

Զբոսաշրջային կազմակերպության ներկազմակերպական վերլուծություն

Էլիզբարյան Ն.Դ.

ՀՀ Պետական կառավարման ակադեմիայի կառավարման ամբիոն,

ՀՀ Ազգային ժողով (Հայաստան, Երևան)

nelizbaryan@yahoo.com

Վճռորոշ բառեր՝ մրցակցային առավելություն, ներքին վերլուծություն, առանցքային ունակություն, ռեսուրսային վերլուծություն, ծառայության որակ

Межорганизационный анализ туристической компании

Элизбарян Н.Д.

Кафедра менеджмента СПС РА

Национальное собрание Республики Армения (Армения, Ереван)

nelizbaryan@yahoo.com

Резюме: Внутренняя аналитика направлена на то, чтобы четко сосредоточиться на управлении организацией в вопросах деятельности организации, понять, оправдывают ли они стратегии, используемые их организацией, чтобы выяснить, насколько эффективны ресурсы компании в поддержке этой стратегии, Внутренний анализ позволяет менеджерам определять потенциал конкурентного преимущества, а также определять области, требующие немедленного вмешательства на рынке.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, внутренний анализ, ключевые возможности, анализ ресурсов, качество обслуживания

Inter-organizational analysis of travel company

Elizbaryan N.D.

Department of Management of the RA SPC

The National Assembly of Republic of Armenia (Armenia, Yerevan)

nelizbaryan@yahoo.com

Abstract: Internal analytics are aimed at explicitly focusing on the management of the tourism organization in matters of the organization's activities, to understand whether or not they justify the strategies used by their organization to find out how effective the company's resources are in supporting that strategy : Internal analysis allows managers to identify the potential for competitive advantage, as well as identify areas that require immediate intervention in the market.

Keywords: Competitive Advantage, Internal Analysis, Key Capability, Resource Analysis, Service Quality

Ներքին վերլուծությունը ներառում է զբոսաշրջային կազմակերպության գործունեության հետևյալ կողմերը՝ զբոսաշրջային ռեսուրսների վերլուծությունը, իրազեկության (ձեռնահաստության կամ ունակության) ստուգումը և վերլուծությունը, ներքին գործունեության վերլուծությունը Պորտերի արժեքայնության շղթայի օգտագործումով, համեմատական վերլուծությունը (զբոսաշրջային ընկերության գործունեության արդյունքների համադրումը մրցակիցների գործունեության ցուցանիշների հետ), մարդկային ռեսուրսները և կուլտուրան, ֆինանսական ռեսուրսները և ֆինանսական գործունեության արդյունքները, մատուցվող ծառայությունները և դրանց դիրքը (տեղը) շուկայում: Ընկերությունը (կազմա-

կերպությունը) ներքին վերլուծություն է իրականացնում նրա համար, որպեսզի որոշի (սահմանի) ռեսուրսները, ընդհանուր և առանցքային ունակությունները դրանց հետագա զարգացման և կիրառման նպատակով, գնահատի, թե որքանով արդյունավետ է կազմակերպած արժեքայնության շղթայի զարգացման գործընթացը, որոշի կազմակերպության գործունեության թույլ տեղերը և դրանք հաշվի առնի ապագա ռազմավարության իրականացման ժամանակ, գնահատի ծառայության (արտադրանքի) որակը, վերլուծի ֆինանսական գործունեությունը, այն համեմատելով մրցակիցների ցուցանիշների հետ, գնահատի ընկերության ներդրումային ներուժը այն դեպքում, եթե ֆինանսավորումը իրականացվում է

արտաքին աղբյուրներից, իրականացնի նախնական գնահատում ապագա ռազմավարության պիտանիության, հիմնավորվածության ընդունելի լինելու մասին:

