

სტრატეგიული დაგეგმვის თანამედროვე ინტერპრეტაციები

ლია ჯორჯიაშვილი
სტუდენტორანიტი

რეზიუმე

ორგანიზაციული გეგმა, რომელიც დაგეგმვის პროცესის შედეგია, განიხილავს ორგანიზაციის მიზნებს და განსაზღვრავს მენეჯერების მიერ ამ მიზნების განხორციელების გზებს. გადწყვეტილებებისა და ღონისძიებების ერთობლიობა, რომელსაც ახორციელებს მენეჯერი ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად, წარმოადგენს მის სტრატეგიას. ამგვარად, დაგეგმვა მოიცავს როგორც მიზნების, ასევე სტრატეგიის განსაზღვრის პროცესს. დიდ ორგანიზაციებში დაგეგმვა სამ დონეზე მიმდინარეობს, ესენია: კორპორაციის, ბიზნესის ან განყოფილების, ფუნქციონალური ან დეპარტამენტის დონეები.

სტრატეგიის განხორციელება მენეჯერებისაგან მოითხოვს პასუხისმგებლობების გადანაწილებას ცალკეულ პირებსა და ჯგუფებზე; შესატანი ცვლილებების დეტალური გეგმის შედგენას, რომელშიც მოცემულია, როგორ უნდა მოხდეს სტრატეგიის განხორციელება; დროში გაწერილი განრიგის შედგენას განსახორციელებელი ცვლილებებისათვის, რომელშიც მითითებულია ამ ცვლილებებთან დაკავშირებული ზუსტი, გაზომვადი მიზნები; შესაბამისი რესურსების გადანაწილებას პასუხისმგებელ პირებსა და ჯგუფებზე; ცალკეული პირებისა და ჯგუფებისაგან ანგარიშის მოთხოვნას ცვლილებების გეგმის შესრულებასა და მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებით.

საკვანძო სიტყვები: მასშტაბის ეკონომიურობა, ნოუ ჰაუს ხელმისაწვდომობა, სავაჭრო მარკების უპირატესობა, ვერტიკალური ინტეგრაცია, მარეგულირებელი პოლიტიკა, საერთაშორისო სავაჭრო შეზღუდვები.

ძირითადი ტექსტი

მე-20 საუკუნის მინურულს, დღის წესრიგში მენეჯმენტის ახალი მეთოდების გამოყენების აუცილებლობა დადგა, რაც ძირითადად არასტაბილურმა ბიზნეს გარემომ და კონკურენციის დიდმა ტალღამ განაპირობა.

„მე-20 საუკუნის 70-იანი წლებისთვის დასრულდა ბიზნესის განვითარების ყველაზე სახარბიელო ეპოქა. ამ პერიოდამდე მრავალი კომპანია იყო იდეალურ მდგომარეობაში, ბაზარზე საკუთარი ნიშა გააჩნდა და მშვიდად ემსახურებოდა მას, რადგან გარე გარემოში მიმდინარეობდა მდორე და იოლად საპროგნოზო ცვლილებები, რაც საწარმოებს მათთან მარტივად ადაპტირების საშუალებას აძლევდა.“¹

ამდენად, მას შემდეგ რაც ორგანიზაციის მართვის სისტემა ახალ, თანამედროვე ეტაპზე გადავიდა, სტრატეგიულმა მენეჯმენტმა მნიშვნელოვანი როლი შეიძინა, რადგან სტრატეგიის შემუშავების პროცესი ემყარება განვითარების და საქმიანობის ყველა შესაძლო მიმართულების დაწვრილებით შესწავლას. სტრატეგია მოიაზრებს კომპანიის მიერ განვითარების გზების, ბაზრების, კონკურენციის მეთოდებისა და ბიზნესის წარმართვის საშუალებების შერჩევას. სტრატეგიის არსის შესახებ მსჯელობისას შეიძლება მოკლედ ითქვას, რომ კომპანიის სტრატეგია არის კონკურენციის და ბიზნესის ორგანიზების მეთოდების კომბინაცია, რომელიც მიმართულია მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისაკენ.

ცვლილებების ტემპის აჩქარებამ მე-20 საუკუნის შუა ხანებში დღის წესრიგში დააყენა გრძელვადიან პერსპექტივაზე გათვლილი მმართველობის სისტემის აუცილებლობა.

