

განყოფილება ა

1-ლი კითხვა

(ა)

წყარო. მე-ნ თავი.

ექსპერტის მინიშნებები. ნუ შეგაშფოთებთ ის ფაქტი, რომ კითხვის მხოლოდ ერთ პუნქტს 25 ქულა აქვს მინიჭებული. ეს იმაზე მეტყველებს, რომ აქ ბევრი რამეა სათქმელი. იმოქმედეთ მეთოდურად და თქვენი პასუხი ისე დაგეგმეთ, რომ ლოგიკურად ხდებოდეს გადასვლა პუნქტიდან პუნქტზე. ასევე, ფრთხილად იყავით: ქულების განაწილების მიხედვით ამ ნაწილს უნდა მოანდომოთ მთელი საგამოცდო დროის თითქმის მეოთხედი. ამ დროს არ გადააჭარბოთ და ძალიან დიდი დრო არ დახარჯოთ (ა) პუნქტზე!

ადვილი ქულები. უნდა დარწმუნდეთ, რომ „სათანადო მოდელებს“ გამოიყენებთ სცენარის მიმართ. თუმცა, რამდენიმე მოდელი არსებობს ისეთი, რომელიც ამ კითხვაზე პასუხის გაცემაში დაგეხმარებათ (ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მატრიცა, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი, ანსოფი, სტრატეგიული ციფერბლატი). გამოიყენეთ ზემოაღნიშნული მოდელები იმისთვის, რომ შეაფასოთ „ეიბისის“ სტრატეგიების მიზანშეწონილობა თითოეული ბიზნესსეგმენტისთვის.

გამომცდელის კომენტარები. გამომცდელმა მიუთითა, რომ პასუხი შეიძლება დაეყრდნოს სხვა თეორიულ მოდელებს, როგორცაა პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი, ან ანსოფის პროდუქტი/ბაზარი ზრდის ვექტორის მატრიცა. თუმცა, როგორც ჩანს, ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მატრიცა ყველაზე უფრო გამოსადეგი იქნება „ეიბისის“ პორტფელის შესაფასებლად ამ შემთხვევაში.

ანგარიში

ვის: კოლინ ღონკროფტი, მმართველი დირექტორი

ვისგან: სიმონ გასკელი, მენეჯმენტის კონსულტანტი

თარიღი: 20XX დეკემბერი

საკითხი: კომპანია „ეიბისის“ სტრატეგიების შეფასება

შესავალი

ეს ანგარიში იმისთვის მოვამზადეთ, რომ განვიხილოთ კომპანია „ეიბისის“ სხვადასხვა სტრატეგია, რომელსაც ის იყენებს სხვადასხვა ბაზარზე და შეაფასოთ თითოეული ინდივიდუალური სტრატეგია ბოლო ორი წლის მონაცემებისა და მიმდინარე წლის საპროგნოზო მონაცემების საფუძველზე.

საერთო სურათი ასეთია: ბოლო ორი წლის მანძილზე „ეიბისის“ პროდუქტებზე მოთხოვნა ეცემოდა და მომდევნო პერიოდშიც მოსალოდნელია მოთხოვნის დაცემა 5%-ით. მართალია, 2008/09 პერიოდში მოსალოდნელია ამონაგების ზრდა, მაგრამ პირდაპირ დანახარჯებს მზარდი დიდი ხვედრითი წილი უკავია რეალიზაციიდან მიღებულ ამონაგებში და მიმდინარე წელს მოსალოდნელია, რომ მიაღწევს ამონაგების 84%-ს. ეს ნიშნავს პირდაპირი დანახარჯების 14%-ით ზრდას პერიოდის განმავლობაში. თუ გავითვალისწინებთ იმასაც, რომ განსახილველ პერიოდში ასევე მოსალოდნელია არაპირდაპირი დანახარჯების შემაშფოთებელი ზრდაც (54%), ეს, სავარაუდოდ, გამოიწვევს მოგების მნიშვნელოვნად შემცირებას მიუღებლად დაბალ ღონემდე – 2%-მდე.

„ეიბისი“ მოქმედებს ბაზრის ოთხ განსხვავებულ სექტორში – სპორტული ველოსიპედები, სამთო ველოსიპედები, ჯანმრთელობის კლუბები (სავარჯიშო ველოსიპედები) და საბაზო სტანდარტული

ველოსიპედები. ვინაიდან, თითოეული ბაზრისთვის კომპანია განსხვავებულ სტრატეგიას იყენებს, მე ცალ-ცალკე განვიხილავ თითოეულ ბაზარს.

ამოსავალი ინფორმაცია

„ეიბისი“ არის კერძო, ოჯახის საკუთრებაში მყოფი კომპანია, რომელიც ამჟამად ველოსიპედების ეროვნული მწარმოებელია. ზოგიერთი მისი პროდუქცია იყიდება კომპანიის საკუთარი სამარკო ნიშნით, ხოლო სხვები – ეროვნული საცალო ვაჭრობის ქსელის მეშვეობით, მათი სამარკო ნიშნით. ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში „ეიბისიმ“ დაინახა, რომ მის **ბაზარს საფრთხე დაემუქრა კონკურენციის გაძლიერებით უცხოური უფრო იაფი პროდუქციის იმპორტის მხრიდან**. მთლიანად გაერთიანებული სამეფოს ველოსიპედების ბაზარი დაღმასვლას განიცდის. კერძოდ, სიტუაციის გაუარესება გამოიწვია სტერლინგის მაღალმა კურსმა, რაც ხელს უწყობს უცხოური მომწოდებლების საქონლის იმპორტს. თუმცა, ამ პერიოდის განმავლობაში „ეიბისიმ“ შეძლო ადგილობრივ პროდუქციაში თავისი წილის გაზრდა, უფრო დაბალი მოცულების მარჟების გამოყენებით რეალიზაციის დონის შესანარჩუნებლად. „ეიბისის“ საქმიანობა კონცენტრირებულია მხოლოდ ველოსიპედების ბაზარზე და კომპანიას **მყარი რეპუტაცია** აქვს მოპოვებული, როგორც საიმედო პროდუქციის მწარმოებელ კომპანიას.

ახლა ზემოთ განხილული ამოსავალი ინფორმაციის ფონზე რიგრიგობით განვიხილავთ თითოეულ ბაზარს, სადაც „ეიბისი“ საქმიანობს.

სპორტული ველოსიპედები

„ეიბისი“ უკვე მრავალი წელია უშვებს სპორტულ ველოსიპედებს და პროდუქციის აღნიშნული ხაზი ამჟამად შეადგენს მისი პროდუქციის მოცულობის დაახლოებით 20%-ს და კომპანიის მთლიანი ამონაგების თითქმის 60%-ს. ეს არის „ეიბისის“ საქმიანობის ერთადერთი სექტორი, სადაც მიმდინარე წელს მოსალოდნელია რეალიზაციის მოცულობის **გაზრდა**. შეიძლება ითქვას, რომ ეს არის „ეიბისის“ ყველაზე მოგებიანი ბაზარი. თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ საანალიზო პერიოდში პროგნოზირებულია ამ პროდუქტის ამონაგების 15%-ით გაზრდა, **პირდაპირი საწარმოო დანახარჯების** პროგნოზირებული ზრდის ტემპი (25%) აჭარბებს ამონაგების ზრდის ტემპს. თუმცა, ეს სეგმენტი მაინც რჩება რენტაბელურ სეგმენტად; მართალია, აღნიშნული ველოსიპედების წარმოება საკმაოდ ძვირი ჯდება, ზოგჯერ მათი წარმოება შეკვეთითაც კი ხდება, მაგრამ ამ სექტორში **კომერციული დანახარჯები** მინიმუმამდეა დაყვანილი კომპანიის პოლიტიკით, რომელიც ითვალისწინებს პირდაპირი შეკვეთების მიღებას ველოსპორტის მოყვარულთა კლუბებიდან. აღნიშნული სპორტული ველოსიპედები იყიდება „ეიბისის“ სამარკო ნიშნით, რამაც აამაღლა „ეიბისის“ რეპუტაცია.

როგორც ჩანს, ამ ბაზარზე „ეიბისი“ იყენებს ნაღების მოხსნის ფასების წარმატებულ სტრატეგიას და პროდუქცია დიფერენცირებული აქვს ინდივიდუალური შეკვეთებით ველოსიპედების დამზადების პოლიტიკის გამოყენებით. მიუხედავად იმისა, რომ დანახარჯები იზრდება, ამ სექტორში მარჟები მაინც მიზანშეწონილია და ამ პროდუქციის მოცულობისა და ამონაგების შემდგომი ზრდის აშკარა პოტენციალი არსებობს. კომპანიამ სერიოზულად უნდა განიხილოს ნებისმიერი შესაძლებლობა, რომელიც ხელს შეუწყობს ამ სექტორში გაერთიანებული სამეფოს ბაზრის წილის გაზრდას, ან განიხილოს სპორტული ველოსიპედების რეალიზაციის დივერსიფიკაციის შესაძლებლობა საზღვარგარეთ, ვინაიდან ამჟამად ეს არის აშკარად ყველაზე წარმატებული სექტორი კომპანიის საქმიანობაში.

ბიზნესის ზემოაღნიშნულ სექტორს შეიძლება ვუწოდოთ „მეწველი ძროხა“, ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის ზრდა-წილი მატრიცის მიხედვით, რადგან „ეიბისის“ ბაზრის წილი მაღალია, ხოლო ბაზარი ნელა იზრდება.

სამთო ველოსიპედები

„ეიბისი“ ამ მოდურ სექტორში შევიდა 1980-იან წლებში, შედარებით იაფი მოდელების წარმოებით და ამჟამად ამ სექტორზე მოდის „ეიბისის“ პროდუქციის დაახლოებით 30%, მაგრამ ამონაგების მხოლოდ 16%. პროგნოზის თანახმად, საანალიზო პერიოდში მოსალოდნელია **რეალიზაციის მოცულობის შემცირება 8%-ით, ხოლო ამონაგებისა – 5%-ით**. აღსანიშნავია, რომ ყოველ

წელს იზრდებოდა სამთო ველოსიპედების პირდაპირი საწარმოო დანახარჯები და მიმდინარე წელს მოსალოდნელია, რომ მიაღწევს ამონაგების 87%-ს. მიუხედავად იმისა, რომ ამ სექტორში იზრდება დანახარჯები და მცირდება ამონაგები, იგი მაინც რჩება **შედარებით რენტაბელურ** სექტორად კომპანიის ბიზნესის სხვა საბაზრო სექტორებთან შედარებით.

სამთო ველოსიპედების რეალიზაციის დაახლოებით 75% ხორციელდება „ეიბისის“ სამარკო ნიშნით, ველოსიპედების **სპეციალიზებული მაღაზიების** მეშვეობით. რეალიზაციის დანარჩენი ნაწილი ხორციელდება ველოსიპედების **ეროვნული საცალო ვაჭრობის ქსელისა** და ავტომანქანების აქსესუარების მაღაზიების მეშვეობით, საცალო მოვაჭრეთა სამარკო ნიშნით.

„ეიბისის“ პოლიტიკა, რომელიც ითვალისწინებს შედარებით დაბალი ფასების დაწესებას სამთო ველოსიპედებზე, არის **ბაზარზე შეღწევის ფასდადგენის სტრატეგია**; თუმცა, იმისათვის, რომ აღნიშნული სტრატეგია წარმატებული იყოს, „ეიბისიმ“ უნდა შეძლოს დანახარჯებით კონკურენცია. პირდაპირი დანახარჯების ზრდა გვარწმუნებს, რომ ამ შემთხვევაში ეს პოლიტიკა მიზანშეწონილი არ არის; კერძოდ, როგორც ჩანს, „ეიბისის“ არა აქვს შესაფერისი საწარმოო სიმძლავრე **იმ დონის მასშტაბის ეკონომიის** მისაღწევად, რაც აუცილებელია მოგების მარჟების შესანარჩუნებლად, რადგან რეალიზაციის მოცულობები ეცემა და უფრო იაფი უცხოური პროდუქტის იმპორტი საფრთხეს უქმნის კომპანიას.

ვინაიდან „ეიბისის“ მიერ სპორტული ველოსიპედების მიმართ გამოყენებული ნაღების მოხსნის ფასების პოლიტიკა ასე წარმატებულია და სამთო ველოსიპედების დიდი ნაწილი „ეიბისის“ სამარკო ნიშნითაც იყიდება, კომპანიამ სამთო ველოსიპედების სექტორისთვისაც უნდა განიხილოს **დაბალფასიან ბაზარზე უარის თქმის** საკითხი. თუ მოხდება სამთო ველოსიპედების წარმოების სტიმულირება/რეკლამირება, როგორც მაღალი ხარისხის პროდუქციის, სპორტული ველოსიპედების ბაზარზე „ეიბისის“ ცნობილი და პატივსაცემი სამარკო ნიშნის საფუძველზე, კომპანიამ შეიძლება შეძლოს მომხმარებლების მოზიდვა და მათი მომზადება იმისთვის, რომ უფრო მაღალი ფასი უნდა გადაიხადონ პროდუქციის ხარისხისთვის.

ამკარად ჩანს, რომ „ეიბისის“ ბიზნესის ზემოაღნიშნულ სექტორს გააჩნია პოტენციალი, მაგრამ თუ არ მოხერხდება ერთდროულად დანახარჯების სტაბილიზაცია და მარკეტინგისა და ფასდადგენის პოლიტიკის შეცვლა, სავარაუდოდ, ამ სექტორში მოგება ისევ ისე გააგრძელდება დაცემას.

სავარჯიშო ველოსიპედები

სავარჯიშო ველოსიპედების ჯანმრთელობის კლუბების ბაზარი მხოლოდ უმნიშვნელო როლს თამაშობს „ეიბისის“ ბიზნესში ამჟამად, რომელზეც მოდის რეალიზაციის მთლიანი მოცულობის 5%-ზე ნაკლები. ვინაიდან ეს არის ნიშა ბაზარი, აქ შესაძლებელია ნაღების მოხსნის ფასდადგენის პოლიტიკის გამოყენება; საანალიზო პერიოდის განმავლობაში ეს სექტორი მუდმივად რენტაბელური იყო, თუმცა მიმდინარე წელს, პროგნოზის თანახმად, მოსალოდნელია მარჟების 11%-მდე შემცირება. ისევე როგორც ბიზნესის სხვა სექტორებში, ამ სექტორშიც რენტაბელობის დონის შემცირება ნაწილობრივ გამოწვეულია ორი წლის მანძილზე დანახარჯების ზრდით, მიმდინარე წელს კი სავარჯიშო ველოსიპედებზე დანახარჯები მიაღწევს რეალიზაციიდან მიღებული ამონაგების 88%-ს.

ბაზრის ზემოაღნიშნული სექტორი განსხვავდება „ეიბისის“ ბიზნესის სხვა სექტორებისგან, რადგან ეს არის დივერსიფიკაცია ბიზნესის განსხვავებულ მიმართულებაში. სავარჯიშო ველოსიპედები რაღაცით ჰგავს კომპანიის მიერ გამოშვებულ სხვა ველოსიპედებს, მაგრამ მისი ბაზრის მახასიათებლები ძალიან განსხვავებულია. ჯანმრთელობის კლუბები სრულიად განსხვავებული ტიპის მომხმარებლებია სხვა სექტორების მომხმარებლებთან შედარებით. როგორც ჩანს, მიმდინარე წელს ამ სექტორში მოსალოდნელია რეალიზაციის მოცულობის უმნიშვნელო დაცემა, ვინაიდან „ეიბისი“ არ აწარმოებს სავარჯიშო მოწყობილობების სრულ ასორტიმენტს, რასაც ალბათ ბაზარი უფრო ამჯობინებდა, პროდუქციის მიწოდების თვალსაზრისით. ამგვარად, „ეიბისის“ შეუძლია განიხილოს სხვა სავარჯიშო მოწყობილობების წარმოებაში დივერსიფიკაციის საკითხი, როგორცაა, მაგალითად, სარბენი ბილიკები და უნივერსალური სავარჯიშო ტრენაჟორები. ეს ბაზარი

პოტენციურად რენტაბელური ჩანს, მაგრამ „ეიბისი“ ძალიან პატარა „მოთამაშეა“ იმისთვის, რომ სრულყოფილი სარგებელი მიიღოს ამ პოლიტიკით.

საბაზო სტანდარტული ველოსიპედები

ველოსიპედების ასორტიმენტის მთავარ პროდუქტზე, სტანდარტულ ველოსიპედებზე მოდის კომპანიის პროდუქციის მოცულობის დაახლოებით 45%; ამგვარად, ეს არის მისი ძირითადი ბიზნესი. თუმცა, სწორედ ამ სექტორის მარჟები არის მთავარი მიზეზი იმისა, რომ ეცემა „ეიბისის“ საერთო რენტაბელობა. ბოლო ორი წლის მანძილზე ამ პროდუქტის რეალიზაცია შემცირდა 7%-ით, მაგრამ ამონაგები გაცილებით მეტად, 12%-ით შემცირდა, რაც გამოიწვია პროდუქციის ფასის შემცირებამ იმის უზრუნველსაყოფად, რომ კომპანიას შეენარჩუნებინა რეალიზაციის დონეები იაფი უცხოური იმპორტული პროდუქციის მხრიდან გაზრდილი კონკურენციის პირობებში. მიმდინარე წელს მარჟა დაეცა 2.4%-მდე, რაც შეადგენს თითქმის 80%-ით დაცემას ორი წლის მანძილზე. ორი წლის წინ ერთი ველოსიპედის საწარმოო დანახარჯი შეადგენდა 80 ფუნტს, მაგრამ მიმდინარე წელს ეს ციფრი გაიზარდა 83 ფუნტამდე. გარდა ამისა, სარეალიზაციო ფასი ორი წლის წინ არსებული 90 ფუნტიდან მიმდინარე პერიოდში შემცირდა 85 ფუნტამდე.

ამ ველოსიპედების დაახლოებით 75% მიეწოდება ეროვნულ საცალო ვაჭრობის ქსელს, რომელიც მომხმარებლებს აწვდის ველოსიპედებსა და ავტომანქანების აქსესუარებს და პროდუქციის აღნიშნული ნაწილი იყიდება საცალო ქსელის სამარკო ნიშნით. ვინაიდან „ეიბისი“ ძალიან არის დამოკიდებული საცალო ქსელზე, შესაძლებელია, რომ საცალო მოვაჭრე აიძულებს მას ფასების დაწევას, იყენებს რა მყიდველის ძალაუფლებას.

როგორც ჩანს, „ეიბისის“ სტრატეგია ამ ბაზარზე კონკურენციულია როგორც დანახარჯების, ასევე ფასის ასპექტში. სამწუხაროდ, როგორც ჩანს, ამ სტრატეგიამ არ იმუშავა. ფასები ეცემა და დანახარჯები იზრდება. ბიზნესის ზემოაღნიშნული სექტორის სუბსიდირება ახლა უწევთ შედარებით უფრო რენტაბელური, მაგრამ პატარა ბაზრების ხარჯზე.

არ არსებობს სტანდარტულ ველოსიპედებთან დაკავშირებული რეალური სამარკო ნიშანი, რადგან მათი უმეტესობა საცალო მოვაჭრის სამარკო ნიშნით იყიდება. ამგვარად, შეიძლება „ეიბისის“ გაუჭირდეს საცალო მოვაჭრეებისგან გამოცალკევება და პროდუქციის პირდაპირ გაყიდვა. თუმცა, ამის გაკეთება შეიძლება შესაძლებელი გამხდარიყო იმ შემთხვევაში, თუ სტრატეგია დაემყარებოდა სპორტული ველოსიპედების ბაზარზე შექმნილ სამარკო ნიშანთან ამ პროდუქციის დაკავშირებას. ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის ზრდა-წილის მატრიცის თანახმად, სტანდარტული ველოსიპედების ბაზარი შეიძლება მივაკუთვნოთ ძალის კატეგორიას, ვინაიდან გაერთიანებული სამეფოს ბაზარი ამ სფეროში, როგორც ჩანს, არ არის მზარდი და „ეიბისისა“ შედარებით დაბალი წილი აქვს ამ ბაზარზე.

თუ „ეიბისი“ აპირებს ამ ბაზარზე რენტაბელობის ამაღლებას, მან უნდა შეამციროს დანახარჯები, სავარაუდოდ, უნდა განთავისუფლდეს საცალო ქსელზე დამოკიდებულებისგან და სცადოს თავისი პროდუქტის დიფერენციაცია რაიმე გზით. კომპანიას შეუძლია ამ ბაზრიდან გამოსვლის საკითხის განხილვა, თუმცა, ვინაიდან ეს მისი ბიზნესის ასეთი მნიშვნელოვანი ელემენტია, შეიძლება ასეთი სტრატეგია საშიში აღმოჩნდეს; ამიტომ კომპანიამ ეს ვარიანტი მხოლოდ მას შემდეგ უნდა განიხილოს, როდესაც ყველა სხვა ვარიანტს გამოიკვლევს.

არაპირდაპირი დანახარჯები

კომპანიის ბიზნესის კიდევ ერთი შემამოფოთებელი სფეროა არაპირდაპირი დანახარჯების ზრდა. ორი წლის მანძილზე მთლიანი არაპირდაპირი დანახარჯები თვალშისაცემად გაიზარდა, 54%-ით. კომერციული დანახარჯები 43%-ით გაიზარდა, თუმცა, ეს შეიძლება გაუგებარი იყოს, სპორტული ველოსიპედებისა და სავარჯიშო ველოსიპედების პირდაპირი რეალიზაციის პოლიტიკის ფონზე.

ადმინისტრაციული დანახარჯები 25%-ით გაზრდილია ბოლო ორი წლის მანძილზე, რაც ასევე უჩვეულო ჩანს, თუ გავითვალისწინებთ, რომ რეალიზაციის მოცულობები დაეცა.

თუმცა **სარეკლამო დანახარჯები** დაეცა და ეს გამოსწორდება, თუ „ეიბისი“ დააპირებს ინვესტირებას საკუთარ სამარკო ნიშანში და გაზრდის რეალიზაციის მოცულობებს.

სესხის პროცენტის თავიდან აცილება შეუძლებელია, მაგრამ ის შემაშფოთებლად მაღალია, რადგან მიმდინარე წელს პროცენტის დაფარვის კოეფიციენტი მხოლოდ 1.75 არის, რაც პოტენციურად საშიშია დონეა.

დასკვნა

ამჟამად, „ეიბისი“ მრავალფეროვან სტრატეგიებს იყენებს: ნაღების მოხსნის ფასდადგენის პოლიტიკას სპორტული ველოსიპედებისა და საგარჯიშო ველოსიპედებისთვის და ცდილობს იყოს ხარჯთლიდერი შედარებით ნაკლებად შეძლებული საბოლოო მომხმარებლების ბაზარზე, რომლისთვისაც გამიზნულია მისი სტანდარტული და სამთო ველოსიპედები. სანამ სტრატეგიების რაციონალიზაციის საკითხს განიხილავს, კომპანიამ ჯერ უნდა გააკონტროლოს საწარმოო დანახარჯები.

შეიძლება ითქვას, რომ „ეიბისის“ ძლიერი მხარეებია მისი **რეპუტაცია** და სპორტული ველოსიპედების ბაზართან დაკავშირებული მისი **სამარკო ნიშანი**. თუ შესაძლებელი იქნება ამ ძლიერი მხარეების გავრცელება **სამთო ველოსიპედების ბაზრის** შესანარჩუნებლად და **ამ სექტორში** ნაღების მოხსნის ფასდადგენის **პოლიტიკის განხორციელება პროდუქტის** ხარისხზე დაყრდნობით, **ბაზრის დიფერენციაციასთან ერთად**, ამან შეიძლება მნიშვნელოვნად გააუმჯობესოს სამთო ველოსიპედების ბაზარი.

კომპანიისთვის შემდეგი პოტენციურად წარმატებული ბაზარი იქნება ჯანმრთელობის ცენტრისთვის საჭირო მოწყობილობების ბაზარი, თუ პროდუქციის ასორტიმენტი გაფართოვდება. სტანდარტული ველოსიპედების ბაზრის გაუმჯობესება შესაძლებელია პირდაპირ დანახარჯებზე უფრო მეტი კონტროლის განხორციელებით, მაგრამ ვინაიდან გაერთიანებული სამეფოს ბაზარი არ ფართოვდება და კომპანიის სტრატეგია იყო ხარჯთლიდერობა, რომელიც წარმატებული არ აღმოჩნდა, შეიძლება აუცილებელი იყოს ამ ბაზრიდან გამოსვლის საკითხის განხილვა.

შეიძლება ითქვას, რომ „ეიბისის“ მომავალი დამოკიდებულია ხარისხიან პროდუქტებზე, რადგან, როგორც ჩანს, კომპანიას არა აქვს შესაფერისი საწარმოო სიმძლავრე იმ დონის დანახარჯების ეკონომიის მისაღწევად, რაც აუცილებელია ხარჯთლიდერობის სტრატეგიის წარმატებისთვის შედარებით ნაკლებად შეძლებული მომხმარებლების ბაზარზე.

(ბ)

ექსპერტის მინიშნებები. ჩვენი პასუხი არ არის ფორმირებული რაიმე კონკრეტული მოდელის გამოყენებით. ამის ნაცვლად, გამოვიყენეთ თავისუფალი მიდგომა ძირითადი ფაქტორების დასადგენად, რომლებიც გავლენას იქონიებს „ეიბისის“ გადაწყვეტილებაზე. თუ თქვენ გირჩევნიათ უფრო სისტემური მიდგომა, უნდა გამოიყენოთ PESTEL-ისა და ხუთი ძალის მოდელი, რათა თქვენი პასუხი დაემსგავსოს გარემოს ანალიზს. თქვენ მსჯელობისთვის იგივე საფუძველი უნდა გამოიყენოთ, მაგრამ შეიძლება ეს მიდგომა უფრო ნაყოფიერად მოგეჩვენოთ, თუ კარგად გაქვთ წარმოდგენილი, როგორ უნდა დაიწყოთ პასუხის გაცემა.

როდესაც კომპანია რაიმე პოტენციური ინვესტირების საკითხს იხილავს, მრავალი ფაქტორია გასათვალისწინებელი; მაგრამ, როდესაც დასახულია სტრატეგიის ასეთი გლობალური შეცვლა, რომელსაც კომპანიას მმართველი დირექტორი სთავაზობს, მაშინ უნდა ჩატარდეს ძირითადი ფაქტორების მრავალმხრივი ანალიზი.

ოპერაციები

პირველ რიგში, განვიხილოთ ჩინეთში საწარმოო, ან ამწყობი ქარხნის მშენებლობის **საოპერაციო ასპექტები**. ეს წინადადება ეყრდნობა იმ ფაქტს, რომ შორეულ აღმოსავლეთში **დიდი მოთხოვნა** არსებობს ველოსიპედებზე, სამუშაო ძალა შედარებით იაფია, რაც შეამცირებს **საწარმოო დანახარჯებს**; ასევე შეეძირდება **ტრანსპორტირების დანახარჯებიც**.

რაც შეეხება ველოსიპედებზე მოთხოვნას, როგორც ჩანს, კომპანიისთვის ბაზრის ხელვა მხოლოდ ის არის, რაც მმართველ დირექტორს გააჩნია და სხვა მტკიცებულებები არ არსებობს იმისა, რომ კომპანიამ ჩაატარა ბაზრის გამოკვლევა. საკითხავია, რა ტიპის ველოსიპედებზეა მოთხოვნა ჩინეთში და შეუძლია კი „ეიბისის“ ისეთი ველოსიპედების წარმოება, რომელიც ამ მოთხოვნას დააკმაყოფილებს? თუ მოთხოვნა იმავე ველოსიპედებზე არ არის, რომლებსაც ამჟამად აწარმოებს „ეიბისი“, შეიძლება მნიშვნელოვანი დანახარჯების გაღება გახდეს საჭირო საწარმოო პროცესების რესტრუქტურისა და ცვლილების განსახორციელებლად.

სამუშაო ძალის დანახარჯების საკითხი უნდა განვიხილოთ მომავლის პოზიციიდან. სამუშაო ძალაზე დანახარჯები მთლიანი საწარმოო დანახარჯების მხოლოდ 25%-ს შეადგენს. ამიტომ იაფი სამუშაო ძალის გამოყენებით მაქსიმუმ შესაძლებელი გახდება მხოლოდ საწარმოო დანახარჯების 17.5%-ით შემცირება. გარდა ამისა, განსახილველია თვითონ შრომის საკითხიც: რამდენად განსხვავდება ჩინეთში ველოსიპედების წარმოებაში შრომის ნაყოფიერება გაერთიანებულ სამეფოსთან შედარებით. თუ შრომის ნაყოფიერება ჩინეთში მნიშვნელოვნად დაბალია, ამან შეიძლება შთანთქას დანახარჯებით განპირობებული ყველანაირი სარგებელი.

გაერთიანებული სამეფოდან ჩინეთში ველოსიპედების ტრანსპორტირების დანახარჯები აშკარად მნიშვნელოვანია. თუმცა, თუ როგორც დირექტორი ვარაუდობს, ქარხანა ჩინეთში აშენდება, ტრანსპორტირების დანახარჯები მაინც, სავარაუდოდ, მნიშვნელოვანი იქნება, რადგან ჩინეთი უზარმაზარი ტერიტორიაა და მოთხოვნა, ალბათ მთელ ჩინეთზე ვრცელდება. ამ შიდა ტრანსპორტირების დანახარჯების იგნორირება არ შეიძლება.

„ეიბისიმ“ უნდა განიხილოს ჩინეთში ქარხნის აშენებასთან დაკავშირებული სხვა საოპერაციო ასპექტებიც. შესაძლებელი იქნება საჭირო კომპონენტების ყიდვა კონკურენტუნარიანი ფასით და მისი დროულად მოწოდება? რამდენი და რა ტიპის იქნება მარკეტინგის ხარჯები? „ეიბისიმ“ ასევე უნდა განიხილოს, აქვს თუ არა მას უნარი ამუშაოს ასეთი ქვედანაყოფი, ვინაიდან მას არა აქვს არანაირი გამოცდილება სხვა ქვეყნებთან სავაჭრო საქმიანობის წარმოების საკითხში, მით უფრო, სხვა ქვეყანაში ასეთი მსხვილმასშტაბიანი ქვედანაყოფის მშენებლობის საკითხში, განსაკუთრებით ისეთ შორეულ და სრულიად უცნობ ქვეყანაში, როგორც ჩინეთია კომპანიისთვის.

ფინანსები

„ეიბისიმ“ ასევე უნდა განიხილოს ფინანსური ასპექტები. „ეიბისის“ ძალიან დაბალი მოგების ღონეები აქვს ამჟამად და უზარმაზარი გადასახდელი ვალი. როგორ აპირებს ის ასეთი მნიშვნელოვანი ინვესტიციისთვის სახსრების მოპოვებას? სად მოიპოვებს ფინანსებს, თავის ქვეყანაში თუ ჩინეთში? შესაძლებელია გაერთიანებული სამეფოს კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი ფინანსების მოპოვება ჩინეთში? უფრო მისაღები ვარიანტი ხომ არ არის ჩინეთის რომელიმე კომპანიასთან ერთად ერთობლივი საწარმოს დაფუძნება?

გარდა ამისა, ფინანსურ საკითხებს სხვა პრობლემებიც უკავშირდება, როგორცაა, მაგალითად, სახსრების უკან გადმორიცხვა გაერთიანებულ სამეფოში და სავალუტო რისკები, რომელსაც შეიძლება „ეიბისი“ წააწყდეს. ბევრი ქვეყანა ზღუდავს თავისი ქვეყნიდან გასატანი ვალუტის ოდენობას და ვინაიდან „ეიბისი“ ფულადი სახსრების უკმარისობას განიცდის, აშკარაა, რომ აუცილებელი გახდება მოგების გარკვეული ნაწილის გაერთიანებულ სამეფოში გადარიცხვა. „ეიბისიმ“ ასევე უნდა გაითვალისწინოს სავალუტო რისკებიც, რომლებიც დაკავშირებულია საზღვარგარეთ ქვეყნებში ნებისმიერი ფორმის კომერციული საქმიანობის წარმოებისთვის. თუ ჩინეთის ვალუტა სტერლინგის მიმართ უფასურდება, „ეიბისიმ“ შეიძლება მნიშვნელოვანი ზარალი განიცადოს საკურსო სხვაობების გამო.

რისკი

პოლიტიკური რისკი კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი სფეროა, რომელიც აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს კომპანიამ. რამდენად სტაბილურია ჩინეთის სახელმწიფო პოლიტიკა? რა პოზიცია უკავია მთავრობას უცხოელი ინვესტორების მიმართ? ხელს უწყობენ მათ საქმიანობას, თუ რაიმე სანქციები აქვთ შემოღებული, რაც მათ საქმიანობას ართულებს და უფრო აძვირებს?

ანალიზი

ამ წინადადებასთან დაკავშირებული ძირითადი ფაქტორების დიდი ნაწილის გათვალისწინება შესაძლებელია PESTEL ანალიზით (პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური, ეკოლოგიური და სამართლებრივი ასპექტები). პოლიტიკური ასპექტების ანალიზს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ექნება ისეთ ქვეყანაში, როგორც ჩინეთია, რომელიც ძლიერ სახელმწიფო კონტროლს ახორციელებს. ეკონომიკური ფაქტორების გაანალიზება კომპანიას დაეხმარება მოთხოვნის სტრუქტურის, ინფლაციის დონის, საპროცენტო განაკვეთებისა და დაფინანსების შესაძლებლობის განსაზღვრაში. სოციალური ფაქტორების ანალიზი დაეხმარება ბაზრის განსაზღვრაში, მოთხოვნილი ველოსიპედების ტიპის დადგენაში და ასევე პოტენციური მომხმარებლებისა და მარკეტინგისა და რეალიზაციის მეთოდების დადგენაში. აუცილებლად გასათვალისწინებელია ტექნოლოგიური ასპექტებიც, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ აღმოჩნდება, რომ მოთხოვნა არსებობს უფრო მაღალი ტექნოლოგიის პროდუქტზე, როგორც სპორტული ველოსიპედი: არსებობს ჩინეთში ასეთი ტექნოლოგია, თუ საჭირო გახდება მისი ექსპორტი? გარემოს დაცვის ფაქტორებში შედის ქარხნის დაპროექტება, რათა მინიმუმამდე იყოს დაყვანილი მისი გავლენა გარემოზე და უზრუნველყოფილ იქნეს იქ მომუშავე მუშების მაქსიმალური უსაფრთხოება. იურიდიულ ფაქტორებში განსახილველი იქნება მომწოდებლებთან ურთიერთობები, ქარხნის დაფუძნების ხელშეკრულებები და დასაქმების საკითხები.

დასკვნა

მსხვილი კომპანიების დივერსიფიკაციის თეორიული ასპექტები იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანიას ამის გაკეთება არ სჭირდება მარტო ერთ დარგში საქმიანობით გამოწვეული რისკის შესამცირებლად, რადგან აქციონერებს თვითონ შეუძლიათ ამის გაკეთება თავისი აქციების პორტფელის მეშვეობით. თუმცა, კერძო ოჯახის საკუთრებაში მყოფი კომპანიისთვის, რომელსაც რენტაბელობის პრობლემები აქვს, ახალ სფეროში გადასვლა საკმაოდ მიმზიდველია. თუ გავითვალისწინებთ „ეიბისის“ გამოცდილებას, მან დივერსიფიკაციის საკითხი მხოლოდ იმ შემთხვევაში უნდა განიხილოს, თუ დარწმუნებული იქნება, რომ მომავალში უკვე შეუძლებელია მოგების მიღება მისი არსებული ბაზრებიდან და ახალი, არაძირითადი საქმიანობის დაწყება, სავარაუდოდ, წარმატებული აღმოჩნდება.

(გ)

წყარო. მე-6 თავი

ადვილი ქულები. სცენარში ცოტაა ისეთი ინფორმაცია, რომელსაც პასუხში გამოიყენებთ. ამიტომ მეტ-ნაკლებად შეგიძლიათ სახელმძღვანელოდან მიღებული ცოდნის გამოყენება, რაც, საზოგადოდ, უფრო ადვილია, ვიდრე თეორიული ცოდნის მისადაგება სცენარის პრობლემებთან.

ა) ორგანული ზრდა

ორგანული ზრდა ნიშნავს საქმიანობის აწყობას მხოლოდ „ეიბისის“ საკუთარი რესურსების ხარჯზე. რა სარგებელს მიიღებს კომპანია ამგვარი მიდგომიდან?

- ვინაიდან „ეიბისი“ ინვესტირებისთვის სულ თავის რესურსებს გამოიყენებს, მშენებლობის დაგეგმვა შესაძლებელი იქნება **კომპანიის სურვილით** და არა პარტნიორის შედგენილი **გრაფიკით**;
- ორგანული ზრდა უფრო ნელა განხორციელდება, ვიდრე ერთობლივი საწარმოს დაფუძნება და **ნაკლებ ტვირთად დააწვება „ეიბისის“ რესურსებს**, რადგან მას თვითონ შეეძლება მუშაობის ტემპის განსაზღვრა;
- ვინაიდან „ეიბისი“ თვითონ დააფუძნებს საწარმოს, **მთელ მოგებას თვითონ მიიღებს** და არ დასჭირდება პარტნიორთან გაყოფა;
- ვინაიდან „ეიბისი“ ვერ დაეყრდნობა ვერც ერთ სხვა მხარეს, ის შეძლებს საკუთარი **კომპეტენციებისა და ცოდნის** გაფართოებას;

- მშენებლობის წარმართვა შესაძლებელი იქნება ორგანიზებულად ისე, რომ სხვა მხარეების წინების ქვეშ არ მოექცევა „ეიბისი“ პროდუქციის გამოშვების დასაჩქარებლად; ის თვითონ გააკონტროლებს საქმეს და პროდუქტს მაშინ გაიტანს ბაზარზე, როდესაც საჭიროდ მიიჩნევს;
- „ეიბისის“ არ დასჭირდება პარტნიორთან ინტეგრაცია, არც ორგანიზაციულად და არც კულტურის თვალსაზრისით;
- სავარაუდოდ, ორგანული ზრდა ნიშნავს მენეჯერებისა და თანამშრომლებისთვის ძლიერ მოტივაციას, რადგან ისინი თვითონ გააკონტროლებენ საქმიანობას, სხვა მხარის ჩაურევლად.

ბ) სხვა კომპანიის შეძენა

ჩინეთში ქვედანაყოფის დაფუძნების მეორე გზა იქნება ველოსიპედების მწარმოებელი ქარხნის ყიდვა ჩინეთში. ამ მიდგომის დადებითი მხარეებია:

- უფრო სწრაფად იქნება შესაძლებელი პროექტის დაწყება, რადგან ნაყიდ კომპანიას უკვე ექნება საჭირო ინფრასტრუქტურა, გამოცდილება და რესურსები;
- ეს მიდგომა შეიძლება უფრო იაფი დაუჯდეს კომპანიას, ვიდრე ორგანული ზრდა, თუ „საქმის ნულიდან დაწყების“ დანახარჯები ძალიან მაღალი იქნება. გარდა ამისა, ზოგჯერ კომპანიის შეძენა შესაძლებელია თვითდაფინანსებითაც, თუ შესაძლებელია შეძენილი კომპანიის იმ ნაწილების მოგებით გაყიდვა, რომელიც მყიდველ კომპანიას არ სჭირდება;
- „ეიბისის“ არა აქვს ჩინეთში კომერციული საქმიანობის გამოცდილება და, ამგვარად, უკვე მოქმედი კომპანიის შეძენით უფრო ეფექტურად მოხდება საჭირო ცოდნისა და გამოცდილების შეძენა;
- „ეიბისიმ“ შეიძლება აღმოაჩინოს, რომ ბაზარზე ორგანული ზრდის მეშვეობით შესვლისას ბარიერებს წააწყდება, როგორცაა, მაგალითად, სადისტრიბუციო ობიექტების მოძიება, სამარკო ნიშნის შექმნა, ან აუცილებელი ლიცენზიის მოპოვება; უკვე მოქმედი კომპანიის ყიდვით კი „ეიბისი“ შეძლებს ამ პრობლემების თავიდან აცილებას.

გ) ერთობლივი გაფართოება

ჩინეთის ბაზარზე შესვლის ერთ-ერთი გზაა რაიმე ფორმით ერთობლივი საქმიანობის ორგანიზება ჩინეთის რომელიმე კომპანიასთან ერთად. ამგვარი ერთობლივი გაფართოების სარგებელია:

- ინვესტიციის ღირებულება შემცირდება, რადგან განაწილდება „ეიბისისა“ და მის პარტნიორზე;
- რისკიც უფრო დაბალი იქნება, რადგან პარტნიორზეც განაწილდება, ხოლო თუ კომპანია წარმატებული არ აღმოჩნდება, „ეიბისი“ ნაკლებად იზარალებს;
- ბევრ ქვეყანაში უცხოურ ქვედანაყოფებს ეჭვის თვალთ უყურებს მთავრობა და მომხმარებლებიც – თუ ჩინეთის კომპანიასთან ერთად დაფუძნდება ერთობლივი საწარმო, ქვედანაყოფის მუშაობა უფრო მისაღები იქნება პოლიტიკურად და კომერციულად;
- „ეიბისი“ გაცილებით უფრო სწრაფად შეძლებს ბაზარზე შესვლას ერთობლივი საწარმოების მეშვეობით, ვიდრე ორგანული ზრდის შემთხვევაში;
- „ეიბისი“ ისარგებლებს ბაზრის შესახებ იმ ცოდნით, რომელიც უკვე ექნება პარტნიორს, ასევე პარტნიორის კლიენტურის ბაზითა და მიწოდების ქსელით;
- ერთობლივი საქმიანობის წამოწყებით პარტნიორი აღარ იქნება მისი უშუალო კონკურენტი.

ბანყოფილება ბ

მე-2 კითხვა

(ა)

წყარო. მე-8 თავი.

ექსპერტის მინიშნებები. ჰამერმა შეიმუშავა ბიზნესპროცესის რეორგანიზაციის შვიდი პრინციპი და (ა) პუნქტსაც 7 ქულა აქვს მინიჭებული. ამ პუნქტის მოთხოვნაა „აღწერეთ“ პრინციპები და თუ გაითვალისწინებთ შესაბამისი ქულების რაოდენობას, უნდა მიხვდეთ, რომ თქვენი პასუხი მოკლე უნდა იყოს, თუ ორიენტირებული ხართ იმაზე, რომ თითო პრინციპის ახსნისთვის თითო ქულას მიიღებთ.

თუმცა, ისიც უნდა შენიშნოთ, რომ გთხოვენ მხოლოდ პრინციპების აღწერას. აქ არ გთხოვენ პასუხის დაკავშირებას სცენართან; ამ პუნქტით მოწმდება თქვენი თეორიული ცოდნა და არა ამ ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების უნარი.

ბიზნესპროცესის რეორგანიზაცია გულისხმობს ბიზნესპროცესების ფუნდამენტურ, რადიკალურ გარდაქმნას (რესტრუქტურისაციას) საქმიანობის ძირითად მაჩვენებლებში მკვეთრი გაუმჯობესების მისაღწევად, როგორცაა დანახარჯები, ხარისხი, მომსახურება და სისწრაფე.

ბიზნესპროცესის რეორგანიზაცია შვიდ პრინციპს ეყრდნობა:

- (i) **ორიენტაცია მომხმარებლისათვის სასურველ შედეგზე** – პროცესები ისე უნდა იყოს დაპროექტებული, რომ მიღწეულ იქნეს მომხმარებლისათვის სასურველი შედეგი (მაგალითად, ხარისხი, მომსახურება ან სისწრაფე), ნაცვლად იმისა, რომ ორგანიზებული იყოს დადგენილი ამოცანების შესასრულებლად;
- (ii) **პროცესის შემსრულებელი უნდა იყოს თავად ის პირი, რომელიც პროცესის შედეგს იყენებს** – თუ ამ პროცესს უშუალოდ ის თანამშრომლები ასრულებენ, რომლებიც პროცესის შედეგს იყენებენ, შეცდომების რისკი შემცირდება და, შესაბამისად, დროში შეფერხებებიც;
- (iii) **ინფორმაციის გადამუშავება უნდა იყოს იმ სამუშაოს ნაწილი, რომელიც ქმნის ინფორმაციას.** სხვა სიტყვებით, ერთმანეთისგან არ უნდა იყოს გამიჯნული ინფორმაციის დაპროექტებისა და შეგროვების პროცესები. ამ კუთხით, განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ონლაინ მონაცემთა ბაზის შექმნას, რაც იმის შესაძლებლობას იძლევა, რომ მომხმარებლისთვის ხელმისაწვდომი ხდება რეალური დროის შესაფერისი ინფორმაცია, შესაბამისად, მინიმუმადე იქნება დაყვანილი შეკითხვებზე პასუხის გაცემის დრო;
- (iv) **გეოგრაფიულად გაფანტული რესურსების მიმართ უნდა გამოიყენებოდეს ცენტრალიზებული მიდგომა** – მაგალითად, უნდა არსებობდეს მომწოდებლების ცენტრალიზებული მონაცემთა ბაზა, რომელსაც ყველა განყოფილება გამოიყენებს; მაშასადამე, კომპანია ისარგებლებს მასშტაბის ეკონომიით, რისი მიღწევაც მაშინ არის შესაძლებელი, როდესაც ცენტრალიზებულად მიმდინარეობს მიწოდების კონტრაქტებზე მოლაპარაკებები;
- (v) **პარალელური საქმიანობები დაკავშირებული უნდა იყოს და არა ინტეგრირებული** – შექმნილი დაგეგმარად საქმიანობები უნდა მიმდინარეობდეს პარალელურად და არა თანამიმდევრულად. თუ დავალებები თანამიმდევრულად შესრულდება, შეიძლება „საცობები“ და შეფერხებები წარმოიშვას, როდესაც მომდევნო პროცესი წინა პროცესს დაელოდება;
- (vi) **სამუშაოს შემსრულებლები უნდა იყვნენ თვითმართვადები, საკუთარი საქმის უფრო მეტად დამოუკიდებლად განსახორციელებლად** – უნდა აღმოიფხვრას მუშებისა და მენეჯერების ტრადიციული განსხვავება (გამიჯვნა). ბიზნესპროცესის რეორგანიზაციის მიზანია, შეძლებისდაგვარად დაჩქარდეს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი და რაც შეიძლება მეტად

დაუახლოვდეს საბოლოო მომხმარებელს. ამით შესაძლებელი იქნება პასუხისმგებლობის ამ-
აღლება და იმ პირთა აღჭურვა უფლებამოსილებებით, ვინც გადაწყვეტილებებს იღებს;

- (vii) ინფორმაცია ერთხელ უნდა დარეგისტრირდეს და, ამასთან, მხოლოდ ინფორმაციის წყარო-
სთან – თუ ინფორმაცია მონაცემთა ერთი წყაროდან მეორეს გადაეცემა, ჩნდება ადამიანურ-
რი შეცდომების დაშვების რისკი. თუ ინფორმაციას მხოლოდ ერთხელ შეიტანენ სისტემაში
და რაც შეიძლება სწრაფად, შეცდომების რისკი მცირდება და ამ ინფორმაციის მოთხოვნი-
სას გაცემული პასუხები ერთნაირი იქნება.

(ბ)

ექსპერტის მინიშნებები. მიაქციეთ ყურადღება: თუ (ა) პუნქტით მოწმდებოდა მხოლოდ
თქვენი თეორიული ცოდნა, (ბ) პუნქტით მოწმდება როგორც თეორიული ცოდნა, ასევე მისი
გამოყენების უნარი პრაქტიკულ სიტუაციაში. თქვენ გთხოვენ ბიზნესპროცესის -
რეორგანიზაციის (ბპრ) განხორციელების სტადიების აღწერას, მაგრამ მხოლოდ კომპანია
„იუგოუს“ კონტექსტში, ანუ როგორ შეუძლია „იუგოუს“ ამ მეთოდის გამოყენება. ამიტომ,
დარწმუნდით, რომ პასუხში გაითვალისწინეთ სცენარის ინფორმაცია და კონკრეტულად ჩა-
მოაყალიბეთ, როგორ უნდა განხორციელოს „იუგოუმ“ ეს პროცესი.

ჩვენ მიერ მომზადებული პასუხი ეყრდნობა დევენპორტისა და შორთის მიერ შემოთავაზებულ
ბიზნესპროცესის რეორგანიზაციის ხუთსაფეხურიან მიდგომას.

ბიზნესის ხედვისა და პროცესის მიზნების განსაზღვრა

ბპრ-ის განხორციელების პირველი საფეხურია ბიზნესის ხედვისა და პროცესის მიზნების განსა-
ზღვრა. „იუგოუს“ შემთხვევაში, როგორც ჩანს, ბიზნესის მთავარი მიზნებია დროის შემცირება
და ხარისხის გაუმჯობესება; შესაბამისად, ბპრ-ის განხორციელება მიზნად უნდა ისახავდეს
„იუგოუს“ დახმარებას ამ მიზნების მიღწევაში.

„იუგოუს“ მიზნად აქვს დასახული ბპრ-ის გამოყენება ბიზნესის მოდერნიზაციისა და ბიზნესმო-
დელის ოპტიმიზაციისთვის, რათა ამაღლდეს კომპანიის რენტაბელობა. მოსალოდნელია, რომ
ბპრ-ის განსახორციელებლად საჭირო გახდება არსებული მანუალური პროცესების კომპიუტე-
რიზაციის გზების მოძიება, პროცესების დასაჩქარებლად. გარდა ამისა, „იუგოუს“ მოუწდება შეც-
დომების შემცირება იმ დოკუმენტებში, რომლებსაც მომხმარებლები იღებენ.

„იუგოუმ“ ბპრ პროცესის განხორციელების დასაწყისშივე უნდა განსაზღვროს საკონტროლო მი-
ზნები, სადაც განსაზღვრული იქნება შეკითხვებზე პასუხების გაცემის სისწრაფე და ქალაქის
დოკუმენტებში დასაშვები შეცდომების დონე.

თუმცა, მოსალოდნელია, რომ გაყიდვების პერსონალისა და სატელეფონო ოპერატორების როლ-
ებს შეცვლა დასჭირდება, ახალი გაუმჯობესებული ოპერაციის დასაწარმოებლად; ასე, რომ ბპრ-ის
განხორციელებისას ასევე გასათვალისწინებელია ცვლილებების გავლენა პერსონალზე, რადგან
ეს ისეთი მარტივი არ იქნება, როგორც დანახარჯების შემცირება.

განსაზღვრეთ პროცესები, რომლებიც საჭიროებს გარდაქმნას

„იუგოუს“ სჭირდება გაყიდვების პერსონალსა და მომხმარებლებს შორის საკომუნიკაციო პროცე-
სების გაუმჯობესება, რადგან ეს არის გადამწყვეტი მნიშვნელობის პროცესი „იუგოუს“ ბიზნესის
ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის. ამ პროცესების უმეტესობა ჯერჯერობით ისევ ქალაქის დო-
კუმენტებს ეყრდნობა. ეს ანელებს ამ პროცესებს, ასევე ზრდის დოკუმენტებში შეცდომების დაშ-
ვების რისკს.

მაგალითად, როდესაც გამყიდველი ესაუბრება მომხმარებელს, ის იწერს მომხმარებლის საიდენ-
ტიფიკაციო მონაცემებს და მასთან დაკავშირებულ რისკის ტიპს; შემდეგ შესთავაზებენ ისეთ ფა-
სებს, რომელსაც ითვალისწინებს „იუგოუს“ პოლიტიკა მოცემული მომხმარებლებისთვის. სცენა-
რში ნათქვამია, რომ ყველა ეს დოკუმენტი ქალაქის დოკუმენტებია, მაგრამ გაცილებით ეფექ-

ტური იქნება, თუ ამ ყველაფრის რეგისტრაცია და თავმოყრა მოხდება ელექტრონულ მონაცემთა ბაზაში ინფორმაციის წყაროსთან.

დარგის მძაფრი კონკურენციის გათვალისწინებით, სავარაუდოდ, თუ მომხმარებლები იგრძნობენ, რომ „იუგოს“ პროცესები ნელია და შეცდომებისგან არ არის დაზღვეული, ისინი სხვა სადაზღვევო კომპანიაში გადავლენ.

არსებული პროცესების გააზრება და შეფასება

სანამ „იუგო“ შეცვლის თავის პროცესებს, მან უნდა შეადგინოს ყველა არსებული პროცესის სქემა და კარგად გაიაზროს. მნიშვნელოვანია, რომ კარგად გაერკვნენ ყველა სხვადასხვა ტიპის ოპერაციაში, რომლებიც ამჟამად სრულდება კომპანიაში, ასევე, როგორ მუშაობს პროცესი: რა როლის კეთდება, რატომ და ვის მიერ; სად არის მონაცემების შეგროვების მთავარი წერტილები პროცესში და სად წარმოიქმნება ვიწრო ადგილები და შეფერხება.

ბპრ-ის განხორციელებამ შეიძლება გამოავლინოს, რომ ზოგიერთ პროცესს შეცვლა ესაჭიროება, მაგრამ მნიშვნელოვანია, კომპანიამ კარგად გაიაზროს ეს პროცესები, სანამ რაიმეს შეცვლის.

ცვლილების ბერკეტების განსაზღვრა

ცვლილების დაწყებას უბიძგა მარჯების შემცირებამ, საჩივრების ზრდამ, რომლებიც ეხებოდა „იუგოს“ ნელ პროცესებს და მომხმარებელთა დოკუმენტებში დაშვებულ შეცდომებს.

თუ გავითვალისწინებთ კონკურენციის სიმძაფრეს, „იუგო“ თავისი ოპერაციები შეძლებისდაგვარად ეფექტური უნდა გახადოს, დანახარჯების თვალსაზრისით.

მართალია, „იუგოს“ პროცესების უმეტესობა ჯერჯერობით ქალაქში სრულდება, მაგრამ ზოგიერთი მათგანი უკვე კომპიუტერიზებულია. შესაბამისად, „იუგო“ უნდა გამოიკვლიოს, რა დონეზე არის საჭირო მონაცემთა შეტანის კომპიუტერიზაცია და გამოიყენოს მონაცემთა ბაზები (მონაცემთა შიდა ბანკები), რაც დაეხმარება კომპანიის წინაშე მდგარი პრობლემის გადაჭრაში. როგორც ჩანს, ამ კომპანიაში ბევრია ისეთი სფერო, სადაც საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენება შეიძლება „იუგოს“ ოპერაციების ეფექტიანობის გასაუმჯობესებლად.

ახალი პროცესის პროტოტიპის დაპროექტება და შექმნა

როგორც კი დაპროექტდება ახალი სისტემა, ის უნდა შეიქმნას და მისი გამოცდა (ექსპერიმენტი) ჩატარდეს კომპანიის შედარებით მცირე ნაწილზე.

ახალი სისტემა არ უნდა მივიჩნიოთ ბპრ-ის პროცესის ბოლო საფეხურად – ის უნდა მივიჩნიოთ პროტოტიპად, რომელიც შემდეგ შეიცვლება ესპერიმენტული გაშვების შედეგების გათვალისწინებით.

ახალი სისტემის ტესტირების დროს მონაწილეობა უნდა მიიღოს როგორც შერჩეულმა სატელეფონო მომსახურების პერსონალმა, ასევე გამყიდველებმა (გაყიდვების პერსონალმა), რომლებიც მომხმარებლებთან ბინაზე მუშაობენ. პროტოტიპის მომდევნო ვერსიებში გათვალისწინებული უნდა იყოს ასევე მომხმარებლების შენიშვნებიც.

რადგან „იუგო“ ზოგიერთ თანამშრომელს აწუხებდა ბპრ და მისი გავლენა ბიზნესზე, ზოგიერთი მათგანი უნდა ჩაერთოს პროტოტიპის ტესტირებაში. ეს, სავარაუდოდ, დაარწმუნებს მათ ბიზნესისთვის/კომპანიისთვის ახალი პროცესის სარგებლიანობაში. ამასთან, სანამ ახალი სისტემის საბოლოო გაშვება მოხდება, უნდა გადამზადდეს მთელი პერსონალი, რომელიც დასაქმებული უნდა იყოს ამ პროცესში, რათა აითვისონ, როგორ უნდა იმუშაონ მომავალში.

(ვ)

ექსპერტის მინიშნებები. (ბ) პუნქტში ჩვენ აღვნიშნეთ, რომ ბპრ-ის პირველი საფეხური უნდა იყოს ბიზნესის ხედვისა და პროცესის მიზნების განსაზღვრა.

პროცესის მიზნებისა და გაუმჯობესების დაკავშირება აქ მნიშვნელოვანია: ბპრ-ის განხორციელება მხოლოდ მაშინ იქნება სასარგებლო კომპანიისთვის, თუ ეს გააუმჯობესებს ბიზნეს-მოდელს. თავის მხრივ, ზოგიერთი გაუმჯობესება, რომლის მიღებასაც ვარაუდობენ „იუგოუს“ ღირებულებები, უნდა დაუკავშირდეს მის მიზნებს: შეცდომების შემცირება, ინფორმაციაზე წვდომის სისწრაფე და მომხმარებელთა კმაყოფილების გაუმჯობესება.

თუმცა, ასევე იფიქრეთ ბპრ-ის სარგებლიანობაზე უფრო ფართო გაგებით: თუ ცვლილება ამცირებს ქალაქზე შესასრულებელი ოპერაციების რაოდენობას, რომელსაც პერსონალი ასრულებს, როგორ იმოქმედებს ეს პერსონალის სულიერ მდგომარეობასა და მოტივაციაზე?

ინფორმაციის დამუშავების პროცესის უფრო დაჩქარება და შეცდომების შემცირება – როგორც ჩანს, „იუგოუს“ პროცესები არ განახლებულა საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით განპირობებული სარგებლის მისაღებად, რაც დღეს ხელმისაწვდომია. კერძოდ, ქალაქის სისტემის დომინირება „იუგოუს“ პროცესებს ძალიან ანელებს, იმასთან შედარებით, რაც უნდა იყოს, მაგრამ, გარდა ამისა, ასევე ზრდის შეცდომების დაშვების შესაძლებლობას, რადგან ინფორმაცია ხელთ იწერება/რეგისტრირდება და შემდეგ გადადის სისტემიდან სისტემაში. ახალი, მონაცემთა ბაზიანი სისტემის დროს საჭირო აღარ იქნება ინფორმაციის (მონაცემების) ხელმეორედ შეყვანა და გადაცემა და, მაშასადამე, შემცირდება შეცდომების დაშვების არეალი სისტემაში.

ეს სისტემა იმასაც ნიშნავს, რომ „იუგოუს“ ექნება საიმედო, **თანამედროვე (მუდმივად განახლებული)** ინფორმაცია თავისი მომხმარებლების შესახებ. ნებისმიერი დეტალები, რასაც მოიპოვებენ ტელეფონით ოპერატორები ან გამყიდველები, შეტანილი იქნება ცენტრალურ მონაცემთა ბაზაში ონლაინრეჟიმში და შემდეგ შესაძლებელი იქნება სისტემის მუდმივად განახლება, სხვა თანამშრომლების მიერ გამოსაყენებლად.

გარდა ამისა, აუცილებელი აღარ იქნება **ქალაქის დოკუმენტების (ინფორმაციის)** გადაცემა კომპანიის ფარგლებში ერთი პირიდან მეორეზე. ანალოგიურად, ესეც შეამცირებს დაყოვნებასა და შეცდომების დაშვების რისკს.

მონაცემთა ბაზის სისტემის გაუმჯობესება – თუ „იუგოუს“ შექმნის ელექტრონულ მონაცემთა ბაზას, რომელშიც შენახული იქნება ინფორმაცია ყველა მომხმარებლის შესახებ, ამან პერსონალს საშუალება უნდა მისცეს, უფრო სწრაფად უპასუხოს სატელეფონო შეკითხვებს. მაგალითად, თუ ტელეფონით ოპერატორს დაურეკავენ, მას შეეძლება მონაცემთა ბაზაში შესვლა და საჭირო ინფორმაციის მოპოვება და მომხმარებლისთვის ზუსტი პასუხის გაცემა. ამით დაჩქარდება პასუხის გაცემის პროცესი, რაც გამოიწვევს მომხმარებლების კმაყოფილების დონის ამაღლებას.

გაყიდვების პერსონალის მხარდაჭერა – რადგან კომპანიას ელექტრონული (ანუ ონლაინ) მონაცემთა ბაზა ექნება და გაუმჯობესებული ტექნოლოგია, ეს გაყიდვების პერსონალსაც დაეხმარება, როდესაც პოტენციურ მომხმარებლებთან სახლში მივლენ. თუ გაყიდვების პერსონალისთვის ხელმისაწვდომი იქნება დისტანციურად მონაცემთა ბაზაში შესვლა (ლექტოპის მეშვეობით), ისინი მოიპოვებენ სადაზღვევო პოლისის დეტალებს და პრემიების შესახებ ინფორმაციას, როდესაც მომხმარებლებთან სახლში იქნებიან; მაშასადამე, პოტენციურად შეძლებენ გადაწყვეტილების მიღებასაც პოლისის გამოყენების შესახებ მაშინვე, ისე, რომ არ მოუწევთ ოფისში დაბრუნება პოლისის დეტალების შესამოწმებლად, ან ინფორმაციის ხელთ დასამუშავებლად. მომხმარებლები ჩივიან იმის გამო, რომ ნელია „იუგოუს“ ახლანდელი პროცესი, ამიტომ პროცესის დაჩქარება უშუალოდ ამგვარ საჩივრებს მოაგვარებს.

პერსონალის მოტივაციის გაძლიერება – მარტო მომხმარებლები კი არ ჩივიან ახლანდელი გაყიდვების პროცესის შესახებ, არამედ „იუგოუს“ გაყიდვების პერსონალიც უკმაყოფილოა ამით. პერსონალის მოტივაცია და სამუშაოთი კმაყოფილება, სავარაუდოდ, ზარალდება, თუ პერსონალი

გრძნობს, რომ მათ უნდა იმუშაონ მოძველებული პროცესითა და ტექნოლოგიით. ამგვარად, თუ პერსონალი უზრუნველყოფილი იქნება თანამედროვე ტექნოლოგიით, ეს მათ მარტო იმის საშუალებას კი არ მისცემს, რომ ეფექტიანად იმუშაონ, არამედ გაუმჯობესდება მათი მოტივაციაც, რომ ეფექტიანად იმუშაონ.

გარდა ამისა, მომხმარებლებს უფრო კარგი შთაბეჭდილება შეექმნებათ გაყიდვების პერსონალზე, თუ პერსონალს შეეძლება სწრაფი და ეფექტიანი მომსახურების გაწევა მათთვის. თუ, თავის მხრივ, ამის შედეგად გაყიდვების პერსონალი გაზრდის გაყიდვებს, კიდევ უფრო გაიზრდება მათი მოტივაცია.

ორგანიზაციული სტრუქტურა – ბპრ-ს პრინციპი „მომხმარებელთა სასურველ შედეგებზე ორიენტაცია“ „იუგოუს“ დაეხმარება ყველაზე ეფექტური და ეფექტიანი გზის მოძებნაში ამ სასურველი შედეგის მისაწოდებლად. ეს, სავარაუდოდ, გამოიწვევს „იუგოუს“ ორგანიზაციული სტრუქტურის, ან იმ დავალეების შეცვლას, რომელსაც ცალკეული პირები ასრულებენ, შიდა კომუნიკაციის დონის შესამცირებლად, რაც საჭიროა სატელეფონო შეკითხვებზე პასუხის გასაცემად.

კომუნიკაციის ის დონე, რომელიც საჭიროა კომპანიის ფარგლებში სატელეფონო შეკითხვებზე პასუხის გასაცემად, იმაზე მეტყველებს, რომ „იუგოუს“ ორგანიზაციული სტრუქტურა სრულიად მოუქნელია და ყველას აქვს ვიწრო პასუხისმგებლობის სფერო. მომხმარებელზე ფოკუსის გაძლიერებას შეიძლება მოჰყვეს უფრო მეტი მოქნილობა, რადგან „იუგოუს“ ბიზნესი ორგანიზებული იქნება შედეგების გარშემო და არა დავალებების.

პროცესის მეტი მოქნილობა და სისწრაფე – „იუგოუს“ ამჟამინდელი სისტემის ხასიათი (ქალაქის დოკუმენტებზე დაყრდნობა) იმაზე მეტყველებს, რომ დავალებები თანამიმდევრობით სრულდება; თუმცა, ბპრ-ის ერთ-ერთი პრინციპი იმაში მდგომარეობს, რომ ერთმანეთთან დაკავშირებული საქმიანობები თანამიმდევრობით კი არა, პარალელურად უნდა შესრულდეს. ამ შემთხვევაში, თუ „იუგოუს“ გაუმჯობესებს საინფორმაციო სისტემებს და მომხმარებელთა შესახებ ინფორმაციას ელექტრონულად შეინახავს, პერსონალმა შეიძლება შეძლოს მომხმარებლის ოპერაციების სხვადასხვა ასპექტის პარალელურად შესრულება, შესაბამისად დაჩქარდება საოპერაციო პროცესი.

მმ-3 კითხვა

წყარო. მე-ნ თავი.

ექსპერტის მინიშნებები. ზოგიერთმა ტანსაცმლის მწარმოებელმა კომპანიამ გამოიყენა წინსვლით ვერტიკალური ინტეგრაცია საცალო ვაჭრობაში, მაგალითად, ლაურა ეშლიმ და ბენეტონმა. ყველა ამგვარი ექსპერიმენტი წარმატებით არ მთავრდება. ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად, სცენარიც ყურადღებით უნდა წაიკითხოთ და, ამავე დროს, იფიქროთ საცალო ვაჭრობის ოპერაციების სპეციფიკაზე.

ადვილი ქულები. ღირებულების ჯაჭვი ფასდაუდებელი მოდელია; მისი გამოყენება შესაძლებელია მრავალი საკითხის გასაანალიზებლად. აქ, ამ მოდელის გამოყენებით პირდაპირ შესაძლებელია „ელიტის“ ახლანდელი და შემოთავაზებული სტრატეგიების მთავარი შედეგების ზუსტად განსაზღვრა.

(ა)

წინსვლით ინტეგრაცია ტანსაცმლის წარმოებაში და მისი გავლენა კონკურენტუნარიანობაზე

წინსვლით ვერტიკალური ინტეგრაცია ხშირად გამართლებულია, რადგან ის კომპანიას სამი რამის საშუალებას აძლევს:

- ა) უფრო მეტი მოგება მიიღოს ღირებულების ჯაჭვში;
- ბ) **გააკონტროლოს მარკეტინგისა და ფასდადგენის სტრატეგია** (მაგ., ბენეტონი) – კომპანიამ შეიძლება მიიღოს ხარისხიანი და ექსკლუზიური კომპანიის იმიჯის შენარჩუნებას;
- გ) **გააკონტროლოს პროდუქტის გამოყენება.**

„ელიტის“ მთავარი მოტივაციაა, რაც შეიძლება მეტი მოგების მიღება. ამასთან დაკავშირებით, კომპანიის ფარგლებში ტანსაცმლის დიზაინერთა ჯგუფის ინტეგრაცია მას მოგების გაზრდის საშუალებას მისცემს.

ამგვარად, გაფართოვდა „ელიტის“ ღირებულების ჯაჭვი. წინათ, კომპანიისთვის დამატებითი ღირებულების შექმნის პროცესი გამოიხატებოდა მხოლოდ ქსოვილის დიზაინის შექმნასა და წარმოებაში. შემდეგ მკერავები ხსნიდნენ დამატებული ღირებულების ნალებს იმით, რომ ქსოვილებს გარდაქმნიდნენ კაბებად და პიჯაკებად. ამის შედეგი კი ის არის, რომ „ელიტის“ მომხმარებელი, რომელიც ადრე იყო სავაჭრო მომხმარებელი, ახლა გახდა საბოლოო მომხმარებელი. ღირებულების ჯაჭვის საოპერაციო პროცესები ახლა უფრო რთულია, რადგან ის, რაც წინათ ღირებულების სისტემაში ღირებულების ორი ჯაჭვი იყო, ახლა გახდა ერთი.

კომპანიის წარმატებამ შეიძლება აფიქრებინოს დირექტორებს, რომ ვერტიკალურ ინტეგრაციაც ნაკლი არა აქვს და, მაშასადამე, დაარწმუნოს საცალო ვაჭრობის ბაზარზე შესვლის თავიანთი წინადადების გონივრულობაში.

„ელიტის“ მიდგომის ხარვეზები

- ა) „ელიტმა“ თავისი ბაზარი შეზღუდა და შემოიფარგლა მხოლოდ საშუალო ასაკისა და საშუალო შემოსავლების ბაზრით. ეს, სავარაუდოდ, საზრიანი სტრატეგიაა სამკერვალო წარმოებისთვის, მაგრამ არა ქსოვილების მწარმოებელი კომპანიისთვის. „ელიტმა“ „ბევრი კვერცხი ჩალო ერთ კალათაში“.
- ბ) „ელიტმა“ უგულბელყო ქსოვილების რეალიზაციის ზრდის სხვა გზები, მაგალითად, ქსოვილების ექსპორტი.
- გ) **სამკერვალო კომპანია (ფაბრიკა) შეზღუდულია იმ ქსოვილებით, რომელსაც მას „ელიტი“ აწვდის.** მისი დიზაინერები შეიძლება შეზღუდულები არიან და თავისუფლებას მოკლებულნი.

- დ) „ელიტს“ უწევს **ორი სხვადასხვა საწარმოო პროცესის განხორციელება**: ერთი მხრივ, ქსოვილების დამზადება და, მეორე მხრივ, ტანსაცმლის შეკერვა. ამ საქმიანობებს ორი სხვადასხვა ტიპის მანქანა-დანადგარები ესაჭიროება და ორი ტიპის სამუშაო ძალა.
- ე) სიმძლავრეები შეიძლება სათანადოდ არ იყოს შესაბამისობაში. „ელიტს“ მოუწევს სასაწყობო/მარაგის შენახვის დანახარჯების გაზრდა, თუ ამის გაკეთება აუცილებელი იქნება საცალო მოთხოვნის „გასწრებისთვის“.
- ვ) გარდა ამისა, ამას უკავშირდება არაარსებითი ადმინისტრაციული საკითხებიც, როგორცაა **ტრანსფერული ფასდადგენა**. თუმცა, ტრანსფერული ფასების დადგენა არ უნდა იყოს ძალიან რთულად მოსაგვარებელი იმასთან შედარებით, რასაც კომპანია ადრე აკეთებდა: ქსოვილებზე ფასების დადგენა ბაზრის კონკურენტული პროდუქტების არსებობის პირობებში.

წინსვლით ვერტიკალურმა ინტეგრაციამ უფრო გაამძაფრა კონკურენცია **სხვა ნართის მწარმოებელ კომპანიებთან** და ახლა „ელიტს“ უწევს კონკურენცია არასტაბილური მომხმარებლისთვის, რომლებიც მრავალი სხვა შეთავაზების წინაშე დგანან.

(ბ)

წინსვლით ვერტიკალური ინტეგრაცია საცალო ვაჭრობის ობიექტებში

„ელიტი“ აპირებს ლაურა ეშლისა და ბენეტონის მიდგომის გადმოღებას, რადგან მასაც სურს საკუთარი სავაჭრო ობიექტების ქონა თავისი პროდუქციისთვის. განზრახვა იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანიამ უფრო მეტი ღირებულება მიიღოს ღირებულების სისტემიდან.

უპირატესობები

- ა) „ელიტი“ შეძლებს წარმოების, ფასდადგენისა და გაყიდვების მთელი პროცესის გაკონტროლებას. ის შეძლებს ზუსტი მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავებას, რაც კიდევ უფრო გამოარჩევს მის პროდუქტს სხვებისგან; ეს საშუალებას მისცემს, უფრო მეტად მიზნობრივი ორიენტაცია აიღოს სასურველი კლიენტურის ბაზაზე. გარდა ამისა, უფრო მეტი თავისუფლება ექნება მარკეტინგული გზავნილების დასამუშავებლად და მარკეტინგულ სტრატეგიაში გამოსაყენებლად.
- ბ) „ელიტი“ ასევე შეძლებს იმის უზრუნველყოფას, რომ მისი პროდუქტები იქნება ხელმისაწვდომი და თვალსაჩინო და არ მოუწევს კონკურენცია იმავე ტანსაცმელთან, ვისთანაც უწევთ კონკურენცია სხვა კონკურენტებს – ამით **თავიდან აიცილებს ფასების შედარების პრობლემას**. სხვა სიტყვებით, „ელიტი“ დამოკიდებული არ იქნება პროფესიონალ საცალო მყიდველებზე, რომლებმაც მას უნდა შეუკვეთონ პროდუქცია, ან წარუდგინონ საზოგადოებას მისი პროდუქცია.

„ელიტი“ სრულყოფილად იქნება უკვე ინფორმირებული თავისი სამიზნე ბაზრის შესახებ. შეიძლება შეძლოს ტანსაცმლის შეკერვა ინდივიდუალური შეკვეთებითაც, თუ მომხმარებლების ზომების მიწოდება მოხდება ელექტრონულად ქარხნისთვის; ეს იქნება ინდივიდუალური და მასობრივი წარმოების ელემენტების ერთობლივად გამოყენების მაგალითი.

ნაკლოვანებები

- ა) „ელიტი“ შეიძენს შენობებს ცენტრალურ უბნებში და მასთან ერთად ამ ქვედანაყოფების მართვის პრობლემებსაც მიიმატებს. **ვალის აღება** შთანთქავს იმ დამატებით მოგებას, რაც უნდა მისცეს ტანსაცმლის რეალიზაციამ.
- ბ) **მაღალი რისკი**. თუ „ელიტის“ ტანსაცმელი მოდიდან გამოვა, მაღაზიები გადაიქცევა მისთვის „ძვირ“ პასუხისმგებლობად. საცალო ვაჭრობის ობიექტების საკუთრებას, ქსოვილებისა და ტანსაცმლის წარმოებასთან შედარებით, მოჰყვება მუდმივი დანახარჯების ძალიან მაღალი ხვედრითი წილი. ეს მნიშვნელოვნად იქნება დამოკიდებული მაღაზიების ადგილმდებარეობაზე.
- გ) თუ „ელიტი“ მხოლოდ თავის საკუთარ მაღაზიებში გაყიდის პროდუქციას, **შეიძლება უარის თქმა მოუწიოს იმ რეალიზაციაზე, რომელსაც განხორციელებდა უნივერსალური მაღაზიების მეშვეობით**. ჩვენი აზრით, ალბათ, უკეთესია, თუ „ელიტი“ აღიარებს „მკაცრ“ რეალობასა და

იმ ფაქტს, რომ მაღაზიებთან ერთად მას მოუწევს მომხმარებლის მაღალ/ძლიერ სავაჭრო ძალაუფლებასთან შეგუება.

დ) „ელიტს“ დასჭირდება საკმაოდ ფართო ასორტიმენტის პროდუქციის წარმოება, კლიენტურის მოსაზიდად. „ელიტს“ შეიძლება მოუწიოს საკუთარი წარმოების ტანსაცმლის შევსება სხვა მომწოდებლების ტანსაცმლით – შესაძლებელი იქნება ამის გაკეთება დანახარჯების ეკონომიით?

კომპეტენციები

- ა) ვინაიდან „ელიტი“ ყიდულობს საცალო ქსელს, ამისთვის მას დასჭირდება მრავალი კომპეტენციის შეძენა, რათა უზრუნველყოს როგორც პერსონალის შენახვა, ასევე ისიც, რომ „ელიტის“ მენეჯერებმა შეძენილი ქსელის ინტეგრაცია შეძლონ რაიმე დელიკატური გზით;
- ბ) მარაგის მართვა მრავალრიცხოვან პატარა მაღაზიებში საკმაოდ რთული იქნება. „ელიტმა“ შეიძლება შემკვიდრებით მიიღოს ის სისტემები, რომლებსაც ამჟამად იყენებენ შეძენილ კომპანიაში;
- გ) „ელიტს“ აუცილებლად მოუწევს, კარგად გაერკვეს ცენტრალურ უბნებში საცალო ვაჭრობის, პროდუქციის დემონსტრირებისა და პროდუქციის გასაღების/სტიმულირების სპეციფიკაში (ალბათ, მოუწევს იმის უზრუნველყოფა, რომ გარკვეული ასორტიმენტის ტანსაცმელი ხელმისაწვდომი იყოს სათანადო მოცულობით და საჭირო დროს);
- დ) „ელიტს“ დასჭირდება გაცილებით მოქნილი და სწრაფად რეაგირებადი სადისტრიბუციო სისტემა;
- ე) „ელიტი“ ახლა მართავს სამ განსხვავებული ტიპის ბიზნესს. მასშტაბის ეკონომიის მისაღებად შეიძლება საჭირო გახდეს თითოეული ბიზნესისთვის საქმიანობის შედეგების მონიტორინგის სისტემის შემოღება.

მე-4 კითხვა

წყარო. ელექტრონული კომერცია განხილულია მე-10 და მე-11 თავებში.

ექსპერტის მინიშნებები. (ა) პუნქტის მოთხოვნა ზოგადი მოთხოვნაა ელექტრონული კომერციის შესახებ და კონკრეტულად არ ეხება „ემელის“ სცენარს.

ადვილი ქულები. (ა) პუნქტში შეგვიძლია შედარებით ადვილი ქულების მოპოვება თქვენი თეორიული ცოდნის საფუძველზე.

(ა)

ელექტრონული კომერცია გულისხმობს პროდუქციისა და მომსახურების ყიდვა-გაყიდვას ელექტრონული სისტემების მეშვეობით, როგორც ინტერნეტით.

ელექტრონული კომერცია დაუპირისპირდა ტრადიციულ ბიზნესმოდელებს და შეცვალა კომპანიებისა და მათი მომხმარებლების ურთიერთობის მეთოდი. ეს გულისხმობს, როგორც იმ მეთოდების შეცვლას, რისი მეშვეობითაც პროდუქციის ყიდვა-გაყიდვა ხდება, ასევე ინფორმაციის ურთიერთგაცვლის საშუალებების შეცვლასაც.

ახალი ბიზნესმოდელი – ელექტრონული კომერცია პროდუქციისა და მომსახურების მომწოდებლებს საშუალებას აძლევს, უშუალო კონტაქტები ჰქონდეთ მომხმარებლებთან, **შუამავლების** გამოყენების ნაცვლად (მაგალითად, დღეს სასტუმროებს ადგილების გაყიდვა პირდაპირ შეუძლიათ საზღვარგარეთ დასვენების მსურველებზე, ნაცვლად იმისა, რომ გაყიდონ ტუროპერატორებზე, ან ტურისტულ სააგენტოებზე). ამით ელექტრონულმა კომერციამ კომპანიებს საშუალება მისცა, გაეუმჯობესებინათ თავიანთი **დადამავალი მიწოდების ჯაჭვის მართვის** ეფექტიანობა.

გლობალური ბაზრების გახსნა – ინტერნეტის მოქმედების სფერო გლობალურია; მამასადაძამე, ელექტრონული კომერცია მცირე კომპანიებს გლობალურ ბაზრებზე გასვლის საშუალებას აძლევს, მაშინ, როდესაც წინათ ეს კომპანიები შეზღუდული იყვნენ თავიანთი ფიზიკური ინფრასტრუქტურით.

ახალი ონლაინბაზრები – ონლაინბაზრების გამოჩენა (როგორცაა, მაგალითად, Amazon.com) იმას ნიშნავს, რომ ახლა მცირე საწარმოებს შეუძლიათ იმაზე გაცილებით ფართო მასშტაბის ბაზრების მომხმარებლებთან დაკავშირება, ვიდრე წინათ.

სისწრაფის ზრდა და კომუნიკაციის მასშტაბები – ინტერნეტი საშუალებას იძლევა, რომ ონლაინოპერაციები ძალიან სწრაფად შესრულდეს; გარდა ამისა, ის ქმნის ახალ საკომუნიკაციო ქსელებს – კომპანიებსა და მათ მომხმარებლებს შორის (პირველ რიგში, ელფოსტის მეშვეობით); ასევე თვითონ მომხმარებლებს შორის (მაგალითად, პროდუქტის თვისებებისა და ხარისხის განხილვა ფორუმებისა და ჩატქსელების მეშვეობით).

ფასების გამჭვირვალობის ამაღლება – პოტენციურ მომხმარებლებს ადვილად შეუძლიათ სხვადასხვა მომწოდებლების ფასების შედარება, სანამ რაიმეს იყიდონ, რაც ამაღლებს ბაზარზე კონკურენციის დონეს.

(ბ)

ექსპერტის მინიშნებები. (ბ) პუნქტის მოთხოვნას ყველაზე მეტი ქულები აქვს მიკუთვნებული კითხვაში, ამიტომ უნდა დარწმუნდეთ, რომ საკმარისი დრო გამოყავით მასზე პასუხის გასაცემად.

მიაქციეთ ყურადღება: თქვენ გთხოვენ შემოთავაზებული სისტემების პოტენციური სარგებლის გაანალიზებას. ამიტომ თქვენი პასუხი უნდა იყოს დაბალანსებული, მოიცავდეს როგორც თვითონ ყველა მოსალოდნელი სარგებლის აღწერას, ასევე სისტემის სარგებლის შეზღუდვების დახასიათებასაც.

საერთაშორისო ბაზარი – ელექტრონული კომერციის სისტემის ყველაზე მნიშვნელოვანი სარგებელი იმაში მდგომარეობს, რომ „ემელი“ შეძლებს საერთაშორისო, პოტენციურად გლობალური ბაზრის მომხმარებლებზე გასვლას. ამით „ემელს“ ეძლევა ხელსაყრელი შესაძლებლობები ბაზრის გასაფართოებლად.

შშ-მნიშვნელობა გლობალური ბიზნესია. ამიტომ თუ შესაძლებელი გახდება გაყიდვა ახალ მომხმარებლებზე, არკადიას ფარგლებს გარეთ, „ემელს“ საშუალება ექნება, **გაზარდოს რეალიზაცია**, რაც ვერ მოახერხა ბოლო ორი წლის მანძილზე. გაყიდვების მენეჯერი ვარაუდობს ელექტრონული კომერციის შემოღებას ბრუნვის გასაზრდელად, ყოველწლიურად 10%-ით უახლოეს მომავალში.

თუმცა, ამ სარგებლის რეალიზებისთვის, „ემელი“ აუცილებლად უნდა დარწმუნდეს, რომ მას ამისთვის აქვს საოპერაციო რესურსები (საწარმოო სიმძლავრე, სადისტრიბუციო ქსელები და სხვ.), **რათა გაუმკლავდეს (დააკმაყოფილოს) გაზრდილ მოთხოვნას**. ამისათვის უნდა დარწმუნდეს, რომ „ემელის“ აღმავალი მიწოდების ჯაჭვი შეძლებს გაზრდილი მოთხოვნის დაფარვას.

„ემელის“ ერთ-ერთი ძლიერი მხარე ამ მომენტისთვის არის მომსახურების დონე, რომელსაც ის სთავაზობს მომხმარებლებს. თუ გაფართოებისკენ სწრაფვა იმას გულისხმობს, რომ ის ვერ შეძლებს მომხმარებლების შეკვეთების შესრულებას, **მომხმარებელთა მოლოდინის დაკმაყოფილებას**, მაშინ მისი რეპუტაცია (და შეძღომ, სავარაუდოდ, მისი რეალიზაცია) დაეცემა.

ასევე, თუ საერთაშორისო ბიზნესის გაფართოება იმას გულისხმობს, რომ ყველა ფასი დაწესდება აშშ დოლარებში ისე, რომ არ ექნება მას **ადგილობრივ ვალუტაში გამოსახული ალტერნატივა**, ეს შეიძლება იმას ნიშნავდეს, რომ არკადიანის მომხმარებლებმა, რომლებიც აქამდე მუდამ ადგილობრივი ვალუტით იხდიდნენ, შეიძლება სხვაგან გადაიტანონ თავიანთი შეკვეთები (განსაკუთრებით მაშინ, თუ ადგილობრივი ვალუტა გაუფასურდება დოლართან მიმართებით).

კომერციული იმიჯი – თუ „ემელს“ სურს გაფართოება და საერთაშორისო ბაზრის მომსახურება, მას დასჭირდება სათანადო იმიჯის წარმოჩენა ამ ამბიციის მხარდასაჭერად. პოტენციურ მომხმარებლებს ენდომებათ ინფორმაციის შეკრება კომპანიის შესახებ, მისი შესაძლებლობებისა და მიღწევების/წარმატებების შესახებ და ვებგვერდი დაეხმარება მათ ამის გაკეთებაში. ვებგვერდის ინტერაქტი-

ურობა ასევე უნდა დაეხმაროს კომპანიას მომხმარებელთა მომსახურების დონის ამაღლებაშიც; ასე, რომ ეს არის როგორც კონკურენციული უპირატესობა, ასევე სტრატეგიული.

მომხმარებლების მომსახურებისა და მომხმარებელთა ინფორმაციის გაუმჯობესება – გაყიდვების მენეჯერმა შენიშნა, რომ მომხმარებლები სულ უფრო ხშირად აღნიშნავენ, რომ ისინი ამჯობინებდნენ შეკვეთების ინტერნეტით განთავსებას. ამგვარად, თუ ახალ სისტემაში შესაძლებელი იქნება სხვა კომპანიებისთვის წინათ მიწოდებული სრული ნაწილების სიისა და ფასის ნახვა, მაშინ მომხმარებლები შეკვეთის მიცემას შეძლებდნენ დარეკვის, ან ფაქსის გარეშე. გარდა ამისა, მომხმარებელი შეძლებს ინფორმაციის მიღებას დაუყოვნებლივ, ისე, რომ აღარ მოუწევთ ცდა ფასის გასაგებად, როგორც ამჟამად ხდება. ეს „ემელს“ დაეხმარება მომხმარებლისთვის უმაღლესი დონის მომსახურების გაწევაში.

ინტერნეტით შეკვეთები ასევე ხელს შეუწყობს საერთაშორისო ზრდას, რადგან ვებგვერდი დღე-ღამეში 24 საათი იმუშავებს.

სცენარიდან არაფერი ვიცი „ემელის“ კონკურენტების შესახებ, მაგრამ ვინაიდან ჩვენთვის ცნობილია, რომ ინტერნეტშეკვეთების შესაძლებლობა არის ერთ-ერთი კონკურენციული უპირატესობა, ამ შემთხვევაში, ამ უპირატესობის რეალიზება დამოკიდებული იქნება მომსახურების იმ დონეებზე, რომელსაც „ემელის“ კონკურენტები სთავაზობენ მომხმარებლებს. სავსებით შესაძლებელია, რომ ზოგიერთი მათგანი მომხმარებლებს უკვე სთავაზობს ანალოგიურ მომსახურებას და სწორედ ამის გამო ახსენებენ ხშირად ამას მომხმარებლები „ემელის“ გაყიდვების მენეჯერს.

ასევე, „ემელს“ დასჭირდება მომხმარებლების მომსახურების ხელშეკრულებების გადახედვა, რათა დარწმუნდეს, რომ ჰყავს საკმარისი პერსონალი ნებისმიერი საკითხის მოსაგვარებლად. მოსალოდნელია, რომ ახლა მომხმარებლების მოთხოვნები უფრო რთული იქნება. მარტივ შეკვეთებს ელექტრონული კომერციის სისტემა დაამუშავებს, ხოლო ისეთი შეკვეთები, რომელსაც პერსონალის დახმარება დასჭირდება, გაცილებით უფრო რთული დასამუშავებელი იქნება. ვინაიდან „ემელი“ ამჟამად პერსონალური მომსახურებით, რომელსაც თავის მომხმარებლებს სთავაზობს, ის უნდა დარწმუნდეს, რომ მომხმარებლების მომსახურე პერსონალი ელექტრონულ კომერციასაც დაუჭერს მხარს.

ამასთან, ინტერნეტით შეკვეთა შესაძლებელი იქნება მხოლოდ იმ პროდუქტების, რომლებიც ადრე იყო შეკვეთილი. სპეციფიკური, ინდივიდუალური მოთხოვნების შესაბამისი პროდუქტების შეკვეთა ისევ პერსონალურად მოხდება და მისი ფასის დადგენას ძველებურად დიდი დრო დასჭირდება, დაპროექტების პროცესის სირთულის გამო.

შიდა ინფორმაციის მართვა – „ემელმა“ უნდა შეძლოს იმ დანახარჯების შემცირება, რომელსაც ამჟამად ეწევა ინჟინერი კომპონენტების ესკიზების ქაღალდზე შექმნისას და იმ დროის, რომელიც სჭირდება ნახაზის გადაცემას აღმრიცხველისთვის და შემდეგ ფასის დაანგარიშებას.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, თუ ახალ ელექტრონულ კომერციულ სისტემაში იქნება წინა შეკვეთების მონაცემთა ბაზა, კომპონენტის სპეციფიკაციები და ტექნიკური ნახაზი/სქემა, ეს „ემელს“ დაეხმარება შეკვეთების მომზადების/გაფორმების პროცესის სტანდარტიზაციასა და შესაბამისად დაჩქარებაშიც.

თუმცა, ზემოაღნიშნული სტანდარტიზაციის პროცესი არ გამოდგება ინდივიდუალურად შეკვეთილი პროდუქტებისთვის, რადგან ყველა სამუშაო/დავალება სპეციფიკურია და, მაშასადამე მონაცემთა ბაზაში არ იქნება ინფორმაცია ასეთი დავალებების შესასრულებლად.

ფულის ამოღების დრო გაუმჯობესდება – ამ მომენტში მომხმარებლები იხდიან ნაღდი ფულით, ან ჩეკებით, როგორც წესი, შეკვეთის გაფორმებიდან 30 დღის განმავლობაში. „ემელმა“ უნდა გამოიკვლიოს იმის შესაძლებლობა, რომ მომხმარებლები, რომლებიც ინტერნეტის მეშვეობით განთავსებენ შეკვეთას, ასევე ინტერნეტით იხდიდნენ (ნაწილობრივ, ან მთლიანად) შეკვეთის მომენტში. ეს სასარგებლო იქნება „ემელის“ ფულადი სახსრების მართვისთვის.

თუმცა, ვინაიდან „ემელი“ შედარებით მცირე ზომის კომპანიაა, შეიძლება აღმოჩინოს, რომ კომერციულ მომხმარებლებს არ სურთ კრედიტით ვაჭრობის პირობების შეცვლა, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ მათ უწევთ მოცდა შეკვეთის გაფორმების შემდეგ, სანამ კომპანია მათ პროდუქციას გამოუშვებს. ამ შემთხვევაში, ელექტრონული კომერციის სისტემა ვერ შექმნის რაიმე სარგებელს ამ სფეროში.

გარდა ამისა, „ემელს“ ამჟამად არა აქვს უიმედო ვალების პრობლემები და ამ კუთხითაც შემცირებულია იმის შესაძლებლობა, რომ კომპანია გააუმჯობესებს ფულადი სახსრების ამოღების პროცესს ონლაინგადახდების სისტემის შემოღებით.

მარაგის მართვის გაუმჯობესება – ელექტრონული კომერციის ერთ-ერთი თეორიული უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანიას მარაგის დონეების შემცირების საშუალებას აძლევს. ნაცვლად იმისა, რომ კომპანიამ ჯერ პროდუქცია აწარმოოს და შემდეგ სცადოს მათი გაყიდვა, კომპანია რეაგირებს „ფულ“ (pull) მოთხოვნაზე და პროდუქციას აწარმოებს მოთხოვნის შესაბამისად. თუმცა, როგორც ჩანს, კომპანია უკვე იყენებს ამ მიდგომას და მას მზა პროდუქციის მხოლოდ უმნიშვნელო დონის მარაგი აქვს. ამგვარად, ნაკლებად მოსალოდნელია, რომ ამ ასპექტში კომპანიამ რაიმე მნიშვნელოვანი სარგებელი მიიღოს ელექტრონული კომერციის სისტემიდან.

(გ)

ექსპერტის მინიშნებები. როდესაც (გ) პუნქტზე დაიწყებთ პასუხის გაცემას, მნიშვნელოვანია, რომ შეაფასოთ განსხვავება „ემელის“ შეკვეთით დამზადებულ ნაწილებსა და მის სტანდარტულ პროდუქტებს შორის. შეკვეთით დამზადებული კომპონენტები სპეციფიკურია; ამგვარად, ნაკლებად მოსალოდნელია, რომ მათი გაყიდვა მოხერხდეს ვებგვერდის მეშვეობით სტანდარტული საპრეისკურანტო ფასით, როგორც ეს მოხდება სტანდარტული პროდუქტების შემთხვევაში. მასშაბადამე, ამ სარგებლის/უპირატესობის რეალიზება მოხდება მარკეტინგისა და არსებული მომხმარებლების ინფორმირებით კომპანიის ინდივიდუალური შეკვეთებით მუშაობის ასპექტების შესახებ და არა პირდაპირი ონლაინრეალიზაციის მეშვეობით.

ელექტრონული კომერციის პროექტი გამიზნულია უშუალოდ ბიზნესის იმ ნაწილის მოცულობის გაზრდაზე, რასაც „ემელი“ იღებს „სტანდარტული“ პროდუქციის გაყიდვიდან. რთული, ერთჯერადი ხასიათის შეკვეთილი კომპონენტების წარმოება იმას ნიშნავს, რომ „ემელი“ ვერ შეძლებს მათ პირდაპირ გაყიდვას ვებგვერდიდან იმავე მეთოდით; ამის ნაცვლად, „ემელს“ შეეძლება ელექტრონული კომერციის პრინციპების გამოყენება ამგვარ კომპონენტებზე დამატებითი მოთხოვნის შესაქმნელად.

ურთიერთდამოკიდებული (პროდუქტების) გაყიდვა – ამ მომენტისთვის, „ემელი“ რეკლამას უკეთებს თავის მომსახურებას. თუმცა, მას შეუძლია ელექტრონული კომერციის პლატფორმის გამოყენება ყველანაირი მომსახურების რეკლამირებისა და სტიმულირებისთვის, რომელსაც ის მომხმარებლებს სთავაზობს. ამგვარად, მომხმარებლებმა, რომლებიც თავდაპირველად სტანდარტული ნაწილების ყიდვას აპირებენ და „ემელი“ სთავაზობს ასევე ინდივიდუალურ შეკვეთებით მომსახურებასაც (რეალიზაციის გარეშე), შეიძლება მომავალში იყიდონ ასევე ინდივიდუალური შეკვეთით დამზადებული ნაწილები.

პირდაპირი გაყიდვა – „ემელმა“ მომხმარებლებს, რომლებსაც ნაყიდი აქვთ სტანდარტული ნაწილები, ელექტრონული ფოსტით ასევე უნდა შეატყობინოს დამატებითი მომსახურების შესახებაც, რომელსაც ის მომხმარებლებს სთავაზობს. ელექტრონული კომერციის სისტემას უნდა ჰქონდეს მონაცემთა ბაზა, რომელიც მოაგროვებს ყველა მომხმარებლის ელექტრონულ მისამართებს და „ემელი“ შეძლებს მათ გამოყენებას შემდგომში მათთვის მარკეტინგული გზავნილების გასაგზავნად.

ზოგიერთმა მომხმარებელმა შეიძლება არ მოისურვოს ამ წერილების მიღება, მაკულატურად მიიჩნიოს; მასშაბადამე, აუცილებელი იქნება, მომხმარებლებს შესთავაზონ არჩევანის შესაძლებლობა, რომ აცნობონ „ემელს“, თუ არ სურთ ამგვარი მარკეტინგული გზავნილების მიღება რაიმე პროდუქტის ყიდვის შემდეგ.

ონლაინშეკითხვები – „ემელმა“ პოტენციურ მომხმარებელს უნდა მისცეს იმის საშუალება, რომ შეეძლოს ინჟინერთან დაკავშირება პოტენციური საშუალოს განსახილველად; ასევე ვებგვერდზე უნდა არსებობდეს პასუხები ხშირად დასმულ შეკითხვებზე. ასევე, „ემელს“ შეუძლია უმასპინძლოს მომხმარებელთა ფორუმსაც, რათა მათ შეძლონ ერთმანეთში საკითხების განხილვა. ზემოაღნიშნული ორივე ვარიანტი კომპანიას დაეხმარება „ხმაურის“ შექმნაში „ემელის“ პროდუქტებისა და მომსახურების ირგვლივ, რაც, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს მოთხოვნის სტიმულირებას.