Զբոսաշրջային ռեսուրսների վերլուծություն: Կան զբոսաշրջային ռեսուրսների դասակարգման մի քանի մոտեցումներ: Ընդհանուր առմամբ դրանք են՝ բնական ռեսուրսները, կլիման, բնապատկերները, լանդշաֆտը, ծովերը, լճերը, գետերը, լեռները, անտառները: **Զբոսաշրջային ռեսուրսներից կարելի է առանձնացնել** մարդածին ռեսուրսներ, որոնք ստեղծվել են մարդու կողմից, նրա աշխատանքի արդյունքում, այսինքն՝ ճարտարապետական կառույցները, հուշարձանները, արվեստի ստեղծագործությունները, լրացուցիչ ռեսուրսներ, որոնք ուղղված են զբոսաշրջիկներին կացության, տեղափոխման և այլ ծառայությունների ապահովմանը և ներառում են նաև այն բոլոր կազմակերպությունները, որոնք զբաղվում են զբոսաշրջիկների ընդունմամբ և սպասարկմամբ: Այս ռեսուրսներն անվանում են նաև ճանապարհորդության տնտեսական հարմարություններ: Տեղեկատվությունը ծառայությունների ոլորտում, հատկապես զբոսաշրջության բնագավառում, շատ մեծ կարևորություն ունեցող ռեսուրս է: Զբոսաշրջային տեղեկատվական ռեսուրսներ ասելով հասկանում ենք կոնկրետ տարածքի կամ օբյեկտի, դրա պատմության, մշակույթի, բնության մասին ամբողջական տեղեկատվությունը, որը ներկայացվում է զբոսաշրջիկին մինչ ճամփորդությունը, դրա ընթացքում և ավարտից հետո: Մանրամասնելով կարելի է ասել, որ տեղեկատվական ռեսուրսներին են դասվում բոլոր տեսակի ուղեցույցները, զբոսաշրջային քարտեզները, տեսա և ձայնագրերը, և ցանկացած տեսակի տեղեկություն, որը կապված է տարածքի կամ օբյեկտի հետ:

Սոցիալական միջավայրի վերլուծություն: Սոցիալական միջավայրի վերլուծությունը շոշափում է այն հարցերը, որոնք կապված են կազմակերպության, նրա ճյուղի և շուկաների կյանքում հասարակության և սոցիալական փոփոխությունների դերի գնահատման հետ: Սոցիալական միջավայրի վերլուծությունը ներառում է սոցիալական կուլտուրայի (արժեքների, համոզմունքների և հարաբերությունների) վերլուծությունը: Վերլուծվում են նրա ազդեցությունը ապրանքների և ծառայությունների

ների նկատմամբ պահանջարկի վրա, աշխատանքի նկատմամբ վերաբերմունքը, էկոլոգիան, էթիկան և այլն, ժողովրդագրության վերլուծությունը, երբ վերլուծվում են բնակչության քանակի և կազմի ազդեցությունն աշխատուժի կառուցվածքի և պահանջարկի մոդելի վրա, սոցիալական կառուցվածքի վերլուծությունը: Վերջին տարիներս սոցիալական միջավայրի գնահատումներում ուշադրություն է դարձվում նաև բնապահպանական խնդիրներին և մարդկանց կենսաձևի դրսևորումներին (լարվածությունը, կյանքի դինամիկությունը և այլն): **Քաղաքական, կառավարական, իրավական և նորմատիվ ազդեցությունները:**

Քաղաքական միջավայրը դա մակրոտնտեսական շրջապատի մի մասն է, որը գտնվում է պետության անմիջական վերահսկողության և ազդեցության տակ: Պետությունը մասնակցում է օրենսդրական և նորմատիվային կարգավորում: Մշակում է օրենքներ գործազրկության, սպառողների իրավունքների պաշտպանության, աշխատանքի անվտանգության, պայմանագրերի և առևտրական հարաբերությունների, արհմիությունների, մենաշնորհների, հարկերի և այլնի մասին:

Տնտեսական քաղաքականություն ազդում է ֆիսկալ քաղաքականության վրա: Կառավարությունը, որպես կանոն, կարգավորում է հարկման և պետական ծախսերի հարցերը, միջազգային քաղաքականություն:

Մրցակցային միջավայրի վերլուծություն Մրցակցային միջավայրի վերլուծությունը վերաբերվում է կազմակերպության միկրոմիջավայրի ուսումնասիրությանը և ներառում է ճյուղային և շուկայական վերլուծությունները: Ճյուղերն արտադրում են ապրանքներ և ծառայություններ, հանդիսանում են առաջարկի ոլորտ տնտեսական համակարգում:

Զբոսաշրջային շուկայի վերլուծությունը, իր մեջ պետք է ներառի գնահատում սպառողների, նրանց պահանջմունքների և ապրանքների, որոնք ի վիճակի են բավարարել այդ պահանջմունքները, ձեռնարկությունների գնահատում, որոնք արտադրում են նման ապրանքներ, ինչպես նաև միջոցների գնահատում, որոնց օգնությամբ սպառողը ստանում է սովյալ ապրանքները (բաշխման կանալները):

Զբոսաշրջային կազմակերպությունները ոչ միայն վաճառում են իրենց ապրանքները շուկաներում, նրանք նաև ստանում են տար-

բեր ռեսուրսներ (աշխատանքային, նյութական, սարքավորումներ և այլն) իրենց կարիքների համար այն շուկաներում, որոնք կոչվում են ռեսուրսային շուկաներ:

Ճյուղերի և շուկաների վերլուծությունը ընկերությունը թույլ է տալիս.

1) որոշել ուրիշ ճյուղեր, որոնցում նա կարող է կիրառել իր առանցքային ունակությունները,

2) ուսումնասիրել սպառողներին և նրանց պահանջմունքների բնույթը,

3) որոշել նոր շուկաներ, որոնցում նրա առանցքային ունակությունները կարող են օգտագործվել,

4) որոշել վտանգները, որոնք գալիս են գոյություն ունեցող և պոտենցիալ մրցակիցներից՝ իր և ուրիշ ճյուղերում,

5) որոշել այն շուկաները, որտեղից նա պետք է ստանա իր ռեսուրսները:

Մրցակցային միջավայրի (ճյուղերը և շուկաները) վերլուծությունը նույն չափով կարևոր է ինչպես ընկերության ապագա ռազմավարության մշակման, այնպես էլ ներքին վերլուծության համար: Ճյուղային վերլուծության նպատակը ճյուղում մրցակցության բնույթի և ընկերության մրցակցային հնարավորությունների որոշումն է: Ճյուղային դինամիկան, իր հերթին, ենթակա է փոփոխությունների մակրոմիջավայրի ազդեցության հետևանքով: Ճյուղային վերլուծությունը, ինչպես ռազմավարական գործընթացի բոլոր բաղադրիչները, պետք է իրականացվի անընդհատ: Ճյուղային վերլուծության լայն կիրառություն ստացած մոդելը մշակվել է Պորտերի կողմից: Այն հետազոտում է ճյուղի ներսում մրցակցության բնույթն ու մակարդակը: Ըստ նրա գոյություն ունեն հինգ մրցակցային գործոններ, որոնք որոշում են ճյուղի ներսում մրցակցության մակարդակը: Ճյուղում հինգ գործոններից յուրաքանչյուրի էության և կարևորության հասկանալը օգնում է մենեջերներին ընկերության մրցակցային ռազմավարության զարգացման գործում:

Ճյուղային վերլուծության գործոններն են.

