

ბანყოფილება ა – ამ განყოფილებაში ერთი კითხვაა და სავალდებულოა მასზე პასუხის გაცემა

1-ლი კითხვა

კომპანია „ეიბისი“ არის გაერთიანებულ სამეფოში დაფუძნებული კერძო კომპანია, რომელსაც მართავს დამფუძნებლის შვილიშვილი კოლინ დონკროფტი. კომპანიის აქციები მთლიანად ოჯახს ეკუთვნის. კოლინ და მისი ძეგლები აკონტროლებენ მხოლოდ აქციების ნახევარს, ხოლო დანარჩენი აქციები ოჯახის დანარჩენ წევრებს ეკუთვნის. კომპანიამ საქმიანობა დაიწყო 1935 წელს, ველოსიპედების წარმოებით ფართო საზოგადოებისთვის. ეს ველოსიპედები, ძირითადად, განკუთვნილი იყო იმ ადამიანებისთვის, რომლებსაც ავტომანქანების ყიდვის საშუალება არ ჰქონდათ, მაგრამ ტრანსპორტი ესაჭიროებოდათ სამუშაოზე წასასვლელად, ან ადგილობრივად მგზავრობისთვის. თავდაპირველად კომპანია იყო რეგიონალური მწარმოებელი, რომლის საქმიანობა კონცენტრირებული იყო ცენტრალური ინგლისის ბაზარზე; მომდევნო 70 წლის მანძილზე „ეიბისი“ გარდაიქმნა ეროვნულ კომპანიად. „ეიბისი“ თავის სასარგებლოდ იყენებდა მოდის ცვლილებებს და პერიოდულად უშვებდა ახალ მოდელებს, რომლებიც განკუთვნილი იყო ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტისთვის. მან პირველი დივერსიფიკაცია მოახდინა სპორტული (სწრაფი) ველოსიპედების გამოშვებით, რომელიც მისი პროდუქციის მოცულობის მხოლოდ 20%-ს შეადგენს. სპორტული ველოსიპედების უმეტესობის წარმოება ძალიან ძვირი ჯდება. მათ საწარმოებლად საჭიროა სპეციალური მსუბუქი ლითონი; ხშირად ამ ველოსიპედებს ინდივიდუალური შეკვეთით ამზადებენ და მათი დიდი ნაწილის გაყიდვა პირდაპირ ხდება. ველოსპორტის მოყვარულთა კლუბები პირდაპირ უკავშირდებიან კომპანიას თავიანთი შეკვეთებით და ეს ამცირებს კომერციულ დანახარჯებს. შედეგად, ეს ველოსიპედები ფასით უფრო ხელმისაწვდომი ხდება მოხმარებლებისთვის. „ეიბისის“ რეპუტაცია აამაღლა ზემოაღნიშნულმა საკმაოდ მოგებიანმა პროდუქციამ. კომპანიას არ ჰქონდა არანაირი მიზეზი, რომ შეეცვალა პროდუქციაზე სამარკო ნიშნების მინიჭების პოლიტიკა და ეს პროდუქტებიც „ეიბისის“ სამარკო ნიშნით იყიდება.

