

## შესაგალი

თქვენ ხართ ჰოი ლუი, მმართველი კონსულტანტი, რომელიც მცირე ზომის გუნდს ხელმძღვანელობს. თქვენს გუნდს დაევალა „დეითა ქომუნიქეიშენზ სერვისის“ (DCS) კომპანიის დირექტორებისათვის საკონსულტაციო ანგარიშის მომზადება, რაც მათ დაეხმარება შემდგომი სამი წლის დაგეგმვაში. DCS კომპანია საქმიანობს ორი ტიპის სფეროში. უფრო დიდ სფეროა წარმოადგენს მონაცემთა გადაცემის კომპონენტების წარმოება, რომელსაც კომპანია ყიდის ორიგინალი ალქურვილობის დამამზადებლებზე. სხვა უფრო მცირე და ნაკლებად განვითარებად სფეროა საინფორმაციო-ტექნოლოგიების მართვის ქსელური სისტემების სპეციალისტებისთვის მიწოდებისა და მხარდაჭერის ხელშეკრულებები, რომლებიც, ძირითადად, მოიცავს ქვეყნის საშუალო ზომის კომპანიებს. თქვენ ხართ კვალიფიციური ბუღალტერი. თქვენი კოლეგები არიან დენი ლემანი, კომპანიის მკვლევარი და ფრედი ლითიუმი, რომელიც, ნაწილობრივ კვალიფიციური ფინანსური პროფესიონალია. თქვენ და თქვენმა გუნდმა შეაგროვეთ და გააანალიზეთ შემდეგი ინფორმაცია DCS კომპანიის შესახებ, რაც დაგეხმარებათ საკონსულტაციო ანგარიშის მომზადებაში.

- ნიმუში N1 - DCS კომპანიის ორგანიზაციული მიმოხილვის, გარემოსა და ბიზნესის მოდელის შესახებ ანგარიში, რომლის წყაროები მოიპოვა და მოამზადა თქვენმა კოლეგამ, დენი ლემანმა.
- ნიმუში N2 - თქვენსა და DCS კომპანიის მთავარ აღმასრულებელ დირექტორს, ჯავა პერაიას შორის გამართული ინტერვიუს ჩანაწერი.
- ნიმუში N3 - DCS კომპანიის ფინანსური და ბიზნეს საქმიანობის შედეგების მიმოხილვა, რომელიც ამოღებულია ინტეგრირებული ანგარიშებიდან (2012-2015). მოცემული ანგარიშგება წარმოგიდგინათ DCS კომპანიის ფინანსურმა დირექტორმა.
- ნიმუში N4 - საბჭოს ოქტომბრის თვის ანგარიში, საბჭოს ბოლო შეხვედრის ჩანაწერები, რომელიც მოიცავს DCS კომპანიის წინაშე არსებულ სტრატეგიულ არჩევანს - აღნიშნული დოკუმენტი წარმოგიდგინათ DCS კომპანიის მარკეტინგის მენეჯერმა.
- ნიმუში N5 - ალტერნატიული სამომავლო სტრატეგიების შეფასება, რომელსაც განიხილავს DCS კომპანიის საბჭო. აღნიშნული დოკუმენტი მოამზადა და წარმოგიდგინათ თქვენმა კოლეგამ, ფრედი ლითიუმმა.
- ნიმუში N6 - იმ ფოკუს ჯგუფის შეხვედრის ოქმები, რომელიც თქვენ ჩაატარეთ DCS კომპანიის საშუალო დონის მენეჯმენტთან.

თქვენი კვლევების საფუძველზე, იწყებთ საკონსულტაციო ანგარიშის მომზადებას და მასთან დაკავშირებული დავალებების შესრულებას DCS კომპანიისთვის.

### პრაქტიკული მაგალითის მოთხოვნები მოცემულია ქვემოთ დავალებებში:

1. (ა) თქვენ მიერ შეგროვებული ინფორმაციიდან, შეადგინეთ საკონსულტაციო ანგარიშის ნაწილი DCS კომპანიის დირექტორებისათვის, რომელიც მოიცავს შემდეგს:
  - (i) შესაბამისი მოდელის გამოყენებით იმ დარგისა და ბაზრის ანალიზს, სადაც DCS კომპანია კონკურენციას ახორციელებს; (15 ქულა)
  - (ii) DCS კომპანიის საქმიანობის მთლიანი შედეგების შეფასებას 2012 წლიდან 2015 წლამდე ინტეგრირებული ანგარიშგების პერსპექტივიდან; (12 ქულა)

ქულები პროფესიულ უნარებში დაიწერება DCS კომპანიის გარემოსთან და საქმიანობის შედეგებთან დაკავშირებული შეფასების უნარების გამოვლენისას.

(4 ქულა)

- (ბ) თქვენ განიხილავთ კომპანიის მთავარ აღმასრულებელ დირექტორთან, ჯავა პერაიასთან ინტერვიუს ჩანაწერს და მოახდინეთ რამდენიმე ძირითადი სისუსტის იდენტიფიცირება, რომელიც დაკავშირებულია DCS კომპანიის მართვასთან. აღნიშნულის გათვალისწინება გსურთ საკონსულტაციო ანგარიშში.

**მოითხოვება:**

განმარტოთ DCS კომპანიის ამჟამინდელი მართვის სტრუქტურის ძირითადი სუსტი მხარეები, მას შემდეგ, რაც იგი გახდა საჯარო შეზღუდული პასუხისმგებლობის მქონე კომპანია და ჩამოაყალიბეთ რეკომენდაციები, მათი აღმოფხვრის გზების შესახებ.

(12 ქულა)

პროფესიული უნარების ქულები დაიწერება მოწოდებული ინფორმაციიდან ძირითადი სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებისას სკეპტიციზმის გამოვლენისთვის.

(2 ქულა)

- (გ) საბჭოს ოქტომბრის თვის ანგარიშში სტრატეგიისა და რესურსების განაწილების სათაურის ქვეშ განხილულია DCS კომპანიის მიერ ისეთი ტექნოლოგიების მიწოდებისა და მხარდაჭერის შესაძლებლობა, როგორცაა ქლაუდზე მონაცემთა დამუშავება და დიდი მოცულობის მონაცემების ანალიზი. საჭიროა პრეზენტაცია მსგავსი ახალი ტექნოლოგიების ექსპლუატაციის შესახებ, რომელიც თან უნდა დაერთოს აღნიშნულ ანგარიშს.

**მოითხოვება:**

DCS კომპანიის საბჭოსთვის მოამზადეთ ორსლაიდიანი პრეზენტაცია შესაბამისი პუნქტებით და მხარდამჭერი ჩანაწერებით, რომლებიც ხაზს უსვამს DCS კომპანიისთვის და მისი მომხმარებლებისთვის დიდი მონაცემების ანალიზის ძირითად უპირატესობასა და შესაძლებლობებს.

(6 ქულა)

პროფესიული უნარების ქულები დაიწერება სლაიდებში ან მხარდამჭერ ჩანაწერებში გასათვალისწინებელ ძირითად პუნქტებზე ყურადღების გამახვილებისას, კომუნიკაციის უნარების გამოვლენისთვის.

(2 ქულა)

- (დ) მოპოვებული ინფორმაციიდან აღნიშნეთ, რომ DCS კომპანიის ნახშირორჟანგის გამონაბოლქვი იზრდება, რომელსაც ის მთლიანად აფასებს, მაგრამ ვერ აკონტროლებს. საკონსულტაციო ანგარიშის ნაწილის სახით თქვენ განიხილავთ DCS კომპანიისთვის რეკომენდაციის მიცემას, აღნიშნული საკითხის შესაფასებლად გარემოსა და მდგრადობის სპეციალიზებულ საკონსულტაციო კომპანიის დაქირავების თაობაზე.

**მოითხოვება:**

შეადგინეთ საკონსულტაციო ანგარიშის მოკლე ნაწილი, რომელიც განიხილავს გარემოსა და მდგრადობის აუდიტის დანერგვის შემთხვევას, როგორც ფინანსური, ისე გარემოს დაცვის პერსპექტივიდან და მიუთითებს იმ გზებზე, რომელთა მეშვეობითაც კონსულტანტებს შეუძლიათ დახმარება გაუწიონ DCS კომპანიის მენეჯერებს, რათა უზრუნველყონ DCS კომპანიის ნახშირბადის გამონაბოლქვის უფრო მეტად მდგრადი მართვა.

(5 ქულა)

პროფესიული უნარების ქულები იწერება კომერციული აზროვნების გამოვლენისას, როდესაც კანდიდატი მოახდენს იდენტიფიცირებას, თუ როგორ შეუძლია DCS კომპანიას სარგებელი მიიღოს აუდიტის დასკვნებიდან.

(2 ქულა)

(60 ქულა)

2. საბჭოს ოქტომბრის თვის ანგარიშში აღმასრულებელი დირექტორები მიუთითებენ ზოგიერთ ფაქტორზე, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს DCS კომპანიაზე და სჭირდებათ ორი ალტერნატიული სტრატეგიული შესაძლებლობიდან ერთ-ერთის არჩევა. ახლა გჭირდებათ შემდეგის განხორციელება.

**მოითხოვება:**

- (ა) შეადგინოთ ანგარიშის ნაწილი, DCS კომპანიის წინაშე არსებული სამი ძირითადი რისკის იდენტიფიცირებისა და განხილვის მიზნით. აღნიშნულ ნაწილში მოცემული უნდა იყოს რეკომენდაციები რისკების სამართავად რისკის მართვის სათანადო მოდელის გამოყენებით; (6 ქულა)

პროფესიული უნარების ქულები დაიწერება რისკების სწორად იდენტიფიცირებისა და ჩამოყალიბებისას კომერციული აზროვნების გამოვლენისთვის; (2 ქულა)

- (ბ) თქვენ განიხილავთ თქვენი კოლეგის, ფრედი ლითიუმის მიერ მომზადებულ ცხრილს, რომელშიც შეფასებულია DCS კომპანიის წინაშე მომავალი სამი წლის განმავლობაში არსებული სტრატეგიული არჩევანი, იმისათვის, რომ დარწმუნდეთ მის სანდოობაში, როდესაც მას გამოიყენებთ თქვენს საკონსულტაციო ანგარიშში მოცემული რეკომენდაციის გასამყარებლად.

**მოითხოვება:**

კრიტიკულად შეაფასოთ ცხრილში არსებული მონაცემები, მათ შორის DCS კომპანიის საბჭოს ნებისმიერი დაშვება; (5 ქულა)

პროფესიული უნარების ქულები დაიწერება ცხრილისა და თანდართული დაშვებების ანალიზისას სკეპტიციზმის გამოვლენისთვის; (2 ქულა)

საკონსულტაციო ანგარიშისთვის სათანადო მტკიცებულებების გამოყენებით მოამზადეთ ძირითადი რეკომენდაციები, რომლებიც ურჩევს, თუ რომელი სტრატეგია (ხელახალი ფოკუსირების თუ რესტრუქტურისაციის) უნდა დანერგოს DCS კომპანიაში; (5 ქულა)

პროფესიული უნარების ქულები იწერება რეკომენდაციების დასაბუთებისას კომერციული აზროვნების უნარების გამოვლენაში. (2 ქულა)

(22 ქულა)

3. ჯავა პერაიასთან ინტერვიუს დროს და საშუალო დონის მენეჯმენტთან გამართული ფოკუს ჯგუფის შეხვედრის ჩანაწერებში თქვენ ხაზი გაუსვით, რომ DCS კომპანიაში არსებობს გარკვეული ძირითადი საკითხები, დაინტერესებული მხარეების მენეჯმენტთან და ჩართულობასთან დაკავშირებით. ამჟამად ამზადებთ სამუშაო ჩანაწერებს და მას შესაბამის ვიზუალურ დამხმარე საშუალებებს დაურთავთ, რომელიც მთლიანი საკონსულტაციო ანგარიშის შესახებ თქვენი პრეზენტაციის მნიშვნელოვანი ნაწილი იქნება.

**მოითხოვება:**

- (ა) დაინტერესებული მხარეების შესაბამისი ანალიზის გამოყენებით შეაფასოთ, თუ რამდენად შეიცვლებოდა ქვემოთ მოცემული დაინტერესებული მხარის სამი ჯგუფის შესაბამისი ძალაუფლება და ინტერესები, აგრეთვე მათთან დაკავშირებული სტრატეგიები, DCS კომპანია საჯარო შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანია რომ გამხდარიყო.

– აქციონერები;

– თანამშრომლები;

– კრედიტორები.

(9 ქულა)

პროფესიული უნარების ქულები დაიწერება ანალიტიკურ უნარებში, შედარებითი ძალაუფლებისა და ინტერესის შეფასებისას აგრეთვე იმ საკითხის ჩამოყალიბებისას, თუ როგორი უნდა იყოს დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობა ბირჟაზე კოტირებად და კოტირების შემდეგ;

(2 ქულა)

(ბ) კრიტიკულად შეაფასეთ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორისა და ადამიანური რესურსების დირექტორის ეთიკური და პროფესიული ქცევა თანამშრომელთა კმაყოფილების თაობაზე კითხვარის შედგენასთან, გამოკითხვის ჩატარებასთან და მის შესახებ ანგარიშგებასთან დაკავშირებით;

(5 ქულა)

პროფესიული უნარების ქულები დაიწერება ეთიკური და პროფესიული საკითხების იდენტიფიცირებისას გამოვლენილ სკეპტიციზმის უნარებში, რომელიც დაკავშირებულია გამოკითხვის ჩატარებასთან და ამ კრიტიკის კლიენტისთვის მისაღები ფორმით მიწოდებასთან.

(2 ქულა)

(18 ქულა)

### **ნიმუში N1**

ანგარიში DCS კომპანიისთვის, ძირითადი მონაცემების შესახებ

მიმღები - ჰოი ლუი

გამგზავნი - დენი ლემანი

საგანი - ორგანიზაციული მიმოხილვა, გარემო პირობები და DCS -ის ბიზნესის მოდელი

თარიღი - 2015 წლის 20 ნოემბერი

შენიშვნები:

#### **ორგანიზაციული მიმოხილვა**

დებითა ქომუნიქეიშენზ სისტემსი (DCS) კოტირებულია ეროვნულ ბირჟაზე მცირე კომპანიების კაპიტალიზაციის ინდექსით. იგი წარმოადგენდა კერძო საკუთრებაში არსებულ მაღალი ტექნოლოგიების მქონე კომპანიას, რომელიც 1997 წელს დაფუძნდა კომპიუტერული ინჟინრის, ჯავა პერაიას მიერ. შემდგომი წლების განმავლობაში, სწრაფი ზრდის გამო, DCS-ს სურდა დამატებითი კაპიტალის წყაროების მოძიება მომავალი ზრდის დასაფინანსებლად. ამიტომ 2006 წელს მისი კოტირება განხორციელდა ეროვნულ საფონდო ბირჟაზე. აღნიშნულმა ჯავა პერაიას საშუალება მისცა, გაეყიდა თავისი აქციათა საკონტროლო პაკეტის მნიშვნელოვანი ნაწილი. კოტირების შემდგომ აქციათა 30% შეისყიდეს ინსტიტუციონალურმა ინვესტორებმა. DCS კომპანიამ აგრეთვე გრძელვადიანი სესხები აიღო ლევერიჯის უზრუნველსაყოფად. კოტირებამდე კომპანია ექსკლუზიურად ფინანსდებოდა დამფუძნებლების სააქციო კაპიტალიდან, გაუნაწილებელი მოგებიდან და მოკლევადიანი დაფინანსებიდან.

#### **გარემო პირობები**

DCS-ის სათავო ოფისები განთავსებულია ფრიდეინში, რომელიც წარმოადგენს განვითარებულ წარმატებულ ქვეყანას, სტაბილური და კარგად დამკვიდრებული პოლიტიკური სისტემით და კარგად განვითარებული შრომის კანონმდებლობით, რომელიც ითვალისწინებს ქვეყნის სახელფასო მინიმუმს და ახლად ჩამოყალიბებულ სავალდებულო შენატანებზე დაფუძნებულ საპენსიო სქემას. მთავრობამ მსოფლიოში, სხვა ქვეყნების მთავრობების მსგავსად, დიდი ინვესტიციები განახორციელა ტელეკომუნიკაციების ეროვნულ ინფრასტრუქტურაში, რამაც გამოიწვია სოციალური მედიის მნიშვნელოვანი ზრდა. აქ მოსახლეობის 75% ვირტუალურად არის მიერთებული ინტერნეტზე სხვადასხვა მოწყობილობის მეშვეობით, მათ შორის მობილური

ტექნოლოგიებით. მთავრობა ასევე აპირებს ნახშირორჟანგის ახალი გადასახადის დაწესებას, რომელიც ზეგავლენას მოახდენს იმ კომპანიებზე, რომლებიც აწარმოებენ და მომსახურებას ახორციელებენ საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროში, როგორცაა მონაცემთა გაცვლის კომპონენტები და სისტემები. ელექტრონული და საინფორმაციო ტექნოლოგიების დარგი ბოლო დროს იდენტიფიცირებულ იქნა როგორც სექტორი, სადაც ნახშირორჟანგის გამონაბოლქვი იზრდება, რასაც იწვევს აღნიშნული მოწყობილობების აპლიკაციები, როგორცაა კომპონენტის გამაგრილებელი მოწყობილობები, კომპლექსური ტელეკომუნიკაციების ქსელის კომპონენტები და ქლაუდზე მონაცემთა დამუშავების ტექნოლოგია. მიუხედავად იმისა, რომ DCS კომპანიას შეუძლია თავის ქარხანაში კომპონენტების დამზადებისა და მიწოდების ნახშირორჟანგის მთლიანი გამონაბოლქვის მიახლოებითი შეფასება, მას ჯერ არ შეუმუშავებია ოფიციალური სისტემები და პროცესები, მის სამართავად ღირებულებითი ჯაჭვის ფარგლებში.

### ბიზნესის მოდელი

DCS-ს აქვს ორი დამოუკიდებელი პროდუქტი/მომსახურების სფერო - მონაცემთა გაცვლის კომპონენტების დამზადება და ქსელების მართვის სისტემების მომარაგება და მოვლა-შენახვა, რაც მოიცავს ტექნიკურ მხარდაჭერას.

DCS-ის თანამშრომლები წარმოადგენენ ტექნიკური კვალიფიკაციის მქონე ინჟინრების, (რომლებიც კვლევასა და განვითარებაზე მუშაობენ), პროდუქტის დამამზადებელი და ამწყობი ქარხნის თანამშრომლების, საინფორმაციო ტექნოლოგიების გაყიდვისა და მომსახურების გამწვევი გუნდის ნაერთს. კომპანიის კოტირების შემდეგ მონაცემთა გაცვლის კომპონენტის ქარხანაში მწარმოებელი თანამშრომლების 60% შეუერთდა პროფესიულ კავშირს. 2012 წელს ქვეყანაში ეკონომიკური მდგომარეობა გაუარესდა, რამაც მრავალი კომპანია აიძულა ტექნოლოგიური ინვესტიციების სხვა დროისთვის გადავადება. ამ დროისათვის DCS-მა სრულ განაკვეთზე დაიქირავა 150 თანამშრომელი.

DCS კომპანიის შემოსავლის ძირითადი წყაროა ბიზნესის ის ნაწილი, რომელიც ითვალისწინებს დიდი მოცულობის დაბალფასიანი კომუნიკაციების კომპონენტების დამზადებას და მას უკავია მთლიანი ბაზრის წილის 1%, რომელიც შეადგენს DCS-ის მთლიანი ბრუნვის 65%-ს. DCS-ი მონაცემთა გაცვლის კომპონენტების დიდ მოცულობებს, ძირითადად, ყიდის ორიგინალი აღჭურვილობის დამამზადებლებზე, რომელთა 30% დაფუძნებულია ფრიდეინის საზღვრებს გარეთ კონტინენტზე, რომელსაც აქვს ერთი ვალუტა და რომელიც გაუფასურებას განიცდის, ფრიდეინის დოლართან მიმართებით. მონაცემთა გაცვლის კომპონენტის სექტორის წარმატება გამომდინარეობს მასშტაბის ეკონომიიდან, რომელიც მიიღწევა საიმედო კომპონენტების დიდი ოდენობით წარმოების გზით და დაბალი ფასების შენარჩუნებით. DCS კომპანიამ აღნიშნული განახორციელა, მიუხედავად იმისა, რომ ის კომპონენტებს აწარმოებდა იმ ქვეყანაში, სადაც შრომითი კანონმდებლობა ადგენს ხელფასის მინიმალურ განაკვეთებსა და პირობებს.

პროდუქციის მეორე სეგმენტი უფრო მცირეა და ეფუძნება საინფორმაციო ტექნოლოგიების ქსელის მართვის სისტემების მომარაგებისა და მხარდაჭერის ხელშეკრულებებს, ძირითადად, ეროვნულ საშუალო ზომის საწარმოებთან, რომლებიც ამჟამად შედარებით მაღალ საერთო მოგების მარჟას იძლევა, ვიდრე მონაცემთა გაცვლის კომპონენტი. მეორე პროდუქტის მნიშვნელოვანი ასპექტია დიდი მონაცემების ანალიტიკის შესაძლებლობების მონტაჟი და მხარდაჭერა, ქლაუდზე მონაცემთა განთავსებასთან ერთად; მისი გამოყენება შეიძლება ძვირი საინფორმაციო ტექნოლოგიების არქიტექტურის სანაცვლოდ, როგორცაა მონაცემთა მართვის საცავები, რომლებიც ბიზნეს კლიენტებს აძლევს თავიანთი კლიენტებისა და მათი ქცევის შესახებ უფრო მეტად მიზნობრივი და დროული მონაცემების შეგროვებისა და ანალიზის საშუალებას. მათი უმეტესობის მოპოვება შესაძლებელია იმ მონაცემებიდან, რომლებიც დაცულია სოციალური და ბიზნეს კავშირის პროგრამულ უზრუნველყოფაში.

## ნიმუში N2

**თქვენსა და კომპანიის მთავარ აღმასრულებელ დირექტორს, ჯავა პერაიას შორის გამართული ინტერვიუს ჩანაწერი.**

**თქვენ:** ბატონო პერაია, დიდი მადლობა, რომ ოფისი და ქარხანა დამათვალიერებინეთ. ჩემთვის ძალიან საინტერესო იყო თქვენს თანამშრომლებთან შეხვედრა და მათი კომენტარების მოსმენა.

პირველ რიგში, თუ შეიძლება აღწერეთ თქვენი კომპანიის სტრუქტურა და მენეჯმენტი.

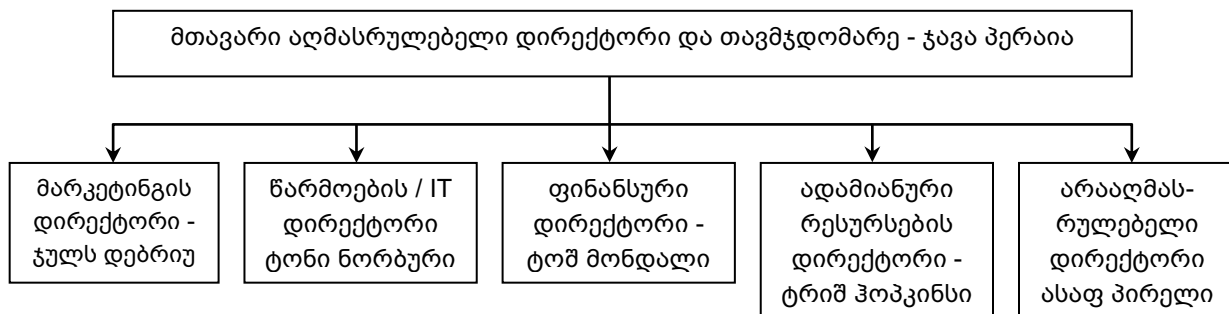
**ჯავა:** DCS-ს დავახასიათებდი, როგორც საკმაოდ კარგად ცენტრალიზებულს. ჩემი აზრით, მენეჯმენტზე საუბრისას DCS-ის მენეჯმენტის სტრუქტურას აღვწერდი, როგორც ფუნქციურ ბიუროკრატიას. ჩვენ გვირჩევენია არ დავუშვათ მენეჯერების ან დეპარტამენტების ზედმეტი ავტონომია, რა თქმა უნდა, მათივე სასიკეთოდ, იმისათვის, რომ უზრუნველვყოთ, რომ ისინი DCS-ს საუკეთესო ინტერესებიდან გამომდინარე მოქმედებენ და თავიდან იცილებენ უპასუხისმგებლოდ რისკების აღების შესაძლებლობას, რომელიც სამწუხაროდ ადგილი წარსულში ხდებოდა.

ჩვენ საშუალო დონის მენეჯერებისგან ველით, რომ ისინი დააფასებენ და დადებით პასუხს გასცემენ მაღალი დონის მენეჯმენტის მოთხოვნებს ან მითითებებს და კითხვის ნიშნის ქვეშ არ დააყენებენ აღნიშნულს, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც ისინი აბსოლუტურად დარწმუნებულნი იქნებიან ფაქტებში. ეს, სავარაუდოდ, წარმოადგენს ბირჟაზე კოტირებამდე არსებული პერიოდის მემკვიდრეობას, როდესაც სტრატეგიული მიმართულების უდიდეს ნაწილს მე და ჩემი უახლოესი მთავარი დირექტორები ვწყვეტდით, რომელთა უმრავლესობაც ჩემი ოჯახის წევრები და ერთგული მეგობრები იყვნენ.

**თქვენ:** თუ შეიძლება ამიხსენით, როგორ ხდება კომპანიის მართვა და აღწერეთ კორპორაციული მართვის ღონისძიებები.

**ჯავა:** დიახ, შემიძლია, შეხედეთ ამ ცხრილს.

ჯავა გადმოგცემთ ქვემოთ წარმოდგენილ ორგანიზაციულ სტრუქტურას.



**ჯავა:** 2006 წლიდან DCS-ს მართავდა დირექტორთა საბჭო, სადაც მთავარ აღმასრულებელი დირექტორი და თავმჯდომარე ვიყავი, რაც სათანადო კონტროლის ბერკეტს მაძლევდა კომპანიის ეფექტიანად სამართავად და საბჭოში ლიდერობისათვის, ხელს ვუწყობდი დებატებს და ვხელმძღვანელობდი დღის წესრიგით. საბჭოში შედის მარკეტინგის დირექტორი, ჯულსი. ის თავდაპირველად ჩემი გაყიდვების მენეჯერი იყო, რომელიც

კომპანიამ დაიქირავა და მას დიდი ხანია ვიცნობ. ჩვენ ასევე გვყავს წარმოებისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების დირექტორი ტონი, რომელიც კომპანიაში უკვე 10 წელზე მეტია მუშაობს. მას კარგი გამოცდილება აქვს მონაცემთა გაცვლის კომპიუტერული მოწყობილობების კომპონენტებში. ტონი არის ჩვენი ფინანსური დირექტორი. ის კომპანიას შემოუერთდა ცოტა ხნით ადრე, ეროვნულ საფონდო ბირჟაზე კომპანიის კოტირებად. ტონი ჰოპკინსი არის ქალბატონი, რომელიც ადამიანური რესურსების დირექტორის თანამდებობაზეა და ასევე სარგებელს ვიღებთ იმით, რომ საბჭოში გვყავს დამოუკიდებელი არააღმასრულებელი წევრი. ჩვენ ძალიან გაგვიმართლა ასაფის დანიშვნაში, რადგან ის ძალიან ნიჭიერი ბიზნესმენი და ასევე ჩვენი ორი უდიდესი მომწოდებლის აღმასრულებელი დირექტორია. ეს გულისხმობს, რომ ძალიან კარგად იცნობს ჩვენს ბიზნესს და მონაცემთა გაცვლის ინდუსტრიას.

**თქვენ:** ეს ნამდვილად სასარგებლო ინფორმაციაა, ბატონო პერაია. რას იტყვით მუდმივმოქმედ მმართველ კომიტეტებზე, რომლებიც, სავარაუდოდ, საბჭოს წინაშე განახორციელებენ ანგარიშგებას?

**ჯავა:** ჩვენ გვყავს აუდიტის კომიტეტი, რომელიც შედგება სამი გამოცდილი ქსელის ინჟინერისგან, რომელიც ყურადღებას ამახვილებენ შიდა კონტროლისა და ხარისხთან დაკავშირებით წარმოშობილ პრობლემებზე და იკვლევენ მათ. უფრო მეტი დამოუკიდებლობის ხელშეწყობისთვის, ამ კომიტეტის თავმჯდომარედ დავნიშნეთ არააღმასრულებელი დირექტორი, რომელიც აეროპორტის ყოფილი შესაბამისობის ოფიცერია და გამოცდილება აქვს საჰაერო ტრანსპორტის კონტროლისა და ავიაციის რეგულირებაში, თუმცა, ის ასევე არის ტელეკომუნიკაციების ექსპერტი.

**თქვენ:** რას იტყვით რისკების კომიტეტზე და გყავთ თუ არა თანამდებობაზე წარდგენის ან ანაზღაურების კომიტეტი?

**ჯავა:** DCS-ს არ ჰყავს ცალკე რისკის, ანაზღაურების ან თანამდებობაზე წარდგენის კომიტეტები. ყველა სტრატეგიულ და გრძელვადიან დაგეგმვას იწყებს და წვეტს ძირითადი საბჭო, რომელსაც მე ვხელმძღვანელობ. რა თქმა უნდა, ჩვენი მენეჯმენტის სტრუქტურა და კულტურა ისეთია, რომ რისკების მართვასთან დაკავშირებულ საკითხებს ვახორციელებთ, თანამშრომლების მჭიდრო კონტროლის მეშვეობით, რაც უკვე გითხარით. რაც შეეხება ხელფასს, გვჯერა, რომ საბჭოს ყველა წევრს უნდა ჰქონდეს ფიქსირებული ხელფასი, რაც მათ უფრო გრძელვადიან პერსპექტივაში წახალისებს და მათ დაჯილდოებას არ მოახდენს საქმიანობის მოკლევადიან შედეგებთან დაკავშირებული ბონუსებით.

როდესაც საქმე ეხება სამსახურში აყვანას, ანაზღაურებასა და უფლებამონაცვლეობის დაგეგმვას, პირადად ვამტკიცებ და ვმართავ საშუალოდან მაღალი დონის მენეჯერების დაქირავებასა და თანამშრომლების დაწინაურებას, ამიტომ არ არსებობს ამ ფორმალური დანიშვნის პროცესების საჭიროება დირექტორების ან მაღალი დონის მენეჯმენტისთვის.

**თქვენ:** ახლა, მას შემდეგ, რაც თქვენ კოტირებული კომპანია ხართ, როგორ ახორციელებთ აქციონერებთან, განსაკუთრებით კი ინსტიტუციურ აქციონერებთან ანგარიშგებას და მათთან ურთიერთობებს?

**ჯავა:** DCS-ს არ აქვს განსაკუთრებული მართვის ან ანგარიშგების სტრუქტურა, რომელსაც აქციონერებთან, მათ შორის, ინსტიტუციურ აქციონერებთან გამოიყენებდა, თუმცა ჩვენ, რა თქმა უნდა, ვაკმაყოფილებთ კორპორაციული კანონით გათვალისწინებულ ძირითად ვალდებულებებს, რომლებიც დაკავშირებულია აქციონერების წინაშე სავალდებულო ანგარიშგებასთან, აქციონერთა დემოკრატიასთან, ხმის მიცემასთან და სხვა საკანონმდებლო უფლებებთან.

**თქვენ:** ბატონო პერაია, ყველაფერი ძალიან სასარგებლო იყო, თუმცა ამჟამად მსურს მივიღო უფრო მეტი მონაცემები DCS კომპანიის საქმიანობის შედეგებზე მთლიანად და საბჭოს ოქტომბრის თვის ანგარიში, რომელიც, როგორც ვიცი, განიხილავდა DCS-ის წინაშე არსებულ სტრატეგიულ შესაძლებლობებს.

**ჯავა:** რა თქმა უნდა, მე ვთხოვ ტოშ მონდალს, რომ გამოგიგზავნოთ ჩვენი ინტეგრირებული ანგარიშგების მონაცემების მიმოხილვა, რომლებიც მოცემულია ცხრილში. მე ასევე ვთხოვ ჩვენს მარკეტინგის დირექტორს, გამოგიგზავნოთ საბჭოს ოქტომბრის თვის ანგარიში.

**თქვენ:** დიდი მადლობა ბატონო პერაია.

### ნიმუში N3

**ფინანსური დირექტორის - ტოშ მონდალისგან მიღებული ინტეგრირებული ანგარიშგების მონაცემებიდან ამონარიდი (2012-2015)**

**ფინანსური საქმიანობის შედეგები**

(ყველა ციფრი მოცემულია მილიონ დოლარში \$)

| <b>ფინანსური პერიოდი:</b>                                                                                           | <b>2015</b> | <b>2014</b> | <b>2013</b> | <b>2012</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| შემოსავალი გაყიდვებიდან (ეროვნული და საერთაშორისო)                                                                  | 6·95        | 7·40        | 6·80        | 4·75        |
| რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება                                                                               | 4·97        | 4·85        | 4·25        | 2·62        |
| საერთო მოგება                                                                                                       | 1·98        | 2·55        | 2·55        | 2·13        |
| ხედნადები ხარჯები                                                                                                   | 1·12        | 1·51        | 1·41        | 1·30        |
| საოპერაციო მოგება                                                                                                   | 0·86        | 1·04        | 1·14        | 0·83        |
| ფინანსური ხარჯები                                                                                                   | 0·69        | 0·38        | 0·37        | 0·14        |
| საგადასახადო ხარჯები                                                                                                | 0·02        | 0·06        | 0·08        | 0·15        |
| შესაბამისი წლის მოგება                                                                                              | 0·15        | 0·60        | 0·69        | 0·54        |
| <b>სხვა მონაცემები:</b>                                                                                             | <b>2015</b> | <b>2014</b> | <b>2013</b> | <b>2012</b> |
| დასაქმებულთა რაოდენობა                                                                                              | 127         | 135         | 143         | 150         |
| თანამშრომლების დენადობა (%)                                                                                         | 10%         | 7%          | 5%          | 4%          |
| გვიან მიტანილი შეკვეთების პროცენტული მაჩვენებელი                                                                    | 10%         | 8%          | 7%          | 5%          |
| მომავალი ხელშეკრულების შეკვეთის რეესტრი (შეკვეთების რაოდენობა)                                                      | 2,500       | 3,750       | 4,150       | 3,505       |
| მომხმარებელთა საჩივრების პროცენტული მაჩვენებელი მთლიან შეკვეთებსა და არსებულ ხელშეკრულებებში                        | 3·4%        | 2·4%        | 2·0%        | 1·5%        |
| თანამშრომელთა კმაყოფილების გამოკითხვის ქულა (მაქსიმუმ 100%)                                                         | 61%         | 65%         | 68%         | 72%         |
| გრძელვადიან საწარმოო აღჭურვილობაში ინვესტირება, რომელიც წარმოადგენს პროცენტულ მაჩვენებელს გაყიდვებიდან შემოსავალთან | 7%          | 8%          | 8%          | 10%         |
| R&D დანახარჯების პროცენტული მაჩვენებელი გაყიდვების შემოსავლთან                                                      | 3%          | 5%          | 5%          | 6%          |
| ნახშირბადის გამონაბოლქვი კგ-ში გაყიდვებიდან შემოსავლის ყოველ \$1,000-ზე                                             | 80          | 75          | 65          | 60          |



#### **ნიმუში N4**

**DCS კომპანიის საბჭოს ოქტომბრის თვის ანგარიში**

**მიმღები - DCS-ის დირექტორთა საბჭო**

**საგანი - სტრატეგიული მიმოხილვა— DCS კომპანია**

**გამგზავნი - ჯულს დებრეი (მარკეტინგის დირექტორი)**

**თარიღი - 2015 წლის 12 ოქტომბერი**

#### **შესავალი**

ეს ანგარიში ეფუძნება DCS-ის ყველა აღმასრულებელი დირექტორისგან მიღებულ ინფორმაციას, რომელიც შვიდი ძირითადი სათაურის ქვეშ არის გაერთიანებული. ანგარიში ხაზს უსვამს რისკებს, შესაძლებლობებს და DCS-ის მომავალ ხედვას. იგი აგრეთვე ყურადღებას ამახვილებს სტრატეგიაზე და რესურსების განაწილებაზე, ხაზს უსვამს რა მნიშვნელოვან სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას, რომლის მიღებაც საბჭოს უახლოეს მომავალში დასჭირდება.

**რისკები და შესაძლებლობები. რა წარმოადგენს კონკრეტულ რისკებსა და შესაძლებლობებს, რომლებსაც ზეგავლენა აქვს DCS-ის უნარზე, შექმნას მოკლევადიანი, საშუალო და გრძელვადიანი ღირებულება და როგორ ართმევს თავს ორგანიზაცია?**

2014 წლისთვის მონაცემთა გაცვლის კომპონენტების საერთაშორისო ბაზარმა გაჭერება და შემცირება დაიწყო.

რაც შეეხება საინფორმაციო ტექნოლოგიების მართვის სისტემების სპეციალისტების მიწოდებისა და მხარდაჭერის ხელშეკრულებებს, ჩვენ მეტად რთულად და ხარჯიანად მიგვაჩნია ქსელის მხარდაჭერის საჭირო დონის შენარჩუნება. უფრო რთული ხდება მაღალკვალიფიციური თანამშრომლების აყვანა DCS-ში. DCS-ის სათავო ოფისები, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი თანამედროვეა, განთავსებულია ისეთ გეოგრაფიულ ტერიტორიაზე, რომელიც მიმზიდველი არ არის ძირითადი პერსონალისთვის. ჩვენი სპეციალისტები ბიზნესის სისტემების მხარდაჭერის ნაწილში ამჟამად ზედმეტად გადატვირთულია, რადგან ძირითადი თანამშრომლების უმრავლესობა სხვა კომპანიაში გადავიდა ან ისინი ადრე გავიდნენ პენსიაზე.

მსესხებლები ბოლო დრომდე მოხარულები იყვნენ DCS-თვის ესესხებიანთ დამატებითი გრძელვადიანი ფინანსური სახსრები, კონკურენტული საპროცენტო განაკვეთის სანაცვლოდ, მაგრამ ამჟამად თავიანთ საკრედიტო ხაზებს უმცირებენ კომპანიას და ვალდებულებებს გვაკისრებენ იმისათვის, რომ ფინანსური ლევერიჯი მისაღებ ფარგლებში შეინარჩუნონ. ისინი ასევე ზრდიან საპროცენტო განაკვეთს, დამატებითი ფინანსური რისკის კომპენსირების მიზნით. ნაკლებად საგარაუდოა, რომ ნებისმიერი ზრდა ან ინვესტიცია მომავალში დაფინანსდება ახალი სესხიდან და დაგჭირდება მნიშვნელოვანი რაოდენობის ნაღდი ფულის რეზერვების გამოყენება, ან კომპანიის შიგნით გამოთქმავებული ფინანსური სახსრების ათვისება. ამჟამად DCS საკუთარი კაპიტალის ღირებულება 12%-ია.

**მომავალი ხედვა. რა გამოწვევებისა და გაურკვევლობების წინაშე დადგება DCS, საგარაუდოდ, თავისი სტრატეგიის განხორციელებისას და რა პოტენციური ზემოქმედება განხორციელდება მის ბიზნესის მოდელსა და საქმიანობის შედეგებზე მომავალში?**

ამჟამად DCS-ი ამზადებს მთლიანი მონაცემთა გაცვლის კომპონენტების 50%-ს, რომელიც გამოიყენება თავისსავე პროდუქციაში. დანარჩენი მთლიანი კომპონენტების, რომელიც მოიცავს

ნახევარგამტარებსა და მიკროპროცესორებს, შესყიდვა ხორციელდება ორი საერთაშორისო გლობალური მიმწოდებლისგან. ეს მიმწოდებლები 2006 წლიდან ბაზარზე მნიშვნელოვანი მოთამაშეებია შესყიდვებისა და შერწყმების შედეგად, მაშინ, როდესაც მანამდე ბევრად მეტი მიმწოდებელი არსებობდა ბაზარზე და თითოეულს ბევრად მცირე საბაზრო წილი გააჩნდა. ბოლო დროს, წარმოების მნიშვნელოვანი პრობლემები წარმოიშვა ძირითადი მიმწოდებლების კომპონენტების პერიოდული დეფიციტის გამო, რაც დამზადების, აწყობისა და მომხმარებლებისთვის მიწოდების პროცესის მნიშვნელოვანი დროით დაგვიანებას იწვევს. ჩვენ მიერ ბოლო დროს შესყიდული ორიგინალი აღჭურვილობის დამამზადებლის მომხმარებელი ამ სფეროში შეადგენს გაყიდვების 40%-ს.

2016 წლის და შემდგომი პერიოდის მარკეტინგული პროგნოზები მიუთითებს ზრდაზე ეროვნულ ფინანსურ სექტორში ამჟამად დამონტაჟებულ ქსელების საინფორმაციო ტექნოლოგიების მიწოდებისა და გაყიდვების მენეჯმენტის მომსახურებიდან და არა ორიგინალი აღჭურვილობის დამამზადებლებისათვის, კომპონენტების დამზადებიდან ან მსხვილი კომპანიებისათვის ახალი ქსელების დაყენებიდან. ზრდის სხვა პოტენციური სფეროა ქლაუდზე მონაცემთა დამუშავებისა და დიდი მონაცემების ანალიზის შესაძლებლობის მიცემა მცირე და საშუალო სექტორისთვის. DCS-ის ჩათვლით მხოლოდ სამი კომპანია არსებობს, რომლებიც სპეციალიზირებულ მომსახურებას უზრუნველყოფენ ფრიდაინში.

### **სტრატეგია და რესურსების განაწილება. რისი მიღწევა სურს DCS-ს და როგორ აპირებს აღნიშნულის განხორციელებას?**

ჩვენ, როგორც აღმასრულებელ დირექტორებს გვჭირდება სათანადო სტრატეგია შემდეგი 3-5 წლისთვის. ამჟამად არსებული ტენდენციით ველოდებით ჩვენი შემოსავლების 10%-იან წლიურ შემცირებას, მომავალი სამი წლის განმავლობაში. უახლოეს საბჭოს სხდომაზე უნდა განვიხილოთ და გადაწყვეტილება მივიღოთ ჩვენი, როგორც კომპანიის საუკეთესო სტრატეგიის შესახებ.

ჩვენ უნდა ავირჩიოთ ორი სტრატეგიიდან ერთ-ერთი. ვახდენთ თუ არა ბიზნესის რესტრუქტურისაციას იმგვარად, რომ იგი ნაკლებად იყოს დამოკიდებული დიდ მოცულობებზე, დაბალი მარჟის მქონე კომპონენტების სეგმენტზე და გადავანაწილოთ რესურსებს მონაცემთა გაცვლის სეგმენტიდან ამ უფრო მაღალი დამატებითი ღირებულების მქონე ქსელის მართვისა და მხარდაჭერის სექტორზე? აღნიშნულის განსახორციელებლად გვჭირდება ისეთი ტექნოლოგიების უფრო მეტად ათვისება, როგორიცაა ქლაუდზე მონაცემთა დამუშავება და, განსაკუთრებით, დიდი მონაცემების ანალიზი, რომელიც გვთავაზობს უფრო დაბალი დანახარჯებით მონაცემთა შენახვას, მომხმარებელთა სურვილების უკეთეს გაგებას და უფრო ინდივიდუალური პროდუქტებისა და მომსახურებების შემუშავების შესაძლებლობას. სხვა შემთხვევაში, უნდა მოვახდინოთ თუ არა ხელახალი ფოკუსირება ჩვენს ძირითად შესაძლებლობებზე მონაცემთა მცაცვლის კომპონენტების დამზადების სფეროში, სადაც ცოდნა და გამოცდილება გვაქვს და საიდანაც ჩვენი ბრუნვის დიდი ნაწილი წარმოიშობა?

### **დასკვნა:**

DCS-ის საბჭომ ახლა უნდა შეაფასოს რისკები და შესაძლებლობები და მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები. DCS-ს ასევე სჭირდება, განიხილოს, თუ როგორ დანერგავს მის მიერ არჩეულ სტრატეგიას და როგორ დააფინანსებს მას. დამატებითი ინფორმაცია იხილეთ ქვემოთ.

### **მატერიალური სარგებლისა და ხარჯების პროგნოზი, რომელიც სხვადასხვა პოტენციური სცენარიდან გამომდინარეობს.**

2015 წელს შევაფასეთ, რომ ბიზნესის მონაცემთა გაცვლის კომპონენტების სეგმენტიდან წმინდა შემოსულობა ნაღდ ფულში წარმოადგენს 1-55 მილიონ აშშ დოლარს და ქსელის მომარაგებისა და მხარდაჭერიდან წმინდა შემოსულობა ნაღდ ფულში - 0-85 მილიონ აშშ დოლარს. აღნიშნული თანხა მოცემულია პროცენტისა და დაბეგვრის შემდეგ. მოსალოდნელია მთლიანი ფულადი

სახსრების მოძრაობის შემცირება დაახლოებით 10%-ით ყოველწლიურად იმ შემთხვევაში, თუ არაფერს გააკეთებთ.

### ხელახალი ფოკუსირების სტრატეგია

ჩვენ შეგვიძლია ამ სტრატეგიის დანერგვა ჩვენი გაყიდვებისა და მხარდაჭერის გუნდების რეორგანიზაციით, დამზადების ხარჯების ეფექტიანობითა და მონაცემთა გაცვლის კომპონენტის მომხმარებლებზე უფრო ეფექტიანი ორიენტირებულობით. თუ წარმატებას მივაღწევთ, ჩვენი შეფასებით, სულ მცირე შევძლებთ DCS-ის მთლიანი ნაღდი ფულადი შემოსულობების შენარჩუნებას ამჟამად არსებულ დონეზე (2.4 მილიონი აშშ დოლარი), შემდეგი სამი წლის განმავლობაში.

### რესტრუქტურისაციის სტრატეგია

ბიზნესის რესტრუქტურისაციის შემთხვევაში, ქსელის მომარაგებისა და მხარდაჭერის სეგმენტში, კომუნიკაციის კომპონენტის სექტორიდან წმინდა ნაღდი ფულადი შემოსულობა საპროგნოზოდ წლიური 10%-ით შემცირდება, შემდეგი სამი წლის განმავლობაში. მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად არის მოსალოდნელი ქსელისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების მხარდაჭერის ბიზნესიდან წმინდა ნაღდი ფულადი შემოსულობის ზრდა, ნებისმიერი ჩვენი დაშვების შესაბამისად, საპროგნოზო წლიური მუდმივი ხარჯები და საბრუნავი კაპიტალის ეკონომია მონაცემთა კომუნიკაციის საშუალებების წარმოების შემცირებიდან იქნება 0.35 მილიონი აშშ დოლარი ძირითადი ხარჯებიდან და ასევე მას შედეგად მოჰყვება ნახშირორჟანგის გადასახადის წლიური ეკონომია \$0.15 მილიონი აშშ დოლარის ოდენობით, რაც შემდგომი სამი წლის პერიოდში (2016-2018 წლები) წლიურად მთლიანად 500, 000 აშშ დოლარის ეკონომიას მოგვცემს. გაითვალისწინეთ, რომ ეს საპროგნოზო ეკონომია არ არის დამოკიდებული იმაზე, თუ ქვემოთ მოცემული რომელი ზრდის პროგნოზი განვითარდება.

ქვემოთ მოცემული N1 ცხრილი მიუთითებს ნაღდი ფულის ნაკადის საპროგნოზო ზრდაზე, ქსელის მიწოდებისა და მხარდაჭერის სეგმენტიდან მომავალი სამი წლის განმავლობაში; ასევე ეკონომიაზე, რომელიც განხორციელდება მონაცემთა გაცვლის განყოფილებაში იმ შემთხვევაში, თუ მოხდება ხელახალი შესაბამისობა და დამატებითი ინვესტიციები.

### ცხრილი 1: DCS კომპანიის ალტერნატიული ზრდის პროგნოზი, რესტრუქტურისაციის სტრატეგიის მიხედვით

| რესტრუქტურისაციის სტრატეგია და ზრდის ალბათობა                                                                                             | ზრდის ალბათობა (%) | წლიური ზრდის პროგნოზი ნაღდი ფულში მუდმივ ხარჯებში (მილიონი \$) | წლიური დანაზო-გის პროგნოზი მონაცემთა გაცვლის სეგმენტის შემცირებიდან (მილიონი \$) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| დამატებითი შენატანი ნაღდი ფულში ბიზნესის ქსელური მხარდაჭერიდან ყოველწლიურად გაიზრდება 25%-ით, 2014 წლიდან მომდევნო სამი წლის განმავლობაში | 60                 | +0.75                                                          | -0.5                                                                             |
| დამატებითი შენატანი ნაღდი ფულში ბიზნესის ქსელური მხარდაჭერიდან ყოველწლიურად გაიზრდება 15%-ით, 2014 წლიდან მომდევნო სამი წლის განმავლობაში | 30                 | +0.45                                                          | -0.5                                                                             |

გუგალტერია პროფესიული სერტიფიკაციის გამოცდა ACCA-ის პროგრამის მიხედვით

მოღულო სტრატეგიული ბიზნეს ლიდერი

დამატებითი შენატანი ნაღდ ფულში ბიზნესის  
ქსელური მხარდაჭერიდან, ყოველწლიურად  
გაიზრდება 10%-ით, 2014 წლიდან მომდევნო სამი  
წლის განმავლობაში

10

+0.25

−0.5

## ნიმუში N5

**სტრატეგიული არჩევანის შეფასება, რომლის წინაშეც DCS კომპანია დადგება.**

თქვენ სთხოვეთ თქვენს კოლეგას ფრედი ლითუმს, რომ შეეფასებინა ალტერნატიული სტრატეგიები იმ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, რომელიც მოცემული იყო საბჭოს ოქტომბრის თვის ანგარიშში. ფრედმა ახლა მოგცათ თავისი ნამუშევარი, ქვემოთ მოცემულ ცხრილში:

|                                                                       |              |                  |               |               |               |               |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                                       |              |                  |               |               |               |               |
| <b>DCS-ის სტრატეგიის შეფასება ამოცანის მეთოდის გამოყენებით</b>        |              |                  |               |               |               |               |
|                                                                       |              |                  |               |               |               |               |
| <b>სტრატეგია 1: ხელახალი ფოკუსირების სტრატეგია</b>                    |              |                  | <b>2015</b>   | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   |
| <b>მთლიანი შენარჩუნებული ფულადი შემოსულობა</b>                        |              |                  | <b>მლნ \$</b> | <b>მლნ \$</b> | <b>მლნ \$</b> | <b>მლნ \$</b> |
| მონაცემთა გაცვლა                                                      |              |                  | 1-55          |               |               |               |
| ქსელში მიწოდება და მხარდაჭერა                                         |              |                  | 0-85          |               |               |               |
| (1) სტრატეგია 1-ის ჯამი:                                              |              |                  | 2-40          | 2-40          | 2-40          | 2-40          |
|                                                                       |              |                  |               |               |               |               |
| <b>სტრატეგია 2: რესტრუქტურისაციის სტრატეგია</b>                       | <b>ზრდა:</b> | <b>ალბათობა:</b> |               |               |               |               |
| ქსელში მიწოდება და მხარდაჭერა (\$0-85მლნ)                             | 25%          |                  | 0-60          | 1-063         | 1-328         | 1-660         |
|                                                                       | 15%          |                  | 0-30          | 0-978         | 1-124         | 1-293         |
|                                                                       | 10%          |                  | 0-10          | 0-935         | 1-029         | 1-131         |
| (2) მათემატიკური ლოდინი ქსელის ზრდიდან                                |              |                  |               | 1-024         | 1-237         | 1-497         |
| (3) მონაცემთა გაცვლა (\$1-55მილიონი)                                  | 10%          | შემცირება        | 1-55          | 1-395         | 1-256         | 1-130         |
| (4) სტრატეგია 2-ის მთლიანი ფულადი შემოსულობა: (2 + 3)                 |              |                  |               | 2-419         | 2-492         | 2-627         |
| (5) ფულადი შემოსულობის ნამეტი(4 – 1):                                 |              |                  |               | 0-019         | 0-092         | 0-227         |
|                                                                       |              |                  |               |               |               |               |
| <b>დამატებითი წლიური მუდმივი ხარჯები მოსალოდნელი ზრდის საფუძველზე</b> |              |                  |               |               |               |               |
| <b>ზრდა</b>                                                           | <b>მლნ\$</b> | <b>ალბათობა:</b> |               |               |               |               |
| ქსელში მიწოდება და მხარდაჭერა (\$0-85მილიონი)                         | 25%          | 0-75             | 0-60          | 0-450         | 0-450         | 0-450         |
|                                                                       | 15%          | 0-45             | 0-30          | 0-135         | 0-135         | 0-135         |
|                                                                       | 10%          | 0-25             | 0-10          | 0-025         | 0-025         | 0-025         |
| (6) დამატებითი ფულადი მუდმივი ხარჯების მათემატიკური ლოდინი:           |              |                  |               | 0-610         | 0-610         | 0-610         |
| (7) დამატებითი ფულადი ხარჯების დანაზოგი (მონაცემთა გაცვლა)            |              |                  |               | 0-500         | 0-500         | 0-500         |
| (8) წმინდა დამატებითი ფულადი მუდმივი ხარჯები:                         |              |                  |               | 0-110         | 0-110         | 0-110         |
|                                                                       |              |                  |               |               |               |               |
| სტრატეგია 2-ის ფულადი შემოსულობის ნამეტი (5)                          |              |                  |               | 0-019         | 0-092         | 0-227         |
| დამატებითი ფულადი მუდმივი ხარჯები (8)                                 |              |                  |               | 0-110         | 0-110         | 0-110         |
| სტრატეგია 2-ის წმინდა ფულადი შემოსულობა<br>სტრატეგია 1-თან შედარებით  |              |                  |               | –<br>0-091    | –<br>0-018    | –<br>0-117    |