ამ პერიოდისთვის ძალიან პოპულარული იყო ე.წ. გრძელვადიანი დაგეგმვის მეთოდიკა, მაგრამ მართვის ეს მეთოდი ძალიან ამარტივებდა რეალობას, ეყრდნობოდა რა დაშვებას, რომ მომავალი წარსულის უბრალო გამეორებაა. ცვლილებების ტემპის შემდგომი აჩქარების და არასტაბილურობის ფონზე უკვე 70-იან წლებში მრავალი მეცნიერისა და პრაქტიკო-

1 რამიშვილი ბ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2013, გვ.1

სისტემის ცხადი გახდა, რომ გრძელვადიანი დაგეგმვის მეთოდი არა მარტო უსარგებლო იყო, არამედ მრავალი საწარმოსთვის საშიშიც კი და 80-იანი წლებიდან პრაქტიკაში ფართოდ დაინერგა ცვლილებების განჭვრეტის საფუძველზე მართვის მეთოდი, რომლის მეორე სახელწოდებაა სტრატეგიული დაგეგმვა.

90-იანი წლებიდან კი სტრატეგიულმა მენეჯმენტმა ახლანდელი სახე მიიღო და ის ძირითადად მოქნილ, ექსტრემალურ გადანყვეტილებებს დაეფუძნა.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში სტრატეგია მეტწილად მუშავდება უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ, მაგრამ მის ჩამოყალიბებაში მონაწილეობს მართვის ყველა დონე. „სტრატეგიულმა გეგმამ უნდა მოიცავს მთელი ორგანიზაციისა და არა მასში დასაქმებული კონკრეტული მუშაკების (ქვედანაყოფების) მიზნები. ამასთან საკუთარ საწარმოებში (ფირმებში) დამფუძნებლებს შეუძლიათ თავიანთი პირადი გეგმები გააერთიანონ სტრატეგიასთან.“¹

„ჩვეულებრივ, დიდ ორგანიზაციებში დაგეგმვა ხორციელდება სტრატეგიული მართვის პროცესის სამ დონეზე. ესენია: კორპორაციული, ბიზნესის ან დანაყოფის და დეპარტამენტის ან ფუნქციონალური. (იხ. ნახ.)

კორპორაციულ დონეზე არიან კომპანიის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი და თავჯდომარე.“²

დაგეგმვა კორპორაციულ დონეზე შედის მაღალი რანგის მენეჯერების ძირითადი პასუხისმგებლობის სფეროში. დაგეგმვა კორპორაციის დონეზე მოიცავს უმაღლესი მენეჯმენტის მიერ მიღებულ გადანყვეტილებას ორგანიზაციის მისიასთან და მიზნებთან, საერთო (კორპორაციის დონის) სტრატეგიასთან და სტრუქტურასთან დაკავშირებით. სტრატეგია კორპორაციის დონეზე მიუთითებს, რა ბიზნესში და რა ბაზარზე აპირებს ორგანიზაცია კონკურენტებთან ბრძოლას.

დაგეგმვა კორპორაციის დონეზე უზრუნველყოფს სამუშაო

1 შუბლაძე გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008, გვ.77

2 Gareth R. Jones, *Essentials of Contemporary Management*, McGraw Hill 2012, p.177

სტრატეგიული მართვის პროცესის განხორციელების ეტაპები



სქემას, რომლის ფარგლებშიც დანაყოფის მენეჯერები ადგენენ თავიანთი ბიზნესის გეგმებს. კორპორაციის დონის მენეჯერები პასუხისმგებელი არიან ბიზნესისა და ფუნქციონალური დონეების გეგმების დამტკიცებაში, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს მათი შეთანხმება კორპორაციულ გეგმასთან.

კორპორაციული დონის ქვემოთ იმყოფება ბიზნესის დონე. ბიზნესის დონე მოიცავს კომპანიის სხვადასხვა დანაყოფებს. დანაყოფი არის საქმიანი ერთეული, რომელიც მონაწილეობას იღებს გარკვეული ინდუსტრიის კონკურენციაში; თითოეულ დანაყოფს ჰყავს თავისი დანაყოფის მენეჯერი. თავის მხრივ, თითოეულ დანაყოფს აქვს საკუთარი ფუნქციები ან დეპარტამენტები - საწარმოო, მარკეტინგის, ადამანთა რესურსების მენეჯმენტის, სამეცნიერო-კვლევითი და ა.შ.

“ბიზნესის დონეზე, თითოეული დანაყოფის მენეჯერს შეუძლია შეადგინოს ბიზნესის დონის გეგმა, რომელშიც მოცემულია: (1) გრძელვადიანი გეგმები, რომლებიც საშუალებას აძლევს განყოფილებას დააკმაყოფილოს კორპორაციის მიზნები და (2) განყოფილების ბიზნესის დონის სტრატეგია და სტრუქტურა.”¹

1 Gareth R. Jones, Essentials of Contemporary Management, McGraw Hill 2012, p.183

ბიზნესის დონის სტრატეგია მოიცავს განყოფილების ან ბიზნესის მოქმედების მეთოდებს მოცემულ ინდუსტრიაში კონკურენტებთან გასამკლავებლად.

ბიზნესის დონის ქვემოთ იმყოფება ფუნქციონალური დონე. ფუნქცია არის ერთეული ან დეპარტამენტი, რომელშიც თავმოყრილია მსგავსი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალი, ან რომელიც იყენებს ერთსა და იმავე რესურსებს სამუშაოს შესასრულებლად. ამის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ წარმოება, ხარჯთაღრიცხვა და ვაჭრობა. ბიზნესის დონის გეგმაში მოცემულია სქემა, რომლის ფარგლებშიც ფუნქციონალური მენეჯერები ადგენენ თავიანთ გეგმებს. განყოფილებისათვის ბიზნესის დონის მიზნების განსახორციელებლად ფუნქციონალური დონის გეგმა აყალიბებს ფუნქციონალური მენეჯერების მიერ შემოთავაზებულ მიზნებს, რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. ფუნქციონალური დონის სტრატეგია ისეთ მოქმედებებს გეგმავს, რომელთა განხორციელებაც მენეჯერებს გამიზნული აქვთ დეპარტამენტების ისეთ დონეზე, როგორებიცაა წარმოება, მარკეტინგი და სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოები, რაც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას მიაღწიოს დასახულ მიზნებს.

„ფუნქციონალური სტრატეგიის როლი მდგომარეობს საერთო საქმიანი სტრატეგიისა და ფორმის კონკურენტუნარიანობის მხარდაჭერაში, აგრეთვე, კომპანიის მიერ დასახული ფუნქციონალური მიზნების შესრულებისათვის მმართველობითი ორიენტირების შექმნაში.“¹

დაგეგმვაში მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს დაგეგმვის თანმიმდევრულობის უზრუნველყოფა სამ სხვადასხვა დონეზე. ფუნქციონალური მიზნები და სტრატეგიები უნდა შეესაბამებოდეს განყოფილების მიზნებსა და სტრატეგიებს, რომლებიც, თავის მხრივ, თანხმობაში უნდა იყვნენ კორპორაციის მიზნებთან და სტრატეგიებთან და პირიქით. დასრულების შემდეგ, თითოეული ფუნქციის გეგმა, როგორც წესი, უკავშირდე-

1 ბარათაშვილი ე., თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები, თბ., 2011, გვ. 114

ბა შესაბამისი დანაყოფის ბიზნესის დონის გეგმას, რაც, თავის მხრივ, დაკავშირებულია კორპორაციულ გეგმასთან.

იმისათვის, რომ კომპანიამ თავის მთავარ მიზანს მიაღწიოს, რაც როგორც წესი, ინდუსტრიაში უსაფრთხო პოზიციების მოპოვებას ნარმოადგენს, მას სხვადასხვა მიმართულებებით უნევთ ამ ეტაპების გავლა.

ფირმები თავისთავად ცხადია, ეწინააღმდეგებიან ახალი კომპანიის გამოჩენას ბაზარზე და კონკურენციის გაძლიერებას. ამიტომაც, კონკურენტების ინტერესები ამ შემთხვევაში ერთმანეთს ემთხვევა და ისინი ერთიანდებიან ახალი ფირმების წინააღმდეგ. ბარიერები მით უფრო ძლიერია, რაც უფრო მეტად უწყობთ კომპანიებს ეკონომიკური გარემო ხელს. ეკონომიკური ფაქტორები სხვადასხვა ხარისხის სიძლიერის ბარიერებს ქმნის ინდუსტრიაში. განვიხილოთ რამოდენიმე მათგანი:

მასშტაბის ეკონომიურობა – ანელებს ფირმის ინდუსტრიაში დამკვიდრების პროცესს. “კომპანიები ამ შემთხვევაში აწარმოებენ დიდი მოცულობის პროდუქციას (რათა მიაღწიონ ერთეულზე მცირე დანახარჯებს), ან მცირე რაოდენობის პროდუქციას დიდი დანახარჯებით.”¹ პირველი ვარიანტი ჭარბი პროდუქციის წარმოქმნას იწვევს, რამაც შეიძლება ჭარბი მიწოდება გამოიწვიოს. ამდენად, კომპანიას უწევს მისი კონკურენტებისგან შესაბამისი აგრესიული რეაქციის მოგერიება (ფასების შემცირება, რეალიზაციის წახალისება, სარეკლამო საქმიანობის გაშლა და სხვა), რის გამოც იგი მეტოქეებისგან სერიოზულ წინააღმდეგობას აწყდება. მეორე შემთხვევაში, კი მაღალი საშუალო დანახარჯები ფირმას უბიძგებს მცირე მოგებისკენ. მასშტაბის ეკონომიურობის პრობლემას შეიძლება ადგილი ჰქონდეს არა უშუალოდ წარმოებაში, არამედ მარკეტინგში, სამომხმარებლო სერვისში, ნედლეულისა და მასალების შესყიდვაში და სხვა.

ტექნოლოგიის და სპეციფიკური ნოუ ჰაუს ხელმისაწვდომობა – “ინდუსტრიაში მეტოქე კომპანიებს გააჩნიათ სპეციფი-

1 როდჯერ ელკონ. «Основы Менеджмента». Москва, «Финпресс», 1999, ст. 192

კური გამოცდილება, რომელიც მათ ინდუსტრიაში არსებობის საშუალებას აძლევს. კომპანიები, როგორც წესი, ყველაზე მეტად სწორედ ასეთ გამოცდილებას უფროსილდებიან. მაქსიმალურად ცდილობენ, რათა ინფორმაციამ კონკურენტებში არ გაჟონოს.”¹ ამდენად, გამოცდილებისა და ბრძოლის ახალი წესების შესწავლამდე, ახალი ფირმები ძალიან ხშირად ვერ უძლებენ მეტოქეთა კონკურენციას და ტოვებენ ინდუსტრიას.

სავაჭრო მარკების უპირატესობა და მომხმარებელთა ლოიალურობა – “მყიდველები ხშირად ეჩვევიან კონკრეტულ პროდუქციას. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ მათ მიერ უკვე აპრობირებულს და ნაკლებად ინტერესდებიან სიახლით. მაგალითად, დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში მომხმარებლები საკმაოდ მკაცრნი არიან სავაჭრო მარკების მიმართ.”² ლოიალურობა ამ სფეროში ნიშნავს იმას, რომ ახალ მწარმოებელს დიდი მოცულობის ფინანსური ხარჯების გაწევა უწევს სარეკლამო სამსახურის განვითარებასა და რეალიზაციის წახალისებაზე, რათა მათ შექმნან საკუთარი კლიენტურა. ყოველივე ამას სჭირდება გარკვეული დრო და თანხა. ახალ ფირმებს საწყის ეტაპზე უხდებათ მნიშვნელოვანი ფასდათმობების გაკეთება, მომხმარებლისთვის ექსტრა (უმაღლესი) სერვისის შეთავაზება, რაც თავისთავად ცხადია, ამცირებს მოგების ნორმას. ახალი ფირმების სიმტკიცე დამოკიდებულია მათ სასტარტო პირობებსა და ფინანსურ მდგომარეობაზე, რათა მოახდინოს ახალი ინვესტიციების მხარდაჭერა.

მოთხოვნა კაპიტალზე – რაც უფრო დიდი მოცულობის ინვესტიციების წარმოება უწევს ფირმას, მით უფრო რთულდება მისი დამკვიდრების საკითხი ინდუსტრიაში. “მოთხოვნები კაპიტალზე უკავშირდება საწარმოთა ფართის სიდიდეს, ტექნოლოგიის რაოდენობასა და ღირებულებას, მომხმარებელთა ლოიალურობასა და სხვა. კაპიტალზე მოთხოვნების ცვლილება

1 Роджер Элкон. «Основы Менеджмента». Москва, «Финпресс», 1999, с. 195

2 Gareth R. Jones, *Essentials of Contemporary Management*, McGraw Hill 2012, p. 122

პირდაპირპროპორციულ დამოკიდებულებაშია ინდუსტრიაში შესვლის ბარიერებთან.”¹

ხელმისაწვდომობა სპეციფიკურ რესურსებთან– ინდუსტრიის შიგნით, ფირმებს, შესაძლებელია უპირატესობა გააჩნდეთ პროდუქციის წარმოებაში, მიუხედავად იმისა თუ ინდუსტრიაში შემსვლელ ფირმებს რა სანარმოო სიმძლავრეები გააჩნია. მაგალითად, გარკვეული გამოცდილების საფუძველზე კომპანიებს გააჩნიათ საკუთარი იაფფასიანი წყაროები, თუ სად შეისყიდონ მაღალხარისხიანი ნედლეული და მასალები, ტექნოლოგიური ნოუ-ჰაუ, ან სანარმოები აღჭურვილია შედარებით ადრეულ პერიოდში, როცა ტექნოლოგიები უფრო იაფი იყო, გააჩნიათ უკეთესი ადგილმდებარეობა, შეუძლიათ შედარებით იაფიანი კრედიტის მიღება და სხვა.

სადისტრიბუციო არხების ხელმისაწვდომობა – აღნიშნული საკითხი ასევე მეტად აქტუალურია ახალბედა ფირმებისთვის. ბითუმად მოვაჭრე დისტრიბუტორები უფრო ნაკლებად ენდობიან ისეთ პროდუქციას, რომელსაც საზოგადოების აღიარება არა აქვს. ვერტიკალური ინტეგრაციის შემთხვევაში, როდესაც მწარმოებლები და დისტრიბუტორები ერთიანდებიან მოგების მაქსიმიზაციის მიზნით, ახალი ფირმის შანსები ძალზე დაბალია. ამ თვალსაზრისით, ახალ კომპანიებს უწევთ მეტი კონტაქტი, დაინტერესება, ფასდათმობები დილერებთან და ბროკერებთან, რაც ასევე გარკვეულ დროსთან და დანახარჯებთან არის დაკავშირებული.

მარეგულირებელი პოლიტიკა – სახელმწიფო ორგანოები ხშირად კომპანიებს ბიზნესის წარმოების ნებას რთავენ ლიცენზირების წესით, რაც ზღუდავს ფირმათა შესვლას ინდუსტრიაში. ამ შემთხვევაში ამბობენ, რომ სახელმწიფო მართავს კონკრეტულ ინდუსტრიას. როგორც, წესი, უმრავლეს ქვეყანაში სახელმწიფოთა მხრიდან მართვად ინდუსტრიებს მიეკუთვნება: საბანკო, სადაზღვევო, რადიო-ტელევიზიის, რკინიგზის და სხვა სექტორი. ასევე, მკაცრი მოთხოვნები გარემოს დაბინძურება-

1 Gareth R. Jones, *Essentials of Contemporary Management*, McGraw Hill 2012, p. 124

სთან მიმართებაში, მკვეთრად ზრდის საწარმოო დანახარჯებს. ხშირად საწარმოო შეზღუდვები ვრცელდება უცხოურ ფირმებზე, როდესაც სახელმწიფო მიმართავს პროტექციონისტულ პოლიტიკას.

ტარიფები და საერთაშორისო სავაჭრო შეზღუდვები – ეროვნული სახელმწიფოები ხშირად აწესებენ ტარიფებსა და სავაჭრო შეზღუდვებს (ანტიდემპინგური წესები, ადგილობრივი მოთხოვნები, ქვოტები) უცხოური კომპანიების მიმართ. ძირითადი მიზანი არის ადგილობრივი კომპანიების ბიზნესის ლობირება.

დასკვნა

მაშასადამე, რაც უფრო კარგად ეწყობა ფირმის სტრატეგია გარე გარემოსა და კომპანიის შიდა მდგომარეობას, მით მცირეა მის სტრატეგიაში მნიშვნელოვანი ცვლილებების აუცილებლობა. ხოლო თუ დღევანდელი სტრატეგია არც ისე შეესაბამება მომავლის მოთხოვნებს, მაშინ მენეჯერების მთავარ ამოცანად უნდა იქცეს ახალი სტრატეგიის შემუშავება.

წარმოების რეალური სტრატეგია მდგომარეობს არა მხოლოდ დაგეგმილ, მიზანმიმართულ ქმედებაში, არამედ გაუთვალისწინებელ გარემოებებზე რეაქციებშიც. შესაბამისად, სტრატეგია უნდა განიხილებოდეს, როგორც დაგეგმილ ქმედებათა (პროაქტიული სტრატეგია) და წარმოქმნილ სიტუაციებზე გამოყენებითი რეაქციის (რეაქტიული სტრატეგია) სიმბიოზი.

ამრიგად, თანამედროვე მენეჯმენტში გადამწყვეტ ამოცანას წარმოადგენს იმ სტრატეგიული საკითხების განსაზღვრა, რომლებზეც კონცენტრირებული უნდა იყოს მენეჯმენტი მოქმედების ეფექტური სტრატეგიული გეგმის შედგენისას. მენეჯერებმა უნდა შეისწავლონ ჩატარებული ანალიზის პროცესში მიღებული ყველა რეზულტატი; კომპანიის მდგომარეობის განვითარების ექსტრაპოლირება პერსპექტივაზე; ზუსტი განსაზღვრა იმისა, თუ რაზეა აუცილებელი ყურადღების გამახვილება. პრობლემების მკაფიო ფორმულირების, მათი განსაზღვრის გარეშე მენეჯერებს არ შეუძლიათ შეუდგნენ სტრა-

ტეგიის შემუშავებას. სტრატეგიული არჩევანი უნდა შეიცავდეს გადანყვებილებასთან დაკავშირებული ყველა სტრატეგიული საკითხის გეგმას.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ბარათაშვილი ე., თანამედროვე ბიზნეს სტრატეგიები, თბ., 2011 წ.
2. ბარათაშვილი ე., ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და ად-მინისტრირება, თბ., 2011 წ.
3. შუბლაძე გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008 წ.
4. რამიშვილი ბ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბ., 2013 წ.
5. თევდორაძე მ., სტრატეგიული მენეჯმენტი (III ნაწილი), თბ., 2009 წ.
6. Роджер Элкон. «Основы Менеджмента». Москва, «Фин-пресс», 1999
7. Gareth R. Jones, Essentials of Contemporary Management, Mc-Graw Hill 2012

REFERENCES:

1. Baratashvili E., Contemporary Business Strategies, Tb., 2011 (in Georgian Language)
2. Baratashvili E., Business Competitiveness and Administration, Tb., 2011 (in Georgian Language)
3. Shubladze G., Management Basics, Tb., 2008 (in Georgian Language)
4. Ramishvili B., Strategic Management, Tb., 2013 (in Georgian Language)
5. Tevdoradze M., Strategic Management (III part), Tb., 2009 (in Georgian Language)
6. Roger Elkon. «Fundamentals of Management». Moscow, Fin-press, 1999 (in Russian Language)
7. Gareth R. Jones, Essentials of Contemporary Management, Mc-Graw Hill 2012 (in English Language)

CONTEMPORARY INTERPRETATIONS OF STRATEGIC PLANNING

Lia Jorjiashvili

Doctoral Student of
Georgian Technical University

RESUME

The organizational plan that results from the planning process details the goals of the organization and specifies how managers intend to attain those goals. The cluster of decisions and actions that managers take to help an organization is its strategy. Thus, planning is both a goal-making and a strategy-making process. In large organizations planning takes place at three levels: corporate, business or divisional, and functional or department.

Strategy implementation requires managers to allocate responsibilities to appropriate individuals or groups, to draft the detailed change plans that specify how a strategy is to be implemented, to establish a timetable for implementation of changes that includes precise, measurable goals linked to the attainment of the change plan, to allocate appropriate resources to the responsible individuals or groups, and to hold individuals or groups accountable for managing the change plans and attainment of goals.

Key words: Economies of scale; Availability of know-how; The advantage of trading stamps; Vertical integration; Regulatory policy; International trade restrictions.