1980-იან წლებში კომპანია გამოეხმაურა და უპასუხა უფრო მყარ, ტურიზმისთვის გამოსადეგ ტრანსპორტზე მოთხოვნას. მოდამი შემოვიდა სამთო ველოსიპედები და „ეიბისიმ“ დააპროექტა და გამოუშვა რამდენიმე მოდელი, რომლებიც განკუთვნილი იყო შედარებით ნაკლებად შეძლებული მომხმარებლების ბაზრისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული პროდუქტები საიმედო და მოდურია, შედარებით იაფია და გამიზნულია ისეთი ოჯახებისთვის, რომელსაც მოზარდი შვილები ჰყავდათ და, ამასთან, არ აქვთ იმის საშუალება, რომ ბევრი ფული დახარჯონ უფრო რთული მოდელების ყიდვაზე. კომპანია ამჟამად თავისი პროდუქციის დაახლოებით 30%-ს ბაზრის ამ სეგმენტზე ყიდის. პროდუქციის რეალიზაცია უმეტესწილად ხორციელდება ველოსიპედების სპეციალური მაღაზიების მეშვეობით. თუმცა, სამთო ველოსიპედების დაახლოებით 25% იყიდება ეროვნული საცალო ვაჭრობის ქსელისა და ავტომანქანების აქსესუარების მაღაზიების მეშვეობით. გარდა იმისა, რომ სამთო ველოსიპედები იყიდება საცალო ქსელის სამარკო ნიშნით, მათი გარკვეული ნაწილი იყიდება „ეიბისის“ სამარკო ნიშნით. ფიტნესკლუბების გამოჩენასთან ერთად, კომპანიამ დაიწყო სავარჯიშო ველოსიპედების მიწოდება ჯანმრთელობის კლუბისა და სპორტული დარბაზებისთვის. ეს ველოსიპედები იყიდებოდა ნაღების მომხსნელი ფასით, მაგრამ მაინც კომპანიის მთლიანი რეალიზაციის მოცულობის მხოლოდ 5%-ზე ნაკლებს შეადგენდა. კომპანიისთვის პროდუქციის ძირითადი ჯგუფი ძველებურად იყო მისი თავდაპირველი საბაზო მოდელი, ფართო საზოგადოებისთვის განკუთვნილი – ეს იყო ელემენტარული მოდელი ოჯახების უმეტესობისთვის, რომლებიც ველოსიპედებს ყიდულობდნენ მოზარდებისთვის და ასევე იმ ადამიანებისთვის, რომლებიც ველოსიპედებს ისე იყენებდნენ, როგორც გადაადგილების საშუალებას, იმ ადამიანებისგან განსხვავებით, რომლებიც ველოსიპედებს ყიდულობდნენ გასართობად, ან სამოგზაუროდ. აღნიშნული პროდუქტი სტანდარტიზებულია, რომელსაც აქვს რამდენიმე განმასხვავებელი ნიშანი და, როგორც ასეთი, მისი წარმოება შესაძლებელია შედარებით იაფად. ამ უკანასკნელი სეგმენტის პროდუქციის დაახლოებით 75% იყიდება ზემოხსენებული იმავე საცალო ვაჭ-

რობის ქსელის მეშვეობით, სადაც სამთო ველოსიპედებს ყიდდნენ. ფაქტობრივად, ეს ველოსიპედები მზადდება საცალო ქსელისთვის და იყიდება მათი სამარკო ნიშნით. როგორც ჩანს, ეს „ეიბისისთვის“ ხელსაყრელია, რადგან მათ გარანტირებული აქვთ საქმიანობის გარკვეული ღირებულება, რომ არ არიან პასუხისმგებლები მათ შემდგომ დისტრიბუციასზე, ან რეალიზაციის სტიმულირებაზე. თუმცა, ამჟამად ამ სეგმენტზე შეიმჩნევა კონკურენციის გაძლიერება გაცილებით იაფი უცხოური პროდუქციის იმპორტის მხრიდან.

ისტორიულად, კომპანია საკმაოდ რაციონალურ მოგებას იღებდა და ამ მოგების უდიდესი ნაწილი ისევ ინვესტირდებოდა კომპანიის საწარმოო მოწყობილობებში, რის შედეგადაც არსებითად იზრდებოდა სიმძლავრე. თუმცა, 1990-იანი წლების შემდეგ „ეიბისიმ“ აღმოაჩინა, რომ მისმა ბაზარმა შესუსტება დაიწყო. თანდათანობით ეცემოდა რეალიზაცია, ძირითადად იმიტომ, რომ მთლიანად გაერთიანებული სამეფოს ველოსიპედების ბაზარი დაღმასვლას განიცდიდა, მაგრამ იმიტომაც, რომ გაძლიერდა კონკურენცია უცხოელი მომწოდებლების მხრიდან. სტერლინგის მაღალმა კურსმა ხელი შეუწყო იმპორტის განვითარებას. გასაოცარია, რომ ამ პერიოდის მანძილზე „ეიბისი“, ფაქტობრივად, მაინც ზრდიდა ადგილობრივ წარმოებაში თავის წილს. ეს იმით იყო განპირობებული, რომ კომპანია მზად იყო დაბალი მარჟებით მუშაობისთვის ისე, რომ შეენარჩუნებინა რეალიზაცია. გარდა ამისა, გაერთიანებული სამეფოს რამდენიმე მწარმოებელმა კომპანიამ გადაწყვიტა ამ ბაზრიდან გასვლა და სხვა, უფრო მიმზიდველი პროდუქტების წარმოების დაწყება.

2008 წლის დასაწყისში კომპანიის მოგება ისევ დაცემას განაგრძობს. მას ახლა ბანკის ვალი აქვს 4 მლნ ფუნტი, რადგან უკანასკნელი პერიოდის განმავლობაში ვერ ახერხებდა გაუნაწილებელი მოგებიდან გადანდასა და ახალი კაპიტალური დანახარჯების გაწევას (იხილეთ 1-ლი ცხრილი, სადაც მოცემულია „ეიბისის“ ბოლო წლების საქმიანობის შედეგების შესახებ ზოგიერთი ფინანსური ინფორმაცია).

ამჟამად, ძალიან ცოტაა გაერთიანებული სამეფოს ველოსიპედების მწარმოებელი კომპანიები, რომლებიც მართო ველოსიპედებს აწარმოებენ. უმეტესობას დივესფიცირებული პორტფელი აქვს და შეუძლიათ პროდუქტების სხვა ჯგუფების ხარჯზე ველოსიპედების საწარმოო ხაზის მხარდაჭერა, როდესაც მათზე მოთხოვნა უარესდება. თუმცა, „ეიბისი“ ისევ მთლიანად კონცენტრირებული იყო ამ სპეციალიზებული სტანდარტული პროდუქციის ასორტიმენტზე. აღნიშნულ პროდუქციას, ძირითადად, იმიტომ ინარჩუნებდა კომპანია, რომ მას მყარი რეპუტაცია ჰქონდა მოპოვებული, როგორც საიმედო პროდუქციის მწარმოებელს. გარდა ამისა, იმიტომაც, რომ ღონკროფტის ოჯახი ბოლო პერიოდამდე კმაყოფილი იყო მოგების ისეთი ღონით, რომელიც მიუღებელი იქნებოდა საფონდო ბირჟაზე კოტირებული კომპანიისთვის, რომელსაც გასათვალისწინებელი ეყოლებოდა გარე აქციონერებიც. თუმცა, ახლა თანდათან უკვე აშკარად ჩანს, რომ კომპანიას არ უნდა ჰქონდეს გადარჩენის იმედი, თუ რადიკალურ ზომებს არ გაატარებს. ბანკი ახლა აღარ მისცემს სესხებს „ეიბისის“, თუ კომპანია არ დაამუშავებს შესაფერის სტრატეგიას, რომელიც უფრო მაღალ და მისაღები ღონის მოგებას მოუტანს. თუ კომპანიას სურს დამოუკიდებლობის შენარჩუნება (თუმცა, საეჭვოა, რომ რომელიმე კომპანიამ მოისურვოს მისი ყიდვა ახლანდელ მდგომარეობაში), მან უნდა განიხილოს რადიკალური ცვლილების საკითხი. კომპანიას მხოლოდ ველოსიპედების წარმოებაში აქვს გამოცდილება და, ამგვარად, ალბათ უფრო ლოგიკური იქნება, თუ ამავე დარგში დარჩება ამა თუ იმ ფორმით.

კოლინმა გამოიკვლია კომპანიის მოგებიანობის (რენტაბელობის) ამაღლების გზები. მას მიაჩნია, რომ თუ „ეიბისი“ გახდება უფრო წარმატებული, მაშინ ის იქნება სხვა კომპანიებისთვის სასურველი შექმნის ობიექტი (სამიზნე). თუმცა, ამჟამად კომპანია ვერ მოიზიდავს მყიდველებს, თუ დაბალ ფასად არ გაიყიდება. კოლინმა გადახედა თავისი პროდუქტების ასორტიმენტს და დაინტერესდა, მისი რაიმე გზით რაციონალიზაცია დაეხმარება თუ არა კომპანიას შედეგების გაუმჯობესებაში. მან ასევე გადაწყვიტა, განეხილა საზღვარგარეთ პროდუქციის რეალიზაციის შესაძლებლობებიც. როდესაც გაეცნო მსოფლიო მასშტაბის წარმოებისა და რეალიზაციის ახლანდელ სტატისტიკას, მან აღმოაჩინა, რომ ველოსიპედების ბაზრის რეალური ზრდა შეიმჩნეოდა

შორეულ აღმოსავლეთში. მარტო ჩინეთის ველოსიპედების ბაზარი უფრო დიდია, ვიდრე მთელი ევროპისა და ჩრდილოეთ ამერიკის. ინდოეთსა და პაკისტანშიც ასევე მნიშვნელოვანია მოთხოვნა ველოსიპედებზე. კოლინმა გადაწყვიტა, ზოგიერთი ზემოაღნიშნული ბაზარი თავად ენახა და უკან დაბრუნდა ენთუზიაზმით აღსავსე, რომ „ეიბისის“ უნდა დაეწყო შორეული აღმოსავლეთის ამ ბაზრებზე, ან ინდოეთსა და პაკისტანში საქმიანობა. მართალია, კოლინს მიაჩნია, რომ გაერთიანებული სამეფოდან პროდუქციის ექსპორტი შეიძლება ერთ-ერთი სიცოცხლისუნარიანი ვარიანტი იყოს, მაგრამ მას ამავე დროს სულ უფრო მიმზიდველად ეჩვენებოდა შორეულ აღმოსავლეთში წარმოების დაწყება, განსაკუთრებით ჩინეთში. ის დარწმუნებულია, რომ „ეიბისის“ პროდუქციის ექსპორტის ტრანსპორტირების დანახარჯები შეიძლება არ იყოს ხელსაყრელი კომპანიისთვის. მისი გამოთვლებით, პროდუქციის საბოლოო სარეალიზაციო ფასს დაახლოებით 15%-ით გაზრდიდა ტრანსპორტირებისა და დაზღვევის დანახარჯები. გარდა ამისა, მას აწუხებდა სამუშაო ძალის დანახარჯებს შორის განსხვავება გაერთიანებულ სამეფოსა და ჩინეთში. სახელფასო განაკვეთები, მათ შორის სოციალური დანახარჯები, როგორც ჩანს, ჩინეთში დაახლოებით იმ დანახარჯების 30%-ია, რაც გაერთიანებულ სამეფოში იყო და ეს დანახარჯები შეადგენს მთლიანი საწარმოო დანახარჯების დაახლოებით 25%-ს.

კოლინმა მოიწვია ყველა აქციონერი, რათა ისინი დაერწმუნებინა და მოეპოვებინა მათი თანხმობა წარმოების გეგმის თაობაზე, ან, სულ მცირე, შორეულ აღმოსავლეთში ველოსიპედების აწყობაზე მანც. სხვა აქციონერებს არ გამოუჩინიათ ასეთი დიდი ენთუზიაზმი. მათ მიაჩნიათ, რომ ეს სტრატეგია ძალიან რისკიანია. კომპანია არასდროს ყოფილა ჩართული უცხოურ ბიზნესში და ახლა მათ სთხოვდნენ ისეთ სტრატეგიაზე დათანხმებას, რომელიც უგულებელყოფს ექსპორტის სტადიას და ავალდებულებს მათ მნიშვნელოვანი დანახარჯების გაწევას საზღვარგარეთ. კოლინი დარწმუნებულია, რომ ბანკი ასესხებს მათ აუცილებელ კაპიტალს ამ უცხოური ბაზრების მიმზიდველობის გათვალისწინებით. სხვა აქციონერები ემხრობიან უფრო თანდათანობითი ცვლილების პროცესს. მათ, პირველ რიგში, სურთ პოზიციის გაუმჯობესება გაერთიანებული სამეფოს ბაზარზე, ნაცვლად იმისა, რომ ნახტომი გააკეთონ რაღაც გაურკვევლობაში. მათ ასევე მიაჩნიათ, რომ დივერსიფიკაცია სხვა პროდუქტებში (არა ველოსიპედებში) შეიძლება უფრო ნაკლებად რისკიანი სტრატეგია იყოს, ვიდრე საზღვარგარეთ ველოსიპედების წარმოება. მათთვის ცნობილია გაერთიანებული სამეფოს ბაზარი, მაგრამ უცხოური ბაზარი ნაცნობი არ არის. კოლინმა გადაწყვიტა, დადგა დრო, რომ ვინმესგან პროფესიული კონსულტაცია მიეღო კომპანიის შესახებ. გაახსენდა სიმონ გასკელი, კონსულტანტი მენეჯმენტის საკითხებში. ის არის სერტიფიცირებული პროფესიონალი ბუღალტერი, რომელსაც ასევე აქვს ერთ-ერთი პრესტიჟული ბიზნესის სკოლის ბიზნესის მართვის სპეციალობის მაგისტრის ხარისხი.

ცხრილი 1: ინფორმაცია ეხება „ეიბისის“ ახლანდელ რეალიზაციასა და ფინანსურ შედეგებს

ფინანსური წელი აპრილი/მაისი	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/2009 (პროგნოზი)
სამთო ველოსიპედები			
მოცულობა	18,000	17,500	16,500
პირდაპირი დანახარჯები (ათასი ფუნტი)	2,070	2,187.5	2,145
ამონაგები (ათასი ფუნტი)	2,610	2,625	2,475
სტანდარტული ველოსიპედები			
მოცულობა	27,000	26,200	25,000
პირდაპირი დანახარჯები (ათასი ფუნტი)	2,160	2,096	2,075
ამონაგები (ათასი ფუნტი)	2,430	2,227	2,125
სპორტული ველოსიპედები			
მოცულობა	11,000	11,500	11,750
პირდაპირი დანახარჯები (ათასი ფუნტი)	4,950	5,750	6,227.5
ამონაგები (ათასი ფუნტი)	6,875	7,475	7,931.25
სავარჯიშო ველოსიპედები			
მოცულობა	2,800	2,800	2,700
პირდაპირი დანახარჯები (ათასი ფუნტი)	756	840	837
ამონაგები (ათასი ფუნტი)	910	980	945
არაპირდაპირი დანახარჯები (ათასი ფუნტი):	1,225	1,730	1,890
მათ შორის:			
კომერციული	175	200	250
სარეკლამო	300	280	240
ადმინისტრაციული და სხვ.	750	850	1,000
სესხის პროცენტი	–	400	400
მოგება დაბეგვრამდე (ათასი ფუნტი)	1,664	703.5	301.75

მოგეთხოვებათ:

წარმოიდგინოთ, რომ თქვენ ხართ სიმონ გასკელი:

- ა) დაწერეთ ანგარიში, სადაც შეაფასებთ „ეიბისის“ ახლანდელ სტრატეგიებს, რომელიც ითვალისწინებს ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტზე საქმიანობას. ანალიზში გამოიყენეთ შესაფერისი თეორიული მოდელები; **(25 ქულა)**
- ბ) განსაზღვრეთ და დაახასიათეთ ფაქტორები, რომლებიც უნდა გაითვალისწინოს კომპანიამ, სანამ გადაწყვეტს, საწარმოო/ამწყობი ქარხნების მშენებლობას ჩინეთში; **(13 ქულა)**
- გ) თქვენი მოსაზრების დასასაბუთებლად გამოიყენეთ „ეიბისის“ მაგალითი და ჩამოაყალიბეთ, რა სარგებლობის მოტანა შეუძლია კომპანიისთვის შემდეგ სტრატეგიებს:
 - (i) ორგანული ზრდა **(4 ქულა)**
 - (ii) სხვა კომპანიის შეძენა **(4 ქულა)**
 - (iii) ერთობლივი გაფართოება **(4 ქულა)**

როგორც ჩინეთში ბიზნესის დაწყებასთან შედარებით უკეთეს საშუალებას.

(50 ქულა)

ბანყოფილება ბ – მხოლოდ ორ კითხვას უნდა გასცეთ პასუხი

მე-2 კითხვა

„იუგოუს“ ტურისტული სადაზღვევო კომპანიაა, რომელიც საქმიანობს ძლიერ კონკურენციულ ბაზარზე, სადაც კომპანიის გადასარჩენად განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს დანახარჯების ეკონომიას. ფასით კონკურენცია ძალიან ინტენსიურია და მომხმარებლებისთვის შეთავაზებული განაკვეთები რეგულარულად იცვლება, რათა არ ჩამორჩეს კონკურენტულს.

მართალია, „იუგოუს“ ბიზნესის მოცულობა ბოლო სამი წლის მანძილზე განუხრელად იზრდებოდა, მაგრამ მოგება არ იცვლებოდა მარუების მუდმივი შემცირების გამო.

„იუგოუს“ მომხმარებელთა მომსახურების ბევრი პროცესი, როგორცაა, მაგალითად, სატელეფონო შეკითხვების მომსახურება და რეალიზაციის მიზნით პოტენციურ მომხმარებლებთან ბინაზე მისვლის მომსახურება, ჯერჯერობით, ისევ ქალაქის დოკუმენტებს ეყრდნობა. ეს არის საკმაოდ ნელი პროცესი და ბევრი საჩივრები გამოიწვია, როგორც პერსონალის, ასევე მომხმარებლების მხრიდან. განაკვეთები ეყრდნობა რამდენიმე კრიტერიუმს და ინდივიდუალური განაკვეთები გამოითვლება ხელით, სტანდარტული კალკულატორის მეშვეობით და ფასების სკალის მეშვეობით.

არსებული და პოტენციური მომხმარებლებისგან შემოსული ზოგიერთი საჩივარი ეხება მათ დოკუმენტებში დაშვებულ შეცდომებს და განაკვეთებს, რომლებიც ძველ ციფრებს ეყრდნობა და არ შეესაბამება ფაქტობრივ ფასებს, რის გამოც ფასები, რომელსაც შემდეგ მომხმარებლებს არიცხავენ, უფრო მაღალია.

პერსონალი მუდმივად ჩივის იმის გამო, რომ ზედმეტად ბევრი დოკუმენტის შექმნა ესაჭიროებათ, განსაკუთრებით პოტენციურ მომხმარებლებთან ბინაზე მისვლის მომსახურების გაწევისას. ისინი უკმაყოფილონი არიან დოკუმენტაციის რაოდენობით, რომელთა თან ტარებაც მათ უწევთ და უჭირთ სათანადო დოკუმენტაციის პოვნა; დოკუმენტაციის რაოდენობა განსაკუთრებით პრობლემებს უქმნით ცუდ ამინდში, როდესაც წვიმამ და ქარმა შეიძლება სერიოზულად ხელი შეუშალოს მათ მოვალეობების შესრულებაში.

ძლიერი კონკურენციული წნეხის გამო, „იუგოუს“ ურჩევნია შეინარჩუნოს არსებული კლიენტურის ბაზა და სურს მომხმარებელთა მომსახურების გაუმჯობესება, რომელიც გამოარჩევს მათ კონკურენტებისგან. ამ გზით კომპანია იმედოვნებს, რომ შეძლებს არსებული კლიენტების შენარჩუნებას და მოიზიდავს ახალ კლიენტებსაც.

„იუგოუს“ დირექტორთა საბჭო გეგმავს ბიზნესის მოდერნიზაციას, ბიზნესპროცესის რეორგანიზაციის გზით და მიზნად ისახავს ბიზნესმოდელის ოპტიმიზაციას და რენტაბელობის ამაღლებას. „იუგოუს“ აპირებს თითქმის ყველა სამუშაოს კომპიუტერიზაციას, რომელიც კომპანიაში სრულდება.

მართალია, ზოგიერთი თანამშრომელი მიესალმება ამ ცვლილებას, მაგრამ ზოგიერთს აწუხებს ბიზნესპროცესის რეორგანიზაციის განხორციელება და გავლენა, რომელიც შეიძლება მან მოახდინოს „იუგოუს“ პერსონალზე.

მოგეთხოვებათ:

- ა) აღწეროთ ბიზნესპროცესის რეორგანიზაციის პრინციპები; (7 ქულა)
- ბ) აღწეროთ პროცესი, რომელიც უნდა განახორციელოს კომპანიამ ბიზნესპროცესის რეორგანიზაციის დროს; (8 ქულა)
- გ) ახსნათ, რა სახის გაუმჯობესებას უნდა მოელოდეს „იუგოუს“ დირექტორთა საბჭო, ბიზნესპროცესის რეორგანიზაციის მეთოდის გამოყენების შედეგად ბიზნესმოდელის მიმართ. (10 ქულა)

(სულ 25 ქულა)

მე-3 კითხვა

კომპანია „ელიტი“ არის ტანსაცმლის ქსოვილების მწარმოებელი საშუალო ზომის კომპანია. „ელიტს“ მოპოვებული აქვს მყარი რეპუტაცია, როგორც ხარისხიანი ქსოვილების მწარმოებელ კომპანიას, რომელსაც მიმზიდველი დიზაინი აქვს და იგი, ძირითადად, ორიენტირებულია ქალების ბაზარზე – უშვებს ქსოვილებს, რომლისგანაც იკერება კაბები და პიჯაკები. ქსოვილის ტიპი, ძირითადად, ტრადიციულია, მაგრამ სინთეზური ბოჭკოსგან დამზადებული თითქმის ყველა ქსოვილი მოიცავს თითქმის ყველა პარამეტრს, რომელსაც ქმნიან ძაფების მსხვილი მწარმოებლები.

სამი წლის წინ „ელიტმა“ გადაწყვიტა, რომ უფრო მეტი მოგების მიღება და კონტროლის გაუმჯობესება შესაძლებელი იქნება დივერსიფიკაციის გზით, რაც გამოხატული იქნებოდა კომპანიის ფარგლებში საბოლოო პროდუქტის (ე.ი. ტანსაცმლის) დიზაინის შექმნასა და წარმოების ინტეგრაციაში, ნაცვლად იმისა, რომ თავისი ქსოვილები გაეყიდა პირდაპირ ტანსაცმლის მწარმოებელ კომპანიებზე.

„ელიტის“ განზრახვის რეალიზება ნიშნავდა ქსოვილების დიზაინის შექმნის უნარების შევსებას როგორც ტანსაცმლის დიზაინის შექმნის, ასევე მისი წარმოების უნარებით. ამ განზრახვის მისაღწევად იყიდა პატარა, მაგრამ ცნობილი ტანსაცმლის სამოდელო და სამკერვალო კომპანია, რომელიც სპეციალიზებული იყო ტრადიციულ პროდუქტებზე და რომლის პროდუქცია, ძირითადად, გათვლილი იყო საშუალო ასაკისა და საშუალო შემოსავლებიან ბაზრებზე. როგორც ჩანს, კომპანიის შეძენა წარმატებული აღმოჩნდა, რადგან პირველი ორი წლის მანძილზე გაერთიანებული კომპანიის რეალიზაცია გაიზარდა 100 მლნ ფუნტამდე (+34%), ხოლო დაბეგვრამდე მოგება – 14 მლნ ფუნტამდე (+42%). ბრუნვისა და მოგების ზრდა შეიძლება განპირობებული იყოს ორი ძირითადი ფაქტორით: პირველი, დამატებითი ღირებულებით, რომელიც შეიქმნა საბოლოო პროდუქტის დაპროექტებითა და წარმოებით და მეორე, „ელიტის“ ქსოვილებზე მოთხოვნის გაზრდით, რადგან კომპანიას უკეთ შეეძლო უშუალოდ ზემოქმედების მოხდენა საბოლოო მომხმარებელზე.

თუმცა, წინა ფინანსურ წელს ცოტათი შეფერხდა კომპანიის ზრდა და შემცირდა რენტაბელობა. „ელიტის“ შედარებით დაბალი რენტაბელობა – დამოუკიდებელი მაჩვენებელი, რომელიც სპეციალიზებული არიან საშუალო კატეგორიის ბაზარზე რეალიზაციაზე – შეიძლება მიაღწიოს გაფერების წერტილს. კომპანია ასევე ცდილობდა გაფართოების გაგრძელებას და ამ მიზნით ორიენტაცია აღებული ჰქონდა მსხვილი საფირმო მაღაზიების ქსელზე, რომელსაც ამჟამად დომინანტური მდგომარეობა ეკავა მოდური ტანსაცმლის საცალო სექტორში. სამწუხაროდ, ამგვარი მაღაზიების მყიდველის ძალაუფლება „ელიტს“ აიძულებდა მნიშვნელოვნად დაბალი და პოტენციურად მიუღებელი მოგების მარჯებით მუშაობას. „ელიტის“ ხელმძღვანელი გუნდი დარწმუნებულია, რომ ამ პრობლემის გადაჭრის გზა იქნება ახალი ინტეგრაცია, საცალო ქსელში გადასვლით. „ელიტი“ ამჟამად იხილავს მცირე, მაგრამ გეოგრაფიულად გაფანტული ტანსაცმლის საცალო ქსელის ყიდვის საკითხს. 35 მლნ ფუნტი გასაყიდი ფასის პირობებში, „ელიტს“ დასჭირდება მნიშვნელოვანი თანხის შესხება ამ კომპანიის ყიდვის დასაფინანსებლად.

მოკეთხოვებათ:

- ა) განიხილოთ, როგორ იმოქმედებს „ელიტის“ კონკურენტუნარიანობაზე ტანსაცმლის წარმოებაში წინსვლით ინტეგრაციის სტრატეგია; ანალიზის საფუძველად გამოიყენეთ აღიარებული მოდელი; **(12 ქულა)**
- ბ) საცალო სექტორში შესვლით „ელიტის“ პოტენციურ გაფართოებას კომპანიისთვის აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები. შეაფასეთ საქმიანობის ამგვარი ცვლილების შედეგები კომპანიისთვის და ასევე შეაფასეთ კომპეტენციების ცვლილებები, რაც აუცილებელი იქნება ახალი გაფართოებული კომპანიის საქმიანობისთვის. **(13 ქულა)**

(სულ 25 ქულა)

მე-4 კითხვა

კომპანია „ემელი“ არის მცირე ზომის სამრეწველო კომპანია, რომელიც დაფუძნებულია ქვეყანა არკადიაში. იგი აწარმოებს სათადარიგო ნაწილებს სამშენებლო დარგში გამოყენებული მანქანა-დანადგარებისთვის. მანქანა-დანადგარების უდიდესი ნაწილი, რომლებსაც „ემელის“ მომხმარებლები იყენებენ, სრულად მოძველებულია, ამიტომ ნაწილების ყიდვა უკვე შეუძლებელია მათი თავდაპირველი მწარმოებელი კომპანიებისგან, რომელთა უმეტესობა მსხვილი მულტინაციონალური კომპანიებია.

კომპანიის ბიზნესმოდელი ძალიან ტრადიციულია. გაყიდვების მენეჯერი ტელეფონით ან ფაქსით იღებს შეკვეთებს და თუ მოთხოვნილი ნაწილი ადრე იყო ვინმესთვის მიწოდებული, გაყიდვების მენეჯერი ნახულობს ფასების პრეისკურანტს და აცნობებს მომხმარებელს. „ემელს“ ძალიან დაბალი დონის მარაგი აქვს მზა პროდუქციის, ყველაზე მოთხოვნადი ნაწილების. თუ ეს კომპონენტი კომპანიას არ გაუკეთებია წინათ, კომპანიის ინჟინერი მოიპოვებს ორიგინალი ნაწილის ესკიზს („ემელის“ არქივიდან, ან თავდაპირველი მწარმოებლისგან), დაამუშავებს დეტალურ ტექნიკურ ნახაზს, შეადგენს საჭირო მასალების სიას და განსაზღვრავს მის საწარმოებლად საჭირო კაცსათების რაოდენობას. შეფასება გადაეცემა ბუღალტერიის თანამშრომელს, რომელიც დანახარჯებს ითვლის. ის დაიანგარიშებს პროდუქტის სავარაუდო თვითღირებულებას (სამუშაო ძალა, მასალები და ზედნაღები ხარჯები), დაუმატებს „ფასნამატს“ 40%-ს და გაყიდვების მენეჯერს გადასცემს სარეკომენდაციო ფასს. თუ მომხმარებელი დაეთანხმება ამ ფასს, შეკვეთა გადაეზავნება წარმოებას (სამქროს), რომელიც დაგეგმავს და შეასრულებს სამუშაოს. თუ ფაქტობრივი საწარმოო დანახარჯები მნიშვნელოვნად განსხვავებული იქნება წინასწარ შეფასებული ციფრისგან, შეიცვლება საპრეისკურანტო ფასი ფაქტობრივი საწარმოო დანახარჯების ასახვის მიზნით.

ხანდახან თავდაპირველი მწარმოებლისგან შეუძლებელია კომპონენტის მოპოვება. ასეთ შემთხვევაში, ინჟინერი შეკვეთილი ნაწილის შესაქმნელად დაშლის ორიგინალს და თვითონ გააკეთებს შესაფერის ტექნიკურ ესკიზს. ამგვარი შეკვეთილი სათადარიგო ნაწილები ამჟამად „ემელის“ ბიზნესის დაახლოებით 10%-ს შეადგენს.

როდესაც შეკვეთა შესრულდება, ნაწილი და ანგარიშ-ფაქტურა გაეგზავნება მომხმარებელს. მომხმარებლების უმეტესობა ფულს იხდის 30 დღის განმავლობაში, ნაღდი ფულით ან ჩეკით. „ემელს“ არა აქვს უიმედო ვალების პრობლემა. ახლა „ემელის“ ოპერაციების მზარდი ნაწილი აშშ დოლარებში ხორციელდება, რადგან არკადიანის ვალუტა სულ უფრო არასტაბილური ხდება.

„ემელი“ ამყოფს მომხმარებლების მომსახურებით და იღებს შეკვეთებს ერთი და იმავე მომხმარებლებისგან. „ემელი“ მნიშვნელოვნად გაიზარდა რამდენიმე წლის მანძილზე, მისი მომხმარებლების სიტყვიერი რეკომენდაციების ხარჯზე, მაგრამ ბოლო ორი წლის მანძილზე უკვე აღარ განიცდიდა ზრდას, თუმცა, ბრუნვა და მოგება სტაბილური რჩებოდა.

„ემელი“ მხოლოდ ძალიან ელემენტარულ საინფორმაციო სისტემას იყენებს და კომპანიის შედეგების ანგარიშის მოსამზადებლად მიმართავს საბიუჯეტო და ფაქტობრივი მონაცემების მარტივ შედარებას, რისთვისაც იყენებს ელექტრონული ცხრილების პროგრამულ პაკეტს. „ემელის“ ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემა არ არის ავტომატიზებული და ოპერაციების ჩაწერა ხდება ტრადიციულ საბუღალტრო წიგნებში.

„ემელის“ გაყიდვების მენეჯერისთვის ცნობილი გახდა, რომ იზრდება მომხმარებლების მოთხოვნა ინტერნეტით შეკვეთებზე და ასევე ინტენსიური ხდება ელექტრონული კომერცია B2B მოდელის მეშვეობით. იმისთვის, რომ კომპანიამაც აწარმოოს ელექტრონული კომერცია, აუცილებელი იქნება „ემელის“ ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემის კომპიუტერიზაცია.

გაყიდვების მენეჯერი დარწმუნებულია, რომ ელექტრონული კომერცია კომპანიის ბრუნვას უახლოეს საპროგნოზო მომავალში ყოველწლიურად 10%-ით გაზრდის, ხოლო არაპირდაპირი დანა-

ხარჯების ზრდა, რაც მოჰყვება ამ უზარმაზარ ბიზნესს, მთლიანად გადაიფარება ახალი კომპიუტერიზებული სისტემის დანერგვის შედეგად ადმინისტრაციული სამუშაოების შემცირებით.

მოგეთხოვებათ:

- ა) ახსნათ, რა გავლენას ახდენს ელექტრონული კომერცია იმ მიდგომაზე, რომლითაც ბიზნესი ხორციელდება; (5 ქულა)
 - ბ) გააანალიზეთ, პოტენციურად რა სარგებლის მოტანა შეუძლია „ემელისთვის“ ელექტრონული კომერციის სისტემას; (15 ქულა)
 - გ) იმსჯელეთ, როგორ შეუძლია „ემელს“ თავისი ელექტრონული კომერციის სისტემის გამოყენება სათადარიგო ნაწილების შეკვეთით წარმოების ბიზნესის მოცულობის გასაზრდელად. (5 ქულა)
- (სულ 25 ქულა)