

საინჟინრო მენეჯმენტის სასწავლო-პრაქტიკული
მაგალითების კრებული



რეკომენდებულია საქართველოს
ტექნიკური უნივერსიტეტის
სარედაქციო-საგამომცემლო საბჭოს
მიერ. 29.03.2017, ოქმი №1

დამხმარე სახელმძღვანელო მომზადებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ენერგეტიკისა და ტელეკომუნიკაციის ფაკულტეტის საწარმოო ინოვაციებისა და ოპერაციათა მენეჯმენტის დეპარტამენტის თანამშრომელთა მიერ.

მაგალითები შერჩეულია იმგვარად, რომ ესადაგება საინჟინრო მენეჯმენტის სასწავლო კურსის ყველა ძირითად ფაზას: საწარმოო პროცესების რეინჟინერინგს, მენეჯმენტს, მარკეტინგს, ინოვაციური ბიზნესპროცესის განხორციელების ორგანიზაციასა და ბიზნესის ეთიკას. კრებულში განხილულია სამეწარმეო ინტელექტური პოტენციალის გამოყენების წარმატებული პრაქტიკა სხვადასხვა ქვეყნის აღიარებული კომპანიების, მენეჯერებისა და მეწარმე ბიზნესმენების სამუშაო გამოცდილებიდან.

კრებული დახმარებას გაუწევს პროფესორ-მასწავლებლებს, შესაბამისი სპეციალობის სტუდენტებს პრაქტიკულ მეცადინეობებზე სწავლება/სწავლის პროცესის ეფექტურად წარმართვაში. გამოადგება საინჟინრო მენეჯმენტის საკითხებით დაინტერესებულ პირებსაც.

ავტორები: არჩილ სამადაშვილი – §1, §3; ალექსანდრე აბესაძე – §14, §15; აეთანდილ ასათიანი – §18, §19, §20; ნატო ბებიაშვილი – §2, §6, §7; თეიმურაზ ბერძენიშვილი – §4, §5; მარინა გოცირიძე – §2; არჩილ გრიგალაშვილი – §8, §9, §23; ეკატერინე გობეჯიშვილი – §10, §11; ქეთევან ილუურიძე – §3; მანანა მადრაძე – §12, §13; ქეთევან ქუთათელაძე – §21, §22; თამაზ ღონდაძე – §23; ლალი ჩხარტიშვილი – §23; კონსტანტინე ხმაღაძე – §16, §17.

არჩილ სამადაშვილის საერთო რედაქციით

რეცენზენტები: საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ელექტროენერგეტიკისა და ელექტრომექანიკის დეპარტამენტის უფროსი, პროფესორი შალვა ნატყებია,

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის საწარმოო ინოვაციებისა და ოპერაციათა მენეჯმენტის დეპარტამენტის ასოცირებული პროფესორი მანანა სამადაშვილი

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2017

ISBN 978-9941-20-925-3

<http://www.gtu.ge>

ყველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის არც ერთი ნაწილის (იქნება ეს ტექსტი, ფოტო, ილუსტრაცია თუ სხვა) გამოყენება არანაირი ფორმით და საშუალებით (იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური) არ შეიძლება გამოცემლის წერილობით ნებართვის გარეშე.

საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

წიგნში მოყვანილი ფაქტების სიზუსტეზე პასუხისმგებელია ავტორი/ავტორები.

ავტორის/ავტორთა პოზიციას შეიძლება არ ემთხვეოდეს საგამომცემლო სახლის პოზიციას.



ბიზნესპროცესების რეინჟინერინგი სამეწარმეო პრაქტიკაში

ეჭვგარეშაა, რომ საკუთარ ორგანიზაციაში მიმდინარე ბიზნესპროცესების სრულყოფა, როდესაც ორგანიზაციის საქმიანობის საერთო შედეგების გაუმჯობესება არსებული ბიზნეს პროცესების სრულყოფით შეუძლებელი ხდება, დღის წესრიგში დგება მათი არსებითი გარდაქმნის და/ან ახალი პროცესებით ჩანაცვლების საკითხი. საშუალო და ზედა დონეების მენეჯერების ერთ-ერთი მთავარი საზრუნავია. ბიზნესპროცესების რეინჟინერინგი (Business Process Reengineering, BPR) ერთ-ერთია იმ მეთოდებს შორის, რომელთა მეშვეობით შესაძლებელია ისეთი მასშტაბის დრამატული ცვლილებების მიღწევა ბიზნესში, რომლებსაც პროცესების გაუმჯობესების მცდელობები ვერ უზრუნველყოფს.

საკუთარი ბიზნესის წინსვლის შესაძლებლობების მიებისას, მენეჯერთა ყურადღება უფრო ხშირად მწარმოებლობის ზრდაზე კონცენტრირდება და ნაკლებად - ორგანიზაციის ფუჭი ძალისხმევის მიზეზების გამოვლენაზე. ბიზნესპროცესების რეინჟინერინგის ჩატარების შედეგად, ორგანიზაციის საშუალო ნაკადიდან ის ცალკეული პროცესები და ქმედებები გამოირიცხება, რომელთა მოქმედება არც ღირებულებას მატებს ნაწარმს და არც ხელს უწყობს სხვა პროცესების მიმდინარეობას. ამავე დროს BPR-ის მცდელობა, სრულიად ახალი და უფრო ეფექტიანი ბიზნესპროცესების შექმნისა და ორგანიზაციის პრაქტიკაში დამკვიდრების შესაძლებლობას ჰქმნის.

BPR-ი საკუთარ ინსტრუმენტებსა და მეთოდებს იშვიათად იყენებს არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულად შენარჩუნების პირობებში. უფრო ხშირად ის მაკროორგანიზაციულ დონეზე ფუნქციების შესრულების ახლებურ კომბინირებას და, შესაბამისად, ბიზნეს პროცესების ახალი ვარიანტების შექმნასა და დამკვიდრებას უკავშირდება. ეს კი მოითხოვს, რომ რეინჟინერინგის მცდელობა "სუფთა ფურცლის" პოზიციიდან იწყებოდეს და მის ინიციატორებს არსებული საშუალო სისტემის აგების საფუძვლად აღებულ ადრინდელი ვარაუდების იგნორირება შეეძლოთ. სამწუხაროდ, ადამიანების უმრავლესობა შედეგიანობის გაუმჯობესების შესაძლებლობებს მუშაობის ორგანიზების დამკვიდრებულ წესებს შიგნით ეძებს, რაც ხელს უშლის BPR-ის ეფექტიან გამოყენებას.

BPR-ის იდეოლოგიით არაფერია ხელუხლებელი და კითხვის ნიშნის ქვეშ ორგანიზების საფუძვლად აღებული ნებისმიერი დაშვების დაყენება შეიძლება, მიუხედავად მისი "ხანდაზმულობისა" და გავრცელების მასშტაბებისა. მაგალითად, წლების განმავლობაში აქსიომა იყო ის, რომ გარდაუვალია საწარმოო დეფექტების გამომწვევი გადახრების პერიოდული გაჩენა სათანადო პროცესებში. ამიტომ უნდა შევეგუოთ წუნდებული პროდუქციის გარკვეულ პროცენტს და ვიზრუნოთ იმაზე, რომ მან დასაშვებ ზღვარს არ გადააჭარბოს. შესაბამისად, წარმოებაში დგინდებოდა ე.წ. ნაწარმის ხარისხის მისაღები დონე (Acceptable Quality Level, AQL), მაგალითად 95- პროცენტიანი, 5 პროცენტი წუნის დაშვებით.

მაგრამ შემდეგ აღმოჩნდა, რომ ბიზნეს-პროცესების სათანადო ორგანიზების მეშვეობით, სავსებით შესაძლებელია მუშაობის წუნის ე.წ. ნულოვანი დონით ორგანიზება,

თანაც საწარმოო დანახარჯების მინიმიზების პირობებში. ამას პირველად იაპონელმა მეწარმეებმა მიაღწიეს, რის გამოც მათი ურთიერთობა პროდუქციის უცხოელ დამკვეთებთან ზოგჯერ ანეკდოტურ ხასიათსაც კი იღებდა. მაგალითად, როდესაც IBM-მა — ამერიკულმა კომპიუტერულმა გიგანტმა, საკუთარი ნაწარმის გარკვეული კომპონენტის დამზადება იაპონიაში შეუკვეთა, მათი ხარისხის მიმართ საკუთარ მოთხოვნაში დააფიქსირა ნორმა- 3 წუნდებული დეტალი 10 000 ცალზე. შეკვეთის შესრულების შემდეგ IBM-ისთვის გაგზავნილ წერილში, იაპონელი მიმწოდებლები წერდნენ: "პატივცემულო ბატონო, ალბათ იაპონელებს არ გვესმის ბოლომდე ჩრდილოეთ ამერიკის საქმიანი პრაქტიკა. მაგრამ თქვენი სურვილი შევასრულეთ და ამანათში ყოველ 10 000 დეტალზე სამი-სამი წუნდებულიც ჩავდეთ, რომლებიც ცალკეა შეხვეული. იმედი გვაქვს, კმაყოფილი დარჩებით".

ზემოთქმულიდან გამომდინარეობს, რომ რეინჟინერინგის წარმატებულობა მისი ინიციატორებისგან პირველ რიგში კრეატიულობასა და შემოქმედებითად მიდგომას მოითხოვს. რასაკვირველია, მათი ჩანაფიქრის, ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვა პროექტის რეალიზებაც, რაღაც საწყის ვარაუდებს უნდა ეყრდნობოდეს. მაგრამ ისინი მხოლოდ მისაღწევ მიზნებს უნდა აფიქსირებდნენ და არა იმას, რა უნდა დარჩეს არსებულ პრაქტიკაში და რა არა, რა უნდა იყოს მიჩნეული ნორმალურად და აუცილებლად და ა.შ. ამ მეთოდების ერთ-ერთი ძლიერი მხარე ხომ სწორედ ისაა, რომ არაფერს იღებს აპრიორი ხელუხლებლად და ბიზნესის გაძღოლის ყველა ასპექტის რეორგანიზებას უშვებს, თუკი დადგინდა ამის აუცილებლობა.

სამწუხაროდ, სწორედ ინიციატორთა აზროვნების კონსერვატიულობა ყველაზე ჯერად BPR-ის მცდელობების წარუმატებლობის მიზეზი. აღნიშნულის საილუსტრაციოდ მოვიყვანოთ ასეთი მაგალითი. სამრეწველო რევოლუციის დროიდან მოყოლებული, პრაქტიკულად არ შეცვლილა ბიზნესის ორგანიზებისადმი ის მიდგომა, რომლის თანახმადაც "ხალხი ოფისებში უნდა მუშაობდეს", მიუხედავად იმისა, რომ ოფისების ფლობა და ექსპლუატაცია მნიშვნელოვან და გამუდმებით ზრდად ხარჯებს მოითხოვს სამეწარმეო ორგანიზაციებისგან. თანამედროვე მეგაპოლისების მაცხოვრებლები უამრავ დროს ხარჯავენ სამსახურამდე მისვლაზე, მგზავრობა სულ უფრო ძვირდება, მათი სატრანსპორტო საშუალებები დეფიციტურ რესურსებს მოიხმარენ და გარემოსაც აბინძურებენ. ოფისებში მისული მუშაკები კი მთელ დღე კომპიუტერთან სხედან, რაც არახელსაყრელია მათი ჯანმრთელობისთვის.

ამასთანავე, უკვე 100 წელია, რაც გამოგონებულია ტელეფონი, 20 წლის უკან კი გამოჩნდა კომპიუტერის სატელეფონო ქსელებთან დამაკავშირებელი მოწყობილობები - მოდემები. პერსონალური კომპიუტერები მე-20 საუკუნის 70-იან წლებში შეიქმნა, 10-15 წლის უკან კი პრაქტიკულად დასრულდა მათი საყოველთაო გავრცელება. კავშირგაბმულობისა და ინფორმაციის დამუშავების ყველა ამ საშუალების სათანადო გამოყენება მრავალი მიმართულების საქმიანობის "უოფისო" ორგანიზების შესაძლებლობას იძლევა. მაგრამ, მიუხედავად ამისა, ორგანიზაციული პოსტულატი, რომ მუშაობა ოფისებში უნდა მიმდინარეობდეს, მყარად უცვლელი რჩება. საკმარისია უარი ითქვას ამაზე და დღის წესრიგში რამდენიმე საინტერესო ორგანიზაციული ალტერნატივა დადგება, მაგალითად, თანამშრომლების სახლში მუშაობა, რაც როგორც დამსაქმებლებისთვის, ისე დასაქმებულთათვის უდავოდ მოსახერხებელია.

სათანადო ტექნოლოგიების გამოყენება BPR-ის იმდენად მნიშვნელოვანი ასპექტია, რომ ხშირად რეინჟინერინგს ახალი ტექნოლოგიების დანერგვასთან აიგივებენ. სინამდვილეში კი ტექნოლოგია მხოლოდ ერთ-ერთია იმ ფაქტორებიდან, რომლებიც რეინჟინერინგის, როგორც ბიზნესპროცესების რადიკალური გარდაქმნის ხერხის გამოყენების წარმატებას განაპირობებენ. რასაკვირველია, სათანადო ტექნოლოგიები, პირველ რიგში კი ინფორმაციული, საქმიანი პრაქტიკის ეფექტიანი ორგანიზების ინსტრუმენტი იყო, არის და იქნება. მაგრამ ამასთანავე მაქსიმალური შედეგი მხოლოდ მაშინ დგება, როდესაც მათ ბიზნესპროცესების მენეჯმენტის პრინციპების სრული დაცვით იყენებენ, მაგალითად, პროცესებს ერთიანი საინფორმაციო სისტემის ირგვლივ აგებენ, სარგებლობენ გადაწყვეტილებების მიღების რაოდენობრივი მეთოდებით და ა.შ.

მიუხედავად იმისა, რომ BPR-ი ძალიან ხშირად ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) გამოყენებას უკავშირდება, ის არ არის IT-ით შობილ სტრატეგია. დღეს ინფორმაციული ტექნოლოგიები საყოველთაოდ ხელმისაწვდომია, მათი გამოყენების მოტივირებაც მაღალია. მიუხედავად ამისა, საჭიროა რომ რეინჟინერინგის მცდელობაში ჩართულ ყველა პირს სწორად ესმოდეს IT-ების სათანადო პოტენციალი. მხოლოდ ასეთ პირობებში გახდება შესაძლებელი, რომ რეინჟინერინგის მიზნები და რეალიზების ჩარჩოები ტექნოლოგიათა შესაძლებლობებით არ შემოიფარგლებოდეს. ამისთვის სასარგებლოა, თუკი ინფორმაციული ტექნოლოგიების სპეციალისტები სათანადო ადგილს დაიკავებენ რეინჟინერინგის რეალიზატორთა გუნდებში და პირადი ექსპერტული გამოცდილებით შეავსებენ დანარჩენ მონაწილეთა პროფესიულ გამოცდილებას.

ზემოთქმულთან ერთად, ხაზი უნდა გაესვას იმ გარემოებასაც, რომ BPR-ის ჩატარება საკმაოდ ძვირადღირებული ორგანიზაციული ღონისძიებაა. ხშირად მისი ჩატარება მილიონიან ინვესტიციებსა და წლობით დროს მოითხოვს. ამასთანავე წარმატების შანსი არცთუ ისე მაღალია: ცნობილია, რომ BPR-ის მცდელობების დაახლოებით ნახევარი ან წარუმატებლად, ან სასურველზე ბევრად ნაკლები შედეგით მთავრდება. სამაგიეროდ წარმატების შემთხვევებში მიღებული შედეგები იმდენად შთამბეჭდავი და მნიშვნელოვანია, რომ ბიზნესპროცესების რეინჟინერინგი ინარჩუნებს მეწარმეთათვის საკუთარ ხიზლს და ბიზნესის რადიკალური გაუმჯობესების ერთ-ერთ მთავარ საორგანიზაციო ინსტრუმენტად რჩება. ქვემოთ მოყვანილი მაგალითები სწორედ BPR-ის წარმატებით ჩატარებას აღწერენ.

ა) Ford Motor Company

მაგალითი ასახავს შესყიდვებისა და მიმწოდებლებთან ანგარიშსწორების პროცესის რეინჟინერინგს ამერიკულ საავტომობილო გიგანტში Ford Motor Company. მიმწოდებლებთან ანგარიშსწორების განყოფილებაში (payable department) თავდაპირველად 500 ადამიანი მუშაობდა. კომპანიაში ვარაუდობდნენ, რომ არსებული პროცესის კომპიუტერიზაციის მეშვეობით შესაძლებელი გახდებოდა კადრების 20%-ით შემცირება და პროცესში ჩართული თანამშრომლების რიცხვის 400-მდე დაყვანა. მაგრამ როდესაც შეიტყვეს, რომ იაპონურ ავტომწარმოებელ კომპანია Mazda-ს ანალოგიურ განყოფილებაში 5-ჯერ ნაკლები ადამიანი მუშაობს, გადაწყვიტეს მოეძიათ უფრო დრამატული შედეგის მომტანი შესაძლებლობა. ამ მიზნით კომპანიის მენეჯმენტმა შესყიდვების პროცესის რადიკალური გარდაქმნა განიზრახა, ნაცვლად იმისა, რომ

კომპიუტერიზაციის მეშვეობით მიმწოდებლებთან ანგარიშსწორების რეფორმირება მოხდინათ.

რეინჟინერინგის ჩატარებამდე, მასალებისა და მაკომპლექტებელი ნაწილების შეძენისა და სათანადო ანგარიშსწორების პროცესი კომპანიაში ტრადიციულად იყო ორგანიზებული (ნახ.1). ის იმით იწყებოდა, რომ ოპერატიული განყოფილებებიდან მიღებული შეკვეთების შესრულების მიზნით, შესყიდვების განყოფილება ემებდა და პოულობდა შესაბამის მიმწოდებლებს, უკვეთავდა მას საჭირო საქონელს და ამ შეკვეთის ასლებს მიმწოდებლებთან ანგარიშსწორების განყოფილებას წარუდგენდა. შეკვეთილი საქონლის Ford Motor Company-სთვის გადატვირთვისთანავე, მიმწოდებელი კომპანია მას შესაბამის ანგარიშ-ფაქტურას (ინვოისს) უგზავნიდა, რომელიც ბოლოს მიმწოდებლებთან ანგარიშსწორების განყოფილებაში ხვდებოდა. მიღებული საქონლის დასაწყობებისთანავე, Ford Motor Company-ში ავსებდნენ სათანადო ბლანკს მისი აღწერით, რომელსაც ასევე უგზავნიდნენ მიმწოდებლებთან ანგარიშსწორების განყოფილებას.



65b.1

პროცესის წარმატებით დასრულების შემთხვევაში, ამ განყოფილებაშითავი უნდა მოეყარა სამ დოკუმენტს: შეძენაზე შეკვეთის ასლს, საქონლის მიღების დამადასტურებელ შევსებულ ბლანკს და მიმწოდებლის მიერ გამოგზავნილ ანგარიშ-ფაქტურას. თუ მათი ურთიერთშედარება არ გამოავლენდა რაიმე შეუსაბამობას, მიმწოდებლებთან ანგარიშსწორების განყოფილება სათანადო გადახდას ახორციელებდა: გადარიცხავდა შესაბამის თანხას მიმწოდებლის ანგარიშზე. შეუსაბამობების იშვიათ შემთხვევებში კი პოულობდნენ მიზეზებს, რომელთა აღმოფხვრას ხშირად კვირები სჭირდებოდა.

რეინჟინერინგისას კომპანია მთლიანად შეცვალა შესყიდვების ბიზნესპროცესი, რომლის მთავარი თავისებურებები ახლა შემდეგშია (იხ.ნახ.2):

■ ჩამოყალიბდა შეკვეთების ერთიანი მონაცემთა ბაზა, რომელთან დაკავშირება პროცესის ნებისმიერ მონაწილეს, მიმწოდებლების ჩათვლით "ონლაინ" რეჟიმში შეუძლია.

■ როგორც კი ოპერაციების განყოფილებიდან მიღებული შეკვეთა შეძენაზე (purchase order) ამ ბაზაში აისახება, მიმწოდებლები დაუყოვნებლივ, შეკვეთის მიღებისა და წინასწარი გადახდის გარეშე იწყებენ სასურველი საქონლის გადატვირთვას კომპანიისთვის.

■ გადატვირთული საქონლის Ford Motor Company-ს მიმღებ გამანაწილებელში (receiving dock) შესვლისთანავე, მის მონაცემებს ბაზაში დაფიქსირებული შესაბამისი შეკვეთის მოთხოვნებთან ადარებენ. შეკვეთის შესრულების ფაქტი ბაზაში მხოლოდ მაშინ ფიქსირდება, როდესაც მიღებული სრულ შესაბამისობაშია შეკვეთილთან, რაც გამორიცხავს გადახდებს იმაში, რაც არ ყოფილა შეკვეთილი ან რაც შეცდომით იქნა მოწოდებული.

■ შეკვეთის შესრულების მონაცემთა ბაზაში ასახვისთანავე, მიმწოდებელს ავტომატურად გამოეწერება და დაუყოვნებლივ ეგზავნება სათანადო საბანკო ჩეკი.

ყურადსაღებია, რომ პროცესში გაუქმდა მიმწოდებლის მიერ ანგარიშ-ფაქტურის (ინვოისის), როგორც გადახდის საფუძველის წარმოდგენის აუცილებლობა. ახლა გადახდა მხოლოდ შეკვეთილის ფიზიკური მიღების დადასტურების შედეგად ხორციელდება, თანაც პრაქტიკულად მყისიერად. ეს გარემოება შეკვეთების დროული და ზუსტი შესრულებისკენ უბიძგებს Ford Motor Company-ს მიმწოდებლებს. ეს კი, თავის მხრივ, მარაგების შემცირების შესაძლებლობას უქმნის კომპანიას.

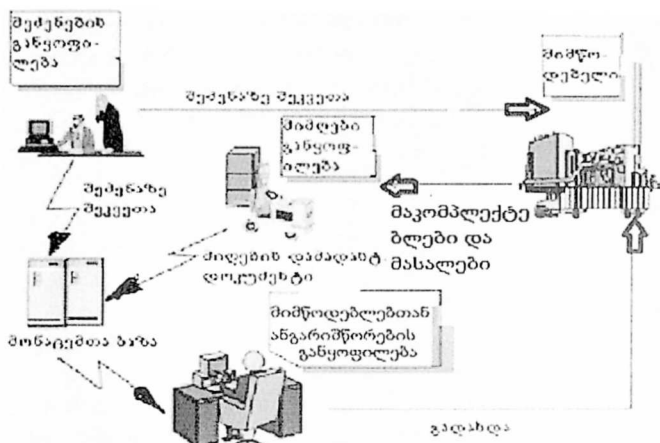
ინვოისის გამოყენებაზე უარის თქმამ პროცესში მონაწილე პერსონალის რიცხოვნობის შემცირების შესაძლებლობა შექმნა. მისი რაოდენობა 75%-ით შეიკვცვა: 500 თანამშრომლიდან მხოლოდ 125 დარჩა. ვინაიდან პროცესს აღარ ჰქონდა ადრინდელი თანამიმდევრულ ხასიათი, მასში პარალელური შტოების გამოყოფა და 14 ბიჯური ელემენტის ნაცვლად მხოლოდ 3-ის დატოვება გახდა შესაძლებელი, მნიშვნელოვნად გაიზარდა მათი საქმიანობის ოპერატიულობაც.

Ford Motor Company-ს მიმწოდებლებთან ბუშაობის პროცესის წარმატებულმა რეინჟინირებმა, სხვა ამერიკელ ავტომწარმოებლებშიც გაავრცა სათანადო განწყობები. მაგალითად, კომპანია General Motors-ის ქარხანა Saturn-მა საკუთარ მონაცემთა ბაზებში განთავსებული ინფორმაცია მიმწოდებლებისთვის ხელმისაწვდომი გახადა. ამის შედეგად, ამ უკანასკნელთათვის მუდმივად ცნობილია, მასალებისა და მაკომლეტებლების რა რაოდენობა რჩება ქარხნის მარაგებში და როგორია მათზე წარმოების მიმდინარე მოთხოვნები. ამიტომ, სათანადო საჭიროების გაჩენისთანავე ისინი, წინასწარ შეთანხმებული ვადებისა და გრაფიკის დაცვით, უგზავნიან Saturn-ს საკუთარ პროდუქციას. დავებნთ, რომ მაკომლეტებელ დეტალებზე შეკვეთების გაგზავნის ფაზის გამორიცხვამ ქარხნის მომარაგების პროცესიდან, შესყიდვის განყოფილებაში თანამშრომლების რაოდენობის საშუალო შემცირება გახდა შესაძლებელი.

შეძენაზე წინასწარი შეკვეთისა და შესაბამისი შრომა- და დროტევადი მიმოწერის გამორიცხვამ ქარხანასა და მიმწოდებლებს შორის, წარმოების ახალი პრინციპის - "ზუსტად დროზე" (just in time) გამოყენებით ორგანიზებისა და მარაგების რაოდენობის მკვეთრი შემცირების შესაძლებლობაც შექმნა. მაგალითად, Saturn-ის კონვეიერზე დღეს პრაქტიკულად აღარ არსებობს სავარძლების მარაგი, ახალ ავტომობილებში მონტაჟზე ისინი უშუალოდ მიმწოდებლის სატვირთო ტრანსპორტიდან ხვდებიან. მინიმუმამდე, რომელიც კონვეიერის მხოლოდ ნახევარსაათიანი ბუშაობის უზრუნველსაყოფად არის საკმარისი

¹ "ზუსტად დროზე" (Just-in-time, JIT) - წარმოების ორგანიზების მოდელია, რომელშიც მარაგები მინიმუმებულია იმის გამო, რომ ყველაფერი მხოლოდ მოთხოვნის მიხედვით იწარმოება და არაფერი - წინასწარ.

დაყვანილია ძრავების მარაგი, რომლის ოდენობაც Saturn-ის მონათესავე სხვა ქარხნებში ერთევიდან მუშაობაზე გათვლილი.



ნახ.2

ბ) IBM-Credit

რეინჟინერინგის კიდევ ერთი საინტერესო მაგალითს IBM-ის შვილეულ კომპანია IBM-Credit-ის პრაქტიკაში ვხვდებით. მისი ბიზნესი IBM-ის მიერ წარმოებული კომპიუტერების, პროგრამებისა და მომსახურების შესყიდვების საკრედიტო დაფინანსებაა. IBM-Credit-ის მუშაობა საკმაოდ შედეგიანი აღმოჩნდა და თავის დროზე ჟურნალმა *Fortune*-მა ის სერვისის 100 წარმატებულ კომპანიათა რიცხვში შეიყვანა. მიუხედავად ამისა, კომპანიაში თვლიდნენ, რომ მომსახურების პროცესი არადაამკოყოფილებლად იყო ორგანიზებული და წარმატებას ძირითადად მათი ბიზნესის - კლიენტების შენამენების დაკრედიტების "ბუნებრივი" მაღალმომგებიანობა განაპირობებდა.

პროცესის ორგანიზების თავდაპირველ ვარიანტში ერთი კლიენტის საკრედიტო განაცხადის განხილვასა და დამტკიცებას IBM-Credit-ი საშუალოდ 6 დღეს, ზოგჯერ კი 2 კვირამდე ანდომებდა, რაც კლიენტების უკმაყოფილებას იწვევდა. ამის ძირითადი მიზეზი ის იყო, რომ 5 ბიჯისგან შემდგარი პროცესის (იხ. ცხრილი 1) შესრულება კომპანიის სხვადასხვა დეპარტამენტზე იყო განაწილებული.

ცხრილი 1

№	ბიზნესპროცესის ოპერაცია	შესრულებაზე პასუხისმგებელი
1.	განაცხადის რეგისტრაცია კრედიტის მოთხოვნის ბლანკზე	განაცხადების რეგისტრაციის ჯგუფი
2.	ინფორმაციის შეყვანა საინფორმაციო სისტემაში, განმცხადებლის	საკრედიტო განყოფილების თანამშრომელი

	გადახდისუნარიანობის შემოწმება და შედეგების ასახვა მოთხოვნის ბლანკზე	
3.	ხელშეკრულების ტექსტის შედგენა და დაკრედიტების შეთავაზებული პირობების ასახვა მოთხოვნის ბლანკში	კომერციული განყოფილების თანამშრომელი
4.	საპროცენტო განაკვეთის გაანგარიშება და შედეგის მოთხოვნის ბლანკში ასახვა	ფასების კალკულაციაზე პასუხისმგებელი თანამშრომელი
5.	წერილის შედგენა და გაგზავნა სავაჭრო წარმომადგენლისთვის	კანცელარიის ადმინისტრატორი

როდესაც გამოიდევლი - IBM-ის სავაჭრო "საველე" წარმომადგენელი, მიმართავდა IBM-Credit-ს განაცხადით გარკვეული სავაჭრო გარიგების დაფინანსებაზე, იგი ამით უკავშირდებოდა ერთ-ერთ შემსრულებელს კომპანიის განაცხადების რეგისტაციის 14-კაციანი ჯგუფიდან. შესაბამისი სატელეფონო ზარის მიმღები პირი არეგისტრირებდა მიღებულ განაცხადს სპეციალურ ფორმში - მოთხოვნის ბლანკში, რაც პროცესის პირველ ბიჯს წარმოადგენდა. მეორე ბიჯზე ეს მოთხოვნის ბლანკი ხვდებოდა საკრედიტო განყოფილების რომელიმე თანამშრომელთან, რომელიც ამოწმებდა სესხის მოთხოვნელის კრედიტუნარიანობას, შეყავდა სათანადო ინფორმაცია კომპიუტერულ სისტემაში და აკეთებდა შესაბამის ჩანაწერს მოთხოვნის ბლანკში. ამის შემდეგ მოთხოვნის ბლანკი გადადიოდა კომერციულ (ბიზნესპრაქტიკის) განყოფილებაში (ბიჯი 3), რომელშიც ახდენდნენ საკრედიტო სტანდარტული წინადადების მისადაგებას კონკრეტული მომხმარებლის მოთხოვნებთან და მისი უკვე პერსონიფიცირებული ვარიანტის ასახვას მოთხოვნის ბლანკში. მეოთხე ბიჯზე საქმეში ერთვებოდა შემფასებელი, რომელიც ყველა წინა ეტაპის შედეგების გათვალისწინებით განსაზღვრავდა საკრედიტო სარგებლის ოდენობას. მოთხოვნის ბლანკი შესაბამისი, უკვე საბოლოო ჩანაწერით, გადადიოდა კანცელარიაში, სადაც ადმინისტრატორთაგან რომელიმე ადგენდა კონკრეტულ კლიენტზე მორგებულ წინადადებას (კოტირების წერილს) და უგზავნიდა მას IBM-ის იმ საველე სავაჭრო წარმომადგენელს, რომლის დარეკვითაც დაიწყო მთელი ეს პროცესი.

"საველე" სავაჭრო წარმომადგენლების აზრით, პროცესისთვის დადგენილი 6-დღიანი პერიოდი დაუშვებლად ხანგრძლივი იყო, ვინაიდან ზრდიდა იმის შანსს, რომ მომხმარებელს მოეებნა დაფინანსების სხვა წყარო, მოხიბლულიყო კომპიუტერების სხვა მიმწოდებლის წინადადებით ან უბრალოდ გაუქმებინა გარიგება. ამიტომ ისინი გამუდმებით მიმართავდნენ IBM-Credit-ს პროცესის დაჩქარების თხოვნით, რითიც კიდევ უფრო აფერხებდნენ მის ნორმალურ მსვლელობას. რასაკვირველია, არ იყო გამორიცხული განაცხადის დაკარგვის შესაძლებლობაც, მისი დამუშავების მთელ ამ გრძელ ჯაჭვში.

ცხრილი 2

№	ბიზნესპროცესის ოპერაცია	შესრულებაზე პასუხისმგებელი
1.	მოთხოვნის რეგისტრაცია კრედიტის მოთხოვნის ბლანკზე. ინფორმაციის შეტანა კრედიტის გაფორმების 1 ეტაპის დასრულების შესახებ	კონტროლის ბიურო
2.	ინფორმაციის შეტანა ინფორმაციულ სისტემაში,	საკრედიტო განყოფილების

	გადახდისუნარიანობის შემოწმება და შედეგების მოთხოვნის ბლანკში შეტანა	თანამშრომელი
3.	ინფორმაციის შეტანა კრედიტის გაფორმების მე-2 ეტაპის დასრულების შესახებ	კონტროლის ბიურო
4.	ხელშეკრულების ტექსტის შედგენა და კრედიტის პირობების შეტანა მოთხოვნის ბლანკში	კომერციული განყოფილების თანამშრომელი
5.	ინფორმაციის შეტანა კრედიტის გაფორმების მე-3 ეტაპის დასრულების შესახებ	კონტროლის ბიურო
6.	საპროცენტო განაკვეთის გაანგარიშება და მოთხოვნის ბლანკში შეტანა	კომერციული განყოფილების თანამშრომელი, რომელიც აკეთებს ფასების კალკულაციას
7.	ინფორმაციის შეტანა კრედიტის გაფორმების მე-4 ეტაპის დასრულების შესახებ	კონტროლის ბიურო
8.	სავაჭრო წარმომადგენლისათვის წერილის შედგენა	კანცელარიის ადმინისტრატორი

პროცესის გაუმჯობესების მიზნით, IBM Credit-მა რამდენიმე მიდგომის გამოყენება სცადა. მაგალითად, კომპანიაში შეიქმნა ე.წ. კონტროლის ბიურო (control desk) "ცხელი ხაზის" ფუნქციებით, რომელიც სავაჭრო წარმომადგენლებს აწვდიდა ინფორმაციას მათი განაცხადების დამუშავების მიმდინარე მდგომარეობის თაობაზე. მაგრამ პროცესი მხოლოდ გართულდა: დამუშავებული მოთხოვნის ბლანკის მომდევნო ბიჯზე გადაცემის ნაცვლად, თითოეულ განყოფილებას ახლა ის კონტროლის ბიუროსთვის უნდა დაებრუნებინა (იხ. ცხრილი 2), სადაც რეგისტრირდებოდა სათანადო ბიჯის შესრულება და მხოლოდ ამის შემდეგ "უბრუნდებოდა" მოთხოვნის ბლანკი პროცესს, მომდევნო ოპერაციების შესასრულებლად. ბუნებრივია, რომ ამან სავაჭრო წარმომადგენლების ოპერატიულ ინფორმირებასთან ერთად, პროცესის გაკვიანურება გამოიწვია.

პროცესის რეფორმირების ამ და ზოგი სხვა წარუმატებელი მცდელობის შემდეგ, IBM Credit-ის ორმა წამყვანმა მენეჯერმა ე.წ. "გონებრივი შეტევის" (brainstorm) განხორციელება გადაწყვიტა. მოთხოვნის ბლანკით ხელში, მათ თავად გაიარეს პროცესის ხუთივე ეტაპი. თითოეულ განყოფილებაში ისინი სათანადო თანამშრომლებს სთხოვედნენ სხვა საქმეების გადადებას და მათი განაცხადის დაუყოვნებლივ დამუშავებას იმ ტემპით, რომელიც ამისთვის ნორმალურად იყო საჭირო. აღმოჩნდა, რომ სამუშაოს შესრულების ამ გზით განსაზღვრული "წმინდა" დრო, 90 წუთს - 1,5 საათს არ აღემატებოდა! განაცხადის დამუშავებისთვის დადგენილი 6-დღიანი პერიოდების დანარჩენი ნაწილი კი მოთხოვნის ბლანკის ერთი განყოფილებიდან მეორეში გადაცემასა და აქ დამუშავების დაწყების ლოდინზე იხარჯებოდა.

თუ რაიმე ჯადოსნური გზით კომპანია პროცესის ისედაც მაღალი წარმადობის ორჯერ გაზრდას მოახერხებდა, ამით მისი რეალიზების "წმინდა" დრო უმნიშვნელოდ - 45 წუთამდე შემცირდებოდა. ეს, რასაკვირველია, სრულიად უმნიშვნელოდ ჩაივლიდა მისი შესრულებისთვის დადგენილ 6-დღიანი სტანდარტული პერიოდისთვის. ეს ცალსახად მიანიშნებდა, რომ გამოსავალი არა სამუშაო ამოცანების გარდაქმნასა და/ან მათი

შემსრულებლების მწარმოებლურობის გაზრდაში, არამედ მთლიანად პროცესის ახლებურ სტრუქტურირებაში უნდა ეძებნათ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, შესაცვლელი იყო პროცესის ორგანიზება და არა მისი ცალკეული ეტაპების დანიშნულება და შინაარსი. ვითარებას ისიც ართულებდა, რომ არ არსებობდა მთლიანად პროცესზე პასუხისმგებელი პირი (თანამდებობა, ფუნქცია), რომელიც მიიღებდა განაცხადს კლიენტისგან და მასვე გადასცემდა განხილვის შედეგს.

ამ მოსაზრებებიდან გამომდინარე, IBM Credit-ში გადაწყვიტეს, რომ პროცესში მონაწილე ვიწრო სპეციალისტები: კრედიტუნარიანობის შემფასებლები (credit checkers), ფასების დამდგენები (pricers) და სხვები, ე.წ. გარიგების მომამზადებლებით ჩაენაცვლებინათ. ახალ პროცესში განაცხადი აღარ „მოგზაურობს“ განყოფილებიდან განყოფილებაში, მის დამუშავებას ერთი პირი - გარიგების მომამზადებელი უზრუნველყოფს. იგი პერონალურადაა პასუხისმგებელი პროცესის ყველა ეტაპის შესრულებაზე, დაწყებული განაცხადის მიღებიდან და დამთავრებული განმცხადებლისთვის გადაწყვეტილების გაცნობით.

როგორ მოხერხდა, რომ სხვადასხვა პროფილის მქონე ვიწრო სპეციალისტების სამუშაოს ახლა ერთი „უნივერსალი“ ასრულებს? საქმე იმაშია, რომ ძველი პროცესის ორგანიზება ერთ მცდარ დაშვებას ეფუძნებოდა: რომ თითოეული განაცხადი უნიკალური და განსხვავებულია. შესაბამისად, მისი დამუშავება კარგად მომზადებული სპეციალისტების მონაწილეობას მოითხოვს, რომელთაც ძალუბთ ყველა თავისებურების ასახვა საკრედიტო წინადადებაში.

სინამდვილეში კი ანალიზმა აჩვენა, რომ განაცხადების 80-90%-ის მოთხოვნები მსგავსია და განსახილველადაც საკმაოდ მარტივი. ამიტომ შესასრულებელი სამუშაო მცირედ განსხვავდება ჩვეულებრივი საკანცლარიო საქმიანობის შინაარსისგან. მისი ეტაპები: საკრედიტო რეიტინგის² განსაზღვრა სათანადო მონაცემთა ბაზის გამოყენებით, კონკრეტული რაოდენობრივი მონაცემების შეყვანა განაცხადის სანიმუშო მოდელებში, დოკუმენტების შედგენა სტანდარტული ტექსტების გამოყენებით და ა.შ., იოლად შესასრულებელია ელემენტარული მომზადების მქონე ნებისმიერი პირისთვის. ცხადია, რომ ამ დროს მისი საქმიანობა მხარდაჭერილი უნდა იყოს მარტივად გამოყენებადი კომპიუტერული სისტემით, რომელიც ყველა საჭირო მონაცემითა და ანალიტიკური ინსტრუმენტით უზრუნველყოფს მის შესრულებას. ხოლო განაცხადების იმ 10-20%-ის დამუშავებისას, რომლებიც მკვეთრად ინდივიდუალიზებულია და რომელთა მოთხოვნები სტანდარტულ ჩარჩოებს სცდება, გარიგების მომამზადებლები ვიწრო ექსპერტიზის მქონე სპეციალისტების დახმარებით სარგებლობენ. ხაზგასასმელია, რომ არც ამ შემთხვევაში ხდება განხილვის გადამისამართება სხვა განყოფილებაში, ვინაიდან გარიგების მომამზადებელი და მოწვეული ექსპერტები ერთ გუნდად მუშაობენ.

კრედიტზე განაცხადის დამუშავების ბიზნეს პროცესის რეინჟინერინგის შედეგად, მასში საბოლოოდ სამი ეტაპიღა დარჩა (იხ. ცხრილი 3). პროცესის მიღწეული დაჩქარება სრულიად ექსტრაორდინარული აღმოჩნდა: განაცხადის განხილვის 6-დღიანი

²საკრედიტო ისტორიის და ვალდებულებების შესრულების შესაძლებლობის ფორმალიზებული შეფასება

სტანდარტული პერიოდი, IBM Credit-მა ოთხ საათამდე შეამცირა! ხაზგასასმელია, რომ ამასთანავე მოხერხდა ამ საქმით დაკავებულთა რაოდენობის შემცირებაც, მიუხედავად იმისა, რომ განხილვების რაოდენობა 100-ჯერ გაიზარდა.

ცხრილი 3

№	ბიზნესპროცესის ოპერაცია	პასუხისმგებელი
1.	მოთხოვნის განხილვა და მისი სირთულის განსაზღვრა	გარიგების მომამზადებელი
2.	მარტივი კრედიტების გაფორმება	გარიგების მომამზადებელი
3.	რთული კრედიტების გაფორმება	ექსპერტების ჯგუფი

დ) Capital Holding

საინტერესოა სადაზღვევო კომპანია Capital Holding Corporation-ის (CHC) გამოცდილებაც რეინჟინერინგის ჩატარების საქმეში. CHC დივერსიფიცირებული ფინანსური სერვისის კომპანიაა. მისი უახლოესი წარსულის მიღწევები საკმაოდ შთამბეჭდავია: 1991 წელს ის \$19 მილიარდის აქტივებს ფლობდა, მისი იმ წლის შემოსავალმა \$2,7 მილიარდს გადააჭარბა. ორგანიზაციულად CHC ოთხ ბიზნეს-განყოფილებად იყო დაყოფილი, მათგან ყველაზე შემოსავლიანი იყო განყოფილება, რომელსაც პირდაპირი რეაგირების ჯგუფი (Direct Response Group, DRG) ეწოდებოდა.

DRG ფიზიკურ პირთა სიცოცხლის, ჯანმრთელობის, ქონებისა და უბედური შემთხვევებისგან დაზღვევით იყო დაკავებული. საკუთარი პროდუქტის შეთავაზებას ის ტელე - საგაზეთო რეკლამების მეშვეობით ახდენდა, მომხმარებლებთან პირდაპირი კონტაქტის მეთოდების უგულვებლყოფით. თავის მეტად წარმატებულ სარეკლამო კომპანიებს DRG ცნობილი ტელეწამყვანებისა და ცნობადი სახეების გამოყენებით ატარებდა. შედეგად, 1980-იან წლებში DRG-ს პოპულარულობამ მნიშვნელოვნად გაუსწრო კონკურენტებისას. 1986 წელს მისი სადისტრიბუციო ქსელი დარგში ერთ-ერთ ყველაზე სწრაფად ზრდადად აღიარეს და ის მასობრივი ბაზრის მიმწოდებლად გადაიქცა.

ამ პერიოდში კომპანიის ტიპური ინტერაქცია პოტენციურ კლიენტთან, მაგალითად, სიცოცხლის დაზღვევის მსურველთან, შემდეგნაირად მიმდინარეობდა. სათანადო ტელე-ან საგაზეთო პუბლიკაციის გაცნობის შედეგად დაინტერესებული პირი, DRG-ში აკეთბდა შესაბამის განაცხადს. საპასუხოდ პოტენციური კლიენტი კომპანიისგან სამ საფოსტო გზავნილს იღებდა, რომელთაგან პირველი დეტალურად აღწერდა შეთავაზებულ სტანდარტულ პროდუქტს. მიუხედავად მისი რეაქციისა პირველ გზავნილზე, ხუთი დღის შემდეგ პოტენციური კლიენტი მეორეს იღებდა იმის შესხენებით, რა მოთხოვნები და შესაძლებლობები გამოარჩევს სხვებისგან კომპანიის მიერ მისთვის გაკეთებულ შეთავაზებას. თუ პოტენციურ კლიენტს ამაზეც არ ექნებოდა რეაქცია, მას უკვე ტელეფონით უკავშირდებოდნენ და კიდევ ერთხელ ცდილობდნენ მის დაინტერესებას შესაძლო გარიგებით. თანხმობის შემთხვევაში, პოტენციური კლიენტი მესამე გზავნილს იღებდა, გარიგების გაფორმებისთვის საჭირო დოკუმენტაციის პაკეტით.

ხაზგასასმელია, რომ DRG-ის ამ პერიოდის ყველა სამომხმარებლო წინადადება სტანდარტული შინაარსის და საშუალო მომხმარებელზე ორიენტირებული იყო. სწორედ უსახოა იყო მომხმარებლებთან ურთიერთობის პროცესის მთავარი უარყოფითი მხარე: მასთან ინფორმაციული უკუკავშირის არარსებობის გამო, პოტენციურ კლიენტს

არაინდივიდუალიზებულ შეთავაზებას უკეთებდნენ, რომელიც არ ასახავდა მის სპეციფიკურ მოთხოვნებს.

უკვე 1989 წელს ვითარება კომპანიის ირგვლივ შეიცვალა იმ რამდენიმე ტრენდის გამო, რომლებმაც 1987-1988 წლებში იჩინეს თავი. DRG-ის ფინანსური შედეგების ანალიზმა გამოავლინა მოგების მარჯების შემცირება, რაც მისმა მენეჯმენტმა ე.წ. ხელმოწერის რისკის³ (underwriting risks) ზრდას და აგრეთვე იმას დაუკავშირა, რომ გლობალური მასშტაბით მოქმედ სხვა დამაზღვევლების გამოჩენამ ზეგავლენა იქონია მომხმარებელთა დამოკიდებულებაზე უკვე გაფორმებული სადაზღვევო პოლისების მიმართ. გაყიდვები ვეღარ უზრუნველყოფდა DRG-ის ბიზნესის საკმარისი ტემპით გაფართოებას და ეს მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიამ მკვეთრად გაზარდა ხარჯები ახალ მომხმარებელთა მოზიდვაზე.

აღსანიშნავია სხვა გარემოებაც: სწორედ ამ პერიოდში აშშ-ში გაჩნდა და ამოქმედდა უამრავი სატელევიზიო არხი და საკაბელო ტელევიზია. მათ მაყურებელი გაინაწილეს ერთმანეთში, რასაც მოჰყვა კომპანიის ბაზრის დანაწევრების ზრდა. სიმრავლის გამო DRG ვეღარ ახერხებდა მრავალრიცხოვან ტელეწამყვანებთან სათანადო ურთიერთობების დამყარებას. შესაბამისად შემცირდა საშუალო მომხმარებელზე ორიენტირებული მისი სარეკლამო ღონისძიებების ეფექტურობა. ამ წლებში DRG-ს პრეზიდენტი Norm Phelps-ი წერდა: "ჩვენ გავაცნობიერეთ, რომ მასობრივი მარკეტინგის დღეები დასრულდა და კომპანიის სამომხმარებლო ღირებულების ზრდის უზრუნველსაყოფად, საჭირო იყო როგორც არსებულ კლიენტებთან ურთიერთობების განმტკიცება ახალი, პერსონალური ტიპის წინადადებების შეთავაზების მეშვეობით, ისე უფრო მიზანმიმართული მუშაობა იმ პოტენციურ მომხმარებლებთან, ვისი იერსახეც ჩვენს სტრატეგიას შეესაბამებოდა".

აღნიშნულის მისაღწევად კომპანიას კლიენტებისთვის უკვე არა სტანდარტული, არამედ ინდივიდუალიზებული მომსახურება უნდა შეეთავაზებინა. საკუთარი შესაძლებლობების რადიკალური გარდაქმნისთვის კომპანიამ ორგანიზაციული ბიზნესმოდელის რეინჟინერინგის გზა აირჩია. შემუშავდა შესაბამისი ახალი კონცეფცია, რომლის რეალიზებაც 1990 წლის შემოდგომაზე დაიწყო. 1991 წლის ბოლოსთვის კომპანიის 150-ზე მეტი თანამშრომელი უკვე მონაწილეობდა რეინჟინერინგის ღონისძიებების განხორციელებაში. სათანადო სისტემების განვითარებისა და პერსონალის მომზადებისთვის კომპანიამ თავდაპირველად \$5 მილიონი გამოყო, რაც შემდგომში \$10 მილიონამდე გაზარდა. ახალ მიდგომებს სამომავლო მუშაობისადმი თანამშრომელთა 8 გუნდი იკვლევდა. ისინი გამოთქვამდნენ და ავითარებდნენ შესაბამის იდეებს, ატარებდნენ მათ ტესტირებას იმის შეფასების მიზნით, რამდენად შეუწყობდა ხელს მათი რეალიზება მომავალში ბიზნესის წინსვლას.

ახალი მიდგომა თითოეულ კლიენტზე ზრუნვას, მისი ინდივიდუალური მოთხოვნებისადმი ყურადღებასა და დაკმაყოფილებაზე ორიენტირებას ასახავდა. მისი ძირითადი პრინციპები იყო:

³ ფასიანი ქაღალდების განთავსების გარანტიორთა რისკი, ანუ რისკი იმისა, რომ ხელმოწერების (ანდერრაიტერების) მიერ შეძენილ ახალი ფასიან ქაღალდებს არ გამოუჩნდებათ მყიდველი, ან განთავსების პერიოდის განმავლობაში მათი ფასი დაეცემა

- თითოეული კლიენტის ფინანსური ინტერესების გაცნობიერება და მათ დაკმაყოფილებაზე ზრუნვა;
 - ისეთი სადაზღვევო პროდუქტებისა და მომსახურების განვითარება და მიწოდება, რომლებიც თითოეული კლიენტის მოლოდინებს პასუხობენ;
 - ნებისმიერი კლიენტის უზრუნველყოფა სრული და ნათელი ინფორმაციით, მის მიმართ პიროვნული ყურადღებისა და პატივისცემის აუცილებელი დემონსტრირება;
 - გრძელვადიანი ურთიერთობების დამყარება თითოეულ კლიენტთან, რასაც კომპანიის რეპუტაციის გამყარება და მის მიმართ მომხმარებელთა ლოიალურობის ზრდა უნდა მოყოლოდა.
- ამ პრინციპების რეალიზებისთვის საჭირო გახდა:
- კომპანიის მომხმარებელთა ბაზის გაფართოება, არსებული კლიენტთა ჯგუფების დახმარებით ან ახალ ადამიანებთან კონტაქტით;
 - სადაზღვევო და შემნახველი სერვისების უფრო ფართო არჩევანის შეთავაზება მომხმარებელთათვის;
 - ტელეფონით ან საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით პირადი კონტაქტის დამყარება თითოეულ პოტენციურ კლიენტთან, ზრუნვა მათთან მჭიდრო და გრძელვადიანი ურთიერთობების შენარჩუნებაზე.

რეინჟინერინგის ეგიდით რეალიზებულ მრავალრიცხოვან ღონისძიებებსა და პროექტებს შორის, პირველი ე.წ. კულტურული აუდიტი ჩატარდა. მისი მიმდინარეობისას გაანალიზდა როგორც ზოგადი საშემსრულებლო კულტურა კომპანიაში, ისე თანამშრომელთა დამოკიდებულება საკუთარი საქმისა და რეინჟინერინგის მიმართ. გამოვლინდა ზოგი პრობლემა, რომელთა არსებობა ხელს შეუშლიდა რეინჟინერინგის წარმატებას. მაგალითად, აღმოჩნდა, რომ კომპანიის თანამშრომლები საკუთარ ინფორმირებულობას კარიერული ზრდის ხელშეწყობ მნიშვნელოვან ფაქტორად მიიჩნევენ. შესაბამისად ისინი, ვინც საკუთარ დაწინაურებაზე ზრუნავდა, ცდილობდა სხვებისგან დაემალა მის ხელთ არსებული ინფორმაცია, რათა საკუთარი „უნიკალური“ ცოდნის წყალობით, უფრო მნიშვნელოვანი გამხდარიყვნენ კომპანიისთვის. ასეთი მიდგომის აღმოფხვრა აუცილებელი იყო, ვინაიდან ახალი სტრატეგია კომპანიის თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის შეუზღუდავ გაცვლაზე უნდა აგებულიყო.

რეინჟინერინგის დაწყებისთანავე გამოვლინდა ისიც, რომ არ იყო საჭირო სათანადო პროექტების წინასწარი დეტალური დაგეგმვა, ვინაიდან მათი რეალიზებისას მაინც იჩნდა თავს გაუთვალისწინებელი გარემოებები, რომელთა ზეგავლენა გეგმების მნიშვნელოვან კორექტირებას მოითხოვდა. ამიტომ რეინჟინერინგის ეტაპობრივი ჩატარების გზა აირჩიეს. დადასტურდა ისიც, რომ რეინჟინერინგის პროცესში ახალი ტექნიკური სისტემების დანერგვასთან ერთად, შესაბამისად უნდა იცვლებოდეს ადამიანური ურთიერთობებიც ორგანიზაციის შიგნით და მის გარეთ.

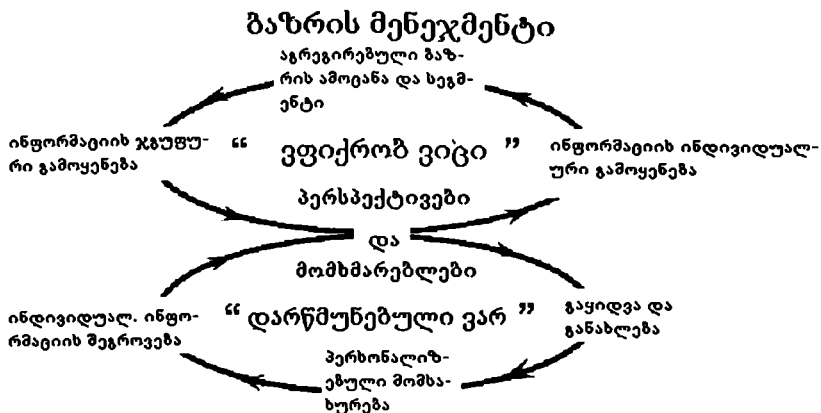
რეინჟინერინგის მიმართ შემსრულებლების სათანადო დამოკიდებულების მისაღწევად, შეიცვალა მათი შრომის წახალისების სისტემა. იგი სამუშაო კვალიფიკაციის სრულყოფასა, სწავლისადმი მზაობასა და გუნდურად მოქმედების უნარის განვითარებაზე გახდა ორიენტირებული. ძველი სისტემით წახალისების ორივე ფორმა- როგორც ფულადი პრემირება, ისე თანამდებობრივი დაწინაურება, მხოლოდ ერთი კრიტერიუმით

განისაზღვრებოდა - სამუშაოს შესრულების დონით. ახალი მიდგომით თანამშრომლების ფულადი დაჯილდოება ისევ მათ მიერ უკვე გაწეული შრომის შედეგების მიხედვით ხდება, ხოლო დაწინაურება - მათ მიერ ახალი საკვალიფიკაციო უნარების დაგროვების კვალდაკვალ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კომპანიაში თვლიან, რომ მუშაკის დაწინაურება მხოლოდ იმ სამუშაოს შესრულების უნარის გამოვლენის გათვალისწინებით უნდა ხდებოდეს, რომელიც მის ახალ, უფრო მაღალ თანამდებობას შეესაბამება და არა მიმდინარე სამუშაოს შესრულების დონის მიხედვით.

რეინჟინერინგის მიმდინარეობისას, კომპანიამ ჯერ საპილოტე პროგრამა განახორციელა, რომელიც კლიენტების შეზღუდული რაოდენობის - 40 ათასის მომსახურებას ითვალისწინებდა. ამ ფაზაში შექმნილი რეინჟინერინგის განმახორციელებელი გუნდები კლიენტების მომსახურების განყოფილების 10 წარმომადგენლისგან, მარკეტოლოგისგან, კომპანიის ოპერაციათა სპეციალისტისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების ექსპერტისგან შედგებოდა. თავდაპირველად, იმის მიხედვით, რაში იყვნენ ისინი უფრო კომპეტენტურნი, გუნდის წევრებმა კლიენტის მომსახურების მოვალეობები ერთმანეთისგან გამოიჯნეს და გაინაწილეს. მაგრამ ძალიან მალე დარწმუნდნენ, რომ საცესებით შესაძლებელია მათი შესრულება გუნდის ერთი და იმავე წევრის მიერ, ვინაიდან შესასრულებელი ფუნქციები, მაგალითად მარკეტინგი და კლიენტების მომსახურება, არსებითად ერთი და იგივეა.

ყველა ზემოაღნიშნული კომპანიაში რეინჟინერინგის ჩატარების პირველ ეტაპზე ხორციელდებოდა. მეორე ეტაპი ბიზნესის ახალი მოდელის განვითარებას დაეთმო, რომლის გამოყენებითაც DRG-ის ინდივიდუალიზებულ სერვისს მომხმარებელამდე უნდა მიეღწია, როგორც ახალი გაყიდვების, ისე არსებული კონტრაქტების მომსახურების პერსპექტივის გათვალისწინებით. მესამე სტადიაში კი ეს მოდელი დაინერგა კომპანიაში, რასაც თან სდევდა სათანადო ცვლილებების შეტანა მისი ბიზნესის მიმდინარეობის განმსაზღვრელ სისტემებსა და პროცესებში.

ახალი ბიზნეს მოდელის განვითარება 1991 წლის აპრილში დასრულდა. იმის მიხედვით, რაზე იყო ფოკუსირებული მისი აქტივობები, ის პირობითად ორ ნაწილად - "მომხმარებელთა მენეჯმენტსა" და "ბაზრის მენეჯმენტად" დაიყო. მე-3 ნახაზზე გრაფიკულად ასახული მოდელი, გვიადვილებს მის ორ ნაწილს შორის ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლაში გარკვევას.



მომხმარებელთა მენეჯმენტი

ნახ.3

"რვიანის" ქვედა ნაწილი ("მომხმარებელთა მენეჯმენტი") მომხმარებელთა ახალი, პერსონალიზებული დონის სერვისით მომსახურებას ასახავს. მისი პასუხისმგებლობაა გაყიდვების სრული ციკლის უზრუნველყოფა პირდაპირ ურთიერთობებში როგორც ახალ, ისე არსებულ კლიენტებთან. ამასთან, მომხმარებლებს აღარ უწევთ კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებებთან ურთიერთობა, რომელთაგან თითოეულს მათი პრობლემების მხოლოდ ნაწილის გადაწყვეტა შეეძლო. შესაბამისი ბიზნეს პროცესისთვის შეირჩა დევიზი "დარწმუნებული ვარ", ვინაიდან მისი შედეგი - კომპანიის წინადადება კლიენტისთვის, პირდაპირ და სრულად ასახავს მათ მოთხოვნებს, რომლებიც გამოვლინდა DRG-ის თანამშრომლების უშუალო კონტაქტით მომხმარებელთან.

"ბაზრის მენეჯმენტი", რომელსაც სიმბოლურად "რვიანის" ზედა ნაწილს ასახავს, როგორც მომხმარებლებისგან, ისე სხვა წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის ანალიზის მეშვეობით იმ ახალ მომგებიან შესაძლებლობებს ავითარებს, რომელთა რეალიზება მომავალში კომპანიის ბიზნესის განვითარებას შეუწყობს ხელს. ამ შესაძლებლობებში მოიაზრება როგორც ახალი ბაზრები, ისე სიცოცხლის, ჯანდაცვისა და უძრავი ქონების დაზღვევისთვის განკუთვნილი ახალი პროდუქტები. ვინაიდან მათი შექმნა და განვითარება უფრო ჰიპოთეზებსა და დაშვებებს ეყრდნობა, ვიდრე უშუალოდ მომხმარებლებისგან მიღებულ შეკვეთებს, შესაბამისი ბიზნესპროცესისთვის შეირჩა დევიზი "ვეფქრობ, ვიცი".

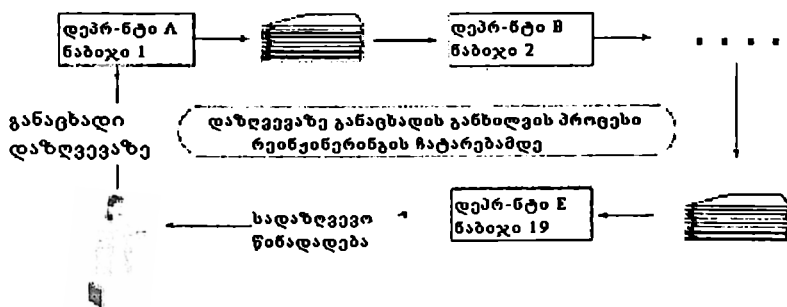
მოდელის გამოყენება მონაცემთა ერთიანი ბაზის შექმნასა და გამოყენებას მოითხოვდა. მასში შევიდა ინფორმაცია 15 მილიონ მომხმარებელზე, რომლებიც დაიყვნენ სამ ჯგუფად: აქტიურ კლიენტებად, ყოფილ კლიენტებად და პირებად, რომლებმაც ინფორმაცია კომპანიის მომსახურების თაობაზე პირველად შეიტყვეს. მონაცემთა ბაზაში ეს ინფორმაცია ძირითადად ორი წყაროსგან შედის, რომელთაგან ერთ-ერთი მომხმარებლებია ("რვიანის" ქვედა ნაწილი), მეორე კი - კომერციული ინფორმაციის გარე მომწოდებლები. ამ ინფორმაციას "ბაზრის მენეჯმენტი" ("რვიანის" ზედა ნაწილი) კომპანიის ახალი სერვისების განვითარებისა და მარკეტინგისთვის, აგრეთვე იმისთვის

იყენებს, რომ "რვიანის" ქვედა ნაწილის მოქმედებები მიმართოს ახალი კლიენტებსა და საბაზრო პერსპექტივებზე.

"მომხმარებელთა მენეჯმენტის" მომსახურე გუნდის წევრები კლიენტის ინდივიდუალიზებული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასა და ფინანსური შედეგების მიღებაზე არიან ფოკუსირებულნი. "ბაზრის მენეჯმენტის" პერსონალის ყურადღების ცენტრშია ის ინფორმაცია, რომელიც სასარგებლოა ბაზრის პოტენციალის უკეთ შეცნობისა და CMT-ს გასვლისთვის ყველაზე მიმზიდველ კლიენტებზე. მათ მიერ შესასრულებელ აქტივობებს შორის მთავარია: 1. შიდა და გარე წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის განზოგადება (აგრეგირება); 2. ბაზრის ტრენდებისა და შესაძლებლობების დინამიკური სეგმენტაცია და ანალიზი; 3. შესაძლო კონკურენტული უპირატესობების იდენტიფიცირება ბაზრის თითოეული სეგმენტისთვის, შესაბამისი სტრატეგიებისა და სამოქმედო გეგმების განვითარება; 4. ბაზრის სეგმენტის მოთხოვნების ასახვა პროდუქტის სპეციფიკაში; 5. იმ ხედვების გაფართოება, რომელთა მეშვეობით გამოვლენილი მოთხოვნილებები და პროდუქტის სპეციფიკა გაზრდის კომპანიის ღირებულებას მომხმარებელთა თვალში.

საილუსტრაციოდ იმისა, როგორ იცვლებოდა ბიზნესპროცესები რეინჟინერინგის მესამე, დანერგვის ეტაპზე, განვიხილოთ არსებულ მომხმარებელთა ახალ განაცხადებზე კომპანიის რეაგირების პროცესი. დავედნთ, რომ პირვანდელ ვარიანტში ის დაუშვებლად ხანგრძლივი და გართულებული იყო: პასუხის მიღებისთვის კლიენტის განაცხადს 5 დეპარტამენტი და 19 შემსრულებელი უნდა გაეცლო. ამასთან, არ არსებობდა განაცხადის განხილვაზე სრულად პასუხისმგებელი პირი.

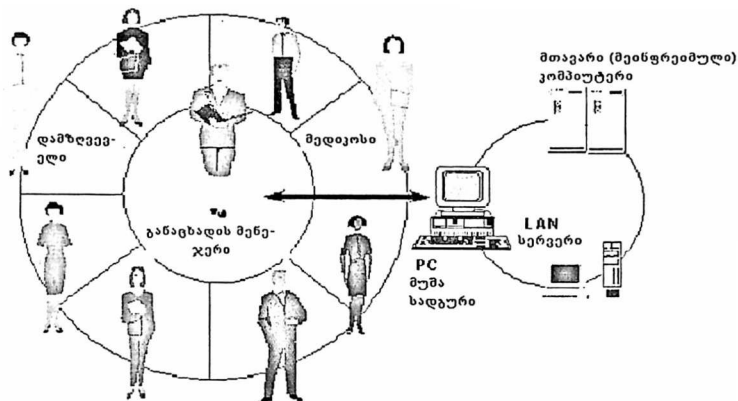
"შველ" პროცესში DRG-ის ინტერაქცია მომხმარებელთან იწყებოდა ამ უკანასკნელის სატელეფონო ზარიდან (იხ. ნახ. 4), რომლის შინაარსიც ძირითადად ან დაზღვევის პირობების, ან სადაზღვევო პოლისის ბენეფიციარების შეცვლის თხოვნას უკავშირდებოდა. ამის შემდეგ სტარტს იღებდა კლიენტის განაცხადის დამუშავების თანმიმდევრული პროცესი, რომლის მთლიანი ციკლის დასრულებას, იმის გამო, რომ სხვადასხვა დეპარტამენტი და შემსრულებელი უნდა გაეცლო, საშუალოდ 22 დღე სჭირდებოდა. ამ დროს, უშუალოდ დაზღვევის განაცხადის განხილვის ოპერაციების შესრულებას ჯამში სულ 24 საათი ყოფნიდა!



ნახ.4

რეინჟინერინგის მიმდინარეობისას შემუშავდა და დაინერგა ახალი პროცესი, რომელშიც ე.წ. განაცხადის მენეჯერი (Case Manager) კლიენტის განაცხადს მისი

განხილვის მთელ გზაზე -შემოტანიდან გადაწყვეტილების მიღებამდე თავად უძღვება, (იხ.ნახ. 5). კლიენტის სატელეფონო ზარის ან კომპიუტერული მომართვის შემოსვლის შემდეგ, იგი შესაბამის ქმედებათა სრული ციკლის შესრულებას უზრუნველყოფს: აგროვებს ინფორმაციას კლიენტზე, აანალიზებს მისი სადაზღვევო მოთხოვნების თავისებურებებს და ამზადებს მისთვის წარსადგენ პერსონალურ წინადადებას. ახალ პროცესში დაზღვევის განაცხადის განხილვას 4 საათი სჭირდება, ნაცვლად პირვანდელი 24 საათისა, განმცხადებელი კი პასუხს საშუალოდ 3-4 დღეში იღებს!

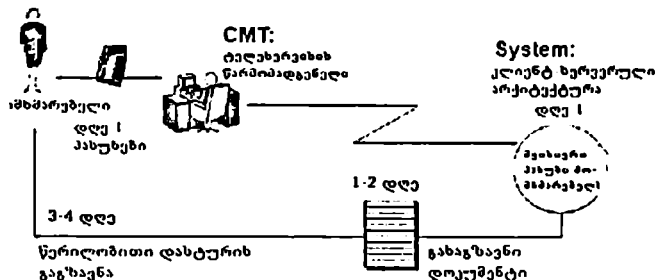


ნახ. 5

პროცესის ასეთი მნიშვნელოვანი დაჩქარება შეუძლებელი იქნებოდა შესაბამისი კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენების გარეშე. ახალი პროცესის რეალიზებისთვის, კომპანიაში ე.წ. კლიენტ-სერვერული⁴ საინფორმაციო სისტემა დაინერგა (იხ. ნახ. 6), რომელმაც შესაძლებელი გახადა პროცესის ძირითადი ეტაპების თანმიმდევრული შესრულების ჩანაცვლება პარალელური შესრულებით. პროცესის დაწყებისთანავე შემოსული განაცხადი სისტემის სერვერზე განთავსებულ მონაცემთა ბაზაში აისახება. შიდა კომპიუტერული ქსელის მეშვეობით ის ერთდროულად ხელმისაწვდომი ხდება ყველა იმ თანამშრომელისათვის (სისტემის კლიენტები), რომელთაც შეხება აქვთ ამ ტიპის სადაზღვევო განაცხადების დამუშავებასთან. ხაზგასასმელია, რომ დაჩქარებასთან ერთად, პროცესის რეინჟინერინგმა მასში ჩართულ თანამშრომელთა რიცხვის მნიშვნელოვანი შემცირების შესაძლებლობაც შექმნა.

⁴ გამოთვლითი ან ქსელური არიტექტურა, რომელშიც დავალებები ან ქსელური დატვირთვა განაწილებულია მომსახურების მიწოდებლებსა, (რომელთაც სერვერები ეწოდებათ) და კლიენტებად წოდებულ მომხმარებლებს შორის

განუარტოვით დაზღვევის დაცვა
 უფრო მეტხვევას ჩამოთავსოთ
 მომხმარებელთა მუდმივი
 შედეგების



ნახ.6

გამოყენებული წყაროები:

<https://bprford.wordpress.com/2014/03/12/business-process-reengineering-fords-accounts-payable-case-study/>;

http://www.doc.ic.ac.uk/~nd/surprise_95/journal/vol2/tmk/article2.html;

CAPITAL HOLDING CORP.: REENGINEERING THE DIRECT RESPONSE GROUP. CASE, Authors:

C Meadows; Donna Stoddard. Published by:Harvard Business Publishing (1995)

კითხვები:

1. რით განსხვავდება ბიზნეს პროცესების ინჟინერინგი ბიზნესის რეორგანიზების სხვა მეთოდოლოგიებისგან?
2. რა საერთო ნიშნებს გამოყოფდით იმ მიდგომებში, რომელთა საფუძველზე ატარებდნენ ბიზნეს პროცესების ინჟინერინგს ქეისში აღწერილ მაგალითებში?
3. რა როლი ეკისრებათ ინფორმაციულ სისტემებს ბიზნეს პროცესების რეინჟინერინგში?

Archil Samadasvili

Reengineering of Business Processes in Entrepreneurial Practises

Reengineering is the radical rethinking and redesign of business processes to make dramatic improvements in performance, such as costs, quality, service, and speed. Business process reengineering is the analysis and redesign of workflow within a company. There is nothing better for understanding of this subject than usage of a case study method. In this case some examples of successful business process reengineering are considered and analyzed. As a result of acquaintance with them, the students will accelerate their comprehension of how business process reengineering can help a company in distress and how managers can find the ways for overcoming of appropriate problems.

ნატო ბებიაშვილი, მარინა გოგირიძე

ბიზნესპროცესის რეინჟინერინგის მაგალითი პოსტსაბჭოურ რუსეთში

კრებულში წარმოდგენილი მაგალითები მოყვანილია ძირითადად განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნების, პირველ რიგში კი აშშ-ის სამეწარმეო პრაქტიკიდან. მაგრამ ეს ფაქტი სულაც არ ნიშნავს, რომ მათში აღწერილი წარმატებული გადაწყვეტილებები გამოუყენებელია ან ნაკლებსამაგალითოა განვითარებადი ქვეყნების მენეჯერთა საქმიანობაში. პირიქით, ვინაიდან მათი საკუთარი გამოცდილება ჯერ-ჯერობით არასაკმარისია, სწორედ სხვათა რეკომენდაციების შესაბამისად მოქმედება შეიძლება გახდეს სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისა და ამ ქვეყნების საწარმოთა მუშაობის სწრაფი და ეფექტური გარდაქმნის საფუძველი. აღნიშნულის საილუსტრაციოდ, ქვემოთ აღწერილია რეინჟინერინგის წარმატებით ჩატარების მაგალითი ერთ-ერთ რუსულ სამეწარმეო კომპანიაში.

ორგანიზაციის მოკლე დახასიათება

კომპანიათა ჯგუფი СИМ 1992 წლიდან წარმატებით მოღვაწეობს საავტომობილო ბაზარზე. ის, როგორც Suzuki-ს, Kia-ს, Renault-ს, Hyundai-ს და Mazda-ს ოფიციალური დილერი, „რუსეთის საავტომობილო დილერების ასოციაციის“ ნამდვილი წევრია. СИМ დღესდღეობით რვა სარეგულირებელ სავაჭრო-ტექნიკურ ცენტრს ფლობს მოსკოვში, ოთხს იაროსლავში და თითო-თითოს - სარატოვსა და რიბინსკში. СИМ-ის ავტოცენტრები როგორც ავტომობილის შეძენის, ისე ექსპლუატაციის მომსახურების სრულ სპექტრს სთავაზობენ მომხმარებლებს. მომსახურების ხარისხი სრულად შეესაბამება საერთაშორისო ISO 9000-ის სტანდარტის მოთხოვნებს.

ჯგუფმა მუშაობა დაიწყო კომპანია - СИМ Авто-ს შექმნით, რომელმაც საკმაოდ სწრაფად მონახა ბაზარზე საკუთარი ნიშა: მცირეტონაჟიანი სატვირთო ავტომობილების ЗИЛ-ის და Газель-ის გაყიდვა. ბაზრის მოცემული სეგმენტის შენარჩუნების მიზნით, კომპანიამ დაიწყო დამატებითი მომსახურების შეთავაზება, როგორც გახდა გასაყიდი ავტომობილების სარემონტო და სერვისული მომსახურება დამამზადებელი საწარმოს ბაზაზე.

დროთა განმავლობაში კომპანიას გაუჩნდა გასაყიდი ავტომობილების სათადარიგო ნაწილებისა და მაკომპლექტებელი მოწყობილობების მომხმარებლისთვის შეთავაზების შესაძლებლობაც. ამ სერვისის რეალიზება იმ არსებული სავაჭრო და სასაწყობო ფართობების გამოყენებით ხდებოდა, რომლებიც ავტომობილების გაყიდვისწინა მომზადებისა და რეალიზაციისთვის ჰქონდათ გამოყოფილი.

2000 წლის შუაში კომპანია СИМ Авто-მ და დამამზადებელმა საწარმოებმა გრძელვადიანი ხელშეკრულება გააფორმეს მაკომპლექტებელი და სათადარიგო ნაწილების საქარხნოსთან შედარებით 30%-იანი ფასდაკლებით მიწოდების თაობაზე. ამან საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლა გამოიწვია, ვინაიდან სათადარიგო და მაკომპლექტებელი ნაწილების გაყიდვის ოპერაციების დამოუკიდებელ მიმართულებად გამოყოფა მოითხოვა. ხაზოვან-ფუნქციური სტრუქტურის სათანადოდ გაფართოების შედეგად, კომპანიას პერსონალის რაოდენობის გაზრდა და დამატებითი სასაწყობო ფართობების დაქირავება დასჭირდა.

ჩატარებული ცვლილებების შედეგად, საწარმოს შემოსავალი ამ ახალი მიმართულების არასრული წლის განმავლობაში რეალიზების შედეგად 130 %-ით გაიზარდა წინა ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით. და ეს კლიენტთა რაოდენობის მხოლოდ 15%-ით მატების პირობებში. მარკეტინგის განყოფილების მიერ ჩატარებულმა ბაზრის კვლევამ კი აჩვენა, რომ ამ მიმართულებით ახალი კლიენტების მოზიდვა მაკომპლექტებელი და სათადარიგო ნაწილების გაყიდვების მოცულობას უახლოეს წელიწადში 80-90%-ით, პერსპექტივაში კი 4-5 ჯერ გაზრდიდა.

ამ შესაძლებლობის რეალიზებისთვის ხელის შეშლა მაკომპლექტებელი და სათადარიგო ნაწილების გაყიდვების ბაზრის იმ სპეციფიკას შეეძლო, რომლის მიხედვითაც ბაზარზე მსხვილი და წვრილი მომხმარებლების თანაფარდობა შესაბამისად 42 და 58%-ია. მსხვილი საბითუმო მომხმარებლისთვის, რომელთა წილი ბაზარზე შედარებით ნაკლებია, მიმწოდებლის შერჩევის მთავარი კრიტერიუმი არის ფასი. წვრილი საბითუმო მომხმარებლისთვის კი მთავარი გამსაზღვრელი ფაქტორი საქონლის მიღების დროა. ცნობილია შემთხვევები, როდესაც მიწოდებაში შეყოვნების გამო, მომხმარებლის სატრანსპორტო ხარჯები შენაძენის ღირებულების 70%-ს შეადგენდა.

სამწუხაროდ მსგავსი სიტუაცია კომპანია СнМ Авто-შიც შეიქმნა. მიუხედავად იმისა, რომ მათი ფასები დარგში არსებულ ფასებთან შედარებით ნაკლები იყო, საწყობიდან მიწოდების შეყოვნების გამო, წვრილი საბითუმო მყიდველები ხშირად უარს ამბობდნენ შეკვეთაზე და გადახდილი თანხების დაბრუნებას ითხოვდნენ. ამგვარად კომპანია თანხებსა და კლიენტებს კარგავდა.

კომპანიის კომპლექსური განვითარების გეგმის თანახმად, რომელიც 2000 წლის დასაწყისში დამტკიცდა, 2002 წლის შუა პერიოდისთვის საწყობიდან მიწოდებები მიმდინარე პერიოდთან შედარებით 2-ჯერ უნდა გაზრდილიყო, ხოლო 2005 წლის შუა პერიოდისთვის - 6-ჯერ. აღნიშნულის რეალიზების პროექტის შემუშავების ვადად 2001 წლის 1 ივლისი დადგინდა, წინასაპროექტო მომზადების ვადად - 2002 წლის 1 ივლისი. პროექტის რეალიზების ვადად 10 წელი განისაზღვრა.

პროექტი კომპანია СнМ Авто-ში 1995 წლიდან არსებული სასაწყობო სისტემის რეინჟინერინგს ითვალისწინებდა. მისი რეალიზების შედეგები შრომატევადობის შემცირება, გაყიდვების მოცულობის ზრდა, თვითღირებულების შემცირება და საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესება უნდა ყოფილიყო. რეინჟინერინგის ობიექტი კომპანიის მთავარი ოფისიდან ტერიტორიულად დაშორებული სპეციალიზებული სტრუქტურული ერთეული - კომპანია СнМ Авто -ს მთავარი საწყობი და მასში მიმდინარე პროცესები იყო.

მოთხოვნები ინჟინერინგის პროექტის დამუშავებისა და რეალიზაციისადმი

შესაბამისმა ანალიზმა აჩვენა, რომ კომპანიის არსებული მთავარი საწყობიდან გადატვირთვების რაოდენობის მაქსიმალური გაზრდა ფაქტობრივად მხოლოდ 60%-ით არის შესაძლებელი, ისიც მხოლოდ საწყობში დასაქმებული პერსონალის რიცხვის გაზრდით. ძირითადი საწყობის გამგის სამსახურებრივი ბარათიდან დასაბუთებულად გახდა ცნობილი, რომ მიუხედავად იმისა, რომ საქონელს არსებული ფართობის მხოლოდ 75% უკავია, ამ მაჩვენებლის ორმაგი და შემდგომში 6-ჯერ ზრდა მხოლოდ სასაწყობო ფართობის შესაბამისი მატების ან მთავარი საწყობის მუშაობის ახალ ტექნოლოგიაზე გადასვლის ხარჯზეა შესაძლებელი.

მაგრამ სასაწყობო ფართობის ორჯერ და შემდგომში 6-ჯერ მატება მთელი მიმართულების რენტაბელურობის შემცირებას გამოიწვევდა, რაც, კომპანიის მარკეტოლოგების აზრით, მნიშვნელოვნად შეამცირებდა მოცემული მიმართულებისა და მთლიანად საწარმოს კონკურენტუნარიანობას.

ამ მოსაზრებიდან გამომდინარე და კომპანიის განვითარების კომპლექსური გეგმის შესაბამისად, საწარმოს გენერალურმა დირექტორმა გამოსცა ბრძანება და აღმასრულებელ დირექტორს ბ-ნ სინცოვს დაავალა კომერციულ დირექტორსა და მთავარი საწყობის მმართველთან ერთად, მარკეტინგის განყოფილებასთან თანამშრომლობით შეემუშაებინათ ამ პრობლემის გადაჭრის გზები. შექმნილმა საინიციატივო ჯგუფმა განიხილა რამდენიმე ვარიანტი, რომელთა შორის იყო სასაწყობე ფართობის გაზრდა, ძირითადი საწყობის ადგილმდებარეობის შეცვლა, გამოყენებული აღჭურვილობის შეცვლა, სასაწყობე ფართობის რეკონსტრუქცია და სხვ. მათგან შეირჩა ყველაზე პერსპექტიულები, რომლებიც დააკმაყოფილებდნენ საწარმოს კომპლექსური განვითარების გეგმას და შედგენილ იქნა რეინჟინერინგის პროექტის მეშვეობით სარეალიზაციო გადაწყვეტილებების ჩამონათვალი:

- მთავარი საწყობის ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლა;
- საწყობის მუშაობის ავტომატიზაცია;
- დამცავი ღონისძიებების ეფექტურობის გაზრდა.

საინიციატივო ჯგუფის აღნიშნული გადაწყვეტილებების შესასრულებლად სააქციო საზოგადოება ЦНИТИ-სთან (სამცენიერო-კვლევით-ტექნოლოგიური ცენტრალური ინსტიტუტი), 2001 წლის 1 თებერვალს დაიდო ხელშეკრულება ავტომატური სასაწყობე კომპლექსის დაპროექტებასა და დამზადებაზე. აღნიშნული კომპლექსი სრულ შესაბამისობაში უნდა ყოფილიყო საწარმოს განვითარების კომპლექსურ გეგმასთან, ჰქონოდა მუშაობის არანაკლებ ათწლიანი რესურსი, ყოფილიყო ექსპლუატაციისას მარტივი და მისი განხორციელების ღირებულებას არ უნდა გადაეჭარბებინა კომპანია СнМ Авто-ს მიერ შექმნილი განვითარების ფონდის მოცულობისთვის, რაც ხელშეკრულების გაფორმების მომენტში 350 000\$ შეადგენდა.

კომპანიის ცენტრალური საწყობის მუშაობის არსებული სისტემა

როგორც ზემოთ უკვე აღინიშნა, კომპანიის მუშაობაში სათანადო და მაკომლექტებელი ნაწილებით ვაჭრობის მიმართულებით, მნიშვნელოვანი მომენტია მსხვილ-საბითუმო გარიგებები შეკვეთებით 10 000\$-ზე ზევით და წვრილ-საბითუმო გარიგებები შეკვეთებით 1000\$-დან. ამასთან, მთელი ასორტიმენტი შეიძლება დაიყოს ორ დიდ ჯგუფად:

- მსხვილი გაბარიტული საქონელი, მაგალითად, ბორბლები, მინები, ძრავები;
- წვრილი საქონელი, მაგალითად, ღვედები, ჭანჭიკები და ა.შ.

ცენტრალური საწყობის არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურა ასახულია 1-ელ ნახაზზე. საწყობში მუშაობს 42 ადამიანი, რომელთა საშუალო ხელფასი 4 200 რუბლს შეადგენს. მათ შორის 4 დაცვის თანამშრომელია, რომლებიც კომპანიის დაცვის უფროსს ექვემდებარებიან.

კიდევ უფრო ართულებდა ფორმირებული შეკვეთის გადატვირთვის საწყობისთვის გადაცემას, რადგანაც ბაღებდა გაუგებრობებს შეკვეთის კომლექტაციისას. ამიტომ ფაქტობრივად, თითოეულ ამწყობს დღეში არაუმეტეს 4-5 შეკვეთის ფორმირება შეეძლო. სამუშაო დღის დამთავრებისას მათ ხშირად უწევდათ ნაწილობრივად შევსებული შეკვეთით დატვირთული ურიკების დატოვება გასასვლელებში, ვინაიდან გადატვირთვის საწყობი უარს ამბობდა დაუსრულებელი შეკვეთის მიღებასა და დროებით შენახვაზე. ასეთი სიტუაცია იწვევდა კადრების დენადობას, ასევე ხშირი იყო დატაცების ფაქტები.

სიახლის კომლექსური დახასიათება

ტექნიკური და ორგანიზაციული ასპექტები

ხაზგასმელია, რომ რეინჟინერინგის პერიოდის დასაწყისში ООО СнМ Авто სულაც არ იდგა უფსკრულის პირზე და შემდგომი განვითარების მნიშვნელოვანი პერსპექტივაც ჰქონდა. მაგრამ მიუხედავად ამისა, მისი ხელმძღვანელობა ხედავდა განვითარების ხელშემშლელი პრობლემების გაჩენის გარდაუვალობას მომავალში, რის გამოც მიიღო გადაწყვეტილება, მიემართა რეინჟინერინგისთვის - ბიზნესპროცესების ხელახალი რადიკალური დაგეგმვისთვის. იმას, რომ აღინიშნებოდა მოვლენათა ფსკვების ღრმა გარდაქმნა და არა ზედაპირული ცვლილებები, 1-ელ ცხრილში ჩამოთვლილი ნიშნები ადასტურებს.

ცხრილი 1.

პარამეტრი	პარამეტრის მნიშვნელობა
ცვლილებების დონე	რადიკალური
საწყისი წერტილი	«სუფთა ფურცელი»
ცვლილებების სიხშირე	ერთდროული
საჭირო დრო	ხანგრძლივი
მიმართულება	ზევიდან ქვევით
მოცულობა	ფართო
რისკი	მაღალი
ძირითადი საშუალება	ინფორმაციული ტექნოლოგიები
ცვლილების ტიპი	სტრუქტურული

ჩანაფიქრის რეალიზებისთვის საჭირო გახდა არსებული ყველა სტრუქტურისა და პროცედურის უარყოფა და სამუშაოების შესრულების სრულიად განსხვავებულ ხერხებსა და მიდგომებზე გადასვლა, რომელთა ტექნიკური და ორგანიზაციული ასპექტები აღწერილია ქვემოთ.

ტექნიკური ასპექტი. შემსრულებელმა ЦНИТИ-მ, 2001 წლის 1 მარტისთვის დაასრულა საცდელ-საკონსტრუქტორო და საპროექტო-საკონსტრუქტორო სამუშაოები და კომპანია СнМ Авто-ს სრულად წარუდგინა საჭირო დოკუმენტაცია სასაწყობე მეურნეობის ავტომატიზებულ კომპლექსზე, რომელიც მოიცავდა კონვეიერს, დაცვის და

საინფორმაციო სისტემებს, რომელთა ძირითადი მახასიათებლები მოყვანილია მე-2 ცხრილში.

ცხრილი 2. ძირითადი მახასიათებლები

№	დახასიათება	ერთეული	მნიშვნელობა		
			საწყობის კონვეიერი	დაცვის სისტემა	საინფორმაციო სისტემა
1.	გასაყიდი ღირებულება	ათასი დოლარი	150	45	80
2.	მუშა პერსონალი	ადამიანი	4	2	2
3.	მომსახურე პერსონალი	ადამიანი	2	1	1
4.	მუშაობის ვადა	წელი	10	10	10
5.	მოხმარებული სიმძლავრე სრული დატვირთვისას	კვტ/სთ	3,4	0,5	0,6
6.	დაკავებული ფართობი, საწყობის არსებულ ფართობში	%	30	—	5
7.	დაკავებული სასაწყობე ფართობის სასარგებლო გამოყენების კოეფიციენტი	%	90	—	—
8.	მუშაობის ვადა სრულ გაცვეთამდე	წელი	30	—	—

მოცემული სასაწყობე კომპლექსის საფუძველია საწყობის კონვეიერი, რომელიც ოთხბაზიანია, სადაც სამი ხაზი საქონლის შენახვისა და აღრიცხვისათვის არის განკუთვნილი, ხოლო მეოთხე - სამივეს გაერთიანებისა და საქონლის მიღება-გატანისთვის. საქონლის შენახვისა და აღრიცხვისათვის განკუთვნილი ხაზები შედგება სტელაჟებად გაერთიანებული სპეციალიზებული სექციებისაგან, რომლებიც სპეციალური მანიპულატორითაა აღჭურვილი. სტელაჟებად გაერთიანებულ სექციებს უნარი აქვს შეიცვალოს სიგრძე და სიგანე და ავტომატურად მოერგოს ნებისმიერ საქონელს. ეს სტელაჟი ნებისმიერ მომენტში სასარგებლო ფართობის 100%-ით გამოყენების შესაძლებლობას იძლევა, სექციების დამატების ან პირიქით, ზედმეტის მოხსნის მეშვეობით. სექციების გაერთიანებით შესაძლებელია ნებისმიერი კონფიგურაციის სტელაჟების მომზადება და საწყობის სასარგებლო ფართობის სრულად გამოყენება. დამონტაჟებული სტელაჟები პერიმეტრის გასწვრივ გამჭვირვალე დამცავი ეკრანით არიან შემოსაზღვრული, იცავს მათზე განლაგებულ საქონელს არასანაღებელი კონტაქტისგან და ვიზუალური კონტროლის შესაძლებლობასაც იძლევა.

მანიპულატორი ორ ურთიერთსაწინააღმდეგო რეჟიმში მუშაობს, რაც სექციების საქონლით შევსებისა და აგრეთვე მისი გარკვეული რაოდენობის აღების შესაძლებლობას იძლევა. მაგრამ ამ მექანიზმს ზუსტი და უმტყუნო მუშაობა საქონლის წონათა მხოლოდ გარკვეულ დიაპაზონში შეუძლია. ამიტომ ყველაზე წვრილი საქონლისათვის, რომლის გატანაც დიდი რაოდენობით ხდება, სამი სტელაჟისგან შემდგარი ცალკე კონსტრუქცია გამოიყენება. მის გამოსავალზე გათვალისწინებულია წინასწარი შეფუთვა და შესაბამისი მარკირება.

სტელაჟებიდან გატანილი ის საქონელი, რომელიც ერთიან შეკვეთას შეადგენს, მეოთხე ხაზზე გადადის, სადაც მას შეკვეთის შესაბამის ურიკა-კონტეინერში ფუთავენ. ერთდრულად შეიძლება ათი ასეთი ურიკის შევსება. კონტეინერის დაკომპლექტების

შემდეგ გაისმის შესაბამისი ხმოვანი სიგნალი, რაც ნიშნავს, რომ შეიძლება მომხმარებლისთვის შეკვეთის გადაცემის დაწყება.

საქონლის დასაწყობების შემთხვევაში, შემოსულ საქონელს პირდაპირ ყრიან უშუალოდ კონვეიერის ლენტებზე, რომელთა მეშვეობით ის შესაბამის სტელაჟს მიეწოდება და მანიპულატორი მას სათანადო სექციაში ათავსებს.

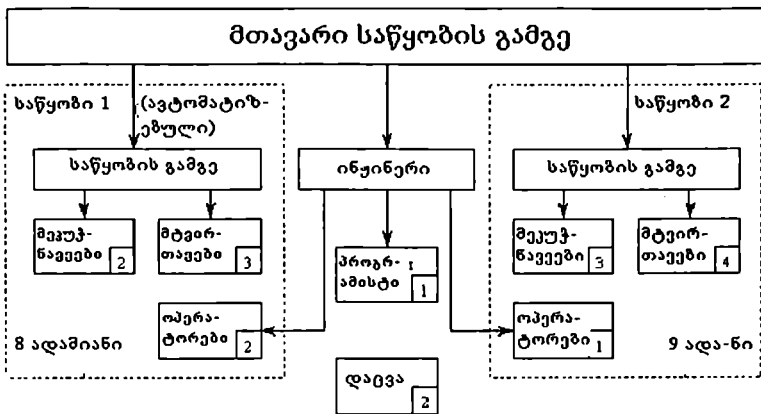
კონვეიერის ყველა აგრეგატის და კვანძის შეთანხმებულ მუშაობასა და მდგომარეობის თვლავურისმილდენებას უზრუნველყოფს საინჟინერინგო-საკომუნიკაციო სისტემა, რომელიც აგრეთვე საქონლის მოძრაობას და შენახვასაც აკონტროლებს. ამ სისტემას აქვს სპეციალიზებული მონიტორი, რომელიც ასახავს მის მდგომარეობას და მართვის პულტი, რომელიც მასზე ზემოქმედების შესაძლებლობას იძლევა. სპეციალური ქსელური ინტერფეისი უზრუნველყოფს მის თავსებადობას კომპანიის სათავო ოფისთან დაკავშირებულ პერსონალურ კომპიუტერთან.

ასეთი სისტემა ხუთი სხვადასხვა შეკვეთის ერთდროული კომპლექტაციის, ანუ ხუთი ლენტიდან შემოსული ერთგვაროვანი ან არაერთგვაროვანი საქონლის ერთდროული მიღების შესაძლებლობას იძლევა. როგორც მიღებისას, ისე გაცემისას ხორციელდება საქონლის რაოდენობრივი კონტროლი, რომლის მონაცემები ან მონიტორს მიეწოდება, ან კომპიუტერს, რომელიც ბეჭდავს შესაბამის ზედღებულებს საქონლის მიღების ან გაცემის მიხედვით.

დაცვისა და უსაფრთხოების სისტემა შედგება ვიდეოდაკვირვების 3 კამერისგან, რომელთა რაოდენობის 20-მდე გაზრდაც შეიძლება, და 3 მონიტორისაგან, რეალური დროის რეჟიმში უწყვეტი ვიდეოჩაწერის მოწყობილობისგან, ასევე დამოუკიდებელი კვების მქონე სიგნალიზაციის პულტისგან, რომელიც პირდაპირი რადიოკავშირითაა დაკავშირებული პოლიციის უახლოეს განყოფილებასთან.

ორგანიზაციული ასპექტი

მთავარი საწყობის ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა მოცემულია მე-3 ნახაზზე. ის მთავარი საწყობის არა სამ, როგორც ადრე იყო, არამედ 2 საწყობად დაყოფას გულისხმობს. პირველი საწყობი განკუთვნილია მცირე ზომისა და წონის საქონლის შენახვისა და გაცემისთვის. ხოლო მეორეში ყველა ის საქონელი ინახება, რომელთა წონაც 5კგ-ს აღემატება. ასეთი საქონელი, როგორც წესი, მსხვილგაბარიტიანია, შესაბამისად აღვილია მისი ხელით დათვლა და არ იწვევს შეფერხებებს გადატვირთვისას. ამიტომ გადატვირთვის საწყობიც აღარ არის საჭირო: საქონელი დაკომპლექტდება და გადაიტვირთება უშუალოდ შემნახველი საწყობებიდან კლიენტის თანდასწრებით.



22 ადამიანი

ვიდეოკამერების არსებობისას საწყობების გამოსასვლელებთან აღარ არის საჭირო საწყობში დაცვის თანამშრომლების ყოფნა, რაც მათი რიცხვის ორამდე შემცირების შესაძლებლობას იძლევა.

მუშების სიითი რაოდენობის 6-დან 7-მდე გაზრდის მიუხედავად, ფაქტობრივად მათი შემცირებაც მოხდა, ვინაიდან საჭირო აღარ არის 10 საქონლის შემკრები. თითო საწყობიდან თითო მუშა კლიენტებს დაეხმარება მიღებული საქონლის დატვირთვაში.

დანარჩენი მუშები მეკუჭნავეებთან ერთად მონაწილეობას იღებენ შეკვეთების კომპლექტაციასა და ტრანსპორტირებაში, რაც მეკუჭნავეთა ფიზიკურ დატვირთვას ამცირებს. აღსანიშნავია, რომ №1 საწყობის მუშები უნდა იყვნენ მაღალკვალიფიციურნი, მათ გავლილი უნდა ჰქონდეთ მომზადება, რათა შეძლონ კონვეიერის მომსახურება, შესაბამისად მათი ხელფასიც უფრო მაღალი უნდა იყოს, ვიდრე №2 საწყობში მომუშავე მუშებისა. მაგრამ საქონლის მიღებისას ორივე საწყობის მუშები შეძლებისდაგვარად ერთად იმუშავენ.

მეკუჭნავეთა რიცხვი 12-დან 5-მდე შემცირდა. მეკუჭნავეები, არიან რა მატერიალურად პასუხისმგებელი პირები, პირადად მონაწილეობენ შეკვეთის კომპლექტაციასა და მომხმარებლისთვის გადაცემაში, ხოლო მუშები მათ ფიზიკურად ეხმარებიან. საწყობის თანამშრომლები ადგილზევე გადასცემენ შეკვეთას კლიენტს, შედეგად აღმოიფხვრება არასწორი და არასრული დაკომპლექტების პრობლემები, ასევე დანაკლისის, ერთი და იმავე დასახელების, მაგრამ სხვადასხვა ხარისხის საქონლის ერთდროულად სიჭარბისა და ნაკლებობის პრობლემები.

ამავდროულად შეიქმნა ახალი ფუნქციური სტრუქტურა ინჟინრის ხელმძღვანელობით, რომლის უშუალო დაქვემდებარებაშია პროგრამისტი და 3 ოპერატორი. ინჟინერი პასუხისმგებელია სასაწყობო მეურნეობის ავტომატიზებული კომპლექსის გაშვებულ მუშაობაზე. ახალი სამსახური ერთეულის - პროგრამისტის შემოღება მთლიანად გამოიწვევას ისეთ სიტუაციებს, რომლებიც ხშირი იყო ადრე, როდესაც კომპიუტერულ სისტემაში ხარვეზებისა და დიბაზის უწყველად სპეციალისტის ლოდინი, რომელიც მოდიოდა კომპანიის სათავო ოფისიდან. ამასთანავე პროგრამისტის აკონტროლებს საწყობის მთავარ კომპიუტერსა და სათავო ოფისის კომპიუტერს შორის კავშირს, რომლის საშუალებითაც ხდება მათ შორის ინფორმაციის გაცვლა. რის

შედეგადც სრულად გადაიჭრება საკითხი საწყობში საქონლის ფაქტობრივი მდგომარეობისა და სათავო ოფისის მონაცემების შესაბამისობის შესახებ.

საწყობებში მომუშავე ოპერატორები საქონლის მიღებისას კომპიუტერში შეიტანენ ინფორმაციას ფაქტობრივად მიღებული საქონლის შესახებ, ხოლო საქონლის გადატვირთვისას შემოწმებენ მიღებული შეკვეთის შესაბამისობას საქონლის გადატვირთვის შესახებ ზედნადებთან. ასევე გამოუწერენ კლიენტებს მათ მიერ გატანილ საქონლზე შესაბამის დოკუმენტებს და ანგარიშ-ფაქტურებს. შედეგად, რაიმე გაუგებრობისას კლიენტს არ მოუწევს დოკუმენტების შესასწორებლად სათავო ოფისში წასვლა, რადგან ყველა საკითხი შეიძლება მოგვარდეს ადგილზე მთავარი საწყობის გამგებთან ერთად.

ამგვარად, მთავარი საწყობის ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურით საწყობში დასაქმებული იქნება სულ 22 ადამიანი, ნაცვლად 42-ისა და კლიენტებთან მუშაობა წარიმართება შემდეგნაირად:

მას შემდეგ, რაც კლიენტი კომპანიის სათავო ოფისში გაანაღდებს შეკვეთას, გადაეცემა თითოეული საწყობიდან საქონლის მისაღები ზედნადებები ცალ-ცალკე. ამავდროულად მთავარი საწყობის კომპიუტერში აისახება შესაბამისი საერთო შეკვეთა საქონლის გადატვირთვაზე. სანამ კლიენტი მივა საწყობამდე, მისი შეკვეთა სასაწყობო კომპლექსის ავტომატიზებულ სისტემაში შედის. როდესაც კლიენტი №1 საწყობის გამგეს წარუდგენს ზედნადებს საქონლის მიღებაზე, ოპერატორი სისტემის მეხსიერებაში მოიძიებს შესაბამის განაცხადს, რომლის საფუძველზეც ავტომატიზებული კომპლექსი, კლიენტის თანდასწრებით, აყალიბებს მოცემულ შეკვეთას, ოპერატორი ბეჭდავს გადატვირთვის დოკუმენტებს, მტვირთავი კი ეხმარება მას საქონლის დატვირთვაში. ყველაფერ ამას არაუმეტეს 30 წუთი სჭირდება. იგივე მოხდება, როცა კლიენტი №2 საწყობში მივა, იმ განსხვავებით, რომ მუშა აიღებს ურიკას და საწყობის თანამშრომელთან, ამწყობების გარეშე დააკომლექტებს შეკვეთას კლიენტის თანდასწრებით.

იმ შემთხვევაში, თუ კლიენტმა საქონელი ერთდროულად ორივე საწყობიდან უნდა მიიღოს, მისი სურვილისამებრ ერთ-ერთი ოპერატორი სისტემის მეშვეობით დაუკავშირდება მეორე საწყობის ოპერატორს, რის შედეგადაც მეორე საწყობშიც მყისვე დაიწყებენ შეკვეთის ფორმირებას და კლიენტი არ დაკარგავს მისთვის პირფას დროს.

ამასთან, დაცვის თანამშრომლები საწყობების გამოსასვლელებთან დამონტაჟებული ვიდეოკამერების მეშვეობით საქონლის საწყობიდან არასანქცირებული გატანის მუდმივ კონტროლს ახორციელებენ. დანაკლისის აღმოჩენისას დამნაშავეს გამოსავლენად საკმარისი იქნება ვიდეოჩანაწერის ნახვა.

ეკონომიკური ასპექტები: დანახარჯები, ეფექტურობის დასაბუთება, დისკონტრირება და უკუგება, შემოსავლიანობა და რენტაბელურობა

რიენჟინირინგის პროექტის განხორციელების შედეგად გაყიდვების მოცულობის მოსალოდნელი ზრდა წარმოდგენილია მე-3 ცხრილში.

ცხრილი 3. მაჩვენებლების მოსალოდნელი ცვლილება

ეტაპი	ვადები	მაჩვენებლები		
		შეკვეთების რაოდენობა წელიწადში (ათასი)	მოცულობის გაზრდა წელიწადში (ათასი დოლარი)	სასაწყობო კომპლექსის დატვირთვა, %

0	01.06.2005-მდე	11,5	4 120	—
I	2005 -დან 2008-მდე	23	7 787	35
II	2008-დან 2014-მდე	69	18 540	100

მოცემული პროექტის რეალიზება მნიშვნელოვან კაპიტალდანახარჯებს მოითხოვს, ამიტომ მისი ეფექტიანობის შესაფასებლად საჭირო გახდა გასაწევი ხარჯების დეტალური ანალიზის ჩატარება. ამისთვის ყველა ხარჯი გაიყო ორ ჯგუფად: ერთჯერად ინვესტიციებად, რომლებიც წინასაპროექტ მომზადებას უკავშირდება და მიმდინარედ, რომლებიც პროექტის მუშაობას უზრუნველყოფენ. გარდა ამისა, აუცილებელია პერსონალის სწავლება, რათა მათ ახალ ტექნოლოგიებთან მუშაობა შესძლონ.

აუცილებელი ერთჯერადი ინვესტიციები მე-4 ცხრილშია ასახული და ОАО ЦНИТИ მომსახურებასაც მოიცავს. მათი ჯამური ოდენობაა 348 100 USD, რაც არ აჭარბებს პროექტის რეალიზებისთვის ჩამოყალიბებულ კომპანიის განვითარების ფონდის მოცულობას.

ცხრილი 4. დანახარჯები პროექტის რეალიზაციაზე

მაჩვენებელი	თანხა, დოლარები
მოწყობილობის ღირებულება	275 000
სარემონტო-სამშენებლო სამუშაოები	9 000
მოწყობილობის მოტანა	5 500
მოწყობილობის მონტაჟი	13 750
პერსონალის შერჩევა და სწავლება	3 850
საკონსულტაციო მომსახურების ანაზღაურება	1 000
დროებითი საწყობის არენდა	40 000
სულ:	348 100

ვინაიდან კომპანიის განვითარების კომპლექსური გეგმით ახალი სასაწყობე კომპლექსი ექსპლუატაციის დაწყებიდან პირველი სამი წლის განმავლობაში მხოლოდ 35%-ით იქნება გამოყენებული, მიმდინარე დანახარჯები შეიძლება დაიყოს როგორც:

- მუდმივი – არაა დამოკიდებული წარმოების მოცულობაზე. წარმოდგენილია მე-5 ცხრილში;
- ცვლადი – წარმოების მოცულობაზე პირდაპირ დამოკიდებული. წარმოდგენილია მე-5 ცხრილში;
- პირობითად მუდმივი – გარკვეულ მომენტამდე არაა დამოკიდებული წარმოების მოცულობაზე, ხოლო შემდეგ გადადის ახალ დონეზე. წარმოდგენილია მე- 6 ცხრილში.

ცხრილი 5.მუდმივი და ცვლადი დანახარჯების სტრუქტურა

მაჩვენებელი	საზომი ერთეული	მნიშვნელობა
მუდმივი დანახარჯები:		
ხელმძღვანელების ხელფასი	დოლარი წელიწადში	8 000
მოწყობილობის ამორტიზაცია	დოლარი წელიწადში	27 500
მუდმივი დანახარჯები სულ:	დოლარი წელიწადში	35 500
ცვლადი დანახარჯები:		
პერსონალის ხელფასი	% გადატვირთული პროდუქციის მოცულობიდან	1
შესასყიდი ღირებულება	% გადატვირთული პროდუქციის მოცულობიდან	67
ცვლადი დანახარჯები სულ:	% გადატვირთული პროდუქციის მოცულობიდან	68

პროექტის მიხედვით გათვალისწინებულია უკვე არსებული საწყობების გამოყენება და რეინჟინირინგის პროექტი არანაირ გავლენას არ ახდენს არსებულ საიჯარო გადასახადზე, ამიტომ საწყობის ქირაობის თანხა მუდმივი დანახარჯების გაანგარიშებებში მხედველობაში არ მიიღება.

როგორც ტექნიკური ნაწილიდან ჩანს (იხ. ცხრილი2), მოწყობილობის ექსპლუატაციის ვადაა 10 წელი, ამიტომ წლიური ამორტიზაცია იანგარიშება ფორმულით:

$$A.M = \frac{C_a}{T_s} = \frac{275\,000}{10} = 27\,500\,USD,$$

სადაც $A.M$ მოწყობილობის ამორტიზაცია;

C_a – მოწყობილობის ღირებულება;

T_s – ექსპლუატაციის დრო, წლები.

ამასთან ამორტიზაციის ხარჯის დარიცხვა მოხდება მოწყობილობის ექსპლუატაციის პირველი წლიდან.

ცვლადი დანახარჯები მოიცავს საწყობის თანამშრომლებისა და მუშების ხელფასს, ასევე მაკომპლექტებელი და სათადარიგო ნაწილების შესასყიდი ღირებულებას. გაანგარიშების გამარტივებისათვის ცვლადი დანახარჯები მე-5 ცხრილში მოცემულია პროცენტულად მოსალოდნელი გადატვირთული პროდუქციის მოცულობის მიმართ.

ცხრილი 6.პირობითად მუდმივი დანახარჯების სტრუქტურა.

ეტაპი	ელექტროენერგია, დოლარი წელიწადში	რემონტი და მოწყობილობის მომსახურება, დოლარი წელიწადში	სულ, დოლარი წელიწადში
-------	----------------------------------	---	-----------------------

I	2 730	7 100	9 830
II	7 800	21 000	28 800

რეინჟინირინგის პროექტის ეფექტიანობის შეფასება . პროექტის ეფექტიანობა სხვადასხვა თვალსაზრისით უნდა შეფასდეს. ეკონომიკური ეფექტიანობის ძირითადი განმსაზღვრელებია:

- წმინდა დისკონტირებული შემოსავალი (ЧДП);
- გამოსყიდვის ვადა;
- პროექტის შემოსავლიანობის და რენტაბელობის ინდექსი;
- მომგებიანობის შიდა ნორმა;
- პროექტის უზარალობის წერტილის გამოთვლა.

ძირითადი მაჩვენებლები, რომლებიც საჭიროა პროექტის ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის, მოყვანილია მე-7 ცხრილში:

ცხრილი 7. პროექტის ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის საჭირო ძირითადი მაჩვენებლები

მაჩვენებელი	საზომი ერთეული	მნიშვნელობა
ერთჯერადი დანახარჯები (მე-4 ცხრილის ბოლო სტრიქონი)	ათასი დოლარი	348,1
მოწყობილობის მუშაობის ვადა (ცხრილი 2, სტრ.4)	წელი	10
გადატვირთული პროდუქციის მოცულობა		
I ეტაპი (ცხრილი 3, სტრ.2)	ათასი დოლარი	7 787
II ეტაპი (ცხრილი 3, სტრ.3)	ათასი დოლარი	18 540
მუდმივი დანახარჯები (ცხრილი 5, სტრ.3)	ათასი დოლარი	35,5
ამორტიზაცია (ცხრილი 5, სტრ.2)	ათასი დოლარი	27,5
ცვლადი დანახარჯები (ცხრილი 5, სტრ.6)	% გატვირთებიდან	68
პირობითად მუდმივი დანახარჯები:		
I ეტაპი (ცხრილი 6, სტრ. 1)	ათასი დოლარი	9,83
II ეტაპი (ცხრილი 6, სტრ. 2)	ათასი დოლარი	28,8
შეკეთების წლიური მოცულობა		
I ეტაპი (ცხრილი 3, სტრ.2)	ათასი ცალი	23
- პროექტის რეალიზაციის I წელი	ათასი ცალი	6
II ეტაპი (ცხრილი 3, სტრ.3)	ათასი ცალი	69
სავალუტო დეპოზიტი	%	9
პროექტის რისკის დონე	%	35
ინფლაცია სავალუტო ბაზარზე	%	11

დისკონტირების კოეფიციენტის (d) გამოთვლისათვის გამოვიყენებთ ფორმულას:

$$d = a + b + c$$

სადაც a ალტერნატიული დაბანდებების მომგებიანობაა;

b – რისკზე პრემიის დონე;

c – ინფლაციის დონე.

მოცემულ პროექტში ალტერნატიული დაბანდებების სახით აღებულია საშუალო საბანკო სადეპოზიტო პროცენტი - 9%.

რისკზე პრემიის დონე გაიანგარიშება ინოვაციის საშუალო კლასის მიხედვით, რომელიც განისაზღვრება მე-8 ცხრილის საფუძველზე შემდეგი ფორმულით:

$$\bar{K} = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{n}$$

სადაც $\bar{K}$ ინოვაციის საშუალო კლასია;

k_i – ინოვაციის სირთულის კლასის i -ური კლასიფიკაციური ნიშანი (i -სტრიქონი 8 ცხრილის);

n – კლასიფიკაციური ნიშნების რაოდენობა.

ამგვარად, მე-8 ცხრილის თანახმად:

$$\bar{K} = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{n} = \frac{89}{17} = 5,23$$

მაშინ, მე-9 ცხრილის შესაბამისად, როდესაც $\bar{K} = 5,23 \approx 6$, პარამეტრი b იქნება 10 %. მაგრამ, რადგან მოცემული გრძელვადიანი პროექტის განხორციელება, რომელსაც არსებითი ცვლილებები შეაქვს მუშაობის არსებულ ტექნოლოგიაში, დაკავშირებულია დიდ რისკთან, ამიტომ შემდგომ გაანგარიშებებში რისკზე პრემიას 35 %-ს ავიღებთ.

სააგენტო PBI⁵ მონაცემებით წლიური ინფლაციის დონე 2000 წ. იყო 11%. ამიტომ შემდგომ გაანგარიშებებში გამოვიყენებთ ინფლაციის-დონის 11% მაჩვენებელს.

ამგვარად, დისკონტირების კოეფიციენტის მნიშვნელობა, მოცემული პროექტის ეკონომიკური ეფექტიანობის გაანგარიშებისათვის იქნება:

$$d = a + b + c = 9\% + 35\% + 11\% = 55\%$$

ცხრილი 8. ინოვაციების კლასიფიკაცია რისკების ჯგუფების მიხედვით.

№	ჯგუფებად დაყოფის ნიშნები	ნიშნების მნიშვნელობები, რომლებიც განსაზღვრავენ რისკის ჯგუფს	კლასი
1.	სიახლის შინაარსი	ახალი ტექნოლოგია (მეთოდი)	6
2.	ნოვაციის ტიპი (სიახლის შექმნის სფერო)	საწარმოო ფირმები და განყოფილებები	7
3.	ნოვაციის ტიპი (ცოდნის და ფუნქციის სფერო)	ორგანიზაცია და მართვა	4
4.	ინოვაციის ტიპი (სიახლის სფერო)	საწარმოო რგოლები	6
5.	ინოვაციის დონე	ფირმის განყოფილება	7

⁵ "РосБизнесКонсалтинг" - წამყვანი რუსული კომპანია, რომელიც მუშაობს მასშტაბისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროში.

№	ჯგუფებად დაყოფის ნიშნები	ნიშნების მნიშვნელობები, რომლებიც განსაზღვრავენ რისკის ჯგუფს	კლასი
6.	სიახლის ტერიტორიული მასშტაბი	მთელი ქვეყანა	6
7.	სიახლის გავრცელების მასშტაბი	ერთჯერადი რეალიზაცია	5
8.	რადიკალურობის დონე (სიახლის)	გამოგონება, ახალი დამუშავებები	4
9.	ცვლილებების სიღრმე	კომპლექსური	4
10.	სიახლის მიზეზი (ინიციატივა)	წარმოების მოთხოვნილებები	5
11.	მოთხოვნა ახალ პროდუქტზე	ზრდის დაჩქარება G_1	3
12.	საქონლის სასიცოცხლო ციკლის მრუდის სახე	ტიპური, კლასიკური მრუდი	1
13.	საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპი (ტიპიურ მრუდზე)	ზრდა	4
14.	ტექნოლოგიების ცვალებადობის დონე	"ნაყოფიერი" ტექნოლოგია	5
15.	ტექნოლოგიის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპი	დაზადება E	8
16.	ორგანიზაცია-ინოვაციური სასიცოცხლო ციკლის ეტაპი	ფორმირება	6
17.	ინოვაციური პროცესის ხანგრძლივობა	გრძელვადიანი (3 წელზე მეტი)	8

სტრიქონების ჯამი:

89

ცხრილი 9. ინოვაციის საშუალო კლასისა და რისკზე საშუალო პრემიის თანაფარდობა.

ინოვაციის საშუალო კლასი	1	2	3	4	5	6	7	8
პრემია რისკზე, %	0,0	0,5	1,0	2,0	5,0	10,0	20,0	50,0

მოცემული პროექტის წმინდა დისკონტირებული ღირებულების განსაზღვრისათვის მე-7 ცხრილის მონაცემების საფუძველზე, საჭიროა საერთო მიმდინარე დანახარჯების გაანგარიშება თითოეული პერიოდის მიხედვით. ამისათვის გამოვიყენებთ მე-10 ცხრილის მონაცემებს, რომელიც შეესაბამება მე-3 ცხრილის მონაცემებს, ცვლადი დანახარჯების გასაანგარიშებლად.

ცხრილი 10. მიმდინარე დანახარჯების გაანგარიშება პერიოდების მიხედვით, ათასი დოლარი.

ეტაპი	0	I			II						
პერიოდი	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
გადატვირთული პროდუქციის მოცულობა	0	1 200	4 494	7 787	9 323	10 859	12 395	13 932	15 468	17 004	18 540
ცვლადი დანახარჯები	0	816	3 056	5 295	6 340	7 384	8 429	9 473	10 518	11 563	12 607
მუდმივი დანახარჯები	0	35,5	35,5	35,5	35,5	35,5	35,5	35,5	35,5	35,5	35,5
პირობითად მუდმივი დანახარჯები	0	9,83	9,83	9,83	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8	28,8
სულ	0	861	3 101	5 340	6 404	7 449	8 493	9 538	10 582	11 627	12 672

მიღებული მონაცემების საფუძველზე შესაძლებელია დანახარჯების (ცხრილი 11), პროექტის შემოსავლებისა (ცხრილი 12) და ფულადი სახსრების ნაკადების (ცხრილი 13) გაანგარიშება.

ცხრილი 11. პროექტის დანახარჯები, ათასი დოლარი

ეტაპი	0	I			II						
პერიოდი	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ერთდროული დანახარჯები	348	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
მიმდინარე დანახარჯები	0	861	3 101	5 340	6 404	7 449	8 493	9 538	10 582	11 627	12 672
სულ	348	861	3 101	5 340	6 404	7 449	8 493	9 538	10 582	11 627	12 672

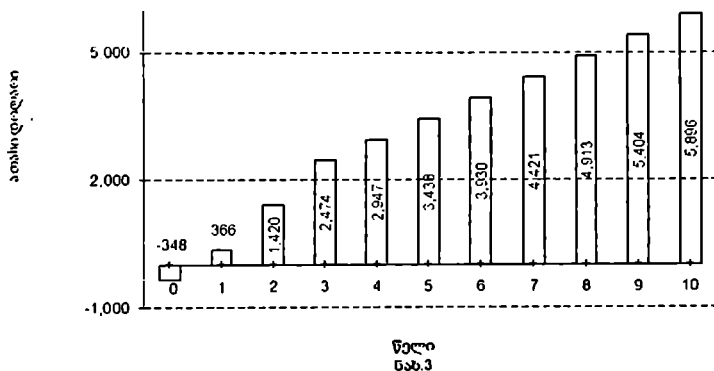
ცხრილი 12. პროექტის შემოსავალი, ათასი დოლარი

ეტაპი	0	I			II						
პერიოდი	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
გადატვირთული პროდუქციის	0	1 200	4 494	7 787	9 323	10 859	12 395	13 932	15 468	17 004	18 540

მოცულობა											
ამორტიზაცია	0	27,5	27,5	27,5	27,5	27,5	27,5	27,5	27,5	27,5	27,5
სულ	0	1 228	4 521	7 815	9 351	10 887	12 423	13 959	15 495	17 031	18 568

ცხრილი 13. ფულადი სახსრების ნაკადები, ათასი დოლარში

ეტაპი	0	I			II						
პერიოდი	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
შემოსვლა	0	1 228	4 521	7 815	9 351	10 887	12 423	13 959	15 495	17 031	18 568
გასვლა	348	861	3 101	5 340	6 404	7 449	8 493	9 538	10 582	11 627	12 672
სულ	-348	366	1 420	2 474	2 947	3 438	3 930	4 421	4 913	5 404	5 896



მე- 13 ცხრილის გაანგარიშებების გრაფიკული გამოსახულება იხ.მე-3 ნახაზზე.

წმინდა დისკონტირებული შემოსავალი (წდშ) (ЧДД) (NPV) იანგარიშება ფორმულით:

$$\text{ЧДД}_n = \sum_{i=1}^n \text{ДД}_i$$

სადაც ДД_i , დისკონტირებული შემოსავალი i - პერიოდისათვის;
 n – პერიოდების რაოდენობა.

დისკონტირებული შემოსავალი i -პერიოდისათვის იანგარიშება ფორმულით:

$$\text{ДД}_i = \left(D_i \times \frac{1}{(1+d)^{i-1}} \right) - \left(R_i \times \frac{1}{(1+d)^{i-1}} \right) = (D_i - R_i) \times \frac{1}{(1+d)^{i-1}}$$

სადაც D_i შემოსავლებია i - პერიოდისათვის;
 R_i - დანახარჯები i - პერიოდისათვის;
 d - დისკონტირების კოეფიციენტი.

ცხრილი 14. წმინდა დისკონტირებული შემოსავალი(წდშ)

ეტაპი	პერიოდი	D_i	R_i	$\frac{1}{(1+d)^{i-1}}$	$\frac{D_i \times 1}{(1+d)^{i-1}}$	$\frac{R_i \times 1}{(1+d)^{i-1}}$	დშ	წდშ
0	0	0	348	1,00	0,00	348,1	-348,10	-348,10
I	1	366	0	0,65	236,24	0	236,24	-111,86
	2	1 420	0	0,42	591,09	0	591,09	479,23
	3	2 474	0	0,27	664,36	0	664,36	1 143,59
II	4	2 947	0	0,17	510,50	0	510,50	1 654,09
	5	3 438	0	0,11	384,30	0	384,30	2 038,39
	6	3 930	0	0,07	283,38	0	283,38	2 321,77
	7	4 421	0	0,05	205,70	0	205,70	2 527,47
	8	4 913	0	0,03	147,46	0	147,46	2 674,93
	9	5 404	0	0,02	104,66	0	104,66	2 779,59
	10	5 896	0	0,01	73,66	0	73,66	2 853,25
სულ		35 209	348		3 201,35	348,1	2 853,25	

ამ ცხრილიდან ჩანს, რომ პროექტის წმინდა დისკონტირებული შემოსავალი დადებითი სიდიდეა, შესაბამისად მოცემული პროექტი ეკონომიკურად ეფექტიანია.

გამოსყიდვის ვადა. პროექტის გამოსყიდვის ვადა აითვლება იმ თარიღიდან, საიდანაც წმინდა დისკონტირებული შემოსავალი იღებს მუდმივად დადებით მნიშვნელობას. მათემატიკურად გამოსყიდვის ვადა იანგარიშება Ψ_{DD} (წდშ) ექსპონენციალური განტოლების ამოხსნისას რეალიზაციის უცნობი პერიოდით (X), ამასთან, Ψ_{DD} მნიშვნელობა ნულის ტოლია ანუ დისკონტირებული შემოსავალი ტოლია (გადაფარა) დისკონტირებული დანახარჯებისა:

$$\sum_{i=1}^X \frac{D_i}{(1+d)^{i-1}} = \sum_{i=1}^X \frac{R_i}{(1+d)^{i-1}}$$

$$\Psi_{DD} = \sum_{i=1}^X \frac{D_i - R_i}{(1+d)^{i-1}} = 0$$

თუმცა პრაქტიკაში გამოიყენება გამოსყიდვის ვადის მიახლოებითი შეფასების მეთოდი:

$$T_{ox} \approx t_x - \frac{\Psi_{DD}}{\Psi_{DD} - \Psi_{DD}}$$

სადაც t_x - პროექტის რეალიზაციის ბოლო პერიოდი, როდესაც დაგროვებული დისკონტირებული შემოსავლის და დისკონტირებული დანახარჯების სხვაობა იღებს უარყოფით მნიშვნელობას;

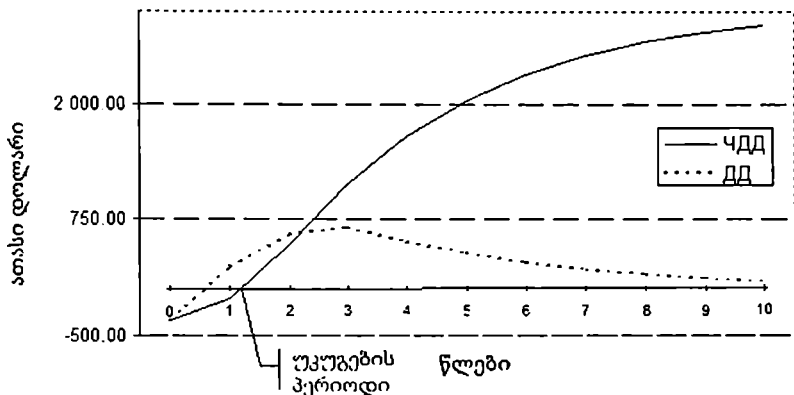
Ψ_{DD} - ბოლო უარყოფითი მნიშვნელობა Ψ_{DD} ;

Y_{DD} - პირველი დადებითი მნიშვნელობა Y_{DD} ;

ამგვარად:

$$T_{ox} \approx t - \frac{Y_{DD}}{Y_{DD} - Y_{DD}} = 1 - \frac{-111,86}{479,23 - (-111,86)} = 1 + \frac{111,86}{367,37} = 1,30$$

მაშასადამე, მოცემული პროექტი საწარმოში დანერგვიდან მეოთხე თვეში ამოიღებს გაწეულ დანახარჯებს. ეს არ აჭარბებს პროექტის რეალიზაციის ვადას და შესაბამისად ადასტურებს პროექტის ეკონომიკურ ეფექტიანობას.



ნახ.4

შემოსავლიანობა და რენტაბელურობა. შემოსავლიანობის ინდექსი არის ჯამური დისკონტირებული შემოსავლისა და ჯამური დისკონტირებული დანახარჯების თანაფარდობა:

$$HDI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+d)^{i-1}}}{\sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+d)^{i-1}}}$$

სადაც D_i - პროექტის რეალიზაციის i -ური პერიოდის შემოსავლებია;
 R_i - პროექტის რეალიზაციის i -ური პერიოდის დანახარჯები;
 d - დისკონტირების კოეფიციენტი;
 n - პროექტის რეალიზაციის პერიოდების რაოდენობა.

ამგვარად,

$$HDI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+d)^{i-1}}}{\sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+d)^{i-1}}} = \frac{3201,35}{348,1} = 9,20$$

მოცემულ შემთხვევაში შემოსავლიანობის ინდექსი 1-ზე მეტია, შესაბამისად მოცემული პროექტი ეკონომიკურად ეფექტურია.

პროექტის საშუალო წლიური რენტაბელურობა შემოსავლიანობის ინდექსის სახესხვაობაა, პროექტის რეალიზაციის ვადასთან შეფარდებით. ეს მაჩვენებელი გვიჩვენებს, რა შემოსავალს მოგვითმის პროექტში ჩადებული ინვესტიციის ერთეული:

$$CP = \frac{ID - 1}{n} \times 100\%$$

სადაც ID – შემოსავლიანობის ინდექსია;
 n – პროექტის რეალიზაციის პერიოდების რაოდენობა.

მაშასადამე,

$$CP = \frac{ID - 1}{n} \times 100\% = \frac{9,20 - 1}{11} \times 100\% = \frac{8,20}{11} \times 100\% = 74,5\%$$

ინოვაციური პროექტის ეკონომიკური ეფექტიანობის კრიტერიუმია პროექტის დადებითი რენტაბელურობა.

მომგებიანობის შიდა ნორმა – დისკონტის ისეთი მნიშვნელობაა, რომლის დროსაც $ЧДД$ ნულის ტოლია. მათემატიკურად, მომგებიანობის შიდა ნორმა იანგარიშება $ЧДД$ გაანგარიშების ექსპონენციალური განტოლების ამოხსნისას უცნობი დისკონტით (X), ამასთან $ЧДД$ ნულის ტოლია ანუ:

$$ЧДД = \sum_{i=1}^n \frac{(D_i - R_i)}{(1 + X)^{i-1}} = 0$$

თუმცა პრაქტიკაში გამოიყენება მომგებიანობის შიდა ნორმის ($ВНД$) მიახლოებითი შეფასება. ამისათვის ანგარიშობენ წმინდა დისკონტირებული ღირებულების ($ЧДД$) მაჩვენებელთა რიგს, დისკონტის თანდათანობითი გაზრდით იქამდე, სანამ $ЧДД$ არ გახდება უარყოფითი (ცხრილი 15 და ცხრილი 16). შემდეგ იანგარიშება მომგებიანობის შიდა ნორმის ($ВНД$) მიახლოებითი მნიშვნელობა ფორმულით:

$$ВНД \approx d_+ + ЧДД(d_+) \times \frac{d_- - d_+}{ЧДД(d_+) - ЧДД(d_-)}$$

სადაც d_+ – დისკონტის ბოლო მნიშვნელობაა, რომლის დროსაც $ЧДД$ იღებდა დადებით მნიშვნელობას;

d_- – დისკონტის პირველი მნიშვნელობა, რომლის დროსაც $ЧДД$ იღებდა უარყოფით მნიშვნელობას;

$ЧДД(d_+)$; $ЧДД(d_-)$ – დისკონტებისა, $ЧДД$ მნიშვნელობები რომლებიც შესაბამისად ტოლია d_+ და d_-

რადგან მოცემული პროექტი ანაზღაურებს გაწეულ დანახარჯებს მისი რეალიზაციის პირველივე წელს, ხოლო რეალიზაციის ვადა საკმაოდ დიდია, მომგებიანობის შიდა ნორმის ($ВНД$) გაანგარიშებისათვის რეკომენდებულია დისკონტირების კოეფიციენტის რამდენჯერმე გაზრდა. გაანგარიშების შედეგები მოყვანილია მე-15 და მე-16 ცხრილებში.

ამგვარად:

$$ВНД \approx 2,3 + 0,32 \times \frac{2,35 - 2,30}{0,32 - (-10,75)} = 2,3 + 0,32 \times \frac{0,05}{11,07} = 2,3 + 0,0014 = 2,3014$$

ცხრილი 15. $ЧДД$ -ს გაანგარიშება $ВНД$ -ს განსაზღვრისათვის, როდესაც $d=2,3$.

ეტაპი	პერიოდი	D_t	R_t	$\frac{1}{(1+d)^{t-1}}$	$\frac{D_t \times 1}{(1+d)^{t-1}}$	$\frac{R_t \times 1}{(1+d)^{t-1}}$	ДД	ЧДД
0	0	0	348	1,00	0,00	348,1	-348,10	-348,10
I	1	366	0	0,30	110,96	0	110,96	-237,14
	2	1 420	0	0,09	130,40	0	130,40	-106,74
	3	2 474	0	0,03	68,84	0	68,84	-37,89
II	4	2 947	0	0,01	24,85	0	24,85	-13,05
	5	3 438	0	0,00	8,79	0	8,79	-4,26
	6	3 930	0	0,00	3,04	0	3,04	-1,22
	7	4 421	0	0,00	1,04	0	1,04	-0,18
	8	4 913	0	0,00	0,35	0	0,35	0,17
	9	5 404	0	0,00	0,12	0	0,12	0,28
	10	5 896	0	0,00	0,04	0	0,04	0,32
სულ		35 209	348		348,42	348,1	0,32	

უზარალობის წერტილი. უზარალობის წერტილის განსაზღვრა ემსახურება რეალიზაციის დაგეგმილი მოცულობის სისწორის დადასტურებას. უზარალობის წერტილი იანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$T_a = \frac{C}{p-v} = \frac{C \times N}{P-V} = \frac{C \times N}{M+C}$$

სადაც C პირობითად მუდმივი დანახარჯებია ახალი პროდუქციის გამოშვებაზე;

P – პროდუქციის ერთეულის ფასი;

P – ამონაგები რეალიზაციიდან;

v – ცვლადი დანახარჯები პროდუქციის ერთეულზე;

V – ცვლადი დანახარჯები პროდუქციის გამოშვებაზე;

M – მოგება პროდუქციის რეალიზაციიდან;

N – პროდუქციის გამოშვება ნატურალურ გამოხატულებაში .

უზარალობის წერტილის გამოთვლას განვახორციელებთ ყველაზე სუსტი პერიოდისათვის – პროექტის რეალიზაციის პირველი წლისათვის, ანუ იმ პერიოდისათვის, რომლის განმავლობაშიც მოცემული პროექტი მთლიანად ანაზღაურდება. რადგანაც აქ შეიძლება გამოვლინდეს რაიმე ნაკლოვანებები, დაშვებული მოსაზრადებელ ეტაპზე, მოწყობილობების მონტაჟისას, პერსონალის მომზადებისას და ამან შეიძლება გამოიწვიოს გადახრები დაგეგმილი პარამეტრებიდან. ამგვარად, მე-7 ცხრილის მონაცემებიდან და მე-10 ცხრილში გაანგარიშების შედეგებიდან გამომდინარე უზარალობის წერტილი პირველი წლისათვის იქნება:

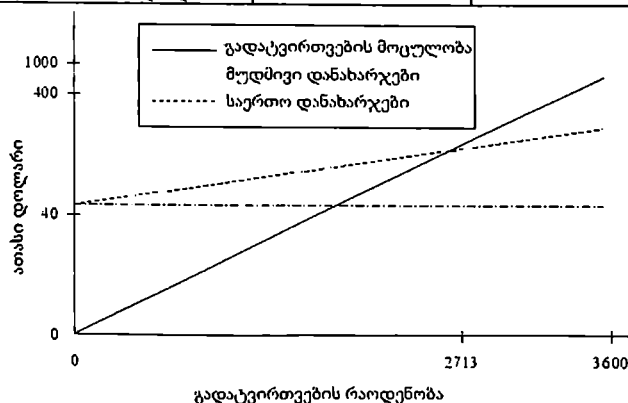
$$T_6 = \frac{C}{p-v} = \frac{35,5 + 9,83}{\frac{1\,200}{23\,000} - \frac{861 - (35,5 + 9,83)}{23\,000}} = \frac{45,33}{\frac{1\,200}{23\,000} - \frac{815,67}{23\,000}} = \frac{45,33 \times 23\,000}{384,33} = 2\,713$$

ამგვარად, კომპანიის საწყობიდან 2 713 შეკვეთის გადატვირთვისას, პროექტის რეალიზაციის პირველ წელს დაფიქსირდება ტოლობა დანახარჯებსა და რეალიზაციიდან ამონაგებს შორის.

უზარალობის წერტილის გრაფიკული მეთოდით განსაზღვრისათვის, რომელიც წარმოდგენილია მე-5 ნახაზზე, აუცილებელია გადატვირთვის მოცულობის და მუდმივი და საერთო დანახარჯების გრაფიკის აგება. წრფივი ფუნქციის გრაფიკის ასაგებად საკმარისია ორი წერტილის განსაზღვრა. გაანგარიშების შედეგები წარმოდგენილია მე-16 ცხრილში:

ცხრილი 16. უზარალობის წერტილის გამოთვლის მონაცემები პირველი წლისათვის

გადატვირთვის რაოდენობა, ცალი	0	3 600
მუდმივი დანახარჯები, ათასი დოლარი	45,33	45,33
ცვლადი დანახარჯები, ათასი დოლარი	0	489,6
საერთო დანახარჯები, ათასი დოლარი	45,33	534,9
გადატვირთვის მოცულობა, ათასი დოლარი	0	720



ნახ.5 უზარალობის წერტილი

ამგვარად, შესრულებული გაანგარიშების შედეგად დადგინდა, რომ მოცემული პროექტი ეკონომიკურად ეფექტურია, მეტად მიზმიდევლია ინვესტიციებისათვის,

რადგან ხასიათდება მაღალი მომგებიანობით და გრძელვადიანობის მიუხედავად რეალიზაციის პირველსავე წელს ანაზღაურებს გაწეულ დანახარჯებს. ასევე შეგვიძლია ვთქვათ პროექტის მაღალ ეკონომიკურ მდგრადობაზე, რადგან მომგებიანობის შიდა ნორმა 4-ჯერ აღემატება დისკონტირების კოეფიციენტს.

პროექტის რეალიზაციამდე გადატვირთვების მიმდინარე მაჩვენებელი არის 11 500 გადატვირთვა წელიწადში (იხ. ცხრილი 3), ამასთან პროექტის რეალიზაციის პირველ წელს დაგეგმილია მხოლოდ 6 000 გადატვირთვა, რაც 1,9-ჯერ ნაკლებია მიმდინარე მაჩვენებელზე. თუმცა პროექტის სრული ანაზღაურებისათვის საკმარისია პირველ წელს განხორციელდეს 2 713 გადატვირთვა ანუ 50 %-ით ნაკლები, ვიდრე დაგეგმილია და მიმდინარე მაჩვენებელზე 4,2-ჯერ ნაკლებია.

რეინჟინერინგის პროექტის შესრულების ორგანიზება და რისკების ანალიზი

პროექტის რისკების ანალიზი კეთდება მდგრადობისა და მგრძნობიარობის შეფასებების მიხედვით ანუ პროექტის რეალიზებისთვის შესაძლო საშიშროების ამსახველი ყველა ფაქტორიდან შეირჩევა ისინი, რომელთა მიმართაც პროექტს მაღალი მგრძნობიარობა აქვს. მაგრამ მოცემულ შემთხვევაში გათვლების შედეგების მიხედვით გაკეთდა დასკვნა, რომ პროექტის მდგრადობა მაღალი ხარისხისაა, ამიტომ აუცილებელია მოცემული პროექტისთვის იმ შესაძლო რისკების განხილვა, რომლებიც არ იქნა გათვალისწინებული გათვლების დროს. ესენია:

1. *პოლიტიკური რისკები* – დაკავშირებული ქვეყანაში პოლიტიკურ მდგომარეობასა და სახელმწიფოს მოქმედებასთან. ისინი შეიძლება აისახოს:
 - სავალუტო კურსის ცვლილებაში;
 - ენერგომატარებლებზე ფასების მნიშვნელოვან ზრდაში.
2. *წმინდა რისკები* – მათ ახასიათებს გაჩენის შედარებით მუდმივი ხასიათი, სტაბილურია დროში და გარკვეულ კანონზომიერებებს ემორჩილებიან. მათ მიეკუთვნება ბუნებრივი და სტიქიური მოვლენები.
3. *მარკეტინგული კვლევების არასწორად ჩატარების რისკი* – ნებისმიერი სოციოლოგიური კვლევა, მათ შორის მარკეტინგულიც, ექსტრაპოლაციისა და შერჩევის მეთოდების გამოყენებას ეფუძნება, რომლებიც, მათი ბუნებიდან გამომდინარე, სტოქასტიკურია, რაც მათი შედეგების გარკვეული შესწორებებით მიღებას გვაიძულებს. განხილულ შემთხვევაში საჭიროა შესწორების შეტანა სატვირთო ავტომობილების სათადარიგო და მაკომპლექტებელ ნაწილებზე მოთხოვნილების ზრდის კვლევის შედეგებში.
4. *საბაზრო რისკები* – დაკავშირებულია ბაზარზე სიტუაციის ცვლილებასთან, მაგალითად, ახალი კონკურენტების გამოჩენასთან, რაც უცილობლად გამოიწვევს СИМ Авто-ს მომხმარებელთა ნაკადის შემცირებას. მაგრამ სწრაფი უკუგების გამო, აღწერილი მოვლენის დადგომის ალბათობა მცირეა.
5. *საწარმოო რისკები* – დაკავშირებულია კომპანიის ქონების განადგურებასთან, მაგალითად, ხანძრის ან ქურდობის შედეგად.
6. *კომერციული წინადადების რისკები* – დაკავშირებულია მომწოდებლის მიერ ვალდებულებების შეუსრულებლობასთან ვადების, მოცულობების და ხარისხის მიხედვით.

აღნიშნული რისკების ხარისხიანი შეფასებისთვის გამოყენებულ იქნა ექსპერტული მეთოდი. ამისთვის მოიწვიეს 5 დამოუკიდებელი ექსპერტი, რომლებმაც 5 – ბალიანი სკალის მიხედვით შეაფასეს დანაკარგების თითოეული ნაირსახეობის მნიშვნელობა და ალბათობა. შემდეგ ამ ქულების საშუალო არითმეტიკული გამრავლებულ იქნა მოცემული რისკის მნიშვნელობის მაჩვენებელზე. შედეგები ცხრილშია მოცემული.

ცხრილი 17. რისკების ექსპერტული შეფასებები

რისკის ფაქტორი	მნიშვნელობა	ექსპერტული შეფასებების 5-ქულიანი სკალით					თვისებრივი შეფასება
		1	2	3	4	5	
აშშ დოლარის კურსის არსებითი ცვლილება	3	4	3	3	4	3	10,2
ენერგომატარებლების გაძვირება	2	5	4	5	4	4	8,8
სტიქიური მოვლენები	1	2	1	2	1	1	1,4
პროდუქციაზე მოთხოვნილების უცვლელობა	4	5	5	5	4	5	19,2
ახალი კონკურენტები	3	4	5	3	4	3	11,4
ქონების დაკარგვა	5	5	4	5	5	5	24
ვალდებულებების შეუსრულებლობა მიმწოდებლების მიერ	7	5	5	5	5	5	35

რეინჟინერინგის პროექტის რეალიზება მე-18 ცხრილში მოყვანილი გეგმით უნდა მიმდინარეობდეს.

ცხრილი 18. პროექტის რეალიზების გეგმა

№ 3/3	ვადა	პასუხისმგებელი პირი	საკითხთა წრე
1.	01.07.2001-მდე	სინცოვი ა.ვ.	ხელშეკრულების გაფორმება წინასაპროექტო მომზადების პერიოდის განმავლობაში სასაწყობო ფართობის ქირავნობის თაობაზე
2.	01.10.2001-მდე	კურჩანოვი ნ.ე.	მთავარი საწყობის გადატანა დროებით ნაქირავებ ფართებზე
3.	01.01.2002-მდე	იშუტკინი ს.კ.	მომუშავე პერსონალის პროფესიული გამოყენებადობის სეფასება

			და ახალი სასტატო განრიგის შედგენა
4.	01.01.2002-მდე	სინცოვი ა.ვ.	აუცილებელი სარემონტო- სამშენებლო სამუშაოების შესრულება
5.	01.02.2002-მდე	კურჩანოვი ნ.ე.	აღჭურვილობის შეძენა ЦНИТИ-სგან
6.	01.06.2002-მდე	სინცოვი ა.ვ.	აღჭურვილობის მონტაჟი, მიერთება და გამართვა
7.	01.07.2002-მდე	იშუტკინი ს.კ.	პერსონალის შერჩევა და სწავლება
8.	01.08.2002-მდე	კურჩანოვი ნ.ე.	"პეელი" მთავარი საწყობის გაუქმება
9.	01.10.2002-დან	კურჩანოვი ნ.ე.	საანგარიშო მაჩვენებლის დაცვის კონტროლი
10.	01.01.2003-მდე	კურჩანოვი ნ.ე.	სადაზღვევო და განვითარების ფონდების ფორმირება
11.	01.01.2003-მდე	სინცოვი ა.ვ.	სათადარიგო და მაკომლექტებელ ნაწილების მიწოდებაზე ახალი კონტრაქტების გაფორმება
12.	01.07.2003-მდე	კურჩანოვი ნ.ე.	დამატებითი ხარჯების გამოყოფა მოთხოვნილების მონიტორინგისთვის
13.	01.01.2013-მდე	იშუტკინი ს.კ.	პერსონალის ყოველწლიური ატესტირება
14.	01.01.2013-მდე	კურჩანოვი ნ.ე.	სადაზღვევო და განვითარების ფონდების ყოველწლიური შევსება
15.	01.01.2013-მდე	სინცოვი ა.ვ.	ახალი მიმწოდებლების მუდმივი ძიება

მე-19 ცხრილში ჩამოთვლილ მიზეზთაგან რომელიმეს გაჩენის შემთხვევაში, მოცემული პროექტის რეალიზება წყდება.

ცხრილი 19. პროექტის რეალიზების შეწყვეტის პირობები

ეტაპი	მიზეზი
დანერგვა	ტექნიკური პერსონალის არასრული მომზადება
დანერგვა	აღჭურვილობის უზარისხო მონტაჟი
რეალიზების პირველი წელი	ვალდებულებების არასრული შესრულება მიმწოდებლების მიერ

გამოყენებული წყაროები:

http://www.adi.pt/docs/innoregio_BPR-en.pdf

<http://www.mansuccessful.ru/>

<http://www.sim-auto.ru>

კითხვები და დავალებები:

1. მოკლედ დაახასიათეთ პრობლემები, რომელთა წინაშე იდგა კომპანია СИМ Авто. რატომ შეარჩია კომპანიამ ბიზნესპროცესების ინჟინერინგი მათთან ბრძოლის ინსტრუმენტად?
2. აღწერეთ მარაგების შექმნისა და მართვის რეორგანიზებული პროცესი. რა ძირითადი ნიშნებით განსხვავდება ის გარდაქმნამდე არსებული პროცესისგან?
3. ჩამოთვალეთ, რა კრიტერიუმების მიხედვით შეფასდა ჩატარებული რეინჟინერინგის წარმატებულობა СИМ Авто-ში.

Nato Bebiashvili, Marina Gotsiridze

The Example of Business Processes Reengineering in Postsoviet Russia

The Business Process Reengineering method (BPR) is described by Hammer and Champy as the fundamental reconsideration and the radical redesign of organization of companies. The economic situation in Russia caused by the transition from Soviet Union economy into the current market economy, has own influence on the usage of the BPR in local companies. But this case shows example of the successful implementation of BPR in the Russian company СИМ Авто and demonstrates that practice in the post-soviet countries suits to the theory of the BPR in the same manner, as in the economically more developed countries.

ქეთევან ილურიძე, არჩილ სამადაშვილი

კომპანია ZARA-ს განვითარების ისტორია

შესავალი

კომპანია ZARA დააარსა ამაწისი ორტეგამ, რომელიც ჯერ კიდევ 2003 წელს იყო მისი უმსხვილესი აქციონერი და უმდიდრესი ადამიანი ესპანეთში. ორტეგამ ბიზნესი 1963 წელს დაიწყო ტანსაცმლის ქარხნებით. დროთა განმავლობაში იგი დარწმუნდა, რომ საცალო ვაჭრობა და წარმოება მჭიდროდ არის ერთმანეთთან დაკავშირებული ტანსაცმლის ინდუსტრიაში, სადაც სამომხმარებლო მოთხოვნების პროგნოზირება სავალალოდ რთულია. ასე, რომ მან 1975 წელს წინდახედულად გახსნა ZARA-ს პირველი მაღაზია La Coruna-ში.

1985 წელს მოხდა ორი მნიშვნელოვანი მოვლენა. პირველი- ინდიტექსი (დე დისენო ტექსტილის ინდუსტრია) ჩამოყალიბდა, როგორც ჰოლდინგური კომპანია, რომელმაც გააერთიანა Zara-სთან ერთად სხვადასხვა მაღაზიათა და ქვეყნის შიდა მიმწოდებელთა ქსელები. მეორე - ხოსე მარია კასტელანო რიოსი შეუერთდა კომპანიას. Castellano მუშაობდა IT მენეჯერად და იზიარებდა ორტეგას შეხედულებებს, რომლის თანახმად სწორედ კომპიუტერი იქნებოდა ის ქვაკუთხედი, რაც განაპირობებდა მათი საოცნებო – მეფური ბიზნესის შექმნას. 1997 წელს Castellano გახდა ინდიტექსის აღმასრულებელი დირექტორი.

სიჩქარე და გადაწყვეტილების მიღება

გარდა იმისა, რომ ორტეგასა და კასტელანოს მსგავსი მოსაზრებები ჰქონდათ საინფორმაციო ტექნოლოგიებზე, მათ გაიზიარეს კიდევ ორი სხვა შეხედულება: პირველი -ზარას სამიზნე უნდა გამხდარიყო ახალგაზრდა და არცთუ ისე შეძლებული მომხმარებლების სურვილების დაკმაყოფილება. უმოკლეს ვადებში სწრაფად უნდა შეექმნათ და შეეცვალოთ ასორტიმენტი მათი გემოვნების შესაბამისად. მეორე- შეძლონ პროგნოზირება და გავლენის მოხდენასხვა კომპანიებზე. ტანსაცმლის ინდუსტრიამ აჩვენა, რომ მარკეტინგული და სარეკლამო კომპანია შეიძლება იყოს ეფექტური და დააჯეროს მომხმარებელი, იყიდონ მათი ტანსაცმელი. ისტორიამ ასევე აჩვენა, რომ "მოდას ენატრება" - "fashion misses" იყოს ფართოდ გავრცელებული და ახალი სტილის შექმნა შეძლოს მოულოდნელად, უცებ პოპულარული გახდეს და მერე, სწრაფად ქრებოდეს. Zara-ში სურდათ არა ბაზარზე უკვე არსებული ძველი კოლექციის გადაკეთება, არამედ სრულიად ახალი ჯერ კიდევ „ცხელი“ სტილის ტანსაცმლის წარმოება.

La Coruna-ში არსებობდა ადამიანების ჯგუფი, რომელთაც უწოდებდნენ „commercial“. ისინი იღებდნენ გადაწყვეტილებას, როგორი ტანსაცმელი უნდა შექმნილიყო. Zara-ს კოლექციები არ იყო გათვალისწინებული და შემუშავებული ვიწროელიტური წრისათვის. სანაცვლოდ ქმნიდნენ კოლექციებს, აფართოებდნენ და ავითარებდნენ მათ დროთა განმავლობაში. სარეკლამო გუნდი კომპანიის რეკლამას უძღვნიდა მაღაზიის თითოეულ სექციას. გუნდი, როგორც წესი, ორი დიზაინერისა და ორი პროდუქტის მენეჯერისაგან შედგებოდა. ისინი იმედნდნენ მასალებს ქარხნებისათვის. იღებდნენ შეკვეთებს და აწესებდნენ ფასებს.

არსებობდა აგრეთვე მაღაზიის პროდუქტის მენეჯერთა სარეკლამო გუნდი. ის ახლოს იყო პროდუქტის გუნდთან, La Coruna-ს მთავარი თანამდებობის პირთან და Zara-ს მაღაზიათა წარმომადგენლთან მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ისინი მოგზაურობდნენ, აკვირდებოდნენ, რა სახის ტანსაცმელი იქნება მოდაში, რას იცვამენ მსოფლიოში და ბოლოს მსჯელობდნენ მაღაზიების მენეჯერებთან, რომ გაერკვიათ, რა ტიპის ტანსაცმელი იყიდებოდა. უფრო მნიშვნელოვანი კი ისაა, რომ ისინი ცდილობდნენ შეესწავლათ, როგორი ტანსაცმელი უნდა შეექმნა ზარას, რათა გაყიდულიყო. მაღაზიის პროდუქტის მენეჯერები ატყობინებდნენ დიზაინერთა გუნდს, რაც მათ დაინახეს და მოისმინეს, რითაც ხელს უწყობდნენ მათ ინფორმირებას სწრაფად ცვალებად ტენდენციებსა და მოთხოვნებზე. მაღაზიათა პროდუქტის მენეჯერებს შეუძლიათ ინიცირება მოახდინონ, ერთი მაღაზიიდან მეორეში გადაგზავნონ ტანსაცმელი, როცა დაინახავენ, რომ ამ ადგილას ის არც ისე კარგად იყიდება და სხვა ადგილას შეიძლება პოპულარული გახდეს. სხვა თანამშრომლები კომერციული ფუნქციის ფარგლებში, ასევე ახორციელებენ დიდ აუტონომიას. მაგალითად, მათ გადაწყვიტეს, რომელი ტანსაცმელი რომელი მაღაზიისთვის უნდა შეუკვეთონ. როდესაც მაღაზიებიდან მოსული შეკვეთების რაოდენობა აჭარბებს ხელმისაწვდომ რაოდენობას, მაშინ კომერსანტები წყვეტენ, რომელი მაღაზია მიიღებს პროდუქტს. კომერციონისტების (სარეკლამო განყოფილება) გადაწყვეტილებები, როგორც წესი, არ ხდებოდა უმაღლესი თანამდებობის მენეჯერების განხილვაზე. Zara-ში სჯეროდათ, რომ შემდგომი ასეთი გადაწყვეტილების მიღება (წინასწარ დათქმა) საფრთხის ქვეშ დააყენებდა ორივე კომპანიის ტემპსაც და აქცენტიც კეთდებოდა დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილების მიღებაზე.

მარკეტინგი, გაყიდვები და რეკლამა

Zara-ს, ძირითადი კონკურენტებისგან განსხვავებით, რომლებიც არიან მრავალ ქვეყანაში ტანსაცმლის საცალო გამყიდველები : (H&M, Gap და Benetton), თითქმის არა აქვს რეკლამა. კომპანია აკეთებს განცხადებას მხოლოდ ერთხელ, როცა ახალი მაღაზია იხსნება. შედეგად Zara-ს მიერ მარკეტინგზე დახარჯული თანხა არის შემოსავლის მხოლოდ 0.3% , ნაცვლად 3–4%-ისა, როგორცა კონკურენტებთან, (დანართი 1)

Inditex-ი და მისი ძირითადი კონკურენტები(დანართი 1)								
	2002				2001			
	Inditex	Gap	H&M	Benetton	Inditex	Gap	H&M	Benetton
საოპერაციო შედეგი (€)								
წმინდა შემოსავლები	3,974	13,819	4,972	1,992	3,250	15,559	4,269	2,098
გაყიდული საქონლის ღირებულება	1,955	9,122	2,230	1,124	1,563	10,904	2,064	1,189
მთლიანი ზღვარი	2,019	4,697	2,742	867	1,687	4,655	2,205	909
საოპერაციო ხარჯები	1,180	3,729	1,840	625	982	4,276	1,615	624
ოპერაციული მოგება	839	968	902	243	705	379	590	285
არასამთავრობო საოპერაციო ხარჯები	224	202	-40	194	209	108	-28	43
საგადასახადო ხარჯი	615	766	943	49	496	271	618	242
საშემოსავლო გადასახადი	173	309	321	57	150	280	206	92
მინორიტარული ინტერესი	4	0	0	2	5	0	0	2
წმინდა მოგება	438	456	621	-10	341	-9	412	148

წმინდა ზღვარი	11.02%	3.30%	12.49%	-0.49%	10.49%	-0.06%	9.65%	7.05%
ფინანსური პოზიცია(€)								
მიმდინარე აქტივები	1,146	5,487	2,038	1,637	854	3,436	1,468	1,558
ქონება, ქარხანა და აღჭურვილობა	1,413	3,611	668	706	1,228	4,695	661	720
სხვა მიმდინარე აქტივები	455	368	477	301	523	435	54	543
მთლიანი აქტივები	3,014	9,467	3,184	2,643	2,605	8,566	2,183	2,821
მიმდინარე ვალდებულებები	1,013	2,604	578	546	834	2,320	432	956
მთლიანი ვალდებულებები	1,253	5,969	667	1,503	1,119	5,170	533	1,580
აქციონერთა კაპიტალი	1,761	3,497	2,085	1,141	1,486	3,396	1,650	1,241
ვალდებულებები და აქციონერთა კაპიტალი	3,014	9,467	2,752	2,643	2,605	8,566	2,183	2,821
საბაზრო კაპიტალი სააქციო - საბაზრო ლორებული საბაზრო ღირებულების წლიური ცვლილება (%)	13,981	12,320	16,496	1,144	13,433	12,687	15,564	2,605
0	0	0	-1	0	-1	0	0	0
სხვასტატისტიკა								
თანამშრომლები	32,535	169,000	25,674	7,824	26,724	165,000	22,944	7,666
ქვეყნების რაოდენობა	45	6	14	120	39	6	14	220
გაყიდვები სამშობლოში (%)	46%	NA	11%	31%	46%	87%	12%	44%
გაყიდვები ევროპაში (%)	75%	NA	96%	49%	77%	NA	96%	78%
მალაზიების რაოდენობა	1,558	3,117	884	5,371	1,284	3,097	771	5,456
მალაზიები სამშობლოში (%)	59%	88%	14%	NA	60%	88%	15%	40%
გაყიდვები ევროპაში (%)	85%	91%	95%	NA	86%	92%	96%	80%
მალაზიის საშუალო ზომა (მ²)	NA	NA	NA	NA	514	632	1,201	279

მთლიანობაში ის ხარჯავს მალთან ცოტას რეკლამებში, მალაზიებში კი - მალთან ბევრს. მისი მალაზიები ყოველთვის განთავსებულია ქალაქის პრესტიჟულ ადგილებში და ცნობილ ქუჩებზე. Zara-ს მალაზიების ყველა მენეჯერს აქვს გადაწყვეტილების მიღების თავისუფლება, რა სტილის ტანსაცმლის გაყიდოს, ისინი არ არიან მოქცეულები ვიწრო ჩარჩოებში, მათ შეუძლიათ მთლიანად იგრძნონ, როგორაა დამოკიდებული მათზე მთელი მალაზია. მალაზიათა მთლიანი ინვენტარი და დიზაინი იცვლება 5 წელიწადში ერთხელ, ხოლო ტანსაცმლის თაროები მალთან ხშირად განიცდის ცვლილებას. ლა კორუნაზე არის განთავსებული 1500 კვადრატული მეტრის საცდელი მალაზია, სადაც წარმოდგენილია სხვადასხვა ახალი დიზაინი მალაზიებისთვის. აქ ხდება შერჩევა გემოვნებისა და ადგილობრივი კულტურის გათვალისწინებით, რომელ მალაზიაში როგორი დიზაინი იქნება უკეთესი. არჩევანის მიღების შემდეგ Zara აგზავნის La Coruna-დან საბაზისო ჯგუფს ამ ყველაფრის სწორად განთავსებისთვის.

ინდივიდუალურ მალაზიებს არ აქვთ უფლება, თვითონ გადაწყვიტონ, რა ფასში გაყიდიან ტანსაცმოს. ეს ყველაფერი დამოკიდებულია პროდუქტის მენეჯერებზე. ფასები სტაბილურდება ესპანეთის ბაზრის მიხედვით, რომელიც დომინირებულია ევროში. ეს ფასები ფიქსირდება La Coruna-ს სათავო ოფისში და შემდეგ აქედან ხდება მითითება, სად

და რა ფასად უნდა გაიყიდოს პროდუქტი დისტრიბუციის, ღირებულებისა და ბაზრის პირობების გათვალისწინებით.

Zara არ ცდილობს აწარმოოს კლასიკური სტილის ტანსაცმელი, რომელიც მუდამ აქტუალურია. ის ცდილობს ისეთი სტილის ტანისამოსი აწარმოოს, რომელსაც აქვს მოკლე სასიცოცხლო ციკლი, რათა სწრაფად ცვალოს გასაყიდი მარაგი ორი მიზეზის გამო. პირველ რიგში ის, რომ ერთი სტილის ტანისამოსი იწარმოება მხოლოდ ერთხელ და მისი თაროზე დების ხანგრძლივობა არის ძალიან მოკლე (დაახლოებით 2–დან 3 კვირამდე), მომხმარებელი ცდილობს შეიძინოს მაშინვე, როცა ნახავს და არ ელოდოს ფასდაკლებას, რადგან შანსი იმისა, რომ ფასდაკლებამდე არ გაიყიდება ან არ შეიცვლება სხვა კოლექციით, ძალიან დაბალია. მეორე შემთხვევაში კოლექციის ხშირი ცვლა მომხმარებლებს უბიძგებს, რომ ხშირად იარონ მაღაზიებში ახალი კოლექციების სანახავად. ეს სტრატეგია კი ავტომატურად ზრდის გაყიდვების რაოდენობას. საბოლოოდ Zara-ს ტანსაცმელი არ არის გათვლილი გრძელვადიან გაყიდვაზე და აღწერილია, როგორც „ათი ტანსაცმლის გამოცვლა ერთი ნაცვლად“ („clothes to be worn 10 times“).

Zara-მ გადაწყვიტა, რომ არ გაეყიდა ინტერნეტის საშუალებით და ამის ორი მიზეზი ჰქონდა. პირველი იყო ის, რომ დისტრიბუციის ცენტრი ვერ შეძლებდა ბევრი და პატარა შეკვეთების მართვას და ეს გაზრდიდა ტანსაცმლის ღირებულებას. მეორე მიზეზი იყო ის, რომ Zara ვერ შეძლებდა დიდი რაოდენობის უკან მობრუნებული ტანისამოსის მიღებას. ონლაინ გაყიდვების შემთხვევაში უკან ბრუნდება დაახლოებით 50–60 პროცენტი, Zara-ს კი მაღაზიებიდან უკან მობრუნებული ტანსაცმლის დაახლოებით 5–6 პროცენტი ჰქონდა. Zara-ს ვებგვერზე განთავსებულია მხოლოდ კოლექციები და ფასები, რომლებიც მუდამ ხელმისაწვდომია.

ფინანსები და ზრდა

2003 წლის დასაწყისში ინდიტექსი ფლობდა 1558 მაღაზიას 45 ქვეყანაში, რომელთაგან 550 იყო Zara-ს ქსელში. ინდიტექსის ჯგუფი დღემდე ერთ მაღაზიას ხსნიდა მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ამ ჯგუფის გაყიდვების 46 % იყო ესპანეთზე დამოკიდებული, ხოლო Zara-ს წილი მთლიანად Inditex-ის გაყიდვებში 73 პროცენტი. Zara-ს გაყიდვების 60 პროცენტს შეადგენდა ქალის ტანისამოსი, ხოლო დანარჩენი 40 პროცენტი ნაწილდებოდა მამაკაცისა და ბავშვის ასორტიმენტზე. 2002 წელს ინდიტექსი წმინდა მოგება შეადგინა 438 მილიონი ევრო, ხოლო შემოსავალი 3,974 მილიონი ევრო. სწრაფი და მომგებიანი ტენდენცია გრძელდება. კომპანიის მოგება სამჯერ გაიზარდა 1996 და 2000 წლებს შორის. (მე-2 დანართში მოცემულია ჯგუფის ფინანსური ინფორმაცია, მე-3 დანართი გვიჩვენებს გეოგრაფიულ გაფართოებას, ხოლო მე-4 დანართში წარმოდგენილია Zara-ს ზრდა მისი არსებობის მანძილზე).