|                                     |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
|                                     |  |  |  |  |  |  |
| ამოგების პერიოდი = 2 წელი და 11 თვე |  |  |  |  |  |  |

## ნიმუში N6

### საშუალო დონის მენეჯმენტთან გამართული ფოკუს ჯგუფის შეხვედრიდან ჩანაწერები.

მას შემდეგ, რაც წაიკითხეთ ინტეგრირებული ანგარიშების მონაცემები და შეისწავლეთ საუბრის ჩანაწერები, რომელიც ჯავა პერაიასთან გქონდათ, უფრო მეტი ინფორმაცია გქირდებათ, ზოგიერთ მნიშვნელოვან საკითხთან დაკავშირებით, რომელმაც თქვენი ყურადღება მიიპყრო. ამიტომ მოიწვიეთ საშუალო დონის მენეჯერთა წარმომადგენლობითი გუნდი ფოკუს ჯგუფის შეხვედრაზე და მათ დაუსვით ძირითადი კითხვები, საიდანაც ჩაინიშნეთ შემდეგი კომენტარები:

#### ფრაზა N 1 - ფინანსური განყოფილების მმართველობითი აღრიცხვის ბუღალტერი

„კაპიტალური ინვესტიციების შეფასების განხორციელებისას ინვესტიციების ან პროექტების შეფასების მკაცრი პოლიტიკა გვაქვს, რომელიც მოიცავს მაქსიმუმ 3 წელს და ყურადღებას არ ამახვილებს აღნიშნული თარიღის შემდგომ არსებულ ფულადი სახსრების მოძრაობაზე იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იყოს ჩვენ მიერ განხორციელებული ინვესტიციის ამოგება აღნიშნულ ვადაში. ეს გულისხმობს, რომ არ ვამტკიცებთ უსარგებლო პროექტებს.“

#### ფრაზა N 2 ქსელის მომარაგების განყოფილების ინჟინერისგან

„სინამდვილეში მებრძოებს ის ფაქტი, რომ 2011 წელს მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა და ადამიანური რესურსების დირექტორმა ჩაატარეს თანამშრომელთა წლიური გამოკითხვა. მიუხედავად იმისა, რომ ისინი ანონიმურობას გვპირდებოდნენ, კითხვარი გვთხოვდა ისეთი დეტალების ჩაწერას, როგორიცაა ასაკი, ეთნიკური კუთვნილება, თანამდებობაზე ყოფნის ხანგრძლივობა და დეპარტამენტი, სადაც ვმუშაობდით. გასულ წელს შეხვედრაზე დამიბარა წარმოების მენეჯერმა, რომელმაც დამაშინა და შემდეგი კომენტარები გააკეთა: „თუ არ მოგწონს აქ მუშაობა, რატომ არ გადახვალ სხვა სამსახურში?“ ჩემთვის აშკარა გახდა, რომ ეს შეხვედრა პირადულ ხასიათს ატარებდა და კონფიდენციალური უნდა ყოფილიყო. მე არ უნდა განმეხილა სხვა თანამშრომლებთან, ამ შეხვედრების არსებობის ან შედეგების შესახებ, წინააღმდეგ შემთხვევაში, მას შესაბამისი შედეგები მოჰყვებოდა.“

#### ფრაზა N 3 მონაცემთა გაცვლის განყოფილებაში არსებული ტექნიკოსისგან

„ჩემი აზრით, თანამშრომელთა კმაყოფილების კითხვარი იმგვარად იყო შედგენილი, რომ გამორიცხავდა უარყოფით უკუკავშირს და ძირითადი საკითხები, რომლებიც არაფორმალურად ცნობილი იყო, თანამშრომელთა ძირითადი პრობლემის სახით, განზრახ იყო გამოტოვებული გამოკითხვიდან. ამას გარდა, მენეჯერებისთვის შედეგების წარდგენის ფორმა და გამოყენებული ვიზუალური გრაფიკა თითქოს ამცირებდა ნეგატიურ უკუკავშირს და კონცენტრირდებოდა მხოლოდ დადებით ფაქტორებზე. მაგალითად, ხაზგასმული იყო, თუ რამდენად კარგად მიაჩნდა თანამშრომლებს საკუთარი საქმიანობის შედეგები და საკუთარი გუნდის წევრები, რომლებსაც თითქოს უკეთესი უკუკავშირი ჰქონდა, კომპანიის ლიდერობის მიმართ ნდობასთან დაკავშირებულ სხვა კითხვებთან შედარებით. არ მიმაჩნია, რომ ეს ყოველივე წარმოადგენდა ჩვენი გრძნობების რეალურ სურათს.“

#### ფრაზა N 4 გაყიდვების მხარდაჭერის ინჟინრისგან

„ძალიან დავიღალეთ იმის გამო, რომ თანამშრომელთა ძირითადი ნაწილი სამსახურიდან მიდის, ჩვენი გაყიდვების სფერო უფრო იზრდება და უფრო რთულდება ყველა ჩვენს მომხმარებელთან ურთიერთობა. ეს გულისხმობს, რომ სირთულეებს ვაწყდებით ჩვენი

შეკვეთების დროულად განხორციელებისას და ხშირად გვიან მივდივართ შეხვედრებზე. მიუხედავად იმისა, რომ გაყიდვების პროდუქტიულობა იზრდება, იმის გამო, რომ უფრო ცოტა ჩვენგანი ფარავს დიდ გეოგრაფიულ ტერიტორიას, მომხმარებლები კმაყოფილნი არ არიან, როგორც ადრე იყვნენ და უფრო მეტ საჩივრებს წარადგენენ“.

ამ შეხვედრის შემდეგ დაბრუნდით თქვენს ოფისში და დანიშნეთ შეხვედრა შემდეგ კვირას დენისთან და ფრედისთან DCS კომპანიისთვის საკონსულტაციო ანგარიშის მომზადების დასაწყებად.