1) ճյուղում նոր մրցակիցների ի հայտ գալու վտանգը,

2) փոխարինող - ապրանքների կամ փոխարինող - ծառայությունների ի հայտ գալու վտանգը,

3) գնորդների ազդեցության լծակները,

4) մատակարարների ազդեցության լծակները,

5) ճյուղում մրցակցության մակարդակը:

Որոշելով այս գործոններից յուրաքանչյուրի հարաբերական կարևորությունը, ընկերությունը կարող է որոշել, թե ինչպիսի դիրքորոշում ընդունի, որպեսզի ստանա հնարավոր առավելություն և հաղթահարի կամ շրջանցի վտանգները: Հետագայում կարելի է ձևակերպել ռազմավարությունը՝ օգտագործելով ներճյուղային մրցակցային գործոնները: Օգտագործելով Պորտերի մոդելը, կարելի է պարզել, թե հինգ գործոններից որոնք են առանցքային ներճյուղային գործունեության համար: Քանի որ մրցակցային միջավայրի կառուցվածքը մշտապես փոփոխվում է, գործոնների հարաբերական կարևորությունն էլ կոնկրետ ճյուղում նույնպես կարող է փոփոխվել: Ըստ այդմ էլ, վերլուծության հնգագործոն մոդելն անհրաժեշտ է կիրառել կանոնավորապես, որպեսզի տեղի ունեցող փոփոխությունները որոշվեն ավելի արագ, քան մրցակիցները և արագորեն հարմարեցնեն իրենց ռազմավարությունը փոփոխվող գործոններին: Սակայն, մինչ եզրակացություն անելը ճյուղում մրցակցության բնույթի մասին, անհրաժեշտ է մանրամասնորեն վերլուծել հինգ գործոններից յուրաքանչյուրը:

I. Գործոն 1. Ճյուղում նոր մրցակիցների երևալը կախված է այնտեղ մուտքի մի շարք արգելափակոցների «բարձրությունից», մասնավորապես.

1) ճյուղ մտնելու կապիտալ ծախսերը,

2) հավատարմությունն ապրանքանշին և սպառողներ գրավելու ծախսերը,

3) ճյուղում գործող մրցակիցների արտադրության ծավալից խնայողությունները,

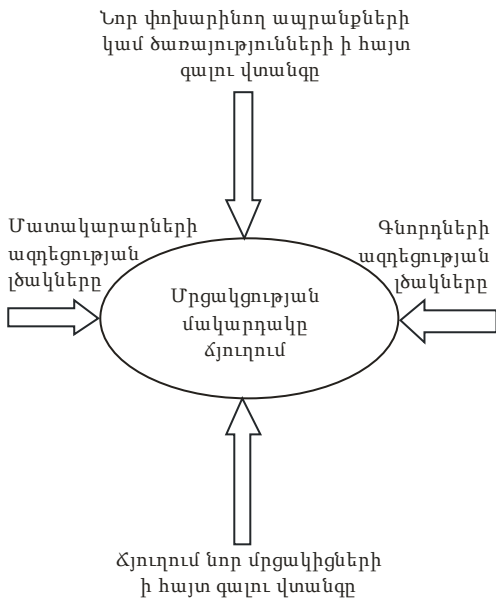
4) մատակարարման և բաշխման ուղիների մատչելիությունը,

5) գործող ընկերությունների կողմից դիմադրողությունը:

II. Գործոն 2. Փոխարինող ապրանքների կամ ծառայությունների երևալու վտանգը կախված է երկու գործոններից.

1) փոխարինող ապրանքների և հիմնական ապրանքների գնի և բնութագրերի համապատասխանության աստիճանը,

2) գնորդի պատրաստակամությունը անցնելու փոխարինող ապրանքին:



Նկ. 1. Պորտերի 5 – գործոնային մոդելը

III. Գործոն 3. Գնորդների ազդեցության աստիճանը մատակարարների վրա կախված է մի քանի գործոններից.

- 1) գնորդների քանակը և նրանց գնումների ծավալը,
- 2) ապրանքի մատակարար ընկերությունների քանակը և չափերը,
- 3) փոխարինող ապրանքների առկայությունը և ծախսումները նրանց անցնելու վրա:

IV. Գործոն 4. Հիմնական գործոնները, որոնք որոշում են մատակարարների ազդեցության լծակները, հետևյալներն են.

- 1) այլ ռեսուրսի անցնելու ծախսումները,
- 2) ճյուղերի քանակը, որոնք պահանջարկ ունեն տվյալ ռեսուրսի նկատմամբ,
- 3) ռեսուրսներ մատակարարող ընկերությունների քանակը և չափերը:

V. Գործոն 5. Ճյուղում մրցակցության մակարդակը որպես գործոն նկարում գտնվում է կենտրոնում, և դեպի նա գնում են սլաքներ մյուս չորս գործոններից: Դրանով ընդգծվում է, որ տվյալ գործոնի նշանակությունը շատ բաներով պայմանավորված է մյուս չորս գործոնների ազդեցությունից, վերջիններս «սնուցում» են նրան: Սակայն ճյուղում մրցակցության մակարդակը կախված է նաև այլ գործոններից, մասնավորապես.

1) ճյուղում մուտքի արգելափակումների «բարձրությունը», ճյուղում մրցակիցների քանակը և չափերը.

2) ճյուղի հասունությունը (արտադրանքի հասունությունը),

3) սպառողների կողմից ապրանքանիշին հավատարմության աստիճանը,

4) սպառողների ազդեցության լծակները և փոխարինողների առկայությունը:

Մրցակցային վերլուծությունն իրականացվում է այն ճյուղերի և շուկաների լավ ուսումնասիրման նպատակով, որոնցում գործում է ընկերությունը: Գործընթացը սկսվում է այդ ճյուղերի և շուկաների հատուկ սահմանումով, ինչպես նաև դրանց առանցքային բնութագրիչներով: Այս վերլուծությունը մենեջերներին հնարավորություն է տալիս որոշել, նրանց ճյուղերի և շուկաների հաջողության կրիտիկական գործոնները, ունակությունների ուժեղացման և զարգացման պահանջները և հնարավորությունները, ինչպես նաև հնարավորությունները համագործակցության համար մատակարարների, սպառողների և մրցակիցների հետ:

Ամփոփելով փաստենք, որ լավագույն ռազմավարության ընտրման գործընթացը սկսվում է բոլոր տարբերակների քննարկումով: Այնուհետև յուրաքանչյուր տարբերակը ուսումնասիրվում է չորս չափանիշների օգնությամբ. համապատասխանության, տեխնիկա-տնտեսական հիմնավորվածության, ընդունելի լինելու և մրցակցային առավելության: Օգտագործվում են մի շարք ֆինանսական և ոչ ֆինանսական գործիքներ, որոնք թույլ են տալիս որոշել ռազմավարության լավագույն տարբերակը: Սակայն ռազմավարական վերլուծության իրականացման ժամանակ պետք է հիշել, որ ցանկացած ռազմավարության իրականացումը կապված է որոշակի ռիսկի հետ:

Ռազմավարական զարգացման հետ կապված են ռիսկի բոլոր հնարավոր ձևերը: Ամենափոքր ռիսկն առաջանում է այն դեպքում, երբ զարգացումն իրականացվում է ունեցած առանցքային ունակությունների և շուկաների հիման վրա: Ռիսկը մեծանում է, երբ կազմակերպությունը յուրացնում է նոր շուկաներ: Թե որքանով է արդարացվում ռիսկը, կախված է շուկայում կազմակերպության դիրքից, նրա շուկաների վիճակից և արտադրանքից:

Ընտրված ռազմավարության իրագործման ժամանակ պետք է հաշվի առնել մի շարք հանգամանքներ: Ռեսուրսների ցանկացած անբավարարություն պետք է վերացվի, իսկ առկա ռեսուրսները պետք է բաշխվեն այնպես, որպեսզի նրանք նպաստեն բոլոր առանցքային գործառույթների իրականացմանը: Կազ-

մակերպական կուլտուրան և կառուցվածքը պետք է գնահատվեն տվյալ ռազմավարությանը համապատասխանության տեսանկյունից, իսկ եթե կա անհրաժեշտություն, դրանք պետք է փոփոխվեն: Փոփոխությունների կառավարումը ռազմավարության իրագործման կարևոր մասն է: