე, აქტივის ღირებულება ფიქსირებულია მისი შესყიდვის დროს, აქტივის ღირებულება არანაირ დამოკიდებულებაში არ იმყოფება მისი შემდგომი გამოყენების დონესთან. აღნიშნული მიზეზების გამო მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტებს შემუშავებული აქვთ სპეციალური ინსტრუმენტები გრძელვადიანი აქტივებში ჩადებული ინვესტიციის მართვისთვის.

ფულს გააჩნია ღირებულება დროში, რადგან ფული შეიძლება იქნეს ინვესტირებული და დაბრუნდეს უფრო მეტი ოდენობით მომავალში. ეს თავი ნარმოგვიდგენს ფულის დროში ღირებულების არსს და სხვადასხვა ფინანსურ ინსტრუმენტებს, რომელსაც მგეგმავები იყენებენ ფულის დროში ღირებულების გაანალიზებისთვის.

განსაკუთრებული მნიშვნელობის მატარებელია ცნება – ფულის მიმდინარე ღირებულების ჯამი, ან ფულადი ნაკადების ჯამის არსი, რომელიც მომავალი ღირებულების მიმდინარე ეკვივალენტია, რომელიც უნდა იქნეს მიღებული ან გადახდილი. ფულის დროში ღირებულების გამო მისი მნიშვნელობა უფრო დიდია აწმყოში, ვიდრე მომავალში.

ჩვენთვის ნათელი გახდა, რომ კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება არის მეთოდური მიდგომა გრძელვადიან აქტივებში ინვესტიციების შეფასებისას. ამ თავში წარმოდგენილია კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების ექვსი სხვადასხვა მიდგომა. პრაქტიკული მიმოხილვა გვიჩვენებს, რომ გამოსყიდვის მეთოდი, რომელიც არ ცნობს ფულის დროში ღირებულებას, სავარაუდოდ უფრო ფართოდ არის გამოყენებული. წმინდა მიმდინარე ღირებულების მეთოდი, რომელიც ასახავს ფულის დროში ღირებულებას არის ის მიდგომა, რომლის გამოყენებასაც აქტიურად მხარს უჭერენ ფინანსური ანალიტიკოსები და გეთავაზობენ სახელმძღვანელო წიგნებს.

აღნიშნული თავი გვიჩვენებს, თუ როგორ აისახება ინფლაცია და გადასახადები კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების გადაწყვეტილებაში და როგორ ამუშავებენ ანალიტიკოსები ახალ მიდგომებს მოდელირების, რა-თუ ანალიზისა და რეალური ოფციის ანალიზის ჩათვლით, რათა გადაჭრან ნაღდი ფულის ნაკადის გაურკვეველობები. და ბოლოს, აღნიშნულ თავში განხილულია თუ რატომ არის მნიშვნელოვანი გრძელვადიანი აქტივების შესყიდვასთან ასოცირებული სტრატეგიული სარგებელი კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების პროცესში.

ძირითადი ტერმინები

ბულალტრული უკუგების განაკვეთი, 542
გამოსყიდვის მეთოდი, 541
განხორციელების შემდგომი აუდიტი, 561
დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება, 548
დისკონტირება, 532
ინფლაცია, 551
ინვესტიცია, 527
კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება, 527, 541
კაპიტალის ღირებულება, 539
მგრძნობელობის ანალიზი, 558
მიმდინარე ღირებულება, 532
მინი-მაქსის მეთოდი, 555
მომავალი ღირებულება, 528
მომგებიანობის ინდექსი, 547
მოსალოდნელი ღირებულების მეთოდი, 555
n-პერიოდის ანუიტეტი, 534
რა-თუ ანალიზი, 558
რეალური ოფციების ანალიზი, 558
რთული ზრდა, 531
უკუგება, 527
უკუგების შიდა განაკვეთი, 545
ფულის ღირებულება დროში, 528
წმინდა მიმდინარე ღირებულება, 543

კითხვები

11-1 რა დამახასიათებელი თვისება გააჩნია გრძელვადიან, კაპიტალურ აქტივს? (LO 1)

11-2 რა არის კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება? (LO 2)

11-3 რა მახასიათებლები აქვს გრძელვადიან აქტივებს? რატომ იყენებს ორგანიზაცია კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებას გრძელვადიანი აქტივების შეფასებისას? (LO 1)

11-4 რა ფუნდამენტური შეფასება არსებობს გრძელვადიან აქტივთან მიმართებაში? (LO 1,2)

11-5 რა არის ინვესტიცია? (LO 3)

11-6 რას ნიშნავს ამონაგები? (LO 3)

11-7 რას ნიშნავს ფულის ღირებულება დროში? (LO 3)

11-8 ყოველთვის შეესაბამება სიმართლეს აღნიშნული გამონათქვამი, რომ ფული დღევანდელ დღეს უფრო ღირებულია, ვიდრე მომავალში მიღებული ფულის იგივე ოდენობა? (LO 3)

11-9 როგორია დოლარის მომავალი ღირებულება? (LO 3)

11-10 რა როლი აკისრია მომავალ ღირებულებას კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების დროს? (LO 3)

11-11 რა არის რთული პროცენტის ეფექტი? (LO 3)

11-12 რა არის დოლარის მიმდინარე ღირებულება? (LO 3)

11-13 რა მნიშვნელობა გააჩნია ათვლის წერტილს კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებაში? (LO 3)

11-14 რა არის დისკონტირება? (LO 3)

11-15 გვითხარით ანუიტეტის მაგალითი. (LO 3)

11-16 რა არის კაპიტალის ღირებულება? (LO 3)

11-17 რომელია კაპიტალის ღირებულების გამოთვლის ყველაზე ფართოდ გამოყენებული მიდგომა ახალი ინვესტიციის შეფასებისას? (LO 3)

11-18 რა არის დისკონტირების განაკვეთი? (LO 3)

11-19 რა ნიშნავს გამოსყიდვის პერიოდი? (LO 4)

11-20 როგორ განისაზღვრება ბუღალტრული უკუგების განაკვეთი? (LO 4)

11-21 რა არის გადინება და შემოდინება კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების დროს? (LO 4)

11-22 რატომ არის მნიშვნელოვანი ნაღდი ფულის ნაკადი კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების დროს? (LO 4)

11-23 რატომ ითვლიან მგეგმავები მომავალში მისაღები ნაკადების ჯამის მიმდინარე ღირებულებას? (LO 4)

11-24 რა არის მიმდინარე ღირებულება? (LO 4)

11-25 როგორ გამოიყენება წმინდა მიმდინარე ღირებულება კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებისას? (LO 4)

11-26 რა არის უკუგების შიდა განაკვეთი? (LO 4)

11-27 როგორ ახსნიდით უკუგების შიდა განაკვეთის იდეას არაფინანსური ტერმინების გამოყენებით? (LO 4)

11-28 როგორ განისაზღვრება მომგებიანობის ინდექსი? (LO 4)

11-29 როგორ გამოითვლება დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება? (LO 4)

11-30 რომელი ორი გადასახადის ძირითადი ეფექტი უნდა იქნეს ასახული კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების გადაწყვეტილებებში? (LO 5)

11-31 რა განსხვავებაა რა-თუ და მგრძნობელობით ანალიზს შორის? (LO 8)

11-32 რაში მდგომარეობს მინი-მაქსის მეთოდი და ნაღდი ფულის არამდგრადობასთან დაკავშირებული მოსალოდნელი ღირებულების მეთოდი? (LO 6)

11-33 გრძელვადიან აქტივებთან დაკავშირებული შესაძლო სტრატეგიული სარგებლის რომელი ორი მაგალითი იცით? (LO 7)

11-34 რატომ არის განხორციელების შემდგომი აუდიტი სასარგებლო? (LO 8)

სავარჯიშოები

LO 1, 2 **11-35** ***კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების განმარტება.*** როგორ აუხსნით კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებას პირს, რომელიც ინტელიგენტია, მაგრამ არაფერი იცის, დროში ფულის ღირებულების ან ინვესტიციაზე დადგენილი ამონაგების კონცეფციის შესახებ?

LO 1, 2 **11-36** ***არამატერიალური სარგებლის რაოდენობრივი განსაზღვრა კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებისას.*** დავუშვათ, რომ თქვენ მუშაობთ ბანკისთვის და ნარმოადგინეთ სისტემა, რომლითაც მომხმარებელს შეუძლია სახლის კომპიუტერიდან გააკეთოს საბანკო ოპერაციები. აღნიშნული სისტემის ხარჯის მხოლოდ ნახევარი შეიძლება იქნეს ამოღებული ბანკის თანამშრომლების შემცირებული დროის ხარჯზე, რაც ამ ოპერაციებს სჭირდებათ. თუმცა თქვენ გჯერათ, რომ ხარჯის ბალანსი იქნება უფრო მეტი, ვიდრე გაუმჯობესებული მომხმარებლის მომსახურებისგან მიღებული ბალანსი, რაც თავის მხრივ მიიზიდავს მომხმარებელს. როგორ მიუდგებით ამ სიტუაციას კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებასთან მიმართებაში?

LO 3 **11-37** ***გამოსყიდვის ალტერნატივების შეფასება.*** დავუშვათ, რომ თქვენ შეგიძლიათ 6 თვით ფულის ინვესტიციით მიიღოთ 2,5%. რომელი უფრო უკეთესი ალტერნატივაა: 1,000 დოლარი ერთი წლის ბოლოს თუ 595 დოლარი მეექვსე თვის დასასრულს და მეორე 495 დოლარი მე-12 თვის ბოლოს.

LO 3 11-38 ***რთული პროცენტი.*** განმარტეთ რთული პროცენტის არსი, მოიყვანეთ მაგალითი.

LO 3 11-39 ***რთული პროცენტის ეფექტი.*** Quintin-ი ახლა 22 წლისაა, და მან ახლახანს დაიწყო მუშაობა. ის ცდილობს გადაწყვიტოს როდის დაიწყოს ინვესტირება პენსიაზე გასვლისთვის, ახლა თუ რამოდენიმე წლის შემდეგ. დაამტკიცეთ, რომ ინვესტირება ფიქსირებული ოდენობით წლიური 10%-იანი ამონაგების პირობებში მთლიანობაში შეადგენს იგივე ოდენობის დაგროვებულ თანხას მისთვის 52 წლის ასაკში ქვემოთ მოცემული რამოდენიმე ალტერნატივის შემთხვევაში:

(ა) 3 დოლარის ინვესტიცია წლიურად 30 წლის მანძილზე, თუ დაიწყებს ახლა;

(ბ) 5 დოალრის ინვესტიცია 25 წლის მანძილზე, თუ დაიწყებს 27 წლის ასაკში;

(გ) 80 დოლარის ინვესტიცია 5 წლის მანძილზე, თუ დაიწყებს 47 წლის ასაკში.

LO 3 11-40 ***72-ის წესი.*** 72-ის წესი აცხადებს, რომ პერიოდების რაოდენობას n დასჭირდება ინვესტიციის გაორმაგებაში, რომლის უკუგების განაკეთია $r\%$, და ის შეადგენს $72/r$. სადაც nr დაახლოებით ტოლია 72-ის. დაამტკიცეთ ეს მიახლოებითი სიზუსტე, როცა r=4,6,8,10.

LO 3 11-41 ***ანუიტეტის ღირებულების დადგენა,*** თქვენ მოიგეთ ლატარეა პრიზით 1,000,000 დოლარი, რომლის პრიზის გადახდა მოხდება 100,000 დოლარის ოდენობით წლიურად 10 წლის მანძილზე. არის თუ არა ამ პრიზის რეალური ღირებულება 1,000,000 დოლარი? განმარტეთ.

LO 3 11-42 ***ანუიტეტის შერჩევა.*** თქვენ შემოგთავაზეს ორი ანუიტეტი ერთი და იმავე ფასში. I ანუიტეტი ანაზღაურებს 50,000 დოლარს წლიურად წლის ბოლოს 10 წლის მანძილზე. II ანუიტეტი ანაზღაურებს 40,000 დოლარს წლიურად წლის ბოლოს 20 წლის მანძილზე. თუ კაპიტალის ღირებულება შეადგენს 10%-ს, რომელი ანუიტეტია უკეთესი და რატომ?

LO 3 11-43 ***ეფექტიანი წლიური პროცენტის განაკვეთი.*** თქვენი საკრედიტო ბარათის შეთანხმების მიხედვით პროცენტი დარჩენილ ბალანსზე ითვლება თვიურად და მაჩვენებელი დარჩენილ ბალანსზე არის 1.25%. როგორი იქნება ეფექტიანი წლიური პროცენტის განაკვეთი საკრედიტო ბარათის ანგარიშისთვის?

LO 3 11-44 ***კაპიტალის ღირებულების განმსაზღვრელები.*** თქვენი აზრით, კაპიტალის ღირებულება უფრო მაღალი იქნება ელექტროკომპანიისთვის თუ გენეტიკური ლაბორატორიისთვის? განმარტეთ.

LO 3 11-45 ***კაპიტალის საშუალოშეწონილი ღირებულება.*** McDonough Corporation-ი ფინანსდება 25%-ით სესხით, სადაც დაბეგვრამდე ხარჯი არის 8%, 20%-ით პრივილეგირებული აქციებით, სადაც დაბეგვრამდე ხარჯი არის 12%, 35%-ით ჩვეულებრივი აქციონერული კაპიტალით, როცა დაბეგვრამდე ხარჯია 16% და 20%-ით გაუნაწილებელი მოგებით, სადაც დაბეგვრამდე დადგენილი ხარჯია – 14%. ორგანიზაციის გადასახადის ზღვრული მაჩვენებელი შეადგენს 40%-ს. გამოთვალეთ კაპიტალის საშუალოშეწონილი ღირებულება.

LO 4 11-46 ***წმინდა მიმდინარე ღირებულება და მომგებიანობის ინდექსი.*** Lebar Company განიხილავს ორი ურთიერთ ექსკლუზიური ინვესტიციის ალტერნატივებს. კომპანიის კაპიტალის ღირებულება 10%-ია. ქვემოთ მოცემულია ნაღდი ფულის ნაკადის შესახებ ინფორმაცია ორივე ალტერნატივისთვის:

აღჭურვილობის საწყისი ინვესტიცია	$170,000	$100,000
წლიური ნაღდი ფულის ნაკადი	$50,000	$30,000
აღჭურვილობის ხანგრძლივობა	5 წელი	5 წელი
აღჭურვილობის სალიკვიდაციო ღირებულება	0	0

ა. გამოთვალეთ თითოეული ალტერნატივის წმინდა მიმდინარე ღირებულება და განსაზღვრეთ რომელი ალტერნატივა არის უფრო სასურველი, გამოიყენეთ წმინდა მიმდინარე ღირებულების კრიტერიუმი.

ბ. გამოთვალეთ ცალკეული ალტერნატივის მომგებიანობის ინდექსი და განსაზღვრეთ რომელი ალტერნატივა არის უფრო სასურველი, გამოიყენეთ მომგებიანობის ინდექსის კრიტერიუმი.

გ. რატომ განსხვავდება მოანაცემები აღნიშნული ალტერნატივებისას? რომელ ალტერნატივას ურჩევდით?

LO 4, 5 11-47 *წმინდა მიმდინარე ღირებულება დაბეგვრის ეფექტისას.* Branson Manufacturing-ი განიხილავს აღჭურვილობის შესყიდვას, რომლის ღირებულება შეადგენს 45,000 დოლარს და უზრუნველყოფს ნაღდი ფულის შემოდინებას $20,000 დოლარის ოდენობით, ყოველი წლის ბოლოს 5 წლის განმავლობაში. ამ პერიოდის შემდეგ აღჭურვილობას არ ექნება სალიკვიდაციო ღირებულება. კომპანიის კაპიტალის ღირებულება შეადგენს 10%-ს, და გადასახადის განაკეთი 34%-ია. დავუშვათ, რომ კომპანია იყენებს ნრფივი ამორტიზაციის მეთოდს დაბეგვრის მიზნებისთვის და მხედველობაში იღებს საშემოსავლო გადასახადს. როგორია აღჭურვილობის შესყიდვის წმინდა მიმდინარე ღირებულება?

LO 5 11-48 *დაბეგვრის შემდეგ ნაღდი ფულის ნაკადი.* Simpson Corporation-ის დასაბეგრი შემოსავალია 300,000 დოლარი და საშემოსავლო გადასახადის განაკეთი შეადგენს 34%-ს. კომპანია განიხილავს აქტივის გაყიდვას, რომლის საწყისი ფასია 20,000 დოლარი და ცვეთა 12,000 დოლარის ტოლია. როგორი იქნება მთლიანი დაბეგვრის შემდეგი ნაღდი ფული აქტივის 18,000 დოლარად გაყიდვისას?

LO 6 11-49 *მგრძნობელობის ანალიზი და კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება.* დავუშვათ, რომ თქვენ რჩევას აძლევთ პირს, რომელიც იყენებს კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებას ტანსაცმლის მაღაზიის შესყიდვის შეფასების დროს. რა როლის თამაში შეუძლია ამ შემთხვევაში მგრძნობელობით ანალიზს?

LO 6 11-50 *კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება და რისკი.* დავუშვათ, რომ თქვენ იყენებთ კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებას ორი ბიზნესის ალტერნატივის შესაფასებლად. ორივე მოითხოვს შესადარებელ საშუალო ნაღდი ფულის ნაკადს. თუმცა ერთი ბიზნესის ნაღდი ფულის ნაკადი ჩანს უფრო არამდგრადი ვიდრე მეორე – რაც ნიშნავს, რომ პირველი ალტერნატივის ნაღდი ფულის ნაკადი იცვლება უფრო მეტად თავისი საშუალო მაჩვენებლით. აღნიშნული წარმოადგენს მნიშვნელოვანი განხილვის საგანს კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებისას?

ამოცანები

LO 2, 3, 4 11-51 *კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების ალტერნატივები.* განიხილეთ ქვემოთ მოცემული კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების მიდგომების უპირატესობა და ნაკლოვანებები:

ა. გამოსყიდვა;
ბ. ბულალტრული უკუგების განაკეთი;
გ. წმინდა მიმდინარე ღირებულება;
დ. უკუგების შიდა განაკეთი;
ე. მომგებიანობის ინდექსი;
ვ. დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება.

LO 3 11-52 *ობლიგაციის ღირებულების დადგენა.* კომპანია უშვებს ობლიგაციას ნახევარწლიური პროცენტის გადახდით, რომელიც შეადგენს 45 დოლარს 10 წლის მანძილზე და ერთჯერად ანაზღაურებას 1,000 დოლარს, რაც არის ობლიგაციის ნომინალური ღირებულება 10 წლის შემდეგ. თუ ობლიგაცია მოითხოვს 10%-იან რთულ პროცენტს ნახევარწლიურად იმ სესხისთვის, რომელიც გაღებული იქნა კომპანიის მიერ, რა არის ობლიგაციის საბაზრო ფასი? (მიმდინარე ღირებულება)

LO 3 11-53 *ნულოვანი კუპონის მქონე ობლიგაციის ღირებულების დადგენა.* მთავრობა უშვებს შემნახველ ობლიგაციას, რომელიც აუნაზღაურებს მფლობელს 1,000 დოლარს 10 წელში. (ამას ეწოდება ობლიგაცია ნულოვანი კუპონით). თუ ამჟამად ობლიგაციაზე მოთხოვნილია წლიური 5%-ი მთავრობის ვალისთვის, რა იქნება ობლიგაციის გამოსაშვები ფასი? (მიმდინარე ღირებულება)

LO 3 **11-54** ***ობლიგაციის ხელახალი ღირებულების დადგენა.*** მიუბრუნდით 11-53 სავარჯიშოში მოცემულ მონაცემებს. ჩავთვალოთ, რომ თქვენ შეისყიდეთ ობლიგაცია. ერთი წლის შემდეგ ობლიგაციის ბაზარზე მოთხოვნილი სარგებელი არის წლიური 7% მთაერობის ვალისთვის. რა თანხა შეგიძლიათ მიიღოთ ამ ობლიგაციის გაყიდვის შედეგად?

LO 3 **11-55** ***სიმდიდრის სამიზნე დონის აკუმულაცია.*** 30 წლის Carolyn Martin-ს სურს პენსიაში გავიდეს 60 წლის ასაკში 2.5 მილიონი დოლარით ინვესტიციის ანგარიშზე. თუ სახსრების ინვესტიციით შესაძლებელია გამომუშავებულ იქნას 12%, წლიური რთული პროცენტის სახით, რა ოდენობის თანხის ინვესტირება უნდა მოახდინოს მან ყოველი წლის ბოლოს? როგორი იქნება სახსრების ინვესტიცია 12%-იანი ნახევარწლიური რთული პროცენტის პირობებში?

LO 3 **11-56** ***საპენსიო ფონდის დაგროვება.*** მიუბრუნდით 11-55 სავარჯიშოში მოცემულ მონაცემებს. ჩავთვალოთ, რომ Carolyn-მა გადაწყვიტა, რომ არარეალურია თანაბარი წლიური თანხის ინვესტირება თავის საპენსიო ფონდში ყოველი წლის დასასრულს. ამის ნაცვლად, მან გადაწყვიტა ჩადოს მზარდი თანხა ყოველი წლის დასასრულს. თუ ცალკეულ წელს ინვესტირებული თანხის ოდენობა 5%-ით მეტია წინა წელში ინვესტირებულ თანხაზე, რა ოდენობის თანხა უნდა ჩადოს მან პირველ წელს? დავუშავათ, რომ სახსრების ინვესტიციისას არსებობს წლიური რთული პროცენტი, რომელიც შეადგენს 12%-ს.

LO 3 **11-57** ***ღირებულება რისკის დროს.*** მიუბრუნდით 11-42 სავარჯიშოში მოცემულ მონაცემებს. დაეუშვათ, რომ თქვენ ხართ 65 წლის და უნდა გადაწყვიტოთ რომელი ანუიტეტი შეიძინოთ. საქმე იმაში მდგომარეობს, რომ ანუიტეტი შენყდება თქვენი სიკვდილის შემთხვევაში — რაც ნიშნავს, რომ ანუიტეტის ბალანსის ანაზღაურება არ მოხდება თქვენი ახლობელი ადამიანებისთვის თქვენი გარდაცვალების შემდეგ. ამოირჩიეთ ერთ-ერთი ანუიტეტი და აგვიხსენით თქვენი არჩევანის მიზეზი.

LO 3 **11-58** ***იპოთეკით გადახდა.*** Dominion Interest Act-ის დებულებების მიხედვით, კანადაში გამოცემული კანონი, თავი 102, ნაწილი 6 აცხადებს, რომ როცა კი ძირითადი თანხა ან პროცენტი დაცულია საკუთრების იპოთეკით იმავდროულად, ის ანაზღაურებადია გამოსყიდვის ფონდის ან ნებისმიერი გეგმით, სადაც პროცენტის ან ძირითადი ფულის გადახდა შერეულია და პროცენტი არ ერიცხება, თუ იპოთეკა არ შეიცავს განაცხადს, სადაც მითითებულია, რომ თანხის ოდენობა ან პროცენტის განაკვეთი ითვლება წლიურად ან ნახევარწლიურად წინასწარ.

თქვენ შეთანხმებას მიაღწიეთ იპოთეკაზე 400,000 დოლარის ოდენობით, სადაც დადგენილი ნომინალური წლიური პროცენტი 6%-ს შეადგენს. ასევე მიიღეთ იპოთეკის დოკუმენტი, სადაც მითითებულია, რომ პროცენტის გამოთვლა ხდება წლიურად და არა წინასწარ. თქვენ განახორციელებთ თავნის და პროცენტის თვიურ შერეულ გადახდას, ვალის თანდათანობითი დაფარვის პერიოდი იპოთეკისთვის შეადგენს 25 წელს. როგორი იქნება თქვენი ყოველთვიური გადასახადი ამ იპოთეკის შემთხვევაში?

LO 3 **11-59** ***ეფექტური წლიური განაკვეთი.*** კრედიტის პირობები, რომელსაც კომპანიები სთავაზობენ თავიანთ მომხმარებლებს არის 2/10 ნეტო 30. ეს ნიშნავს, რომ თუ მომხმარებელი იხდის სრულად 10 დღის მანძილზე, მას შეუძლია გამოაკლოს 2% ბალანსიდან, რომელიც სხვა შემთხვევაში უწევდა. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, სრული ოდენობა მოიცავს 30 დღეს. თუ დაეუშვებთ, რომ მომხმარებელი შესთავაზებს ადრე გადახდას და დაფარავს ვალდებულების 90%-ს მეათე დღეს, ან მთლიან რაოდენობას 30-ე დღეს, რა იქნება წლიური პროცენტის განაკვეთი, რომელსაც კომპანია მომხმარებელს შესთავაზებს?

LO 3 **11-60** ***ეფექტური წლიური განაკვეთი.*** Fred's Payday Company გთავაზობთ სესხს 1,050 დოლარის ოდენობით იმ პირობით, რომ თქვენ ნახევარ თეეში დაფარავთ 1,100 დოლარს. 1,050 დოლარის ახლა მიღების სანაცვლოდ თქვენ უნდა დააბრუნოთ სრული რაოდენობა 1,100 დოლარი, თუ დაფარვათ სესხს 15 დღეში. რა არის ეფექტური წლიური პროცენტის განაკვეთი აღნიშნული სესხისთვის?

LO 3 **11-61** ***ყიდვა თუ ლიზინგი ანუ იჯარა-გამოსყიდვა.*** Dana ფიქრობს იყიდოს თუ არა ახალი მანქანა ლიზინგით. დილერის ფასი მანქანაზე შეადგენს 28,500 დოლარს, და მანქანა კარგ მდგომარეობაში იქნება 10 წლის მანძილზე. დილერი სთავაზობს 3-წლიან ლიზინგის ხელშეკრულებას, რომლის თანახმადაც მოიჯარე გადაიხდის

2,000 დოლარს და შემდეგ 360 დოლარს ყოველთვიურად (ყოველი თვის ბოლოს) 35 თვის მანძილზე. (პირველი თვის გადასახადი შესულია 2,000 დოლარში). სამწლიანი იჯარის ბოლოს მოიჯარეს შეუძლია შეისყიდოს მანქანა 17,000 დოლარად. დაეუშვათ, რომ მოიჯარე შეისყიდის მანქანას 17,000 დოლარის ფარგლებში იჯარის ბოლოს.

დავალება

ა. რა არის პროცენტის სავარაუდო განაკვეთი, რომელსაც დილერი ადებს ამ იჯარას?
ბ. დავუშვათ, რომ Dana-ს შეუძლია გადაიხადოს ახალი მანქანისთვის სრულად იჯარის გარეშე. თუ ის იჯარით შეიძენს მანქანას, მისი მოსალოდნელი ამონაგები ნაღდ ფულზე არის 5% წლიურად. რა უფრო უკეთესია მანქანის შესყიდვა თუ იჯარით აღება?

LO 3 **11-62** ***გადახდის სიხშირის ცვლილება.*** დაეუშვათ, რომ თქვენ ყიდულობთ სახლს და საჭიროა 200,000 დოლარის ლიზინგის ხელშეკრულება. თქვენი სურვილია გადაიხადოთ იპოთეკა 30 წლის მანძილზე. ბანკმა გიპასუხათ, რომ როგორი გადახდის ვარიანტიც არ უნდა აირჩიოთ ეფექტური წლიური პროცენტის განაკვეთი იქნება 7% იპოთეკაზე.

დავალება

რა იქნება იპოთეკაზე თქვენი გადასახადი თუ მოგთხოვეს:
ა. ლიზინგის გადახდა წლის დასასრულს?
ბ. ლიზინგის გადახდა ყოველი ექვსი თვის ბოლოს?
გ. ლიზინგის გადახდა ყოველი კვარტლის ბოლოს?
დ. ლიზინგის გადახდა ყოველი თვის ბოლოს?
ე. ლიზინგის გადახდა ყოველი თვის ბოლოს?

განმარტეთ ის დამოკიდებულებები, რომელიც არსებობს (ა)-დან (ე)-მდე მიღებულ პასუხებში.

LO 4 **11-63** ***მანქანის ალტერნატივა, ხარისხობრივი და რაოდენობრივი ანალიზი.*** ავიღოთ ორი მანქანა შესადარებლად, ერთი არის ჰიბრიდული ელექტრული ტრანსპორტი და მეორე იყენებს მხოლოდ საწვავს. მოიძიეთ ინტერნეტით მწარმოებელის მიერ შემოთავაზებული საცალო ფასი (MSRP) და რამდენ მილს გადის ერთი გალონი ბენზინით თითოეული მანქანა. აგრეთვე განსაზღვრეთ საწვავის ფასი და დანახარჯი მგზავრობაზე თქვენი ადგილმდებარეობის მიხედვით.

დავალება

ა. დავუშვათ, რომ თქვენ გადიხართ 10,000 მილს წელიწადში და ატარებთ ქალაქში და არა ავტობანებზე. შეადარეთ მწარმოებლის მეირ შემოთავაზებული საცალო ფასი და მილები ერთი გალონის მიხედვით. რამდენი ხანი გაგრძელდება გამოსყიდვის პერიოდი ჰიბრიდული ელექტრული მანქანისთვის?
ბ. დავუშავათ, რომ (ა) შემთხვევაში თქვენი დისკონტირების განაკვეთია 5%. როგორია დისკონტირებული გამოსყიდვის პერიოდი ჰიბრიდული ელექტრული მანქანისთვის? სიმარტივისთვის ჩავთვალოთ, რომ ყველა ხარჯები გაწეულია შესაბამისი წლის ბოლოს.
გ. რა გარემოებების გათვალისწინება შეიძლება ფინანსური შედარებების გარდა მანქანის არჩევის დროს?

LO 4 **11-64** ***აღჭურვილობაში ინვესტიციის წმინდა მიმდინარე ღირებულება, უცნობი ოპერატიული ხარჯები.*** **Bauman Company**, რომლის კაპიტალის ღირებულება შეადგენს 15%-ს, ფიქრობს არსებული წარმოების დანადგარის ახლით შეცვლაზე. ქვემოთ მოცემულია შემდეგი მონაცემები:

	ძველი დანადგარი	ახალი დანადგარი
მომავალი გამოყენების პერიოდი	5 წელი	5 წელი
მიმდინარე ლიკვიდაციო ღირებულება	$50,000	არ არის ხელმისაწვდომი
მიმდინარე შესყიდვის ფასი	არ არის ხელმისაწვდომი	$500,000
ლიკვიდაციო ღირებულება 5 წელში	$10,000	$125,000
წლიური ცვალებადი ოპერატიული ხარჯები	$350,000	უცნობია

როგორია მაქსიმალური წლიური ცვალებადი ოპერატიული ხარჯები ახალი დანადგარისთვის, როცა შესყიდვა უნდა განხორციელდეს?

LO 3, 4 **11-65** ***წმინდა მიმდინარე ღირებულება, ანაზღაურება, უკუგების შიდა განაკვეთი და ბუღალტრული უკუგების განაკვეთი.*** განვიხილოთ ორი სრულიად ექსკლუზიური პროექტი, თითოეული მოითხოვს საწყის 100,000 დოლარის ინვესტიციას და არ გააჩნია სალიკვიდაციო ღირებულება. ორგანიზაციამ, რომლის კაპიტალის ღირებულებაა 15%, უნდა აირჩიოს რომელიმე.

	ფულის შემოდინება (წლის ბოლოს)	
წელი	პროექტი A	პროექტი B
1	$30,000	$0
2	30,000	20,000
3	30,000	20,000
4	30,000	50,000
5	30,000	90,000

დავალება

ა. გამოთვალეთ პროექტების გამოსყიდვის პერიოდი. გამოსყიდვის კრიტერიუმის გამოყენებით რომელი პროექტია უფრო სასურველი?

ბ. გამოთვალეთ პროექტების წმინდა მიმდინარე ღირებულება, წმინდა მიმდინარე ღირებულების კრიტერიუმის გამოყენებით, რომელი პროექტია უფრო სასურველი?

გ. რას ფიქრობთ რისკის რეგულირების მიზნით გამოსყიდვის პერიოდის გამოყენების იდეასთან დაკავშირებით?

დ. რას ფიქრობთ, ტრადიციული კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება დაარეგულირებს პროექტის რისკს?

ე. გამოთვალეთ თითოეული პროექტის უკუგების შიდა განაკვეთი.

ვ. დავუშვათ, რომ პირდაპირი ცვეთის გამოყენება ხდება შემოსავლის დათვლის დროს, გამოთვალეთ ბუღალტრული უკუგების განაკვეთი ორივე პროექტისთვის.

ზ. რას ფიქრობთ ბუღალტრული უკუგების განაკვეთის კრიტერიუმთან დაკავშირებით?

LO 4, 5, 7 **11-66** ***კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება დაბეგვრისა და სტრატეგიული ანალიზის გათვალისწინებით.*** Ronnie's Welding-ი იყენებს შემდუღებელ აპარატურას რომელიც მიმაგრებულია ტვირთამწეზე და ასრულებს ადგილობრივ შედუღებას. არსებული აპარატურის მომსახურების პერიოდი 5 წელზე მეტია, ამის შემდეგ აპარატურა უვარგისია და მისი სალიკვიდაციო ღირებულება ნულის ტოლია.

Ronnie განიხილავს არსებული აპარატურის ჩანაცვლების საკითხს. ახალი აპარატურა საშუალებას მისცემს შეასრულოს უფრო მეტი სამუშაო და შეამცირებს მიმდინარე სამუშაოების ხარჯებს. ახალი აპარატურა იმუშავებს ხუთი წლის მანძილზე, შეამცირებს არსებულ სამუშაოებთან დაკავშირებულ ოპერატიულ ხარჯებს 9,000 დოლარით წლიურად და შეასრულებს ახალ სამუშაოებს, რომელიც მოიტანს მოგებას 5,000 დოლარს წლიურად. (დავუშვათ, რომ ნაღდი ფულის შემოდინება ხდება წლის ბოლოს). ახალი აპარატურის შესყიდვის ფასი არის 50,000 დოლარი — წმინდა ის ღირებულება, რასაც Ronnie მიიღებდა ძველი აპარატურის გაყიდვის შემთხვევაში. ახალი აპარატურის სალიკვიდაციო ღირებულება იქნება $2,000 დოლარი 5 წელში. დავუშვათ, რომ Ronnie-მ ისესხა ფული 12%-ად და დაბეგვრის ზღვრული მაჩვენებელი არის 40%, გადასახადის მიზნებისთვის იგი იყენებს ამორტიზაციის წრფივ მეთოდს ახალი ინვესტიციის (რაც ნიშნავს, რომ შესყიდვის ფასს აკლდება ამორტიზაციის ღირებულება).

დავალება

ა. არის აღნიშნული ინვესტიცია სასურველი წმინდა მიმდინარე ღირებულების კრიტერიუმის გამოყენებით?

ბ. დავუშვათ, რომ ამ პროექტის განხილვის პროცესში Ronnie გაარკვევს, რომ ახალი დანადგარით შესრულებული სამუშაო ხარისხით აჭარბებს ძველი დანადგარით შესრულებულს. რადგან შედუღების ხარისხი დაკავშირებულია უსაფრთხოებასთან Ronnie-მ იცის, რომ ეს მიმზიდველი გახდება მრავალი მომხმარებლისთვის. წარმოვიდგინოთ, რომ Ronnie-ს სჯერა, რომ თუ იგი იყიდის ამ დანადგარს და

მისი კონკურენტები არა, მოგება გაიზრდება და 5000 დოლარის ნაცვლად გახდება 8000 დოლარი წლიურად. არის აღნიშნული ინვესტიცია სასურველი?

ბ. Ronnie-მ იცის, რომ თუ ეს ინფორმაცია ხელმისაწვდომი გახდება კონკურენტებისთვის, ის ვერ შეზღუდავს მათ დანადგარების ყიდვისგან. რას ფიქრობთ, რა მოხდება თუ მისი ყველა კონკურენტი შეიძენს ასეთ დანადგარს? თქვენი აზრით რა მოხდება, თუ მხოლოდ ერთი კონკურენტი შეიძენს დანადგარს?

LO 4, 6 11-67 ***კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება და მგრძნობელობის ანალიზი.*** თქვენ მუშაობთ საავტომობილო კომპანიაში, რომელიც განიხილავს ახალი მანქანის შემუშავების საკითხს. პროდუქტის შემუშავების ხარჯები იქნება 500 მილიონი დოლარი სამი წლის მანძილზე. პროდუქტის შემუშავების მესამე წელს კომპანია გასწევს 1 მილიარდ დოლარის ოდენობით ნარმოების მონტაჟის ხარჯებს. სამი წლის შემდეგ კომპანია გამოუშვებს და გაყიდის ახალ მანქანას. წარმოება და გაყიდვები გაგრძელდება 7 წელს და თითოეული გაყიდული მანქანა მოიტანს მოგებას 2,500 დოლარის ოდენობით. 7 წლის შემდეგ წარმოების სალიკვიდაციო ღირებულება იქნება 200 მილიონი დოლარი. კომპანიის კაპიტალის ღირებულებაა 12%. დავუშვათ, რომ ნაღდი ფულის ნაკადი შემოდის წლის ბოლოს.

დავალება

ა. რა არის მანქანების ის მინიმალური რაოდენობა, რომელიც კომპანიამ უნდა გაყიდოს პროდუქტის წარმოების სასიცოცხლო პერიოდის – 7 წლის მანძილზე, რომ ინვესტიცია გახდეს სასურველი ნმინდა მიმდინარე ღირებულების კრიტერიუმის მიხედვით?

ბ. რა იქნებოდა მანქანების ის მინიმალური რაოდენობა, თუ კომპანიის კაპიტალის ღირებულება შეადგენს 15%-ს (ნუ მიაქცევთ ყურადღებას დაბეგვრას ამ კითხვაზე პასუხის გაცემისას).

LO 4, 6 11-68 ***კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება და გაურკვევლობა.*** Jane Eby არის Baden Discount Enterprises ფინანსური დირექტორი და ის დადგა ორი დანადგარის არჩევის პრობლემის წინაშე. ახალი დანადგარი საჭიროა არსებულის შესაცვლელად, რომელიც უშვებს პლასტიკურ სახელურებს ერთი კომპანიის ყველაზე პოპულარული პროდუქტისთვის. Jane-მა არ იცის ზუსტად როგორია ამ სახელურებზე მოთხოვნა, მაგრამ შეფასებების მიხედვით, იგი არ უნდა იყოს 20,000 ერთეულზე ნაკლები და 30,000 ერთეულზე მეტი ნლიურად მომავალი ხუთი წლის მანძილზე.

ერთი დანადგარი არის ნახევრად ავტომატური და მეორე ავტომატური. ნახევრად ავტომატურთან შედარებით ავტომატური აკეთებს სახელურებს უფრო სწრაფად და ნაკლებ შეცდომებს უშვებს, რომელიც ხელახალ სამუშაოს მოითხოვს. ამგვარად, ერთეულზე ხარჯები მასალისა და მუშახელისთვის ავტომატური და ნახევრად ავტომატური დანადგარის შემთხვევაში ერთი და იგივე არ არის. მთლიანი ერთეულის ხარჯი მასალისა და მუშახელისთვის შეადგენს 6 დოლარს ავტომატურის შემთხვევაში და 8 დოლარს ნახევრად ავტომატური დანადგარისთვის.

ავტომატური და ნახევრად ავტომატური დანადგარი შესაბამისად ღირს 500,000 და 300,000 დოლარი. ორივეს მუშაობის ხანგრძლივობა შეადგენს 5 წელს. ორივე დანადგარს აქვს ნულის ტოლი სალიკვიდაციო ღირებულება. კომპანიის კაპიტალის ღირებულება შეადგენს 12%-ს. (ნუ მიაქცევთ ყურადღებას დაბეგვრას ამ კითხვაზე პასუხის გაცემისას).

როგორი არჩევანი უნდა გააკეთოს Jane-მა ასეთ სიტუაციაში? თქვენ არ უნდა მიიღოთ ზუსტი გადაწყვეტილება ერთ ან მეორე დანადგარის შეძენასთან დაკავშირებით, მაგრამ რეკომენდაციები უნდა ასახავდეს, თუ როგორ უნდა იქნეს გაკეთებული არჩევანი.

LO 4, 5, 6 11-69 ***კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება, დაბეგვრა და ინფლაცია.*** თუ წლიური ნაღდი ფულის ნაკადი და სალიკვიდაციო ღირებულება, რომელიც ასახულია 11-18 სურათზე დაექვემდებარება ინფლაციას 4%-იანი წლიური განაკვეთით, ამ შემთხვევაში ნაღდი ფულის ნაკადის მონაცემები მოცემულია ქვემოთ. (ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ წლიური ცვეთა არის $11,566.69 [($70,000-$121,166.53):5]. დავუშვათ, რომ ნაღდი ფულის ნაკადი სრულდება წლის ბოლოს.

წელი	შენახვა	ექსპლუატაცია	დასაბეგრი შემოსავალი	გადასახადი 40%	წმინდა ნაღდი ფულის ნაკადი
0	($70,000.00)				($70,000.00)
1	20,800.00	11,566.69	9,233.31	$3,693.32	17,106.68
2	21,632.00	11,566.69	10,065.31	4,026.12	17,605.88
3	22,497.28	11,566.69	10,930.59	4,372.23	18,125.05
4	23,397.17	11,566.69	11,830.48	4,732.19	18,664.98
5	36,499.59	11,566.69	12,766.36	5,106.55	31,393.04

თუმცა ინფლაციასთან ერთად მოთხოვნილი უკუგების განაკეთი უნდა გაიზარდოს ისე, რომ მან უზრუნველყოს ორივე ფულის დროში ღირებულება და მსყიდველობითი უნარის დანაკარგი ინფლაციის გამო. ზოგადად, მოთხოვნილი უკუგების განაკეთი შემდეგია:

(1+მოთხოვნილი უკუგების განაკეთი) = (1 + რეალური პროცენტის განაკეთი) X (1+ინფლაციის განაკეთი)

მოთხოვნილი უკუგების განაკეთი = (1 + რეალური პროცენტის განაკეთი) X (1 + ინფლაციის განაკეთი) – 1

მოთხოვნილი უკუგების განაკეთი = რეალური პროცენტის განაკეთი + ინფლაციის განაკეთი + (რეალური პროცენტის განაკეთი X ინფლაციის განაკეთი)

სადაც რეალური პროცენტის განაკეთი არის მოთხოვნილი ამონაგები ინფლაციის არარსებობის შემთხვევაში.

დავალება

ა. შესაბამისი მოთხოვნილი უკუგების გამოყენებით გამოთვალეთ პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება.

ბ. რატომ არის პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება უფრო დაბალი ინფლაციის პირობებში, ვიდრე მის გარეშე?

LO 4, 6, 7 **11-70** ***კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება და მგრძნობელობის ანალიზი.*** Ritchie's Trucking-ს გადააქვს ხის მორები ტყიდან ხის გამწმენდ და მხერხაე სანარმოში. კომპანია ამჟამად ამუშავებს ერთ სატვირთო მანქანას და ფიქრობს მეორეს ყიდვას. მთლიანი საჭირო ინვესტიცია სატვირთო მანქანასა და მისაბმელ ნანილზე შეადგენს 130,000 დოლარს. აღჭურვილობას ექნება 5-წლიანი მომსახურების ვადა და 20,000 დოლარი სალიკვიდაციო ღირებულება. კომპანიის კაპიტალის ღირებულებაა 12%, და დაბეგვრის ზღვრული განაკეთი 35%. თქვენ შეგიძლიათ ჩათვალოთ, რომ დაბეგვრის მიზნებისთვის კომპანია გამოიყენებს ამორტიზაციის წრფივ მეთოდს (რაც ნიშნავს, რომ შესყიდვის ფასს აკლდება ამორტიზაციის ღირებულება).

მეორე სატვირთო მანქანის დამატებას გააჩნია ორი მთავარი უპირატესობა კომპანიისთვის. პირველ რიგში ახალი აღჭურვილობა საშუალებას მისცემს კომპანიას მიიღოს შეკვეთა ისეთ სამუშაოზე, რომელსაც ახლა ვერ ასრულებენ სიმძლავრის ნაკლებობის გამო. Ritchie მოელის რომ დამატებით სამუშაოსთან დაკავშირებული წმინდა ნაღდი ფულის ნაკადი იქნება დაახლოებით 25,000 დოლარი წლიურად. მეორე, ახალი აღჭურვილობა საშუალებას მისცემს კომპანიას შეამციროს მიმდინარე საქმიანობის ხარჯები, რაც ნიშნავს, რომ ზედმეტი დროით მუშაობისთვის მძღოლებს არ გადაუხდიან. აღნიშნული დანაზოგი დაახლოებით შეადგენს 10,000 დოლარს. დავუშვათ, რომ ბოლო ორი ნაღდი ფულის ნაკადის შემოდინება სრულდება წლის ბოლოს.

დავალება

ა. წმინდა მიმდინარე ღირებულების კრიტერიუმის მიხედვით გამართლებულია თუ არა ახალ აღჭურვილობაში ჩადებული ინვესტიცია?

ბ. რა უნდა იყოს მინიმალური მოსალოდნელი წლიური სარგებელი ახალი აღჭურვილობის ინვესტიციიდან, რომ პროექტი გახდეს მისაღები ?

LO 4, 6, 7 11-71 ***კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება და მგრძნობელობის ანალიზი.*** Magic Mountain Enterprises-ი მართავს სათხილამურო ცენტრს. მისი 14 დასაშვები გორაკი სირთულის მიხედვით სხვადასხვაგვარია, შესაბამისად დამწყებისა და პროფესიონალისთვის. უფრო მეტი მომხმარებლის მიზიდვის მიზნით კომპანიის მფლობელი და მენეჯერი Maria Jasper-ი განიხილავს სათხილამურო რბოლისთვის ადგილის ათვისებას. ტრასის აშენებას დასჭირდება 2 წელი და დაიხარჯება 1,000,000 დოლარი წლიურად. რბოლის ტრასა გაიხსნება მესამე წელს და მოიტანს 500,000 დოლარს წლიურად წმინდა ნაღდი ფულის ნაკადის სახით. ყველა ინვესტიციაზე მოთხოვნილი ამონაგები შედაგენს 12%-ს.

მიწა, რომელზედაც უნდა აშენდეს რბოლის ადგილი იჯარით უნდა იქნეს აღებული. იჯარის ხარჯი შესულია 500,000 დოლარის წლიურ წმინდა ნაღდი ფულის ნაკადის კალკულაციაში. იჯარას ვადა გასდის 9 წლის შემდეგ, რაც ნიშნავს, რომ რბოლის ადგილი იმუშავებს 7 წლის მანძილზე. არ არსებობს იჯარის განახლების შესაძლებლობა და Maria-ს არ გადაუხდიან რაიმე სახის კომპენსაციას რბოლის ადგილის აშენების გამო. ჩათვალეთ, რომ ყველა ნაღდი ფულის ნაკადი ხორციელდება წლის ბოლოს.

დავალება

ა. გამოთვალეთ სათხილამურო რბოლის ადგილის მშენებლობასთან დაკავშირებული გადანყვეტილების წმინდა მიმდინარე ღირებულება.

ბ. როგორი უნდა იყოს მინიმალური წლიური წმინდა ნაღდი ფულის ნაკადი აღნიშნული ბიზნესიდან 7 წლის მანძილზე, რომ ინვესტიცია გახადოს სასურველი?

გ. რომელი ფაქტორების გათვალისწინება უნდა მოხდეს აღნიშნული გადაწყვეტილების მიღებისას?

LO 5, 6 11-72 ***მოლოდინის ალბათობა, რა-თუ ანალიზი, არამდგრადობა.*** მიეუბრუნდეთ Fyfe Company-ის მაგალითს 556 გვერდზე და გააანალიზეთ დამოუკიდებლად ქვემოთ შემოთავაზებული ცვლილებების გავლენა მომხმარებლის პანელის ვარიანტით ან მის გარეშე. გამოთვალეთ ის მაქსიმალური თანხა, რომელსაც კომპანია გადაიხდის მომხმარებლის პანელისთვის, მოგვაწოდეთ ინტუიციური განმარტება ქვემოთ მოცემული ცვლილებისას როცა:

ა. დისკონტირების მაჩვენებელი იცვლება 12%-მდე.

ბ. კარგი ინფორმაციის ალბათობა იცვლება 0.8-მდე (დისკონტირების განაკვეთი არის 10%).

გ. კარგი ინფორმაციის ალბათობა იცვლება 0.5-მდე. განმარტეთ რატომ არის მზად კომპანია გადაიხადოს ყველაზე მეტი მომხმარებლის პანელის ვარიანტში, როცა ალბათობა 0.5-ის ტოლია. (დისკონტირების განაკვეთი არის 10%).

LO 8 11-73 ***კაპიტალური სახსრების განაწილება და განხორციელების შემდგომი აუდიტი.*** თქვენ ხართ საყოფაცხოვრებო პროდუქციის მწარმოებელი კომპანიის გენერალური მენეჯერი. ერთ-ერთი თქვენი უმთავრესი ამოცანაა პროდუქციის მენეჯერების მიერ მოტანილი ახალი პროდუქტის შესახებ არსებული წინადადებების დამტკიცება. პროდუქციის მენეჯერები საკმარისად აგრესიულები არიან, როცა მათ ძალიან სურთ გააფართოვონ თავიანთი პროდუქციის ხაზი, ამ მენეჯერებს უხდიან ხელფასს, რომელიც ნაწილობრივ დაფუძნებულია პროდუქტების რაოდენობაზე, რომელთა ზედამხედველობასაც ისინი ახდენენ. გარდა ამისა, იღებენ პრემიას, რომელიც ემყარება პროდუქტის გაყიდვების ოდენობას. ყოველწლიურად თქვენ იღებთ 20-25-მდე ახალი პროდუქტის შესახებ წინადადებას.

ყოველ წელს ასიგნების კომიტეტი გაძლევთ სახსრებს, რომელსაც თქვენ იყენებთ ახალი პროდუქტის წარდგენისთვის. ეს სახსრები არის $60 მილიონის ფარგლებში. საშუალოდ, ყოველი ახალი პროდუქტის წარდგენა ჯდება 10 მილიონი დოლარი. შესაბამისად, შეგიძლიათ წარადგინოთ ხუთი ან ექვსი ახალი პროდუქტი ყოველწლიურად.

დავალება

ა. თქვენი აზრით, ახალი პროდუქტის შექმნაზე რა გავლენა ექნება პოსტაუდიტს, რომელიც ადარებს ახალი პროდუქტის შექმნის დროს წამოყენებულ მენეჯერულ პრეტენზიებს მიმდინარე შედეგებთან?

ბ. თქვენი აზრით, მენეჯერები უნდა დაჯარიმდნენ დაგეგმილ და მიმდინარე შედეგებს შორის არსებული გადახრის (სხვაობის) გამო გარკვეული ქცევითი შედეგის მიღწევის მიზნით?

გ. თქვენი აზრით, ის გზა, რომლითაც მენეჯერებს უხდიან შესაფერისია? დადებითი პასუხის შემთხვევაში განმარტეთ მიზეზი, თუ არა, რა ცვლილებებს შემოგვთავაზებდით?

ქეისები

LO 4. 6 11-74 *მგრძნობელობის და რა-თუ ანალიზი.* თქვენს ინსტრუქტორს აქვს Excel-ის ცხრილი Shirley's Doughnut Hole კომპანიისთვის, რომლის მაგალითი მოცემული იყო ამ თავში. თქვენ ეს ცხრილი დაგჭირდებათ დასმულ კითხვაზე პასუხის გასაცემად. ეს დოკუმენტი გვიჩვენებს, თუ რამდენად ადვილად შეიძლება შესრულდეს კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირებასთან დაკავშირებული კალკულაციები კომპიუტერში. (ცოდნა და განსჯა საჭიროა კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირების ანალიზის დროს, მაგრამ კომპიუტერი ასრულებს ყველა აუცილებელ კალკულაციებს). აღნიშნული სავარჯიშო გიჩვენებთ, თუ რამდენად სწრაფად არის შესაძლებელი პასუხი გაეცეს რა-თუ ან მგრძნობელობის ანალიზის კითხვებზე ცხრილის მეშვეობით. ნუ შეგიყვანთ შეცდომაში პრობლემის სიმარტივე. პროცედურა მსგავსია კომპლექსური პრობლემის შემთხვევაშიც.

აღნიშნული ფაილის შედგენის შემდეგ დააკვირდით მსხვილფორმატიანი ცხრილის გეგმას. ძირითადი პრობლემური პარამეტრები არის საწყისი ინვესტიცია – უჯრაში D4, წლიური სარგებელი უჯრაში D5, სალიკვიდაციო ღირებულება უჯრაში D6, კაპიტალის ღირებულება D3-ში, გადასახადის მაჩვენებელი უჯრაში D9. პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულება 6,013 დოლარის ოდენობით მოცემულია უჯრაში D10.

დავალება

ა. შეცვალეთ უჯრედი D5 და არეგულირეთ წლიური სარგებელი ზევით და ქვევით ვიდრე D10-ის ოდენობა არ გახდება ნულის ტოლი. (ეს იქნება 17,556 დოლარი, თქვენ შეგიძლიათ შეამოწმოთ ეს Goal Seek-ის გამოყენებით Excel-ში). აღნიშნული არის წლიური სარგებელი, რაც ხდის პროექტს სასურველს. ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ 17,556 დოლარი შეადგენს 20,000 დოლარის დაახლოებით 88%-ს, და ის არის სარგებლის დადგენილი ღირებულება. აქედან გამომდინარე, პროექტის ინვესტიციასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილება მგრძნობიარეა თვითღირებულების შემცირების მიმართ. ეს განაპირობებს იმას, რომ ჩვენი ყურადღება მიმართულია თვითღირებულების შემცირების შეფასებისკენ.

ბ. ჩასვით 20,000 დოლარი უჯრედში D5, წმინდა მიმდინარე ღირებულება D10-ში ისევ უნდა გახდეს 6,013 დოლარი. შეცვალეთ უჯრედი D3 და კაპიტალის ღირებულება ცვალეთ ვიდრე წმინდა მიმდინარე ღირებულება არ გახდება ნულის ტოლი. (ეს იქნება დაახლოებით 9.94%, თქვენ შეგიძლიათ შეამოწმოთ ეს Goal Seek-ის გამოყენებით). შედეგად მიიღებთ 42%-ს, რაც უფრო მეტია, ვიდრე დადგენილი უკუგების განაკეთი-7%, ამრიგად, ეს გაადწყვეტილება არ არის მგრძნობიარე დადგენილ უკუგების განაკვეთთან მიმართებაში.

გ. ჩასვით 7%-ის ღირებულება (0.07) უჯრედში D3, წმინდა მიმდინარე ღირებულება D10-ში ისევ უნდა გახდეს 6,013 დოლარი. ახლა შეეხედოთ პროექტის ვადის შეფასებებს. მარტივი მსხვილფორმატიანი ცხრილი არ არის აგებული ისე, რომ შესაძლებლობა მოგვცეს ვცვალოთ პროექტის ხანგრძლივობა ადვილად, მაგრამ თუ გსურთ ამის გაკეთება, ის შეიძლება ადვილად შესრულდეს დიდი ცხრილის გამოყენებით. დავუშვათ, რომ თქვენ გაინტერესებთ საცხობის ინვესტიცია გამართლებული იქნება თუ არა, თუ იგი იმუშავებს 4 წლის მანძილზე. საწყისი სამუშაო ცხრილის კოპირება გააკეთეთ ახალი ცხრილის სახით. წაშალეთ რიგი 19. გადადით ახალ უჯრედში A19 და შეიყვანეთ ციფრი 4. ეს შეწყვეტს პროექტს ოთხი წლის შემდეგ, თუმცა თქვენ უნდა დაარეგულიროთ ცვეთა, რომ ის 4 წლის შესაბამისი იყოს ხუთის ნაცვლად. შეცვალეთ უჯრედი D8 და შეიყვანეთ ციფრი 4. ეს გაასწორებს ცვეთის რაოდენობას. თქვენ ხედავთ, რომ პროექტის მიმდინარე ღირებულება შეადგენს – 1,401 დოლარს, რაც ნიშნავს რომ პროექტი არასასურველია. საცხობის ყიდვის გადაწყვეტილება ძალიან მგრძნობიარეა საცხობის სიცოცხლის ხანგძლივობასთან.

აღნიშნული მარტივი მაგალითი გვაძლევს წარმოდგენას, თუ როგორ გამოიყენება მგრძნობელობის ანალიზი მნიშვნელოვანი შეფასებების დასადგენად პროექტის მიღების ან უარყოფის შემთხვევებში და სად უნდა დაიხარჯოს უფრო მეტი ფული და დრო შეფასებების სიზუსტის გასაუმჯობესებლად ამ ანალიზის გამოყენებისას.

დავალება

დავუშვათ, რომ დადგენილი ამონაგები შეადგენს 9%-ს. თუ ყველა სხვა დარჩება იგივე როგორც სანყის შემთხვევაში იყო, რა იქნება წლიური სარგებლის მინიმალური მნიშვნელობა, რომელიც გახდის პროექტს სასურველს?

LO 3, 4, 5, 6, 7 11-75 ***ინვესტიციის წინადადების შეფასება გაურკვეველობის დროს.*** Serge Martin-ი არის Hoglown Flyers-ის გენერალური მენეჯერი, ის განიხილავს Mario Flanagan-ის შეძენის საკითხს, რათა გადაარჩინოს მისი გუნდი შემცირებისკენ მიმავალი ფინანსური მდგომარეობისგან. Mario თამაშობდა ბოლო ორი წელი ევროპაში ამგვარად, რაიმე კომპენსაციის გადახდა სხვა გუნდისთვის საჭირო არ იქნება მისი დაქირავების შემთხვევაში. Mario გახლავთ წარმატებული მოთამაშე და აქვს 10-წლიანი კონტრაქტი, სადაც აღნიშნულია: (1) პირველი გადახდა 200,000 დოლარის ოდენობით მაშინვე ხელის მოწერის პრემიის სახით და (2) 1,000,000 დოლარის ხელფასი პირველ წელს. ის მოითხოვს, რომ მისი ხელფასი გაიზარდოს 10%-ით ყოველ წელს.

Serge ანგარიშობს, რომ Mario-ს დაქირავება გაზრდის ბილეთის გაყიდვებს 35,000 დოლარით წლიურად. ერთი თამაშის ბილეთის ფასი შეადგენს 20 დოლარს. ერთ მომხმარებელთან დაკავშირებული მთლიანი ცვალებადი ხარჯი ერთ თამაშზე შეადგენს 5 დოლარს. გარდა ამისა Serge დარწმუნებულია, რომ Mario-სთან ერთად Flyers-ი შევა განმეორებით თამაშში ყოველ წელს, რაც ნიშნავს, რომ განმეორებითი თამაშის ბილეთის რაოდენობა იქნება სულ ცოტა 50,000 და ერთი ბილეთი გაიყიდება 30 დოლარად. განმეორებით თამაშთან დაკავშირებული ცვალებადი ხარჯი იქნება 5 დოლარი. რადგან Flyers აქვს ყველაზე მაღალი ბილეთის ფასი ლიგაში, იგი აამუშაებს მის სიმძლავრეს, თუ Mario-სთან კონტრაქტს გააფორმებს. Serge არ ელოდება, რომ ეს ციფრები შეიცვლება Mario-სთან გაფორმებული კონტრაქტის მანძილზე.

Serge მხოლოდ იმაზე წუხს, რომ Mario მოითხოვს გარანტირებულ კონტრაქტს, რაც ნიშნავს, რომ მას უნდა გადაუხადონ, იმისდა მიუხედავად ის ითამაშებს თუ არა. Serge დარწმუნებულია, რომ Mario ითამაშებს 7 წლის მანძილზე. მაგრამ ის ფიქრობს, რომ გაყიდვები დაუბრუნდება მიმდინარე დონეს, როცა Mario თამაშს შეწყვეტს. ჩავთვალოთ, რომ პრემიის ხელმონერის გარდა, ყველა ნაღდი ფულის ნაკადი ხორციელდება წლის ბოლოს.

დავალება

ა. მოამზადეთ ამ შესაძლებლობასთან დაკავშირებული 10-წლიანი ნაღდი ფულის ნაკადის ანგარიში.

ბ. დავუშვათ, რომ Flyers-ის დაბეგვრის შემდეგ კაპიტალის ღირებულება შეადგენს 6%-ს. გამოთვალეთ წმინდა მიმდინარე ღირებულება, თუ Mario ითამაშებს 7, 8, 9 და 10 წლის მანძილზე. ჩავთვალოთ, რომ Flyers-ის დაბეგვრის ზღვრული მაჩვენებელი არის 40% და ნებისმიერი დანაკარგი სპორტულ საქმიანობაზე შეიძლება გამოყენებულ იქნას ამ საქმიანობებზე არსებული გადასახდების შემცირებისთვის.

გ. რა რჩევას მისცემდის გენერალურ მენეჯერს?

LO 3, 4, 5, 6, 7 11-76 ***ახალი ტექნოლოგიის შეფასება.*** Natioanal Courier Company იღებს და მიაქვს ქვეყნის გავლით ამანათებს სხვა ქვეყნებში და მიაწვდის მომხმარებელს კურიერების საშუალებით. კომპანიას გააჩნია საერთაშორისო ამანათის მიტანის სერვისი. ყოველ შუადღეს კურიერები იღებენ ამანათებს. გვიან შუადღისას ამანათები ბრუნდება კურიერის ტერმინალში, სადაც ხდება მათი მოთავსება ყუთებში და გადატანა საჰაერო ტრანსპორტით Natioanal Courier Company-ის ცენტრში, იქ ყუთები იცლება, ხდება ამანათების დახარისხება და ჩაწყობა სხვადასხვა ყუთებში შესაბამისი ტერმინალის მიხედვით. მეორე დილით, ადრე ყუთები მიაქვთ სხვადასხვა ტერმინალში, სადაც ხდება დახარისხება მარშრუტის შესაბამისად, ეწყობა სატვირთო მანქანაზე და მიეწოდება მომხმარებელს.

ოპერაციების კვლევამ აჩვენა, რომ დაახლოებით 2 მილიონი დოლარის თანამშრომლების დროის დაზოგვა არის შესაძლებელი ყოველწლიურად სკანირების სისტემის გამოყენებით. თითოეული ამანათის ზედნადებს გააჩნია ბარის კოდი, რომლის სკანირებას მოახდენს კურიერი ხელის სკანერით, როდესაც ამანათს მიიღებს. ტვირთის სკანირება მოხდება განმეორებით, როცა ის მიაღწევს ტერმინალს, დატოვებს მას, მივა ცენტრში, მოთავსდება ყუთებში, მიაღწევს დანიშნულების ტერმინალს, დახარისხდება კურიერის სატვირთო მანქანაზე და მაშინაც, როცა მიეწოდება მომხმარებელს. ცალკეული სკანერი აღმოფხვრის ხელით და უზუსტოდ ფორმის შევსების პრობლემას და ასევე უზრუნველყოფს კურიერის დროის ეკონომიას.

სკანირების სისტემის მთლიანი ხარჯი შეადგენს 10 მილიონ დოლარს. მას გააჩნია 6 წელი მოქმედების ვადა, ამის შემდეგ აღჭურვილობის შეცვლა მოხდება ახალი ტექნოლოგიით. სალიკვიდაციო ღირებულება 6 წელში იქნება 500,000 დოლარი.

ცალკეული ცელის ბოლოს ყველა სკანერიდან მიღებული ინფორმაცია ჩაიტვირთება Natioanal Courier Company-ის ძირითად კომპიუტერში და მიაწვდის ცალკეული ტვირთის ზუსტ ადგილს. აღნიშნული ინფორმაცია გაზრდის უსაფრთხოებას, შეამცირებს დახარისხების დროს შეცდომის სიხშირეს და უზრუნველყოფს გაუმჯობესებულ იმ ტვირთის მომსახურებას, რომლის არაზუსტად დახარისხება მოხდა. შემცირებული დრო, რომელიც იხარჯება დაკარგული ტვირთის ძიებაზე შეადგენს თანამშრომლების

განსაზღვრული დროის დანაზოგის ბალანსს. მარკეტინგის მენეჯერს სჯერა, რომ გაზრდილი უსაფრთხოება და სერვისი შედეგად მოიტანს გაზრდილ ზღვრულ სარგებლიანობას დაახლოებით 1 მილიონი დოლარის ოდენობით წლიურად, თუ კონკურენტები არ შეიძენენ აღნიშნულ ტექნოლოგიას და მისი კომპანია შეიძენს. თუ კონკურენტები შეიძენენ ამ ტექნოლოგიას და Natioanal Courier Company არა, კომპანია დაკარგავს 1 მილიონ დოლარს ზღვრული სარგებლიანობის სახით. თუ ყველა იყიდს ამ ტექნოლოგიას, ცალკეული კონკურენტი შეინარჩუნებს მიმდინარე გაყიდვების დონეს. დავუშვათ, რომ ყველა ნაღდი ფულის ნაკადი 10 მილიონი დოლარის გადინების გარდა ხორციელდება წლის დასასრულს.

დავალება

დავუშვათ, რომ Natioanal Courier Company იყენებს წრფივი ცვეთის მეთოდს დაბეგვრის მიზნებიდან გამომდინარე. თუ კომპანიის გადასახადის ზღვრული მაჩვენებელია 35% და დაბეგვრის შემდეგ კაპიტალის ღირებულება 6%, უნდა განახორციელოს მან ინვესტიცია? მოგვანოდეთ სხვადასხვა მოსაზრებები და შეაფასეთ შედეგები კონკურენტების მხრიდან ტექნოლოგიის შეძენის გაურკვეველობასთან დაკავშირებით.

დანართი 11-1

ანუიტეტის ფორმულები

ანუიტეტის მიმდინარე ღირებულების გამოსათვლელად გამოიყენება ეს ფორმულა:

$$PV = a \times \left[\frac{(1+r)^n - 1}{r \times (1+r)^n}\right]$$

ანუიტეტის თანხის გამოსათვლელად, რომლის გადახდა ხდება ახლანდელ ღირებულებაზე (სესხზე), გამოიყენება შემდეგი ფორმულა:

$$a = PV \times \left[\frac{r \times (1+r)^n}{(1+r)^n - 1}\right]$$

თავი

ფინანსური კონტროლი

ამ თავს რომ გაეცნობით, გეცოდინებათ:

- ფინანსური კონტროლის ბუნება, მასშტაბი და მნიშვნელობა როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ;
- რატომ ახორციელებს ორგანიზაცია გადაწყვეტილების მიღების პასუხისმგებლობის, კონტროლისა და მოტივაციის საკითხების დეცენტრალიზაციას და როგორი მიდგომა გააჩნია კონტროლისა და მოტივაციის საკითხების მიმართ;
- რატომ იყენებს ორგანიზაცია პასუხისმგებლობის ცენტრებს, რატომ უნდა იყოს ის შესაფერისი მოცემული გარემოსთვის, როგორ ახდენს იგი პასუხისმგებლობის ცენტრის შეზღუდვას საქმიანობის შეფასებით და რა მაჩვენებლებს იყენებს აღმასრულებელი მენეჯმენტი პასუხისმგებლობის ცენტრის საქმიანობის შესაფასებლად;
- როგორ შექმნათ და განმარტოთ საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლები პასუხისმგებლობის ცენტრის თითოეული ტიპის საქმიანობის შეფასებისას;
- რატომ იყენებს ორგანიზაცია ტრანსფერულ ფასსა და მის სახეებს;
- განსაზღვროთ და გამოითვალოთ შესაბამისი ტრანსფერული ფასი სხვადასხვა გარემოებაში;
- ინვესტიციაზე უკუგების ბუნება და მისი მასშტაბი, დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების მიდგომა ეკონომიკური საქმიანობის შეფასებაში, ინვესტიციაზე უკუგების და ნარჩენი შემოსავლის გამოთვლა;
- ანალიზი ფინანსური კოეფიციენტებით, მათი ბუნება, მასშტაბი და შეზღუდვები, სტანდარტული ფინანსური კოეფიციენტის გამოთვლა ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა ელემენტების შესაფასებლად.

Nucor

არსებობს ორი სახის ფოლადის მეტალურგიული საწარმო – კომპლექსური და მინი. ქვემოთ აღწერილია ორივე სახის საწარმო, რომელიც შეგიძლიათ იხილოთ ვებ-გვერდზე: http://www.environmentaldefense.org.

ისტორიულად, ფოლადის წარმოება ხდება სუფთა ნედლეულისგან კომპლექსურ საწარმოში. „კომპლექსური“ მოიცავს ფოლადის წარმოების სამივე საფეხურის კომბინაციას – კოქსის, რკინისა და ფოლადის წარმოებას ერთ საწარმოში.



წყარო: Scott T. Smith/CORBIS-NY .

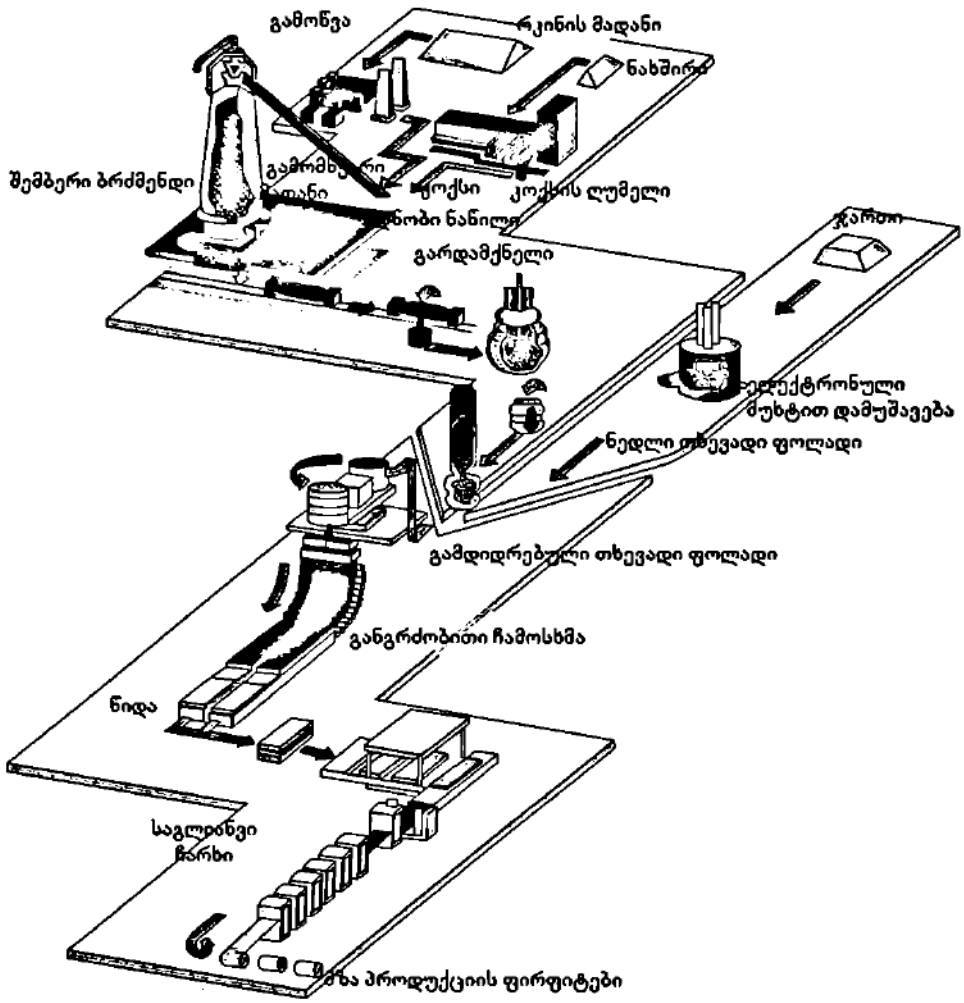
ბოლო 20 წლის განმავლობაში მიმდინარეობდა მინი საწარმოების მნიშვნელოვანი ზრდა. ეს გახლავთ ფოლადის მწარმოებელი კომპანიები, რომლებიც იყენებენ ფოლადის ჯართს და არა რკინის მადანსა და კოქსს სანყისი ნედლეულის სახით ახალი ფოლადის შექმნის პროცესში.

12-1 სურათი ასახავს ფოლადის წარმოქმნის პროცესის დიაგრამას, რომელიც ამოღებულია ვებ-გვერდიდან, http://www.steelconstruct.com, ის საფეხურები, რომელსაც მინი საწარმო არ ასრულებს მოცემულია დიაგრამის ზედა მარცხენა ნაწილში. ამ საფეხურების ამოღება ფოლადის წარმოების პროცესიდან ნიშნავს, რომ საწარმო ნედლეულად იყენებს ჯართს და არის უფრო პატარა, ვიდრე კომპლექსური საწარმო და მისი სახელიც აქედან მოდის.

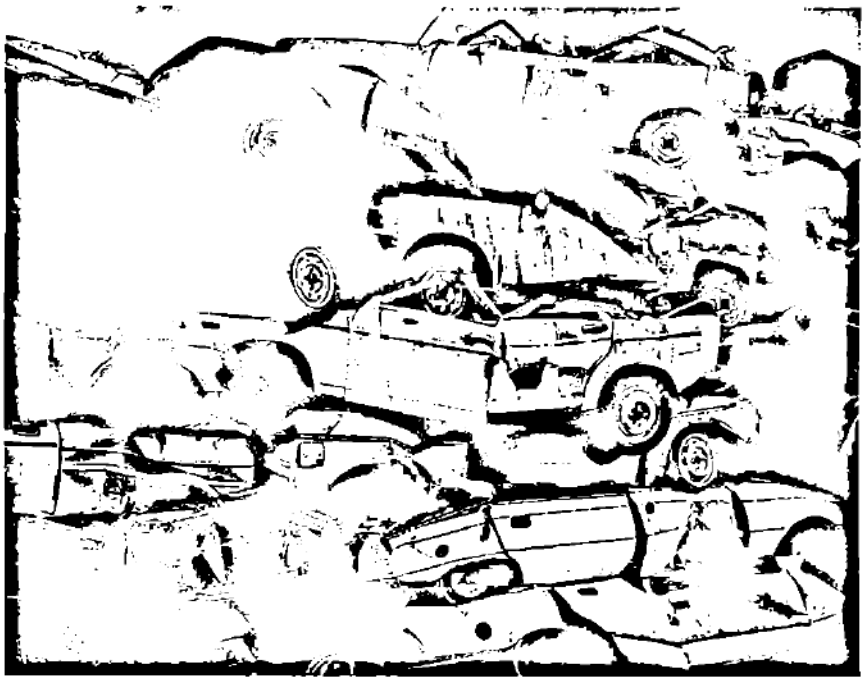
ტრადიციულად, ფოლადის ჯართის გამოყენება სანყისი ნედლეულის სახით ყველაზე ნაკლები ხარჯიანი შემცველი მეთოდია მისი მცირე ღირებულებისა და საწარმოში ჩასადები დაბალი ინვესტიციის გამო. რადგან ჯართის ხარჯი შეადგენს ნედლეულის ხარჯის 70%-ს მინი საწარმოში, ამ საწარმოს ხარჯის მხრივ უპირატესობა შემცირებულ კაპიტალურ ხარჯებთან ერთად მჭიდროდ არის დაკავშირებული ნარჩენი ფოლადის ღირებულებასთან. უფრო მეტიც, რადგან მინი საწარმოს შეუძლია მიიღოს ფოლადის ნარჩენები სხვადასხვა წყაროდან როგორიცაა: ავტომობილი, ღუმელი, მაცივარი, საწარმოს გააჩნია დაბალი ლოჯისტიკური ხარჯი და ის შეიძლება იყოს განლაგებული მომხმარებელთან ახლოს ქვანახშირისა და რკინის გადამამუშავებელი ქარხნებისგან განსხვავებით, ამიტომ რკინიგზით ან გემით ტრანსპორტირების ხარჯები დაბალია.

მინი საწარმოს პირველი ნაკლი ის არის, რომ ის ეყრდნობა ფოლადის ჯართს და არა ძირითად ნედლეულს –კოქსსა და რკინას, ის ვერ აკონტროლებს გამოშვებული ფოლადის ქიმიურ შემადგენლობას, როგორც ეს კომპლექსურ საწარმოში ხდება. უფრო მეტიც, მინი საწარმოს არ შეუძლია აწარმოოს სხვადასხვა სპეციალური პროდუქტები, რომელიც ხშირად მაღალშემოსავლიან პროდუქტებად ითვლებიან. აღნიშნული მიზეზების გამო მინი საწარმოს გააჩნია უფრო ნაკლები სააბაზრო შესაძლებლობები, ვიდრე კომპლექსურ საწარმოს.

სურათი 12-1
ფოლადის წარმოების პროცესი

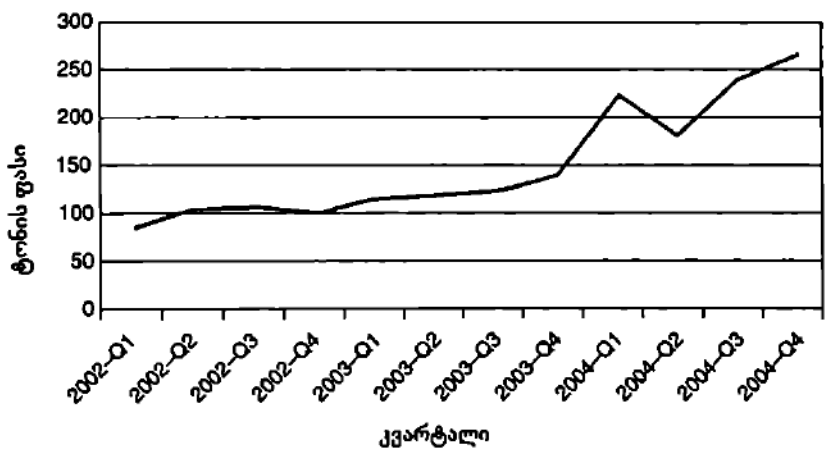


Nucor Corporation-ი, რომელსაც აქვს სათაო ოფისი Charlotte-ში, ჩრდილოეთ კაროლინაში იყო (და აგრძელებს აქტიურ მხარდაჭერას) მინი საწარმოს კონცეფციის აქტიური მომხრე. მან გამოიყენა დაბალი ხარჯით ფოლადის წარმოების უპირატესობა და მიაღწია მნიშვნელოვან წარმატებას მრავალი წლის მანძილზე. თუმცა, ფოლადზე ჩინური მოთხოვნის ფენომენალურმა ზრდამ მეოცე საუკუნის მეორე ნახევარსა და ოცდამეერთე საუკუნის დასაწყისში და კონკურენტულმა გარემომ Nucor Corporation-ს სტრატეგიული პრობლემები შეუქმნა.უპირველეს ყოვლისა, ფოლადზე გაზრდილმა მოთხოვნამ გამოიწვია საერთო ზრდა მოთხოვნაზე და შესაბამისად, ჯართის ფასი, რომელიც განაპირობებდა ფოლადის წარმოების უპირატესობას შეიცვალა. 2003 და 2004 წლებში მისი ფასის ზრდამ მიაღწია 70%-ზე მეტს. ჯართის ექსპორტი ამერიკიდან მნიშვნელოვნად გაიზარდა (იხილეთ 12-2 სურათი). Nucor Corporation-ის წლიური



წყარო: Photos.com

სურათი 12-2
ფოლადის ჯართის საშუალო ფასის ცელილება



ანგარიშის ანალიზი მენეჯმენტის ნაწილში მოცემულია შემდეგი კომენტარი ფოლადის ჯართის ფასთან და გაყიდვებზე ამ ფასის გავლენასთან დაკავშირებით:

> 2003 წელს ნარჩენი ფოლადისა და სხვა ნედლეულის ფასმა არსებითად მოიმატა, და უარყოფითად იმოქმედა მომგებიანობაზე, Nucor Corporation-ის საშუალო

ხარჯი ერთ ტონა ჯართზე გაიზარდა 65 დოლარით (57%) 2002 წლის დეკემბრიდან 2003 წლის დეკემბრამდე და 99 (55%) დოლარით 2003 წლის დეკემბრიდან 2004 წლის დეკემბრამდე. ნედლეულის ფასის უპრეცენდენტო ზრდაზე კომპანიამ უპასუხა ნედლეულზე მომატებული ფასით, რამაც ხელი შეუწყო იმას, რომ Nucor-მა შეძლო იმის დამტკიცება, რომ იგი შეისყიდის მაღალი ფასის ნედლეულს და დააკმაყოფილებს მომხმარებლის შეკვეთებს.

ჯართზე ფასის ზრდამ და მისმა შემცირებულმა ხელმისაწვდომობამ აიძულა ბევრი ორგანიზაცია მიემართა კონგრესისთვის, რათა მას დაეწესებინა გარკვეული შეზღუდვა ჯართის ექსპორტზე. ბევრმა კომპლექსურმა ფოლადის მწარმოებლებმა დაიწყეს მინი საწარმოების შესყიდვა ან აშენება, რამაც წარმოქმნა დამატებითი კონკურენცია და შესაბამისად დამატებითი მოთხოვნა ჯართზე. მრავალმა კომპლექსურმა საწარმომ დაიწყო ან გააგრძელა საკუთარი წყაროებიდან ქვანახშირისა და კოქსის შეძენა, რითაც გარკვეულწილად აკონტროლებდა და ხანდახან ამცირებდა ამ ნედლეულის ფასებს. ყველა ამ ფაქტორმა თავისი წვლილი შეიტანა იმაში, რომ შეამცირა ისეთი ორგანიზაციების საქმიანობები როგორიცაა; Nucor-ი, რომლის წარმატების საფუძველი გახლდათ ნარჩენი ფოლადი. ზოგიერთ ანალიტიკოსს სჯეროდა, რომ მოსალოდნელი იყო უფრო გრძელვადიანი ზრდის პოტენციალი სპეციალურ ფოლადის პროდუქტებზე, რომელსაც მინი საწარმოები ვერ აწარმოებდნენ.

12-3, 12-4 და 12-5 სურათებზე წარმოდგენილია Nucor Corporation-ის მიმდინარე წლიური მოგება-ზარალის ანგარიში, ბალანსი და ნაღდი ფულის მოძრაობის ანგარიში 2000-2004 წლებისთვის.

სურათი 12-3
Nucor Corporation-ის მოგება-ზარალის ანგარიში 2000-2004 წლებში (მილიონებში)

	2000	2001	2002	2003	2004
გაყიდვები	$4,586	$4,139	$4,802	$6,266	$11,377
გაყიდვების თვითღირებულება	3,666	3,531	4,025	5,632	8,746
ზღერული მოგება	920	608	777	633	2,631
გაყიდვების, ზოგადი და ადმინისტრაციული ხარჯები	183	139	176	165	415
ცვეთა	259	289	307	364	383
სხვა წმინდა შემოსავალი	1	16	9	7	2
მოგება დაბეგვრამდე პროცენტის ხარჯამდე	478	196	303	111	1,835
პროცენტის ხარჯი	0	22	23	27	22
უცირესობის წილი	0	0	80	24	81
მოგება დაბეგვრამდე	478	174	200	60	1,731
საშემოსავლო გადასახადი	167	61	68	4	610
სპეციალური შემოსავალი/დანახარჯები	0	0	30	7	0
მთლიანი წმინდა შემოსავალი	311	113	162	63	1,121
მოგება აქციებზე (EPS)	$1.90	$0.73	$1.04	$0.40	$7.08

წყარო: ადაპტირებული ინფორმაცია საიტიდან: www.msn.com.

სურათი 12-4
Nucor Corporation: ბალანსი 2000-2004 წლებში (მილიონებში)

	2000	2001	2002	2003	2004
მიმდინარე აქტივები					
ნაღდი ფული და მისი ეკვივალენტები	$491	$462	$219	$350	$779
დებიტორული დავალიანება	350	331	484	573	963
მარაგები	461	467	589	560	1,240
სხვა მიმდინარე აქტივები	80	114	133	137	193
მთლიანი მიმდინარე აქტივები	1,382	1,374	1,424	1,621	3,175
გრძელვადიანი აქტივები					
ქონება, სანარმო და აღჭურვილობა	4,025	4,227	5,094	5,331	5,694
დაგროვილი ცვეთა	1,685	1,861	2,162	2,514	2,875
წმინდა ქონება, სანარმო და აღჭურვილობა	2,340	2,366	2,932	2,817	2,818
სხვა გრძელვადიანი აქტივები	0	20	25	55	140
მთლიანი გრძელვადიანი აქტივები	2,340	2,386	2,957	2,872	2,958
მთლიანი აქტივები	3,722	3,759	4,381	4,492	6,133
მიმდინარე ვალდებულებები					
კრედიტორული ვალდებულება	203	189	247	330	472
მოკლევადიანი ვალდებულებები	0	0	16	0	0
სხვა მიმდინარე ვალდებულებები	355	295	328	300	594
სულ მიმდინარე ვალდებულებები	558	484	591	630	1,066
გრძელვადიანი ვალდებულებები					
გრძელვადიანი სესხი	461	461	879	904	924
სხვა გრძელვადინი ვალდებულება	260	329	371	440	515
უმცირესობის წილი	312	284	217	177	173
სულ გრძელვადიანი ვალდებულებები	1,033	1,074	1,467	1,521	1,612
სულ ვალდებულებები	1,591	1,558	2,058	2,150	2,677
სააქციო კაპიტალი					
ჩვეულებრივი აქციები	2,131	2,202	2,323	2,342	3,456
სულ ვალდებულებები და სააქციო კაპიტალი	$3,722	$3,760	$4,381	$4,493	$6,133

წყარო: ადაპტირებული ინფორმაცია საიტიდან www.msn.com.

სურათი 12-5
Nucor Corporation-ში ნაღდი ფულის მოძრაობა 2000-2004 წლებში (მილიონებში)

	2000	2001	2002	2003	2004
წმინდა ფული ოპერაციული საქმიანობიდან	$821	$495	$497	$495	$1,030
წმინდა ფული ინვესტიციებიდან	–410	–360	–901	–268	–535
დივიდენდები	48	53	59	63	160
თავისუფალი ნაღდი ფული	$362	$82	-$464	$164	$335

წყარო: ადაპტირებული ინფორმაცია საიტიდან www.msn.com.

რა იგულისხმება ფინანსური კონტროლის ქვეშ? ფინანსური კონტროლი (Financial control) მოიცავს ფინანსურ ინფორმაციაზე დაფუძნებული მაჩვენებლების გამოყენებას, რომლის მიზანია ორგანიზაციისა და მენეჯმენტის შესრულების შეფასება. აქცენტი შეიძლება იყოს გადატანილი პროდუქტზე, პროდუქციის ხაზზე, დეპარტამენტზე, განყოფილებაზე ან მთლიან ორგანიზაციაზე. ფინანსური კონტროლი, რომელიც ფოკუსირებულია ფინანსურ შედეგებზე გვაძლევს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ხედვის საწინააღმდეგო დამოკიდებულებას, რომელიც თავის მხრივ აკავშირებს ფინანსურ შედეგებს მათ სავარაუდო მატარებლებთან. მოგებაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში ფინანსური კონტროლი აქცენტს აკეთებს მოგების მატარებლებზე, როგორიცაა ორგანიზაციის უნარი გამოიყენოს თავისი აქტივები ეფექტიანად და აკონტროლოს დანახარჯები გაყიდვების მოცემულ დონეზე. არასამთავრობო ორგანიზაციებში ფინანსური კონტროლი ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციის უნარზე გამოიყენოს თავისი რესურსები ყველაზე ეფექტიანად, რათა განახორციელოს თავისი საქმიანობის მიზნები.

შეცხრე თავში ჩვენ ვიკვლევდით დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მნიშვნელოვან როლს, რომელიც ხარისხისა და სტრატეგიის მიმართულების განსაზღვრის საშუალებას წარმოადგენს ორგანიზაციის იერარქიაში. დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის მიზეზ-შედეგობრივი სტრუქტურა ასახავს ორგანიზაციის შეფასებას, თუ რა განაპირობებს წარმატებას ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისას. მოგებაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში ეს მიზნები არის ფინანსური და მოიცავს ისეთ მაჩვენებლებს, როგორიცაა: უკუგებას ინვესტიციაზე, მოგებას აქციაზე, საბაზრო ნილის ზრდა და მოგების ზრდა.

რადგან გარე პირები, როგორიცაა: ინვესტორები, ფასიანი ქაღალდების ანალიტიკოსები და კრედიტორები ტრადიციულად ეყრდნობიან შესრულების ფინანსურ მაჩვენებლებს ორგანიზაციის პოტენციალის შეფასების დროს, ორგანიზაციებმა შეიმუშავეს და პრაქტიკაში დანერგეს ფინანსური მაჩვენებლები შესრულების შეფასებისა და მიზნების გასაუმჯობესებლად. გავიხსენოთ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის განხილვიდან, რომ ფინანსური მაჩვენებლები არ გვანვდის ინფორმაციას, თუ რომელი ნანილი ფუნქციონირებს ცუდად, მაგრამ ისინი გვანვდიან სიგნალს რომ რაღაც კარგად არ ხორციელდება, ან სულ ცოტა გეიჩვენებენ, რომ ის მოლოდინი, რაც ორანიზაციას გააჩნდა ვერ შესრულდა და გარკვეული ყურადღება, ჩარევა და რაიმე სახის მოქმედება არის საჭირო. მაგალითად, მოგების დავარდნა შეიძლება ასახავდეს გაყიდვების შემცირებას, რომელიც თავის მხრივ გამოხატავს მომხმარებლის უკმაყოფილებას, რაც დაკავშირებულია დაბალ ხარისხთან, მომსახურებასთან ან მაღალ ფასებთან. ფინანსური მაჩვენებლები ხაზს უსვამს შემცირებულ მოგებასა და გაყიდვებს, მაგრამ მიზეზის გარკვევა არის არაფინანსური მაჩვენებლების საქმე, რაც განხილული იყო მეცხრე თავში.

ფინანსური კონტროლი ორგანიზაციის კონტროლის ნაწილს შეადგენს, რაც განვიხილეთ მეშვიდე და მერვე თავებში. ფინანსური კონტროლის განხილვა ხდება ცალკე, რადგან მისი გამოყენებისა და საშუალებების მიმართ ყველაზე მეტად მგრძნობიარეა ეკონომიკა.

ფინანსური კონტროლი

მეათე თავში ჩვენ განვიხილეთ გადახრების ანალიზი, რომელიც ერთ-ერთი ყველაზე ძველი და ფართოდ გავრცელებული ფინანსური კონტროლის საშუალებაა. ამ თავში მოცემულია ფინანსური კონტროლის უფრო ფართო საკითხები ორგანიზაციის ერთეულებისა და მთლიანი ორგანიზაციის შესაფასებლად.

როდესაც მენეჯერები იყენებენ ფინანსური კონტროლის ინსტრუმენტებს ორგანიზაციის ერთეულების შეფასებისთვის — მაგალითად, პროდუქტის ან პროდუქციის ხაზის მომგებიანობის შეფასება, მიღებული ინფორმაცია განკუთვნილია შიდა გამოყენებისთვის და არ ერცელდება გარე პირებზე. General Morots-ის მენეჯერებმა 1920-იან წლებში შეიმუშავეს შიდა ფინანსური კონტროლის (internal financial control) ფორმა, რათა მხარი დაეჭირათ დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესისთვის დიდ ორგანიზაციებში.

ორგანიზაციის გარეთ მყოფმა ანალიტიკოსებმა შეიმუშავეს ფინანსური კონტროლის ინსტრუმენტები ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტების შეფასების მიზნით, როგორიცაა კრედიტუნარიანობა, ეფექტიანობა და მომგებიანობა. რადგან ფინანსური მაჩვენებლები ასახავს, თუ როგორ ხედავს ორგანიზაციას გარე პირები, აღნიშნული გარე ფინანსური კონტროლის ინსტრუმენტები რელევანტურია მენეჯმენტის შეფასებისას.

დეცენტრალიზაცია (Decentralization) – გადაწყვეტილების მიღების უფლების დელეგირება წინა ხაზზე მყოფი მენეჯერებისთვის განხორციელდა ორი მიზეზის გამო. პირველ რიგში, ორგანიზაციის ზრდასთან ერთად ძალიან რთული გახდა ძირითად ან ცენტრალურ საფეხურზე მყოფი გადაწყვეტილების მიმღები პირებისთვის ორგანიზაციასთან დაკავშირებული ყველა გადაწყვეტილების მიღება. მეორეს მხრივ, ორგანიზაციები ფართოვდება და ხდება მათი განაწილება სხვადასხვა ადგილას და შესაბამისად რთულდება ორგანიზაციის გარემოსთან დაკავშირებული ინფორმაციის შეგროვება და გადაცემა მის ცენტრალურ ნაწილში შეფასების მიზნით. აქედან გამომდინარე, დეცენტრალიზაცია იყო ბუნებრივი განვითარების შედეგი, რაც ასახავდა დიდი ორგანიზაციების მიერ გარემოში მომხდდარ ცვლილებაზე სწრაფ და ეფექტიან რეაგირებას. თავის მხრივ, დეცენტრალიზაცია იყო ის ფენომენი, რამაც განაპირობა შიდა ფინანსური კონტროლის შემუშავება და დანერგვა ორგანიზაციებში 1900-იან წლებში.

ინფორმაციის სწრაფად შეგროვებასა და გადაცემასთან დაკავშირებული სირთულეების გამო ყველაზე მეტად ცენტრალიზებული ორგანიზაციები უძლურნი არიან ეფექტიანად უპასუხონ გარემოში მიმდინარე მოვლენებს; აქედან გამომდინარე, ცენტრალიზაცია საუკეთესო საშუალებაა ისეთი ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ყველაზე კარგად ადაპტირებულნი არიან სტაბილურ გარემოში. ინდუსტრიის პრაქტიკოს დამკვირვებლებს მოჰყავთ ელექტროენერგიის, გაზისა და სატელეკომუნიკაციო კომპანიების მაგალითები, როგორც ისეთი ორგანიზაციებისა, რომლებიც იმყოფებიან სტაბილურ გარემოში. სტაბილური გარემო ნიშნავს, რომ არ არსებობს მთავარ ინფორმაციას შორის სხვაობა ძირითად სათაო ოფისსა და იმ თანამშორმლებს შორის, რომლებიც უშუალოდ პასუხისმგებელნი არიან მომხმარებლის წინაშე, ან ახორციელებენ იმ ოპერაციებს, რომლის საშუალებითაც იქმნება ორგანიზაციის პროდუქცია ან მომსახურება, არ არის ცვლილებები ორგანიზაციის შიგნით, რაც მოითხოვს ორგანიზაციის ადაპტირებას. შესაბამისად, არ არსებობს სწრაფი პასუხის არსებობა ცვალებად გარემოსთან



Wal-Mart-ს აქვს ძალიან გამოცდილი მარაგების შემონმების სისტემა, რომელიც ეყრდნობა მონაცემებს, როცა მომხმარებლები იხდიან საფასურს თავიანთი შენაძენისთვის. აღნიშნული ინფორმაცია საშუალებას აძლევს Wal-Mart-ს უპასუხოს სწრაფად პოტენციურ მარაგების არარსებობას ახალ ტექნოლოგიაზე დაყრდნობით.
წყარო: Jeff Greenberg/PhotoEdit Inc.

როცა Mercedez-Benz-მა ააშენა SUV-ის საწარმო ალაბამაში, მან დანერგა წარმოების სისტემა, რომელიც მოიცავდა სტანდარტულ მეთოდებსა და პროცედურებს (SMP). აღნიშნული პროცედურები ადგენდა ზუსტ მეთოდს დეტალებში, თუ რა უნდა გაეკეთებინათ მუშებს ამოცანის შესასრულებლად. არანაირი გადახრა დაშვებული არ იყო – თავიდან იქნა აცილებული ინდივიდუალური ინიციატივები.

მიმართებაში ან გადაწყვეტილების მიღების დელეგირება ადგილობრივი მენეჯერებისთვის, ორგანიზაციას შეუძლია სტანდარტული ოპერაციული პროცედურების შემუშავება, რომელიც თანამშრომლებმა უნდა განახორციელონ.

მსგავს ორგანიზაციებში ტექნოლოგიისა და მომხმარებლის მოთხოვნები კარგად იყო გაგებული და პროდუქციის ხაზი შედგებოდა უმეტესად ნედლეულისგან დამზადებული პროდუქციისგან, რომელთანაც მიმართებაში ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებლები გახლდათ ფასი და ხარისხი. როცა ფასები კრიტიკულ ზღვარს აღწევს, ხდება დანახარჯის კონტროლი. ამისთვის ორგანიზაციები ხშირად შეიმუშავებენ სტანდარტულ ოპერაციულ პროცედურებს, რათა ისინი დარწმუნდნენ, რომ (1) ისინი იყენებენ ყველაზე ეფექტიან ტექნოლოგიებსა და პრაქტიკას დაბალი ხარჯისა და ხარისხის სიმყარის მისაღწევად და (2) არ არსებობს გადახრები პროცედურებთან დაკავშირებით.

მაგალითად, McDonald's Corporation-ს სტანდარტული ოპერაციული პროცედურების გამოყენება მინდობილი აქვს მეცნიერებისთვის. მისი სამზარეულოს გეგმა, პროდუქტის დიზაინი, ნედლეულის ფორმა და ოპერაციული პროცედურები ისე იყო მოწყობილი, რომ უზრუნველყოფდა დაბალ დანახარჯს და მაღალ ხარისხს. McDonald's Corporation-ი არ ეძებს შემოქმედებითი ტიპის მზარეულს, საკვების მომზადებისას ან ახალი მენიუს ნარდგენისას. უფრო მეტიც, მას სურს ის, ვინც დაიცავს სტანდარტულ პროცედურებს, რითაც შეინარჩუნებს ხარისხსა და დაბალ დანახარჯებს. დღევანდელი გაზრდილი კონკურენციის ზეწოლის საპასუხოდ, მრავალი ორგანიზაცია კურიერების, ფინანსური ინსტიტუტების ჩათვლით, რომლებსაც მიიჩნევდნენ როგორც სტაბილურ გარემოში მომუშავე კომპანიებს, ცვლიან თავიანთი მოწყობის სტრუქტურას და ბიზნესის კეთების მეთოდებს. ეს აუცილებელი გახდა, რადგან მათ უნდა შეძლონ სწრაფი ცვლილება იმ სამყაროში, სადაც ტექნოლოგიები, მომხმარებელთა გემოვნება და კონკურენტის სტრატეგიები მუდმივად იცვლება. McDonald's-ი არის ამის კარგი მაგალითი – ადამიანებში ჯანმრთელობის საკითხების გაცნობიერების ამაღლების შედეგად 2003-2005 წლებში, მან დაკარგა პრივილეგია და მოუხდა ფილიალების დახურვა პირველად თავისი არსებობის მანძილზე და განახორციელა მნიშვნელოვანი ცვლილებები თავის მენიუში, გახსნა ახალი რესტორნები, რომლებიც 24-საათიან რეჟიმში მუშაობენ.

წარსულში ბანკებს შემუშავებული ჰქონდათ მკაცრი და ავტორიტარული მენეჯმენტის სისტემა აქტივების დაცვისა და რეგულარული მოთხოვნების შესრულების მიზნით. მიუხედავად იმისა, რომ მსგავსი სისტემები უზრუნველყოფდა დასახული მიზნების შესრულებას, ბევრ შემთხვევაში ვერ აკმაყოფილებდა მომხმარებელთა მოთხოვნებს. მაღალი ხარისხის მომსახურების მინოდება ნიშნავს საღამოობით ხელმისაწვდომობას, ავტომატური ბანკომატის დამონტაჟებას, რომელიც უზრუნველყოფს 24-საათიან საბანკო მომსახურებას, online რეჟიმში საბანკო მომსახურებას, სადაც მომხმარებლებს შეუძლიათ ტელეფონის ან ბარათის საშუალებით შეღწევა და უფრო სწრაფი პასუხის გაცემა მანქანის სესხის, კრედიტის ხაზის და გირაოს მოთხოვნებზე.

ადაპტირება მოითხოვს, რომ ორგანიზაციის ტოპ მენეჯმენტმა გადაწყვეტილების მიღების პასუხისმგებლობის დელეგირება ან დეცენტრალიზება მოახდინოს უფრო მეტ ადამიანებზე ორგანიზაციაში. დეცენტრალიზაცია საშუალებას აძლევს მოტივირებულ და კვალიფიციურ ორგანიზაციის წევრებს განსაზღვრონ მომხმარებლის ცვალებადი გემოვნება მოკლევადიან პერიოდში, უფლებასა და პასუხისმგებლობას აკისრებს წინა ხაზზე მყოფ თანამშრომლებს შეიმუშავონ გეგმა ამ ცვლილების საპასუხოდ.

ჩვენ შეგვიძლია განვსაზღვროთ დეცენტრალიზაციის მრავალი ხარისხი. ზოგიერთი ორგანიზაცია ზღუდავს ტოპ და საშუალო მენეჯმენტს უმეტესი გადაწყვეტილების მიღებისგან. დანარჩენი ორგანიზაციები ახდენენ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების

სტაბილურობის შენარჩუნების მიზნით McDonald's-მა შეიმუშავა SQC კრიტერიუმთან დაკავშირებული ქულები (მომსახურება, ხარისხი და სისუფთაე) ცალკეული რესტორნისთვის. საქმინობა შეიძლება შეწყვეტილიყო, თუ რესტორანი ვერ დააკმაყოფილებდა შეთანხმებული კრიტერიუმის დონეს. SQC კრიტერიუმის გამოყენების მიზანი გახლდათ რესტორნის საქმიანობის შეფასება და სტანდარტული ოპერატიული პროცედურების დაცვა. აღნიშნული კრიტერიუმი მოიცავდა თუ როგორ ხვდებოდნენ მომხმარებელს, რამდენ დროს ხარჯავდა მომხმარებელი რიგში, აღჭურვილობის სისუფთვე და მზადდებოდა თუ არა პროდუქტები დადგენილი წესის შესაბამისად.

მიღების დელეგირებას იმ თანამშრომლებზე, რომლებიც ახორციელებენ პროდუქტის წარმოებას და მომხმარებლისთვის მომსახურების მიწოდებას. დეცენტრალიზაციის
- აღნიშნული ხარისხი ასახავს ორგანიზაციის ნდობას თანამშრომლების მიმართ, მათი ცოდნისა და გამოცდილების დონეს, გადაწყვეტილების მიღების დელეგირებით გამოწვეულ გაზრდილ რისკს და ასევე თანამშრომელთა უნარს გააკეთონ სწორი არჩევანი. ის, აგრეთვე, ასახავს ორგანიზაციის საჭიროებას ჰყავდეს, ისეთი თანამშრომლები წინა ხაზზე, რომელთაც შეუძლიათ სწორი გადაწყვეტილების მიღება სწრაფად.

შეჯამების სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დეცენტრალიზაციის დროს კონტროლი, რომელიც ამოცანის კონტროლს მოიცავს, როცა თანამშრომლებს ეუბნებიან თუ რა უნდა გააკეთონ გადადის შედეგის კონტროლში, სადაც თანამშრომლები იყენებენ თავიანთ კვალიფიკაციას, ცოდნასა და შემოქმედებითობას, რომ მიაღწიონ ორგანიზაციის მიზნებს. ფინანსური კონტროლის დროს ეს შედეგები იზომება ფინანსური მაჩვენებლებით. მაგალითად, წარმოების ზედამხედველს სთხოვენ შეამციროს ხარჯები წარმოების პროცესის გაუმჯობესების შედეგად.

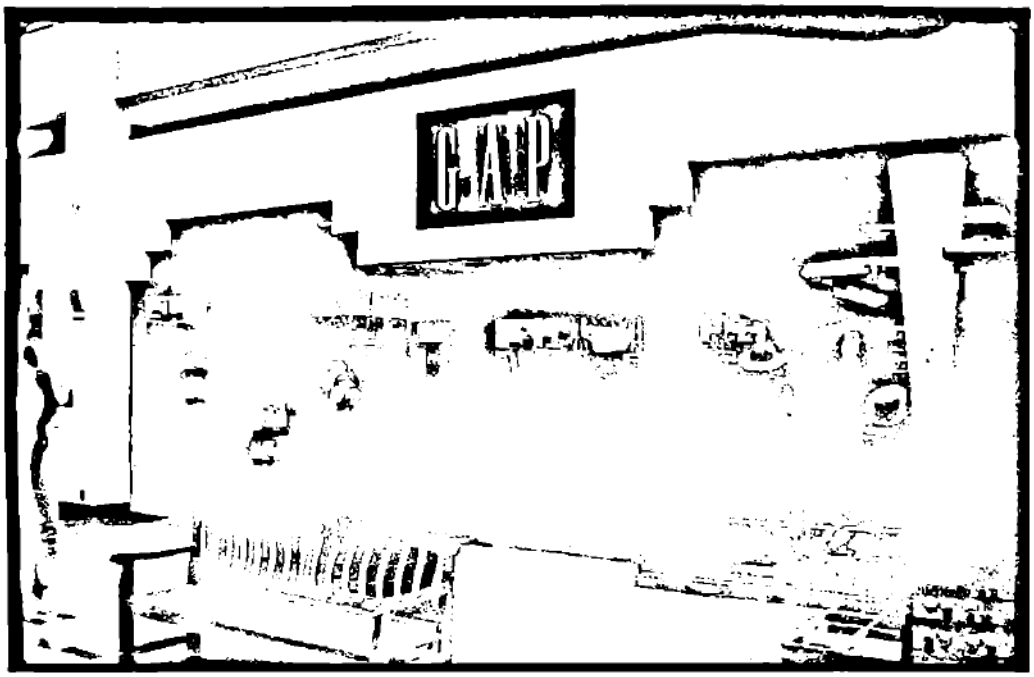
ᲞᲐᲡᲣᲮᲘᲡᲛᲒᲔᲑᲚᲝᲑᲘᲡ ᲪᲔᲜᲢᲠᲔᲑᲘ ᲓᲐ ᲔᲠᲗᲔᲣᲚᲘᲡ ᲨᲔᲡᲠᲣᲚᲔᲑᲘᲡ ᲨᲔᲤᲐᲡᲔᲑᲐ

პასუხისმგებლობის ცენტრი (responsibility center) არის ორგანიზაციის ერთეული, რომლის მიმართაც მენეჯერი არის პასუხისმგებელი. პასუხისმგებლობის ცენტრის მაგალითს წარმოადგენს სასტუმრო სასტუმროთა ქსელში, სამუშაო ადგილი წარმოების ხაზში, რომელიც აწარმოებს პროდუქტის ერთეულებს, დეპარტამენტი უნივერსიტეტში ან კოლეჯში, მონაცემთა დამუშავების ჯგუფი სამთავრობო ორგანიზაციაში, რომელიც მომწოდებლებისგან ანაზღაურებასთან დაკავშირებულ პრეტენზიებს არეგულირებს, პრეტენზიების დამუშავების ერთეული სადაზღვეეო კომპანიაში, ან ტვირთის დეპარტამენტი საფოსტო შეკვეთების ბიზნესში.

პასუხისმგებლობის ცენტრი პატარა ბიზნესის მსგავსია და მის სამართავად ნიშნავენ მენეჯერს, რათა მიღწეულ იქნეს დიდი ორგანიზაციის ამოცანები. მენეჯერი და ზედამხედველი შეიმუშავებს გარკვეულ ამოცანებს პასუხისმგებლობის ცენტრისთვის. მიზნები უზრუნველყოფს თანამშრომლების კონცენტრაციას და იგი არის სპეციფიკური და გაზომვადი. მიზნებმა უნდა მოახდინოს როგორც ორგანიზაციის გრძელვადიანი ინტერესების დაცვა, ასევე ცალკეული პასუხისმგებლობის ცენტრის საქმიანობის კოორდინირება საერთო ძალებით. ქვემოთ განხილულია, თუ როგორ ხორციელდება აღნიშნული კოორდინაცია ფინანსური ამოცანების შესასრულებლად.

პასუხისმგებლობის ცენტრების კოორდინაცია

ორგანიზაციის წარმატებისათვის, მისი პასუხისმგებლობის ერთეულების საქმიანობები უნდა იყოს კოორდინირებული. დავუშვათ, რომ ჩვენ დაუყავით სწრაფი კვების რესტორნის საქმიანობა სამ ჯგუფად, სადაც ხდება შეკვეთების მიღება, მომზადება და მიწოდება. წარმოიდგინეთ ის ქაოსი, რომელიც შეიძლება მოჰყვეს კომინუკაციის გაუარესებას აღნიშნულ ორ ან სამ ჯგუფს შორის. საუბედუროდ, დიდ ორგანიზაციებში გაყიდვების, წარმოებისა და მომხმარებლის მომსახურების საქმიანობები ხშირად არ არის დაკავშირებული, რასაც შედეგად მოსდევს შესრულების დაბალი დონე. კოორდინაციის საჭიროება განმარტავს იმ ინტერესს, რომელიც ორგანიზაციას გააჩნია სანარმოს



კომპანიების ფართო ქსელი ხშირად თავის ინდივიდუალურ ქონებას განიხილავს როგორც პასუხისმგებელ ცენტრს. კორპორაციული მენეჯმენტი აფასებს ქონების მენეჯერებს იმის მიხედვით, თუ რამდენი მოგება შეაქვს აღნიშნულ ქონებას დიდ ორგანიზაციაში, ინვესტიციაზე უკუგების მეშვეობით.
წყარო: David Young-Wolff/PhotoEdit.

რესურსების დაგეგმვის სისტემასთან დაკავშირებით, რაც თავის მხრივ ფოკუსირებას ახდენს არა მარტო ორგანიზაციის საქმიანობების ინტეგრაციაზე, არამედ იმ კავშირებზე, რომელიც ორგანიზაციას აქვს თავის მომწოდებლებთან და მომხმარებლებთან.

მაგალითად, კურიერებმა Federal Express-მა შექმნა სპეციალური ადგილები და შემგროვებელი პუნქტები (სახელად ტერმინალი), სადაც ის აგზავნის სატვირთო მანქანას ტვირთის შესაგროვებლად და გადასატანად. ტვირთი, რომელიც განკუთვნილია სხვა ტერმინალებისთვის ეგზავნება Federal Express-ის ცენტრს მემფისში, სადაც ხდება დახარისხება და შემდეგ გადაგზავნა. წარმატების ფორმულა კურიერულ ბიზნესში მარტივია და გააჩნია ორი ძირითადი ელემენტი: (1) დააკმაყოფილოს მომსახურებაზე აღებული ვალდებულება მომხმარებლის წინაშე დროულად და ამანათების დაზიანების გარეშე, და (2) დანახარჯების კონტროლირება. ერთადერთი საშუალება წარმატების მისაღწევად მდგომარეობს სისტემის ყველა ნაწილის ეფექტიანად მუშაობაში, რითაც მიღწეული იქნება საქმიანობის ორი არსებითი ელემენტი.

დავუშვათ, რომ კურიერული კომპანიის მენეჯმენტმა გადაწყვიტა, რომ თითოეულ ტერმინალს უნდა მიენიჭოს პასუხისმგებლობის ცენტრის სტატუსი. როგორ უნდა განსაზღვროს კომპანიამ თითოეული ტერმინალის, მისი მენეჯერებისა და თანამშრომლების შესრულება?

პრაქტიკაში

კოორდინაციაზე გაწეული მაღალი ხარჯი

მრავალი ორგანიზაცია დიდ ინვესტიციას დებს საწარმოს რესურსების დაგეგმვის სისტემაში (ERP), რომელიც წარმოადგენს კომპლექსურ და გართულებულ კომპიუტერულ სისტემას და იგი ახდენს ორგანიზაციის ერთეულების საქმიანობის კოორდინაციას. აღნიშნული სისტემის მიზანია გააადვილოს შეკვეთების ნაკადი კრედიტის დამტკიცების, მისი განრიგის შედგენის, წარმოებისა და გადაგზავნის პროცესების ჩათვლით, რითაც მომხმარებელს მიაწოდებს მაღალი ხარისხის მომსახურებას. ზოგიერთი ანალიტიკოსის აზრით ERP სისტემის საშუალო ხარჯი შეადგენს დაახლოებით 15 მილიონ დოლარს. ერთი სისტემა ზოგადად ღირს 400 მილიონი დოლარი. მაგრამ, ყველა სისტემის დანერგვა ყოველთვის არ არის წარმატებული. 2001 წელს, Sobey-ს ხილბოსტნეულის მაღაზიათა ქსელმა გააუქმა $60 მილიონი ღირებულების ERP სისტემა.

პირველ რიგში კომპანიას შეუძლია განსაზღვროს ცალკეული ტერმინალის ეფექტიანობა. ამ მხრივ მას შეუძლია დაადგინოს შეგროვებული, დახარისხებული და გადაგზავნილი ამანათების რაოდენობა ერთი თანამშრომლის, ტრანსპორტის, საათის ან ცვლის მიხედვით. ეფექტიანობისა და მომხმარებლის კმაყოფილებაზე ყურადღების გამახვილებისას, წარმოების პროდუქტიულობის მიზნებიდან გამომდინარე, კომპანიას შეუძლია დაითვალოს მხოლოდ ის ტვირთი, რომელიც მომხმარებლის მოთხოვნებს აკმაყოფილებს; მაგალითად, დაუზიანებელი ამანათების შესაბამის მისამართებზე დროული შეგროვება და მიწოდება.

მეორე მხრივ, ორგანიზაციის უნარი შეასრულოს მომხმარებლის წინაშე აღებული ვალდებულება ერთმანეთთან დაკავშირებულ ისეთ ბიზნესში, როგორიცაა კურიერული ბიზნესი, გვიჩვენებს, თუ რამდენად ეთავსებიან ერთმანეთს ორგანიზაციის ცალკეული ერთეულები. კომპანიამ უნდა განსაზღვროს, თუ როგორი წვლილი შეაქვს ცალკეულ ჯგუფს ორგანიზაციის შესაძლებლობის განხორციელებაში, რაც თავის მხრივ მომხმარებლის წინაშე აღებული ვალდებულების შესრულებას გულისხმობს. ქვემოთ მოცემულია ტერმინალის – ცენტრის კოორდინაციიის ორი მნიშვნელოვანი ელემენტი:

1. დროსთან შესაბამისობა, როცა ტერმინალი თავის განრიგს აკმაყოფილებს, რაც ნიშნავს, არის თუ არა კონტეინერები სავსე და მზადყოფნაში ტერმინალის ცენტრის დასატოვებლად, როგორც ეს განრიგით არის განსაზღვრული (აღნიშნულს ხშირად ეწოდება *სიზუსტის პროცენტული მაჩვენებელი*).
2. ტერმინალების მიერ ტვირთის დახარისხების შემთხვევაში, არასწორ მისამართზე გადაგზავნილი დახარისხებული ტვირთის რაოდენობა ანუ არაზუსტი მოქმედება (აღნიშნულს ხშირად უწოდებენ *დეფექტის პროცენტულ მაჩვენებელს).*

მესამე, კომპანიამ უნდა შეაფასოს მომხმარებლისადმი გაწეული მომსახურება უფრო დეტალურად. მაგალითად, მას შეუძლია განსაზღვროს შემდეგი:

1. ტერმინალის ჯგუფის მიერ მიღებული პრეტენზიების რაოდენობა (ტვირთის პროცენტი, რომელსაც თან ახლდა პრეტენზიები).
2. ოპერატიული ჯგუფის მიერ პრეტენზიების პასუხზე დახარჯული დრო.
3. სუსტ ან არათაეაზიან სერვისებთან დაკავშირებული პრეტენზიების რაოდენობა, რომელიც მიღებულ იქნა კომპანიაში არსებულ მომხმარელის მომსახურების ხაზზე.
4. მომხმარებლის კმაყოფილება.

ზოგადად, პასუხისმგებლობის ცენტრების პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული შესრულების კონტროლი მოიცავს საქმიანობის არაფინანსური ელემენტების განსაზღვრას, როგორიცაა ხარისხი და მომსახურება, რომელსაც თავის მხრივ მოაქვს ფინანსური შედეგები გრძელვადიან ასპექტში. მთავარი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ სათანადოდ შერჩეული არაფინანსური მაჩვენებლები განსაზღვრავს და განმარტავს ფინანსურ შედეგებს. მაგალითად, თანამშრომელთა გაზრდილი ტრენინგი, რომელიც აუმჯობესებს თანამშრომელთა შესრულების მაჩვენებელს მოცემულ პერიოდში ინვესტ მომხმარებლის კმაყოფილების გაზრდას და აქედან გამომდინარე აუმჯობესებს შემოსავალსა და მოგებას შესაბამის პერიოდებში. შესრულების არაფინანსურ მაჩვენებლებზე ფოკუსირება, როგორიცაა ინოვაცია და თანამშრომელთა საბრძოლო განწყობა ახდენს მენეჯერების მოტივაციას, რითაც თავიდან არიდებულია გრძელვადიანი შესრულების გაწირვა მოკლევადიანი შესრულების დროს მისაღები სარგებლის გამო. მაგალითად, მხოლოდ მოკლევადიან ფინანსურ საქმიანობაზე აქცენტის გაკეთების დროს, მენეჯერმა შესაძლებელია შეამციროს ხარჯები გაწეული თანამშრომელთა ტრენინგზე, კვლევასა და განვითარებაზე, აღჭურვილობის ინვესტიციაზე, რომელიც გულისხმობს პროდუქტის ხარისხისა და მომსახურების გაუმჯობესებას, რითაც გააუარესებს გრძელვადიანი საქმიანობის პოტენციალს. შესაბამისად, ჩვენ ყოველთვის ფრთხილად უნდა მოვეკიდოთ ფინანსური შედეგების გამოყენებას, როგორც შესრულების საერთო მაჩვენებლების ასპექტში და დავეყრდნოთ არაფინანსურ შედეგებს, რათა განვსაზღვროთ ფინანსური შედეგების გამომწვევი მიზეზები.

შესრულების არაფინანსური მაჩვენებლები Federal Express-ში მომსახურების ხარისხის ინდიკატორი

Federal Express-მა შეიმუშავა სპეციალური მაჩვენებელი და მას უწოდა მომსახურების ხარისხის ინდიკატორი (SQI), რომელიც დაფუძნებულია კომპანიის მოსაზრებაზე, რომელიც არის მომხმარებლის ცხრა ძირითადი მოთხოვნა. ცხრა მოთხოვნიდან თითოეულს მიეცა თავისი წონა, რომელიც მიუთითებს მომხმარებლის წინაშე ამ მოთხოვნის ჩავარდნის მნიშვნელობას. ეს მოთხოვნები და მათი შესაბამისი წონა ქვემოთ არის მოცემული:

მომსახურების ჩავარდნა	ჯარიმის ოდენობა
დაკარგული ამანათი	50
დაზიანებული ამანათი	30
გადაუჭრელი პრეტენზია	10
მიწოდების არასწორი დღე, დაგვიანება	10
გაუცემელი ანგარიშფაქტურა	3
ტვირთის მიტანა	3
დაგვიანებული შეგროვება	3
გაუცემელი მიწოდების დამამტკიცებელი საბუთი	1
შესაბამისი დღე, დაგვიანებული მიწოდება	1

Federal Express-ი ადგენს ცხრილს ამ ქულებით ყოველკვირეულად და ავრცელებს ორგანიზაციაში. მენეჯერების დაჯილდოება დაფუძნებულია აღნიშნულ ქულებზე.

პასუხისმგებლობის ცენტრები და ფინანსური კონტროლი

ორგანიზაციები იყენებენ ფინანსურ კონტროლს, რომ მოახდინონ შეჯამება იმისა, თუ რამდენად კარგად მუშაობს მათი საქმიანობის კონტროლის სისტემა. როცა ორგანიზაცია იყენებს მხოლოდ ერთ ინდექსს საქმიანობის შეფასებისთვის, ეს ხშირად არის ფინანსური რიცხვი, როგორიცაა შემოსავალი, ხარჯი, მოგება, უკუგება ინვესტიციაზე, რადგან ეს გახლავთ ის მაჩვენებლები, რომლებიც პირდაპირ ასახავენ აქციონერთა მიზნებს მოგებაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში.

პასუხისმგებლობის ცენტრების სახეები

პასუხისმგებლობის ცენტრის ფინანსური ანგარიში უნდა ასახავდეს პასუხისმგებლობის იმ ხარისხს, რომლითაც მენეჯერი აკონტროლებს შემოსავალს, ხარჯს, მოგებას, ინვესტიციაზე ამონაგებს. ფინანსური ანგარიშის მომზადებისას ბუღალტრები ახდენენ პასუხისმგებლობის ცენტრების კლასიფიკაციას ოთხ სახეობად:

1. დანახარჯთა ცენტრები;
2. შემოსავლების ცენტრები;
3. მოგების ცენტრები;
4. ინვესტიციების ცენტრები.

დანახარჯთა ცენტრები

დანახარჯთა ცენტრები (Cost centers) არის ისეთი პასუხისმგებლობის ცენტრები, სადაც თანამშრომლები აკონტროლებენ ხარჯებს, მაგრამ არა შემოსავალსა და ინვესტიციის დონეს. ფაქტიურად, ყველა დამუშავებითი ხასიათის ჯგუფი მომსახურებითი ტიპის ოპერაციების დროს (როგორიცაა ქიმიური წმენდის საწარმო, რეგისტრატორის სამუშაო სასტუმროში, ჩეკის გაბაღდების დეპარტამენტი ბანკში) ან წარმოების ოპერაციები (როგორიცაა სახერხი საამქრო სახერხ საწარმოში, ან ფოლადის წარმოების საამქრო ფოლადის საწარმოში) ითვლება, რომ წარმოადგენს დანახარჯთა ცენტრს.

ორგანიზაციები აფასებენ დანახარჯთა ცენტრის თანამშრომლების შესრულებას ცენტრის მიმდინარე ხარჯების შედარებით ბიუჯეტით გათვალისწინებულ ხარჯების



ორგანიზაციები ხშირად იყენებენ დანახარჯთა ცენტრებს წარმოების ოპერაციების კონტროლის მიზნით. ანალიტიკოსები ადარებენ პროდუქტის ან პროდუქტის პარტიების წარმოებისას გაწეულ მთლიან ხარჯებს ბიუჯეტით გათვალისწინებულ წარმოების შესაბამისი დონის დანახარჯებთან, რათა განსაზღვრონ, თუ როდის არ მიმდინარეობს პროცესი დაგეგმილის შესაბამისად.
წყარო: Joerg Boethling/Pete Arnold, Inc.

დონესთან და შესრულებული სამუშაოს მიხედვით. აქედან გამომდინარე, ხარჯის სტანდარტი და გადახრის მაჩვენებელი მნიშვნელოვანია დანახარჯთა ცენტრის ანგარიშებში. უფრო მეტიც, რადგან ორგანიზაციები ხშირად იყენებენ სტანდარტსა და გადახრას შესრულების შეფასებისას, სტანდარტების დადგენისა და გადახრების განმარტების პროცესი ახდენს ძირითად ქცევითი ხასიათის გავლენას თანამშრომლებზე, განსაკუთრებით შესრულების პოტენციალისა და საქმიანობის შედეგების არასწორად წარმოდგენასთან დაკავშირებით.

ხარჯის კონტროლთან დაკავშირებული სხვა მიდგომები

როდესაც ორგანიზაციის ერთეულის პროდუქციის ასორტიმენტი და წარმოების დონე მუდმივია, შესაძლებელი ხდება მიმდინარე ხარჯების დონის შედარება გასული პერიოდის ხარჯებთან, რითაც შეიძლება ხელი შევუწყოთ ხარჯის შემცირების მუდმივ გაუმჯობესებას. პერიოდებს შორის ხარჯის შედარება შეიძლება იყოს დამაბნეველი, როდესაც პროდუქციის ასორტიმენტი ან წარმოების დონე იცვლება. მსგავს გარემოებებში, პერიოდებს შორის ხარჯის დონის შედარება ვერ მოხდება. როდესაც გარემოებები საშუალებას იძლევა, ორგანიზაციებს ხშირად შეუძლიათ გამოსახონ ხარჯების დონე დიაგრამაზე და დააკვირდნენ გაუარესებისკენ მიმავალ ხარჯის მიმართულებებს, რაც უზრუნველყოფს იმ პროცესების გაუმჯობესებულ ეფექტიანობას, რომლებიც ხარჯებს წარმოშობს.

დანახარჯთა ცენტრის კონტროლთან დაკავშირებული სხვა საკითხები

მრავალი ორგანიზაცია უშვებს შეცდომას დანახარჯთა ცენტრის შეფასებისას, როცა ამონმებს მხოლოდ მის უნარს ხარჯების კონტროლისა და შემცირების თვალსაზრისით. Federal Express-ის მაგალითი ნათლად გვიჩვენებს, რომ ხარისხი, რეაგირების დრო, წარმოების განრიგის დაკმაყოფილება, თანამშრომელთა მოტივაცია, თანამშრომელთა უსაფრთხოება და ორგანიზაციის ეთიკისა და გარემოს წინაშე აღებული ვალდებულებების პატივისცემა არის არსებითი მაჩვენებლები დანახარჯთა ცენტრის საქმიანობაში. თუ მენეჯმენტი აფასებს დანახარჯთა ცენტრის შესრულებას მხოლოდ ცენტრის ხარჯების კონტროლის უნარის მიხედვით, მისმა ნევრებმა შეიძლება იგნორირება გაუკეთონ საქმია-

ნობის არაგაზომვად მახასიათებლებს, რაც მოიცავს ხარისხსა და მომხმარებლის მომსახურებას. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციებმა არასდროს არ უნდა შეაფასონ დანახარჯთა ცენტრის მუშაობა მხოლოდ მისი შესრულების მიხედვით.

შემოსავლების ცენტრები

შემოსავლების ცენტრები (Revenue centers) არის ისეთი პასუხისმგებლობის ცენტრები, რომლის წევრები აკონტროლებენ შემოსავალს, მაგრამ არ აკონტროლებენ პროდუქტის, სერვისის ნარმოების და შესყიდვის ხარჯს, ან პასუხისმგებლობის ცენტრის ინვესტიციის დონეს. მაგალითად, შემოსავლების ცენტრს მიეკუთვნება აპარატურის დეპარტამენტი მაღაზიაში, ნაციონალური ან მულტინაციონალური კორპორაციის რეგიონალური გაყიდვების ოფისი, რესტორანი რესტორნების ქსელში.

ზოგიერთი შემოსავლების ცენტრი აკონტროლებს ფასს, მარაგების ასორტიმენტსა და პროდუქციის გაყიდვების გაზრდისკენ მიმართულ ღონისძიებებს და მიუთითებს თუ როგორ სრულდება საერთო ჯამში აღნიშნული საქმიანობები.

განვიხილოთ ბენზინ გასამართი და ავტომობილის მომსახურების სადგურის საქმიანობები ნავთობის გადამამუშავებელ დიდ საწარმოში. მომსახურების ცენტრის მენეჯერი ვერ აკონტროლებს ისეთ ხარჯებს, როგორიცაა სანვავის, შენობის ამორტიზაციის, ელექტროენერგიისა და გათბობის ხარჯები, მარაგები, სახელფასო განაკვეთი, მაგრამ მენეჯერს აქვს მცირე გავლენა მუშახელის მთლიან ხარჯებზე, რაც მოიცავს განრიგის დადგენასა და მომსახურე პერსონალთან დაკავშირებულ გადანყვეტილებებს. სანვავის გაყიდვებისა და სარემონტო სამუშაოების დონე განსაზღვრავს ყველა დანარჩენ ხარჯს. მომსახურების მენეჯერი ასევე ვერ აკონტროლებს თანამშრომლების ხელფასებს. სათაო ოფისის მომსახურე პერსონალი აკონტროლებს ამ პროცესს, და სათაო ოფისის მარკეტინგის პერსონალი ადგენს ყველა პროდუქტზე ფასსწარმოქმნასა და პროდუქციის გაყიდვების გაზრდისკენ მიმართულ ღონისძიებებს. მთავარი საკონტროლო რამ მომსახურების ცენტრში არის მომხმარებლის მომსახურება, რაც უზრუნველყოფს საწვავის გაყიდვებსა და სარემონტო სამუშაოების გარკვეულ დონეს, რითაც ერთი სადგური გამოირჩევა სხვა მსგავსი სადგურებისგან.

შემოსავლების ცენტრის მიდგომის შემთხვევაში პასუხისმგებლობის ცენტრი ფასდება მხოლოდ ამ ცენტრის მიერ მიღებული შემოსავლის დონით. შემოსავლების მრავალი ცენტრი გასნევს გაყიდვებისა და მარკეტინგის ხარჯებს, და ამ ხარჯებზე კონტროლის სხვადასხვა ხარისხი გააჩნია. აქედან გამომდინარე, მიღებულია, რომ მსგავს სიტუაციებში გაყიდვების შემოსავალს უნდა გამოაკლდეს თანმდევი ხარჯები, როგორიცაა ხელფასი, რეკლამირების ხარჯი, გაყიდვების ხარჯი წმინდა შემოსავლის გამოანგარიშების მიზნით.

შემოსავლების ცენტრის ანალიტიკოსები აცხადებენ, რომ შემოსავლის მიხედვით შესრულების შეფასებამ შეიძლება ნარმოშვას არასასურველი შედეგები. მაგალითად, გაყიდვების დონის მიხედვით დაწინაურებულმა გაყიდვების პერსონალმა შეიძლება (1) ხელი შეუწყოს მხოლოდ ფართო პროდუქციის ხაზის აგიტაციას, რაც თავის მხრივ შექმნის ჭარბ მარაგებთან დაკავშირებულ ხარჯებს ან (2) შეიძლება შესთავაზოს ზედმეტი ინდივიდუალური სერვისები. საერთო ჯამში, მხოლოდ შემოსავალზე ფოკუსირება იწვევს იმას, რომ ორგანიზაციის წევრები აძლიერებენ თავიანთ საქმიანობებს უფრო მაღალი შემოსავლის მისაღებად, რაც წარმოშობს ხარჯებს.

მოგების ცენტრები

მოგების ცენტრები (Profit centers) არის ისეთი პასუხისმგებლობის ცენტრები, სადაც მენეჯერები და სხვა თანამშრომლები აკონტროლებენ პროდუქტის ან მომსახურების როგორც შემოსავალს ასევე ხარჯებს. მოგების ცენტრი ჰგავს დამოუკიდებელ ბიზნესს, იმ გამონაკლისით, რომ პასუხისმგებლობის ცენტრის მენეჯერი არ აკონტროლებს ინვესტიციის დონეს ცენტრში. მაგალითად, თუ ფასდაკლების მაღაზიათა ქსელში ერთი სავაჭრო წერტილის მენეჯერი პასუხისმგებელია ფასწარმოქმნაზე, პროდუქტის შერჩევაზე, შესყიდვაზე და მის რეკლამირებაზე, მაგრამ არა ინვესტიციის დონეზე, ეს საეაჭრო წერტილი შეიძლება შეფასდეს როგორც მოგების ცენტრი.

ქსელში არსებული უმეტესი ერთეულები, როგორიცაა მაღაზია, სასტუმრო, რესტორანი ითვლება მოგების ცენტრებად. ეჭვს ჰბადებს ის ფაქტი, რომ სწრაფი კვების რესტორანი, როგორიცაა Burger King-ი, ან სასტუმრო, მაგალითად Holiday Inn-ი აკმაყოფილებს იმ პირობებს, რომ ისინი შეიძლება ჩაითვალონ როგორც მოგების ცენტრი, რადგან სათაო ოფისი იღებს შესყიდვის, ფასწარმოქმნის და რეკლამირების შესახებ უმეტეს გადაწყვეტილებებს. აღნიშნული ერთეულები საკმაოდ დიდია და ამგვარად, ხარჯები შეიძლება იცვლებოდეს იმ სხვაობის გამო, რაც მოაქვს მუშახელის ხარჯების, საკვების ნარჩენის და განრიგის კონტროლს. შემოსავალი შეიძლება იცვლებოდეს მნიშვნელოვნად, რომელიც დამოკიდებულია, თუ რამდენად კარგად მართავს პერსონალი ქონებას. ადგილობრივად მოქმედების თავისუფლება ხშირად გავლენას ახდენს შემოსავალსა და ხარჯებზე და ამდენად ისინი შეიძლება განხილული იქნეს როგორც მოგების ცენტრები.

მრავალი ორგანიზაცია აფასებს ასეთ ერთეულებს, როგორც მოგების ცენტრებს, მიუხედავად იმისა, რომ ცენტრალური ოფისი აკონტროლებს მათ საქმიანობას. ამ

პრაქტიკაში

General Electric-ის ინვესტიციის ცენტრი 2006 წელს

General Electric-ი შედგება ექვსი ბიზნესისგან, თითოეულ მათგანს გააჩნია ერთეულების გარკვეული რაოდენობა.

GE COMMERCIAL FINANCE

Commercial Finance ახორციელებს სესხების გაცემას, ოპერატიულ ლიზინგს, ფინანსურ პროგრამებს, კომერციულ დაზღვევასა და სხვადასხვა სახის პროდუქტებსა და მომსახურებას, რაც ბიზნესის განვითარების საშუალებას იძლევა მთელს მსოფლიოში.

GE CONSUMER FINANCE

Consumer Finance არის წამყვანი პროვაიდერი, რომელიც ფუნქციონირებს Money Brand-ის ხელმძღვანელობის ქვეშ და უზრუნველყოფს მომხმარებლებისთვის, საცალო მოვაჭრეებისა და ავტომობილის დილერებისთვის საკრედიტო სერვისებს მთელს მსოფლიოში.

GE HEALTHCARE

GE Healthcare არის ლიდერი პაციენტთა მოვლის ახალი ნიმუშის შემუშავების თვალსაზრისით, რომელიც უკავშირდება დაავადების ადრეულ ეტაპზე გამოვლენასა და მასთან დაკავშირებულ მკურნალობას.

GE INDUSTRIAL

GE Industrial-ი აწვდის ფართო სახეობის პროდუქტებსა და მომსახურებას მთელს მსოფლიოში აპარატურისა და განათების, პლასტიკური და სილიკონის პროდუქტების, და აღჭურვილობით მომსახურების ჩათვლით.

GE INFRASTRUCTURE

GE Infrastructure-ი არის მსოფლიოში ერთ-ერთი წამყვანი პროვაიდერი განვითარებადი ქვეყნებისთვის ძირითადი ტექნოლოგიების მინოდების მხრივ, ავიაციის, ელექტროენერგიის, ნავთობის, გაზის, რკინიგზისა და წყლის პროცესებთან დაკავშირებული ტექნოლოგიების ჩათვლით.

NBC UNIVERSAL

NBC Universal-ი არის მსოფლიოს ერთ-ერთი წამყვანი მედია კომპანია გასართობი პროგრამების, ახალი ამბების და ინფორმაციის მინოდების, დამუშავებისა და მარკეტინგის თვალსაზრისით.



წყარო: Courtesy of NBC Universal



წყარო: General Electric Company

ერთეულების მიერ მოტანილი მოგება წარმოადგენს შესრულების სრულ ინდექსს, რომელიც ასახავს როგორც კორპორაციულ, ასევე ადგილობრივ გადაწყვეტილებებს. თუ ერთეულის საქმიანობა სუსტია, ის შეიძლება ასახავდეს (1) არასასურველ სიტუაციას, რომლის კონტროლი არც ერთ ერთეულს არ შეუძლია ორგანიზაციაში, (2) სუსტ კორპორატიულ გადაწყვეტილებებს ან (3) სუსტ ადგილობრივ დონეზე მიღებულ გადაწყვეტილებებს. ამ მიზეზთა გამო ორგანიზაციები არ უნდა დაეყრდნონ მხოლოდ მოგების ცენტრის ფინანსურ შედეგებს საქმიანობის შეფასებისას. ნაცვლად ამისა, დეტალური შესრულების შესახებ შეფასება უნდა მოიცავდეს ხარისხის, მასალის გამოყენების, მუშახელის, და სერვისის შესახებ მონაცემებს, რომლის კონტროლი ადგილობრივ ერთეულს შეუძლია.

ინვესტიციის ცენტრები

ინვესტიციის ცენტრები (Investment centers) არის ისეთი პასუხისმგებლობის ცენტრები, სადაც მენეჯერები და სხვა თანამშრომლები აკონტროლებენ შემოსავალს, ხარჯებსა და ინვესტიციის დონეს. ინვესტიციის ცენტრი დამოუკიდებელი ბიზნესის მსგავსია. შესაძლებელია იმ ორგანიზაციის საუკეთესო მაგალითი, რომელიც იყენებს ინვესტიციის ცენტრს არის General Electrics-ი. ზემოთ მოცემული ინფორმაცია გვაწვდის ძირითადი ბიზნესერთეულების აღწერას, რომელიც General Electrics-ს ვებ-გვერდზეა მოთავსებული.

რადგან ეს ერთეულები არის ასეთი განსხვავებული, მაღალი მენეჯმენტი იყენებს უკუგებას ინვესტიციაზე ცალკეული ბიზნესერთეულისა და ქვეერთეულების შესაფასებლად. მაგალითად, General Electrics-ის ინფრასტრუქტურა მოიცავს Aviation, Aviation Financial Services (GECAS), Energy, Energy Financial Services, Oil and Gas, Rail Water-ი ქვებიზნესებს, მაშინ როცა NBC Universal-ს გააჩნია ისეთი ქვებიზნესები, როგორიცაა Network-ი, Film-ი, Television Stations-ი, Entertainment Cable-ი, Television Production-ი, Sports/Olympic Games and Theme Parks-ი. ეს ნამდვილად ძალიან განსხვავებულია და ბევრ შემთხვევაში ბიზნესის პორტფელი უნდა შეფასდეს ინვესტიციაზე ამონაგების მიხედვით, რომელსაც თითოეული მათგანი გვაძლევს.

სურათი 12-6
პასუხისმგებლობის ცენტრის შესახებ ინფორმაციის შეჯამება

	პასუხისმგებლობის ცენტრის სახე			
ფაქტორები	დანახარჯთა ცენტრი	შემოსავლების ცენტრი	მოგების ცენტრი	ინვესტიციის ცენტრი
კონტროლირდება ცენტრის მენეჯმენტის მიერ	დანახარჯები	შემოსავლები	შემოსავლები დანახარჯები	შემოსავლები დანახარჯები მნიშვნელოვანი კონტროლი ინვესტიციაზე
არ კონტროლირდება ცენტრის მენეჯმენტის მიერ	შემოსავლები, ინვესტიცია მარაგებში და მუდმივ აქტივებში	ხარჯები, ინვესტიცია მარაგებში და მუდმივ აქტივებში	ინვესტიცია მარაგებში და მუდმივ აქტივებში	
შეფასება ხდება ცენტრის მენეჯმენტის მიერ	ბიუჯეტთან დაკავშირებული დანახარჯები	ბიუჯეტთან დაკავშირებული შემოსავლები	ბიუჯეტთან დაკავშირებული მოგება	ბიუჯეტთან დაკავშირებული უკუგება ინვესტიციაზე
შეფასება არ ხდება ცენტრის მენეჯმენტის მიერ	შესრულების მნიშვნელოვანი ნარმატების ფაქტორები გარდა ხარჯებისა	შესრულების მნიშვნელოვანი წარმატების ფაქტორები გარდა შემოსავლებისა	შესრულების მნიშვნელოვანი წარმატების ფაქტორები გარდა მოგებისა	შესრულების მნიშვნელოვანი წარმატების ფაქტორები გარდა ინვესტიციაზე უკუბისა

პასუხისმგებლობის ცენტრების შეფასება

კონტროლირების პრინციპის გამოყენება პასუხისმგებლობის ცენტრის შეფასებისას

კონტროლირების პრინციპი (controllability principle) ეყრდნობა პასუხისმგებლობის ცენტრის კლასიფიკაციას. კონტროლირების პრინციპი აცხადებს, რომ პასუხისმგებლობის ცენტრის მენეჯერს უნდა დაეკისროს პასუხისმგებლობა მხოლოდ შემოსავლებზე, ხარჯებზე, ან ინვესტიციაზე, რაც კონტროლირდება პასუხისმგებლობის ცენტრის პერსონალის მიერ. შემოსავლები, ხარჯები და ინვესტიცია, რომელსაც ხალხი აკონტროლებს პასუხისმგებლობის ცენტრის გარეთ უნდა გამოირიცხოს ცენტრის საქმიანობის შეფასებისას. მაგალითად, წარმოების ხაზის მენეჯერი საწარმოში უნდა ფასდებოდეს გამოყენებული მუშახელისა და დანადგარის საათების და არა მუშახელისა და დანადგარის ხარჯების მიხედვით, რადგან მუშახელის ხელფასის მაჩვენებელი და დანადგარის ხარჯები დადგენილია ორგანიზაციის სხვა ერთეულის მიერ. კონტროლირების პრინციპი უნდა იყოს მიმზიდველი და სამართლიანი, მაგრამ ის შეიძლება აღმოჩნდეს რთული, ხშირად დამაბნეველი და არასასურველი პრაქტიკაში მისი დანერგვისას.

კონტროლირების პრინციპის გამოყენებასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ უმეტეს ორგანიზაციებში შემოსავლებისა და ხარჯების ერთობლიად გამომუშავება და დახარჯვა ხდება. განვიხილოთ თევზის პროდუქტების გაერთიანებული კომპანიის საქმიანობა, რომელიც დაყოფილია სამ პასუხისმგებელ ცენტრად: ნედლეულის შეგროვება, მისი დამუშავება და მარკეტინგი და დისტრიბუცია. ნედლეულის შეგროვების ჯგუფი გემებით გადის ზღვაში და იჭერს სხვადასხვა სახის თევზს, მიდის კომპანიის ერთ-ერთ საწარმოში და გადმოტვირთავს მოპოვებულ ნედლეულს. დამუშავების ჯგუფი ახდენს ამ თევზის დამუშავებას სასურველ პროდუქტამდე. მარკეტინგისა და დისტრიბუციის ჯგუფი ახორციელებს პროდუქტის გაყიდვას მომხმარებელზე.

უმეტესი ორგანიზაციების მსგავსად საქმიანობები, რომლის შედეგადაც მიიღება საბოლოო პროდუქტი არის თანამიმდევრული და ურთიერთდამოკიდებული. პროდუქტი უნდა იყოს სათანადო ხარისხის, დამზადებული შესაბამისი სახეობისგან და მისი ღირებულება კი მისაღებია მომხმარებლისთვის. ნედლეულის შეგროვების, მისი დამუშავების, მარკეტინგისა და დისტრიბუციის საქმიანობები ერთობლივად განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატებას.

ნედლეულის შეგროვების, მისი დამუშავება – მარკეტინგისა და დისტრიბუციის ინდივიდუალური საქმიანობების შეფასება ორგანიზაციისგან მოითხოვს მრავალი ფაქტორის გათვალისწინებას. მაგალითად, შესაძლებელია ნედლეულის შეგროვების საქმიანობა შეფასდეს შემდეგი პირობების შესრულების საფუძველზე:

1. დადგენილ კვოტამდე თევზის დაჭერა;
2. თევზის დაჭერისას ნარჩენებისა და ზარალის მინიმუმამდე შემცირება;
3. აღჭურვილობის გაუმართაობის მინიმუმამდე დაყვანა;
4. გემების საქმიანობასთან დაკავშირებული ხარჯების კონტროლი.

მსგავსი მაჩვენებლები შეიძლება შემუშავებული იქნეს ნედლეულის დამუშავების და მარკეტინგისა და დისტრიბუციის საქმიანობების შესაფასებლად, რაც მოიცავს აღნიშნული საქმიანობების დროს შესაბამისი განრიგის შესრულებასა და პროდუქტების საბაზრო წილის გაზრდას.

როგორც საქმიანობის შეფასების პროცესის ნაწილი, ორგანიზაციას შეიძლება უნდოდეს ფინანსური სახის შეჯამებული ანგარიშის მომზადება ფინანსური კონტროლის სისტემის შექმნის მიზნით. მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტები ამ ამოცანის შესრულების დროს მაშინვე დგებიან დილემის წინაშე, რაც გულისხმობს იმას, თუ როგორ უნდა დაითვალოს ურთიერთდაკავშირებული ცენტრები ინდივიდუალური ბიზნესის მსგავსად. მაგალითად, ნედლეულის შეგროვების ხარჯის დადგენა ადვილია, მაგრამ რა არის მისი შემოსავალი? ნედლეულის შეგროვების პროცესი არ აკონტროლებს გაყიდვებს ან ფასებს, მისი როლია დაიჭიროს თევზი და შეინარჩუნოს ნედლეულისა და პროდუქტის

ხარისხი და დააკმაყოფილოს ის განრიგი, რომელიც ერთობლივად შემუშავებულია ნედლეულის დამუშავება და მარკეტინგისა და დისტრიბუციის ჯგუფთან ერთად.

თუ კომპანია შეაფასებს ნედლეულის შეგროვების პროცესს როგორც დანახარჯთა ცენტრს, რა იქნება ორგანიზაციის არაპირდაპირი ხარჯები, როგორიცაა კორპორაციული მართვა, რაც ასახავს დანახარჯთა ცენტრისთვის გამოყენებულ ზედნადებ რესურსებს? რა იქნება საქმიანობის მნიშვნელოვანი ფაქტორები, როგორიცაა ხარისხის შენარჩუნება, თევზის დადგენილ კეოტამდე დაჭერა, საჭირო სახეობის თევზის მიტანა განრიგის შესაბამისად? ნედლეულის შეგროვება იყენებს სათაო ოფისის ჯგუფის ხარჯებს, რომელიც მოიცავს პერსონალის, დაგეგმვისა და ადმინისტრაციულ ხარჯებს. მსგავს შემთხვევაში როგორ უნდა გადანაწილდეს აღნიშნული მომსახურების ხარჯები?

ჩვენ შეიძლება დავასკვნათ, რომ დამუშავების პროცესი უნდა შეფასდეს როგორც დანახარჯთა ცენტრი, მაგრამ რა შეიძლება ითქვას მარკეტინგისა და დისტრიბუციის ჯგუფზე? მათი ძალისხმევა დიდ გაელენას ახდენს გაყიდვებზე. აღნიშნულმა ჯგუფმა რომელი ხარჯები უნდა აკონტროლოს? ის არ აკონტროლებს ნედლეულის შეგროვებისა და დამუშავების ხარჯებს. მის მიერ კონტროლირებადი ერთადერთი ხარჯი მოიცავს მარკეტინგისა და დისტრიბუციის ხარჯებს, რაც თევზის პროდუქტების მწარმოებელ მსგავს კომპანიებში შეადგენს მთლიანი ხარჯების 10%-ს. ნედლეულის შეგროვების ჯგუფს მისი უნარიდან გამომდინარე ევალება დაიჭიროს თევზი და აკონტროლოს ხარისხი, ხოლო დამუშავების ჯგუფს მისი უნარის საშუალებით აწარმოოს ხარისხიანი პროდუქტი, ასევე თავიანთი მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის გაყიდვების დონის განსაზღვრაში. ზოგიერთი ადამიანი არ ეთანხმება იმ აზრს, რომ კონტროლირების პრინციპი წარმოადგენს საქმიანობის შეფასების საუკეთესო საშუალებას.

შესრულების მაჩვენებლების გამოყენების გავლენის შედარება შეფასების შესახებ მილებულ გადაწყვეტილებებთან. ზოგიერთი ადამიანი აცხადებს, რომ კონტროლირების პრინციპი არ არის საფუძვლიანი კრიტერიუმი საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლის შერჩევის დროს. უფრო მეტიც, ისინი გვთავაზობენ, რომ საქმიანობის მაჩვენებლის არჩევამ გაელენა უნდა იქონიოს გადაწყვეტილების მიღების ქცევაზე.

განვიხილოთ ჟურნალი, რომელიც საქმიანობის სტანდარტების შემუშავების პრობლემის წინაშე დგას მუდმივად მზარდი ხარჯების არსებობის პირობებში. რადგან ნედლეულის ხარჯები, რომელიც არის სხვადასხვა სახეობის პროდუქტის საბოლოო ხარჯების 60%-სა და 90%-ს შორის, განსაზღვრულია საბაზრო წესით და არ ექვემდებარება სხვადასხვა მენეჯერების კონტროლს; აქედან გამომდინარე, მენეჯერები აცხადებენ, რომ მათი შეფასება უნდა იყოს დამოკიდებული ნედლეულის რაოდენობის კონტროლის უნარზე და არა ხარჯებზე.

ჟურნალის აღმასრულებელმა მენეჯმენტმა გამოაცხადა, რომ მან შეიმუშავა მენეჯერების შეფასების გეგმა მთლიანი ხარჯების კონტროლის უნარზე დაყრდნობით. მენეჯერებმა სწრაფად გაარკვიეს, რომ ნედლეულის ხარჯების კონტროლის ერთი გზა იყო გრძელვადიან მუდმივ ფასთან დაკავშირებული ნედლეულის კონტრაქტების გონიერული გამოყენება. აღნიშნულმა კონტრაქტებმა ხელი შეუწყო ნედლეულის ხარჯების დაწევას. უფრო მეტიც, კომპანიას შეეძლო დაეგეგმა პროდუქციის თვითღირებულება რამოდენიმე კვარტლით ადრე; კომპანიამ მიაღწია დაბალ ხარჯებს, დაგეგმვისა და პროდუქტის ფასწარმოქმნის მხრივ სტაბილურობას.

ეს მაგალითი გვიჩვენებს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯერები მთლიანობაში ვერ აკონტროლებენ ხარჯებს, მათ შეუძლიათ გარკვეული ნაბიჯების გადადგმა პროდუქტის საბოლოო თვითღირებულების შემცირებისკენ. როცა უფრო მეტი ხარჯები და შემოსავლები შეტანილია საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლებში მენეჯერები უფრო მოტივირებულნი არიან მოძებნონ ის ნაბიჯები, რომლითაც გავლენას მოახდენენ ხარჯებსა და შემოსავალზე.

სეგმენტური მარჟის ანგარიშის გამოყენება

მრავალი პრობლემა შეიძლება წარმოიშვას ორგანიზაციაში, როცა ორგანიზაცია პასუხისმგებელ ცენტრს მიიჩნევს როგორც მოგების ცენტრს. აღნიშნული პრობლემები უკავშირდება გაყიდვებისა და ხარჯების კონტროლის პასუხისმგებლობას. განსა-

კუთრებით, ეს გულისხმობს იმას, თუ როგორ უნდა მოხდეს პასუხისმგებლობის განაწილება ერთობლივად გამომუშავებულ შემოსავალზე და ასევე ერთობლივად გაწეულ ხარჯებზე. ჩვენ განვიხილავთ ფინანსურ ანგარიშს, რომელსაც ბუღალტრები ამზადებენ პასუხისმგებლობის ცენტრებისთვის. ყურადღება მიაქციეთ ამ ანგარიშში მოწოდებულ მოსაზრებებსა და შეზღუდვებს.

პასუხისმგებლობის ცენტრის აღრიცხვასთან დაკავშირებული პრობლემების მიუხედავად მოგების მაჩვენებელი არის ისეთი რთული და ბევრის მომცველი, რომ ორგანიზაციებს ურჩევნიათ მათი ერთეულები განიხილონ როგორც მოგების ცენტრები, რადგან უმეტეს ორგანიზაციას გააჩნია გაერთიანებული საქმიანობები. პირველი პრობლემა, რასაც მოგების ცენტრების აღრიცხვის სისტემის შემქნელები აწყდებიან არის სხვადასხვა მოგების ცენტრების ერთეულებს შორის ურთიერთდამოკიდებულების მართვა.

აღნიშნული საკითხის გადასაწყვეტად განვიხილოთ Earl's Motors-ის საქმიანობა. ეს გახლავთ სრული სერვისის მქონე ავტომობილის დილერი კომპანია, რომელიც შედგება ხუთი პასუხისმგებლობის ცენტრისგან: ახალი და ნახმარი მანქანების გაყიდვების, ნაწილების მაღაზიის, მომსახურების დეპარტამენტისა და ლიზინგის ცენტრებისაგან. თითოეულ პასუხისმგებელ ცენტრს ჰყავს თავისი მენეჯერი, რომელიც პასუხისმგებელია ამ ერთეულის მოგების ოდენობაზე. პასუხისმგებლობის ცენტრის მენეჯერი წარუდგენს ანგარიშს კომპანიას, რომელიც მოიცავს კვარტალურ მონაცემებს, რაც წარმოდგენილია 12-7 სურათზე.

12-7 სურათი ასახავს პასუხისმგებელ ცენტრებად დაყოფილი ორგანიზაციის სეგმენტური მარჟის ანგარიშის (segment margin report) ზოგად ფორმას. თითო სვეტი დათმობილი აქვს ცალკეული ცენტრის მოგების მაჩვენებლის გამოთვლას. მოგების ცენტრის შემოსავალი შეყვანილია პირველად თითოეულ სვეტში. ცვალებადი ხარჯები აკლდება შემოსავალს ზღვრული მოგების დადგენის მიზნით, რაც არის საქმიანობისგან მიღებული სარგებლიანობა, რომელიც ფარავს შემოსავლის ცენტრების ხარჯებს და არ არის მოცულობის პროპორციული (იხილეთ „სხვა ხარჯები" 12-7 სურათზე). ასეთი ხარჯის მაგალითებია აღჭურვილობასა და შენობაზე გაწეული ხარჯები, რომელსაც ექსკლუზიურად ეს სეგმენტი იყენებს.

შემდეგ ზღვრულ მოგებას აკლდება სეგმენტის მუდმივი ხარჯები ერთეულის სეგმენტური მარჟის დადგენის მიზნით, რომელიც არის საქმიანობის შეფასების მაჩვენებელი ცალკეული პასუხისმგებლობის ცენტრისთვის. ერთეულის სეგმენტური მარჟა

სურათი 12-7

Earl's Motors-ის კვარტალური სეგმენტური მარჟის ანგარიში 1 ივლისიდან 1 სექტემბრამდე პერიოდის ჩათვლით

საგანი	ახალი მანქანის გაყიდვები	ძველი მანქანის გაყიდვები	ნაწილების მაღაზია	მომსახურების დეპარტამენტი	ლიზინგის გაყიდვები	სულ
შემოსავალი	$976,350	$1,235,570	$445,280	$685,210	$635,240	$3,977,650
ცვალებადი ხარჯები	764,790	954,850	235,450	427,400	517,360	2,899,850
ზღვრული მოგება	$211,560	$280,720	$209,830	$257,810	$117,880	$1,077,800
სხვა დანახარჯები	75,190	58,970	126,480	185,280	46,830	492,750
სეგმენტური მარჟა	**$136,370**	**$221,750**	**$83,350**	**$72,530**	**$71,050**	**$585,050**
გადანაწილებული ხარჯი	69,870	74,650	64,540	65,290	22,490	296,840
შემოსავალი	$66,500	$147,100	$18,810	$7,240	$48,560	$288,210
გაუნაწილებელი ხარჯები						325,000
დილერის მოგება						($36,790)

მრავალ ქვეყანას გააჩნია გარე ანგარიშგების სტანდარტები, რომელიც მოითხოვს ორგანიზაციისგან მისი ფინანსური შედეგების წარმოდგენას ბიზნეს სეგმენტისთვის. ქვემოთ მოცემულია Honda Motor Co. Ltd-ის სეგმენტის შესახებ ანგარიში, რომელიც შეტანილი იყო კომპანიის ფინანსურ ანგარიშში. ბიზნეს სეგმენტის შესახებ ინფორმაცია მომზადებულია იაპონიის ფასიანი ქაღალდებისა და ბირჟის შესახებ კანონის შესაბამისად.

ბიზნეს სეგმენტის წმინდა გაყიდვები და ოპერატიული შემოსავალი

	მილიონებში				
31 მარტის ბოლოსთვის	2001	2002	2003	2004	2005
მოტოციკლეტის ბიზნესი					
წმინდა გაყიდვები (გაყიდვები არა ფილიალებზე)	¥805,304	¥947,900	¥978,095	¥996,290	¥1,097,754
ოპერატიული შემოსავალი	55,700	68,315	57,230	42,433	69,332
ოპერატიული შემოსავალი /წმინდა გაყიდვები	6.9%	7.2%	5.9%	4.3%	6.3%
ავტომობილის ბიზნესი:					
წმინდა გაყიდვები (გაყიდვები არა ფილიალებზე)	5,231,326	5,929,742	6,440,094	6,592,024	6,963,635
ოპერატიული შემოსავალი	315,627	512,911	551,392	438,891	452,382
ოპერატიული შემოსავალი /წმინდა გაყიდვები	6.0%	8.6%	8.6%	6.7%	6.5%
ფინანსური მომსახურების ბიზნესი					
წმინდა გაყიდვები (გაყიდვები არა ფილიალებზე)	169,293	201,906	237,958	242,696	255,741
ოპერატიული შემოსავალი	30,719	76,365	107,813	108,438	89,901
ოპერატიული შემოსავალი /წმინდა გაყიდვები	18.1%	37.8%	45.3%	44.7%	35.2%
ელექტროენერგია, პროდუქტი და სხვა ბიზნესი:					
წმინდა გაყიდვები (გაყიდვები არა ფილიალებზე)	257,907	282,890	315,352	331,590	332,975
ოპერატიული შემოსავალი	(608)	3,611	8,092	10,382	19,305
ოპერატიული შემოსავალი /წმინდა გაყიდვები	(0.2%)	1.3%	2.6%	3.1%	5.8%
სულ:					
წმინდა გაყიდვები (გაყიდვები არა ფილიალებზე)	¥6,463,830	¥7,362,438	¥7,971,499	¥8,162,600	¥8,650,105
ოპერატიული შემოსავალი	401,438	661,202	724,527	600,144	630,920
ოპერატიული შემოსავალი /წმინდა გაყიდვები	6.2%	9.0%	9.1%	7.4%	7.3%

განსაზღვრავს მის კონტროლირებად სარგებლიანობას ორგანიზაციის მოგებასთან და სხვა არაპირდაპირ ხარჯებთან მიმართებაში. განაწილებული აცილებადი ხარჯები არის ორგანიზაციის ადმინისტრაციული ხარჯები, როგორიცაა პერსონალთან დაკავშირებული ხარჯები და შენობის აუცილებელი ხარჯები. მთავარი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ აღნიშნული კორპორატიული დონის ხარჯების არიდება შესაძლებელია, თუ ერთეული აღარ იარსებებს და ორგანიზაციას ექნება დრო დაარეგულიროს მისი სიმძლავრის დონე ჭარბი შენობის გაყიდვით ან ადმინისტრაციული პერსონალის რაოდენობის შემცირების გზით. განაწილებული აცილებადი ხარჯები აკლდება ერთეულის სეგმენტურ მარჟას შემოსავლის გამოანგარიშების მიზნით. საბოლოოდ, ორგანიზაციის გაუნაწილებელი ხარჯები (რასაც ხშირად უწოდებენ *უმოქმედო ობიექტის შენახვის ხარჯებს*), რომელიც წარმოადგენს ადმინისტრაციულ და ზედნადებ ხარჯებს, რომლის გაწევა ხდება საქმიანობის მასშტაბის მიუხედავად აკლდება ხუთივე მოგების ცენტრის მთლიან შემოსავალს დილერის მოგების მაჩვენებლის დათვლის მიზნით.

სეგმენტური მარჟის ანგარიშის შეფასება

რა შეგვიძლია ვისწავლოთ Earl's Motors-ის სეგმენტური მარჟის ანგარიშიდან? უპირველეს ყოვლისა, ჩვენ ვიცით, რომ ტრადიციული დარიცხვის მეთოდით აღრიცხვა მიუთითებს ზარალს 36,790 დოლარის ოდენობით მოცემულ კვარტალში. ეს დანაკარგი

შეიძლება წარმოადგენდეს გრძელვადიანი პრობლემის სიგნალს. შესაძლებელია ეს კვარტალი ტრადიციულად ნელი კვარტალია და ამ წლის სხვა სამივე კვარტალში მიმდინარე ოპერაციებმა წარმოშვა დეფიციტი. შესაძლებელია, რომ არსებობს აუცილებელი ხარჯების არაპროპორციული ოდენობა, რომელიც დახარჯულ იქნა ამ კვარტალში და აღმოჩნდეს ნაკლები შემდეგ კვარტლებში.

რას ეუბნება სეგმენტური მარჟის ანგარიში მკითხველს?

როცა ჩვენ ვუყურებთ Earl's Motors-ის ცალკეული პასუხისმგებლობის ცენტრის ანგარიშს, ვხედავთ, რომ თითოეულ ცენტრს გააჩნია დადებითი შემოსავალი. ცენტრების ზღვრული მოგება არის წარმოებისა და სერვისი შექმნის პროცესთან დაკავშირებული დამატებითი ღირებულება მოცულობის არაპროპორციული ხარჯების გაწევამდე.

ერთეულის ზღვრულ მოგებას გააჩნია დაუყოვნებელი ნეგატიური ეფექტი კორპორატიულ მოგებაზე ამ ერთეულის დახურვის შემთხვევაში. ერთეულის სეგმენტური მარჟა არის პასუხისმგებლობის ცენტრის დახურვის გრძელვადიანი ეფექტის შეფასება, მას შემდეგ რაც ამ ერთეულის მიერ გამოყენებული მუდმივი სიმძლავრე სხვა სახით არის შეცვლილი ან გაყიდული. ერთეულის შემოსავალს აქვს გრძელვადიანი გავლენა კორპორატიულ შემოსავალზე, მას შემდეგ რაც, კორპორატიული ხასიათის სიმძლავრე რეგულირებულია. მაგალითად, ლიზინგით გაყიდვების ოპერაცია შეწყდება, დაუყოვნებელი ეფექტი გამოიხატება Earl's Motors-ის მოგების შემცირებით 117,880 დოლარის ოდენობით.



ბევრი პროფესიონალი სპორტული ფრენჩაიზები შეიძლება საქმიანობის სფეროში წამგებიანი იყოს (ოპერატიული ხარჯები და მოთამაშეთა ხელფასები). თუმცა წარმატებული ფრენჩაიზები საკმაოდ დიდ თანხებს იღებენ მხარდამჭერი საქმიანობებიდან, როგორიცაა გუნდის ტანსაცმლის გაყიდვა, რომლის საფუძველზეც ისინი მოგებას იღებენ.

წყარო: Getty Images, Inc.

დროის გარკვეულ პერიოდში შესაძლოა ერთი ან რამოდენიმე წლის შემდეგ, როცა სეგმენტის სიმძლავრე გაყიდულია და კორპორატიული დონის სიმძლავრე დარეგულირდება საქმიანობის დანაკარგიდან გამომდინარე, ლიზინგის ოპერაციის დახურვის წმინდა ეფექტი გამოიწვევს კორპორატიული მოგების შემცირებას 48,560 დოლარით. ერთეულის სეგმენტსა და შემოსავალს შორის სხვაობა ასახავს დარეგულირების ეფექტს ბიზნესის მდგრადობის ხარჯებისთვის, რომელიც განეულია მოკლევადიან პერიოდში და შეიძლება შემცირდეს გრძელვადიან პერიოდში.

ცუდი ან კარგი ციფრები

ორგანიზაციები იყენებენ სხვადასხვა მიდგომას იმის შესაფასებლად სეგმენტური მარჟის ციფრები კარგია თუ ცუდი. ქვემოთ მოცემულია ინფორმაციის შედარების ყველაზე პოპულარული წყარო:

1. *წინა შესრულება.* აღნიშნული პერიოდის შესრულება მისაღებია გასულ გამოცდილებასთან შედარებით?
2. *შესადარებელი ორგანიზაციები.* როგორ შეადარებდით კომპანიის საქმიანობას მსგავსი ორგანიზაციების საქმიანობებთან?

შეფასება მოითხოვს სრული მონაცემების შედარებას, როგორიცაა: ხარჯებისა და შემოსავლების დონე და შედარებითი მონაცემების შედარებას, მაგალითად, რომელიმე საქმიანობის შემოსავლების პროცენტი. Earl's Motors-ის საქმიანობის შეფასების დროს მომსახურების დეპარტამენტის მენეჯერმა შეიძლება აღნიშნოს, რომ ცვალებადი ხარჯები შემოსავლის 62%-ს შეადგენს. აღნიშნული მონაცემი შეიძლება შეეადაროთ წარსულში შემოსავალსა და ცვალებად ხარჯებს შორის არსებულ თანაფარდობას. ინდუსტრიული ჯგუფის შეერთებით, რომელიც გვაწვდის შედარებით ინფორმაციას მსგავსი ზომის დილერული კომპანიებისთვის, Earl's Motors-მა შეიძლება აღმოაჩინოს, რომ საშუალოდ ცვალებადი ხარჯები მსგავს კომპანიებში შეადგენს შემოსავლის 58%-ს. Earl's Motors-მა უნდა გაარკვიოს, თუ რატომ არის მისი ცვალებადი ხარჯები უფრო მაღალი. მენეჯმენტმა უნდა განახორციელოს მსგავსი შეფასებები ყველა დანახარჯთა ობიექტისთვის.

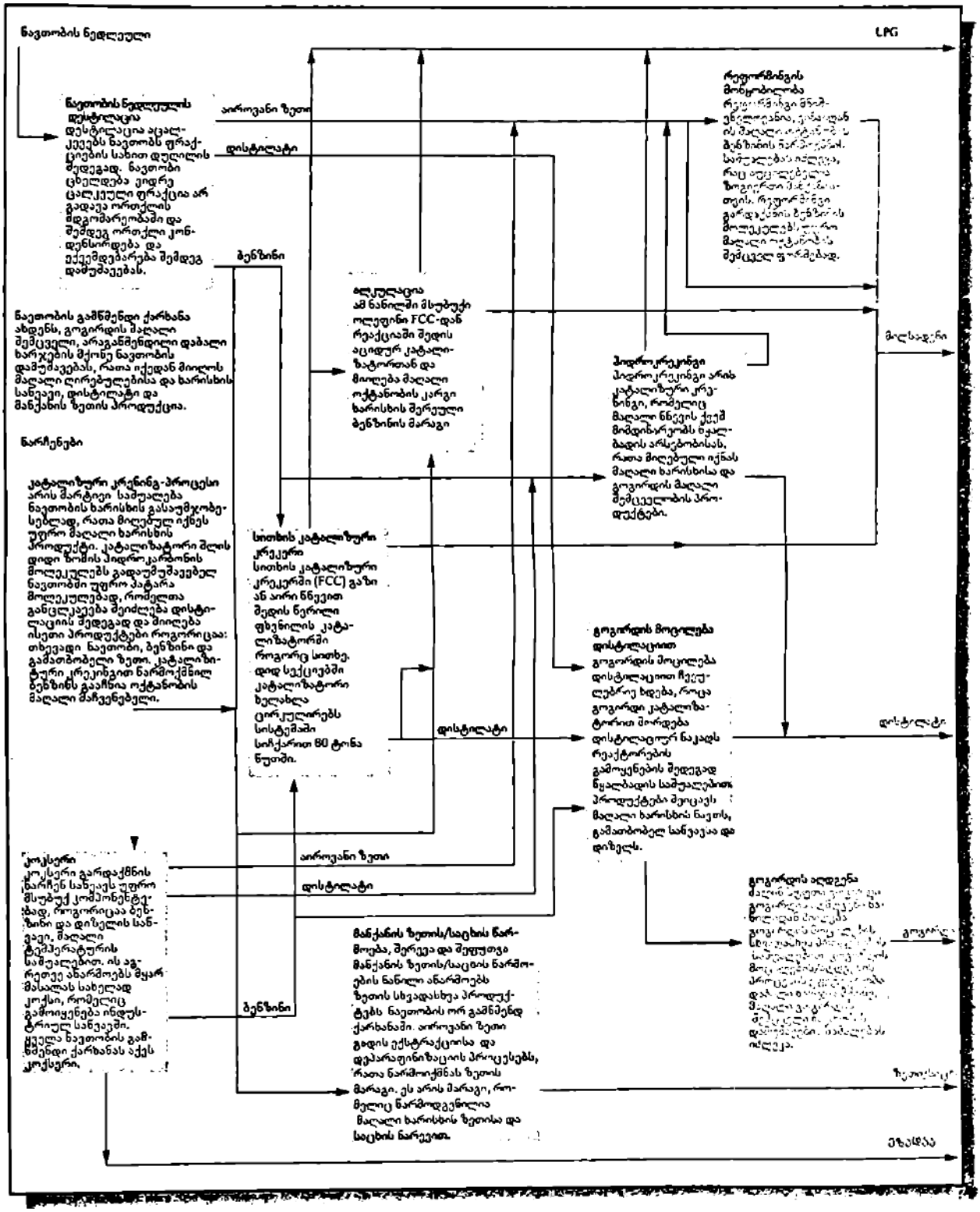
სეგმენტური მარჟის ანგარიშის ინტერპრეტაცია

სეგმენტური მარჟის ანგარიში შეიძლება ჩანს როგორც ფინანსური კონტროლის პირდაპირი და საინტერესო მიდგომა. სეგმენტური მარჟის ანგარიში უნდა იქნეს დიდი სიფრთხილით განმარტებული, რადგან ის ასახავს მრავალ მოსაზრებას, რომელიც ფარავს ძირითად საკითხებს.

პირველ რიგში, ფინანსური კონტროლის სხვა მიდგომების მსგავსად სეგმენტური მარჟა წარმოადგენს ორგანიზაციის ცალკეული ერთეულის გასული საქმიანობის მთლიან შეჯამებას. მნიშვნელოვანია განვიხილოთ სხვა საკითხები, რომელიც უკავშირდება წარმატების ფაქტორებს, როგორიცაა ხარისხი და მომსახურება, რომელიც გავლენას ახდენს მომავალ მოგებაზე. მაგალითად, კომპანიებმა შეიძლება გამოიყენონ მომხმარებლის კვლევა ცალკეული დეპარტამენტისთვის მომხმარებლის კმაყოფილების ინდექსის დადგენის მიზნით, ან დაითვალონ ხარისხის სტატისტიკა, რომელიც აღრიცხავს შეცდომებს ან გასული საქმიანობის მაჩვენებელს თითოეული დეპარტამენტისთვის.

მეორე მხრივ, სეგმენტური მარჟის ანგარიში შეიცავს შემთხვევით ციფრებს, რადგან ის ეყრდნობა სუბიექტურ შემოსავალს და ხარჯების განაწილების შესახებ მოსაზრებებს, რომლის მიმართაც შეიძლება არსებობდეს კანონიერი შეუთანხმებლობა. (ბუღალტრები ხშირად უწოდებენ მსგავს შემთხვევით ციფრებს *ბუნდოვან ციფრებს*). თითოეული შემდგომი რიცხვი გვიჩვენებს, რომ მომდევნო სეტი ხდება უფრო ნაკლებად კონტროლირებადი პასუხისმგებლობის ცენტრის მენეჯერის მიერ, და ის უფრო ეყრდნობა ხარჯების განაწილების შესახებ მოსაზრებებს. ითვლება, რომ ერთეულის სეგმენტური მარჟა კონტროლირებადია, თუმცა მენეჯერს შეიძლება არ ჰქონდეს სრული კონტროლი ხარჯებზე ან

სურათი 12-8
Mobil Corporationi-ის ნავთობის გადამამუშავებელი ტიპიური ქარხნის ფუნქციონირების სქემა



შეიძლება საერთოდ ვერ აკონტროლებდეს ხარჯებს, რომელიც განაწილებულია ერთეულის შემოსავლის გამოთვლისთვის. ჩვეულებრივ გამწმენდ საწარმოში აღჭურვილობების ერთობლივი გამოყენება ქმნის პრობლემებს, როცა მენეჯერები ცდილობენ გაანაწილონ ძვირადღირებული პროცესების ხარჯები, როგორიცაა; საწყისი გაფილტვრის ერთეული იმ შედეგებთან მიმართებაში, რომელსაც ის წარმოშობს (დაუმუშავებელი ნავთობი, დისტილატი, გაზი, ნავთობი და ნარჩენები) (იხილეთ 12-8 სურათი).

მესამე და ყველაზე მნიშვნელოვანი გახლავთ ის, რომ შემოსავლების მაჩვენებლები ასახავს არსებით მოსაზრებებსა და განაწილებას, რომელიც ზოგჯერ შეიძლება აღმოჩნდეს დამაბნეველი. ეს მოსაზრებები უკავშირდება ტრანსფერული ფასწარმოქმნის საკითხებს, რომელიც ფოკუსირებულია იმაზე, თუ როგორ უნდა იქნეს განაწილებული ორგანიზაციის მიერ გამომუშავებული შემოსავალი პასუხისმგებელ ცენტრებზე, რომელთაც თავის მხრივ გარკვეული წვლილი შეაქვს ამ შემოსავლების წარმოქმნაში.

ტრანსფერული ფასწარმოქმნა

ტრანსფერული ფასწარმოქმნის (transfer pricing) ორი ფორმა არსებობს. ერთ ფორმას ჩვენ ვუწოდებთ **საერთაშორისო ტრანსფერულ ფასწარმოქმნას** (international transfer pricing), რომელიც უკავშირდება ორგანიზაციის მიერ დადებულ ფასებს, როცა პროდუქტი ან მომსახურება გადააქვთ ამავე ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ სტრუქტურებში, რომლებიც განსხვავებული საგადასახადო კანონმდებლობით რეგულირდება. აღნიშნულის მაგალითს წარმოადგენს ფასი, რომელსაც იყენებს ავტომობილის მწარმოებელი კომპანია, როდესაც გამოშვებული ავტომობილი გადააქვს გასაყიდად ავსტრიაში მდებარე ერთი შვილობილი კომპანიიდან მეორე შვილობილ კომპანიაში, რომელიც იაპონიაში მდებარეობს. რადგან სხვადასხვა ქვეყნების მიერ კორპორაციული მოგების სხვადასხვა მაჩვენებლებით დაბეგვრა ხდება, კომპანიებს შეუძლიათ გამოიყენონ საერთაშორისო ტრანსფერული ფასი მათი საერთო საგადასახადო ვალდებულებების მინიმუმამდე დაყვანის მიზნით. აღნიშნული მიზეზის გამო უმეტეს ქვეყნებს შემუშავებული აქვთ წესები, რომელიც თავის ლიმიტს აწესებს საერთაშორისო ტრანსფერულ ფასებზე, რომელსაც ორგანიზაციები ადგენენ და იყენებენ. ჩვენ არ განვიხილავთ საერთაშორისო ტრანსფერულ ფასწარმოქმნას, რადგან ეს გახლავთ გადასახადის დანესების საკითხი.

ტრანსფერული ფასწარმოქმნის მეორე ფორმას, რომელსაც ამ თავში განვიხილავთ ეწოდება **შიდა ტრანსფერული ფასწარმოქმნა** (domestic transfer pricing). იგი არის წესების ერთობლიობა, რომელსაც ორგანიზაცია იყენებს, რათა გაანაწილოს ერთობლივად გამომუშავებული შემოსავალი პასუხისმგებელ ცენტრებს შორის. სიმარტივისთვის შიდა ტრანსფერულ ფასწარმოქმნას ვუწოდებთ უბრალოდ ტრანსფერულ ფასწარმოქმნას. ტრანსფერული ფასწარმოქნის წესები შეიძლება იყოს შემთხვევითი, როდესაც მაღალი ხარისხის ურთიერთდამოკიდებულება არსებობს ინდივიდუალურ პასუხისმგებელ ცენტრებს შორის. 12-9 სურათი გვიჩვენებს შესაძლო დამოკიდებულებებს პასუხისმგებელ ცენტრებს შორის Earl's Motors-ის მაგალითზე.

მარტივ ორგანიზაციაში, როგორიცაა Earl's Motors-ი შემოსავლის განაწილებასთან დაკავშირებული საკითხებისა და პრობლემების გაგების მიზნით, განვიხილოთ ის საქმიანობები, რომელიც ხორციელდება მომხმარებლის მიერ ახალი მანქანის შესყიდვის შემთხვევაში. გაყიდვის დეპარტამენტი ყიდის ახალს და იღებს ძველ მანქანებს, შემდეგ კომპანიამ უნდა გადააგზავნოს ძველი მანქანა ნახმარი მანქანის დეპარტამენტში, სადაც მან შეიძლება გაიაროს გარკვეული სახის შეკეთებები და მომსახურება და მომზადდეს გასაყიდად, ან შეიძლება გაიყიდოს საბითუმო ბაზარზე.

ის ღირებულება, რომელიც მოიცავს მანქანის გადაგზავნას ახალი მანქანის დეპარტამენტიდან ნახმარში გადამწყვეტია ორივე დეპარტამენტის მოგების განსაზღვრის დროს. ახალი მანქანის დეპარტამენტის სურვილია, რომ ძველ მანქანაზე განაწილებული

პრაქტიკაში

საერთაშორისო ტრანსფერული ფასწარმოქმნა

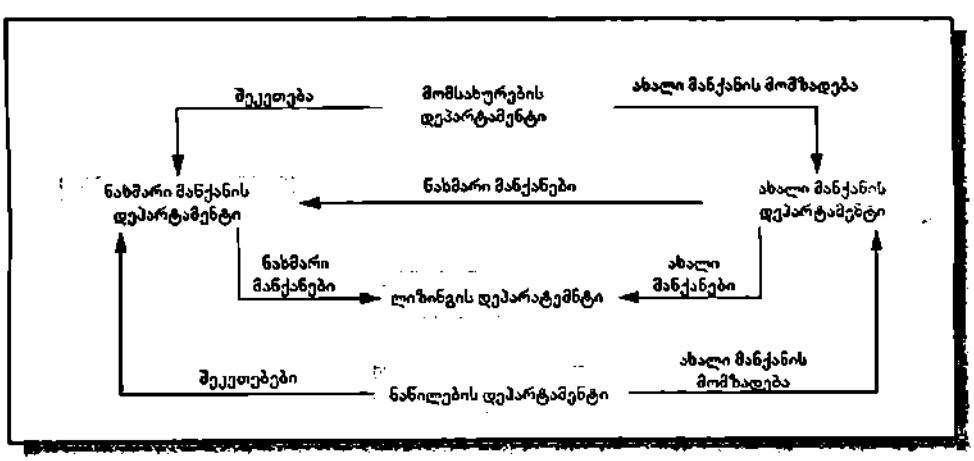
ზოგიერთ ქვეყნებში საგასახადო კანონმდებლობა რეაგირებს გადასახადთან დაკავშირებულ კონკურენციაზე იმით, რომ ამკაცრებს მრავალეროვნული კომპანიების საქმიანობას, რომლებიც თავიანთ საზღვრებში ფუნქციონირებენ, მაგრამ ცდილობს ჰქონდეს დაბალი გადასახადები სხვა სფეროში. საგადასახადო დეკლარაციის შევსების დროს მაღალი გადასახადის მქონე ქვეყნებში მრავალეროვნული კომპანიები ჩვეულებრივ აცხადებენ პრეტენზიას, რომ მათ მიერ გამომუშავებული მოგება ძალიან მცირეა, რადგან გადასახადებს თავი აარიდონ. ამის ნაცვლად, ისინი ცდილობენ რაც შეიძლება მეტი მოგება ჰქონდეთ მათ საქმიანობებს დაბალი გადასახადის მქონე ქვეყნებში. ისინი ამას არეგულირებენ "ტრანზაქციების" საშუალებით ორი ქვეყნის შვილობილ კომპანიებს შორის და ადგენენ ამ ტრანზაქციების ტრანსფერულ ფასს, რათა სასურველი მოგება მიიღონ.

თეორიულად ითვლება, რომ ტრანსფერული ფასი იგივეა, რაც საბაზრო ფასი ორ დამოუკიდებელ კომპანიას შორის, მაგრამ ხშირად არ არსებობს ბაზარი, ამგვარად არავინ იცის, რა შეიძლება იყოს საბაზრო ფასი. ეს განსაკურებით მართებულია იმ კომპანიებთან მიმართებაში, რომლებიც იყენებენ მომსახურებას ან არამატერიალურ საქონელს. მრავალეროვნული კომპანიები ხარჯავენ დიდ ფინანსებს ეკონომისტებსა და ბუღალტრებზე, რომ მათ დაადგინონ ტრანსფერული ფასი, რომელიც საგადასახადო მოთხოვნების შესაფერისი იქნება.

კომპანიები ცდილობენ მათი საქმიანობების რესტრუქტურიზაციას რაც შეიძლება დაბალი გადასახადების საგადასახადო დეკლარაციის მიღების მიზნით. ამისთვის მრავალი შესაძლებლობა არსებობს: OECD-ის (ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია) მიხედვით საერთაშორისო ვაჭრობის 60% მოიცავს *მრავალეროვნული კომპანიების ორ დაკავშირებულ ერთეულს შორის ტრანზაქციებს.*

წყარო: The Economisrt, January 19, 2000

სურათი 12-9
Earl's Motors-ის
ტრანსფერული
ფასწარმოქმნა



ღირებულება იყოს რაც შეიძლება მალალი, რადგან ის განაპირობებს მის უფრო მაღალ შემოსავალს. მეორადი მანქანის დეპარტამენტს სურს ღირებულება იყოს რაც შეიძლება დაბალი, რადგან ეს ამცირებს მის ხარჯებს.

მსგავსი ანალიზი მუშაობს ნებისმიერ პროდუქტზე ან მომსახურებაზე მისი გადაგზავნის დროს ორ დეპარტამენტს შორის მსგავს ორგანიზაციებში. წესი, რომელიც განსაზღვრავს შიდა ტრანსფერის ღირებულებას ანაწილებს ერთობლიეად გამომუშავებულ

შემოსავალს პასუხისმგებელ ცენტრებზე. აქედან გამომდინარე, ეს წესი გავლენას ახდენს ცალკეული ცენტრის აღრიცხულ მოგებაზე.

ტრანსფერული ფასწარმოქმნის მიდგომები

არსებობს ტრანსფერული ფასწარმოქმნის ოთხი ძირითადი მიდგომა:

1. ბაზარზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასები;
2. დანახარჯებზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასები;
3. მოლაპარაკებაზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასები;
4. ადმინისტრირებადი ტრანსფერული ფასები.

ტრანსფერული ფასების მნიშვნელობა და მიზანი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა გავლენა აქვს ტრანსფერულ ფასს ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიმღებ პირებზე. ტრანსფერულ ფასს გააჩნია სხვადასხვა ფორმები. ტრანსფერული ფასის გამოყენების ძირითადი მიზანი მდგომარეობს გადაწყვეტილების მიმღები პირის მოტივაციაში, რომ მან იმოქმედოს ორგანიზაციის საუკეთესო ინტერესებიდან გამომდინარე. ბუღალტრებს ყოველთვის უნდა ახსოვდეთ, რომ მმართველობითი აღრიცხვის რიცხვების გამოთვლის მიზანი არის სასურველი ქცევის მოტივაცია მენეჯერების მიერ დაგეგმვის, გადაწყვეტილების მიღებისა და რესურსების განაწილების საქმიანობებთან დაკავშირებით და არა ფინანსური ანგარიშების მომზადება, რომელიც დააკმაყოფილებს ეთიკური აღრიცხვის კრიტერიუმს.

ბაზარზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასები

შუალედური პროდუქტის (ტრანსფერული) ან მომსახურებისთვის გარე ბაზრის არსებობის შემთხვევაში ბაზარზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასები (market-based transfer prices) ყველაზე შესაფერის საფუძველს ქმნის ტრანსფერული პროდუქტის ან მომსახურების ფასების დასადგენად პასუხისმგებელ ცენტრებს შორის. საბაზრო ფასი გვაწვდის ტრანსფერული პროდუქტის ან მომსახურების დამოუკიდებელ შეფასებას და ასევე ადგენს თუ როგორი წვლილი შეაქვს ცალკეულ პასუხისმგებელ ცენტრს ტრანზაქციაზე ორგანიზაციის მიერ მიღებულ მთლიან მოგებაში. მაგალითად, გაყიდვების განყოფილებას, პროდუქციის შიდა გაყიდვების ნაცვლად შეუძლია განახორციელოს გარე გაყიდვები, მსგავსად ამისა, შესყიდვების განყოფილებას შეუძლია შეისყიდოს გარედან, შიდა ტრანფერის ნაცვლად.

სამწუხაროდ, მსგავსი კონკურენტული ბაზარი კარგად განსაზღვრული ფასებით იშვიათად არსებობს. განვიხილოთ Earl's Motors-ის კომპანია. დილერები ვაჭრობენ მეორადი მანქანებით კარგად ორგანიზებულ ბაზარზე, რომელიც ადგენს ფასებს. ასეთი მანქანის ღირებულება შეიძლება დადგინდეს მსგავსი ინფორმაციის საფუძველზე. ნახმარი მანქანის საბითუმო ფასი დამოკიდებულია მის ტექნიკურ მდგომარეობაზე, რომლის მიმართაც სრული დაკვირვება ვერ ხორციელდება და ამას გარკვეული ხარჯები აქვს. გარდა ამისა, მეორადი მანქანის ღირებულება დამოკიდებულია მის ხილულ მდგომარეობაზე, რომელიც სუბიექტური განსჯის საგანს წარმოადგენს. აქედან გამომდინარე, მოცემული მეორადი მანქანისთვის ობიექტური საბითუმო ფასის განსაზღვრა ადვილი არ არის.

ზოგიერთი ავტომობილის დილერი არ ეკითხება მეორადი მანქანის დეპარტამენტის მენეჯერს მის ღირებულებას, რომელიც ამ მანქანას ჰქონდა ვაჭრობის პროცესში. აღნიშნული ღირებულება ხდება ტრანსფერული ფასი. რადგან ადამიანები ხშირად რეაგირებენ რისკსა და გაურკვეველობაზე და ამისთვის ითხოვენ უსაფრთხოების გარანტიას, მეორადი მანქანის დეპარტამენტის მენეჯერს შეუძლია დააკლოს ფასი, რათა უზრუნველყოს უსაფრთხოების გარანტია, რომელიც დაფარავს დამალული პრობლემის შეკეთების ხარჯებს, რაც გამოაშკარავდება მანქანის შეკეთების პროცესში. როცა ღირებულება მეტისმეტად დაბალია, ახალი მანქანის დეპარტამენტის მენეჯერმა შეიძლება განაცხადოს პრეტენზია იმასთან დაკავშირებით, რომ აღნიშნული ხელს შეუშლის ახალი მანქანის

დეპარტამენტის საქმიანობას, მანქანების რეალიზაციაში. აქედან გამომდინარე, ახალი მანქანების დეპარტამენტის მენეჯერი შეიძლება დააყენონ არჩევანის ნინაშე, რომ მან მიყიდოს მანქანა სხვა მეორადი მანქანების დილერს ან გაყიდოს ის აუქციონზე უკეთესი ფასის მიღების მიზნით. ეს იმის საშუალებას იძლევა, რომ ტრანსფერულმა ფასმა ასახოს საბაზრო შესაძლებლობები.

დანახარჯებზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასები

როდესაც ტრანსფერულ პროდუქტს ან მომსახურებას არ აქვს ზუსტად დადგენილი საბაზრო ფასი, ტრანსფერული ფასის განსაზღერის ერთი ალტერნატივა ეფუძნება ხარჯებს. ზოგადად ტრანსფერული ფასი მოიცავს ცვალებად ხარჯს, მასზე დამატებულ დარიცხვის პროცენტს და სრულ ხარჯს დამატებული მისი ხარჯის დარიცხვის პროცენტი. ამ თვალსაზრისით, დარიცხვა გამოიყენება იმისთვის, რომ მოგვცეს ამონაგები გაუნანილებელ კორპორაციული დონის ხარჯებსა და ინვესტიციაზე, რომელიც პროდუქტის წარმოებისთვის აუცილებელია.

მაგალითისთვის განვიხილოთ პროდუქტი, რომლის ცვალებადი წარმოების ხარჯი შეადგენს 5.00 დოლარს და განაწილებული მუდმივი წარმოების ხარჯი 3.00 დოლარს. დავუშვათ, რომ სამიზნე დარიცხვა არის 10%. სხვადასხვა შესაძლო ხარჯი, რომელიც ეფუძნება ტრანსფერულ ფასს ქვემოთ არის მოცემული:

ცვალებადი ხარჯი:	$5.00
ცვალებადი ხარჯს დამატებული დარიცხვა:	$5.50
სრული ხარჯი:	$8.00
სრული ხარჯს დამატებული დარიცხვა:	$8.80

დანახარჯებზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასის (cost-based transfer price) სწორი არჩევანი შეიცავს იგივე კრიტერიუმს, რაც ზოგადად საფუძვლად უდევს ტრანსფერული ფასის შერჩევას, კერძოდ, მისცემს თუ არა ის შესაფერის სტიმულს მოგების ცენტრის მენეჯერებს, რომ მათ მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელიც საუკეთესოა ორგანიზაციის ინტერესებისთვის?

მსგავსი სახის ტრანსფერული ფასის მომხრეებს მოჰყავთ არგუმენტები მათი არჩევანის გასამყარებლად. ეკონომისტები აცხადებენ, რომ დანახარჯებზე დაფუძნებული ნებისმიერი ტრანსფერული ფასი ზღერულ ხარჯთან შედარებით (დავუშვათ, რომ მისი დათვლა შესაძლებელია) მიიყვანს ორგანიზაციის წევრებს არჩევანის გაკეთებისკენ, რაც გულისხმობს ტრანზაქციების ოპტიმალურზე დაბალ დონეს, რაც გამოიწვევს ეკონომიკურ ზარალს მთლიანი ორგანიზაციისთვის. მაგალითად, თუ ტრანსფერული ფასი უფრო მაღალია, ვიდრე ზღერული ხარჯი, მომწოდებელი განყოფილების სურვილი იქნება გაყიდოს ოპტიმალურ რაოდენობაზე მეტი და შემსყიდველი განყოფილების სურვილი იქნება შეისყიდოს ოპტიმალურ რაოდენობაზე ნაკლები. რადგან მიწოდება და მოთხოვნა უნდა იყოს თანაბარი და რადგანაც ორგანიზაციის არც ერთ ერთეულს არ შეუძლია იძულებით იყიდოს ან გაყიდოს უფრო მეტი, ვიდრე ამის სურვილი აქვს, შეკვეთებისა და მიწოდებების ოდენობა ყოველთვის შემოთავაზებების ან სურვილის ოდენობის თანაბარი იქნება. დილემა მდგომარეობს იმაში, რომ თუ მომწოდებელი ერთეული ზღერულ ხარჯს მიიჩნევს ტრანსფერულ ფასად, ზღერული ხარჯების მოცულობასთან ერთად შემცირებისას, ზღერული ხარჯი აღმოჩნდება საშუალო ხარჯზე ნაკლები და მომწოდებელი განყოფილება ყოველთვის უჩვენებს დანაკარგს.

სხვა პრობლემები იჩენს თავს, როცა დანახარჯებზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასის გამოყენება ხდება. დანახარჯებზე დაფუძნებული მიდგომა ტრანსფერული ფასწარმოქმნასთან დაკავშირებით არ უწყობს ხელს იმ მიზნის შესრულებას, რომელიც ერთეულების შემოსავლის დათვლისთვის ტრანსფერული ფასწარმოქმნის მექანიზმის დახმარებას გულისხმობს. უფრო მეტიც, ორგანიზაციის ერთეულები განიხილება როგორც მოგების ცენტრები და არა დანახარჯთა ცენტრები, რადგან მოგების ცენტრები ითვლება უფრო პრესტიჟულ ერთეულებად.

მიმდინარე დანახარჯებზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასები არ იძლევა სტიმულს მომწოდებელი განყოფილებისთვის ხარჯების კონტროლის თვალსაზრისით, რადგან მომწოდებელს ყოველთვის შეუძლია აღადგინოს ხარჯები. ეს გახლავთ კარგად ცნობილი პრობლემა სახელმწიფო კონტრაქტების გაფორმების და საჯარო დაწესებულებების რეგულირების დროს, სადაც ფასები ან მაჩვენებლები ეყრდნობა მიმდინარე ხარჯებს. ამ პრობლემის ერთი გადაწყვეტა მდგომარეობს მასში თუ სტანდარტული ხარჯი გამოიყენება როგორც ტრანსფერული ფასი. ამ მიდგომის დროს ერთეულის მიერ გაწეულ მიმდინარე ხარჯსა და სტანდარტულ ხარჯს შორის სხვაობა ხდება ერთეულის საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებელი.

დანახარჯებზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასის გამოყენება ნიშნავს, რომ ორგანიზაციას შეუძლია პროდუქტის თვითღირებულების დათვლა ძალიან ზუსტი მეთოდით. მესამე და მეოთხე თავებში აღწერილი იყო, რომ ზუსტი ხარჯთაღრიცხვის სისტემის შემუშავება და მისი ფუნქციონირება წარმოადგენს საკმაოდ დიდ სირთულეს. სავარაუდოდ, ადამიანები იმედგაცრუებულნი რჩებიან, როცა სჯერათ, რომ ორგანიზაცია იყენებს არაზუსტ ხარჯთაღრიცხვის სისტემას ტრანსფერული ფასწარმოქმნის მიზნებისთვის.

დანახარჯებზე დაფუძნებული მიდგომის საბოლოო პრობლემა ის არის, რომ ის არ იძლევა ეკონომიკური მართვის საშუალებას სიმძლავრის შეზღუდვის პირობებში. როცა ორგანიზაცია თავისი სიმძლავრის ფარგლებში მუშაობს, ნარმოების შესახებ გადაწყვეტილებები ასახავს სიმძლავრის ყველაზე მომგებიან გამოყენებას და არა მარტო ხარჯის შესახებ მონაცემებს. ამ შემთხვევაში ტრანსფერული ფასი უნდა იყოს ზღვრული ხარჯისა და სიმძლავრის ალტერნატიული ღირებულების ჯამი, სადაც ალტერნატიული ღირებულება ასახავს სიმძლავრის საუკეთესო მოგების ალტერნატივას.

ტრანსფერული ფასწარმოქმნის ერთ საინტერესო მიდგომას წარმოადგენს ეგრეთ წოდებული ორმაგი ტარიფის მიდგომა, რომლის დროსაც მიმღები განყოფილება ფასდება მხოლოდ ცვალებადი ხარჯებით მიწოდებული ერთეულის წარმოების ტრანსფერის დროს და მომწოდებელი განყოფილება უკავშირდება მიწოდებული ერთეულის რეალიზაციის წმინდა შესაძლო ფასს (რომელიც ტოლია პროდუქტის საბოლოო გასაყიდ ფასს გამოკლებული პროდუქტის შესაქმნელად გაწეული ცვალებადი ხარჯები). ამის საილუსტრაციოდ, დავუშვათ, რომ **Fyfe Company** აწარმოებს პროდუქტს რომელიც იწყება პირველ დეპარტამენტში და სრულდება მეორე დეპარტამენტში. პირველი დეპარტამენტი პროდუქტის დასაწყებად გასწევს ცვალებად ხარჯს 5 დოლარს; მეორე დეპარტამენტი პროდუქტის დასრულებისთვის გასწევს 3 დოლარ ცვალებად ხარჯს, პროდუქტის გასაყიდი ფასია 20 დოლარი. მეორე დეპარტამენტის ტრანსფერული ფასი, როდესაც ნახევრად დასრულებული პროდუქტი მიეწოდება პირველი დეპარტამენტიდან შეადგენს 5 დოლარს. პირველი დეპარტამენტის მიერ მიღებული ფასი შეადგენს 17 დოლარს. ტრანსფერული ფასწარმოქმნის ამ მიდგომას გააჩნია სასურველი ეფექტი, რაც გამოიხატება იმაში, რომ ზღვრული ხარჯები გაელენას ახდენს შემსყიდველი განყოფილების გადაწყვეტილებაზე, მაშინ როცა, იმავე დროს გაყიდვების განყოფილების მოგება განისაზღვრება ტრანსფერული პროდუქტით ან მომსახურებით.

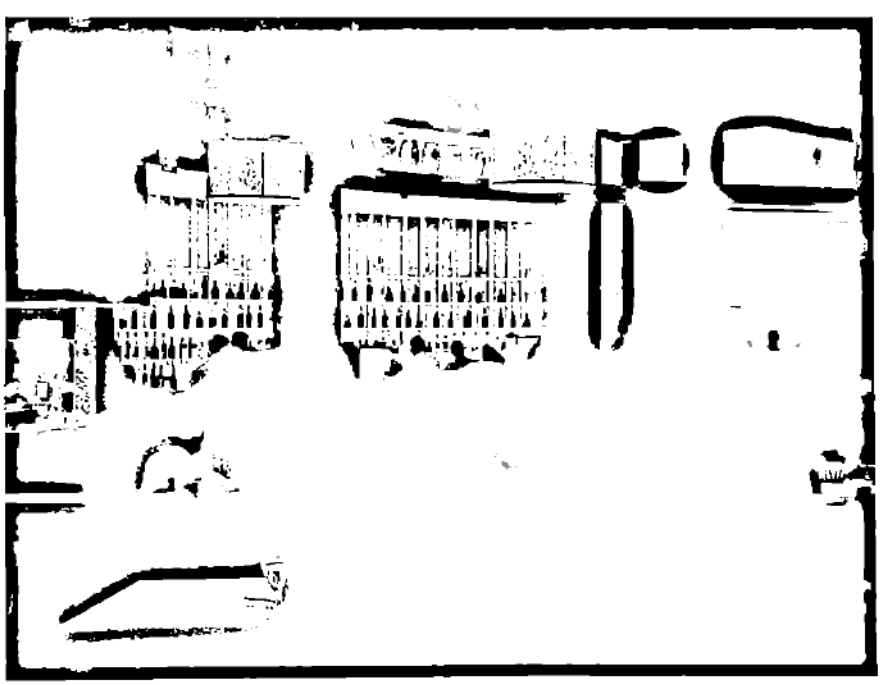
დანახარჯებზე დაფუძნებული მეორე საინტერესო მიდგომის მიხედვით მომწოდებელი განყოფილება შემსყიდველ განყოფილებას აუცილებელი ხარჯების გარდა ახდევინებს დამატებით სამიზნე ღირებულებას. განაწილება უნდა ასახავდეს შემსყიდველი განყოფილების წილს მომწოდებელი განყოფილების სიმძლავრესთან მიმართებაში. მაგალითად, თუ მომსახურების დეპარტამენტი შეიძენს სიმძლავრეს, მოსალოდნელია, რომ მისი სიმძლავრის 10% განაწილდება ახალი მანქანის დეპარტამენტზე. ახალი მანქანის დეპარტამენტი მიიღებს მომსახურების დეპარტამენტის სიმძლავრის ხარჯების 10%-ის ერთჯერად განაწილებას ახალი მანქანის დეპარტამენტის მიერ აღნიშნულ პერიოდში მიმდინარე სამუშაოების მოცულობის მიუხედავად. ამ სიტუაციაში, მომსახურების დეპარტამენტის შემოსავალი წარმოადგენს მიმდინარე ხარჯსა და სამიზნე ღირებულებას შორის სხვაობას.

დანახარჯებზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასი წინა პლანზე აყენებს საქმიანობის კომპლექსური შეფასების, თანაბრობისა და ქცევით საკითხებს. მსგავსი საკითხები უფრო დეტალურად განხილულია ამ თავში.

პასუხისმგებელი ცენტრის საქმიანობის შეფასების სირთულის მიუხედავად მრავალი ორგანიზაციის სურვილია შეიმუშაოს პასუხისმგებლობის ცენტრის მოგება-ზარალის ანგარიში. ორგანიზაციებს სჭირდებათ პასუხისმგებლობის ცენტრის მოგება-ზარალის ანგარიშის შემუშავება ისე, რომ ის იზოლირებული იყოს დისკრეციული კომპონენტისგან ცალკეული ცენტრის აღრიცხული შემოსავლის კალკულაციების ჩათვლით. (12-7 სურათი წარმოგვიდგენს ერთ-ერთ შესაძლო ფორმატს).

12-7 სურათზე წარმოდგენილი ფორმატი ადგენს თუ რას აკონტროლებს უშუალოდ ცენტრი. ის გვიჩვენებს შემოსავლებსა და ცვალებად ხარჯებს სხვა ხარჯებისგან განცალკავებულად მოგების კალკულაციის დროს, რაც წარმოადგენს განაწილებულ არაპირდაპირ ან ერთობლივ ხარჯს. ერთობლივად გამომუშავებული შემოსავლების განაწილების მსგავსად არაპირდაპირ ან ერთობლივ ხარჯებს შეუძლია გამოიწვიოს მნიშვნელოვანი დამახინჯება და არასწორი მიმართულებით გადაწყვეტილების მიღების პროცესის წარმართვა.

განვიხილოთ Shirley's Grill and Bar-ის საქმიანობა, რომელიც შედგება სამი ერთეულისგან: რესტორნის, საბილიარდოსა და ბარისაგან. (იხილეთ 12-10 სურათი). რესტორნის სეგმენტური მარჟა 110,256 დოლარის ოდენობით შეიცავს საკვების გაყიდვით მიღებულ შემოსავლებს, საკვებზე გაწეულ ხარჯებს, სამზარეულოსა და მომსახურე პერსონალის, სამზარეულოსთან და დასაჯდომ ადგილთან დაკავშირებული აღჭურვილობის ხარჯებს. აღნიშნული შემოსავლები და ხარჯები თან ახლავს უშუალოდ რესტორნის საქმიანობას. არაპირდაპირი ხარჯები 87,791 დოლარის ოდენობით, რომელიც განაწილებულია რესტორნის საქმიანობებზე მოიცავს ამორტიზაციას და შენობის, რეკლამირებისა და ფრენჩაიზის გადასახადელებს.



გარეთ მყოფ პირებს სჯერათ, მოგების ცენტრად შეფასების დროს, რესტორნები დიდ სასტუმროებში აჩვენებენ დანაკარგს. თუმცა, მსგავსი სასტუმროები არ გასნევენ მომსახურებას სრული მომსახურების მქონე რესტორნების გარეშე.
წყარო: Greg Ward/Rough Guides Dorling Kindersley.

სურათი 12-10 Shirley's Grill and Bar-ის პასუხისმგებლობის ცენტრის მოგება-ზარალის ანგარიში: სარგებელზე დაფუძნებული არაპირდაპირი ხარჯის განაწილება

	რესტორანი	ბილიარდი	ბარი	მთლიანი
შემოსავალი	$354,243	$32,167	$187,426	$573,836
მინუს სეგმენტური ხარჯი	243,987	12,965	127,859	384,811
სეგმენტის ზღვარი	$110,256	$19,202	$59,567	$189,025
მინუს განაწილებული ხარჯები	87,791	15,289	47,430	150,510
სეგმენტის შემოსავალი	$22,465	$3,913	$12,137	$38,515

სურათი 12-11 Shirley's Grill and Bar-ის პასუხისმგებლობის ცენტრის მოგება-ზარალის ანგარიში: არაპირდაპირი ხარჯის განაწილება ფართობის მიხედვით

	რესტორანი	ბილიარდი	ბარი	მთლიანი
შემოსავალი	$354,243	$32,167	$187,426	$573,836
მინუს სეგმენტური ხარჯი	**243,987**	**12,965**	**127,859**	**384,811**
სეგმენტის ზღვარი	$110,256	$19,202	$59,567	$189,025
მინუს განაწილებული ხარჯები	**60,204**	**37,627**	**52,679**	**150,510**
სეგმენტის შემოსავალი	$50,052	($18,425)	$6,888	$38,515

ზოგადად რესტორნის ბუღალტერს შეუძლია აირჩიოს სხვადასხვა საქმიანობებს შორის არაპირდაპირი ხარჯების განაწილება; მაგალითად, პასუხისმგებლობის ცენტრის პირდაპირი ხარჯები, სივრცის ფართი, თანამშრომლების რაოდენობა. ჩავთვალოთ, რომ Shirley-მ გადაწყვიტა არაპირდაპირი ხარჯების განაწილება მოსალოდნელი სარგებლის პროპორციულად, როგორც ეს ისაზღვრება სეგმენტური მარჟით, სიმძლავრეზე დაყრდნობით, რომელსაც განაწილებული ხარჯები ასახავს. ბევრს სჯერა, რომ არაპირდაპირი ხარჯების განაწილება სარგებლის პროპორციულად სამართლიანია. ასეთი კრიტერიუმი ფართოდ გამოიყენება არაპირდაპირი ხარჯების განაწილების მეთოდის შესაფასებლად.

სეგმენტურ შემოსავალს, რომელიც მოცემულია 12-10 სურათზე, შეიძლება გააჩნდეს პირდაპირი დანიშნულება და იყოს გონივრული, მაგრამ ყველა შედეგის შემთხვევაში, რომელიც არაპირდაპირი ხარჯების განაწილებას მოიცავს, რიცხვების ინტერპრეტაციას სჭირდება ძალიან დიდი სიფრთხილე. ჩავთვალოთ, რომ ხარჯების ანალიზმა აჩვენა შემდეგი:

1. მთლიანი არაპირდაპირი ხარჯების მნიშვნელოვანი ნაწილი არის შენობის ამორტიზაცია.
2. შენობის ფართზე დაფუძნებული შენობის ხარჯების განაწილება განიხილება ყველაზე გონივრულ მიდგომად შენობის ხარჯების მართვასთან მიმართებაში.
3. რესტორნის, ბილიარდისა და ბარის მიერ დაკავებული შენობის ფართობი შესაბამისად შეადგენს 40%-ს, 25%-ს, და 35%-ს.

დაკავებული შენობის ფართობზე დაფუძნებული ხარჯების განაწილების შედეგები, შეჯამებულია 12-11 სურათზე. აღნიშნულ ალტერნატიულ შედეგებს აქვს თუ არა რაიმე მნიშვნელობა? ერთის მხრივ, ჩვენ შეიძლება ვიკამათოთ, რომ ფართობზე დაფუძნებულ არაპირდაპირი ხარჯების განაწილებას მოაქვს უფრო გონივრული ეკონომიკური შედეგები, რადგან ის ასახავს ამორტიზაციას – არაპირდაპირი ხარჯების უმთავრეს კომპონენტს და მის განმსაზღვრელს – შენობის ფართს. მეორე მხრივ, თუ შენობის ფართი არის არაპირდაპირი ხარჯების მატარებელი მოკლევადიან პერიოდში, შედეგებმა შეიძლება არ გვიჩვენოს რაიმე მნიშვნელოვანი, რადგან განაწილებული ამორტიზაციის ხარჯები იქნება აუცილებელი ხარჯი, რომლის არიდება შეუძლებელია მოკლევადიან პერიოდში.

შენობის ფართზე დაფუძნებული განაწილება შეიძლება მოიცავდეს იმას, რომ ერთ კვადრატულ მეტრზე მოგების წლიური ყველაზე დაბალი იყოს ბილიარდის საქმიანობის შემთხვევაში, და რომ Shirley-მ უნდა შეამციროს ბილიარდის საქმიანობის მასშტაბი რესტორნის ან ბარისთვის უფრო მეტი სივრცის დამატების მიზნით. დავუშვათ, რომ ბილიარდის საქმიანობის გარეშე, რომელიც იზიდავდა მომხმარებელს, ბარის გაყიდვები შემცირდა ნახევრად. როგორ ასახავს პასუხისმგებლობის ცენტრის ანგარიში მოგება-ზარალის აღნიშნულ ფაქტს? სავარაუდოდ, ეს ფაქტი ანგარიშში ვერ აისახება. ამ დამატებითი ინფორმაციით შესაძლებელი ხდება განისაზღვროს ბილიარდის საქმიანობის დახურვის შედეგი. ტრადიციული სეგმენტური მარჟის ანგარიში ვერ ასახავს მსგავსი ქმედებების შედეგებს.

მთავარი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ პასუხისმგებლობის ცენტრის მოგება-ზარალის ანგარიში უნდა იქნეს განმარტებული სიფრთხილით და სკეპტიციზმით. ის შეიძლება მოიცავდეს შემთხვევით და საექვო შემოსავლებსა და ხარჯების განაწილებას და ხშირად შენიღბოს ურთიერთკავშირები პასუხისმგებელ ცენტრებს შორის.

მოლაპარაკებებზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასი

საბაზრო ფასის არარსებობის შემთხვევაში, ზოგიერთი ორგანიზაცია უფლებას აძლევს მომწოდებელ და მიმღებ განყოფილებას მოლაპარაკება ანარმოოს ტრანსფერულ ფასთან დაკავშირებით. მოლაპარაკებებზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასი (Negotiated transfer prices) ასახავს კონტროლირებად პერსპექტივას, რომელიც დამახასიათებელია პასუხისმგებლობის ცენტრებისთვის, რადგან ცალკეული პასუხიმგებელი ცენტრი საბოლოოდ იღებს პასუხისმგებლობას მოლაპარაკებულ ტრანსფერულ ფასზე. მოლაპარაკებებზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასი და შესაბამისად წარმოების შესახებ გადაწყვეტილებები შეიძლება ასახავდეს ორივე მხარის მოლაპარაკების გამოცდილებას, ვიდრე ეკონომიკურ გათვლებს.

პრობლემები თავს იჩენს მოლაპარაკებისას, როცა მომწოდებელ განყოფილებას სურს ოპტიმალურ ფასზე უფრო მაღალი ფასის დადგენა, ხოლო მიმღებ განყოფილებას ოპტიმალურზე დაბალი ფასი. როცა მიმდინარე ტრანსფერული ფასი განსხვავდება ოპტიმალური ტრანსფერული ფასისგან, ორგანიზაცია მთლიანობაში ზარალდება, რადგან ის მისაღებ რაოდენობაზე უფრო ნაკლები ოდენობის ერთეულების ტრანსფერს ახორციელებს ორ განყოფილებას შორის.

ადმინისტრირებადი ტრანსფერული ფასები

არბიტრი ან მენეჯერი, რომელიც დაკავებულია ფასწარმოქმნის პოლიტიკით, ადგენს ადმინისტრირებად ტრანსფერულ ფასებს (administered transfer prices), მაგალითად, საბაზრო ფასს გამოკლებული 10%. ან მთლიან ხარჯებს დამატებული 5%. ორგანიზაციები ხშირად იყენებენ ადმინისტრირებად ტრანსფერულ ფასებს, როცა რომელიღაც ტრანზაქცია დიდი სიხშირით ხდება. თუმცა მსგავსი ფასები არ ასახავს არც ზუსტ ეკონომიკურ გათვლებს, ბაზარზე და ხარჯებზე დაფუძნებულ ფასებს, არც ანგარიშვალდებულების საკითხებს, როგორც ეს მოლაპარაკებადი ტრანსფერული ფასების შემთხვევაშია. 12-12 სურათი შეჯამებული სახით წარმოგვიდგენს ოთხ ძირითად მიდგომას ტრანსფერული ფასწარმოქმნის მიმართ.

დავუბრუნდეთ Earl's Motors-ის მაგალითს. კომპანიამ შეიძლება მოითხოვოს, რომ ნაწილების მაღაზიის ტრანსფერული ფასი იმ სამუშაოსთვის, რომელიც ახალი და ნახმარი მანქანის დეპარტამენტისთვის სრულდება შეადგენდეს ნორმალური საბაზრო მაჩვენებლის 80%-ს. აღნიშნული შეიძლება იყოს გონივრული და ასახოს ის პრაქტიკული მიდგომა, რომელიც საბაზრო და ხარჯებზე დაფუძნებულ ტრანსფერულ ფასებთან არის ასოცირებული, მაგრამ ეს წესი შემთხვევითია და შესაბამისად გვაძლევს შემოსავლებისა და ხარჯების შემთხვევით განაწილებას ნაწილების მაღაზიისა და მასთან დაკავშირებულ განყოფილებებს შორის. ადმინისტრირებადი ტრანსფერული ფასები ნარმოშობს გადაჭარბებულ სუბსიდიებს პასუხისმგებელ ცენტრებს შორის. სუბსიდია მალავს პასუხისმგებლობის ცენტრის შემოსავლის ეკონომიკურ ახსნას და შეიძლება გამოიწვიოს უარყოფითი ეკონომიკური ეფექტი, თუ პასუხისმგებლობის ცენტრის წევრები დაიჯერებენ, რომ მსგავსი წესის გამოყენება არასამართლიანია.

სურათი 12-12
ტრანსფერული ფასების მიდგომების შეჯამება

მიდგომა	ბაზარზე დაფუძნებული	დანახარჯებზე დაფუძნებული	მოლაპარაკებებზე დაფუძნებული	ადმინისტრირებადი
გამოყენებული მაჩვენებელი	საბაზრო ფასი	პროდუქტის თვითღირებულება	უშუალო მოლაპარაკებები	წესის გამოყენება
უპირატესობა	საბაზრო ფასის არსებობის შემთხვევაში ობიექტურია და გვაძლევს შესაბამის ეკონომიკურ სტიმულს.	ადვილია გამოსაყენებლად რადგან ღირებულების მაჩვენებლები ხშირად ხელმისაწვდომია აღრიცხვის სისტემაში.	ასახავს ანგარიშვალდებულებისა და კონტროლის პრინციპებს პასუხისმგებელ ცენტრებში	მარტივია გამოსაყენებლად და თავიდან იცილებს ორ მხარეს შორის კონფრონტაციას ტრანსფერულ ფასნარმოქმნის ურთიერთობებში
ნაკლოვანებები	შეიძლება არ იყოს ბაზარი ან რთული გახდეს სათანადო საბაზრო ფასის დადგენა პროდუქტის კლასიფიკაციასთან დაკავშირებული სირთულის გამო .	ღირებულებასთან დაკავშირებული მრავალი შესაძლებლობა არსებობს, მაგრამ ნებისმიერი ღირებულება ზღვრული ხარჯებისგან განსხვავებით ვერ მოგვცემს შესაბამის ეკონომიკურ სიგნალს	ამ მიდგომამ შეიძლება ნაგვიყვანოს იმ გადაწყვეტილებებისკენ, რომელიც არ მოგვცემს კარგ ეკონომიკურ სარგებელს.	აღნიშნული მიმართულება არღვევს პასუხისმგებლობის პრინციპს.

სამართლიანობის პრინციპზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასები

რეგულირებადი ტრანსფერული ფასები როგორც წესი დაფუძნებულია ხარჯებზე, რაც ნიშნავს, რომ ტრანსფერული ფასი შეიცავს ხარჯებს დამატებული დარიცხვა. აქედან გამომდინარე, ტრანსფერული ფასი გარკვეულწილად ფუნქციას წარმოადგენს, როგორიცაა საბაზრო ფასის 80%. თუმცა ზოგჯერ რეგულირებადი ტრანსფერული ფასები დაფუძნებულია სამართლიანობის პრინციპზე და აგებულია განსაზღვრებაზე, რომელიც მოიცავს, თუ რას წარმოადგენს განყოფილება ერთობლივად გამომუშავებული შემოსავლებისა და გაწეულ ხარჯებთან მიმართებაში.

მაგალითად, განვიხილოთ სიტუაცია, რომლის დროსაც სამი პასუხისმგებლობის ცენტრის მენეჯერს ესაჭიროება საწყობის სივრცე. ცალკეულ მენეჯერს ჩატარებული აქვს კვლევა მისი ცენტრის მოთხოვნების დამაკმაყოფილებელი ინდივიდუალური საწყობის ხარჯებთან დაკავშირებით. ეს ხარჯები ქვემოთ არის მოცემული: A მენეჯერს სჭირდება $3 მილიონი, B მენეჯერს – $6 მილიონი, C მენეჯერს – $5 მილიონი. დეველოპერმა შესთავაზა მენეჯერებს თავიანთი მოთხოვნების გაერთიანება ერთი დიდი საწყობის სახით, რომლის ღირებულება შეადგენს 11 მილიონ დოლარს. ამის შედეგად მოხდება 3 მილიონი დოლარის დანაზოგი მთლიანი 14 მილიონი დოლარის ხარჯიდან, თუ ცალკეული მენეჯერი ააშენებდა ინდივიდუალურ საწყობს. პრობლემა ის არის, თუ როგორ უნდა მოხდეს საწყობის ხარჯების განაწილება.

ერთი ალტერნატივა, რომელსაც ზოგჯერ უწოდებენ ***შედარებითი ხარჯის მეთოდს*** გულისხმობს საწყობის ხარჯების წილის განსაზღვრას თითოეული მენეჯერის ალტერნატიული ღირებულების პროპორციულად. ქვემოთ მოცემულია ამის საფუძველზე შესრულებული ხარჯთა კალკულაციები:

A მენეჯერის წილი = $11,000,000 X $3,000,000/$14,000,000 = $2,357,143
B მენეჯერის წილი = $11,000,000 X $6,000,000/$14,000,000 = $4,714,286
C მენეჯერის წილი = $11,000,000 X $5,000,000/$14,000,000 = $3,928,571

აღნიშნული პროცესი სამართლიანია სიმეტრიულობის პრინციპიდან გამომდინარე. ყველა მხარე მიჩნეულია თანაბრად. მეორე მიდგომა, რომელიც თანაბარი პრინციპით გადახდას მოიცავს დაფუძნებულია მოგებაზე, რომელსაც ცალკეული მენეჯერი მოელის საწყობის გამოყენების შედეგად. კიდევ ერთი მიდგომა, რომელიც თანაბრობის კრიტერიუმს მოიცავს, მდგომარეობს თითოეულ მენეჯერზე საწყობის ხარჯების ერთი მესამედის წილის განაწილებაში. ხარჯების განაწილების აღნიშნული მიდგომები ასახავს თანაბრობის თავისებურ ხედვას.

პასუხისმგებლობის ცენტრის საქმიანობის შეფასების მიზნით კომპანიების მიერ ინვესტიციის ცენტრების გამოყენების დროს, ბუღალტრები დგებიან ყველა იმ პრობლემების წინაშე, რომელიც უკავშირდება მოგების ცენტრებს და ინვესტიციის ცენტრებთან ასოცირებულ ახალ საკითხებს. დამატებითი პრობლემები ეხება თითოეული ინვესტიციის ცენტრის მიერ გამოყენებული აქტივების ღირებულების განსაზღვრას. ეს ამოცანა ნარმოადგენს თავსატეხს, რომელსაც ზუსტი პასუხები არ გააჩნია.

პასუხისმგებლობის ცენტრის მიერ გამოყენებული აქტივების დონის დადგენის დროს მმართველობითი აღრიცხვის სპეციალისტებმა უნდა გაანაწილონ პასუხისმგებლობა (1) ერთობლივად გამოყენებული აქტივების მიხედვით, როგორიცაა ნაღდი ფული, შენობა, და აღჭურვილობა; (2) ერთობლივად შექმნილი აქტივებისადმი, როგორიცაა დებიტორული დავალიანება. გადანყვეტილების მიმღები პირების მიერ ორგანიზაციის აქტივების ინვესტიციის ცენტრებზე განაწილების შემდეგ უნდა დადგინდეს აღნიშნული აქტივების ღირებულება. რომელი ღირებულება უნდა იქნეს ამისთვის გამოყენებული: სანყისი ღირებულება, ნარჩენი საბალანსო ღირებულება, ჩანაცვლების ღირებულება, თუ წმინდა სარეალიზაციო ფასი? ეს გახლავთ ხარჯთაღრიცხვის ყველა ალტერნატივა, რომელთა მიმართ მყარი არგუმენტების მოწოდება შესაძლებელია (უფრო სიღრმისეული ახსნის მიზნით, იხილეთ წინასწარი ხარჯთაღრიცხვის შესახებ ტექსტი).

განყოფილებებზე შემოსავლების, ხარჯებისა და აქტივების განაწილების კულმინაციას წარმოადგენს განყოფილების ამონაგების კალკულაცია ინვესტიციაზე. ამის დადგენის მიზნით, ჩვენ განვიხილავთ Dupont Company-ს, რომელიც არის ინვესტიციაზე ამონაგების კრიტერიუმის ყველაზე ადრეული და წარმატებული გამომყენებელი კომპანია. აღნიშნულ კრიტერიუმს ყველაზე ხშირად იყენებენ ორგანიზაციები ინვესტიციის ცენტრის შეფასებისთვის.

ინვესტიციაზე ამონაგების ეფექტიანობა და მწარმოებლურობა

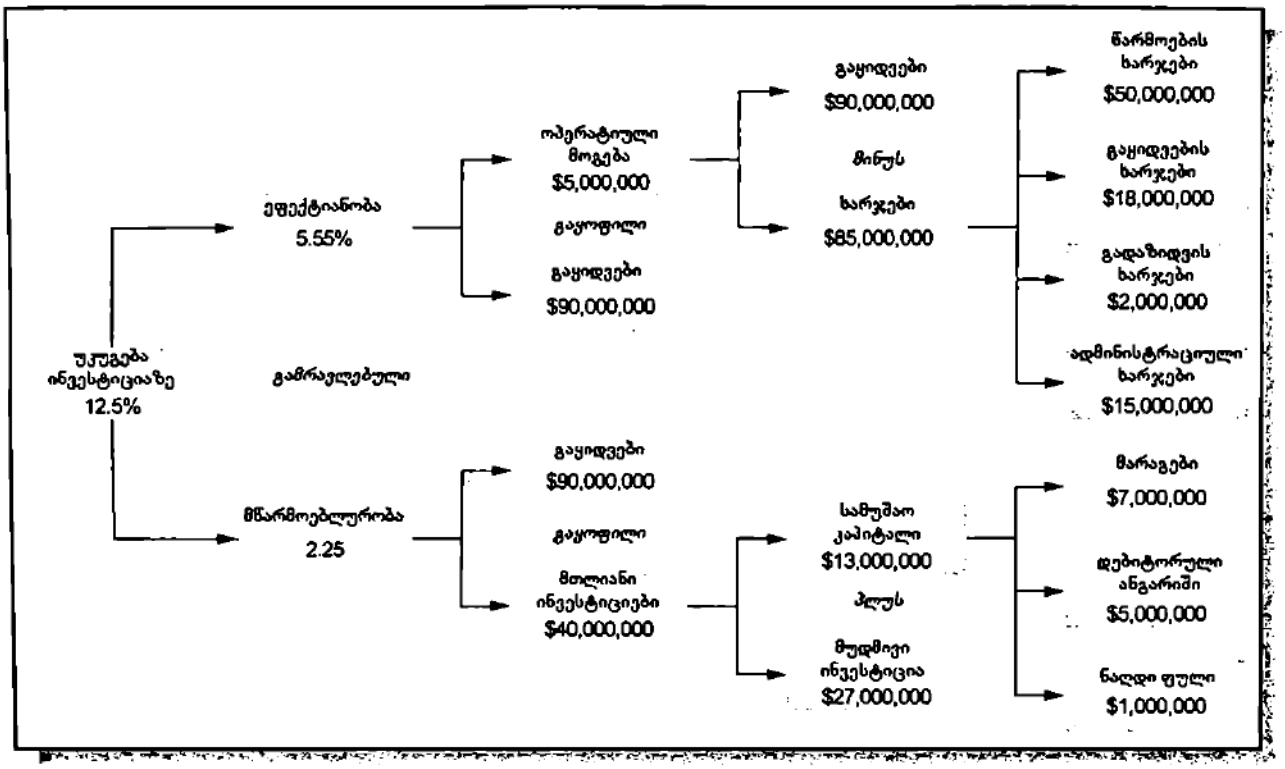
მეცხრამეტე საუკუნის ბოლოს Dupont Company-ის ერთ-ერთ ძირითად პრობლემას ორგანიზაციის სწრაფად ზრდის გამო ნარმოადგენდა ისეთი მეთოდის შემუშავება, რომლითაც შესაძლებელი გახდებოდა სხვადასხვა საქმიანობით გამონვეული კომპლექსური სტრუქტურის მართვა. ამ დროის ორგანიზაციების უმეტესობა ასრულებდა ერთ პროდუქტთან დაკავშირებულ სამუშაოებს. ამ ორგანიზაციებმა მოახდინეს ორგანიზაციის ინვესტიციის დონის შეფასება მოგების გაყიდვებთან შეფარდებისა და გამოყენებული სიმძლავრის პროცენტის გათვალისწინებით. Dupont-ი იყო სხვადასხვა პროდუქტების მწარმოებელი კომპანია და გახლდათ პიონერი, რომელიც სისტემატიურად იყენებდა უკუგებას ინვესტიციაზე ბიზნესის სხვადასხვა ხაზის მომგებიანობის შესაფასებლად. Dupont Company-ის მიდგომა ფინანსური კონტროლის მიმართ შეჯამებულია 12-13 სურათზე. კომპანიის დოკუმენტი, რომელიც ოპერაციების შეჯამებულ სახეს წარმოადგენდა, იყო მეტისმეტად დეტალური და შედგებოდა 350 სქემისგან, რომლის განახლება მიმდინარეობდა ყოველთვიურად და მუდმივად ენყობოდა მისი განხილვა სათაო ოფისის დიდ ოთახში.

უკუგება ინვესტიციაზე (Return on investment) ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ გამოყენებული და შეფასებული ფინანსური კოეფიციენტი წარმოადგენს მიმდინარე შემოსავლის ინვესტიციაზე შეფარდებას. ფინანსური კონტროლის Dupont-ის სისტემა ფოკუსირებული იყო ინვესტიციიდან მიღებულ უკუგებაზე და ყოფდა ამ მაჩვენებელს ორ კომპონენტად: უკუგების მაჩვენებელი, რომელიც აფასებდა ეფექტიანობას და ბრუნვის მაჩვენებელი, რომელიც განსაზღვრავდა მწარმოებლურობას. ქვემოთ მოცემული ტოლობა წარმოადგენს აღნიშნულ იდეას:

$$\text{უკუგება ინვესტიციაზე} = \frac{\text{მოგება}}{\text{ინვესტიცია}}$$

$$\text{უკუგება ინვესტიციაზე} = \frac{\text{მოგება}}{\text{გაყიდვები}} \times \frac{\text{გაყიდვები}}{\text{ინვესტიცია}}$$

სურათი 12-13
Dupont Company: ინვესტიციდან მიღებული ამონაგების კონტროლის სისტემა



შემოსავლის გაყიდვებთან შეფარდება (ასევე ეწოდება უკუგება გაყიდვებზე ან გაყიდვების რენტაბელობა) არის ეფექტიანობის (efficiency) მაჩვენებელი. ის ასახავს ხარჯების კონტროლის უნარს გაყიდვებთან დაკავშირებული ოპერაციების მოცემულ დონეზე. გაყიდვების შეფარდება ინვესტიციასთან (ხშირად ეწოდება ძირითადი აქტივების ბრუნვა) არის მწარმოებლურობის (productivity) მაჩვენებელი. ის ასახავს ინვესტიციის მოცემულ დონეზე არსებული გაყიდვების გენერირების უნარს.

ფინანსური კონტროლის Dupont-ისეულ მიდგომას გააჩნია უფრო დეტალური ქვეკომპონენტები ეფექტიანობისა და მწარმოებლურობის მაჩვენებლებთან მიმართებაში, რადგან ის ყურადღებას ამახვილებს ხარჯების დეტალურ კალკულაციებზე და აქტივების სხვადასხვა ჯგუფებზე. 12-13 სურათის ზედა ნაწილი ასახავს ეფექტიანობის მაჩვენებელს, რომელიც დაყოფილია მის შემადგენელ კომპონენტებად და ქვედა ნაწილი არის მწარმოებლურობის მაჩვენებელი თავის კომპონენტებთან ერთად. მაგალითად, იმისთვის რომ დავადგინოთ ცალკეული მათგანი უმჯობესდება თუ არა, შეგვიძლია შევხედოთ ეფექტიანობის კოეფიციენტს, რომელიც მიმდინარე მოგების გაყიდვებთან შეფარდებას წარმოადგენს და შევამოწმოთ ხარჯების სხვადასხვა კომპონენტები (წარმოების, გაყიდვების, გაგზავნის და ადმინისტრაციული ხარჯები), მათი დამოკიდებულება გაყიდვებთან და ასევე ინდივიდუალური მიმართულებები. ამის შემდეგ შესაძლებელია გავარკვიოთ სად ხდება გაუმჯობესება, თუ შევადარებთ ინდივიდუალურ და ჯგუფურ მაჩვენებლებს მსგავსი ორგანიზაციის ერთეულებთან ან კონკურენტ ორგანიზაციებთან.

მწარმოებლურობის კოეფიციენტი, რომელიც გაყიდვების ინვესტიციასთან შეფარდებით მიიღება, საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ ბრუნვის მაჩვენებლები ცალ-ცალკე ინვესტიციის ძირითადი პუნქტებისთვის, კერძოდ, სამუშაო კაპიტალის ელემენტები: (მარაგები, დებიტორული დავალიანება, და ნაღდი ფული) და მუდმივი ინვესტიციის ელემენტები (აღჭურვილობა და შენობა). მსგავს ერთეულებთან ან კონკურენტ ორგანიზაციებთან ბრუნვის მაჩვენებლების შედარება გვიჩვენებს, თუ სად არის საჭირო გაუმჯობესება.

საკონსულტაციო კომპანიები ყურადღებას აქცევენ და მართავენ მუშახელის ხარჯებს, რომელიც ძირითად ხარჯებს არ შეადგენს, მაგრამ ეს ხარჯები ხშირად კონტროლირებადია. ასეთი კომპანიები იყენებენ მუშახელის საათების შეფარდებას საათების მიხედვით ანაზღაურებასთან, რომელიც მწარმოებლურობის მაჩვენებელია, რადგან ხდება მიღებული შედეგის მაჩვენებლის (ნამუშევარი საათები) გაყოფა გამოყენებული რესურსების მაჩვენებელთან (ანაზღაურებული საათები). ამ საკითხთან მიმართებაში არსებობს სხვადასხვა დამოკიდებულება, მაგრამ ყველაფერი ფოკუსირებულია ერთსა და იმავე მიზანზე, რაც გულისხმობს რესურსების ეფექტიანად გამოყენებას ორგანიზაციის ფინანსური მიზნებისათვის.

ფინანსური კონტროლის საშუალებით მწარმოებლურობის შეფასება

მწარმოებლურობის ყველაზე ფართოდ მიღებული განსაზღვრება მოიცავს მიღებული პროდუქციის დახარჯულ რესურსებთან შეფარდებას. მაგალითად, თუ მუშახელი აწარმოებს 50 საგანს შვიდსაათიან ცვლაში, მუშახელის მწარმოებლურობა (ხშირად უწოდებენ *შრომის ნაყოფიერებას*) არის 7.1 (=50:7) ერთეული საათში. შრომატევადი ინდუსტრიები, როგორიცაა კერძო პრაქტიკის ბუღალტრული ფირმა, საავადმყოფო, სავაჭრო ორგანიზაცია, აქტიურად ახორციელებენ შრომის ნაყოფიერების მონიტორინგს, რადგან მუშახელის ღირებულება მთლიანი ხარჯების დიდ ნაწილს შეადგენს.

ორგანიზაციებს შემუშავებული აქვთ წარმოების ყველა ფაქტორის მწარმოებლურობის მაჩვენებლები ადამიანების, ნედლეულისა და აღჭურვილობის ჩათვლით. მაგალითად, თევზის პროდუქტების ინდუსტრიაში მოთხოვნადი საბოლოო პროდუქტის ნონის შეფარდება უმი თევზის წონასთან შეადგენს 30%-ს. საბოლოო პროდუქტისთვის საჭირო ნედლეულის შეფარდებას შეძენილი ნედლეულის მთლიან რაოდენობასთან ეწოდება *ნედლეულის მწარმოებლურობა ან შემოსავლიანობა*. ბუნებრივი რესურსების ინდუსტრიაში არსებული უმეტესი ორგანიზაციები დიდ სიფრთხილეს იჩენენ ნედლეულის მწარმოებლურობასთან მიმართებაში, რადგან ნედლეულის ხარჯი მთლიანი ხარჯების მნიშვნელოვან პროპორციას შეადგენს. მაგალითად, ფოლადის მწარმოებელმა ამერიკულმა კომპანიამ Weirton Steel-მა აღრიცხა, რომ ნედლეულის შემოსავლიანობის ერთი პროცენტით ზრდა იწვევს 4.7 მილიონი დოლარით მიმდინარე ხარჯების შემცირებას. ეს კარგი პრაქტიკული მაგალითია იმისა, თუ როგორ შეუძლიათ ორგანიზაციებს გამოიყენონ ფინანსური კონტროლის ციფრები, როგორიცაა ნედლეულის შემოსავლიანობა, იმისთვის, რომ გაარკვიონ, თუ რამდენად კარგად მიმდინარეობს ძირითადი საწარმოო ოპერაციები.

უწყვეტი პროცესის ინდუსტრიაში მომუშავე კომპანიები, მაგალითად, ქაღალდის მწარმოებელი კომპანია აღრიცხავს დანადგარის მწარმოებლურობის კოეფიციენტს (საათში წარმოებული პროდუქციის ან ერთ ცვლაში დანადგარის დროის მიხედვით). დანადგარებში განხორციელებული ინვესტიცია წარმოადგენს სიმძლავრეში ჩადებულ უზარმაზარ მუდმივ ხარჯებს, და მომგებიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად არის სიმძლავრე გამოყენებული. დანადგარის მწარმოებლურობის მაჩვენებელი აძლევს ორგანიზაციას ეფექტიან მეთოდს კავშირი პქონდეს პროცესების შედეგებთან ან ფინანსურ შედეგებთან.

ინვესტიციაზე უკუგების მიდგომასთან დაკავშირებული კითხვები

მისი პოპულარობის მიუხედავად, ზოგიერთი ანალიტიკოსი აკრიტიკებს ინვესტიციაზე უკუგებას როგორც ფინანსური კონტროლის საშუალებას. ისინი აცხადებენ, რომ კონტროლის ყველაზე ეფექტიანი მიდგომა მდგომარეობს კომპანიის მნიშვნელოვანი წარმატების ფაქტორების მონიტორინგსა და შეფასებაში, როგორიცაა: ხარისხი, მომსახურება, პროდუქტის დიზაინი და წარმოება მომხმარებლის სურვილის გათვალისწინებით.

დანარჩენი ანალიტიკოსები, რომელთათვისაც მისაღებია ფინანსური მაჩვენებლების აუცილებლობა მაინც სუსტ მაჩვენებლად მიიჩნევს ინვესტიციაზე უკუგებას, ისინი აკვირდებიან, რომ მოგებაზე ორიენტირებულმა ორგანიზაციებმა უნდა განახორციელონ ინვესტიცია მომგებიანობის შემცირების მიუხედავად მანამდე, სანამ ჩადებული ბოლო დოლარისთვის კაპიტალის ზღვრული ხარჯი არ გაუთანაბრდება ამ დოლარიდან მიღებულ

საჰაერო-საზღვაო ხარჯები, კერძოდ თვითმფრინავის ლიზინგის ხარჯი და ამორტიზაცია წარმოადგენს ავიაკომპანიის უმთავრეს ხარჯებს. ამ მიზეზით ავიაკომპანიები ყურადღებას ამახვილებენ დატვირთვის ფაქტორზე, რომელიც მწარმოებლურობის მაჩვენებელი გახლავთ. დატვირთვის ფაქტორი შეადგენს რეისის დაკავებული ადგილების რეისზე ხელმისაწვდომ ადგილებთან შეფარდებას. ამ მაჩვენებელთან არსებული პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ ის შეიძლება მნიშვნელოვნად გაიზარდოს დიდი ფასდაკლების შემთხვევაში. ამ მიზეზის გამო ავიაკომპანიები იყენებენ სხვა მაჩვენებელს, კერძოდ მგზავრის შემოსაელიანობას ერთ მილზე და ტოლია მილებული საშუალო შემოსავლის ერთი მგზავრიდან ერთ მილზე. ქვემოთ მოცემულია Air Canada's ფინანსური ანგარიში, რომელშიც შეჯამებულია შემოსაელის სტატისტიკა 2004 ფისკალური წლის პირველი სამი თვისთვის:

შემოსავალი მგზავრების მიერ გაელილი მილების მიხედვით	10,382
ხელმისაწვდომი ადგილები მილზე(მილიონი)	13,215
მგზავრის დატვირთვის ფაქტორი	78.6%
ერთი მგზავრის შემოსავალიანობა ერთ მილზე (ცენტი)	15.6
ერთი მგზავრის შემოსავალი ხელმისაწვდომი ადგილების მიხედვით ერთ მილზე (ცენტი)	12.2
ოპერატიული შემოსავალი ხელმისაწვდომი ადგილის მიხედვით ერთ მილზე (ცენტი)	14.8
ოპერატიული ხარჯები ხელმისაწვდომი ადგილის მიხედვით ერთ მილზე (ცენტი) (4)	14.6
ოპერატიული ხარჯები (წმინდა კარგი ტეირთი და სხვა არა) ASM-ის შემოსავალი ერთ ხელმისაწვდომი ადგილი მილზე (4) (5)	12.1
თანამშრომლების საშუალო რაოდენობა (ათასი)	29.0
ხელმისაწვდომი ადგილები მილების მიხედვით ერთ თანამშრომელზე (ათასი)	455
ოპერატიული შემოსავალი ერთ თანამშრომელზე (ათასი)	$67
თვითმფრინავის ოპერირება პერიოდში და	212
თვითმფრინავის საშუალო დატვირთვა (საათები დღეში) (6)	10.7
თვითმფრინავის რეისის საშუალო ხანგრძლივობა (მილი)	1,291
ერთი ლიტრი საწვავის ფასი (ცენტი) (7)	43.3
საწვავის ოდენობა ლიტრებით (მილიონი)	794

ზღვრულ ამონაგებს. საუბედუროდ, ფინანსური კონტროლი, რომელიც დაფუძნებულია ინვესტიციიდან მიღებულ ამონაგებზე ვერ იღებს ამ შედეგს.

მაგალითისთვის განვიხილოთ მენეჯერი, რომლის საქმიანობის შეფასება ხდება ინვესტიციაზე უკუგების მიხედვით. დავუშვათ, რომ მიმდინარე საშუალო უკუგება ინვესტიციაზე არის 15% და მენეჯერი განიხილავს ისეთ ინვესტიციას, რომლის სავარაუდო ამონაგები იქნება 12%. აღნიშნული ინვესტიციის მიღება შეამცირებს განყოფილების მთლიან ამონაგებს ინვესტიციაზე, რაც კონფლიქტში მოდის ორგანიზაციის საუკეთესო ინტერესებთან. მაგალითად, თუ ორგანიზაციის კაპიტალის ღირებულება იქნებოდა მხოლოდ 10%, მენეჯერმა უნდა მიიღოს ეს ინვესტიცია, რადგან მისი მოსალოდნელი ამონაგები გადააჭარბებს ინვესტიციის კაპიტალის ღირებულებას.

ნარჩენი შემოსავლის გამოყენება

ანალიტიკოსებმა, რომლებიც ინვესტიციიდან მიღებული ამონაგების მიმართ კრიტიკულად იყენენ განწყობილნი, შეიმუშავეს ინვესტიციის განსხვავებული კრიტერიუმი. ნარჩენი შემოსავალი (Residual income) ტოლია აღრიცხულ ბუღალტრულ შემოსავალს გამოკლებული ინვესტიციის ეკონომიკური ღირებულება, რომელიც გამოყენებულია შემოსავლის მიღებისთვის. მაგალითად, თუ განყოფილების შემოსავალი შეადგენს 13.5 მილიონ დოლარს და განყოფილება იყენებს 100 მილიონი დოლარის კაპიტალს რომლის საშუალო ღირებულება 10%-ია, ნარჩენი შემოსავალი შეიძლება შემდეგნაირად დაითვალოს:

ნარჩენი შემოსავალი = მოგება – კაპიტალის ღირებულება
= $13,500,000 – ($100,000,000 X 10%)
= $3,500,000

ინვესტიციაზე უკუგების მსგავსად, ნარჩენი შემოსავალი აფასებს შემოსავალს მისი მიღებისთვის საჭირო ინვესტიციის დონესთან დამოკიდებულებაში. ინვესტიციაზე უკუგებისგან განსხვავებით, ნარჩენი შემოსავალი არ ახდენს მენეჯერის მოტივაციას, რომელიც გულისხმობს ინვესტიციაზე უარის თქმას, როცა ეს ინვესტიცია გამოიმუშავებს უფრო მეტს, ვიდრე კაპიტალის ღირებულება შეადგენს. ნარჩენი შემოსავლის კრიტერიუმის მიხედვით მენეჯერებს სთხოვენ გააკეთონ ის, რასაც ისინი ჩათვლიან საჭიროდ, რომ ნარჩენი შემოსავალი რაც შეიძლება გაიზარდოს. მაგალითისთვის, განვიხილოთ წინა სიტუაცია, რომლის დროსაც მენეჯერი დადგა ინვესტიციის შესაძლებლობის წინაშე, რომლის მოსალოდნელი ამონაგები იყო 12%, როცა კაპიტალის ღირებულება შეადგენდა 10%-ს. თუ პროექტი მოითხოვს 100 მილიონი დოლარის ინვესტიციას, ნარჩენი შემოსავალი ინვესტიციის ჩადების შემთხვევაში და მოსალოდნელი ამონაგები არის 2 მილიონი დოლარი ($100,000,000X(12%–10%). აქედან გამომდინარე, თუ წინსვლა დამოკიდებულია ნარჩენ შემოსავალზე მენეჯერი მიიღებს აღნიშნულ ინვესტიციას.

კონსულტანტმა Stern Stewart-მა შეიმუშავა საკუთარი მეთოდი, რომელსაც უწოდებენ დამატებით ეკონომიკურ ღირებულებას (economic value added (EVA®). და რომელიც ნარჩენი შემოსავლის იდეის გაუმჯობესებულ ვარიანტს წარმოადგენს. დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება აღრიცხული ბუღალტრული მოგებისა და აქტივების დონის კორექტირებას ახდენს, რასაც ბევრი განიხილავს ფინანსური აღრიცხვის დოქტრინის ძირითად საძირკვლად. მაგალითად, GAAP-ი მოითხოვს კვლევისა და განვითარების ხარჯების დაუყოვნებლივ აღრიცხვას. როდესაც სააქციო ღირებულების ანალიზის შემოსავალი დათვლილია, კვლევისა და განვითარების ხარჯები კაპიტალიზირებულია გარკვეული პერიოდის მანძილზე, მაგალითად 5 წლის განმავლობაში. კორექტირების მიზანი, რომელიც მოიცავს GAAP-ს მოგებაზე დამატებითი სააქციო შემოსავლის დათვლას, გულისხმობს შემოსავლის ისეთი რიცხვის გამოთვლას, რომელიც უკეთესად ასახავს ორგანიზაციის გრძელვადიანი მოგების პოტენციალს. მრავალმა ორგანიზაციამ მიიღო დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების კრიტერიუმი მათი ინვესტიციის შეფასების მიზნით, რომელიც უკავშირდება პროდუქტის ხაზს, განყოფილებებს, და მთლიან კომპანიას.

ორგანიზაციები იყენებენ დამატებით ეკონომიკურ ღირებულებას ისეთი პროდუქტის ან პროდუქტის ხაზის დასადგენად, რომელსაც არ შეაქვს თავისი წილი ორგანიზაციის ამონაგების მიღებაში ინვესტიციის მოცემულ დონეზე. მსგავსი ორგანიზაციები იყენებენ საქმიანობის სახეობების მიხედვით ხარჯთაღრიცხვის ანალიზს, რომ გადაანაწილონ აქტივები და ხარჯები ინდივიდუალურ პროდუქტზე, მომსახურებაზე ან მომხმარებელზე. ეს საშუალებას აძლევს კომპანიებს დაითვალონ პროდუქტი, მისი ხაზის ან მომხმარებლის დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება.

ორგანიზაციები ასევე იყენებენ დამატებით ეკონომიკურ ღირებულებას მიმდინარე სტრატეგიების შეფასებისთვის. Quaker Foods & Beverages არის პროდუქტების მწარმოებელი კომპანია, რომელმაც გამოიყენა დამატებით ეკონომიკურ ღირებულება თავისი გადაწყვეტილების გამყარების მიზნით 1992 წლის ივნისში და რომელიც უკავშირდებოდა ვაჭრობის დატვირთვის შეჩერებას. ეს არის პროდუქტების მწარმოებელი ინდუსტრიისთვის დამახასიათებელი პრაქტიკა, რომელიც გულისხმობს რეკლამირების გამოყენებას შეკვეთების მოპოვებისთვის, რაც მოიცავს 2 ან 3-თვიანი, საკვების მიწოდების, შეკვეთების მიღებას მომხმარებლისგან. ვაჭრობის დატვირთვა ინვეის კვარტალურ პიკს წარმოებისა და გაყიდვების თვალსაზრისით, რაც თავის მხრივ მოითხოვს აქტივების უზარმაზარ ინვესტიციას მარაგების, საწყობისა და დისტრიბუციის ცენტრების ჩათვლით. უფრო მაღალი ფასების მიუხედავად, მომხმარებლები გასწევენ ხარჯებს მარაგების უფრო დიდი ოდენობისთვის, რომელიც იქმნება ციკლური მარაგების ფლობის მიზეზით. Furtune-ს ჟურნალში[1] გამოქვეყნებულმა სტატიამ შეაფასა, რომ ვაჭრობის დატვირთვის გაზრდის

[1] Patricia Seller, "The Dumbest Marketing Ploy," *Fortune*, October 5, 1992. pp. 88–94.

SPX Corporation-ი ამარაგებს სპეციალური მომსახურებისთვის განკუთვნილი ინსტრუმენტებითა და აღჭურვილობის კომპონენტებით ავტომობილის მწარმოებელ კომპანიას. 1995 წლის წლიურ ანგარიშში SPX-მა განსაზღვრა ქვემოთ მოცემული მიზეზები სააქციო ღირებულების ანალიზის მისაღებად:

- მისი დამოკიდებულება აქციონერებისა და მენეჯმენტის მიმართ იგივეა, რაც SPX-ის თანამშრომლებისადმი და მოუნდებს მათ იფიქრონ და იმოქმედონ მფლობელების მსგავსად.
- არის ადვილად გასაგები და გამოყენებადი.
- ის მიმართულია შესრულების გაუმჯობესებისკენ, რადგან წარმატება მოითხოვს EVA®-ს მუდმივ გაუმჯობესებას.
- ის უფრო მეტად აახლოებს საბაზრო ფასთან, ვიდრე სხვა შესრულების შეფასების მაჩვენებელი.
- ის უზრუნველყოფს ინვესტორის მოლოდინის გამართლებას EVA®-ს გაუმჯობესების გზით.
- ის ფოკუსირებულია გრძელვადიან შესრულებაზე პრემიების ფონდისა და წინასწარ განსაზღვრული გაუმჯობესებისთვის შერჩეული სამიზნეების გამოყენებით.
- ის აყალიბებს შესრულების შეფასების მაჩვენებლების, გადაწყვეტილებების გამყარების, კომპენსაციისა და კომუნიკაციის საერთო ენას.

ზემოთ აღნიშნული პრემიის ფონდი განსაკუთრებით საინტერესოა. წლების მანძილზე, როცა შესრულება აჭარბებს დამატებით ეკონომიკურ ღირებულების სამიზნე მაჩვენებელს პრემიების ორი მესამედის გადადება ხდება პრემიების ფონდში და გამოიყენება, როცა მენეჯერი აღწევს დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების სამიზნე მაჩვენებელს შემდგომ წლებში. როდესაც შესრულება ეცემა სამიზნე დონის ქვემოთ, პრემია უარყოფითია და აკლდება პრემიის ფონდს. პრემიის ფონდი გარდაქმნის მოკლევადიანი შესრულების მინიმალურ მაჩვენებელს გრძელვადიან მაჩვენებლად.

შედეგად მიღებული იქნა უშუალოდ $75-სა და 100 მილიარდი დოლარის ღირებულების ხილ-ბოსტნეული, რომელსაც სჭირდებოდა ტრანზიტი მწარმოებელსა და მომხმარებელს შორის. ამ მარაგების შესაქმენლად საჭირო გახდა $20-დან 400 მილიარდ დოლარამდე თანხის დამატება, რომელსაც ამერიკელები წლიურად ხარჯავენ ხილ-ბოსტნეულზე.

დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების ანალიზის მიხედვით, მიუხედავად იმისა, რომ გაყიდვების დონე შეიძლება შემცირდეს ვაჭრობის დატვირთვასთან დაკავშირებული ფასების შემცირების აღმოფხვრის გამო, ეს ნაბიჯი უფრო სასარგებლოა კომპანიისა და მისი პარტნიორებისთვის, რადგან თავიდან იცილებს მარაგების დიდ დონესა და სანყობის ხარჯებს. აგრეთვე, საკვების წარმოება განსაზღვრულ დონეზე პიკური დონისგან განსხვავებით ამცირებს მოთხოვნად წარმოების სიმძლავრის დონეს. Quaker Foods & Beverages ახდენს მენეჯერების მოტივაციას ვაჭრობის დატვირთვის დასრულებასთან დაკავშირებით, რაც მოიცავს ფულად პრემიებს, რომელიც დაფუძნებულია ეფექტიანობასა და ციკლის დროზე და არა წლიურ გაყიდვებზე.

ორგანიზაციებში დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების მნიშვნელობის ზრდის მაჩვენებელი არის ის ხელმძღვანელი მენეჯერები, რომელთა დანიშვნა ხდება დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების პროექტის მართვის მიზნით. მაგალითად, 1995 წელს, Oli Corporation-ის ახალი პრეზიდენტი და აღმასრულებელი დირექტორი ხელმძღვანელობდა დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების პროექტის ჯგუფს. დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების შედეგებმა ფინანსური კონტროლის ღრმა ანალიზის საშუალება მისცა მენეჯერებს ორგანიზაციის ყველა დონეზე. თუმცა, ამ შედეგებს დიდ სიფრთხილით უნდა მოვეკიდოთ. იმისთვის, რომ მივიღოთ ეფექტიანი მოტივაციისა და შეფასების ინსტრუმენტი, უნდა ვიცოდეთ, რომ დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების ანალიზი ინვესტიციაზე უკუგების კალკულაციის მსგავსია, და მოითხოვს აქტივების, შემოსავლების, ხარჯების კომპლექსურ განაწილებას განყოფილებების, პროდუქციის ხაზის, პროდუქტის, მომხმარებლის მიმართ, რაც დამოკიდებულია შედეგების ანალიზზე. ბევრ ორგანიზაციას სჯერა, რომ აღნიშნული პრობლემების გადაჭრა შესაძლებელია დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების ანალიზით მიღებული შედეგებიდან სწორი დასკვნების გამოტანის შედეგად.

მიუხედავად იმისა, რომ ფინანსური კონტროლი პრაქტიკაში ფართოდ არის დანერგილია, მრავალი ადამიანი სვამს კითხვებს მის სწორ ანალიზსა და ეფექტიანობასთან დაკავშირებით. კრიტიკოსები აცხადებენ, რომ ფინანსური ინფორმაცია დაგვიანებული და მეტისმეტად რთულია, რაც გულისხმობს, თუ რამდენად კარგად ასრულებს ორგანიზაცია მასზე დაკისრებულ ვალდებულებას აქციონერების წინაშე და აღნიშნული ინფორმაციის მაჩვენებლები რამდენად წარმოადგენს მომავალი ფინანსური საქმიანობის წამყვან ინდიკატორებს.

ფინანსური კონტროლი შესაძლოა არაეფექტიანი იყოს შემდეგი სამი მიზეზის გამო:

1. ფინანსური კონტროლი ორიენტირებულია ფინანსურ მაჩვენებლებზე და არ აფასებს ორგანიზაციის სხვა მნიშვნელოვან თანმხლებ პროცესებს, როგორიცაა: პროდუქტის ხარისხი, სიჩქარე, რომლის ფარგლებშიც ორგანიზაცია შეიმუშავებს და აწარმოებს პროდუქტს; მომხმარებლის მომსახურება, სამუშაო გარემოს შექმნის უნარი, რომელიც უზრუნველყოფს თანამშრომელთა მოტივაციას; კანონიერი და სოციალური ვალდებულებების შესრულების ხარისხი, რომელიც ორგანიზაციას გააჩნია საზოგადოების წინაშე. რადგან ეს და სხვა კომპონენტები ხელს უწყობს ორგანიზაციის გრძელვადიან წარმატებას, ისინი ასევე უნდა იქნეს განსაზღვრული და შეფასებული. არგუმენტი ამ თვალსაზრისით არის ის, რომ ფინანსური კონტროლი განსაზღვრავს მხოლოდ ფინანსურ შედეგებს და მათი მიღწევის საშუალებებს. ფინანსური კონტროლის შეზღუდულობა განაპირობებს დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის შემუშავებას (განხილულია მეცხრე თავში). შეგახსენებთ, რომ დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა იყენებს შესრულების შეფასების არაფინანსურ მაჩვენებლებს მომხმარებლის მოთხოვნის, პროცესის დახასიათების, სწავლისა და ზრდის სფეროში, რაც თავის მხრივ ფინანსური შედეგების, როგორც განმარტების, ასევე ნინასწარ განსაზღვრის საშუალებას იძლევა. აქედან გამომდინარე, დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა უზრუნველყოფს ფინანსური შედეგების მართვის საშუალებას, რომელიც შეუძლებელია, როცა ორგანიზაცია მხოლოდ ფინანსურ შედეგებზეა ორიენტირებული, რადგან ის არის საერთო მაჩვენებელი იმისა, თუ რა მოხდა და შესაბამისად, არ გვაძლევს განმარტებას იმის შესახებ, თუ რატომ მოხდა.
2. ფინანსური კონტროლი აფასებს მიღწეული შესრულების დონის წარმატების მთლიან ეფექტს ძირითად ფაქტორებზე დაყრდნობით და ის იგნორირებას უკეთებს შესრულებულ საქმიანობას, რომელიც დაფუძნებულია წარმატების მნიშვნელოვან ინდივიდუალურ ფაქტორებზე. აღნიშნული მიზეზის გამო, მრავალი ადამიანი დარწმუნებულია, რომ ფინანსური კონტროლი არ გვაძლევს შესრულების გაუმჯობესების საშუალებას წარმატების ძირითადი ფაქტორების გამოყენების, ან ფინანსური შესრულების გზით. კრიტიკოსები აცხადებენ, რომ მაქსიმუმი, რასაც ფინანსური კონტროლი გვთავაზობს არის, ის, რომ ფინანსური შედეგები გვაძლევს მნიშვნელოვან სიგნალს იმის შესახებ, თუ რამდენად კარგად ართმევს თავს ორგანიზაცია დასახულ ამოცანას, რომელიც განაპირობებს წარმატებას ძირითად ფაქტორებზე დაყრდნობით, და შედეგად მოაქვს ფინანსური ამონაგები. ეფექტიანი კონტროლი იწყება ფინანსური ამონაგების მიღებისთვის საჭირო პროცესისა ან მისი ელემენტების შეფასებითა და მართვით, და არა მხოლოდ ფინანსური ამონაგების დადგენით. დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა მიმართულია სწორედ აღნიშნული პრობლემისკენ (იხილეთ მეცხრე თავი), ის აქცენტს აკეთებს როგორც ფინანსურ შედეგებზე, (როგორიცაა უკუგება ინვესტიციაზე) ასევე პროცესის შესრულების მაჩვენებლებზე, (როგორიცაა: თანამშრომელთა გამოცდილება, ცოდნა და კმაყოფილება, მომხმარებლთა კმაყოფილება, ციკლის დრო, პროცესის გაუმჯობესების მაჩვენებელი და ინოვაცია, ასევე ხარისხი), რაც თავის მხრივ უზრუნველყოფს ფინანსურ შედეგებს.

3. ფინანსური კონტროლი ჩვეულებრივ ორიენტირებულია მოკლევადიანი მოგების მისაღებად საჭირო შესრულებაზე. ის იშვიათად ახდენს ფოკუსირებას გრძელვადიან გაუმჯობესებაზე ან მიმართულებების ანალიზზე, ნაცვლად ამისა, ფინანსური კონტროლი გვიჩვენებს, თუ რამდენად კარგად შეასრულა დავალება ორგანიზაციამ ან მისმა ერთ-ერთმა პასუხისმგებლობის ცენტრმა მოცემულ კვარტალში ან წელში. ეს გახლავთ ფინანსური კონტროლის არასწორად გამოყენების შედეგი და არა თავად ფინანსური კონტროლის მიზეზი. მოკლევადიანი ფინანსური შედეგების მიმართ არასწორი წარმოდგენის შექმნა ასუსტებს მის დანიშნულებას. ის უზრუნველყოფს მოკლევადიანი ფინანსური შედეგების მართვის ატმოსფეროს მოტივაციას, ეს თავის მხრივ განაპირობებს თანამშრომლებისა და მენეჯმენტისთვის ისეთი სტიმულების ჩახშობას, რომელიც უკავშირდება გრძელვადიან წარმატებას, განსაკუთრებით ტრენინგის, აღჭურვილობისა და პროცესის ცვლილებების მხრივ ინვესტიციის განხორციელების საკითხებში. ეს საკითხები ასევე მნიშვნელოვანია სამთავრობო სტრუქტურებში, რომლის მართვა უნდა განხორციელდეს როგორც კერძოსი, ამის ერთი მთავარი მიზეზია ის, რომ მენეჯმენტს მიეცეთ საშუალება მართონ გრძელვადიანი შედეგები და არ იყოს ფოკუსირებული მხოლოდ მოკლევადიან შესრულებაზე, რომლის სურათსაც იძლევა ფინანსური ანალიზი.

ასე რომ, ფინანსური კონტროლი არის ორგანიზაციის ეფექტიანი კონტროლის მძლავრი ინსტრუმენტი. მისი სათანადო გამოყენების პირობებში, ფინანსური შედეგები არსებით დახმარებას უწევენ ორგანიზაციას მისი გრძელვადიანი სიცოცხლისუნარიანობის შეფასებისა და იმ პროცესების განსაზღვრის საქმეში, რომელიც რეალურად საჭიროებს გაუმჯობესებას. ეს არის ინსტრუმენტი, რომლის გამყარება უნდა მოხდეს სხვა ინსტრუმენტებით. ფინანსური კონტროლი არის მხოლოდ საქმიანობის შესრულების შეჯამება.

ფინანსური კონტროლი არ ახდენს საქმიანობის სხვა მხარეების შეფასებას, რომელიც შესაძლებელია აღმოჩნდეს სასიცოცხლო დაინტერესებული მხარეებისთვის ან მნიშვნელოვანი ორგანიზაციის გრძელვადიანი წარმატებისთვის, ის გვაწვდის იმის სრულ შეფასებას, თუ ორგანიზაციის სტრატეგია და მიღებული გადაწყვეტილებები რამდენად იძლევა ფინანსურ უკუგებას. ორგანიზაციებს შეუძლიათ გამოიყენონ ფინანსური კონტროლი მისი ერთეულების შედეგების ერთმანეთთან შეფასებისთვის. აღნიშნული ფინანსური ბენჩმარკინგი მიუთითებს ორგანიზაციის კონტროლის სისტემების გამართულობაზე, რაც მოიცავს მონიტორინგს, შეფასებასა და შესრულების გაუმჯობესებას წარმატების მნიშვნელოვან ფაქტორებთან მიმართებაში, რათა ზუსტად მიანოდონ სასურველი ფინანსური შედეგები.

გარე ფინანსური კონტროლი: ფინანსური კოეფიციენტის ანალიზი

მრავალი წლის მანძილზე ანალიტიკოსები იყენებენ გარე ფინანსური კონტროლის ინსტრუმენტებს ორგანიზაციის შესწავლის მიზნით, რომლებიც შეიძლება დაყოფილი იქნეს ორ დიდ ჯგუფად:

1. ანგარიშგების სტრუქტურული ანალიზი (ვერტიკალური ანალიზი):
   ა. ბალანსი;
   ბ. მოგება-ზარალის ანგარიში.
2. ფინანსური კოეფიციენტები:
   ა. მომგებიანობა:
      i. უკუგება აქტივებზე (მოგება/მთლიანი აქტივები);
      ii. უკუგება სააქციო კაპიტალზე (მოგება /სააქციო კაპიტალი);
      iii. მოგება აქციაზე (მოგება/მიმოქცევაში არსებული ჩვეულებრივი აქციების საშუალო რაოდენობა);
      iv. დივიდენდური ნაყოფიერების კოეფიციენტი (დივიდენდები ერთ აქციაზე/ აქციის ფასი).

ბ. ეფექტიანობა:
   i. ზღვრული მოგების მარჟა (ზღვრული მოგება/გაყიდვები);
   ii. ოპერატიული მოგების მარჟა (მოგება პროცენტის ხარჯამდე და დაბეგვრამდე/გაყიდვები);
   iii. წმინდა მოგების მარჟა (წმინდა მოგება/ გაყიდვები).

გ. ფინანსური ლევერეჯი:
   i. კოეფიციენტი ვალი/სააქციო კაპიტალთან (გრძელვადიანი მთლიანი ვალი/მთლიანი სააქციო კაპიტალი);
   ii. ვალის კოეფიციენტი (მთლიანი ვალი/მთლიანი აქტივები).

დ. ლიკვიდურობა:
   i. მიმდინარე კოეფიციენტი (მიმდინარე აქტივები/მიმდინარე ვალდებულებები);
   ii. სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტი (მიმდინარე აქტივები – მარაგები/მიმდინარე ვალდებულებები);
   iii. პროცენტის ხარჯის დაფარვის კოეფიციენტი (მოგება პროცენტის ხარჯამდე და დაბეგვრამდე/პროცენტის ხარჯი);
   iv. თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადი (ოპერაციებიდან მიღებული წმინდა ნაღდი ფულის ნაკადი – საინვესტიციო საქმიანობიდან მიღებული წმინდა ნაღდი ფულის ნაკადი – გადახდილი ფულადი დივიდენდები).

ე. აქტივების გამოყენება (მწარმოებლურობა):
   i. დებიტორული დავალიანების ბრუნვა (კრედიტით გაყიდვები/საშუალო დებიტორული დავალიანება);
   ii. მარაგების ბრუნვა (გაყიდვების თვითღირებულება/საშუალო მარაგები);
   iii. მთლიანი აქტივების ბრუნვა (გაყიდვები/აქტივები).

ვ. საბაზრო ღირებულება:
   i. ფასის შემოსავლის კოეფიციენტი (აქციის ფასი/მოგება ერთ აქციაზე);
   ii. აქციის საბალანსო და საბაზრო ღირებულების კოეფიციენტი (აქციის ფასი/აქციის საბალანსო ღირებულება).

განვიხილოთ ფინანსური ანალიზის ინსტრუმენტები ამ თავის დასაწყისში წარმოდგენილი Nucor Corporation-ის მონაცემების მიხედვით.

ბალანსის სრუქტურული ანალიზი

ბალანსის სტრუქტურულ ანალიზს (common size balance sheet) გააჩნია ორი მიზანი:

1. კომპანიის ბალანსის ანგარიშში ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრა გარკვეული დროის პერიოდში. მაგალითად, საბრუნავი კაპიტალი, როგორც მთლიანი აქტივების პროცენტი იზრდება თუ მცირდება დროში?
2. სხვადასხვა ზომის ორგანიზაციების ბალანსის ანგარიშის შედარება. მაგალითად, ორგანიზაციას სხვა კომპანიებთან შედარებით აქეს თუ არა მეტი ვალი?

ბალანსის სტრუქტურულ ანალიზში მისი თითოეული აქტივის მუხლი გამოსახულია მთლიანი აქტივების პროცენტით და ვალდებულებისა და აქციონერის კაპიტალის მუხლით, როგორც მთლიანი ვალდებულებებისა და სააქციო კაპიტალის პროცენტი.

12-14 სურათზე წარმოდგენილია Nucor Corporation-ის ბალანსის ანგარიში და ბალანსის პროცენტულ ანგარიშგება 2000-2004 წლებისთვის.

რა დასკვნის გამოტანა შეგვიძლია Nucor Corporation-ის ბალანსის ანგარიშიდან? 12-15 და 12-16 სურათებზე შეჯამებული სახით წარმოდგენილია სხვადასხვა აქტივებისა და ვალდებულებების მიმართულებები და აქციონერთა კერძო კაპიტალთან დაკავშირებული საკითხები.

12-15 სურათი ასახავს, რომ ბალანსის აქტივების ნაწილი შედარებით მყარი იყო 2003 წლამდე, როცა საწარმოს ქონებისა და აღჭურვილობის წმინდა კომპონენტი შემცირდა პროპორციულად, მაგრამ ნაკლებად შესამჩნევად, ვიდრე დებიტორული დავალიანება,

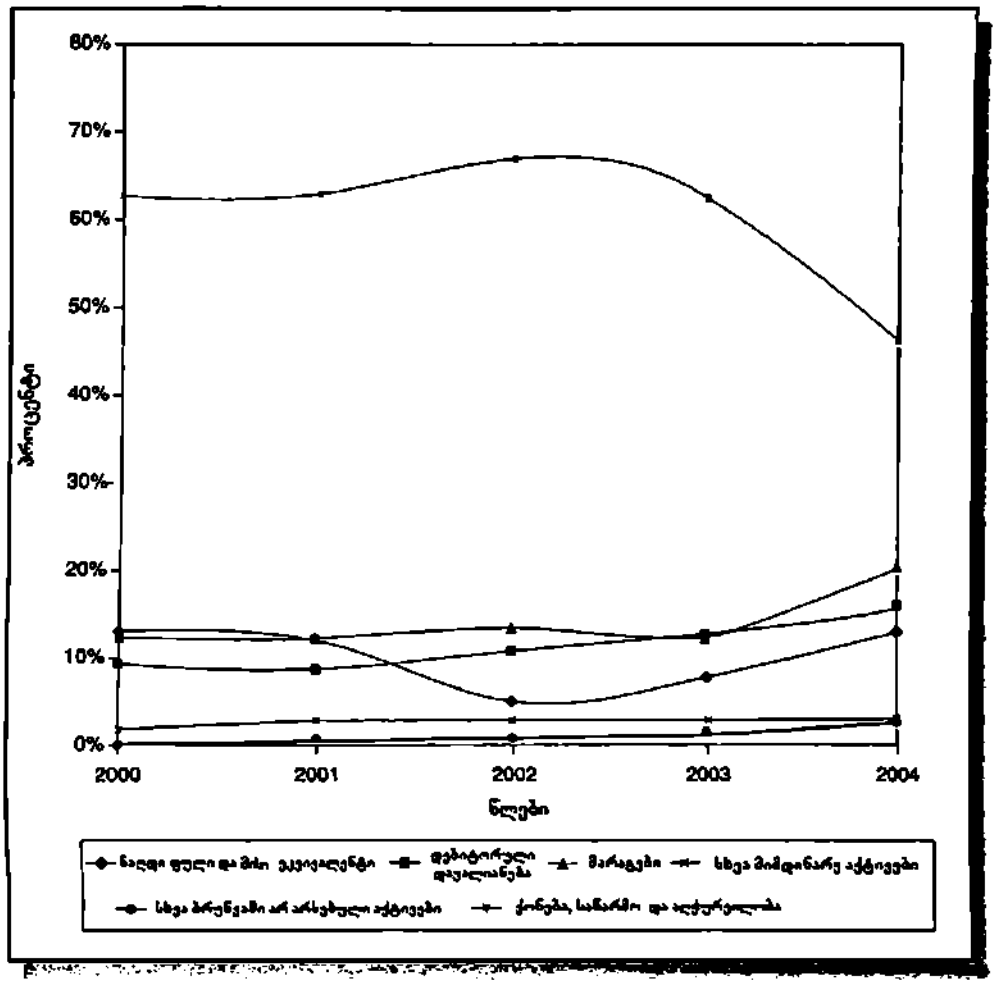
სურათი 12-14
Nucor Corporation-ი ბალანსის სტრუქტურული ანალიზი (მილიონებში)

	2000		2001		2002		2003		2004	
	$	%	$	%	$	%	$	%	$	%
მიმდინარე აქტივები										
ნაღდი ფული და მისი ეკვივალენტები	491	13.18%	462	12.30%	219	5.00%	350	7.80%	779	12.70%
დებიტორული დავალიანება	350	9.41%	331	8.80%	484	11.04%	573	12.74%	963	15.70%
მარაგები	461	12.39%	467	12.41%	589	13.44%	560	12.47%	1.240	20.22%
სხვა მიმდინარე აქტივები	80	2.14%	114	3.03%	133	3.02%	137	3.06%	193	3.15%
მთლიანი მიმდინარე აქტივები	1,381	37.12%	1,374	36.54%	1,424	32.51%	1,621	36.07%	3,175	51.77%
გრძელვადიანი აქტივები										
ქონება, სანარმო და აღჭურვილობა	4,025	108.14%	4,227	112.43%	5,094	116.28%	5,331	118.66%	5,694	92.83%
დაგროვილი ცვეთა	1,685	45.26%	1,861	49.50%	2,162	49.35%	2,514	55.95%,	2,875	46.88%
წმინდა ქონება, სანარმო და აღჭურვილობა	2,340	62.88%	2,366	62.93%	2,932	66.93%	2,817	62.71%	2,818	45.95%
სხვა გრძელვადიანი აქტივები	0	0.00%	20	0,53%	25	0.57%	55	1.22%	140	2.28%
მთლიანგრძელვადიანი აქტივები	2,340	62.88%	2,386	63.46%	2,957	67.49%	2,872	63.93%	2,958	48.23%
მთლიანი აქტივები	3,722	100.00%	3,759	100.00%	4,381	100.00%	4,492	100.00%	6,133	100.00%
მიმდინარე ვალდებულებები										
კრედიტორული ვალდებულება	203	5.46%	189	5.03%	247	5.64%	330	7.34%	472	7.69%
მოკლევადიანი სესხები	0	0.00%	0	0.00%	16	0.37%	0	0.00%	0	0.00%
სხვა მიმდინარე ვალდებულებები	355	9.53%	295	7.85%	328	7.49%	300	6.67%	594	9.69%
სულ მიმდინარე ვალდებულებები	558	15.00%	484	12.88%	592	13.50%	630	14.01%	1,066	17.38%
გრძელვადიანი ვალდებულებები										
გრძელვადიანი სესხი	461	12.37%	461	12.25%	879	20.05%	904	20.11%	924	15.06%
სხვა გრძელვადიანი ვალდებულებები	260	6.99%	329	8.76%	371	8.48%	440	9.79%	515	8.39%
უმცირესობის წილი	312	8.39	284	7.55%	217	4.95%	177	3.95%	173	2.83%
სულ გრძელვადიანი ვალდებულებები	1,033	27.75%	1,074	28.56%	1,467	33.48%	1,521	33.85%	1,612	26.27%
სულ ვალდებულებები	1,591	42.74%	1,558	41.44%	2,058	46.98%	2,150	47.87%	2,677	43.65%
საკუთარი კაპიტალი										
ჩვეულებრივი აქციები	2.131	57.26%	2,202	58.56%	2,323	53.02%	2,342	52.13%	3,456	56.35%
სულ აქციები	2.131	57.26%	2,202	58.56%	2,323	53.02%	2,342	52.13%	3,456	56.35%
სულ ვალდებულებები და საკუთარი კაპიტალი	3,722	100.00%	3,760	100.00%	4,381	100.00%	4,493	100.00%	6,133	100.00%

წყარო: ადაპტირებული ინფორმაცია საიტიდან www.msn.com.

მარაგები და ნაღდი ფულის ზრდა. 12-15 სურათზე ჩვენ ნათლად ვხედავთ საწარმოს ქონებისა და აღჭურვილობის წმინდა მოგების ზრდას 2001-სა და 2002 წლებს შორის, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ Nucor-მა იყიდა ან ააშენა სიმძლავრე. 2002 წლის შემდეგ საწარმოს ქონებისა და აღჭურვილობის შესახებ ანგარიშში დაფიქსირებულია მნიშვნელოვანი ვარდნა, რაც გამოწვეული იყო მარაგების ფასების, ნაღდი ფულისა და დებიტორული დავალიანების სწრაფი ზრდით. მოცემული ნიმუში ასახავს მუდმივი სიმძლავრის გამოყენების ზრდას და ბრუნვაში მყოფი კაპიტალის მოთხოვნების გაფართოებას, რაც თავის მხრივ განპირობებულია გაყიდვების სწრაფი ზრდით, რაც ფაქტიურად ხდებოდა 2003-2004 წლებში.

სურათი 12-15
Nucor Corporation
აქტივების
სტრუქტურული
ანალიზი 2000-2004



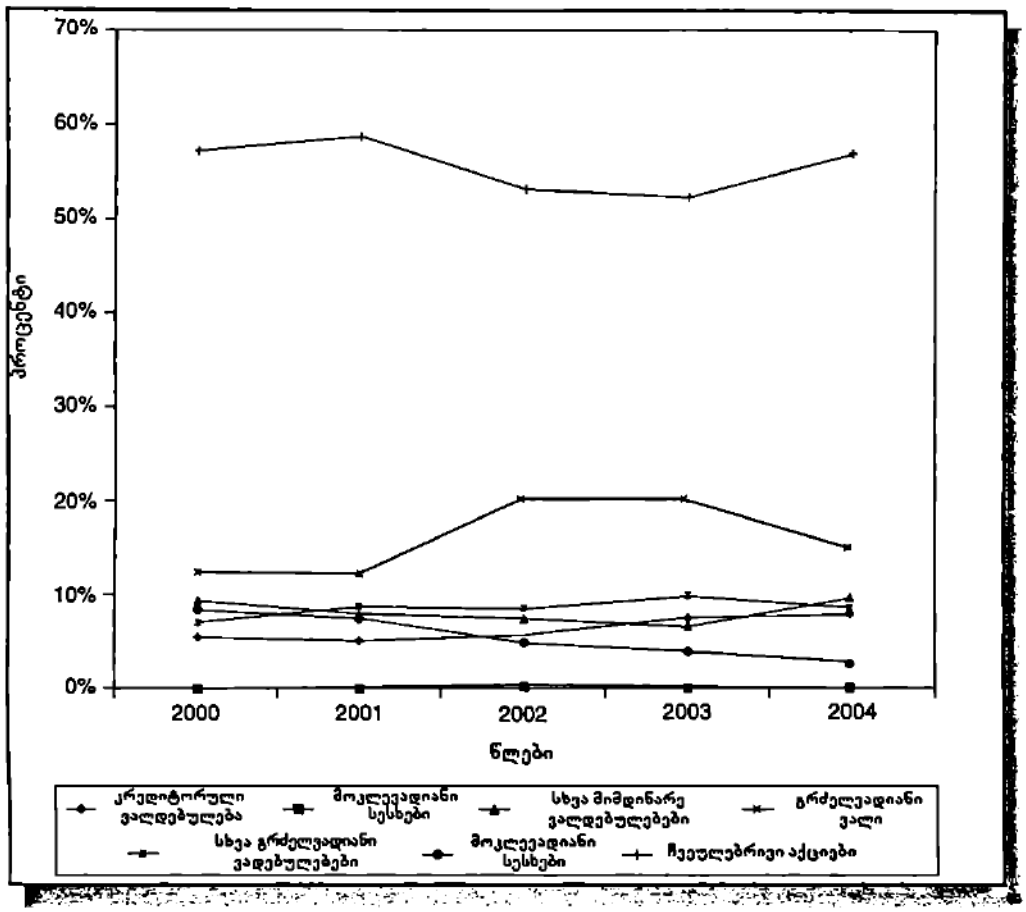
12-16 სურათი ასახავს, რომ ბალანსის ანგარიშში ვალდებულებისა და სააქციო კაპიტალის ნაწილი შედარებით მყარი იყო გრძელვადიანი ვალის კომპონენტის გარდა. ყურადღება მიაქციეთ გრძელვადიანი ვალის კომპონენტში მნიშვნელოვან ნახტომს 2002 წელს. ჩვენ შეგვიძლია დავასკვნათ, თუ რა მოხდა ამ შემთხვევაში —ვალი იქნა აღებული მუდმივი აქტივების შეძენის მიზნით (წარმოების სიმძლავრე) 2002 წელს. მოგების დიდი ზრდა დაფიქსირდა 2003 და 2004 წლებში, სააქციო კაპიტალის არსებითად გაიზარდა და შესაბამისად, შეამცირა გრძელვადიანი ვალის წილი ბალანსის ანგარიშის ვალდებულებისა და აქციონერთა კაპიტალის ნაწილში.

რა შეგვიძლია ვისწავლოთ 12-15 და 12-16 სურათებიდან? არც ისე ბევრი ისეთი ჯანსაღად მზარდი კომპანიის მაგალითზე, როგორიცაა Nucor-ი. იმ კომპანიებში, რომლებიც მძიმე მდგომარეობაში იმყოფებიან, ჩვენ ვნახავდით ფინანსური მდგომარეობის გაუარესებას, რაც განპირობებული იქნებოდა ვალის კომპონენტის ზრდით ბალანსის ანგარიშის ვალდებულებისა და სააქციო კაპიტალის ნაწილში.

მოგება-ზარალის სტრუქტურული ანალიზი

მოგება-ზარალის სტრუქტურული ანალიზი (common size income statement) გვაძლევს მნიშვნელოვანი ანალიზის საშუალებას, კერძოდ ის გამოსახავს ორგანიზაციის ხარჯის ელემენტებს გაყიდვების პროცენტების სახით. გაყიდვების პროცენტი გამოიყენება შემოსავლების შესახებ ანგარიშის სხვადასხვა მუხლების მოცულობასთან მისი დამოკიდებულების დაკვირვებისთვის. აღნიშნული მენეჯმენტსა და ინვესტორებს ხარჯების შემცირების პოტენციალისა და შესაძლებლობების გარკვევის საშუალებას აძლევს.

სურათი 12-16
Nucor Corporation-ის ვალდებულების სტრუქტურული ანალიზი



სასარგებლოა განვიხილოთ ინდივიდუალური მუხლების მიმართულებები დროში და შევადაროთ ისინი კონკურენტის მუხლებს.

სურათი 12-17 წარმოგვიდგენს მოგება-ზარალის სრუქტურულ ანალიზს Nucor Corporation-თვის 2000-2004 წლებში. ყურადღება მიაქციეთ წმინდა ოპერატიული მოგების შემცირების ტენდენდეციას გაყიდვების პროცენტულ დამოკიდებულებაში 2002-2003 წლებში, რაც დამახასიათებელია ინტენსიური კონკურენციისთვის და ჭარბი მომარაგების დროს. თუმცა, ფოლადის ფასები ზევით იწევს 2003 და 2004 წლების მეორე ნახევარში და ოპერატიულ ხარჯებზე გავლენა ნაჩვენებია ალმავალი დიაგრამის სახით.

მომგებიანობის კოეფიციენტები

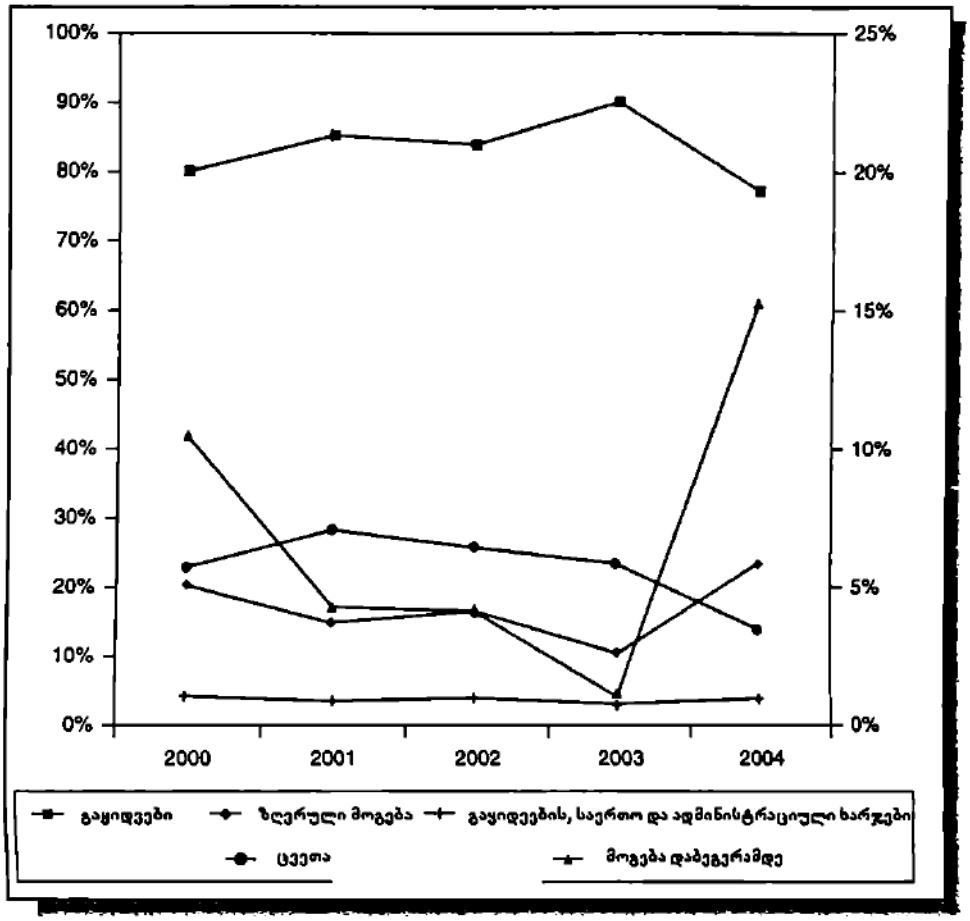
უკუგება აქტივებზე

აქტივებზე უკუგების კოეფიციენტი (return on assets ratio) არის ორგანიზაციის აქტივებით მიღებული მოგების მაჩვენებელი. ის დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ აფინანსებს ორგანიზაცია თავის აქტივებს. ქვემოთ მოცემულია გამოთვლები აქტივებზე უკუგების კოეფიციენტის 2004 წლის Nucor -ის ოპერაციებისთვის:

$$\text{უკუგება აქტივებზე} = \frac{\text{მოგება}}{\text{მთლიანი აქტივები}} = \frac{1,121}{6,133} = 18.28\%$$

მიღებული შედეგი ასახავს მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას Nucor-სთვის 2000-2003 წლების პერიოდში და ფოლადის მყარი ფასების ილუსტრირებას ახდენს 2004 წელს. ინდუსტრიის საშუალო უკუგება აქტივებზე 2004 წელს იყო 20.9%. Nucor-ის უკუგება აქტივებზე ოდნავ დაბალი იყო 2004 წელს ინდუსტრიის უკუგებასთან შედარებით, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ Nucor -მა არ გამოიყენა თავისი აქტივები ეფექტიანად წარმოებასთან მიმართებაში.

სურათი 12-17
Nucor Corporation-ის მოგება-ზარალის სტრუქტურული ანალიზი 2000-2004



უკუგება სააქციო კაპიტალზე

უკუგება სააქციო კაპიტალზე (Return on common equity) წარმოადგენს კოეფიციენტს, რომელიც განსაზღვრავს მოგებას ორგანიზაციის აქციონერებისთვის. ეს მაჩვენებელი განსაზღვრავს ფინანსური ლევერეჯის (financial leverage) ეფექტს, რომელიც ხდება ორგანიზაციის მიერ მისი კაპიტალის სტრუქტურაში მუდმივი შემოსავლის კაპიტალის გამოყენების დროს (ვალის მსგავსად). ფინანსური ლევერეჯი აძლიერებს მოგებას აქციონერებისთვის, როცა ორგანიზაცია არამომგებიანია.

ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ უკუგება სააქციო კაპიტალზე ტოლია, უკუგება აქტივებზე გამრავლებული სააქციო კაპიტალის აქტივებთან შეფარდების კოეფიციენტებზე:

$$\text{უკუგება სააქციო კაპიტალზე} = \frac{\text{მოგება}}{\text{სააქციო კაპიტალი}} = \frac{\text{მოგება}}{\text{მთლიანი აქტივები}} \times \frac{\text{მთლიანი აქტივები}}{\text{სააქციო კაპიტალი}}$$

$$= \text{უკუგება აქტივებზე} \times \frac{\text{მთლიანი აქტივები}}{\text{სააქციო კაპიტალი}}$$

გაეიხსენოთ, რომ როცა ორგანიზაცია ზრდის ვალის გამოყენებას სააქციო კაპიტალის მუდმივობის შენარჩუნების პირობებში, მთლიანი აქტივების კოეფიციენტები სააქციო კაპიტალთან მიმართებაში იზრდება. აქედან გამომდინარე, წინა ტოლობა გვიჩვენებს, თუ როგორ გავლენას ახდენს ვალი აქტივების უკუგებაზე. ყურადღება გაამახვილეთ იმ ფაქტზე, რომ თუ უკუგება აქტივებზე უარყოფითია, ლევერეჯის ეფექტი მცირდება ზუსტად იმავე გზით, როგორი გზითაც იზრდება, როცა უკუგება აქტივებზე დადებითია.

ქვემოთ მოცემულია სააქციო კაპიტალზე ამონაგების კალკულაცია 2004 წლის Nucor-ის ოპერაციებისთვის:

$$\text{უკუგება სააქციო კაპიტალზე} = \frac{\text{მოგება}}{\text{სააქც. კაპიტალი}} = \frac{1,121}{3.456} = 32.45\%$$

ეს არის სერიოზული ამონაგები, რომელიც ასახავს ფოლადის სტაბილურ ფასებს. ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი შეადგენს 50.3%-ს, მნიშვნელოვნად აჭარბებს Nucor-ის მაჩვენებელს. ეს ხდება ორი ძირითადი გარემოების გამო: Nucor არ არის ეფექტიანი წარმოების საშუალო მაჩვენებლის მიხედვით და Nucor იყენებს ნაკლებ ვალს თავისი საქმიანობის დასაფინანსებლად.

მოგება აქციაზე

მოგება აქციაზე (Earnings per share) შესაძლებელია წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე ფართოდ გამოყენებულ საქმიანობის ფინანსურ მაჩვენებელს. ეს არის ინვესტორისთვის ფულადი ერთეულის სახის მოგება ორგანიზაციის ჩვეულებრივი აქციების შენარჩუნებისთვის. აქციაზე მოგების ორი სახე არსებობს: ძირითადი მოგება აქციაზე და გაზავებული მოგება აქციაზე

მოგება აქციაზე გამოითვლება შემოსავლის გაყოფით ბრუნვაში გაშვებული აქციების საშუალო რაოდენობაზე. Nucor-ის 2000-2004 წლების აქციაზე ძირითადი მოგების მონაცემები მოცემულია სურათი 12-3-ის ბოლო ნაწილში.

ქვემოთ მოცემულია Nucor-ის აქციაზე ძირითადი მოგების რიცხვი გამოანგარიშებული 2004 წლისთვის:

$$\text{მოგება აქციაზე} = \frac{\text{მოგება}}{\text{ბრუნვაში არსებული აქციების საშუალო რაოდენობა}} = \frac{1,121}{158.4} = \$7.08$$

თქვენ ასევე იხილავთ კოეფიციენტის, გაზავებული მოგება აქციაზე, გამოთვლას, რომელიც აქციაზე მოგების ტოლია, როცა გამოშვებული ფინანსური ინსტრუმენტები ბრუნვაში იმყოფება (მაგალითად, ოფცია აქციაზე და კონვერტირებადი ვალი). ორგანიზაციებს მოეთხოვებათ სრულად წარმოადგინონ გაზავებული მოგება აქციაზე წლიურ ანგარიშში და გამოთვლების დეტალები მიუთითონ ფინანსურ ანგარიშში.

ქვემოთ მოცემულია Nucor-ის 2004 წლის გაზავებული მოგება აქციაზე:

$$\text{გაზავებული მოგება აქციაზე} = \frac{\text{შემოსავალი}}{\text{ბრ. აქციების საშ. რაოდ. + გაზავების ეფექტი}}$$

$$= \frac{1,121}{158.4\,1\,1.4} = \$7.02$$

დივიდენდური ნაყოფიერების კოეფიციენტი

დივიდენდური ნაყოფიერების კოეფიციენტი (dividend yield ratio) განსაზღვრავს აქციის საბაზრო ფასზე ფულად შემოსავალს. იგი წარმოადგენს აქციონერის მოგების მაჩვენებელს, რომელიც მნიშვნელოვანია აქციონერებისთვის, რომლებიც აფასებენ დივიდენდებს, რაც აქციონერის მოგების სხვა ელემენტს წარმოადგენს სწორად იქნას ასახული აქციის ღირებულებაში.

ამ კოეფიციენტის კალკულაციისთვის ჩვენ გვჭირდება ვიცოდეთ აქციაზე გადახდილი დივიდენდების ოდენობა და აქციის ფასი წლის დასასრულს. 2004 წელს აქციაზე გადახდილი დივიდენდები იყო 0.47 დოლარი და წლის ბოლოს Nucor-ის აქციის ფასი შეადგენდა 52.34 დოლარს. აქედან გამომდინარე, დივიდენდური ნაყოფიერება შემდეგნაირად დაითვლება:

$$\text{დივიდენდური ნაყოფიერება} = \frac{\text{დივიდენდი აქციაზე}}{\text{აქციის ფასი}} = \frac{0.47}{52.34} = 0.9\%$$

ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი არის 0.6%, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ აქციაზე დივიდენდი აქციის ფასთან მიმართებაში უფრო მაღალია, ვიდრე ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი.

ეფექტიანობის კოეფიციენტები

ზღვრული მოგების მარჟა

ზღვრული მოგების მარჟის კოეფიციენტი (gross profit margin ratio) ასახავს დოლარში ცალკეული გაყიდვების ნაწილს, რომელსაც ცვალებადი წარმოების ხარჯები მოიხმარს. აღნიშნული მიზეზის გამო ანალიტიკოსები იყენებენ ზღვრული მოგების მარჟას, როგორც წარმოების ეფექტიანობის მაჩვენებელს. მთლიანი ზღვრული მოგება დაფარავს წარმოების მუდმივ ხარჯებს და არასაწარმოო დანახარჯებს, ასევე გადაიხდის პროცენტსა და გადასახადებს. ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ Nucor-ის 2004 წლის ზღვრული მოგების მარჟა.

$$\text{ზღვრული მოგების მარჟა} = \frac{\text{ზღვრული მოგება}}{\text{გაყიდვები}} = \frac{2,631}{11,377} = 23.13\%$$

ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი შეადგენს 29.5%-ს. გავიხსენოთ, რომ ზღვრული მოგება ტოლია გაყიდვებს გამოკლებული გაყიდვების თვითღირებულება. გაყიდვების ხარჯები შეიცავს ნედლეულისა და მუშახელთან დაკავშირებულ ხარჯებს. ეს ნიშნავს, რომ Nucor-ის მუშახელისა და ნედლეულის ხარჯები უფრო მაღალია, ვიდრე ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი.

ოპერატიული მოგების მარჟა

ოპერატიული მოგების მარჟა (operating profit margin) განსაზღვრავს იმ წილს გაყიდვებიდან, რომელიც ხელმისაწვდომია პროცენტისა და გადასახადების დასაფარავად და აქციონერებისთვის მოგების მისაღებად. სიტყვა *ოპერატიული* არ მოიცავს შემოსავალსა და ხარჯებს, რომელიც მიჩნეულია, როგორც უჩვეულო და არაოპერატიული, რომელიც შესაბამისად არ შედის აღნიშნულ კოეფიციენტში დაანგარიშების დროს. ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ Nucor-ის 2004 წლის ოპერატიული მოგების მარჟა:

$$\text{ოპერატიული მოგების მარჟა} = \frac{\text{მოგება პროცენტის ხარჯამდე და დაბეგვრამდე}}{\text{გაყიდვები}} = \frac{1,835}{11,377} = 16.13\%$$

ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი შეადგენს 20.10%-ს. შეგახსენებთ, რომ Nucor-ი ფუნქციონირებს წარმოების საშუალო ღირებულების მაჩვენებლის ქვეშით, მაგრამ სხვაობა ამ შემთხვევაში უფრო დაბალია, ვიდრე ზღვრული მოგების მარჟას შორის სხვაობა. რატომ ხდება ეს? გაიხსენოთ, რომ მოგება დაბეგვრამდე და პროცენტის ხარჯამდე ტოლია ზღვრულს გამოკლებული საერთო, გაყიდვების, ადმინისტრაციული ხარჯები და ცვეთა. შესაბამისად, Nucor-ი იყენებს მინი საწარმოს უფრო კომპლექსური და გაერთიანებული საწარმოსგან განსხვავებით, რაც აძლევს მას ხარჯის მხრივ უპირატესობას, რომელიც დაკავშირებულია წარმოების მუდმივ ხარჯებთან და ამით ამცირებს ნედლეულისა და მუშახელის ხარჯებით გამოწვეულ ხარვეზებს.

წმინდა მოგების მარჟა

წმინდა მოგების მარჟა (net profit margin) ადგენს მთლიანი შემოსავლის ოდენობას, რომლის განაწილება შესაძლებელია ძირითად აქციონერებზე. ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ Nucor-ის 2004 წლის წმინდა მოგების მარჟა:

$$\text{წმინდა მოგების მარჟა} = \frac{\text{მოგება}}{\text{გაყიდვები}} = \frac{1,121}{11,377} = 9.85\%$$

ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი შეადგენს 14.7%-ს. ეს ნიშნავს, რომ ინდუსტრიის საშუალო მონაცემებთან შედარებით Nucor-ი ნაკლებად ეფექტიანია.

ფინანსური ლევერეჯი

კოეფიციენტი ვალი/სააქციო კაპიტალთან

კოეფიციენტი ვალი/სააქციო კაპიტალთან (debt/equity ratio) ფინანსური რისკის მაჩვენებელია. რაც უფრო მაღალია თანაფარდობა, მით უფრო იზრდება ფინანსური რისკი, რადგან პროცენტის გადახდა საჭიროა ვალზე ორგანიზაციის მომგებიანობის მიუხედავად. ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ Nucor-ის 2004 წლის ვალისა და სააქციო კაპიტალის კოეფიციენტი:

$$\frac{\text{ვალისა და სააქციო კაპიტალის თანაფარდობა}}{\text{ვალისა და სააქციო კაპიტალის თანაფარდობა}} = \frac{\text{გრძელვადიანი მთლიანი ვალი}}{\text{მთლიანი სააქციო კაპიტალი}} = \frac{924}{3,456} = 26.74\%$$

ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი შეადგენს 44%-ს. ეს ნიშნავს, რომ ამ ბიზნესში Nucor-ის კონკურენტები იყენებენ გაცილებით უფრო მაღალი ვალის დონეს თავისი აქტივების დაფინანსებისთვის. ეს კი მიუთითებს იმას, რომ Nucor-ს აქვს გაცილებით მცირე ფინანსურ ლევერეჯი და მისი ამონაგები სააქციო კაპიტალზე იქნება უფრო მცირე მოცემული აქტივების ზომის და მოგების დონესთან მიმართებაში, ვიდრე კონკურენტების.

ვალის კოეფიციენტი

ვალისა და სააქციო კაპიტალის თანაფარდობის მსგავსად ვალის კოეფიციენტი (debt ratio) ფინანსური რისკის მაჩვენებელია. ის ითვლის მთლიანი აქტივების წილს რომელთა ფინანსირება ხდება ვალის საშუალებით და შესაბამისად, წარმოადგენს ფინანსური ლევერეჯის მაჩვენებელს. ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ Nucor-ის 2004 წლის მთლიანი ვალის თანაფარდობა მთლიან აქტივებთან:

$$\text{ვალის კოეფიციენტი} = \frac{\text{მთლიანი ვალი}}{\text{მთლიანი აქტივები}} = \frac{2,677}{6,133} = 43.65\%$$

ლიკვიდურობა

მიმდინარე კოეფიციენტი

მიმდინარე კოეფიციენტი (current ratio) მოკლევადიანი ლიკვიდურობის მაჩვენებელია. ის გვიჩვენებს ორგანიზაციის უნარს დაფაროს მოკლევადიანი ვალდებულებები, რომელიც დამდეგი ფისკალური წლის პერიოდში წარმოიშვა. ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ Nucor-ის 2004 წლის მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტი:

$$\frac{\text{მიმდინარე კოეფიციენტი}}{\text{მიმდინარე კოეფიციენტი}} = \frac{\text{მიმდინარე აქტივები}}{\text{მიმდინარე ვალდებულებები}} = \frac{3,175}{1,066} = 2.98$$

მიუხედავად იმისა, რომ თანაფარდობის ნორმა იცვლება სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში მიმდინარე კოეფიციენტი 2 ხშირად ითვლება კარგ სამიზნე მაჩვენებლად. ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი არის 2.1 ეს ნიშნავს, რომ წარმოების საშუალო მაჩვენებელთან შედარებით Nucor-ს გააჩნია მიმდინარე აქტივების უფრო მაღალი დონე, რომელიც ხელს უწყობს შემოსავლის გამომუშავებისთვის საჭირო საქმიანობებს, მაგრამ არ განსაზღვრავს თავად მოგებას.

სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტი

სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტი (quick ratio) მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტის მსგავსად მოკლევადიანი ლიკვიდურობის მაჩვენებელია. ძირითადი განსხვავება ამ ორ კოეფიციენტს შორის არის იმ მარაგების ღირებულება, რომელიც არ შედის სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტის კალკულაციის დროს იმ მიზეზით, რომ მარაგები ადვილად ლიკვიდურნი არ ხდებიან, რომ მოხდეს მიმდინარე ვალდებულებების გადახდა. ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ Nucor-ის 2004 წლის სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტი:

$$\text{სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{მიმდინარე აქტივები} - \text{მარაგები}}{\text{მიმდინარე ვალდებულებები}} = \frac{3,175 - 1,240}{1,066} = 1.82$$

მიუხედავად იმისა, რომ თანაფარდობის ნორმა იცვლება სხვადასხვა სახის სანარმოებში, კოეფიციენტი 1 ხშირად ითვლება კარგ სამიზნე მაჩვენებლად. ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი არის 1.1, რაც შესამჩნევად დაბალია Nucor-ის დონესთან შედარებით, რაც მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტის მსგავსად სიგნალს გვაძლევს იმის შესახებ, რომ მიმდინარე აქტივების ჭარბ ინვესტირებას აქვს ადგილი.

პროცენტის ხარჯის დაფარვის კოეფიციენტი

პროცენტის ხარჯის დაფარვის კოეფიციენტი (times interest earned ratio) არის ფინანსური რისკის მაჩვენებელი. რადგან პროცენტის გადახდა კონტრაქტით არის გათვალისწინებული. პროცენტის ხარჯის დაფარვის კოეფიციენტი გვიჩვენებს ორგანიზაციის უნარს, რომელიც საჭიროა პროცენტების დასაფარავად. ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ Nucor-ის 2004 წლის მიღებული პროცენტის ხარჯის დაფარვის კოეფიციენტი:

$$\text{პროცენტის ხარჯის დაფარვის კოეფიციენტი} = \frac{\text{მოგება დაბეგვრამდე და პროცენტამდე}}{\text{პროცენტის ხარჯები}} = \frac{1,835}{22} = 83.41\%$$

ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი არის 13.3. ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებლის შედარება Nucor-ის მაჩვენებელთან მიუთითებს, რომ Nucor-ი იყენებს ვალის დაბალ დონეს საშუალო მაჩვენებელთან მიმართებაში.

რადგან პროცენტის გადახდა ხდება ნაღდი ფულით და არა შემოსავლიდან, პროცენტის ხარჯის დაფარვის კოეფიციენტი შეიძლება არ ალმოჩნდეს ორგანიზაციის უნარის ზუსტი ამსახველი. ის წარმოშობს პროცენტს თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადის მაჩვენებლის სახით.

თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადი

თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადი (Free cash flow) ადგენს ნაღდი ფულის ნაკადის სიჭარბეს, რომელიც წარმოიქმნება ოპერაციებიდან, რომელთაც გააჩნიათ განსაზღვრული ნაღდი ფულის ოდენობა, რაც აუცილებელია ინვესტიციისთვის, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მდგრადობასა და დივიდენდების გადახდას. თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადი წარმოადგენს ნარჩენ ან ჭარბ ნაღდ ფულს. ანალიტიკოსები დასაწყისშივე განიხილავდნენ მას როგორც პრობლემატურ მაჩვენებელს, რადგან თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადი ნარმოადგენს ფინანსურ სახსრებს, რომელსაც ორგანიზაცია შეიძლება იყენებს თეორიულად. (გავიხსენოთ, რომ თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადი შეიცავს მომგებიან პროექტებში ჩადებულ ინვესტიციას, რომელიც ორგანიზაციას სჭირდება თავისი მდგრადობისთვის). გარკვეული დროის მანძილზე თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადის საწყისი მნიშვნელობა შეიცვალა და ანალიტიკოსები ახლა მას განიხილავენ როგორც ორგანიზაციის ლიკვიდურობის მაჩვენებელს. 12-5 სურათზე მოცემული მონაცემების გამოყენებით შეგვიძლია დავითვალოთ Nucor-ის 2004 წლის თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადი:

თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადი= ოპერაციებიდან მიღებული წმინდა ნაღდი ფულის ნაკადი – ინვესტიცია კაპიტალურ აქტივებში – გადახდილი დივიდენდები

თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადი = 1,030-535-160=$335 მილიონი

აქტივების გამოყენება

დებიტორული დავალიანების ბრუნვა

მრავალი ორგანიზაციისთვის მარაგებსა და დებიტორულ დავალიანებაში ჩადებული ინვესტიცია შეიძლება გახდეს მნიშვნელოვანი. აქედან გამომდინარე, მარაგებისა და დებიტორული დავალიანების მინიმუმამდე დაყვანა (ბრუნვაში მყოფი კაპიტალის სხვა ელე-

მენტები) გაყიდვების მოცემულ დონეზე აძლიერებს ორგანიზაციის უნარს, რომელიც მდგომარეობს ბრუნვაში მყოფი კაპიტალის შემცირებასა და ინვესტიციაზე უკუგების ზრდაში. თუმცა, დებიტორული დავალიანების ბრუნვის (accounts receivable turnover) მაღალი მაჩვენებელი შეიძლება ყოველთვის გამოსაყენებლი არ იყოს, რადგან კომერციული კრედიტის სუბსიდია ხშირად ხდება გაყიდვების მასტიმულირებელი და დებიტორული დავალიანების ბრუნვის მაღალი მაჩვენებლები შეიძლება ნარმოადგენდეს სიგნალს ორგანიზაციისთვის, რომ ის არასაკმარისად იყენებს კრედიტის პირობებს და კარგავს გაყიდვებს.

დებიტორული დავალიანების ბრუნვის გამოსათვლელად ჩვენ გვჭირდება რიცხვი, რომელიც იშვიათად არის მოცემული ორგანიზაციის ფინანსურ ანგარიშში, რომელსაც კრედიტით გაყიდვები ჰქვია. დიდი ორგანიზაციებისთვის უსაფრთხოა იმის მიჩნევა, რომ ყველა გაყიდვები კრედიტით გაყიდვებს მიეკუთვნება და შესაბამისად, ანალიტიკოსები ჩაანაცვლებენ კრედიტით გაყიდვებს ჩვეულებრივი გაყიდვებით დებიტორული დავალიანების ბრუნვის გამოთვლის დროს. ამის გათვალისწინებით, შეგვიძლია დავითვალოთ Nucor-ის 2004 წლის დებიტორული დავალიანების ბრუნვა:

$$\text{დებიტორული დავალიანების ბრუნვა} = \frac{\text{გაყიდვები}}{\text{საშუალო დებიტორული დავალიანება}}$$

$$= \frac{\text{გაყიდვები}}{\frac{\text{წლის დასან. დებიტ. დავალიანება} + \text{წლის დასასრ. დებიტ. დავალიანება}}{2}}$$

$$= \frac{11{,}377}{\frac{573+963}{2}} = 14.81$$

ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი არის 13.2, რაც მიუთითებს, რომ Nucor-ი აკონტროლებს თავის დებიტორულ დავალიანებას უკეთ, ვიდრე ბიზნესში ჩართული სხვა ორგანიზაციები.

მარაგების ბრუნვა

მარაგების ბრუნვა (Inventory turnover) არის მენეჯმენტის უნარის მაჩვენებელი, რომელიც გულისხმობს მარაგებში განხორციელებული ინვესტიციის კონტროლს. 1980-იანი წლებიდან მენეჯმენტი განიხილავს მარაგებს, როგორც ინვესტიციაზე უკუგების შემცირების მიზეზს და ეძიებს გზებს, რომ მინიმუმამდე დაიყვანოს მარაგები. დროული მიწოდების პრინციპის სისტემები, სადაც მარაგების მიღება საამწყობო საამქროში ხდება საჭიროების შესაბამისად წარმოადგენს მარაგების მართვის კრიტერიუმს. თუმცა, დროული მიწოდების პრინციპით ნარმოების სისტემები უნდა იყოს შეცდომისგან დაცული, რადგან გასარკვევია სისტემის რომელი წერტილის მოშლა წარმოშობს დგომის პერიოდს, ვიდრე მოშლილი ნაწილი არ შეკეთდება. ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ Nucor-ის 2004 წლის მარაგების ბრუნვა:

$$\text{მარაგების ბრუნვა} = \frac{\text{გაყიდვების თვითღირებულება}}{\text{საშუალო მარაგები}}$$

$$= \frac{\text{გაყიდვების თვითღირებულება}}{\frac{\text{საშ. მარაგები წლის დასაწყისში} + \text{მარაგები წლის დასასრულს}}{2}}$$

$$= \frac{8{,}746}{\frac{560 + 1{,}240}{2}} = 9.72$$

ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი არის 7.5. დებიტორულ დავალიანებასთან ერთად. მარაგების საშუალო ბრუნვა Nucor-ის მაჩვენებელთან შედარებით მიუთითებს მარაგების დაბალ დონეზე, რაც ნიშნავს აქტივების ეფექტიან გამოყენებას.

ორგანიზაციებს, რომელთაც გააჩნიათ სეზონური მოთხოვნა მარაგებზე, მნიშვნელოვნად ცვლიან მარაგების დონეს წლის მანძილზე და შესაბამისად იყენებენ საშუალო მარაგების მაჩვენებელს, ნაცვლად მარაგების რაოდენობისა წლის დასასრულს. ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ მარაგების ბრუნვის კოეფიციენტის გამოთვლისას გამოყენებულია გაყიდვების თვითღირებულება და არა გაყიდვები. ანალიტიკოსები იყენებენ უფრო მეტად გაყიდვების თვითღირებულებას ვიდრე გაყიდვებს, რადგან მარაგები იზომება ხარჯებით.

მთლიანი აქტივების ბრუნვა

ორგანიზაციაში ინვესტირებული აქტივებით მიღებული გაყიდვების შეფასების საშუალებით, მთლიანი აქტივების ბრუნვა (total asset turnover) ადგენს მენეჯმენტის უნარს გამოიყენოს აქტივები ეფექტიანად გაყიდვების გასაზრდელად. ბევრი აქტივის ფლობა ზრდის ორგანიზაციაში ჩადებულ კაპიტალს და ამცირებს ამონაგებს კაპიტალზე. აქტივების გამოყენება არის დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების ძირითადი ყურადღების საგანი, რაც ზემოთ იყო განხილული. ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ Nucor-ის 2004 წლის მთლიანი აქტივების ბრუნვა:

$$\text{აქტივების ბრუნვა} = \frac{\text{გაყიდვები}}{\text{აქტივები}} = \frac{11,377}{6,133} = 1.86$$

ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი არის 2.0. წარმოების საშუალო ღირებულების შედარება ბრუნვასთან გვიჩვენებს, რომ Nucor-ი იყენებს თავის აქტივებს ნაკლებად პროდუქტიულად ვიდრე, ინდუსტრია ზოგადად.

საბაზრო ღირებულება

ფასის გამომუშავების კოეფიციენტი

ფასის გამომუშავების კოეფიციენტი (price earnings ratio) საბაზრო სტატისტიკაში ყველაზე ხშირად მოცემულ მონაცემს მიეკუთვნება. 2004 წლის დასასრულის Nucor-ის ჩვეულებრივი აქციების ფასი შეადგენდა $52.34 დოლარს და 2004 წლის მოგება ერთ აქციაზე იყო 7.08 დოლარი. აქედან გამომდინარე, აქციის ფასების დამოკიდებულება მის შემოსავალთან შემდეგი სახისაა:

$$\text{ფასის გამომუშავების კოეფიციენტი} = \frac{\text{აქციის ფასი}}{\text{მოგება ერთ აქციაზე}} = \frac{52.34}{7.08} = 7.39\%$$

ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი არის 6.4. უფრო მაღალი Nucor-ის ფასის გამომუშავების კოეფიციენტი ნიშნავს იმას, რომ საფონდო ბირჟა დარწმუნებულია, რომ კომპანიას აქვს უფრო უკეთესი ზრდის პერსპექტივა, ვიდრე მის საშუალო კონკურენტს.

აქციის საბალანსო და საბაზრო ღირებულების კოეფიციენტი

აქციის საბალანსო და საბაზრო ღირებულების კოეფიციენტი (market to book value ratio) ასახავს ღირებულებას, რომელიც ბაზარს ახასიათებს ორგანიზაციასთან მიმართებაში, როგორც შეფასებული აქტივების ნაწილი. ჩვენ მოველით, რომ ეს ღირებულება იქნება ერთზე მეტი, რადგან ორგანიზაციებს გააჩნიათ რესურსები, როგორიცაა: თანამშრომლები და რეპუტაცია, რომელიც არ არის ასახული ბუღალტრულ ანგარიშში აქტივების სახით.

საბალანსო ღირებულება აღიქმება როგორც ლიკვიდურობის საშუალებასთან მიახლოება, რაც დამახასიათებელია ჩვეულებრივი აქციონერისთვის. აქედან გამომდინარე, დამოკიდებულება ასახავს საბალანსო ღირებულების ნაზრდს, რომელსაც ბაზარი ანანილებს ორგანიზაციაზე. როდესაც დამოკიდებულების მაჩვენებელი ეცემა ერთის ქვემოთ, ეს სიგნალს აძლევს ორგანიზაციას, რომ ბაზრის მიხედვით ორგანიზაციის ლიკვიდურობის ღირებულება უფრი მაღალია, ვიდრე მისი მოქმედი ღირებულება. ჩვენ შეგვიძლია დავითვალოთ Nucor-ის საბაზრო ღირებულების დამოკიდებულება საბალანსო ღირებულებასთან 2004 წლისთვის, რომელიც შემდეგი სახისაა: აქციის ფასი/სააქციო კაპიტალი/მიმოქცევაში მყოფი აქციების რაოდენობა:

$$\text{აქციის საბალანსო და საბაზრო ღირებულების კოეფიციენტი} = \frac{\text{აქციის ფასი}}{\text{ერთი აქციის საბალანსო ღირებულე}}$$

$$= \frac{\text{აქციის ფასი}}{\dfrac{\text{აქციონერთა კაპიტალი}}{\text{მიმოქც. მყოფი აქციებ. რდენობა}}}$$

$$= \frac{52.34}{\dfrac{3,456}{158.4}} = 2.40$$

ინდუსტრიის საშუალო მაჩვენებელი არის 2.66, რომელიც მნიშვნელოვნად არ განსხვავდება კომპანიის მაჩვენებელთან.

კოეფიციენტების ტენდენციები

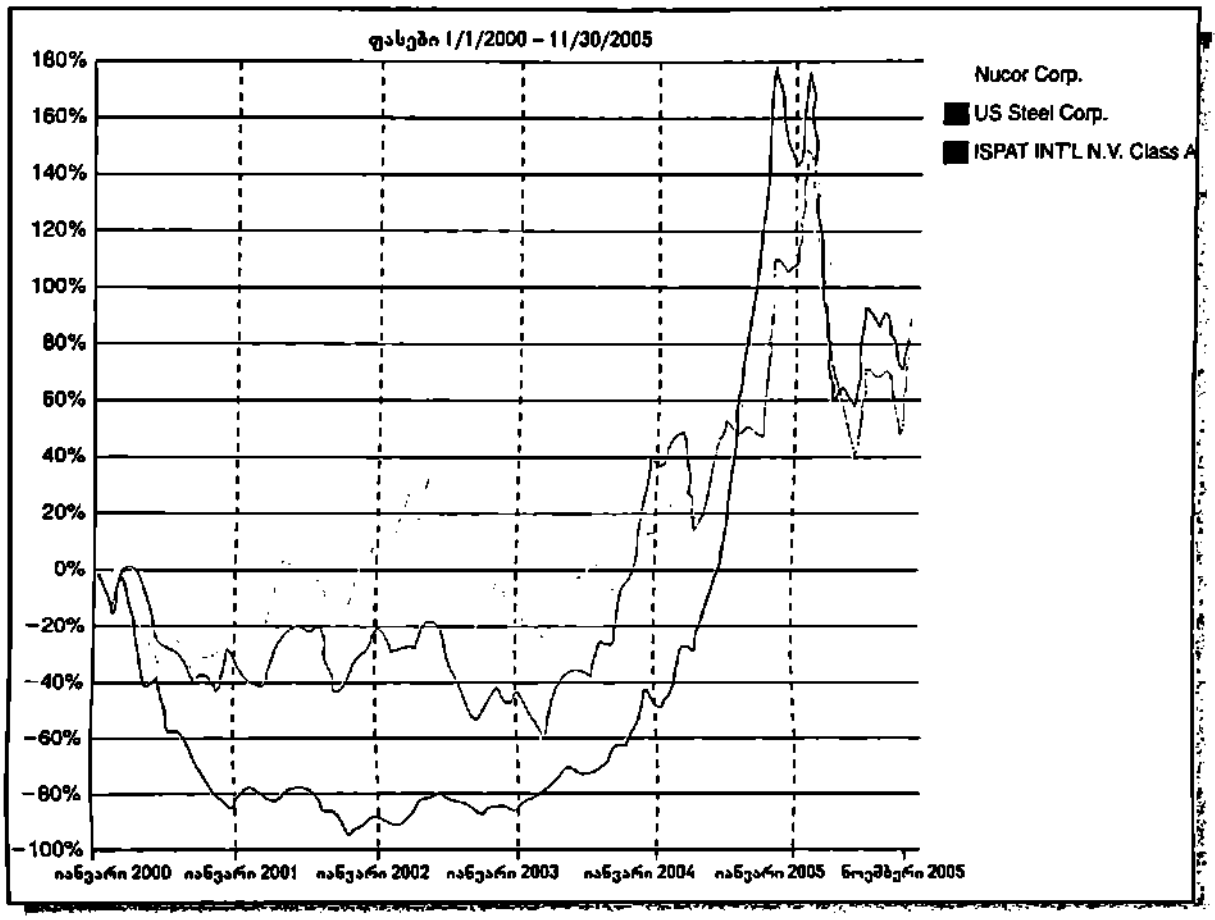
როგორც აღნიშნული იყო, ინდივიდუალური ფასისა და კოეფიციენტის მაჩვენებლები არ უნდა განვიხილოთ იზოლირებულად. აღნიშნული მაჩვენებლების ტენდენციები და მათი შედარება წარმოების საშუალო ღირებულებასთან სვამს ცალკეულ კომპანიას მაჩვენებელთა კონტექსში და ხელს უწყობს მათ განმარტებას.

12-8 სურათი წარმოგვიდგენს სქემას მონაცემებით რომელიც ადაპტირებულია http://moneycentral.msn.com-იდან და გვიჩვენებს Nucor-ის, ჩვეულებრივი აქციების ფასს, US Steel Corporation-ისა და Mittal-ის (სქემაზე ნაჩვენებია ISPAT სახით), რომელიც არის მსოფლიოში ყველაზე დიდი ფოლადის მწარმოებელი.

12-19 სურათი გვაწვდის Nucor-ისა და მისი ორი ძირითადი კონკურენტის, US Steel-სა და Mittal-ის სხვადასხვა კოეფიციენტების ტენდენციებს 2000-2005 წლებში.

Nucor-ის შემთხვევაში ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ მომგებიანობის მაჩვენებლები შემცირებულია 2000-2003 წლებში, ხოლო 2004 წელს შეიმჩნევა მომგებიანობის არსებითი გაუმჯობესება. მსგავსია ეფექტიანობის მაჩვენებლებიც, რომელიც უარესდება 2000-2003 წლებში და შესამჩნევი გაუმჯობესება არის 2004 წელს. მიმდინარე ლიკვიდურობისა და სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტები საკმაოდ მყარია 2000-2004 წლებში, მაშინ როცა პროცენტის ხარჯის დაფარვის კოეფიციენტი და თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადის მაჩვენებლები ხასიათდება როგორც ზრდით ასევე შემცირებით, მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება ფიქსირდება 2005 წელს. აქტივების გამოყენების კოეფიციენტი გვიჩვენებს მცირე გადახრებს 2004 წლის გარდა. ფასების შემოსავალთან დამოკიდებულების განმარტება რთულდება აქციების გაფანტვის გამო 2004 წელს, რამაც შეამცირა დადგენილი

სურათი 12-18
Nucor-ის, US Steel-ის და Mittal-ის ჩვეულებრივი აქციის ფასი (ISPAT), 2000–2005



ფასების დამოკიდებულება შემოსავალთან. ყურადღება მიაქციეთ აქციის საბალანსო ღირებულების საბაზრო ღირებულებასთან დამოკიდებულების გაუმჯობესებას 2004 წელს.

მთლიანობაში, 2004 წელი იყო რეკორდული წელი განსაკუთრებით Nucor-ისთვის და ზოგადად ფოლადის წარმოებისთვის.

ანალიზის ფინანსური კოეფიციენტებით შეზღუდვები

ფინანსური კოეფიციენტებით ანალიზი გვაძლევს საინტერესო პირველ ნაბიჯს ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასებისას. თუმცა, მას აქვს შემდეგი შეზღუდვები:

1. პროდუქციის ერთი ხაზის მქონე ორგანიზაციის შედარება მრავალი ხაზის მქონე კონკურენტ ორგანიზაციასთან საკმაოდ არაფრის მომცემია;
2. ორგანიზაციების შედარება შეიძლება შესაძლებელი იყოს მათი მსგავსი ბიზნესის ხაზის, მაგრამ შეიძლება ისინი იყენებდნენ განსხვავებული აღრიცხვის წესებს და აქედან გამომდინარე, კოეფიციენტების მიხედვით მათ შედარებას ასეთი აზრი ეკარგება;
3. ერთი ორგანიზაციის ფინანსური კოეფიციენტის ტენდენციების ახსნა შეიძლება რთული იყოს ორგანიზაციაზე უცნობი ეკონომიკური და კონკურენტული ფაქტორების გავლენის გამო.

სურათი 12-19
Nucor-ის, US Steel-ის და Mittal-ის შედარებითი ფინანსური კოეფიციენტები, 2000–2004

	US Steel					Nucor					Mittal Steel				
ფინანსური კოეფიციენტები	2000	2001	2002	2003	2004	2000	2001	2002	2003	2004	2000	2001	2002	2003	2004
მომგებიანობა															
უკუგება აქტივებზე	20.24%	22.61%	0.75%	25.91%	9.96%	8.35%	3.00%	3.70%	1.40%	18.28%	1.65%	25.87%	0.89%	1.17%	24.54%
უკუგება საქცირო კაპიტალზე	21.09%	28.70%	3.01%	253.40%	29.06%	14.58%	5.13%	6.97%	2.68%	32.45%	11.20%	292.31%	38.28%	44.30%	80.41%
მოგება აქციაზე	2$0.33	2$2.45	$0.62	2$4.09	$9.47	$1.90	$0.73	$1.04	$0.40	$7.05	$0.82	2$2.58	$0.40	$0.53	$7.31
ეფექტიანობა															
ზღვრული მოგების მარჟა	3.93%	20.92%	11.34%	9.13%	18.25%	20.06%	14.69%	16.17%	10.11%	23.13%	13.20%	4.75%	10.90%	9.15%	33.80%
ოპერატიული მოგების მარჟა	1.70%	27.86%	0.29%	21.97%	10.23%	10.43%	4.73%	6.30%	1.77%	16.12%	6.18%	23.52%	2.90%	2.78%	27.69%
წმინდა მოგების მარჟა	20.34%	23.47%	0.68%	24.95%	7.81%	6.76%	2.73%	3.37%	1.00%	9.86%	1.94%	26.95%	1.00%	1.21%	21.18%
ფინანსური ლევერიჯი															
კოეფიციენტი ვალი/ საქციო კაპიტალთან	116.52%	57.22%	69.39%	217.99%	36.31%	21.61%	20.92%	37.82%	38.58%	26.72%	240.27%	603.85%	1579.69%	1284.56%	28.04%
ვალის კოეფიციენტი	77.97%	69.94%	74.58%	86.06%	63.76%	42.75%	41.44%	46.98%	47.57%	43.65%	85.21%	93.64%	97.68%	97.36%	69.48%
ლიკვიდურობა															
მიმდინარე კოეფიციენტი	1.95	1.65	1.78	1.46	1.58	2.48	2.84	2.41	2.57	2.98	1.40	1.19	1.27	1.06	1.54
სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტი	1.27	0.96	1.03	0.86	1.20	1.65	1.87	1.41	1.68	1.52	0.69	0.53	0.58	0.49	0.90
პროცენტის ხარჯის დაფარვის კოეფიციენტი	NA	23.23	0.16	21.23	9.34	NA	8.90	13.21	4.07	81.90	1.31	20.65	0.68	0.90	23.19
თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადი	2994	373	249	2588	877	362	82	2464	164	335	335	168	28	88	65
აქტივების გამოყენება (ნაყოფიერება)															
ფიქსირებული დაგალიანების ბრუნვა	4.57	7.57	7.44	7.65	7.89	13.10	12.15	11.79	11.87	14.82	8.48	9.95	9.24	10.73	11.07
მარაგების ბრუნვა	5.98	7.00	5.98	6.61	9.64	7.95	7.61	7.63	9.80	9.72	4.36	5.31	4.99	5.97	3.66
აქტივების ბრუნვა	0.70	0.75	0.87	1.19	1.28	1.23	1.10	1.10	1.39	1.85	0.85	0.84	0.89	0.97	1.16
საბაზრო ღირებულება															
ფასის გამომუშავების კოეფ.	NA	NA	$26.30	NA	$4.70	$11.30	$30.80	$25.50	$58.60	$5.80	$12.40	NA	$5.50	$10.50	$3.40
აქციის საბალანსო და საბაზრო ღირებულების კოეფიციენტი	$0.83	$0.64	50.66	$4.18	$1.56	$1.45	$1.87	$1.39	$1.85	$2.79	$0.31	$0.66	$2.14	$7.27	$42.50

წყარო: კოეფიციენტები გამოთვლილია ადმინისტრებული ბალანსიდან და მოგება-ზარალის ანგარიშგებიდან www.msn.com.

კოეფიციენტებისა და ორგანიზაციების სირთულეები

მრავალი ამერიკული ავიაკომპანიის მსგავსად, AMR Corporaion-ი (ამერიკული საჰაერო ხაზები) მზარდი ფინანსური სირთულეების წინაშე დადგა 2005 წლის ბოლოს. 2001-2004 წლებში მიღებულმა ზარალმა და 2005 წელს მოსალოდნელმა დანაკარგმა მიიყვანა ორგანიზაცია გაკოტრების პირას. AMR Corporaion-თან დაკავშირებული ანალიტიკოსები ასახელებდნენ იგივე ფაქტორებს, რომელმაც გავლენა იქონია სხვა ავიაკომპანიებზე ამერიკაში; თანამშრომლებთან დაკავშირებული მაღალი ხარჯები, რაც გამოწვეული იყო საპენსიო ვალდებულებითა და მუშაობასთან დაკავშირებული წესებით, მოძველებული თვითმფრინავებით და საწვავის მაღალი ხარჯები. 12-20 სურათი გვიჩვენებს AMR Corporaion-ის ფინანსურ კოეფიციენტებს და მათ ტენდენციებს 2000-2004 წლებში.

AMR Corporaion-ის ფინანსური მდგომარეობა დაქვეითდა, რამაც მიიყვანა ანალიტიკოსები იმ აზრამდე, რომ გაკოტრება გარდაუვალი იყო. ქვემოთ მოცემულია ერთ-ერთი ანალიტიკოსის კომენტარი:

„დიახ, AMR Corporaion-ს შეუძლია გადაურჩეს გაკოტრებას მომდევნო ერთი ან ორი წლის მანძილზე, მაგრამ ეს იქნება არაგონივრული. მის აქციონერებს არ გააჩნიათ მომავალი და ასეთი ვალის სიმძიმის პირობებში მოგება ჰორიზონტზეც კი არ მოჩანს. გაკოტრების შეგრძნების ნაკლებობით ისინი ხდებიან ერთადერთნი, რომლებიც რჩებიან გაუარესებული ბალანსისა და მიმდინარედ გაკოტრების გამოცხადებასთან დაკავშირებული დაბალი ხარჯების გარეშე.

AMR Corporaion-მა უნდა გამოაცხადოს გაკოტრება და შეწყვიტოს ყველა ვალის გადახდა, დაადგინოს მოლაპარაკებების ვადა და შესთავაზოს ყველა კანონით გათვალისწინებული გადასახადელების გადახდა — ადვოკატის თანხის ჩათვლით ვადის განსაზღვრის შემთხვევაში".*

*წყარო: http://www.forbes.com/columnists/investmentnewsletters/2005/09/23/amr-delta-bankruptcies-cz_rl-0923soapbox_inl.html.

სურათი 12-20
AMR Corporaion-ის ძირითადი კოეფიციენტები

ფინანსური კოეფიციენტები	2000	2001	2002	2003	2004
მომგებიანობა					
უკუგება აქტივებზე	3.14%	−5.37%	−8.34%	−4.19%	−2.64%
უკუგება საკუთარ კაპიტალზე	11.45%	−32.79%	−263.64%	−2669.57%	NA
მოგება აქციაზე	$5.50	−$11.43	−$16.22	−$7.76	−$4.74
ეფექტიანობა					
ზღვრული მოგების მარჟა	52.80%	44.35%	47.75%	51.08%	48.19%
ოპერატიული მოგების მარჟა	7.01%	−9.81%	−15.16%	−4.56%	−0.71%
წმინდა მოგების მარჟა	4.17%	−9.29%	−14.58%	−7.04%	−4.08%
ფინანსური ლევერიჯი					
კოეფიციენტი ვალი/საკუთარ კაპიტალთან	76.28%	183.03%	1286.31%	28534.78%	NA
ვალის კოეფიციენტი	72.62%	83.64%	96.84%	99.84%	102.02%
ლიკვიდურობა					
მიმდინარე კოეფიციენტი	0.74	0.87	0.68	0.71	0.71
პროცენტის ხარჯის დაფარვის კოეფიციენტი	4.37	24.72	24.38	21.26	20.17

4. შეიძლება გართულდეს შესაბამისი ან მისაღები მაჩვენებლის განსაზღვრა რომელიმე კოეფიციენტისთვის განსაკუთრებით, როცა ინდუსტრია ზარალს განიცდის;
5. როცა ძლიერი სეზონური გავლენის ფაქტორი მოქმედებს, ფინანსური მონაცემების შედარებას, რომელიც ორგანიზაციის ფინანსური საქმიანობების დაუყოვნებელ შედეგს წარმოადგენს აღნიშნულ წელში შეიძლება არანაირი შედეგის მომტანი არ იყოს;
6. როცა ორგანიზაციები მანიპულირებენ ან არასწორად წარმოადგენენ ფინანსურ ინფორმაციას, ფინანსური კოეფიციენტები, რომლებიც აღნიშნულ მონაცემებზე დაყრდნობით მიიღება იქნება დამაბნეველი და არაზუსტი;

7. როგორც ყველა ციფრი დაფუძნებულია საწყის შედეგზე, ფინანსური კოეფიციენტებიც წარსულს მოიცავს. შესაძლებელია გართულდეს ან უაზრო გახდეს წარსული მონაცემების გამოყენება იმისთვის, რომ მომავალი საქმიანობა განისაზღვროს წინასწარ;
8. რადგან ფინანსური კოეფიციენტი წარსულ საქმიანობას შეიცავს, ის იგნორირებას უკეთებს ორგანიზაციის მიმდინარე სტრატეგიულ ინიციატივებს და შეიძლება არასწორად გვიჩვენოს მიმდინარე ინიციატივების მომავალი შედეგები.

შეზღუდვების მიუხედავად, ანალიტიკოსები აგრძელებენ ფინანსური კოეფიციენტების გამოყენებასა და მათ ინტერპრეტაციას, რომელიც ასახავს იმას, რომ აღნიშნული კოეფიციენტები გვაძლევენ ორგანიზაციის საქმიანობაში ღრმად ჩახედვის შესაძლებლობას, განსაკუთრებით, თუ ის შერწყმულია სხვა ინფორმაციასთან, როგორიცაა დეტალურად შემუშავებული ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმები და ის, რაც შეიძლება იყოს დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემაში.

ეპილოგი NUCOR CORPORATION-ი: 2004 წლის შემდეგ

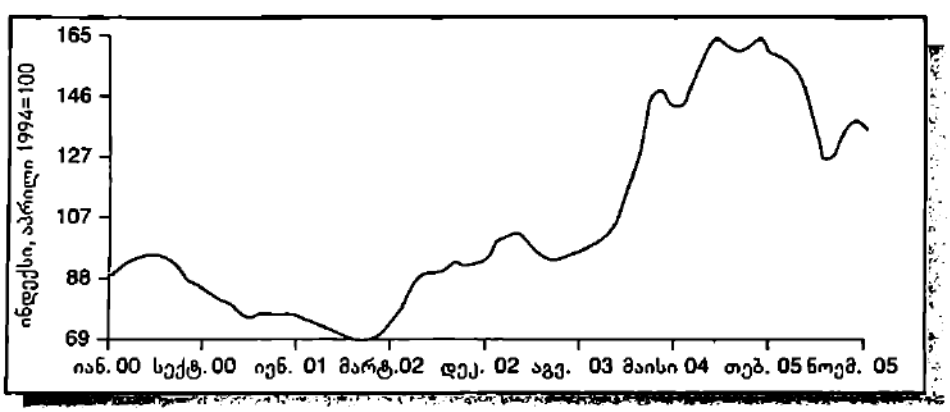
2004 წლის მძიმე დღეების შემდეგ, ფასებმა და მოთხოვნამ დაიწყო დარეგულირება ფოლადის ინდუსტრიაში. 2004 წლის ბოლოდან და 2005 წლის დასაწყისში ფოლადის ფასები ნორმალურ კალაპოტს დაუბრუნდა, როცა ფოლადის წარმოების სიმძლავრე ამუშავდა ჩინეთში. 2004 წელს ჩინეთი პირველად გახდა ფოლადის ექსპორტიორი. ანალიტიკოსები ელოდებოდნენ, რომ ფოლადის ფასების შემცირება გაგრძელდებოდა, სადღაც 15%-სა და 40%-ს შორის იმ პიკური ფასებიდან, რაც დაფიქსირდა 2004 წლის შუა პერიოდში შემცირებული მოთხოვნისა და ფოლადის წარმოების სიმძლავრის უწყვეტი ზრდის მიუხედევად. 12-21 სურათი ასახავს ფოლადის ნედლეულის ფასების დონეს.

გარდა ამისა, 2000-2004 წლები იყო წვრილი მეწარმეების გაკოტრების პერიოდი ფოლადის ინდუსტრიაში. ძლიერმა მწარმოებლებმა შეიძინეს უფრო სუსტი და გაკოტრების ზღვარზე მყოფი წარმოებები, რითაც ინდუსტრია უფრო ეფექტიანი და კონკურენტუნარიანი გახდა. ამ განვითარების მიუხედავად, 2005 წლის დასაწყისში მენეჯმენტმა მიაღწია პროგრესს, დამატებითი სიმძლავრის შეძენით, რაც მოიცავდა არსებულ წარმოებების გაფართოებას, ახალი საწარმოების აშენებასა და შესყიდვებს. 2005 წლის Nucor-ის წლიურ ანგარიშში მენეჯმენტმა გააკეთა შემდეგი კომენტარი იმ გაურკვევლობასთან დაკავშირებით, რომლის წინაშეც დადგა კომპანია.

> ჩვენ ვაანალიზებთ, რომ გაურკვევლობა გარეგანი ფაქტორების მხრიდან შეიცავდა ნედლეულის ხარჯებს, ეკონომიკის მაჩვენებლის ზრდას, იმპორტის დონეს, რამაც მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია ჩვენს შედეგებზე. 2005 წელს ჩვენ ვიმუშავებთ იმ მიმართულებით, რომ მოხდეს ნედლეულის მომარაგების ერთი მესამედის კონტროლი.

სურათი 12-21
ფოლადის ნედლეულის ფასის ცვლილება (აპრილი, 1994)

წყარო: http://www.CRUspi.com)



აღნიშნული პრობლემების მიუხედავად, ანალიტიკოსებმა ერთხმად პროგნოზირება გაუკეთეს ორგანიზაციის მომავალს. გაყიდვების ზრდის პროგნოზი 2006-2008 წლებში იყო დაახლოებით 10%, რაც გახლდათ ოდნავ უფრო მაღალი, ვიდრე ინდუსტრიის საშუალო ზრდის მაჩვენებელი. აქციაზე მოგების შეფასებები, მონოდებული ინვესტიციაზე მომუშავე ერთ-ერთი ორგანიზაციიდან, შეადგენდა 7.91; 6.10 და 5.80 დოლარს 2005-2007 წლებში. შეფასებული გაყიდვების ზრდა აქციაზე მოგების შემცირებასთან კომბინაციაში ასახავს იმ შეთანხმებას, რომ კომპანია აგრძელებს ბრძოლას ნედლეულის ხარჯებთან, რადგან ის პროპორციულად უფრო სწრაფად იზრდება, ვიდრე გაყიდვები – ხედავ, რომელიც არ არის წინააღმდეგობაში Nucor-ის მენეჯმენტის ხედვასთან, რაც გულისხმობს ნედლეულის ხარჯების გავლენას ზოგადად და კერძოდ ნარჩენი ფოლადის ფასებზე.

შეჯამება

ამ თავში განხილულია ფინანსური კონტროლის მასშტაბი და მისი ბუნება — ეს არის მიდგომა, რომელიც მოიცავს ფინანსურ ინფორმაციაზე დაყრდნობილი საქმიანობისა და მენეჯმენტის შეფასებას გარეგან და შინაგან პერსპექტივებთან მიმართებაში.

ორგანიზაციები იყენებენ ფინანსური კონტროლის ინფორმაციას იმის შესაფასებლად, თუ რამდენად კარგად ასრულებს დასახულ ამოცანებს ორგანიზაციის ერთეულები და რამდენად სწორად მიმდინარეობს პროცესი. მეათე თავში წარმოდგენილი იყო, თუ როგორ იყენებდნენ ორგანიზაციები ბიუჯეტს და მის გადახრებს პროცესისა და ორგანიზაციის ერთეულების შესაფასებლად. აღნიშნულ თავში განხილულია სხვადასხვა სახის პასუხისმგებლობის ცენტრები და ფინანსური ინფორმაციის როლი ორგანიზაციის ერთეულის საქმიანობის შეფასებისას. ორგანიზაციის ერთეულის მოგების წვლილის განსაზღვრის დროს ორგანიზაციები იყენებენ ტრანსფერულ ფასებს, რათა გაანაწილონ ერთობლივად გამომუშავებული შემოსავალი ცალკეულ ერთეულებზე.

აღნიშნულ თავში ასევე განხილულია ფინანსური კოეფიციენტების ანალიზი. ეს არის ფინანსური კონტროლის ფორმა, რომელსაც როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთ არსებული ანალიტიკოსები იყენებენ ორგანიზაციის ფინანსური საქმიანობის შესაფასებლად. ანალიტიკოსებს შეუძლიათ გამოიყენონ სხვადასხვა კოეფიციენტები ორგანიზაციის მოგებისა და შიდა ეკონომიკური სიჯანსაღის ზღვარის დადგენის მიზნით.

ძირითადი ტერმინები

ადმინისტრირებადი ტრანსფერული ფასები, 607
აქციის საბალანსო და საბაზრო ღირებულების კოეფიციენტი, 627
აქტივებზე უკუგების კოეფიციენტი, 620
ბალანსის სტრუქტურული ანალიზი, 617
ბაზარზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასები, 602
დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება, 613
დანახარჯებზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასი, 603
დანახარჯთა ცენტრები, 588
დებიტორული დავალიანების ბრუნვა, 626
დეცენტრალიზაცია, 583
დივიდენდური ნაყოფიერების კოეფიციენტი, 622
ეფექტიანობა, 610
ვალის კოეფიციენტი, 624
ზღვრული მოგების მარჟის კოეფიციენტი, 623
თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადი, 625
ინვესტიციის ცენტრები, 592
კოეფიციენტი ვალი/საკუთარი კაპიტალთან, 624
კონტროლირების პრინციპი, 593
მარაგების ბრუნვა, 626
მიმდინარე კოეფიციენტი, 624
მოგება აქციაზე, 622
მოგება-ზარალის სტრუქტურული ანალიზი, 619
მოლაპარაკებებზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასი, 607
მთლიანი აქტივების ბრუნვა, 627
მწარმოებლურობა, 610
ნარჩენი შემოსავალი, 612
ოპერატიული მოგების მარჟა, 623
პასუხისმგებლობის ცენტრი, 585
პროცენტის ხარჯის დაფარვის კოეფიციენტი, 625
საერთაშორისო ტრანსფერული ფასწარმოქმნა, 600
სეგმენტური მარჟის ანგარიში, 595
სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტი, 624
ტრანსფერული ფასწარმოქმნა, 600
უკუგება ინვესტიციაზე, 609
უკუგება საკუთარ კაპიტალზე, 621
ფასის გამომუშავების კოეფიციენტი, 627
ფინანსური კონტროლი, 582
ფინანსური ლევერეჯი, 621
შემოსავლების ცენტრები, 590
შიდა ფინანსური კონტროლი, 582
შიდა ტრანსფერული ფასწარმოქმნა, 600
წმინდა მოგების მარჟა, 623

კითხვები

12-1 რას ნიშნავს ფინანსური კონტროლი? (LO 1)
12-2 რა განსხვავებაა შიდა და გარე ფინანსურ კონტროლს შორის? (LO 1)
12-3 რა არის დეცენტრალიზაცია? (LO 2)
12-4 რას ნიშნავს კონტროლი დეცენტრალიზებული ორგანიზაციებისთვის? (LO 2)
12-5 რა არის პასუხისმგებლობის ცენტრი? (LO 2)
12-6 რა არის დანახარჯთა ცენტრი? (LO 3)
12-7 რას ნიშნავს შემოსავლის ცენტრში განაწილებული პასუხისმგებლობა? (LO 3)
12-8 როდის იყენებს ორგანიზაცია მოგების ცენტრებს? (LO 3)
12-9 რა არის ინვესტიციის ცენტრი? (LO 3)
12-10 რას მოითხოვს კონტროლირების პრინციპი? (LO 4)
12-11 როგორ ურთიერთობენ ერთმანეთთან პასუხისმგებლობის ცენტრები? (LO 3,4)
12-12 რას ნიშნავს სეგმენტური მარჟა? (LO 4)
12-13 რა არის *ბუნდოვანი რიცხვები* ბუღალტრული აღრიცხვაში? (LO 4)
12-14 რა არის ტრანსფერული ფასი? (LO 5)
12-15 რომელი ოთხი საფუძველი არსებობს ტრანსფერული ფასის რეგულირებისთვის? (LO 5)
12-16 რატომ ანაწილებენ შემოსავალს პასუხისმგებელ ცენტრებზე? (LO 3,6)
12-17 რატომ ანაწილებენ ორგანიზაციები დანახარჯებს პასუხისმგებელ ცენტრებზე? (LO 3,6)
12-18 რა არის უკუგება ინვესტიციაზე? (LO 7)
12-19 როგორ გავლენას ახდენს ეფექტიანობა (მოგების შეფარდება გაყიდვებთან) ინვესტიციის ამონაგებზე? (LO 7)
12-20 როგორ გავლენას ახდენს მწარმოებლურობა (გაყიდვების შეფარდება ინვესტიციასთან) ინვესტიციის ამონაგებზე? (LO 7)
12-21 რას ნიშნავს ნარჩენი შემოსავალი? (LO 7)
12-22 ფინანსური კონტროლის რომელმა სამმა მიზეზმა შეიძლება განაპირობოს არაეფექტიანი კონტროლი? (LO 1,2)
12-23 ფინანსური კონტროლის ინსტრუმენტების რომელ ორ ფართო ჯგუფს იყენებენ ანალიტიკოსები მოგებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის შესასწავლად? (LO 8)
12-24 რა არის ბალანსის სრუქტურულ ანალიზი და რა ორი მიზანი აქვს მას? (LO 8)
12-25 რა არის მოგება და ზარალის სტრუქტურული ანალიზი, რა გამოყენება აქვს მას? (LO 8)
12-26 რომელია ფინანსური კოეფიციენტების ექვსი ძირითადი ჯგუფი? (LO 8)

სავარჯიშოები

LO 2 12-27 ***დეცენტრალიზაციასთან დაკავშირებული საკითხები.*** რა პრობლემას ქმნის დეცენტრალიზაცია ორგანიზაციებში კონტროლთან დაკავშირებით?

LO 2 12-28 ***პასუხისმგებლობის ცენტრები უნივერსიტეტში.*** მოგვანოდეთ უნივერსიტეტში პასუხისმგებლობის ცენტრის მაგალითი.

LO 3 12-29 ***დანახარჯთა ცენტრი.*** მოგვანოდეთ პასუხისმგებლობის ცენტრის მაგალითი, რომელიც მიიჩნევა როგორც დანახარჯთა ცენტრი.

LO 3 12-30 ***შემოსავლების ცენტრი.*** მოგვანოდეთ პასუხისმგებლობის ცენტრის მაგალითი, რომელიც მიიჩნევა როგორც შემოსავლების ცენტრი.

LO 3 12-31 ***ინვესტიციის ცენტრი.*** თქვენი წარმოდგენიდან გამომდინარე, როგორ იმართება ქსელური ორგანიზაციები? ეთანხმებით იმას, რომ დიდი უნივერმაღის ერთი სავაჭრო ნერტილი განიხილება როგორც ინვესტიციის ცენტრი? რას იტყვით აღნიშნულ სავაჭრო წერტილში არსებულ ტექნიკური მომსახურების დეპარტამენტზე? რას იტყვით მაღაზიის ცალკულ დეპარტამენტზე?

LO 3 12-32 ***მრავალეროვნული კომპანიები და ინვესტიციის ცენტრები.*** მრავალი მრავალეროვნული კომპანია აფუძნებს მათ სრულ მფლობელობაში არსებულ შვილობილ კომპანიებს იმ ქვეყნებში ან რეგიონებში, სადაც ისინი ფუნქციონირებენ. აღნიშნული სრულ მფლობელობაში არსებული შვილობილი კომპანიები წარმოადგენენ თუ არა ინვესტიციის ცენტრებს? მოგვანოდეთ თქვენი განმარტება.

LO 3 12-33 ***პასუხისმგებლობის ცენტრები.*** დაადგინეთ სამი პასუხისმგებლობის ცენტრი სწრაფი - კვების რესტორანში და განმარტეთ როგორ გავლენას ახდენენ ისინი ერთმანეთზე.

LO 4 12-34 ***რეგულირება.*** თქვენი წარმოდგენიდან გამომდინარე, ქვემოთ ჩამოთვლილი რომელ მათგანს, ხარჯებს, შემოსავალს, მოგებას და ინვესტიციას, უნდა აკონტროლებდეს კინოს მენეჯერი?

LO 4 12-35 ***განყოფილების შემოსავლის გამოთვლა.*** მომსახურების კომპანია სთავაზობს მომხმარებელს გათბობის, კონდიცირებისა და წყალგაყვანილობის განახლების მომსახურებას, წარმოიდგინეთ, რომ ხართ განყოფილების შემოსავლის დათვლის პროცესში. რა პრობლემებს შეიძლება წააწყდეთ შემოსავლის დათვლისას?

LO 4 **12-36** ***კონტროლირება და შეფასება.*** ნარმოიდგინეთ, რომ თქვენ ხართ ფიტნეს კლუბის მენეჯერი, რომელიც ერთ-ერთ ქსელს წარმოადგენს. მოგვანოდეთ თქვენს მიერ არაკონტროლირებადი ხარჯის მაგალითი. რატომ არის მნიშვნელოვანი კონტროლირებადი და არაკონტროლირებადი ხარჯების გარჩევა ერთმანეთისგან?

LO 4 **12-37** ***კონტროლირება და მოტივაცია.*** მოგვანოდეთ ისეთი სიტუაციის მაგალითი, სადაც კონტროლირების პრინციპის განხორციელება ახდენს სასურველ გავლენას მოტივაციაზე. ასევე მოგვანოდეთ ისეთი სიტუაციის მაგალითი, რომლის დროსაც კონტროლირების პრინციპის დროებით შეჩერებას მოსდევს მოტივაციაზე სასურველი გავლენა.

LO 5, 6 **12-38** ***შიდა და საერთაშორისო ტრანსფერული ფასწარმოქმნა.*** ორგანიზაციებს შეიძლება ჰქონდეთ სურვილი გამოიყენონ ერთი ტრანსფერული ფასწარმოქმნა, საერთაშორისო ფასწარმოქმნის მხარდაჭერის მიზნით და მეორე, შიდა ტრანსფერული ფასწარმოქმნა მოტივაციის მიზნების მისაღწევად. განმარტეთ მიზეზი, თუ რატომ არ შეუძლიათ ორგანიზაციებს გამოიყენონ ორი ტრანსფერული ფასწარმოქმნა – ერთი საერთაშორისო საგადასახდო მიზნებისა და მეორე, მოტივაციის მიზნებისთვის.

LO 6 **12-39** ***ტრანსფერული ფასების არჩევა.*** როგორ შეიძლება შეირჩეს ხის მორის ტრანსფერული ფასი ორგანიზაციისთვის, რომელიც ჭრის ხეებს და ამუშავებს მორებს დასახერხ საწარმოში ან ქაღალდის მწარმოებელ კომპანიაში?

LO 6 **12-40** ***ტრანსფერული ფასების არჩევა.*** თევზის პროდუქტების მწარმოებელ კომპანიაში თევზმჭერი განყოფილება იჭერს თევზს და მიაქვს იგი გადამამუშავებელ განყოფილებაში, რომელიც თავის მხრივ მიანედის დამუშავებულ თევზს გაყიდვების განყოფილებას, რომელიც ყიდის მას მომხმარებელზე. როგორ შეიძლება განისაზღვროს შესაბამისი ტრანსფერული ფასი თევზმჭერი, გადამამუშავებელი და გაყიდვების განყოფილებებისთვის?

LO 6 **12-41** ***ბაზარზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასების გამოყენება.*** რა ძირითადი უპირატესობები და ნაკლოვანებები გააჩნია ბაზარზე დაფუძნებულ ტრანსფერული ფასების გამოყენებას?

LO 4, 6 **12-42** ***ბუნდოვანი რიცხვები.*** რატომ შეიმუშავეს ბუღალტრებმა გამოთქმა „ბუნდოვანი რიცხვები"?

LO 4, 6 **12-43** ***ხარჯების განაწილება.*** მაღაზია დაყოფილია ოთხ დეპარტამენტად: ავტომობილის პროდუქტების, სახლის პროდუქტების, საღებაეებისა და ტყის მასალების დეპარტამენტებად. როგორ გაანაწილებთ ხარჯებს როგორიცაა ცეცთა ცალკეულ დეპარტამენტზე?

LO 7 **12-44** ***ინვესტიციაზე უკუგების შეფასებასთან დაკავშირებული საკითხები.*** Green Company-მ მოამზადა შემდეგი ინფორმაცია მისი სამი დეპარტამენტისთვის:

განყოფილება	ინვესტიციის საწყისი ღირებულება	დეპარტამენტის მიმდინარე შემოსავალი
X	$560,000	$66,500
Y	532,000	64,400
Z	350,000	43,120

დავალება

ა. გამოთვალეთ თითოეული დეპარტამენტისთვის უკუგება ინვესტიციაზე და ნარჩენი შემოსავალი, ჩავთვალოთ, რომ კაპიტალის ღირებულება 10%-ს შეადგენს.

ბ. დაეუშვათ, რომ ცალკეული დეპარტამენტის დარჩენილი საბალანსო ღირებულება არის საწყისი ღირებულების ნახევარი. გამოიყენეთ დარჩენილი საბალანსო ღირებულება, როგორც ინვესტიციის შეფასება და გამოიანგარიშეთ უკუგება ინვესტიციაზე და ნარჩენი შემოსავალი. ჩავთვალოთ, რომ კაპიტალის ღირებულება 10%-ს შეადგენს.

გ. კომენტარი გააკეთეთ ა) და ბ) კითხვებში მიღებულ მონაცემებზე.

დ. თუ მენეჯერების დაწინაურება მოხდება ინვესტიციაზე უკუგებისა და ნარჩენი შემოსავლის საფუძველზე, მიმზიდველი იქნება ინვესტიციის განხორციელება ახალ უფრო ძვირადღირებულ აღჭურვილობაზე?

LO 7 12-45 ***ინვესტიციაზე უკუგების კომპონენტები.*** Alpha Company-ის სურვილია შეისწავლოს გაყიდვების მარჟა და ინვესტიციაზე უკუგების დროს აქტივების ბრუნვის კომპონენტები მისი სამივე დეპარტამენტისთვის და შესაბამისად მოამზადა ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია:

დეპარტამენტი	ინვესტიციები	დეპარტამენტის ოპერატიული შემოსავალი	გაყიდვები
E	$575,000	$75,000	$500,000
F	700,000	91,000	542,000
G	1,000,000	176,000	763,000

დავალება

ა. გამოთვალეთ თითოეული დეპარტამენტისთვის უკუგება ინვესტიციაზე, გაყიდვების მარჟა და აქტივების ბრუნვა.

ბ. შეადარეთ კოეფიციენტები, შეაფასეთ და კომენტარი გააკეთეთ თითოეულ დეპარტამენტზე, რომელიც გამოითვალეთ ა) კითხვაში.

LO 7 12-46 ***ინვესტიციაზე უკუგების კოეფიციენტების თვისებები.*** მოგებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები დგანან იმ მოთხოვნის წინაშე, რომ უნდა იქნეს გამომუშავებული ინვესტიციაზე უკუგების მინიმალური დონე. ზოგიერთი ბიზნესი ეყრდნობა შემოსავლის მაღალ თანაფარდობას გაყიდვებთან. სხვა ბიზნესი გაყიდვების მაღალ თანაფარდობას ინვესტიციებთან. მოგვაწოდეთ ამ ტიპის ბიზნესის მაგალითები და განმარტეთ რა თვისებები გააჩნია თითოეულ მათგანს.

LO 7 12-47 ***აქტივების გამოყენების (მწარმოებლურობის) კოეფიციენტი.*** რატომ შეიძლება მოგვცეს პროდუქციის წარმოების პროცესის არასწორი სურათი, მწარმოებლურობის კოეფიციენტის გამოთვლისას, თუ წარმოებული პროდუქციის ღირებულების ნაცვლად გამოვიყენებთ ერთეულებს. მოგვაწოდეთ მაგალითი.

LO 7 12-48 ***ნარჩენი შემოსავლის დათვლა.*** ბიზნესი, რომელთა ინვესტორები მოითხოვენ 8%-იან ამონაგებს ინვესტიციაზე, აფიქსირებენ 1 მილიონი დოლარის შემოსავალს 20 მილიონი დოლარის ინვესტიციაზე. როგორია ნარჩენი შემოსავალი?

LO 7 12-49 ***ნარჩენი შემოსავალი სხვადასხვა პროდუქტის მწარმოებელ კომპანიაში.*** ოპერაციების ანალიზის შედეგად კომპანიამ, რომელიც აწარმოებს სპორტულ საქონელს დაადგინა, რომ შემოსავალი, რომელიც გამომუშავდება გოლფის, თხილამურების, ჩოგბურთის და ფეხბურთის პროდუქციიდან შესაბამისად შეადგენს 3.5, 7.8, 2.6 და 1.7 მილიონ დოლარს. ბუღალტერი დარწმუნებულია, რომ ინვესტიციის დონე პროდუქციის ამ ხაზებისთვის შესაბამისად არის 35, 50, 45 და 23 მილიონი დოლარი. გამოიყენეთ ნარჩენი შემოსავლის ანალიზი ცალკეული პოდუქციის ხაზის საქმიანობის შეფასებისთვის. ჩავთვალოთ, რომ ორგანიზაცია მოითხოვს 10%-იან ამონაგებს ინვესტიციაზე.

LO 1, 2, 8 12-50 ***ერთი კოეფიციენტის ღირებულება.*** მოგვაწოდეთ მაგალითი იმისა, რომ ფინანსური კოეფიციენტის მხოლოდ ერთ მონაცემზე დაყრდნობა გვაძლევს ან არაზუსტ ან მნიშვნელობადაკარგულ შედეგს.

LO 8 12-51 ***ფინანსური ანგარიშგებების სტრუქტურული ანალიზი, მომგებიანობა, ეფექტიანობა და საბაზრო ღირებულების კოეფიციენტები.*** Cotter Company-ს ბალანსი და მოგება-ზარალის ანგარიში 2005 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით შემდეგი სახისაა:

COTTER COMPANY-ის ბალანსი, 2005 წლის 31 დეკემბრი

აქტივები	
მიმდინარე აქტივები	
ნაღდი ფული	$35,000
ლიკვიდური ფასიანი ქაღალდები	60,000
დებიტორული დავალიანება	45,000
მარაგები	215,000
წინასწარ გაწეული ხარჯები	45,000
მთლიანი მიმდინარე აქტივები	400,000
ქონება, ქარხანა, და აღჭურვილობა, (წმინდა)	1,300,000
მთლიანი აქტივები	**$1,700,000**

ვალდებულებები და სააქციო კაპიტალი	
ვალდებულებები	
მიმდინარე ვალდებულებები	$105,000
გრძელვადიანი ვალი	420,000
მთლიანი ვალდებულებები	525,000
სააქციო კაპიტალი	
ჩვეულებრივი აქციები, $15 ერთ აქციაზე	$150,000
საემისიო კაპიტალი	300,000
გაუნაწილებელი მოგება	725,000
მთლიანი სააქციო კაპიტალი	1,175,000
მთლიანი ვალდებულებები და სააქციო კაპიტალი	$1,700,000

Cotter Company
მოგება-ზარალის დეკლარაცია
2005 წლის 31 დეკემბრისთვის

გაყიდვები	$2,500,000
გაყიდვების თვითღირებულება	975,000
ზღვრული მოგება	1,525,000
გაყიდვების, საერთო და ადმინისტრაციული ხარჯები	945,000
ოპერატიული მოგება	580,000
პროცენტის ხარჯი	38,000
მოგება დაბეგვრამდე	542,000
საშემოსავლო გადასახადი	216,800
წმინდა მოგება	$325,200

დავალება

ა. წარმოადგინეთ ბალანსის და მოგება-ზარალის დეკლარაციის (მონატერული ფორმის მიხედვით) სტრუქტურული ანალიზი.

ბ. ჩვეულებრივი აქციების ფასი ერთ აქციაზე შეადგინა $125 დოლარს წლის ბოლოს და დივიდენდები ერთ აქციაზე იყო $3.45 დოლარი. გამოთვალეთ შემდეგი კოეფიციენტები:

- უკუგება აქტივებზე
- უკუგება სააქციო კაპიტალზე
- მოგება აქციაზე
- დივიდენდური ნაყოფიერების კოეფიციენტი
- ზღვრული მოგების მარჟა
- ოპერატიული მოგების მარჟა
- წმინდა მოგების მარჟა
- ფასის შემოსავლის კოეფიციენტი
- აქციის საბალანსო და საბაზრო ღირებულების კოეფიციენტი

LO 8 12-52 ***ფინანსური ლევერჯი, ლიკვიდურობა და მწარმოებლურობის კოეფიციენტები.*** გამოთვალეთ ქვემოთ მოცემული კოეფიციენტები ფინანსური ანგარიშისთვის, რომელიც მოცემულია სავარჯიშოში 12-51:

- კოეფიციენტი ვალი/სააქციო კაპიტალთან
- ვალის კოეფიციენტი
- მიმდინარე კოეფიციენტი
- სწრაფი ლიკვიდურობის კოეფიციენტი
- პროცენტის ხარჯის დაფარვის კოეფიციენტი
- დებიტორული დავალიანების ბრუნვა
- მთლიანი აქტივების ბრუნვა

ამოცანები

LO 2, 3, 4 **12-53** ***პასუხისმგებლობის ცენტრის ტიპის არჩევა.*** ქვემოთ ჩამოთვლილი ერთეულებისთვის განსაზღვრეთ რომელია ყველაზე შესაფერისი პასუხისმგებლობის ცენტრი; დანახარჯთა ცენტრი, მოგების ცენტრი, ინვესტიციის ცენტრი და განმარტეთ, რატომ გააკეთეთ ეს არჩევანი.

ა. ლაბორატორია საავადმყოფოში
ბ. რესტორანი უნივერმაღში
გ. კომპიუტერული მომსახურების ჯგუფი სადაზღვეო კომპანიაში
დ. ტექნიკური მომსახურების დეპარტამენტი ქარხანაში
ე. მომხმარებლის მომსახურების დეპარტამენტი საფოსტო შეკვეთების კომპანიაში
ვ. საწყობი, რომელიც გამოიყენება სადისტრიბუციო საქონლის შესანახად დიდ ქალაქში
ზ. დივერსიფიცირებული კორპორაციის მიერ შესყიდული გამომცემლობა

LO 4 **12-54** ***საერთო ხარჯების განაწილება დანახარჯთა ცენტრებზე.*** თქვენ გადაწყვიტეთ დაყოთ ქარხანა დანახარჯთა ცენტრებად. როგორ გაანაწილებდით ცვეთის ხარჯებს ქარხანაზე, რომელიც ქმნის ინდივიდუალურ დანახარჯთა ცენტრებს?

LO 4 **12-55** ***კონტროლირების პრინციპის განხორციელება.*** ყველაზე ფართოდ მიღებული პრინციპია კონტროლირების პრინციპი, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციის შემადგენელი ერთეულები და ადამიანები ანგარიშვალდებულნი არიან იმის მიმართ, რასაც ისინი აკონკრეტებენ.

დავალება

ა. შეარჩიე რაიმე სამუშაო და მოიყვანეთ თითო-თითო მაგალითი სამუშაოს იმ ნაწილისა რომლის კონტროლიც თქვენ შეგიძლიათ და რის გაკონტროლებასაც ვერ განახორციელებთ.
ბ. თქვენს მიერ მოყვანილ მაგალითში, რომელიც გულისხმობს, რომ პასუხისმგებელი ხართ სამუშაოს გარკვეული ნაწილის მიმართ, თქვენი აზრით, მისი კონტროლი შეუძლებელია გარკვეული საქმიანობის გარეშე?

LO 4 **12-56** ***სეგმენტის მარჟა.*** ქვემოთ მოცემულია ინფორმაცია კომპანია Paragon-ის სამი პროდუქტის ხაზის შესახებ:

	პროდუქციის ხაზი		
	1	2	3
შემოსავალი	$7,160,000	$1,900,000	$4,200,000
გაყიდვების ცვალებადი ხარჯის პროცენტი	60%	50%	40%
სხვა ხარჯები	$859,200	$237,500	$693,000
განაწილებულია პირდაპირად კორპორატული ხარჯები	$349,000	$156,000	$698,000
განაწილებულია პირდაპირად კორპორატული ხარჯები	$570,800	$206,500	$24,000

დავალება

ა. გააკეთეთ კომპანია Paragon-ის ანგარიში სეგმენტური მარჟის შესახებ.
ბ. განმარტეთ, რატომ არის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციის ერთეულისთვის მიღებული სეგმენტური მარჟის ფრთხილი ინტერპრეტაცია.

LO 4 **12-57** ***არამომგებიანი სეგმენტების ამოღება.*** ინტერნეტში მოიძიეთ თემა შემდეგ საკითხზე „წამგებიანი მაღაზიების დახურვა". მოიყვანეთ კომპანიის მაგალითი, რომელმაც დახურა მისთვის არამომგებიანი მაღაზიები ან სხვა სეგმენტები. განმარტეთ, რომელ საკითხებზე გაამახვილა ყურადღება კომპანიამ არამომგებიანი სეგმენტების დახურვისა და დარჩენილი სეგმენტების მომგებიანობის გაზრდის დროს.

LO 5, 6 **12-58** ***ტრანსფერული ფასი და დეპარტამენტის ერთეულის ავტონომია.*** თქვენ ხართ მენარმე, რომელიც მუშაობს სამთავრობო სტრუქტურებისთვის. დეპარტამენტის მენეჯერი ახდენს საგნების აუდიტს ტრანსფერული ფასისთვის, იგი

უფლებამოსილია აუდიტის ჯგუფისგან, რომელიც აუდიტის მომსახურებით არის დაკავებული. მენეჯერი ფიქრობს: „თუ მე უნდა გადავიხადო აღნიშნული მომსახურებებისთვის, მაშინ უნდა გამაჩნდეს უფლება შევიძინო ისინი გარე მომწოდებლისგან, რომელიც მზად იქნება შესთავაზოს მათ ჩემი თავი უფრო დაბალი ფასის ფარგლებში". თქვენ გთხოვეს იყოთ შუამავალი ამ საკითხის განხილვის დროს. რას გააკეთებდით?

LO 5, 6 12-59 ***ტრანსფერული ფასწარმოქმნა და გარედან მიღებული შესაძლებლობები.*** Deterson Electronics ანარმოებს სისტემურ დაფებს კომპიუტერებისთვის. კომპანიაში ფუნქციონირებს ორ დეპარტამენტი: წარმოებისა და პროგრამირების. წარმოების დეპარტამენტი ქმნის დაფებს და პროგრამირების ნაწილი ახდენს მის პროგრამირებას მომხმარებლის მოთხოვნების გათვალისწინებით.

წარმოების დეპარტამენტში ერთეულზე საშუალო მთლიანი ხარჯი შეადგენს დაახლოებით $450 დოლარს. საშუალო მთლიანი ხარჯი განეული პროგრამირების ნაწილში არის დაახლოებით $100 დოლარი. ერთეულის საშუალო გასაყიდი ფასია $700 დოლარი. კომპანია ამჟამად მუშაობს სრული სიმძლავრით და შესაბამისად, წარმოების მოცულობის გაზრდა არ წარმოადგენს შესაძლო ალტერნატივას.

წარსულში ორიეე დეპარტამენტის მენეჯერმა მოილაპარაკა ტრანსფერულ ფასთან დაკავშირებით. საშუალო ტრანსფერული ფასი არის $500 დოლარი, რაც გულისხმობს, რომ წარმოების დეპარტამენტის მოგება შეადგენს $50 დოლარს და პროგრამირების ნაწილის მოგება არის $100 დოლარი ერთეულზე. თითოეული მენეჯერი იღებს პრემიას, რომელიც დეპარტამენტისთვის განსაზღერული მოგების პროპორციულია.

წარმოების დეპარტამენტის მენეჯერმა კარენ ბარტონმა განაცხადა, რომ ის მეტად ვერ მოამარაგებს პროგრამირების ნაწილს. სემ დრაპერი, რომელიც არის კომპიუტერების მწარმოებელი კომპანია Koala Eletronics-ის აღმასრულებელ დირექტორი შესყიდვების სფეროში მზად არის შეიძინოს ყველა დაფა, რასაც კარების გამყოფილება აწარმოებს და გადაიხადოს დაფებისთვის $650 ერთეულზე. შედეგად, პროდუქციით მომარაგება და გრძელვადიანი კონტრაქტის დადება შესაძლებელია მოხდეს ამ პირობით. კარენმა აღნიშნა, რომ ის შესთავაზებს დაფებს პროგრამირების დეპარტამენტს $625 იმ პირობით, რომ გაყიდვისა და დისტრიბუციის ხარჯები შემცირებული იქნება შიდა გაყიდვებით. ნეილ ვილსონმა, პროგრამირების ნაწილის მენეჯერმა არ მიიღო აღნიშნული შეთავაზება, რადგან ასეთი ტრანსფერული ფასის შემთხვევაში დეპარტამენტს ექნება დანაკარგი.

ნეილმა მიმართა შანონ მაკდონალდს, კომპანიის გენერალურ მენეჯერს თხოვნით, რომ კარენისთვის აეკრძალათ კომპანიის გარეთ გაყიდვების უფლება. ნელმა აღნიშნა, რომ მას არ შეუძლია შეისყიდოს დაფები $640 დოლარზე ნაკლებად გარე მომწოდებლისაგად, აქედან გამომდინარე, კაენისთვის კომპანიის გარეთ პროდუქციის გაყიდვის ნების დართვა ნიშნავს მისი დეპარტამენტის განადგურებას.

დავალება

ა. როგორ ტრანსფერულ ფასს შესთავაზებდით? რატომ?

ბ. რა რეკომენდაციებს მისცემდით პროგრამირების დეპარტამენტს?

LO 7 12-60 ***უკუგება ინვესტიციაზე.*** მიშელ გუტიერესი, FX კორპორაციის დეტალების უზრუნველყოფის დეპარტამენტის მენეჯერი განიხილავს ახალი ინვესტიციის შესაძლებლობას თავისი დეპარტამენტისთვის. დეპარტამენტს გააჩნია ინვესტიციები 4,000,000 დოლარის ოდენობით და მიმდინარე შემოსავალი შეადგენს 600,000 დოლარს. ახალი ინვესტიცია 500,000 დოლარის ფარგლებში ხელს შეუწყობს კორპორაციის სტრატეგიის განხორციელებას და მოიტანს ოპერატიულ შემოსავლის ზრდას მომავალი წლისთვის 50,000 დოლარის ოდენობით, რომელიც კორპორაციის აზრით წარმოადგენს უკუგების მისაღებ მაჩვენებელს.

დავალება

ა. როგორია აღნიშნული დეპარტამენტის მიმდინარე უკუგება ინვესტიციაზე (ROI)?

ბ. როგორი იქნება მიმდინარე უკუგება ინვესტიციაზე, თუ მიშელი ახალ ინვესტიციას განახორციელებს?

გ. დავუშვათ, რომ მიშელის კომპენსაცია მოიცავს ხელფასს, რომელსაც ემატება მისი დეპარტამენტის პროპორციული პრემია. როგორ ფიქრობთ მიშელის კომპენსაცია უფრო მაღალია ახალი ინვესტიციის დროს თუ მის გარეშე?

დ. შესთავაზეთ ცვლილებები კორპორაციის მენეჯმენტს, რომელიც კორპორატიული მიზნებიდან გამომდინარე უკეთესად განსაზღვრავს საქმიანობის შეფასებასა და პრემიებს.

LO 7 **12-61** ***უკუგება ინვესტიციაზე და ნარჩენი შემოსავალი.*** Newburg Flyers აქვს სპორტის ძირითად სახეობებში ფრენჩაიზი და ფლობს შენობას ქალაქ ნიუბერგის ბოლოში. შენობა აშენებული იქნა 1940 წელს და მისი ღირებულება შეადგენდა $5,000,000 დოლარს. იგი მთლიანად ამორტიზირებულია და კომპანიის ბუღალტრულ დოკუმენტაციაში მისი ნომინალური ღირებულება შეადგენს $1 დოლარს. მინა, რომელზეც შენობა აშენდა 1940 წელს შესყიდული იქნა 1935 წელს $100,000 დოლარად და შეფასებულია ამ თანხის ფარგლებში კომპანიის ბუღალტრული აღრიცხვის მიზნებიდან გამომდინარე. ლიცენზიის ღირებულება, რომელიც წარმოადგენს კომპანიის ძირითად ინვესტიციას $100,000 დოლარია.

შენობის მიმდინარე ღირებულება შეფასებულია $200,000 დოლარად, მინა $20,000,000 დოლარად და წარმოადგენს ქონების წმინდა ღირებულებას იმ შემთხვევაში თუ არსებული შენობა დაინგრევა და ჩანაცვლდება ოფისებისა და მაღაზიების კომპლექსით. ფრენჩაიზის მიმდინარე ღირებულება თუ ჩავთვლით, რომ ლიგის მფლობელები დათანხმდებიან ფრენჩაიზის გაყიდვაზე არის $50,000,000 დოლარი.

დავალება

ა. იმ შემთხვევაში თუ გუნდი გამოიმუშავებს შემოსავალს დაახლოებით $3,000,000 დოლარის ფარგლებში წელინადში, როგორი იქნება უკუგება ინვესტიციაზე წმინდა საბალანსო ღირებულებისა და საწყისი ღირებულების გამოყენებით, რომლებიც ინვესტიციის შეფასების საშუალებას წარმოადგენს? კალკულაციის დროს მხედველობაში ნუ მიიღებთ დაბეგვრას.

ბ. დავუშვათ, რომ კომპანიის კაპიტალის ღირებულება არის 15%, იმ შემთხვევაში თუ გუნდი მიიღებს მოგებას დაახლოებით 3,000,000 დოლარს, გამოთვალეთ ნარჩენი შემოსავალი წმინდა საბალანსო ღირებულებისა და საწყისი ღირებულების გამოყენებით, რომლებიც ინვესტიციის შეფასების საშუალებას წარმოადგენს? კალკულაციის დროს მხედველობაში ნუ მიიღებთ დაბეგვრას.

LO 7 **12-62** ***დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების გამოთვლასთან დაკავშირებული პრობლემები.*** ბანკი განიხილავს დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების გამოყენებას იმ სერვისების განსაზღვრის დროს, რომლებიც მოითხოვს გაუმჯობესებას ან გაუქმებას. რა პრობლემები შეიძლება შეექმნას ბანკს იმ სერვისების დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების გამოთვლის დროს, რომლებსაც ის სთავაზობს მომხმარებელს?

LO 7 **12-63** ***სავარაუდო დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების შეფასება.*** სნრაფი კვების რესტორნების ქსელის მეპატრონემ გადაწყვიტა გამოიყენოს დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება ცალკეული რესტორნის მენეჯერის საქმიანობის შესაფასებლად. რას ფიქრობთ აღნიშნულ იდეასთან დაკავშირებით?

LO 7 **12-64** ***ნარჩენი შემოსავალის გამოყენება.*** ნარჩენი შემოსავალის ანალიზის შედეგად კომპანიის მფლობელმა, რომელიც აწარმოებს და ამონტაჟებს საცურაო აუზებს გადაწყვიტა დახუროს ნარმოების პროცესი, რაც მიმდინარე წლის პერიოდში უარყოფით ნარჩენ შემოსავალზე მიუთითებს. არის თუ არა ეს ნაბიჯი სათანადო რეაგირება აღნიშნულ ინფორმაციაზე?

LO 7 **12-65** ***კონფლიქტი ორგანიზაციის და ინდივიდუალურ მიზნებს შორის.*** Strathcona Paper გასცემს პრემიას თავისი მენეჯერებისთვის დაბეგვრის შემდეგ მიღებული აქტივების ინვესტიციაზე უკუგების მიხედვით, იმ აქტივებისა, რომლებსაც ისინი მართავენ. რაც უფრო მაღალია უკუგება ინვესტიციაზე, მით უფრო მაღალია პრემია. კომპანია იყენებს წმინდა საბალანსო ღირებულებას იმ აქტივების შესაფასებლად, რომლებიც ჩართულია ინვესტიციაზე უკუგების კალკულაციის დროს. კომპანიის კაპიტალის ღირებულება არის 12% დაბეგვრის შემდეგ. ორგანიზაციის დაბეგვრის განაკვეთი შეადგენს 35%-ს.

ლოჯისტიკის დეპარტამენტის მენეჯერი დადგა მოძველებული სატვირთო მანქანების შეცვლის შესაძლებლობის წინაშე. დეპარტამენტის მიმდინარე წმინდა

მოგება დაბეგვრის შემდეგ შეადგენს 7 მილიონ დოლარს და მიმდინარე საინვესტიციო ბაზა შეფასებულია 50 მილიონ დოლარად. მიმდინარე წმინდა შემოსავალი დაბეგვრის შემდეგ და მიმდინარე საინვესტიციო ბაზა ახალი სატვირთო მანქანების არ არსებობისას მოსალოდნელია, რომ დარჩება არსებულ დონეზე.

ინვესტიციის შესაძლებლობა ჩაანაცვლებს არსებულ სატვირთო მანქანებს, რომელთა წმინდა საბალანსო ღირებულება დაახლოებით 100,000 დოლარია ახალი სატვირთო მანქანებით, რომელთა ღირებულება 50 მილიონ დოლარს შეადგენს ძველი სატვირთო მანქანების გაცვლით მიღებული წმინდა შეღავათის ხარჯზე. ძველი სატვირთო მანქანების შენარჩუნების შემთხვევაში ისინი ფუნქციონირებას შეძლებენ შემდეგი 5 წლის მანძილზე და არ ექნებათ სალიკვიდაციო ღირებულება. ახალი სატვირთო მანქანები იმუშავებს 5 წლის მანძილზე, ექნება ნულოვანი სალიკვიდაციო ღირებულება და ძველი მანქანებისგან განსხვავებით ნაღდი ფულის ნაკადის ზრდას გამოიწვევს (გაზრდილი შემოსავლისა და ოპერატიული ხარჯების შემცირების ხარჯზე) დაახლოებით 16 მილიონი დოლარით წელინადში. შესყიდვის შემთხვევაში ახალი სატვირთო მანქანების ამორტიზირება მოხდება აღრიცხვისა და საგადასახადო მიზნებისთვის წრფივი ცვეთის მეთოდით.

დავალება

ა. კომპანიის ინტერესიდან გამომდინარე უნდა განხორციელდეს აღნიშნული ინვესტიცია? გაამყარეთ, თქვენი დასკვნა წმინდა მიმდინარე ღირებულების გამოთვლებით.

ბ. მენეჯერის თვალთახედვიდან გამომდინარე უნდა განხორციელდეს აღნიშნული ინვესტიცია?

გ. თუ მენეჯერი პრემიას მიიღებდა დაბეგვრის შემდეგ ნარჩენი შემოსავლის მიხედვით, ექნებოდა მას მსგავსი ინვესტიციის განხორციელების სურვილი? განმარტეთ.

LO 1, 2, 3, 4 **12-66** ***სტრატეგია და კონტროლი.*** მრავალ ადამიანს სჯერა, რომ წარმატებულ კომპანიაში აქცენტის გაკეთება კონტროლზე მოიცავს სტრატეგიულ ინიციატივებს. ქვემოთ მოცემული თითოეული კომპანიისთვის განსაზღვრეთ ფინანსური კონტროლის სისტემის მიერ შეფასებული სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი და განმარტეთ რატომ არის თითოეული მათგანი მნიშვნელოვანი. რომელი არსებითი ინფორმაცია არ ფასდება ფინანსური კონტროლის სისტემის მიერ თითოეული ორგანიზაციის შემთხვევაში?

ა. კომპანია, რომელიც საკაბელო ტელევიზიის სერვისის მიწოდებას ახორციელებს თავისი აბონენტებისთვის.

ბ. სიმფონიური ორკესტრი.

გ. კომპანია, რომელიც კონსერვირებულად დამზადებული სუპის გაყიდვით არის დაკავებული.

დ. სამთავრობო სააგენტო, რომელიც თავისი კლიენტებისთვის სამუშაოს პოვნაზე არის პასუხისმგებელი.

ე. აუდიტორული კომპანია.

ვ. კომპანია, რომელიც მაღალი მოდის ტანსაცმელის გაყიდვას ახორციელებს.

LO 2 **12-67** ***ორგანული და მექანიკური ორგანიზაციები.*** კვლევების შედეგად გამოიყო ორი უკიდურესი ფორმის ორგანიზაციები. ორგანული კომპანიები არის სრულად დეცენტრალიზებული და მცირე წესების მქონე. უმეტესი ადამიანი თანხმდება, რომ პროგრამირების უზრუნველყოფის ორგანიზაციები ორგანული კომპანიებია. მექანიკური ორგანიზაციები ცენტრალიზებულია და ისინი იყენებენ მრავალ წესს მართვისთვის. სამთავრობო ორგანიზაციები მექანიკურს მიეკუთვნება.

ეთანხმებით ზემოთ მოცემულ მაგალითებს? მოგვანოდეთ თქვენი თითოეული ტიპის ორგანიზაციების მაგალითები და ასევე განმარტეთ, თუ რატომ მიაკუთვნებთ მათ ორგანიზაციების მოცემულ კლასიფიკაციას.

LO 2, 3, 4 **12-68** ***ჯგუფური და ინდივიდუალური კონფლიქტები.*** მოიყვანეთ ისეთი ორგანიზაციის მაგალითი, რომელშიც ძალიან მნიშვნელოვანია სხვადასხვა ფინანსური ერთეულების მჭიდრო კოორდინაცია ორგანიზაციის მთლიანი წარმატების

მისაღწევად. გვიჩვენეთ საქმიანობის შეფასების მაჩვენებლებმა, რომლებიც მხოლოდ ცალკე არსებული ერთეულის საქმიანობაზეა კონცენტრირებული როგორ შეიძლება წარმოშვას პრობლემები ორგანიზაციაში.

LO 2, 3, 4 12-69 ***დეპარტამენტების საქმიანობების კოორდინირება.*** მრავალი წლის მანძილზე ავტომობილის მწარმოებელი კომპანიები იყო მეტად დეცენტრალიზებული ფუნქციების თვალსაზრისით. ფუნქციათა მეტისმეტი დეცენტრალიზაციის აშკარა შედეგი სახეზე იყო, როცა გარკვეული მიზნის მისაღწევად საჭირო ხდებოდა ყველა ჯგუფის ერთად მუშაობა. მაღალი ხარისხის ინტეგრაცია აუცილებელია ახალი ავტომობილის დიზაინის დროს. ავტომობილის მწარმოებლების ფუნქციური დეცენტრალიზაცია მოიცავდა შემდეგს: ავტომობილის დიზაინის ტრადიციული მიდგომას ახორციელებდა მარკეტინგის ჯგუფი, რაც კონცეფციის განსაზღვრას გულისხმობს. დიზაინის ჯგუფი შემდეგ ქმნიდა ავტომობილს, რომელიც ასახავდა მარკეტინგის ჯგუფის იდეას, მაგრამ აერთიანებდა დიზაინის ჯგუფის მიერ განსაზღვრულ ტექნიკურ მოთხოვნებსა და ესთეთიკას. შემსყიდველთა ჯგუფი შემდეგ ადგენდა დიზაინისთვის საჭირო ნაწილებს და ახდენდა მათ მოდიფიკაციას, რათა ყველა ნაწილის წარმოება ან შესყიდვა მომხდარიყო. საბოლოოდ, მწარმოებელთა ჯგუფი ცვლიდა დიზაინს, რათა აესახა წარმოების პროცესის ბუნება და შესაძლებლობები. მთლიან პროცესს სჭირდებოდა დაახლოებით 4 წელი და შედეგად იღებდენ ავტომობილს, რომელიც ძალიან შორს იდგა საწყისი დიზაინისგან.

მოცემული შემთხვევისთვის რა მიგაჩნიათ არასწორად? როგორ შეიძლებოდა პროცესის გაუმჯობესება?

LO 1, 2, 3, 4 12-70 ***ფინანსური კონტროლის დროს არჩევანის გაკეთება.*** Bennington Home Products სახლისთვის საჭირო საგნების გაყიდვით არის დაკავებული. ის მომწოდებლებისგან მიღებული პროდუქციის გაყიდვას ახდენს მთელს მსოფლიოში. პროდუქტები დაყოფილია ჯგუფების მიხედვით. მაგალითად, მსგავს ჯგუფებში შედის იატაკის მოვლისთვის საჭირო ნივთები, სამზარეულოს საგნები, ქაღალდისგან წარმოებული ნივთები. კომპანია ყიდის თავის პროდუქციას მთელს მსოფლიოში რეგიონალური ოფისების საშუალებით და აქვს საწყობები ყველა ქვეყანაში. გემოვნებისა და გემოს მხრივ არსებული განსხვავების გამო პროდუქციის ხაზი და თავად პროდუქცია იცვლება ქვეყნების მიხედვით.

რეგიონალურ ოფისებს ჰყავთ ადმინისტრაციული პერსონალი, რომელიც იღებს შეკვეთებს და ასრულებს ოფისის ჩვეულებრივ ადმინისტრაციულ ფუნქციებს, ასევე მათ ჰყავთ გაყიდვების პერსონალი, რომელიც ცალკეული რეგიონის მაღაზიებში პროდუქციის გაყიდვით არის დაკავებული. რეგიონალური ოფისები მიჩნეულია საინვესტიციო ცენტრებად, რადგან ისინი პასუხისმგებელია შემოსავალზე, ხარჯებსა და ინვესტიციის დონეზე. რეგონალური ოფისების ფუნქციაში შედის ახალი პოდუქციის შესახებ რეკომენდაციის გაწევა.

კორპორაციული ოფისი მართავს რეგიონალურ ოფისებს, ანესრიგებს რეგიონალური ოფისებიდან მიღებულ შეკვეთებს მომწოდებლებთან. კორპორატიული ოფისი ახორციელებს შეკვეთას სამი მიზეზის გამო. პირველი მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ მსგავსი მოქმედებით თავიდან იქნება აცილებული ერთი და იგივე შეკვეთის გაცემის შესაძლებლობა, მეორე მიზეზის მიხედვით ერთი ოფისი, რომელიც მართავს შეკვეთებს აღჭურვილია უფრო მეტი ფუნქციებით, რაც საჭიროა მომწოდებლებთან ურთიერთობის დროს, და მესამე ერთ ოფისს შეუძლია შეიძინოს გარკვეული გამოცდილება, იპოვოს და მოლაპარაკება გამართოს მომწოდებლებთან უნიკალური და ინოვაციური პროდუქტის შეძენის მიზნით.

დავალება

ა. აღწერეთ ფინანსური კონტროლის შესაფერისი სისტემა რეგიონალურ დონეზე.

ბ. აღწერეთ ფინანსური კონტროლის შესაფერისი სისტემა კორპორაციულ დონეზე.

გ. განმარტეთ, რატომ არ უნდა იყოს გამოყოფილი ფინანსური კონტროლის სისტემები

LO 4 12-71 ***არაკონტროლირებადი მოვლენების დროს პასუხისმგებლობის განაწილება.*** ზოგიერთი ადამიანი და ორგანიზაცია ფიქრობს, რომ კონტროლირებადი და არაკონტროლირებადი მოვლენების შესახებ დისკუსია ახდენს ყურადღების გადატანას სხვა საკითხებზე, რადგან იგი იწვევს ზედმეტ წუხილსა და ფიქრს, რაც

დანაშაულის გადანაწილებას უკავშირდება. ადამიანები აცხადებენ, რომ უფრო მნიშვნელოვანია პრობლემების გადაჭრის გზების ძიება, ვიდრე მისაღები და მიუღებელი მოვლენების დროს პასუხისმგებლობის განსაზღვრა.

დავალება

ა. რას ფიქრობთ მსგავს მოსაზრებასთან დაკავშირებით?

ბ. როცა ორგანიზაცია გადადის მართვადი საქმიანობის შეფასებისა და ამის მიხედვით პრემიების გაცემის პროცესზე, რა ცვლილებებს უნდა მოველოდეთ ორგანიზაციის სტრუქტურაში?

LO 6 **12-72** ***ახალი პროდუქციის შესაძლებლობა და ტრანსფერული ფასწარმოქმნა.*** Plevna Manufacturing აწარმოებს და დისტრიბუციას უწევს ქარხნული წესით დამზადებულ პატარა სახლებს, რომელიც წარმოდგენილია კომპლექტის სახით. კომპლექტი შეიცავს ყველა ნაწილს, რომელიც სახლის ასაწყობად არის საჭირო. მშენებელს მხოლოდ მოეთხოვება სახლის აწყობა ფუნდამენტზე.

კომპანიაში ფუნქციონირებს ორი დეპარტამენტი: წარმოებისა და გაყიდვების. თითოეული მათგანი ფასდება მათი მოგების საფუძველზე. ტრანსფერული ფასი წარმოებისა და გაყიდვების დეპარტამენტს შორის მოიცავს ცვალებად ხარჯს დამატებული 10%, რაც მთლიანობაში შეადგენს დაახლოებით 33,000 დოლარს. ერთი კომპლექტის გასაყიდი ფასი დაახლოებით არის 40,000 დოლარი და გაყიდვებისა და დისტრიბუციის ხარჯები შეადგენს 5,000 დოლარს ერთ კომპლექტზე.

მთლიანი ხარჯები, რომელიც მოცულობის პროპორციულად არ იცვლება კომპანიაში დაახლოებით არის 2,000,000 დოლარი წელიწადში, აქედან 1,500,000 დოლარი მოდის წარმოების დეპარტამენტზე და 500,000 დოლარი გაყიდვებზე. კომპანია ამჟამად ფუნქციონირებს მთლიანი სიმძლავრით, რაც გულისხმობს დანადგარების მუშაობას წარმოების დეპარტამენტში. თითოეული კომპლექტი მოითხოვს დანადგარის მუშაობის 10 საათს და დანადგარის მთლიანი შესაძლო დრო შეადგენს 5,000 საათს წელიწადში. Plevna Manufacturing აწარმოებს და ყიდის 5000 კომპლექტს წელიწადში. საწარმოს სიმძლავრის გაზრდა არ წარმოადგენს განხილვის საგანს უახლოეს მომავალში.

ვილი სკოტი მუშაობს გაყიდვების დეპარტამენტში. იგი რამოდენიმეჯერ ნააწყდა სიტუაციას, როცა ადამიანებს სურდათ კოტეჯის ყიდვა, რომელთაც ექნებოდათ გასართობი დანიშნულება. ასეთი კოტეჯი საჭიროებს არსებული სახლის კომპლექტის მოდიფიკაციას. წარმოების დეპარტამენტი გასნევს დამატებითი მასალისა და მუშა-ხელის ხარჯებს 3,000 დოლარის ოდენობით და ეს პროცესი მოითხოვს დანადგარის მუშაობის სამ საათს, რათა გარდაქმნას სახლის კომპლექტი კოტეჯის კომპლექტად. ვილი მიიჩნევს, რომ კომპანიამ გაყიდვების დეპარტამენტი უნდა დაყოს ორ ნაწილად; სახლისა და კოტეჯის დეპარტამენტად. ახალი დეპარტამენტის არსებობა გაელენას არ მოახდენს არსებულ ადმინისტრაციულ, პერსონალისა და გაყიდვების ხარჯებზე.

დავალება

დაეუშვათ, რომ შეიქმნა ახალი დეპარტამენტი. განმარტეთ ტრანსფერული ფასის არჩევასთან დაკავშირებული საკითხები მსგავსი სიტუაციის დროს, როგორი ტრანსფერული ფასი უნდა იყოს ცალკეული პროდუქტისთვის და რატომ? (თუ თქვენი აზრით ტრანსფერული ფასი ცალკეული პროდუქტისთვის შეიძლება იყოს გარკვეულ ფარგლებში, მიუთითეთ ეს მასშტაბი).

LO 7 **12-73** ***General Motors-ი და ნარჩენი შემოსავალი.*** მას შემდეგ, როცა Stern Stewart&Co-მ დაიწყო კომპანიების კლასიფიცირება დამატებითი საბაზრო ღირებულების მიხედვით General Motors აღმოჩნდა სიის ბოლოში. ჩაატარეთ კვლევა და დაადგინეთ გარემოებები, რამაც მიგვიყვანა მსგავს შედეგამდე და განსაზღვრეთ არის თუ არა რაიმე საფუძველი სიტუაციის გაუმჯობესების ან გაუარესებისთვის.

LO 1, 7 **12-74** ***გადაწყვეტილების მიღება ინვესტიციაზე უკუგებასთან დაკავშირებით.*** ხართ ქიმიური ნმენდის ქსელის ინსპექტორი და თქვენ ფუნქციაში შედის ქიმიური ნმენდის ცალკეული ნერტილისთვის ინვესტიციაზე უკუგების გამოთვლა.

ქიმიური გამწმენდი A წერტილი მდებარეობს ქალაქის ცენტრში და მისი წმინდა მოგება შეადგენს 130,000 დოლარს. მინა, რომელზედაც ეს წერტილი მდებარეობს სასოფლო სამეურნეო დანიშნულების იყო, როცა შესყიდული იქნა 100,000 დოლარად. მას შემდეგ ქალაქი გაფართოვდა და ახლა მინა მოთავსებულია დასახლებულ ადგილას. შედარებით აუთვისებელი მინა იმავე ადგილებში ღირს $2,000,000 დოლარი. ქიმიური გამწმენდი წერტილის შენობისა და აღჭურვილობის ნარჩენის საბალანსო ღირებულება შეადგენს 400,000 დოლარს. შენობისა და აღჭურვილობის ჩანაცვლების ხარჯი არის 1,200,000 დოლარს. თუ შენობა, აღჭურვილობა და მინა გაიყიდება როგორც მოქმედი საწარმო, გასაყიდი ფასი იქნება 1,500,000 დოლარი. შენობის დემონტაჟისა და გაწმენდის ხარჯი შეადგენს 250,000 დოლარს.

დავალება

ა. რას შეადგენს უკუგება ინვესტიციაზე?
ბ. როგორ გადანყვეტილებას მიიღებდით აღნიშნულ წერტილთან დაკავშირებით, მან უნდა გააგრძელოს თავისი საქმიანობა, გაიყიდოს როგორც არის, თუ დაინგრეს და მინა გაიყიდოს?

LO 1, 7 12-75 ***დამატებითი საბაზრო ღირებულება, დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება და წმინდა შემოსავალი.*** თუ თქვენ თვალს გადააყლებთ ჟურნალ Fortune-ს, იპოვით სტატიებს, რომელიც ყოფს ორგანიზაციებს დამატებითი საბაზრო ღირებულებისა და დამატებითი ეკონომიკური ღირებულების მიხედვით. იპოვეთ ასეთი სტატიები — სამი კომპანიაზე: პირველი ყველაზე მაღალი დამატებითი ეკონომიკური ღირებულებით, მეორე ყველაზე მაღალი საბაზრო ღირებულებით და მესამეც ყველაზე მაღალი წმინდა მოგების მქონე. შეადარეთ სამივე კომპანიები. განმარტეთ დაყოფის საფუძველზე მიღებული სხვაობა.

LO 8 12-76 ***მოგება-ზარალის სტრუქტურული ანალიზი.*** Osborne Company-ს 2004 და 2005 წლების მოგება-ზარალის დეკლარაცია მოცემულია ქვემოთ:

OSBORNE COMPANY
მოგება-ზარალის ანგარიშგება (მილიონებში)
2004 და 2005 წლები

	2005	2004
გაყიდვები	$35,000	$60,000
გაყიდვების თვითღირებულება	20,000	23,000
ზღვრული მოგება	15,000	37,000
გაყიდვების, საერთო და ადმინისტრაციული ხარჯები	12,000	15,000
ოპერატიული მოგება	3,000	22,000
პროცენტის ხარჯები	750	420
მოგება დაბეგვრამდე	2,250	21,580
საშემოსავლო გადასახადი	765	7,337
წმინდა მოგება	$1,485	$14,243

დავალება

ა. წარმოადგინეთ 2004 და 2005 წლების მოგება-ზარალის დეკლარაციის სტრუქტურული ანალიზი.
ბ. განიხილეთ ცვლილებები, რომელიც მოხდა 2004-სა და 2005-ს წლებს შორის

ქეისები

LO 2, 3, 4, 7 12-77 ***ორგანიზაციის სტრუქტურის არჩევა.*** თქვენ ხართ მენეჯერი და პასუხს აგებთ მთლიანად საქმიანობებზე დიდ საკურიერო კომპანიაში. კომპანიას აქვს 106 რეგიონალური ოფისი (ტერმინალები) გაბნეული მთელს ქვეყანაში და ძირითადი ოფისი (სათაო ოფისი), რომელიც მდებარეობს ქვეყ-

ნის გეოგრაფიულ ცენტრში. თქვენს საქმიანობებს მხოლოდ შიდა დანიშნულება გააჩნია. თქვენ არ ელოდებით საერთაშორისო საქონლის ტვირთს.

თითოეულ ტერმინალში ყოველი დღე იწყება სათაო ოფისიდან ფუთების მიღებით. ფუთები იტვირთება სატვირთო მანაქანებზე და მიეწოდება მომხმარებელს დილის საათებში. შუადღისით იგივე სატვირთო მანქანა კრებს ფუთებს, რომელიც ბრუნდება ტერმინალში შუადღისას და შემდეგ გადაიგზავნება სათაო ოფისში, სადაც ტვირთი მოდის ტერმინალებიდან გვიან საღამოს და ხდება მათი დახარისხება, რათა გაიგზავნოს ადრე დილით ტერმინალებზე.

ცალკეული ტერმინალი კომპანიაში მიჩნეულია როგორც ინვესტიციის ცენტრი და იგი ამზადებს ინდივიდუალურ ანგარიშს შემოსავლებზე ყოველთვიურად. თითოეული ტერმინალი იღებს აკრეფილი ფუთებიდან მიღებული შემოსავლის 30%-ს და მომხმარებლამდე მიტანილი ფუთებიდან მიღებული შემოსავლის 30%-ს. შემოსავლის დარჩენილი 40% მიდის სათაო ოფისში. ერთ ფუთაზე შემოსავალი დამოკიდებულია ფუთის ზომასა და მომსახურების ტიპზე და არა მანძილზე, რაც მომხმარებლამდე ფუთის მიტანას გულისხმობს (არსებობს ორი სახის სერვისი, ღამისა და ძირითადი, რომელსაც სჭირდება ერთიდან შვიდ დღემდე და დამოკიდებულია მანძილზე).

მომხმარებელთან დაკავშირებული ყველა მომსახურება სრულდება ცენტრალური მომსახურების ჯგუფის მიერ, რომელიც მდებარეობს ცენტრალურ ოფისში. მომხმარებლები უკავშირდებიან ამ ცენტრს უფასო სატელეფონო ზარით. ყველაზე მეტი შემოსული ზარები ცენტრში უკავშირდება ფუთის ნაღებას, დაგვიანებული ფუთის დადგენასა და მომსახურების თანხის გადახდას. კომპანიამ განახორციელა ინვესტიცია ფუთების კონტროლის კომპლექსურ და ძვირადღირებულ მოწყობილობაში, რომელიც აღრიცხავს ფუთების გადაადგილებას სკანირების სისტემით, რომელიც ადებს შტრიხ-კოდს ცალკეულ ფუთას. სკანირება ხდება, როცა ხდება ფუთის აღება, იგი შემდეგ შედის ჩვეულებრივ ტერმინალში, ტოვებს ამ ტერმინალს, მიდის სათაო ოფისში, შემდეგ მიდის დანიშნულების ტერმინალში, ტოვებს ამ ტერმინალს და მიეწოდება მომხმარებელს. ყველა სკანირების შესრულება ხდება მოწყობილობით, რომელსაც გადააქვს ინფორმაცია რეგიონულიკომპიუტერიდან ცენტრალურ კომპიუტერში.

ძირითადი მომსახურე პერსონალის ფუნქცია ცალკეულ ტერმინალში არის ადმინისტრაციული ხასიათის (აღრიცხვა, კლერკული და შესრულება), მარკეტინგული (გაყიდვების პერსონალი), საკურიერო (თანამშრომლები, ვინც იღებს და მიაქვს ტვირთი და ვინც იყენებს მოწყობილობას) და ოპერაციებთან დაკავშირებული (თანამშრომლები და მოწყობილობა, რომლებიც ახარისხებენ ფუთებს ტერმინალის შიგნით).

ორგანიზაცია ეკიდება მომხმარებლის მომსახურებას ძალიან სერიოზულად. იმ ფუთის მოგება, რომელიც ვერ დააკმაყოფილებს მომხმარებლის მოთხოვნებს არ ნანილდება საწყის და საბოლოო დანიშნულების ტერმინალებზე.

კომპანიის ყველა თანამშრომელი იღებს ხელფასსა და პრემიას ტერმინალის ნარჩენი შემოსავლიდან. აღნიშნულმა სისტემამ გამოიწვია დიდი კამათი შემოსავლების განაწილების წესების, არსებული სისტემის არათანაბრობის და სათაო ოფისისთვის შემოსავლების სწორი განანილების გამო. მომსახურებასთან ასოცირებული პრობლემები უკავშირდება დაგვიანებულ ფუთებს. ტერმინალებს სჯერა, რომ ყველაზე დიდი პრობლემები გამოწვეულია არასწორი დახარისხებით სათაო ოფისში და შესაბამისად ფუთების მცდარ მისამართზე გაგზავნით.

დავალება

ა. განმარტეთ რატომ ხართ დარწმუნებული, რომ ინვესტიციის ცენტრი არის ან არ არის შესაფერისი ორგანიზაციული სტრუქტურა კომპანიაში.

ბ. დაეუშვათ, რომ ორგანიზაცია უნდა არსებობდეს მსგავსი სტრუქტურით, რა გაუმჯობესებას შეიტანდით მასში?

გ. დაეუშვათ, რომ ორგანიზაციამ გადაწყვიტა, რომ ინვესტიციის ცენტრის მიდგომა მიუღებელია, საქმიანობის შესაფასებლად რომელ მიდგომას შესთავაზებდით მათ?

LO 1, 2, 3, 4 12-78 ორგანიზაციის პასუხისმგებლობა და მიზნები. Baden-ი არის ქალაქი, რომლის მოსახლეობა შეადგენს 450,000 კაცს. მას აქვს ცალკე ორგანიზაციული ჯგუფი, რომელსაც ეწოდება ქალაქის მუნიციპალიტეტთან არსებული ქალაქის კომუნალური მომსახურების კომისია ან Baden PUC, რომლის პასუხისმგებლობაში შედის წყლისა და ელექტროენერგიის მიწოდება ქალაქის კერძო მენარმეე-

ბისა და მოსახლეობისთვის. Baden PUC-ის მენეჯერის საქმიანობის შეფასება და მისი ნახალისება ხდება მიღებული მოგების საფუძველზე, რაც მოწოდებულია ანგარიშებში.

Baden PUC ყიდულობს ელექტროენერგიას კერძო ჰიდროელექტროსადგურიდან, რომელიც რამოდენიმე ასობით მილითაა დაშორებული. Baden PUC-ის მოვალეობაში შედის შესყიდვა, გაყიდვა ანგარიშების მიწოდება და მომხმარებლის მომსახურება. ელექტრო სადენების ტექნიკური მომსახურება არის ქალაქის ტექნიკური მომსახურების დეპარტამენტის პასუხისმგებლობა. Baden PUC უნაზღაურებს Baden-ის ტექნიკური მომსახურების დეპარტამენტს ელექტრო სადენებთან დაკავშირებული სამუშაოს.

წლების მანძილზე მრავალი კამათი წარმოიშვა Baden PUC-სა და Baden-ის ტექნიკური მომსახურების დეპარტამენტს შორის. ეს კამათი უკავშირდებოდა ძირითადად ორ საკითხს: დაზიანებული კაბელის დაგვიანებული აღდგენის გამო გამოხტულ მომხმარებლის პრეტენზიებს და აღდგენისთვის საჭირო თანხასთან ასოცირებულ პრეტენზიებს, რომელიც მომხმარებლის აზრით მეტისმეტად მაღალია. თუმცა, ბოლო კამათი უფრო სერიოზულ საკითხს უკავშირდებოდა.

12 იულისს დაახლოებით 10-30 წუთზე, ქალაქის მუნიციპალიტეტის თანამშრომელი მუშაობდა პარკში და რეკრეაციულმა დეპარტამენტმა შეამჩნია ელექტრო კაბელი, რომელიც ჩანდა, რომ იყო დაზიანებული. თანამშრომელმა მოახსენა აღნიშნული პრობლემის შესახებ Baden-ის ტექნიკური მომსახურების დეპარტამენტს დაახლოებით 12:15 წუთზე, ლანჩის დროს. 1:15 წუთზე ინფორმაცია განთავსებული იყო ტექნიკური მომსახურების უფროსის მერხზე, ის ნაპოვნი იქნა 2:05 წუთზე, როდესაც უფროსი ლანჩიდან დაბრუნდა. უფროსმა დაურეკა Baden PUC-ის საექსპედიციო სამსახურს 2:25 წუთზე. მომსახურების მენეჯერმა მიიღო შეტყობინება 4:00, როდესაც იგი შეხვედრიდან დაბრუნდა. მან დასტური მისცა აღნიშნულ სამუშაოს და დაუტოვა შეტყობინება მის დაქვემდებარებულს, რომ დაერეკა მოთხოვნის დანიშნულებისამებრ. მაგრამ ზარი შეცდომით დაირეკა კლერკის მიერ 4:05 წუთზე სპეციალურ სამსახურში, მაგრამ იგი დაბლოკილი იქნა დისპეჩერის მიერ ტექნიკური მომსახურების დეპარტამენტში. სატვირთო მანქანა გაიგზავნა 3:50 წუთზე მომდევნო დღეს. როდესაც შემკეთებელი ჯგუფი მიუდა დაზიანების ადგილას აღმოჩნდა, რომ კაბელი მართლაც დაზიანებული იყო და პარკში მოთამაშე რომელიმე ბავშვი ხელით რომ შეხებოდა გამოიწვევდა მომენტალურ სიკვდილს.

აღნიშნული შემთხვევის შესახებ ანონიმური ნერილით შეიტყო Baden Chronicle-ის ჟურნალისტმა და დაიბეჭდა სტატია გაზეთის წინა გვერდზე, როგორც ბიუროკრატიული აბლაბუდის მაგალითი. საზოგადოება აღშფოთდა და მოითხოვდა განმარტებას შერისგან, რომელმაც სთხოვა მუნიციპალიტეტის მენეჯერს პასუხის გაცემა. მისი საწყისი პასუხი იყო შემდეგი: "ყველა იცავს პროცედურას", რამაც მხოლოდ უფრო დიდი გაღიზიანება გამოიწვია.

დავალება

ა. Baden-ის მუნიციპალიტეტის სტრუქტურის მაგალითზე, გარდაუვალი იყო თუ არა ის, რაც მოხდა? განმარტეთ

ბ. არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის შემთხვევაში, როგორ შეიძლებოდა ინციდენტის თავიდან აცილება?

გ. როგორ გადაწყვეტდით ასეთ სიტუაციას თქვენ ახლა?

დ. ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ცვლილებების შეტანა შედეგად მოიტანს თუ არა მსგავსი შემთხვევის თავიდან აცილების საშუალებას მომავალში? განმარტეთ.

ლექსიკონი

ა

ადამიანთა ურთიერთობის მოძრაობა (Human relations movement) – მენეჯერული ხედვა, რომელიც აღიარებს, რომ თანამშრომლებს აქვს მოთხოვნები, რომელიც სცილდება მარტივი განმეორებითი სამუშაოს შესრულების ფარგლებს და ფინანსური ანაზღაურება წარმოადგენს თანამშრომლების სურვილების ერთ ასპექტს.

ადამიანური რესურსების მოტივაციის მოდელი (Human resources model of motivation (HRMM)) – თანამედროვე მენეჯერული ხედვა, რომელიც ითვალისწინებს თანამშრომელთა მონაწილეობას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და შესაბამისად პასუხისმგებლობის მაღალ დონეს.

ავტორიტარული ბიუჯეტირება (Authoritative budgeting) – ბიუჯეტის შედგენის პროცესი, რომელსაც ადგილი აქვს, როცა ზემდგომი დაკვეთას აძლევს ქვემდგომს რა იქნება მათი ბიუჯეტი რესურსებზე მოთხოვნის გათვალისწინების გარეშე.

ალტერნატიული ღირებულება (Opportunity cost) – საუკეთესო არჩევანის გამო, სხვა უგულებელყოფილი ალტერნატივა.

ამოცანის კონტროლი (Task control) – სტანდარტული პროცედურების შემუშავების პროცესი, რომლითაც ხელმძღვანელობენ თანამშრომლები.

არაფინანსური ინფორმაცია (Nonfinancial information) – ინფორმაცია პროცესის (როგორიცაა წარმოებული პროდუქციის ერთეულის პროცენტი), პროდუქტის (დრო, რომელიც დასჭირდა შეკვეთის შესრულებას) ან მომხმარებლის (მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილება) შესახებ, რომელიც არ არის დაფუძნებული ფინანსური აღრიცხვის სისტემაზე და მნიშვნელობა აქვს მონიტორინგისთვის, რომელიც ეფუძნება ორგანიზაციის მიერ მიზნების შესრულებას.

არაპირდაპირი ბენჩმარკინგი (Indirect/third benchmarking) – გარე კონსულტანტის მიერ გამოყენებული მეთოდი, რომელიც კომპანიებს შორის დამაკავშირებელ რგოლს წარმოადგენს და დაკავებულია ბენჩმარკინგით.

არაპირდაპირი ხარჯი (Indirect cost) – იმ რესურსების ღირებულება, რომელიც არ არის დაკავშირებული პირდაპირ ნარმოებული ობიექტის თვითღირებულებასთან. მაგალითად, ქარხანაში დარაჯისთვის გადახდილი ხელფასი.

აღმოფხვრადი დანახარჯები (Avoidable costs) – ხარჯები, რომელიც არ წარმოიქმნება, როცა პროდუქციის ნაწილი, ან წარმოების ხაზი ან ბიზნეს სეგმენტი ჩერდება ან არსებობას წყვეტს.

ასიგნება (Appropriations) – დაგეგმილი და დამტკიცებული ნაღდი ფულის გადინება ან კაპიტალდაბანდების გეგმა სამთავრობო სტრუქტურებში.

ასორტიმენტით გამოწვეული გადახრა (Sales mix variance) – დაგეგმილ და მიმდინარე შემოსავალს შორის სხვაობა, რომელიც გამოწვეულია დაგეგმილ და ფაქტიურ პროდუქციის სტრუქტურას შორის განსხვავებით.

აუცილებელი ხარჯები (Committed costs) – ხარჯები, რომელსაც გასნევს კომპანია ფაქტიური ნარმოების ან გაყიდვების მოცულობის შესახებ ინფორმაციის ფლობამდე. ცნობილია, როგორც წარმოების პროცესთან დაკავშირებულ ხარჯად.

ბ

ბალანსის სტრუქტურული ანალიზი (Common size balance sheet) – ფინანსური ანგარიში სადაც თითოეული ბალანსის მუხლი წარმოდგენილია პროცენტულად მთლიან აქტივებთან, მთლიან ვალდებულებებთან ან საკუთარ კაპიტალთან პროცენტულ დამოკიდებულებაში, გამოიყენება სხვადასხვა სიდიდის ორგანიზაციების შესადარებლად.

ბენჩმარკინგი (Benchmarking) – სხვა ორგანიზაციების საუკეთესო მეთოდების (პრაქტიკის) შესწავლისა და ადაპტირების მეთოდი, რათა გაუმჯობესდეს ფირმის განვითარების შედეგები და დამკვიდრდეს შეფასების ეტალონი, რომლითაც შიდა შედეგები შეიძლება იქნეს შეფასებული.

ბენჩმარკინგის ნაკლოვანება (Benchmarking (performance) gap) – შეუალედი ფაქტიურ და იმ შედეგებს შორის, რომელსაც ამკვიდრებს ბენჩმარკინგის შესრულების დონეს.

ბიუჯეტი (Budget) – შემოსავლებისა და ხარჯების ფინანსური გეგმა, რომელიც გვიჩვენებს შესაბამისობას მიმდინარე სამოქმედო გეგმასა და ორგანიზაციის ფინანსურ მიზნებს შორის.

ბიუჯეტირება (Budgeting) – ბიუჯეტის მომზადების პროცესი, ოპერაციების მართვისა და ფინანსური შედეგების დაგეგმვის მიზნით.

ბიუჯეტირება კონსულტირებით (Consultative budgeting) – ბიუჯეტის დაგეგმვის მეთოდი, რომლის დროსაც მენეჯერები თხოვენ მათ დაქვემდებარებულებს ბიუჯეტის შესახებ მოსაზრებებისა და იდეების გამოხატვას, მაგრამ გადაწყვეტილებას დამოუკიდებლად იღებენ.

ბიუჯეტირება ნაზრდით (Incremental budgeting) – მეთოდი, რომლის დროსაც ხარჯები დისკრეციულ პუნქტებზე იგეგმება ფაქტიური ხარჯების გაზრდით.

ბიუჯეტირება ნულიდან (Zero-based budgeting) – ბიუჯეტირების პროცესი, რომელიც მოითხოვს, რომ დისკრეციული ხარჯების მომხრეებმა განმარტონ ცალკეული ხარჯი.

ბიუჯეტირება საქმიანობის სახეობების მიხედვით (activity-based budgeting) – ბიუჯეტის შედგენის პროცესი, რომელიც იყენებს ცოდნას პროდუქციის რაოდენობასა და მისი წარმოებისთვის აუცილებელ საქმიანობას შორის დამოკიდებულების შესახებ, რათა განხორციელდეს აღნიშნული საქმიანობის დეტალური შეფასება, რომელიც საფუძვლად უდევს პროდუქციის წარმოების შესახებ წარმოდგენილ გეგმას.

ბიუჯეტირება თანამონაწილეობით (Participative budgeting) – ბიუჯეტის დაგეგმვის მეთოდი, რომელიც იყენებს ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების სისტემას, როდესაც მონაწილე მხარეები თანაბამანი არიან ბიუჯეტის მიზნებზე.

ბიუჯეტირებით მანიპულირება (Budgeting games) – მენეჯერების მცდელობა მანიპულირება მოახდინონ ინფორმაციით, რათა ჰქონდეთ უფრო დაბალი მიზნები, რომლებიც უფრო ადვილად შესრულებადი იქნება.

ბიუჯეტის ლუფტი (Budget slack) – სიტუაცია, როცა პირები არ წარმოადგენენ სრულად ინფორმაციას, ბიუჯეტირების პროცესისთვის, მათ ხელთ არსებული რესურსების დასაცავად.

ბუღალტრული უკუგების განაკვეთი (Accounting rate of return) – ფინანსურ აღრიცხვაზე დაფუძნებული მაჩვენებელი, რომელიც გამოიყენება ინვესტიციაზე საბუღალტრო შემოსავლის გაყოფით ინვესტიციზე.

გ

გადამუშავების ხარჯები (Conversion costs) – ხარჯი, რომელიც დაკავშირებულია ნედლეულიდან პროდუქციის მიღებასთან, და სხვა მხარდამჭერ ქმედებებთან, რომლის საშუალებითაც მასალებისა ან პროდუქტის დამუშავება ხდება შესაბამის ფაზაში.

გადაწყვეტილება წარმოება თუ შესყიდვა (make-or-buy decision) – მენეჯერების არჩევანი, ანარმოონ გამოსაშვები პროდუქციის ნაწილები ან კომპონენტები თავად, თუ შეიძინონ სხვა კომპანიებისაგან.

გადახრა (Variance) – ფაქტობრივ რაოდენობასა და გამიზნულ ან დაგეგმილ რაოდენობას შორის სხვაობა.

გადახრა დაგეგმვაში (Planning variance) – სხვაობა დაგეგმილ და მოქნილ ბიუჯეტს შორის.

გადახრის ანალიზი (Variance analysis) – პროცედურების ერთობლიობა, რომელსაც მენეჯერები იყენებენ დაგეგმილიდან განსახვავებების მიზეზების/წყაროების გასარკვევად. გამოიყენება პროდუქციის თვითღირებულების გამოსათვლელად საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვის დროს.

გამოსყიდვის პერიოდი (Payback period) – პერიოდი, რომელიც საჭიროა პროექტის საწყისი ინვესტიციის ამოღებისთვის.

გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯები (Cost of unused capacity) – გამოუყენებელ სიმძლავრის რესურსებთან დაკავშირებული ხარჯი.

გარეგანი ჯილდო/სტიმული (Extrinsic rewards) – ჯილდო, რომელსაც ერთი ადამიანი აძლევს მეორეს განეული სამუშაოს კარგად შესრულების აღსანიშნავად. მაგალითად: დანინაურებით, პრემიით, მილოცვით, სიგელით, ან კორპორაციული საინფორმაციო ბიულეტინში მისი აღიარებით.

გარერესურსირება (Outsourcing) – გარეთა მიმწოდებელისგან რესურსების შესყიდვის პროცესი, მათი წარმოების ნაცვლად.

გაყიდვების რაოდენობის გადახრა (Sales quantity variance) – ცალკეულ პროდუქტის გაყიდვების რაოდენობის გადახრა დაგეგმილთან შედარებით, რადგან გაყიდვების მოცულობა იყო განსხვავებული ფაქტიურ და დაგეგმილ რაოდენობებს შორის.

გაყიდვის შემდგომი მომსახურება და დისპოზიციური ციკლი (Post-sale service and disposal cycle) – სასიცოცხლო ციკლის ნაწილი, რომელიც იწყება იმ მომენტში, როცა პროდუქციის პირველი ერთეული ხვდება მომხმარებლის ხელში.

გრძელვადიანი პერიოდი (Long run) – პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც მწარმოებლურობის რეგულირება შეიძლება მოხდეს.

გუნდური ბენჩმარკინგი (Group benchmarking) – ბიზნეს-ალტერნატივა, რომელშიც მონაწილე მხარეები, ხედებიან ღიად თავიანთი მეთოდების განსახილველად.

დ

დაბალანსებული მაჩვენებლთა სისტემა (Balanced Scorecard) – სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემა, რომელიც გარდაქმნის ორგანიზაციის სტრატეგიას რეალურ მიზნებში, ქმედებებში, და ინიციატივებში, რაც წარმოდგენილია ოთხი მიმართულებით: ფინანსური, მომხმარებლის, პროცესის და სწავლისა, და ზრდის პერსპექტიით.

დაგეგმვა (Planning) – მოიცავს ისეთ ქმედებებს, როგორიცაა პროდუქციის დაგეგმვა, წარმოების დაგეგმვა და სტრატეგიის შემუშავება. თავისი ხასიათით დაგეგმვა არის წინასწარგანსაზღვრული, მიზანმიმართული და შორსმჭვრეტელი.

დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება (Economic value added) – მატერიალური ღირებულების ზრდის შეფასება მფლობელებისთვის მიმდინარე წლის საქმიანობიდან გამომდინარე, მისი გამოთვლა ხდება მოგებისა და კაპიტალის დადგენილი ღირებულების სხვაობით.

დანადგარის დროის სარგებლიანობა (Contribution per machine hour) – პროდუქციის საერთო მოგება გამოთვლილი დანადგარის საათობრივი დატვირთვის მიხედვით მოხმარების ან წარმოების ფაქტორის შედეგად. მაგალითად, მოგება დანადგარის ექსპლუატაციის პერიოდში.

დანახარჯი (Cost) – საქონლისა და მომსახურების ფულადი ღირებულება დახარჯული მიმდინარე ან სამომავლო შედეგების მიღების მიზნით.

დანახარჯი-მოცულობა-მოგების ანალიზი (Cost-volume-profit analysis (CVP)) – ანალიზი, რომელიც გვიჩვენებს ხარჯისა და მოგების მოცულობის ცვლილების დამოკიდებულებას.

დანახარჯთა აღრიცხვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით (Activity-based cost (ABC) system) – გარკვეულ ქმედებებზე დაფუძნებული სისტემა, რომელიც აკავშირებს ორგანიზაციის მიერ რესურსებზე განეულ ხარჯებს პროდუქტთან და მომსახურებასთან, რომელიც შესრულებული იქნა მომხმარებლისთვის.

დანახარჯთა აღრიცხვა სრული განაწილების მეთოდით (Full absorbtion costing) – პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციის მეთოდი, რომლის დროსაც პროდუქციის წარმოების მთლიანი ხარჯი ხდება პროდუქციის თვითღირებულება.

დანახარჯთა განაწილება I ეტაპზე (Stage 1 allocations) – ეს მოიცავს ნორმალური წარმოების ხარჯებს, რომელიც განეული იქნა თითოეული დეპარტამენტისთვის.

დანახარჯთა განაწილება II ეტაპზე (Stage 2 allocations) – მოითხოვს შესაბამის ფუნქციური ხარჯების იდენტიფიკაციას ცალკეული წარმოების განყოფილებისთვის, სამუშაოდან და წარმოებიდან გამომდინარე საწარმოო დეპარტამენტის ღირებულების დადგენას ეიდრე წარმოება მიმდინარეობს დეპარტამენტში.

დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი (Cost driver rate) – მაჩვენებელი არის დანახარჯთა ცენტრში დაგროვებული დამხმარე საქმიანობის ხარჯის შეფარდება საქმიანობის მიხედვით დანახარჯთა მატარებლის პრაქტიკულ სიმძლავრესთან.

დანახართა ცენტრები (Cost centers) – ცენტრების პასუხისმგებლობა, რომელშიც თანამშორმლები აკონტროლებენ ღირებულებას, მაგრამ არა შემოსავალს ან ინვესტიციის დონეს.

დანახარჯთა ცენტრი (Cost pool) – თითოეული განყოფილება/ფილიალი სადაც წარმოიქმნება დანახარჯი და შესაძლებელია დანახარჯთა მატარებელის გამოთვლა.

დანახარჯთა ობიექტი (Cost object) – ნებისმიერი რამ, ობიექტი, რომლისთვისაც ხარჯის გამოთვლა ხდება. დანახარჯთა ობიექტის მაგალითებია: პროდუქცია, ნარმოების ხაზი, დეპარტამენტი, განყოფილება, გეოგრაფიული ადგილი, სკოლა, მოსწავლე, კლასი.

დაპროექტებული ან მოსალოდნელი ფინანსური ანგარიში (Projected or expected financial statements) – პროგნოზირებული ბალანსი და დაგეგმილი შემოსავლების ანგარიში.

დარიცხვის განაკეთი (Markup rate) – სამუშაოს/პროდუქციის ღირებულებაზე დარიცხული პროცენტი.

დარიცხვის პროცენტი (Markup percentage) – იხილეთ დარიცხვის განაკეთი.

დაუბრუნებადი ხარჯები (Sunk costs) – განეული ხარჯები, რომელიც არ ანაზღაურდება, ნებისმიერი გადაწყვეტილების შეცვლის ან ქმედების მიუხედაველად. მისი საპირისპიროა ზედნადები ხარჯები.

დაჭიმული ბიუჯეტირება (Stretch budgeting) – ბიუჯეტის დაგეგმვის მეთოდი, რომელშიც ორგანიზაცია ცდილობს მიაღწიოს გაცილებით უფრი მაღალ მიზნებს, ვიდრე მიმდინარე ბიუჯეტი.

დაჭიმული მიზანი (Stretch target) – მიზანი, რომელიც აჭარბებს წინა მიზნებს მნიშვნელოვანად და ჩვეულებრივ მოითხოვს ძალისხმევის გაზრდას ბიუჯეტირების პერიოდში.

დებიტორული დავალიანების ბრუნვა (Accounts receivable turnover) – კოეფიციენტი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის უნარს მართოს მისი დებიტორული დავალიანება.

დეცენტრალიზაცია (Decentralization) – გადაწყვეტილების მიღების პროცესის დელეგირება/გადაცემა უშუალოდ მმართველობის ქვედა რგოლებში.

დეფექტით გამონვეული გარე დანახარჯები (External failure costs) – მომხმარებლის მიერ პროდუქციაზე დეფექტის აღმოჩენის შემთხვევაში გაწეული ხარჯები.

დიაგნოსტიკური მართვის სისტემა (Diagnostic control systems) – ოფიციალური საინფორმაციო სისტემები, რომელთა მენეჯერები აღრიცხავენ ორგანიზაციის მიერ მიღწეულ შედეგებს და ახდენენ გადახრების გამოსწორებას საქმიანობის შეფასების სტანდარტების მიხედვით.

დისკონტირება (Discounting) – მიმდინარე ღირებულების გამოთვლის პროცესი.

დისკრეციული/თანმდევი ხარჯი (Discretionary cost) – ხარჯი, რომელიც არ არის განსაზღვრული წინასწარ და არ უკავშირდება წარმოების პროცესს. მაგალითად, პროგრამული ტექნიკური მომსახურების ხარჯები, კვლევებისა და განვითარების, რეკლამირებასა და თანამშრომელთა ტრენინგთან დაკავშირებული ხარჯები.

დროის განტოლება (Time equation) – ალგებრული ტოლობა, რომელიც ასახავს წარმობისთვის საჭირო დროის დამოკიდებულებას წარმოების რაოდენობასთან, რომელიც გამოიყენება კონკრეტული შეკვეთის შესრულების დროის გამოსათველელად.

დროითი მატარებლები (Duration drivers) – მაჩვენებლები, რომლებიც განსაზღვრავენ გარკვეულ სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო დროის ხანრძლივობას.

დროით-მართვადი ABC (Time-driven ABC) – ახალი ABC-ს, ანუ სახეობების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვის, ვარიანტია, რომელიც მარტივია და უფრო ძლიერი რადგან ის მოითხოვს ორი პარამეტრის შეფასებას; ერთეული სიმძლავრის დანახარჯს თითეულ დეპარტამენტში ან პროცესში და სიმძლავრის მოხმარებას (ერთეულის დრო) თითოეული ტრანზაქციის ან პროდუქტის მიერ.

ე

ეთიკური მართვის სისტემა (Ethical control system) – მენეჯმენტის მართვის სისტემა, რომელიც დაფუძნებულია ეთიკის ნორმებზე, რომელიც ხელს უნყობს ეთიკური გადაწყვეტილების მიღებას.

ეკოლოგიური ხარჯთაღრიცხვა (Environment costing) – ხარჯების გამოთვლის სისტემა, რომელიც აღრიცხავს ორგანიზაციის გაელენას გარემოზე.

ერთეულზე დამოკიდებული საქმიანობა (Unit-related activities) – ქმედებები, რომელთა მოცულობა პროპორციულია ნამუშეეარი საათების ან პროდუქციის რაოდენობის, რომელიც თავის მხრივ სამუშაოს მოცულობის პროპორციულია.

ერთეულის ზრვრული სარგებლიანობა (Contribution per unit) – პროდუქციის ერთეულის ნილი ზღვრულ მოგებაში, ტოლია ფასს გამოკლებული პროდუქტის თვითღირებულება.

ეფექტიანობა (Efficiency) – გაყიდვის მოცემულ დონეზე ხარჯების კონტროლის უნარი.

ეფექტიანობის (რაოდენობრივი) გადახრა (Efficiency (quantity) variance) – შრომის ან მასალების ნაკლები ან ჭარბი მოხმარების შედეგად გამონვეული ხარჯის ზრდის ანალიზი.

ვ

ვალდებულება ერთ აქციაზე (Debt/equity ratio) – ფინანსური რისკის კოეფიციენტი, რომელიც განსაზღვრავს ვალდებულების ნილს ერთ აქციაზე, მისი გაანგარიშება ხდება მთლიანი გრძელვადიანი ვალდებულების გაყოფით აქციების რაოდენობაზე.

ვალის კოეფიციენტი (Debt ratio) – კოეფიციენტი, რომელიც განსაზღვრავს ფინანსურ რისკს, გამოითველება მთლიანი ვალის მთლიან აქტივებზე გაყოფით.

ვეშაპისებური მრუდი (Whale Curve) – მრუდი, რომელიც ასახავს მომხმარებლის კუმულაციური შომგებიანობის მის რაოდენობასთან დამოკიდებულებას გრაფიკულად, სადაც მომხმარებლები მოთავსებულია პორიზონტალურ ღერძზე დაწყებული ყველაზე მომგებიანებით დასრულებული ნაკლებ მომგებიანით. გაყიდვები მიყვება 20-80 წესს, ანუ მომხმარებელთა 20% გვაძლევს მთლიანი მოგების 150%-სა და 300% შორის, მაგრამ არამომგებიანი მომხმარებლები ამ ანგარიშებს ისევ დაბლა სნევს ფაქტიური მოგების 100%-მდე.

ზ

ზნეობრივი ჩარჩოების სისტემა (Boundary systems) – სისტემა, რომელიც ადგენს და ასახავს მიღებულ და მიუღებელ ქმედებებს. მაგალითად, არც ერთმა თანამშრომელმა არ უნდა მისცეს მომხმარებელთა სია

გარე პირებს მსგავსი შემთხვევის გამომჟღავნებას უნდა მოპყვეს დაუყოვნებელი შეწყვეტა.

ზღვრული განაწილების მეთოდით პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაცია (Variable costing) – კალკულაციის მეთოდი, რომელშიც მხოლოდ ცვალებადი ხარჯებია შესული პროდუქციის წარმოების ხარჯებში.

ზღვრული მოგების მარჟა (Gross profit margin ratio) – მთლიანი საოპერაციო მოგება (როგორიც არის მთლიანი მარჟა) გაყოფილი გაყიდვებიდან მიღებულ შემოსავალზე, არის ორგანიზაციის ეფექტიანობის განსაზღვრის კოეფიციენტი.

ზღვრული სარგებლიანობა (Contribution margin) – სარგებელი მიღებული პროდუქციის დამატებითი ერთეულის მოხმარებით ან გაყიდვით.

ზღვრული სარგებლიანობის კოეფიციენტი (Unit contribution margin ratio) – პროდუქციის ერთეულზე ზღვრული მოგება გაყოფილი ამ ერთეულის გაყიდვიდან მიღებულ შემოსავალზე. წილი ერთეული გაყიდული პროდუქციის, რომლითაც იფარება მუდმივი ხარჯები და მიიღება მოგება.

ზღვრული შემოსავალი (Marginal revenue) – დამატებითი ერთეულის წარმოებით ან გაყიდვით გამონეეული შემოსავლის ნაზრდი.

ზღვრული ხარჯები (Marginal cost) – დამატებითი ერთეულის წარმოებით ან გაყიდვით გამონვეული ხარჯის ნაზრდი.

თ

თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადი (Free cash flow) – ნაღდი ფულის ნაკადის სიჭარბე, რომელიც მიიღება საჭირო ნაღდი ფულის გადამეტებით, იმ ფულის რაოდენობაზე, რომელიც საჭიროა საწარმოს საქმიანობასა და ინვესტიციებისათვის.

თანამიმდევრული განაწილების მეთოდი (Sequential allocation method) – ანაწილებს მომსახურების დეპარტამენტის ხარჯებს წარმოების და სხვა მომსახურების დეპარტამენტებზე თანამიმდევრობით.

თანაგონანილეობით გაუმჯობესებული მწარმოებლურობა (Improshare) – შემოსავლის განაწილების პროგრამა, რომელშიც დადგენილია პრემიის ფონდი წარმოების მოცემულ დონეზე სამიზნე და მიმდინარე მუშახელის დანახარჯებს შორის სხვაობის დაანგარიშებით. გეგმა მიუთითებს როგორ იქნება განაწილებული სხვაობა აქციონერებსა და თანამშრომლებს შორის და როგორ დაითვლება ცალკეული თანამშრომლისთვის მისაღები თანხები.

თანამშრომლების თვითკონტროლი (Employee self-control) – მენეჯერული მეთოდი, რომლის დროსაც თანამშრომლები აკონტროლებენ და არეგულირებენ თავიანთ ქცევას და საქმიანობას.

თანმხვედრი პროექტირება და დამუშავება (Concurrent design and engineering) – მეთოდი, რომელიც გამოიყენება პროდუქციის ხარჯების კალკულაციისათვის წარმოების დაწყებამდე.

ი

ინვესტიცია (Investment) – აქტივების ფულადი ღირებულება, რომელსაც ორგანიზაცია გაიღებს გრძელვადიანი აქტივების შეძენის მიზნით.

ინვესტიციის ცენტრი (Investment center) – პასუხისმგებლობის ცენტრი, სადაც მენეჯერები და სხვა თანამშრომლები აკონტროლებენ შემოსავალს, ხარჯს, და ინვესტიციებს პასუხისმგებლობის ცენტრებში.

ინფლაცია (Inflation) – ფასების დონის საერთო ზრდის პროცესი.

ინფორმაციის შესაბამისობა (Relevance of information) – რამდენად სასარგებლოა ინფორმაცია ორგანიზაციის გადაწყვეტილების მიღებისა და პროცესის კონტროლის დროს.

ინტერაქტიული კონტროლის სისტემა (interactive control system) – ოფიციალური საინფორმაციო სისტემები, რომლებსაც მენეჯერები რეგულარულად იყენებენ მათზე დაქვემდებარებული პირების კონტროლისათვის გადაწყვეტილების მიღების დროს.

კ

კაიზენის ხარჯთაღრიცხვა (Kaizen costing) – ხარჯების მართვის სისტემა, რომელიც ფოკუსირებულია ხარჯების შემცირებაზე, პროდუქციის მთლიანი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში.

კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტი (Capital budget) – მართვის დოკუმენტი, რომელიც იძლევა რესურსებზე თანხის დახარჯვის უფლებას, ისეთი როგორიცაა: სანარმო და მონყობილობა, რომელთაც აქეთ მრავალწლიანი ექსპლუატაციის პერიოდი.

კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება (Capital budgeting) – ინვესტიციების შეფასების სისტემური მიდგომა თანხების გრძელვადიან აქტიეებში ან კაპიტალური აქტიეებში განსათავსებლად.

კაპიტალის ღირებულება (Cost of capital) – ინვესტირებული კაპიტალის მომგებიანობის დონე, ის ამონაგები, რომლითაც ორგანიზაციამ უნდა დააკმაყოფილოს ინვესტორის მოგების მოთხოვნები. ასეეე უწოდებენ რისკით რეგულირებული დისკონტის განაკეეთს.

კონტროლი (Control) – პროცედურების, ინსტრუმენტების, შესრულების მეთოდებისა და სისტემების ერთობლიობა, რომელსაც იყენებს ორგანიზაცია, რათა მოახდინოს თანამშრომლების მართვა და მოტივირება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

კონტროლი (Controlling) – არსებული ორგანიზაციის სისტემისა და სტრუქტურის შესრულების ხარისხის განსაზღვრა და შეფასება, რათა დადგინდეს თითოეული როგორ უწყობს ხელს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას.

კონტროლირების პრინციპი (Controllability principle) – პრინციპი აცხადებს, რომ პასუხისმგებელი ცენტრის მენეჯერებს უნდა დაეკისროს პასუხისმგებლობა მხოლოდ შემოსავლებზე, ხარჯებზე ან ინვესტიციებზე, რომელიც კონტროლდება პასუხისმგებელი ცენტრის თანამშრომელთა მეშვეობით.

კონტროლშია (In control) – მოიცავს სისტემას, რომელიც სტრატეგიული მიზნების მიღწევის გზაზე იმყოფება.

კონვეირული წარმოება (Product layout) – წარმოების დიზაინი, როცა აღჭურვილობა განლაგებულია ისე, რომ უზრუნველყოს სპეციფიკური პროდუქტის წარმოება. ამის მაგალითს წარმოადგენს ავტომობილის ამწყობი კონვეიერი რძის ან ბურღულეულის შეფუთვის ხაზი. პროდუქციის პრინციპით წარმოების განლაგება არსებობს დიდი მოცულობის ნარმოების მქონე კომპანიებში.

კორპორატიული ბენჩმარკინგი (Cooperative benchmarking) – ინფორმაციის ნებაყოფილობითი გაცვლა ერთობლიეი შეთანხმების საფუძველზე.

კოტირებული უწყისი (Job bid sheet) – სამუშაოს თვითღირებულების გამოსათვლელი ფორმა.

კვლევა, განვითარების და პროექტირების (Research, development and engineering (RD&E) cycle) – სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია, რომელიც მოიცავს ბაზრის კვლევას, პროდუქციის დიზაინსა და პროდუქციის განვითარების პროცესს.

მ

მარაგების ბრუნვა (Inventory turnover) – მარაგების შემოსავლების და გასავლების მართვა და კონტროლი.

მარეგულირებელი და სოციალური პროცესები (Regulatory and social processes) – პროცესი, რომელიც აყალიბებს შეხედულებებს ან უამრავ სტანდარტს, რომელიც შემუშავებულია ნორმების შესაბამისად და ხელს უწყობს სასურველი სოციალური მიზნების მიღწევას.

მარჟა (Margin) – შემოსავალსა და სამუშაოს თვითღირებულებას შორის სხვაობა.

მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით (Activity-based management ABM) – საქმიანობის ერთობლიობა, რომლის განვება შეუძლია მენეჯმენტს საქმიანობის სახეობასთან დაკავშირებული ხარჯების აღრიცხვიდან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე, მომგებიანობის გაზრდის მიზნით. საქმიანობა მოიცავს მაღალი დანახარჯების მქონე პროცესის გაუმჯობესებას, პროდუქციის ფასისა და მისი ასორტიმენტის შეცვლას, მომხმარებელთან ურთიერთობის რესტრუქტურიზაციას.

მასალების მოთხოვნის უწყისი (Materials requisition note) – ნარმოებისთვის საჭირო მასალის სია.

მასტიმულირებელი კომპენსაცია (Incentive compensation) – დანინაურების სიტემა, რომელიც მოიცავს ფულად პრემიებს მიღებულ შედეგებზე დაყრდნობით – ასევე ეწოდება შედეგზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა.

მაჩვენებლები (Measures) – ამოცანების მიღწევაში ნარმატებულობის შეფასების საშუალება.

მაღალი ფასით დამკვიდრების სტრატეგია (strategia Skimming price strategy) – თავდაპირველად პროდუქტზე აწესებან მაღალ ფასს იმ მომხმარებლებისათვის ვისაც სურვილი აქვს ჰქონდეს სხვაზე ადრე პროდუქტის ფლობის უპირატესობა.

მგრძნობელობის ანალიზი (Sensitivity analysis) – გეგმის ან ბიუჯეტის არჩევით ძირითადი მაჩვენებლების ცვლილებების შეფასება, რომელთა საშუალებითაც უნდა განისაზღვროს რა ფარგლებში არის გადაწყვეტილების არჩევანი უპირატესი.

მენეჯმენტის მეცნიერული სკოლა (Scientific management school) – მენეჯმენტის მიმართულება, რომელსაც საფუძვლად უდევს მოსაზრება, რომ ხალხის უმრავლესობას არ უყვარს შრომა, ხალხს ნაკლებად აღელვებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ან სამუშაოს მიმართ შემოქმედებითი მიდგომა და ფინანსები ითვლება მთავარ მამოძრავებელ ძალად.

მეორე დონის გადახრები (Second-level variances) – მეორე დონის გადახრა, რომელიც მოიცავს როგორც დაგეგმილ ასევე მოქნილი ბიუჯეტიდან გადახრას, რომელიც ემატება პირველი დონის გადახრას.

მესამე დონის გადახრები (Third-level variances) – მესამე დონის გადახრა მოიცავს რაოდენობისა და ფასის გადახრას, ანუ მათ ჯამს და აქედან გამომდინარე მოქნილი ბიუჯეტის გადახრის მიზეზების გარკვევის საშუალებას იძლევა.

მზა პროდუქციის მარაგები (Finished goods inventory) – დასრულებული პროდუქციის ღირებულება, რომელიც დგინდება იმ რესურსების ღირებულებით რომელიც ამ პროდუქციის შექმნაზე დაიხარჯა.

მთლიანი აქტივების ბრუნვა (Total asset turnover) – ორგანიზაციის შესაძლებლობის განსაზღვრა ეფექტიანად გამოიყენოს აქტივები, შემოსავლების მისაღებად.

მთლიანი ხარჯები (Full costs) – პროდუქციის შექმნაზე განეული ყველა ხარჯის ჯამი (პირდაპირი მასალების, პირდაპირი მუშახელის და ტექნიკური მომსახურებუის ხარჯების ჯამი).

მიმდინარე კოეფიციენტი (Current ratio) – განსაზღვრავს ორგანიზაციის მოკლევადიან ლიკვიდურობას, გამოითვლება მიმდინარე აქტივების მიმდენარე ვადებულებებთან შეფარდებით.

მიმდინარე ღირებულება (Present value) – ფულის საწყისი ღირებულება, მომავალი ფულადი ნაკადებისთვის.

მიმდინარე/ოპერატიული ბიუჯეტი (Operating budget) – დოკუმენტი, რომელშიც ასახულია მონაცემები, შემოსავლებისა და ხარჯების შესახებ, მიმდინარე პერიოდის განმავლობაში თვიური გაყოდვების, პროდუქციისა და მიმდინარე ხარჯების პროგნოზირების ჩათვლით.

მიმდინარე/ოპერატიული ხარჯები (Operating costs) – ხარჯები, რომელიც განსხვავდება ნედლეულის ხარჯებისგან და საჭიროა პროდუქციის სანარმოებლად ან მომსახურების გასაწევად.

მისიის განაცხადი (Mission statement) – მოკლე, ზუსტი, გარემოზე ფოკუსირებული განცხადი, ორგანიზაციის ღირებულებების, მიზნებისა და ამოცანების შესახებ.

მიზანი (Objectives) – დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ოთხი პერსპექტივის მიხედვით, მისაღწევი მაჩვენებლების ფორმულირება, რომელიც დეკლარირებას ახდენს ორგანიზაციის მოსალოდნელი განვითარების შესახებ.

მიზნების თანხვედრა (Goal congruence) – მენეჯერებისა და თანამშრომლების მიზნების თანხვედრა ორგანიზაციის მიზნებთან.

მიზნობრივი ხარჯები (Target cost) – დაგეგმილ ფასსა და დაგეგმილ ზღვრული მოგებას შორის სხვაობა.

მმართველობითი აღრიცხვის სისტემა (Management accounting systems) – მუდმივად განახლებადი დაგეგმვის და განვითარების პროცესი, როცა მუშავდება, იზომება, ფასდება, როგორც ფინანსური ასევე არაფინანსური ინფორმაცია და ინფორმაციული სისტემები. ის მენეჯერული საქმიანობის გზამკვლევია და უზრუნველყოფს აუცილებელი კულტურული ფასეულობების, ორგანიზაციის სტარტეგიის, ტაქტიკის და ოპერატიული ამოცანების ფორმირებას.

მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემა (Management accounting and control system (MACS)) – მთავარი განვითარების გაზოვის და შეფასების სისტემა, რომელიც მენეჯმენტს აწვდის ინფორმაციას განხორციელბული ქმედებების ეფექტიანობის შესახებ.

მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემის მასშტაბი (scope of the MACS) – უნდა იყოს სრულყოფილი და მოიცაედეს ყველა საქმიანობას ორგანიზაციის მთლიანი ჯაჭვური ღირებულების ზრდისას.

მოგება-ზარალის სტრუქტურული ანალიზი (Common size income statement) – მოგება-ზარალის ანგარიში, სადაც მისი თითოული მუხლი გამოსახულია პროცენტულად გაყიდვებთან მიმართებაში, გამოიყენება სხვადასხვა სიდიდის ორგანიზაციების შესადარებლად.

მოგების ცენტრები (Profit centers) – პასუხისმგებლობის ცენტრები, რომელშიც მენეჯერები და სხვა თანამშრომლები აკონტროლებენ, როგორც შემოსავალს ასევე დანახარჯებს.

მოგების განაწილება (Profit sharing) – ჯგუფური წამახალისებელი ანაზღაურების გეგმა, რომელიც ფოკუსირებულია მოკლევადიან შესრულების პერიოდზე, ფულადი პრემია გამოითვლება, როგორც მიღებული მოგების პროცენტი.

მოკლევადიანი (Short run) – პერიოდი, როცა გადაწყვეტილების მიმღებს არ შეუძლია არეგულიროს მწარმოებლურობა.

მომავალი პერიოდის ხარჯები და შემოსავალი (Relevant costs and revenues) – მომავალი ხარჯები და შემოსავალი, რომელიც იცვლება სპეციალური გადაწყვეტილების მიღების დროს.

მომავალი ღირებულება (Future value) – დღევანდელი ინვესტიციის ღირებულება განზასღვრული პერიოდის შემდეგ სასურველი მოგების მაჩვენებლით.

მომგებიანობის ინდექსი (Profitability index) – წმინდა მოგების გამოთვლის მეთოდი, რომელიც მიიღება ნაღდი ფულის შეშოდინების მიმდინარე ღირებულების გაყოფით ნაღდი ფულის გადინების მიმდინარე ღირებულებაზე.

მომსახურების განყოფილებები (Service departments) – დეპარტამენტები, რომელიც პასუხისმგებელია ნარმოების პროცესის უზრუნველყოფაზე, მაგრამ არ არის პასუხისმგებელი გადამუშავების პროცესზე.

მომწოდებლების სერტიფიცირება (Certified suppliers) – კომპანიის მიერ მომწოდებლების ჯგუფის სერტიფიცირების მინჭების პროცესი, რაც აღნიშნავს იმას, რომ ისინი არიან საიმედო, აკმაყოფილებენ კომპანიის მოთხოვნებს და ანოდებენ მას მაღალხარისხიან პროდუქციას.

მომხმარებელთა აღრიცხვა (Customer accounting) – მომხმარებელთა ან მომხმარებლის ჯგუფთან დაკავშირებული ხარჯის შედარება შემოსავალთან რათა განისაზღეროს არის თუ არა მომხმარებელი მომგებიანი და თუ არ არის, უნდა მოხდეს გარკვევა როგორც მიზეზის, ასევე როგორ უნდა გაუმჯობესდეს მომხმარებლის მომგებიანობა.

მომხმარებლის მართვის პროცესი (Customer management processes) – პროცესი, რომელიც არჩევს, იძენს, ინარჩუნებს და აღრმავებს ურთიერთობებს მომხმარებელთან.

მომხმარებლის პერსპექტივა (Customer perspective) – დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის პერსპექტივა, რომელიც განსაზღვრავს მიზნებსა და მეთოდებს ძირითადი მომხმარებლის სეგმენტისადმი და ადგენს მომხმარებლის ღირებულებას აღნიშნულ სეგმენტში.

მონაცემების ფალსიფიკაცია (Data Falsification) – კომპანიის მონაცემების გამიზნულად გაყალბების პროცესი განხორციელებული რომელიმე პირის/ჯგუფის სასარგებლოდ.

მონაცემთა ბაზის ბენჩმარკინგი (Database benchmarking) – პოლიტიკა, რომელშიც კომპანიები ჩვეულებრივ იხდიან საფასურს და საპასუხოდ მათ აქვთ ინფორმაციის მიღების უფლება სხვა კომპანიის მონაცემთა ბაზის ოპერატორიდან.

მონიტორინგი (Monitoring) – სამუშაოს შესრულების, ან თანამშრომელთა ქცევის ინსპექტიება როცა ისინი ახორციელებენ ამოცანებს.

მოსალოდნელი ღირებულების მეთოდი (Expected value method) – გადაწყვეტილების მოსალოდნელი შედეგების შეფასება სხვადასხვა შესაძლო გამოსავლების ალბათობებით.

მოტივაცია (Motivation) – პირის ინტერესი ან გარკვეული სახით მისი დაინტერესება.

მოქნილი ავტომატიზირებული წარმოება (cellular manufacturing) – განეკუთვნება ისეთ საწარმოს, რომელიც წარმოდგენილია უჯრედების სახით და თითოეულ უჯრედში ყველა დანადგარი აწარმოებს მსგავს პროდუქციას, ასეთი უჯრედები ახლოს არიან ერთმანეთთან განლაგებული და U-ს ფორმისაა, რაც საჭირო ნაწილების ადვილად ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფს.

მოქნილი ბიუჯეტი (Flexible budget) – ასახავს პროგნოზირებულ ხარჯებს მიღწეულ წარმოების დონეზე, ანუ ძირითადი ბიუჯეტი დარეგულირებული ფაქტიური წარმოების დონის მიხედვით.

მოქნილი ბიუჯეტის გადახრა (Flexible budget variance) – დაგეგმილი ხარჯების გადახრა, ფაქტიური ხარჯებთან შედარებით.

მოქნილი რესურსები (Flexible resources) – რესურსები, რომლის გამოყენება პროპორციულია პროდუქციაზე გამოსაყენებელი რესურსების რაოდენობის. მოქნილი რესურსების მაგალითია სანვავი ფოლადსადნობ ქარხანაში.

მოქნილი ხარჯები (Flexible costs) – ხარჯები, რომელიც დაკავშირებულია ცვლად რესურსებთან.

მრავასაფეხურიანი პროცესიის დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა (Multistage process costing system) – სამუშაოს ხარჯთაღრიცხვის სიტემა, რომელშიც გადამუშავების, შექმნის ან ზედნადები ხარჯები ეტაპობრივად უკავშირდება, პროდუქციას.

მუდმივი ხარჯები (Fixed costs) – ხარჯი, რომელიც დაკავშირებულია სანარმოო სიმძლავრეების რესურსებთან და მუდმივია წარმოების დონის მიუხედვად, მაგალითად საიჯარო ხარჯი.

მწარმოებლურობა (Productivity) – პროდუქციის დამზადებაზე დახარჯული რესურსების დონე.

ნ

ნარჩენი შემოსავალი (Residual income) – აქციონერის ქონების ზრდის კალკულაციაზე დაფუძნებული გამოთვლა, რომელიც გამონეულია მიმდინარე ოპერაციებიით. გამოითვლება, როგორც მოგებას გამოკლებული ინვესტიციის ეკონომიკური ხარჯები, რომელიც ნარმოქმნის შემოსავალს.

ნედლეულის მარაგები (Raw material inventory) – შესყიდული მასალის ღირებულება, რომელიც არ იქნა გამოყენებული.

ო

ოპერატიული პროცესი (Operating processes) – არის ძირითადი, ყოველდღიური პროცესი, რომლის დროსაც ხდება პროდუქტის წარმოება და მომსახურების მინოდება მომხმარებლისთვის; მოიცავს: ნედლეულის შეძენას მომწოდებლისგან, მომსახურებისა და მზა პროდუქციის წარმოებას, მზა პროდუქციის მინოდებას მომხმარებლისთვის.

ორგანიზაციული კონტროლი (Organization control) – ქმედება, რომლითაც ორგანიზაცია რწმუნდება, რომ ის მიზნის მიღწეის გზაზე იმყოფება.

ორგანიზაციული ღირებულების სისტემა (Belief systems) – კარგად დამუშავებული წესებისა და ქმედებების ერთობლიობა მიწოდებული თანამშრომლებისადმი ორგანიზაციის ძირითადი მიზნების, ფასეულობისა და მიმართულების შესახებ.

ორგანიზება (Organizing) – საორგანიზაციო სისტემების ფორმირება, რომელიც ქმნის, ანარმოებს და ახორციელებს პროდუქციის მიწოდებასა და ახდენს ინფრასტრუქტურის განვითარებას საწყისი წარმოების სიტემისთვის.

ოფცია აქციაზე (Stock option) – ორგანიზაციის აქციების პაკეტის შესყიდვის უფლება განსაზღვრულ ფასად, რომელსაც ეწოდება ოფციის ღირებულება.

პ

პასუხისმგებლობის ცენტრი (Responsibility center) – ორგანიზაციის სტრუქტურა, შვილობილი კომპანია ან ფილიალი,რომელზეც მისი უშუალო მენეჯერი არის პასუხისმგებელი.

პერიოდული ბიუჯეტი (Periodic budget) – ბიუჯეტი, რომელიც შედგენილია მოცემული პროდუქციისთვის, კვარტალური ან წლიური სახით.

პერიოდული ხარჯები (Period costs) – ხარჯები, რომელიც უკავშირდება არასაწარმოო ხარჯებს, ადმინისტრაციული და მარკეტინგის ხარჯების ჩათვლით.

პირდაპირი განაწილების მეთოდი (Direct allocation method) – მომსახურების დეპარტამენტის მიერ ხარჯების გადანაწილების მეთოდი, რომელიც ანაწილებს ხარჯებს პირდაპირ პროდუქციის მწარმოებელ დეპარტამენტებზე.

პირდაპირი ხარჯი (Direct cost) – რესურსის ან საქმიანობის ღირებულება, რომლის შეძენა ან გამოყენება ხდება ერთი დანახარჯთა ობიექტისთვის. მაგალითად ტყავის ღირებულება ტყავის ქურთუკის დასამზადებლად.

პირველი დონის გადახრა (First-level variance) – ფაქტიურ დანახარჯებსა და ძირითად დაგეგმილ ბიუჯეტს შორის სხვაობა, გამოთვლილი ყოველი ბიუჯეტის მუხლისთვის.

პოსტაუდიტი (Post-impelementation audit) – საწარმოო რესურსების შესყიდვასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების გადახედვა (შეფასება), რათა განისაზღვროს თუ რამდენად იქნა გამართლებული მოლოდინი რესურსების შესყიდვასთან დაკავშირებით.

პრაქტიკული სიმძლავრე (Practical capacity) – მაქსიმალური წარმოებული რაოდენობა, რომელიც შეიძლება იქნეს შესრულებული, წარმოებისთვის და მომსახურებისთვის არსებული რესურსების გამოყენებით.

პრევენციის დანახარჯები (Prevention costs) – კომპანიების მიერ გაწეული ხარჯები პროდუქციის წარმოებაზე ხარისხის სტანდარტების შესაბამისობისთვის.

პროცესების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვა (Process costing system) – კალკულაციის სისტემა, რომელიც ითვლის პროდუქციის შექმნისათვის საჭირო ცალკეული წარმოების პროცესის ღირებულებას.

პროცესის პერიოდი (Processing time) – წარმოების პროცესის განსაზღვრული დრო.

პროდუქციის თვითღირებულება (Product costs) – წარმოების ხარჯები, გაწეული პროდუქციის მოცულობასა და ასორტიმენტის წარმოებისთვის განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში.

პრო-ფორმა ფინანსური ანგარიში (Pro forma financial statements) – დაგეგმილი ფინანსური ანგარიში, რომელიც მოიცავს ნაღდი ფულის მოძრაობას, ბალანსს და შემოსავლების ანგარიშს.

პროფილაქტიკური კონტროლი (Preventive control) – არასასურველი შემთხვევის თავიდან აცილების კონტროლი.

რ

რაკერის სისტემა (Rucker plan) – შემოსაელების განაწილების ერთ-ერთი პროგრამა.

რაოდენობის (ეფექტიანობის) გადახრა (Quantity (efficiency) variances) – გამოყენებული რესურსებისა და დასაშვებ რესურსებს შორის სხვაობა, რომელიც განსაზღვრავს წარმოების დონეს და შეფასებულია, როგორც რესურსების სტანდარტული ღირებულება.

რა-თუ ანალიზი (What-if analysis) – პროცესი, რომელიც იკვლევს ცვლილებების გაელენას, რომელიც შეეიდა წინასწარ შემუშავებულ ფინანსურ მოდელში.

რეალური ოფციების ანალიზი (Real options analysis) – ანალიზი, რომელიც ემყარება აქტიეების ღირებულების არამდგრადობას, რომელიც საფუძვლად უდევს აღნიშნულ ოფციას.

ს

საციცოცხლო ციკლის ხარჯთაღრიცხვა (Life-cycle costing) – ხარჯების შესწაელა პროდუქციის სიცოცხლისუნარიანობის ყველა ფაზაში.

სამიზნე (Target) – სამუშაოს შესრულების დონე ან გაუმჯობესების მაჩვენებელი სამიზნის, დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ან სტრატეგიის გასაზომად.

სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა (Target costing) – არის მოგების დაგეგმვისა და დანახარჯთა მართვის მეთოდი, რომელიც გამოიყენება დაგეგმვის პერიოდში, რათა შემცირდეს წარმოების ხარჯები მოცემულ დონეზე.

სამუშაო პროცესის მარაგები (Work-in-process (WIP) inventory) – ცალკეული სამუშაოსთვის საჭირო რესურსების ღირებულება, როცა სამუშაო დასრულებული არ არის.

სამუშაოს თვითღირებულება (Job costs) – მასალის, მუშახელის და ტექნიკური მომსახურებისთვის საჭირო ხარჯების ერთობლიობა, კონკრეტული სამუშოსთვის.

სამუშაოს თვითღირებულების უწყისი (Job cost sheet) – უწყისი სადაც შეჯამებულია კონკრეტული სამუშაოს თვითღირებულება, ის არის სამუშაოს თვითღირებულების აღრიცხვის საშუალება.

საქმიანობა ბიზნესის მდგრადობისთვის (Business-sustaining activities) – საქმიანობა, რომელიც აუცილებელია ბიზნესის მდგრადი განვითარებისთვის. ამ საქმიანობისას ძირითადი ქმედებები არ არის დამოკიდებული ორგანიზაციის სიდიდეზე ან მოცულობაზე, პროდუქციის ასორტიმენტსა და მომხმარებელზე.

საქმიანობა კავშირების მდგრადობისთვის (Channel-sustaining activities) – ქმედებები, რომლებიც აუცილებელია პროდუქციის სადისტრიბუციო არხების შენარჩუნებისა და უწყვეტობისათვის.

საქმიანობა მომხმარებლის შენარჩუნებისთვის (Customer-sustaining activities) – ქმედებები, რომელიც საშუალებას აძლევს კომპანიას მიყიდოს ინდივიდუალურ მომხმარებელს პროდუქცია (და მომსახურება) მოცულობისა და ასორტიმენტის მიუხედავად.

საქმიანობა საქონლის მდგრადობისთვის (Product-sustaining activities) – ქმედებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ინფრასტრუქტურას, რომელიც პროდუქციის ნარმოების, დისტრიბუციის ან გაყიდვის შესაძლებლობას იძლევა, მაგრამ არ მოიცავს პირდაპირ პროდუქციის ნარმოებას.

საქმიანობა შეკვეთების მიხედვით (Batch-related activities) – საქმიანობა, რომელიც დაფუძნებულია უფრო მილებული შეკვეთების რაოდენობაზე ვიდრე ნარმოებული ერთეულის რაოდენობაზე.

საქმიანობების დანახარჯთა მატარებელი (Activity cost drivers) – მეთოდი, რომელიც ადგენს კავშირს საქმიანობასა და დანახარჯების ობიექტს შორის. ის ნარმოადგენს საქმიანობის შედეგად მიღებული პროდუქციის რაოდენობრივ მახასიათებელს.

საქმიანობის ცნობარი (Activity dictionary) – ორგანიზაციის რესურსების გამოყენებით შესრულებული ძირითადი საქმიანობების ნუსხა.

საქმიანობის დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი (Activity cost driver rate) – მაჩვენებელი, რომელიც განისაზღვრება საოპერაციო დანახარჯების გაყოფით ფუნქციური ხარჯების მატარებლის მთლიანი სიმძლავრის რაოდენობაზე. აღნიშნული მაჩვენებელი გამოიყენება ცალკეულ პროდუქტთან ფუნქციური ხარჯების დასადგენად.

საშუალო შეწონილი მეთოდი (weighted-average method) – მეთოდი, რომელიც გამოიყენება პროდუქციის ერთეულის თვითღირებულების შესაფასებლად.

საზოგადოდ აღიარებული აღრიცხვის პრინციპები (generally accepted accounting principles (GAAP)) – საზოგადოდ აღიარებული აღრიცხვის პრინციპები აღნერს გარე ანგარიშგების ფორმებს და ხარჯების აღიარების ნესებს.

სეგმენტური მარჟის ანგარიში (Segment margin report) – ორგანიზაციის ერთეულის მოგების კალკულაციაზე დაფუძნებული მეთოდი, რომლითაც სეგმენტს შეაქვს წვლილი ორგანიზაციის მოგებაში.

სიმძლავრესთან დაკავშირებული რესურსები (Capacity-related resources) – რესურსები რომლის შეძენა და მათი ღირებულების გადახდა ხდება წინასწარ, სამუშაოს შესრულებამდე. სანარმოო რესურსები განსაზღვრავს ორგანიზაციას მწარმოებლურობის უნარს, რომ მან მოახდინოს პროდუქციის ან მომსახურების ნარმოება ან მინოდება.

სიმძლავრესთან დაკავშირებული ხარჯები (Capacity-related costs) – ხარჯები, რომლებიც უკავშირდება ნარმოების რესურსებს.

სკენლონის სისტემა (Scanlon plan) – შემოსავლების განაწილების ერთ-ერთი პროგრამა.

სრული სასიცოცხლო ციკლის ხარჯთაღრიცხვა (Total-life-cycle costing) – ასახავს მთლიანი ხარჯების მენეჯმენტის პროცესს პროდუქციის არსებობის პერიოდში.

სტრატეგია (Strategy) – აღნერს თუ როგორ უნდა მოიპოვოს კომპანიამ კონკურენტული უპირატესობა, იყოს რა განსხვავებული ან უკეთესი მის კონკურენტებთან შედარებით. სტრატეგიის მეთოდი მოიცავს დაბალ ფასს, მომხმარებელთან დაკავშირებულ პრობლემის გადაჭრას, პროდუქციის თვალსაზრისით ლიდერობას.

სტრატეგიული რუკა (Strategy map) – მიზნებისა და მაჩვენებლების კავშირების ზოგადი ვიზუალური ნარმოდგენა დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ოთხი პერსპექტივის მაჩვენებლებით.

სწავლისა და ზრდის პერსპექტივა (Learning and growth perspective) – ერთ-ერთი მიმართულება დაბალანსებული მაჩვენებლებელთა სისტემაში, რომელიც აფასებს თანამშრომელთა კვალიფიკაციას, საინფორმაციო სისტემებს და ორგანიზაციულ გარემოს, რაც ხელს უწყობს გრძელვადიან ზრდასა და განვითარებას.

სწრაფი ლიკვიდურების კოეფიციენტი (Quick ratio) – მოკლევადიანი პერიოდის ლიკვიდურობის საზომი.

ტ

ტექნოლოგიური წარმოების (Process layout) – დროს ყველა მსგავსი აღჭურვილობა და ფუნქციები დაჯგუფებულია ერთად. ტექნოლოგიური წარმოება არსებობს ორგანიზაციებში, სადაც უნიკალური პროდუქტის პატარა პარტიებით წარმოება მიმდინარეობს. პროდუქტის წარმოება მოიცავს ხანგრძლივ პროცესს. ის ხასიათდება მარაგების მაღალი დონით, რომელიც გროვდება წარმოების ცალკეულ საფეხურზე და ელოდება მომდევნო ოპერაციას.

ტრანსფერული ფასსწარმოქმნა (Transfer pricing) – მექანიზმების ერთობლიობა, რომელსაც ორგანიზაცია იყენებს პროდუქციის ფასების დასადგენად, როცა ხდება საქონლის ან მომსახურების მინოდება ორგანიზაციის შიგნით არსებულ პასუხისმგებელ ცენტრებს შორის, რათა ერთობლივად გამომუშავებული მოგება გადანაწილდეს პასუხისმგებლობის ცენტრებში.

ტრანზაქციის მატარებელი (Transaction drivers) – გამოიყენება საქმიანობის სიხშირისა და ქმედებისათვის განსაზღვრული დროის დასათვლელად.

უ

უკუგების დონე (Rate of return) – ინვესტიციაზე წმინდა შემოსავალიანობის კოეფიციენტი.

უკონტროლო (Out of control) – მდგომარეობა როცა, ორგანიზაციის მდგომარეობა არ იმყოფება მიზნების მიღნევის გზაზე.

უკუგება (Return) – ნაღდი ფულის შემოსავლების ზრდა, რაც გრძელვადიანი აქტივების ზრდას უზრუნველყოფს.

უკუგება ინვესტიციაზე (Return on investment) – წმინდა შემოსაველის ინვესტირებულ კაპიტალთან შეფარდება.

ურთიერთგანაწილების მეთოდი (Reciprocal allocation method) – მომსახურების დანახარჯების განაწილების მეთოდი, რომელიც ცნობს ურთიერთქმედებას სხვადასხვა მომსახურების დეპარტამენტებს შორის და ანაწილებს ხარჯებს ერთმანეთზე.

უწყვეტი ბიუჯეტი (Continuous budget) – ბიუჯეტი, რომლის განახლება მუდმივად მიმდინარეობს, ხდება მიმდინარე პერიოდის ამოღება ბიუჯეტიდან და ამატებენ ახალ პერიოდს, ნინა დასრულებული პერიოდის საფუძველზე.

უწყვეტი მინოდების მენეჯმენტი (Supply chain management) – მენეჯმენტის სისტემა, რომელიც არეგულირებს კოოპერატიულ, ურთიერთმომგებიან გრძელვადიან ურთიერთობებს მყიდველსა და გამყიდველს შორის.

ფ

ფასის (დონის) გადახრა (Price (rate) variances) – სხვაობა რესურსებზე გადახდილ თანხასა და აღნიშნული რესურსების სტანდარტულ/დაგეგმილ ფასს შორის.

ფასის (განაკვეთის) გადახრა (Rate (price) variance) – ფასის ცვლილების შეფასება, რომელიც გამოწვეულია

ერთეულზე დადგენილი ნორმიდან მეტის/ნაკლების გადახდით, რაც უკავშირდება მუშახელისა და მასალის ღირებულებას.

ფასის მაძიებელი (Price setter) – კომპანია, რომელსაც შეუძლია დაწოუკიდებლად ფასის განსაზღვრა პროდუქციაზე მომხმარებლისთვის.

ფასის მიმღები (Price taker) – კომპანია, რომელიც იღებს ბაზრის ფასს თვისი პროდუქციისთვის, და ვერ აწესებს თავად მისთვის მისაღებ ფასს.

ფასით დამკვიდრების სტრატეგია (Penetration pricing strategy) – ახალ პროდუქტზე დაბალი დარიცხვის არჩევა, რათა მოხდეს ბაზარზე შეღწევა და კონკურენტული ფირმის მიერ დამკვიდრებული პროდუქტიდან საბაზრო წილის მოპოვება.

ფასით გამოწვეული გადახრა (Sales price variance) – დაგეგმილ და მიმდინარე შემოსავალს შორის სხვაობა, რომელიც გამოწვეულია ერთ ან რამოდენიმე პროდუქციაზე დაგეგმილ და მიმდინარე ფასს შორის სხვაობით.

ფასმმართველი ხარჯთალრიცხვა (Price-led costing) – მიდგომა, როცა პროდუქციის გასაყიდი ფასი და მოცულობა, დგინდება, კომპანიის მხრიდან, პროდუქციის მომხმარებლის მიერ აღქმული ღირებულების საფუძველზე.

ფასწარმოქმნა საქმიანობის სახეობების მიხედვით (Activity-based pricing) – მომხმარებლის მიერ ნარმოდგენილ შეკვეთაზე საბაზისო ფასის დადგენა, რომელიც გამოთვლილია პროდუქციისა და მისი მიწოდების ღირებულების საფუძველზე, და არა მიახლოებითი მაჩვენებლებით.

ფასწარმოქმნა „თვითღირებულება პლუსი" (Cost plus pricing) – პროდუქციის ფასის დადგენის მეთოდი, თვითღირებულებაზე პროცენტის დარიცხვით.

ფინანსური აღრიცხვა (Financial accounting) – ფინანსური ანგარიშის ნარმოდგენის პროცესი გარე მომხმარებლებისთვის: აქციონერი, კრედიტორი, სამთავრობო სტრუქტურები და ა.შ.

ფინანსური ბიუჯეტი (Financial budget) – ბიუჯეტი, რომელიც განსაზღვრავს მოსალოდნელ ფინანსურ შედეგებს საქმიანობის მიხედვით, რაც განზოგადებულია ოპერატიულ ბიუჯეტში.

ფინანსური კონტროლი (Financial control) – ორგანიზაციის ფინანსური ნარმატების მონიტორინგის პროცესი მისი ფინანსური შედეგების შეფასების საშუალებით.

ფინანსური ლევერიჯი (Financial leverage) – ფინანსური ნაკადების გამოყენება, როგორიცაა გრძელვადიანი ვალი, აქციონერების შემოსავლის გაზრდის მიზნით.

ფინანსური პერსპექტივა (Financial perspective) – ორგანიზაციის ნარმატებულობის მაჩვენებლების პერსპექტივა, რომელიც ფოკუსირებულია ორგანიზაციის ნარმატების ფინანსურ მონაცემებზე, როგორიცაა მოგების მიღების სხვადასხვა მეთოდები.

ფულადი პრემია (Cash bonus) – ანგარიშსწორების მეთოდი, რომლის დროსაც ხდება ნაღდი ფულის გადახდა განსაზღერული სამუშაოს შეფასებისას მიღწეული შედეგების საფუძველზე. ასევე უწოდებენ ერთჯერად ჯილდოს, გადახდას შესრულების მიხედვით ან შედეგზე დაფუძნებული პრემიას.

ფულის ღირებულება დროში (Time value of money) – კონცეფცია, რომლის თანახმად, დროის სხვადასხვა პერიოდში მიღებული თანხა უნდა იქნეს კორექტირებული დროის შესაბამისად.

ფუნქციათაშორისი პროდუქციის ჯგუფი (Cross-functional product team) – ჯგუფი, რომელიც დაკომპლექტებულია პირებით, რომლებიც მუშაობენ სანარმოში და მონაწილეობენ მთლიანი ღირებულების ჯაჭვის შექმნის პროცესში, როგორც ორგანიზაციის შიგნით ასევე მის გარეთ, რათა ზედამხედველობა გაუწიონ სამიზნე ხარჯთალრიცხვის პროცესს.

ღ

ღირებულებების განაცხადი (Value proposition) – კონკურენტული ფასეულობების შესახებ მოკლე და ნათელი განაცხადი, რომელიც დეკლარირებას ახდენს ორგანიზაციის იმ უპირატესობებზე მომხმარებლების წინაშე, რაც მის პროდუქტს ან მომსახურებას გააჩნია მომხმარებლის დასაკმაყოფილებლად.

ღირებულების დადგენის პროცესი (Value engineering process) – პროდუქციის ცალკეული კომპონენტის შემონმების მეთოდი, რომლის მიზანია განისაზღვროს თუ სად შეიძლება შემცირდეს ხარჯი, ფუნქციური დატვირთვისა და მნარმოებლურობის ხარისხის შენარჩუნების პირობებში.

ღირებულების ინდექსი (Value index) – ეს არის მომხმარებლის ღირებულების (მნიშვნელობის ხარისხი) შეფარდება ცალკეული კომპონენტისთვის მთლიანი ხარჯთან გამოსახული პროცენტობით.

ღირებულების ნაზრდი ერთეულზე (incremental cost per unit) – თანხა რომლითაც ნარმოების მთლიანი ხარჯები და გაყიდვები გაიზარდა, როცა პროდუქციის ერთი დამატებითი ერთეული იქნა წარმოებული ან გაყიდული.

შ

შედეგების კონტროლი (Results control) – კვალიფიციური ხალხის დაქირავების პროცესი, ვისთვისაც გასაგებია ორგანიზაციის მიზნები, მათთვის ახსნა, რომ შეუძლიათ გააკეთონ რასაც ისინი თვლიან, რომ საუკეთესოა ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად და მაკონტროლებელი სისტემების გამოყენება, რათა შეფასდეს მიღებული შედეგები რამდენად კარგად არის ის შესრულებული.

შედეგზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა (Pay-for-peformance system) – მიღწეული შედეგებზე დაფუძნებული ანაზღაურების სიტემა, რომელიც იყენებს ფულად სტიმულებს.

შეფასების დანახარჯები (Appraisal costs) – დაკავშირებულია პროდუქციის შემონმებასთან, რომ ისინი აკმაყოფილებენ შიდა და გარე მომხმარებლების მოთხოვნებს. შესყიდული დეტალებისა და მასალის შემონმების ხარჯები და ანყობის ხაზის ხარისხის შემონმება მიეკუთვნება შეფასების ხარჯებს. მის მაგალითებს წარმოადგენს შემოსული მასალის შემონმება, გამოსაცდელი მონყობილობის ტექნიკური მომსახურება, პროცესის მართვის მონიტორინგი.

შეკვეთების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა (Job order costing system) – შეკვეთილი პროდუქტის მოცულობის მიხედვით, შესასრულებელი სამუშაოს ხარჯების კალკულაცია.

შემოსავლების ცენტრი (Revenue centers) – პასუხისმგებლობის ცენტრები, რომლის წევრები აკონტროლებენ შემოსავალს, მაგრამ არ აკონტროლებენ ნარმოებას, პროდუქციისა ან სერვისის შესყიდვის ღირებულებას, რომელიც იყოდება, ან ინვესტიციის დონეს, რომელიც განხორციელდა პასუხისმგებელ ცენტრში.

შემოსავლების განაწილება (Gainsharing) – შრომის ანაზღაურების პრემიალური სისტემა, როცა ხდება ფონდების დაგროვება და განკარგვაში მყოფი მთლიანი რაოდენობა არის გარკვეულ მიზანთან დაკავშირებული შესრულების ფუნქცია.

შემოსავლების მენეჯმენტი (Earnings management) – მეთოდები, რომლითაც მენეჯერები გამიზნულად ახდენენ შემოსავლების ანგარიშით მანიპულირებას.

შესრულების ინდიკატორით მანიპულირება (Gaiming the performance indicator) – განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად თანამშრომლის მიერ ჩადენილი არაეთიკური ქმედება.

შესრულებული კონტრიბუცია (Throughput contribution) – შემოსავალსა და მარაგებს შორის სხვაობა გაყიდული პროდუქციის მიხედვით.

შეთავაზების ფასი (Bid price) – ფასი, რომელსაც ორგანიზაცია ადებს სამუშაოს, რომელიც ღიაა შეთავაზებისთვის. ფასი ხშირად მოიცავს მთლიანი სამუშაოს მოსალოდნელ ღირებულებას დამატებული პროცენტი.

შეზღუდულობების თეორია (Theory of constraints) – მენეჯერული მიდგომა, რომელიც მაქსიმალურს ხდის პროდუქციის ნარმოების მოცულობას, ხელთარსებული შეზღუდული რეუსრსების პირობებში.

შიდა ფინანსური კონტროლი (internal finance control) – ფინანსური კონტროლის ინსტრუმენტები, რომელიც აგროვებს ჯამურ ინფორმაციას და გამოიყენება ორგანიზაციის ერთეულების შესაფასებლად, ორგანიზაციის შიგნით და არ წარმოადგენს საჯარო ინფორმაციას.

შიდა გაუმართაობით გამონვეული დანახარჯები (internal failure costs) – ხარჯები რომელიც გამონვეულია, სანარმოო პროცესში ნარმომობილი დეფექტებით ან წუნდებული მზა პროდუქციით.

შიდა უკუგების დონე (internal rate of return) – ინვესტიციიდან მოსალოდნელი ფაქტიური შემოსავლის მაჩვენებელი.

შინაგანი ჯილდო/კმაყოფილება (intrinsic rewards) – შესრულებული სამუშაოდან მიღებული კმაყოფილება, რომელიც პროფესიული განვითარებისა და პიროვნული მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას იძლევა.

ჩ

ჩახშობა (smoothing) – ნარმოიშობა მაშინ, როცა თანამშრომლები აჩქარებენ ან აყოვნებენ წინანარ დაგეგმილი მონაცემების ნაკადის მიწოდებას ორგანიზაციის საქმიანობის შეცელის გარეშე.

ც

ცალმხრივი ბენჩმარკინგი (Unilateral (covert) benchmarking) – პროცესი, რომელშიც კომპანიები ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად აგროვებენ ინფორმაციას ერთი ან რამოდენიმე კომპანიის შესახებ, რომლებსაც ნამყვანი ადგილი უჭირავთ ბაზარზე.

ციკლის პერიოდი (Cycle time) – ქრონოლოგიური დრო, რომელიც საჭიროა სამუშაოს შესრულებისთვის. მაგალითად, წარმოების ციკლის პერიოდი არის დრო დაწყებიდან დამთავრებამდე საჭირო პროდუქციის სანარმოებლად.

ცვალებადი ხარჯები (Variable costs) – ხარჯი რომელიც პროდუუქციის რაოდენობის ცელილებასთან ერთად იცელება.

წ

წარმოება დროული მიწოდების პრინციპით (Just-in-time manufacturing) – წარმოების პროცესის და მარაგების მართვის მეთოდი, როდესაც ნედლეულის მიწოდება ხდება, მხოლოდ წარმოების პროცესის საჭიროების მიხედვით, და დამზადებული პროდუქცია მაშინვე მიეწოდება შემკვეთს.

წარმოების არაპირდაპირი ხარჯი (Indirect manufacturing cost) – საწარმოო ხარჯები, რომელიც დაკავშირებულია ერთზე მეტ დანახარჯთა ობიექტთან.

წარმოების პირდაპირი ხარჯი (Direct manufacturing cost) – წარმოების ღირებულება, რომელიც შეიძლება განისაზღვროს ერთი დანახარჯთა ობიექტისთვის.

წარმოების ციკლი (Manufacturing cycle) – იწყება RD&E (კვლევა, განვითარება და შემუშავება) ციკლის შემდეგ, როცა უშუალოდ პროდუქციის წარმოებაზე ხდება ხარჯების განევა.

წარმოების ციკლის ეფექტიანობა (Processing cycle efficiency (PCE)) – მეთოდი, რომელიც გამოიყენება წარმოების ციკლის ეფექტიანობის შეფასების მიზნით.

წარმოების ეკვივალენტური ერთეულები (Equivalent units of production) – მისი გამოთვლა ხდება ნანილობრივ დასრულებული ერთეულების გამრავლებით აღნიშნული ერთეულების შევსების ოდენობაზე.

წარმოების პერსპექტივა (Process perspective) – არის დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემის ერთ-ერთი მიმართულება, რომელიც აღწერს თუ როგორ უნდა იქნეს განხორციელებული სტრატეგია. ის მოიცავს სამუშაო პროცესს, მომხმარებლების მენეჯმენტს, ინოვაციას, მარეგულირებელ და სოციალურ პროცესებს, რაც არის ყველაზე მნიშვნელოვანი რათა დააკმაყოფილოს აქციონერებისა და მომხმარებლების მოლოდინი.

წარმოების ღირებულება (Manufacturing cost) – ცვალებადი, სამუშაოს მოცულობაზე დამოკიდებული რესურსების ღირებულება, რომელიც გამოიყენება პროდუქციის საწარმოებლად.

წაუგებლობის განტოლება (Breakaven equation) – მუდმივი ხარჯები/ერთეულის ზღვრული სარგებლიანობა.

წმინდა ახლანდელი ღირებულება (Net present value) – პროექტთნ დაკავშირებული ყველა, ნაღდი ფულის შემოსავლისა და გასავლის მიმდინარე ღირებულების ჯამი.

წმინდა მოგების მარჟა (Net profit margin) – ორგანიზაციის ეფექტიანობის მთლიანი შეფასება.

ხ

ხარისხის ფუნქციის ჩამოყალიბების მატრიცა (Quality function deployment (QFD) matrix) – ინსტრუმენტი რომელიც სისტემატიურად აგროვებს ინფორმაციას პროდუქტის, ორგანიზაციის ანდა მის ერთეულის, ცელადების, მახასიათებლების, ფუნქციების და კონკურენტუნარიანობის შეფასებისთვის მატრიცის ფორმატში

ხარისხის შენარჩუნებაზე გაწეული დანახარჯების ანგარიში (Cost-of-quality (COQ) report) – ანგარიში, რომელიც დეტალურად ასახავს პროდუქციის წარმოებისა და პროდუქციის ხარისხის შენარჩუნებისთვის გაწეულ დანახარჯებს.

ხარისხის სტანდარტთან შეუსაბამობის დანახარჯები (cost of nonconformance (CONC) to quality standards) – დანახარჯები, რომელიც თავს იჩენს, როცა პროდუქციის ხარისხი და მომსახურება არ შეეესაბამება ხარისხის სტანდარტებს.

ხარისხის ხარჯები (Quality costs) – ხარისხთან დაკავშირებული ხარჯები; მათ შორის: პრევენციის ხარჯი, გაუმართაობით გამოწვეული შიდა და გარე ხარჯები.

ხარჯები (Expenses) – პროდუქციის ან მომსახურებისთვის გაწეული ხარჯები, რაც ნიშნავს რომ მათი გამოყენება მოხდა პროდუქციის შესაქმნელად ან მომსახურების გასაწევად.

ხედვა (Vision statement) – ზუსტი, გარემოზე ფოკუსირებული გეგმა, რომელიც განსაზღვრავს საშუალო და გრძელვადიან მიზნებსა და მდგომარეობას, თუ როგორ უნდა იქნეს მიღებული ორგანიზაცია გარემოს მხრიდან. შერჩეული ქმედებების ერთობლიობა, რომლის საშუალებითაც ორგანიზაცია იღწვის ბაზარზე წამყვანი ადგილის დასაკავებლად.

საგანთა საძიებელი

ა

ადამიანთა ურთიერთობის მოძრაობა, 357
ადამიანური რესურსების მოტივაციის მოდელი, 357
ადმინისტრირებადი ტრანსფერული ფასები, 607
ავტორიტატული ბიუჯეტირება, 492
ამოცანის კონტროლი, 365
არაკონტროლირებადი, 318
არაპირდაპირი ხარჯი, 87
არაპირდაპირი/მესამე მხარის ბენჩმარკინგი, 342
არაფინანსური ინფორმაცია, 4
ასიგნება, 487
აუცილებელი ხარჯები, 322
აქტივებზე უკუგების კოეფიციენტი, 620
აქციის საბალანსო და საბაზრო ღირებულების კოეფიციენტი, 627
აღმოფხვარდი დანახარჯები, 217

ბ

ბაზარზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასები, 602
ბალანსის სტრუქტურული ანალიზი, 617
ბენჩმარკინგი, 338
ბენჩმარკინგის (განვითარების) ჩავარდნა, 343
ბიუჯეტი, 448
ბიუჯეტირება კონსულტირებით, 493
ბიუჯეტირება ნაზრდით, 488
ბიუჯეტირება ნულიდან, 488
ბიუჯეტირება, 448
ბიუჯეტირებით მანიპულირება, 493
ბიუჯეტის ლუფტი, 494
ბულალტრული უკუგების განაკვეთი, 542

გ

გადამუშაების ხარჯები, 104
გადანყვეტილება წარმოება თუ შესყიდვა, 216
გადახრა დაგეგმვაში, 475
გადახრა, 472
გადახრების ანალიზი, 471
გამოსყიდვის მეთოდი, 541
გამოუყენებელი სიმძლავრის ხარჯი, 151
განაკვეთის გადახრა, 477
განხორციელების შემდგომი აუდიტი, 561
გარეგანი კომპენსაცია, 371
გარერესურსირება, 216
გასაყიდი ფასის გადახრა, 486
გაყიდვების შემდგომი მომსახურება და დისპოზიციური ციკლი, 323
გაყიდვის ასორტიმენტის გადახრა, 485
გაყიდვის რაოდენობის გადახრა, 485

დ

დაბალანსებულ მაჩვენებლთა სისტემა, 369
დაბალანსებული მაჩვენებელთა სისტემა, 399
დაგეგმვა, 3
დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება, 548
დამატებითი ეკონომიკური ღირებულება, 613
დანადგარის დროის სარგებლიანობა, 274
დანახარჯებზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასი, 603
დანახარჯთა განაწილება I ეტაპზე, 110
დანახარჯთა მატარებლის განაკვეთი, 92
დანახარჯთა ცენტრები, 588
დანახარჯთა ცენტრი, 92
დარიცხვის განაკვეთი,91
დარიცხვის პროცენტი, 277
დაუბრუნებადი ხარჯები, 212
დებიტორული დავალიანების ბრუნვა, 626
დეფექტით გამოწვეული გარე დანახარჯები, 233
დეცენტრალიზაცია, 583
დიაგნოსტიკური კონტროლის სისტემა, 363
დივიდენდური ნაყოფიერების კოეფიციენტი, 622
დისკონტირება, 532
დროით-მართვადი ABC მოდელი, 151
დროით-მართვადი საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯი, 154
დროის განტოლება, 156
„დროული მინოდების პრინციპით" წარმოება, 234

ე

ეთიკური კონტროლის სისტემა, 362
ეკოლოგიური დანახარჯთა აღრიცხვა, 337
ერთეულის სარგებლიანობა, 273
ეფექტიანობა, 610
ეფექტიანობის გადახრა, 477

ვ

ვალის კოეფიციენტი, 624
ვეშაპისებური მრუდი, 159

ზ

ზნეობრივი ჩარჩოების სისტემა, 18
ზღვრული განაწილების მეთოდით თვითღირებულების კალკულაცია, 88
ზღვრული დანახარჯი, 289
ზღვრული მოგების მარჟის კოეფიციენტი, 623
ზღვრული შემოსავალი, 2896

თ

თავისუფალი ნაღდი ფულის ნაკადი, 625
თანამიმდევრული განაწილების მეთოდი, 117
თანამონაწილეობით ბიუჯეტირება, 492
თანამონაწილეობით გაუმჯობესებული მწარმოებლურობა, 380
თანამშრომლის თვითკონტროლის კონცეფცია, 363
თვითღირებულების უწყისი, 102

ი

ინვესტიცია, 527
ინვესტიციები, 219
ინვესტიციის ცენტრები, 592
ინოვაციიის პროცესი, 412
ინტერაქტიული კონტროლის სისტემა, 365
ინფლაცია, 551
ინფორმაციის შესაბამისობა, 320

კ

კაიზენის დანახარჯთა აღრიცხვა, 335
კანონი მდიარობის საქმიანობისა და შედეგების შესახებ 15
კანონი ფინანსურ დირექტორებზე 15

კაპიტალდაბანდების ბიუჯეტირება, 527, 541
კაპიტალის ღირებულება, 539
კელევის, განვითარებისა და პროექტირების ციკლი, 322
კოეფიციენტი ვალი/საკუთარი კაპიტალთან, 624
კოეფიციენტი, 624
კონვეირული წარმოება, 221
კონკურენტული პროექტირება და დამუშავება, 324
კონტროლი, 4, 318
კონტროლირების პრინციპი, 593
კონტროლშია, 318
კოოპერატიული ბენჩმარკინგი, 342
კოტირებული უწყისი, 90

მ

MACS მასშტაბი, 321
მარაგების ბრუნვა, 626
მარეგულირებელი და სოციალური პროცესები, 413
მართვა საქმიანობის სახეობების მიხედვით, 149
მარჟა, 91
მასალების მოთხოვნის უწყისი, 99
მასტიმულირებელი კომპენსაცია, 372
მაღალი ფასის დამკვიდრების სტრატეგია, 283
მაჩვენებლები, 404
მგრძნობელობის ანალიზი, 471
მგრძნობელობის ანალიზი, 558
მეორე დონის გადახრა, 476
მესამე დონის გადახრა, 477
მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლა, 357
მზა პროდუქციის მარაგები, 88
მთლიანი აქტივების ბრუნვა, 627
მთლიანი ხარჯები, 277
მიზნები, 399
მიზნის თანხვედრა, 363
მიმდინარე კოეფიციენტი, 624
მიმდინარე ღირებულება, 532
მინი-მაქსის მეთოდი, 555
მისიის განაცხადი, 402
მმართველობითი აღრიცხვის სისტემა, 3
მმართველობითი აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემა, 318
მოგება აქციაზე, 622
მოგება-ზარალის სტრუქტურული ანალიზი, 619
მოგების განაწილება, 378
მოლაპარაკებებზე დაფუძნებული ტრანსფერული ფასი, 607
მომავალი ღირებულება, 528
მომგებიანობის ინდექსი, 547
მომსახურების განყოფილებები, 109
მომწოდებლების სერთიფიცირება,218
მომხმარებლის მენეჯმენტის პროცესი, 411
მომხმარებლის პერსპექტივა, 400
მონაცემთა ბაზის ბენჩმარკინგი, 342
მონაცემთა გაყალბება, 368
მონიტორინგი, 365
მოსალოდნელი ღირებულების მეთოდი, 555
მოტივაცია, 357
მოქნილი ავტომატიზებული წარმოება, 222
მოქნილი ბიუჯეტი, 475
მოქნილი ბიუჯეტის გადახრა, 476
მრავასაფეხურიანი პროცესის დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა, 103
მწარმოებლურობა, 610

ნ

ნ-პერიოდის ანუიტეტი, 534
ნარჩენი შემოსავალი, 612
ნედლეულის მარაგები, 88

ო

ოპერატიული ბიუჯეტი, 452
ოპერატიული დანახარჯები, 219
ოპერატიული მოგების მარჟა, 623
ოპერატიული პროცესი, 410
ორგანიზაციული ღირებულების სისტემა 18
ორგანიზება, 3
ოფცია აქციაზე, 382

პ

პასუხისმგებლობის ცენტრი, 585
პერიოდული ბიუჯეტი, 487
პირდაპირი ხარჯი, 87
პირველი დონის გადახრა, 474
პრაქტიკული სიმძლავრე, 151
პრეეენციის დანახარჯები, 232
პრეეენციული კონტროლი, 365
პრო ფორმის ფინანსური ანგარიში, 453
პროცენტის ხარჯის დაფარვის კოეფიციენტი, 625
პროცესის მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვა, 89
პროცესის პერიოდი, 224
პროცესის პერსპექტივა, 400

რ

რა-თუ ანალიზი, 469
რა-თუ ანალიზი, 558
რაკერის გეგმა, 380
რაოდენობრივი გადახრა, 477
რეალური ოფციების ანალიზი, 558
რელევანტური დანახარჯები/შემოსავალი, 212
რთული ზრდა, 531

ს

საერთაშორისო ტრანსფერული ფასწარმოქმნა, 600
სამიზნე დანახარჯთა აღრიცხვა, 324
სამიზნე თვითღირებულება, 326
სამიზნე, 404
სამუშაო პროცესის მარაგები, 88
სამუშაოს თვითღირებულება, 91
სამუშაოს თვითღირებულების უწყისი, 90
საქმიანობების მიხედვით დანახარჯთა მატარებელი, 145
საქმიანობის სახეობების მიხედვით ბიუჯეტირება, 490
საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა მართვის სისტემა, 140
საქმიანობის ცნობარი, 143
საშუალო შეწონილი ღირებულების მეთოდი, 107
სეგმენტური მარჟის ანგარიში, 595
სკენლონის გეგმა, 380
სრული განანილების მეთოდით პროდუქტის თვითღირებულების კალკულაცია, 88
სრული სასიცოცხლო ციკლის ხარჯთაღრიცხვა, 321
სტრატეგია, 403
სტრატეგიული რუკა, 405
სნაელისა და ზრდის პერსპექტივა, 400

ტ

ტექნოლოგიური წარმოება, 219
ტრანსფერული ფასწარმოქმნა, 600

უ

უკუგება ინვესტიციაზე, 609
უკუგება საკუთარ კაპიტალზე, 621
უკუგება, 527
უკუგების დონე, 91
უკუგების შიდა განაკეთი, 545
ურთიერთგანანილების მეთოდი, 120
უნყვეტი ბიუჯეტი, 488
უნყვეტი მინოდების მენეჯმენტი, 326

ფ

ფასით დამკვიდრების სტრატეგია, 283
ფასის გამომუშავების კოეფიციენტი, 627
ფასის მაძიებელი, 270
ფასის მიმღები, 270
ფასმმართველი დანახარჯთა აღრიცხვა, 326
ფასწარმოქმნა თვითღირებულებას პლუს, 277
ფასწარმოქმნა საქმიანობის სახეობების მიხედვით, 160

ფინანსური აღრიცხვა, 3
ფინანსური ბიუჯეტი, 452
ფინანსური კონტროლი, 582
ფინანსური ლევერეჯი, 621
ფინანსური პერსპექტივა, 400
ფულადი პრემია, 378
ფულის ღირებულება დროში, 528
ფუნქციათაშორისი პროდუქტის ჯგუფი, 326

ღ

ღირებულებების განაცხადი 20
ღირებულების განაცხადი, 405
ღირებულების დადგენის პროცესი, 326
ღირებულების ინდექსი, 331
ღირებულების ნაზრდი ერთეულზე, 268

შ

შედეგების კონტროლი, 366
შედეგზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა, 372
შეზღუდვების თეორია, 218
შეთავაზების ფასი, 91
შეკვეთების მიხედვით დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა, 87
შემოსაელების შენეჯმენტი, 368
შემოსაელების ცენტრები, 590
შემოსაელის განაწილება, 379
შესრულების ინდიკატორით მანიპულირება, 368
შესრულებული კონტრიბუცია, 219
შეფასების დანახარჯები, 233
შიდა გაუმართაობით გამოწვეული დანახარჯები, 233
შიდა ტრანსფერული ფასწარმოქმნა, 600
შიდა ფინანსური კონტროლი, 582
შინაგანი კომპენსაცია, 371

ჩ

ჩახშობა, 368

ც

ცალმხრივი (ფარული) ბენჩმარკინგი, 342
ციკლის პერიოდი, 210

წ

წარმოების ეკვივალენტური ერთეულები, 107
წარმოების ციკლი, 322
წარმოების ციკლის ეფექტიანობა, 224
წმინდა მიმდინარე ღირებულება, 543
წმინდა მოგების მარჟა, 623

ხ

ხარისხის კონტროლის დანახარჯები, 232
ხარისხის კონტროლის დანახარჯი, 233
ხარისხის სტანდარტთან შეუსაბამობის დანახარჯები, 230
ხარისხის ფუნქციის განვითარების მატრიცა, 329
ხარისხის ხარჯები, 232
ხედვის განაცხადი, 402

ჯ

ჯგუფური ბენჩმარკინგი, 343

კომპანიის საძიებელი

A

Acorn System, 163
Airbus, 39
Air Canada, 612
Air France, 214
AMR Corporation, 631
ANZAC Company, 370
Apple Computer, 34, 270

B

Baring's Bank, 19
Boeing, 7, 39–40, 334
Bonner Company, 213–215
Booth Motors, 136–138
British Airways, 214
Buffet, Warren, 382–383

C

Cabinets by Design (CBD), 1–2, 8–12
Canning Cellular Services (CCS), 473–477
Carnegie, Andrew, 6
Chemco International, 316–317, 355-356
Chunling company, 272-276
Clinton, Bill, 15
Cognos, 427
Craven, Wendy, 267–268

D

DaimlerChrysler, 334
Danny Company, 551
Dark Horse Comics, Inc. (DHC), 94
Dell Computers, 11, 409
Dow Chemical Company, 525–527,562
Duin, Steve, 94
Dupont Company, 6, 398, 609–610

E

Earl's Motors, 594-597, 598, 601, 607
Eastman Kodak, 334
EMI, 270
Enron, 19
Ericson Ice Cream Company, 140-144, 154–158

F

Famous Flange Company, 90, 92-93, 96, 99-102
Federal Express, 586
Federal Standards Advisory Board (FSAB), 15
Financial Accounting Standards Board (FASB), 382
Fitzgibbon, Myriah, 267–268
Foster, Gael, 454-469
Fyfe Company, 35, 37, 556–558, 604

G

General Electric, 369, 591–592
General Motors, 6, 368, 378, 398
Georgia-Pacific, 383
Goldman, William, 100
Goldman Sachs, 409
Goldstein, Mark, 281
Gore, Al, 15
Grumman Corporation, 380

H

Hancock, Mike, 396–400, 431–432
Hankerson, Neil, 94
Harp, Jeff, 360
Helping Hand, 109–117
Herman Miller company, 380
Hewitt Associates, 379
High Performance Springs, 267, 286
Homebush Glass Company, 104–108
Honda Motor Co. Ltd., 596
Hyperion, 427

I

IBM, 409
Intel, 409
International Research, 281
iTunes, 271

J

Jim and Barry's Ice Cream Company, 282–283
Jobs, Steve, 270
Johnson, Rich, 163

K

Kellogg, Jonathan, 136–138
Kemps, LLC, 161
Ken's Auto Service Company, 85–86, 95–98
Kidder Peabody, 19
Kirsch, Vanessa, 420
Kitchenhelp, 332–333
Klink, Jack, 422
KPMG, 17
Kroc, Ray, 10

L

Livingstone, Ken, 285
Lynn's Landscaping Services, 28–30, 42–46, 43, 69–70

M

Magna Steyr, 7
Malcom Baldrige National Quality Program, 399
McArthur, Douglas, 235
McDonald's, 10, 11, 409
Media General, 420–421
Mellon Europe, 422
Mercado, Robert, 267–268
Mercedes-Benz, 333, 409, 584
Metro Bank, 396–398, 415–421, 431–432
Microsoft Corporation, 163, 423
Mitsubishi Heavy Industries, 7
Mittal, 629–630
Mobil Corporation, 599
Moore, Sandra, 447
Mount Pleasant Plastics, 52
Multiflavor Factory, 141–142

N

Nanticoke Electric, 58
New Profit, Inc. (NPI), 424
Nextel, 545
Nieman-Marcus, 409
Nokia, 453
Nucor Corporation, 576–581, 617–632

O

Oracle, 163
Orillia Novelty Plastics, 65–68
Oxford Tole Art, 454–456

P

Patagonia, 319
Perrier, 17
Pielin, Don, 209–210
Pinsky Company, 322–323
Porter, Michael, 403
Pyro Industries, 277–280

Q

Quaker Foods & Beverages, 613

R

Richardson, Mike, 94
Royal Canadian Mounted Police, 425–426

S

Salomon Brothers, 382–383
San Rafael Electric Corporation, 224–229
SAP, 163, 427
SAS, 427
Shirley's Doughnut Hole, 541–549, 558–559
Shirley's Grill and Bar, 606–607
Siegel, Ken, 360
Sobey's, 586
Sommers Motors, 216–218
Sony, 409
Southport Consulting, 559
Southwest Airlines, 409
Sprint, 545
SPX Corporation, 614
Staples, 405
Starwood Hotels and Resorts, 356
Stern Stewart, 613
Struer, Chad, 356
Sumitomo Metals, 19
Summit National Bank, 360

T

Teo Machinery Company, 213–214
Tobor Toy Company, 209–211, 237–238
Toshiba, 337–338
Toyota, 404, 409
Tudor Rose Tools and Dies Company, 277–281

U

Union Carbide Corporation, 525–527, 562
USA Diligence, 360
US Steel Corporation, 629–630

V

Vanilla Factory, 141

W

Wal-Mart, 407, 409
Weirton Steel, 611
Western Electric Company, 16
W.S. Industries, 149

Y

Young, Kaylee, 316–317
Young, Nathaniel, 355–356

Z

Zaccardelli, G., 425