Zara-ს აღმასრულებელი ხელმძღვანელები გრძნობდნენ, რომ არ ჰქონდათ საკმარისი რაოდენობის მაღაზიები ბაზარზე. მაგალითად, იტალიაში Zara-ს ჰქონდა მცირე რაოდენობის მაღაზიები, მიუხედავად იმისა, რომ აქ იყო ყველაზე მაღალი მოდური გემოვნების მქონე მომხმარებელი მთელი ევროპის მასშტაბით. Zara-ს მაღაზიები იტალიაში იყო ძალიან პოპულარული და კასტელანოს სჯეროდა, რომ ზარას ქსელი ერთ დღეს ევროპაში იქნებოდა ისე მჭიდროდ და ძლიერად გაფართოებული, როგორც არის ესპანეთში.

ოპერაციები, შეკვეთა, შესრულება

მიზნის მიღწევა გულისხმობს სწრაფად და ზუსტად პირდაპირ მომხმარებელთა დამოკიდებულებებზე გადასვლას. Zara დაფუძნა ოთხ ციკლურ პროცეს კერძოდ, შეკვეთას, შესრულებას, დიზაინსა და წარმოებას. შეკვეთა (ტანსაცმელი მაღაზიებისთვის) იყო ძალიან რეგულარული, ზუსტად განსაზღვრული და სტაბილური მთელ მსოფლიოში.

Zara-ს მაღაზიის ყველა განყოფილებაში კაცის, ქალის და ბავშვის ტანსაცმლის შეკვეთა ხდება ყოველ ორ კვირაში. შეკვეთა მოიცავს რაოდენობებსა და ახალ ტანისამოსს, რომელიც უკვე არის ხელმისაწვდომი. მაღაზიის მენეჯერები ითვლიან, რამდენის გაყიდვა არის შესაძლებელი მაღაზიაში და რის ყიდვა უნდა მომხმარებელს. ისინი ეცნობიან ახალ კოლექციებს, რომლებიც წარმოდგენილია La Coruna-ს სათავო ოფისის მიერ და განსაზღვრავენ, რომელი მოდელი უფრო გაიყიდება მათ მაღაზიაში. არის შემთხვევები, როცა მენეჯერები ვეღარ აკონტროლებენ სიტუაციას. ამ შემთხვევაში ისინი უკავშირდებიან სათავო ოფისს და სთხოვენ დახმარებას. სათავო ოფისში განიხილავენ მათ მიერ წინა თვეებში გაყიდული ტანისამოსის რაოდენობასა და სტილს და სტატისტიკაზე დაყრდნობით სთავაზობენ შეკვეთის შესახებ თავიანთ ხედვას. გამოწერიდან 2 დღეში შეკვეთილი ტანისამოსი უკვე არის მიტანილი შემკვეთ მაღაზიაში. ყველა მაღაზიას ჰყავს განსხვავებული მომხმარებელი. ამიტომ Zara წინასწარ გარსაზღვრავს, რომელ ქვეყანაში როგორი სტილის მოდელები უნდა შეიტანოს.

მაღაზიებისთვის შეკვეთების მიტანასა და შესრულებაზე პასუხისმგებელი არიან La Coruna-ს კომერციული ჯგუფები. ისინი ეყრდნობიან ინფორმაციის ორ წყაროს: შეკვეთების რაოდენობას, რომელიც შეიქმნება მალე, როცა დასრულდება ყველა ინფორმაციის მიწოდება და იმ მაღაზიების შეკვეთების რაოდენობა, რომელიც მოითხოვს ახალი დიზაინის განთავსებას.

იმ შემთხვევაში, როცა შეკვეთა დაკავშირებულია შესანახ ბაზასთან, გადაწყვეტილებების მიღება აღარაა საჭირო, მაგრამ როცა ბაზაზე არის იმაზე მეტი პროდუქტი და ინვენტარი, რომელსაც უკვეთავენ მაღაზიები, სათავო ოფისში არსებული ჯგუფი აკვირდება მაღაზიებს და თუ მათ შეუძლიათ იმაზე მეტის გაყიდვა, ვიდრე მენეჯერი უკვეთავს, ისინი ზრდიან შეკვეთას. ამასთანავე, როცა საჭიროა დიზაინის ან ინვენტარის ცვლილება, მაგრამ მენეჯერი ვერ გრძნობს ამას, ამ შემთხვევაშიც აქვთ უფლება, ჩაერიონ და მოახდინონ საჭირო ცვლილებები. მაღაზიის მენეჯერებმა ამის შესახებ იციან და ცდილობენ ამ შემთხვევაში მხარი აუბან სათავო ოფისის შესწორებებს და ისე განახორციელონ გაყიდვები. თითოეულ პროდუქტის განყოფილებაზე Zara-ს მაღაზიები ახდენენ შეკვეთას კვირაში ორჯერ, მაგრამ სხვადასხვა განყოფილება გამოწერას ახორციელებს კვირის სხვადასხვა დღეს. ამის შედეგი არის ის, რომ Zara-ს დისტრიბუციის ცენტრი მუშაობს მთელი კვირის განმავლობაში, მაგრამ ყველაზე აქტიურები მაშინ არიან, როცა ქალის ტანისამოსს უკვეთავენ, რადგან ქალის ტანისამოსის დეპარტამენტს აქვს ყველაზე დიდი გაყიდვები. შეკვეთები და საბაზო საწყობები.

დიზაინი და წარმოება

როგორც ტანსაცმლის წარმოებელ დიდ კომპანიებში ხდება, Zara-ც აცნობს თავის მომხმარებელს ახალ კოლექციებს შემოდგომა-ზამთრის და გაზაფხული-ზაფხულის სეზონის დასაწყისში. Zara-ს მიღგომა მკვეთრად განსხვავდება კონკურენტებისგან, თუმცა მასაც ასევე შემოაქვს ახალი სტილის ტანისამოსი მთელი წლის განმავლობაში, როგორც სახეობების, ასევე ფერისა და კრეატიულობის მიხედვით. ჩვეულებრივ, წლის განმავლობაში Zara უშვებს დაახლოებით 11000 ახალ მოდელს, კონკურენტები კი საშუალოდ 2000-4000- მდე.

Zara-ს ვერტიკალური წარმოების სისტემა დაფუძნებულია მუდმივი სიახლეების შექმნისა და მიწოდების სისწრაფის უზრუნველყოფაზე. პროდუქციაზე მოთხოვნები მაღაზიებიდან ხორციელდება ინტერნეტის საშუალებით და ტანსაცმლის შექმნა და მიწოდება ხდება ძალიან მოკლე დროში. Zara-ს ეკუთვნის ფაბრიკები La Coruna-ში, სადაც ტანსაცმლის შექმნის პირველი პროცედურა ხორციელდება: იღებება მატერია და იჭრება თარგებში. დაჭრილი მატერია იკრება სპეციალურად დაქირავებული ქალბატონების მიერ, რომლებიც მუშაობენ სახლებში და დაკავშირებული არიან სათავო ოფისთან ინტერნეტით. პროცესი სრულდება მაშინ, როცა ტანისამოსი იგზავნება დისტრიბუციის ცენტრში, სადაც ის ხარისხდება, ინომრება და იფუთება მაღაზიებში გასაგზავნად.

ამ სისტემის გამოყენებით Zara-ს შეუძლია სამ კვირაში შექმნას და მიაწოდოს დისტრიბუციის ცენტრს ახლი მოდელი იმ რაოდენობით, რამდენიც საჭიროა. ხოლო დისტრიბუციის ცენტრში მიტანიდან ორ დღეში ეს ტანისამოსი უკვე საცალოდ გასაყიდ თაროებზე იქნება მოთავსებული მთელი მსოფლიოს მასშტაბით Zara-ს ყველა მაღაზიაში. ამ სისწრაფის მემკვიდრით Zara პასუხისმგებლობას იღებს სწრაფად ჩანაცვლებადი და არაპროგნოზირებადი ტანისამოსის შექმნასა და მომხმარებლის სამიზნე ჯგუფებისათვის დროულად მიწოდებაზე. Inditex-ის მენეჯერებმა კარგად იციან, რომ სხვა კომპანიებს ეს არ შეუძლიათ და ამას კარგად იყენებენ მათ წინააღმდეგ.

შედეგი ასეთი მიდგომისა, რომელსაც Zara იყენებს შესრულებასა და წარმოებაზე, არის ის, რომ Zara-ს თითქმის არ აქვს უკან დაბრუნებული პროდუქცია. ნაცვლად იმისა, რომ ვარაუდის მიხედვით იყოს დაგეგმილი პროდუქტის გაყიდვადობა მენეჯერთა ზედა რგოლების მიერ, Zara-ში ამას აკეთებენ უშუალო საცალო გაყიდვებთან დაკავშირებული მენეჯერები, სტატისტიკასა და მოთხოვნებზე დაკვირვების მიხედვით. Zara-ს მოხერხებულ ფაბრიკებს და დისტრიბუციას შეუძლია ასეთი ცვლილებების ადვილად ატანა და შესაბამისი რეაგირება. Zara-ს წინასწარ არა აქვს დაგეგმილი იმის პროგნოზი, რა გაიყიდება 6 თვეში ან, ზოგადად, მომავალში რა იქნება გაყიდვადი. Zara-ს შეუძლია აწარმოოს და მიაწოდოს მომხმარებელს ის მოდელი და იმ რაოდენობით, რაც მას უნდა რომ იყიდოს გარკვეულ მომენტში.

ინფორმაციული ტექნოლოგიები

Zara-ს მიდგომა ინფორმაციული ტექნოლოგიებისადმი იყო ის, რომ წარმოება ყოფილიყო სწრაფი და დეცენტრალიზებული. კომპანიას არ ჰქონდა ინფორმაციული ტექნოლოგიების დეპარტამენტი და არ არსებობდა არანაირი პროცესები და პროექტები ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროში. თუმცა სალგადომ და კასტელანომ გადაწყვიტეს, რომ დისტრიბუციის ცენტრები კომპიუტერებით ყოფილიყო აღჭურვილი. ეს გამოიწვევდა პროგრესს დიტრიბუციაში. სალგადოს და მის კოლეგებს უნდა მოეფიქრებინათ, რომელი დეპარტამენტი იმუშავებდა ამ ახალ პროექტზე და სჯობდა თუ არა სხვა გარე მომწოდებლების მიერ შემოთავაზებული პროგრამების ყიდვა. საბოლოოდ, სალგადომ და მისმა კოლეგებმა გადაწყვიტეს, რომ უკეთესი იქნებოდა, თვითონ დაეწერათ აპლიკაცია, ვიდრე ეყიდათ. ისინი გრძნობდნენ, რომ მათი ძველი სისტემა ვეღარ აკმაყოფილებდა Zara-ს მოთხოვნებს და სჭირდებოდათ ახალი და მრავალმხრივი პროგრამა, რომელიც უზრუნველყოფდა კავშირს მაღაზიებს, დიტრიბუციის ცენტრებსა და სათავო ოფისს შორის. მათ შეძლეს დაეწერათ ეს პროგრამა, რომელიც იყო სრულიად მორგებული Zara-ზე და არ ჰქონდა ზედმეტი ან არასაკმარისი ფუნქციები სხვებისგან შემოთავაზებული პროგრამებისგან განსხვავებით.

აპლიკაციის შექმნასა და სხვა ინფორმაციული ტექნოლოგიის აქტივობებზე პასუხისმგებელი იყო საინფორმაციო ცენტრი, სადაც დაახლოებით 50 კაცი მუშაობდა.

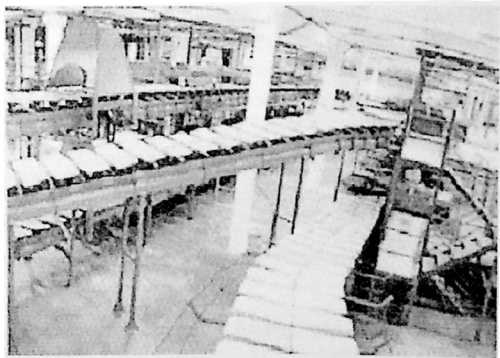
მათი უმეტესობა მობილიზებული იყო გალისონისა და ადგილობრივი უნივერსიტეტიდან. ისინი დაყოფილი იყვნენ სამ ჯგუფად: მაღაზიებზე გადაწყვეტილების მიმღებებად, ლოჯისტიკის მსარდაჭერ ჯგუფად და ადმინისტრაციულ ცენტრზე პასუხისმგებლებად. რამდენიმე გამონაკლისის გარდა, Inditex-ის მაღაზიებში ტექნოლოგიური საკითხები იმართება La Coruna-ს ინფორმაციული ცენტრიდან. პერსონალის დანაკლისი პრობლემა არ არის, რადგან 10 წლის განმავლობაში მხოლოდ ერთმა ადამიანმა დატოვა ეს დეპარტამენტი.

ლა კორუნა

La Coruna-ზე არის განთავსებული სხვადასხვა ინფორმაციული სისტემები და აქედან ხდება Zara-ს სხვადასხვა ოპერაციის მსარდაქერა. აქ ხდება პროგრამების მომზადება, რათა მთელ მსოფლიოში შეკვეთებისა და დისტრიბუციის დაკავშირება მოხდეს ინტერნეტის საშუალებით. ეს მონაცემები მიღებული და შეფასებული იქნეს ერთიანად წარმოებაში გადასაგზავნად. სხვა პროგრამა მუშაობს იმაზე, რომ მოამზადოს და ხელმისაწვდომი გახადოს მაღაზიის შიდა ინვენტარი და დიზაინი. იმ შემთხვევაში, როცა სტატისტიკაში ნათლად ჩანს, რომ მიწოდება არ შეესაბამება მოთხოვნას და ბალანსი არის დარღვეული, სათავო ოფისში წყვეტენ, როდის და რამდენი ტანისამოსის მიწოდება საჭირო კონკრეტულ მაღაზიაში. ყოველი ბიზნესსამუშაო დღის დასასრულს თითოეულმა მაღაზიამ სათავო ოფისში უნდა გადაგზავნოს ინფორმაცია დღის განმავლობაში გაყიდული ტანისამოსის რაოდენობის შესახებ და კიდევ სხვადასხვა მონაცემები. ამ ყველაფერზე სტატისტიკური დაკვირვების მეშვეობით ადვილად არკვევენ, რომელ მაღაზიას აქვს პრობლემა გაყიდვებთან და ახდენენ მყისიერ რეაგირებას, როგორც მიწოდების შემცირებისა და გაზრდის კუთხით, ასევე შიდა დიზაინისა და ინვენტარის ცვლილების შესახებ.

ფაბრიკები და დისტრიბუციის ცენტრები

Zara-ს ფაბრიკების შიდა სისტემა მარტივია პროდუქციის დასაგეგმავად. ამ სისტემაში მომუშავე აპლიკაცია არ საჭიროებს მათემატიკურ გამოთვლებსა და ოპტიმალური შედეგის გენერირებას. ოპტიმალური შედეგის მისაღებად მაღაზიებიდან მიღებული მონაცემები პირდაპირ ეგზავნება ფაბრიკათა მენეჯერებს, რომლებიც ახორციელებენ თანმიმდევრულ სამუშაოებს საჭირო რაოდენობის პროდუქტის შესაქმნელად.



(Zara-ს დისტრიბუციის ცენტრი)

Zara-ს დისტრიბუციის ცენტრი მთლიანად ეყრდნობა ავტომატიზაციას და აღჭურვილია კომპიუტერებით. მაგალითად ავიღოთ La Coruna-ზე მდებარე დისტრიბუციის ცენტრი, სადაც ხდება დახარისხება კატეგორიებისა და რაოდენობის მიხედვით, რომელ მაღაზიაში რამდენი ტანისამოსია საჭირო. ეს ყველაფერი ხდება ავტომატურად, კონვეიერის დახმარებით. აქ ადამიანის ხელი ურევია მხოლოდ იმაში, რომ კონვეიერის მუშაობა არ შეფერხდეს და ტანისამოსი არ გადმოცვივდეს, შემდეგ ხდება შეფუთვა საჭიროების მიხედვით ყუთებში ან ცელოფანში. ეს პროგრამა, რომელიც კონვეიერს ამუშავებს და აკონტროლებს, დაიწერა Zara-ს ინფორმაციული ტექნოლოგიების დეპარტამენტში.

მაღაზიები

Zara-ს ყველა მაღაზიას აქვს თავისი იდენტური ციფრული მოწყობილობა, რომელიც ცნობილია როგორც პერსონალის რეცხობრივი ასისტენტი ან გაყიდვების რაოდენობის მაჩვენებელი. მოწყობილობა Inditex-ში დაინერგა 1995 წელს. ამავე დროს კომპანიის შიგნით ბევრი გრძნობდა, რომ ციფრული მოწყობილობა მოითხოვდა ბევრი მონაცემის მიღებას და გაგზავნას Zara-ს მაღაზიებიდან სათავო ოფისში მთელი მსოფლიოს მასშტაბით კვირაში ორჯერ. აპარატი არ მუშაობდა გამართულად შორ მანძილზე და იყო შეზღუდული დრო, როცა უნდა გადაგზავნილიყო მონაცემები. მოუხერხებელი ფაქტის აპარატები, ფურცლების დეფიციტი და სხვა წერილმანი პრობლემები აფერხებდა და კრიტიკულს ხდიდა შეკვეთის პროცესს. სალგადომ და მისმა კოლეგებმა გადაწყვიტეს, ეს პრობლემა გადაეჭრათ ინფორმაციული ტექნოლოგიების დახმარებით. მათი ექსპერიმენტით უნდა მომხდარიყო შეკვეთების გამოწერილი აპარატის La Coruna-ს ოფისთან დაკავშირება ინტერნეტის მოდემის საშუალებით. მათ პირველმა გამოიყენეს ევლის ინტერნეტმოწყობილობა და თავიანთ დარგში გახდნენ ყველაზე დიდი მომხმარებლები ახალი ტექნოლოგიისა.

2003 წელს Zara ამ შესაძლებლობას უკვე იყენებდა სხვადასხვა მიმართულებით, როგორცაა შრომის დანაწილება, ტანსაცმლის გამოწერა და უკან დაბრუნება, ფერადი ეკრანის საშუალებით ტანისამოსის ვიზუალურად შეფასება და ასე შემდეგ. ამ პროგრამის უზრუნველყოფა მოახდინა Microsoft-მა და შესაძლებელი გახდა ყველა პროცედურის გაადვილება და ხელმისაწვდომობა, როგორც მაღაზიის პერსონალისა და მენეჯერებისათვის, ასევე La Coruna-ს სათავო ოფისისთვის. ეს მოწყობილობა იყო ადვილად გასაგები ინტერფეისით და მისი გადამპროგრამება არ უკავშირდებოდა დიდ სირთულეს, ასე რომ Zara-ს აღარ სჭირდებოდა პროგრამისტთი თითოეულ მაღაზიაში. ამ პროგრამისთვის საჭირო იყო მხოლოდ დღის ბოლოსთვის არსებული მონაცემების დაკოპირება და გადაგზავნა La Coruna-ს ოფისში, საჭირო სამოსელის გამოწერა და რაოდენობის მითითება.

ამგვარი გამორჩეული, ორიგინალური და სწორი სტრატეგიის მეშვეობით ორტეგას ბიზნესი გამუდმებით ვითარდება. ჰოლდინგ Inditex-ის შემადგენლობაში ექვსი სხვადასხვა საავტოო ქსელი შედის. ძირითადი, როგორც აღვნიშნეთ, არის Zara, რომელზეც კომპანიის საკონტაქტოების 80 პროცენტი მოდის. ჰოლდინგის კუთვნილი 2 ათასამდე მაღაზია მსოფლიოს 50-მდე ქვეყანაშია მიმოფანტული.

inditex-ის ფინანსური ისტორია (დანართი2)							
წელი	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996
წმინდა საოპერაციო შემოსავალი	3,974.0	3,249.8	2,614.7	2,035.1	1,614.7	1,217.4	1,008.5
გაყიდული საქონლის	1,954.9	1,563.1	1,277.0	988.4	799.9	618.3	521.0

ლირებულება							
საოპერაციო ხარჯები	1,179.8	982.3	816.2	636.2	489.2	345.5	285.4
საოპერაციო მოგება	839.3	704.4	521.5	410.5	325.6	253.6	202.1
არასაბანკო საოპერაციო ხარჯები	224.3	209.3	152.7	118.1	96.7		
წინასწარი საგადასახადო შემოსავლები	615.0	495.1	368.8	292.4	228.9		
გადასახადი	172.5	149.9	106.9	86.2	76.1		
წმინდა შემოსავალი	438.1	340.4	259.2	204.7	153.0	117.4	72.7
მთლიანი ზღვარი	11.02%	10.47%	9.91%	10.06%	9.48%	9.64%	7.21%
პროდუქცია	382.4	353.8	245.1	188.5	157.7		
დებიტორული დავალიანება	237.7	184.2	145.2	121.6	75.0		
ფული და ფულადი ეკვივალენტები	525.9	315.7	210.0	171.8	158.8		
მთლიანი მიმდინარე აქტივები	1,146.0	853.7	600.3	481.9	391.5	274.0	190.3
ქონება, ქარხანა და აღჭურვილობა	1,412.6	1,336.8	1,339.5	1,127.4	880.4	635.7	
სხვა არასაბანკო მიმდინარე აქტივები	455.2	414.5	167.8	163.6	54.4	67.5	
მთლიანი აქტივები	3,013.8	2,605.0	2,107.6	1,772.9	1,326.3	977.2	820.3
აქტივების ბრუნვა	1.32	1.25	1.24	1.15	1.22	1.25	1.23
რენტაბელურობა(ROA)	14.54%	13.07%	12.30%	11.55%	11.54%	12.01%	8.86%
კრედიტორული დავალიანება	506.2	426.3	323.0	276.1	215.6	131.4	
სხვა მიმდინარე ვალდებულებები	506.2	407.9	347.3	275.6	229.1	141.5	
მთლიანი მიმდინარე ვალდებულებები	1,012.7	834.2	670.3	551.7	444.7	272.9	234.1
არასაბანკო მიმდინარე ვალდებულებები	239.8	284.5	266.4	328.0	208.2	174.4	171.3
მთლიანი ვალდებულებები	1,252.5	1,118.7	936.7	879.7	652.9	447.3	405.4
კაპიტალი	1,761.3	1,486.2	1,170.9	893.2	673.4	529.9	414.9
მთლიანი ვალდებულებები და კაპიტალი	3,013.8	2,604.9	2,107.6	1,772.9	1,326.3	977.2	820.3
კაპიტალი/აქტივები	1.71	1.75	1.80	1.98	1.97	1.84	1.98
რენტაბელურობა(ROA)	24.9%	22.9%	22.1%	22.9%	22.7%	25.0%	20.0%

ინდიტექსის მაღაზიების რაოდენობა სხვადასხვა ქვეყნებში(დანართი3)

ვეროპა	Zara	Kiddy's Class	Pull & Bear	Massimo Dutti	Bershka	Stradivarius	Oysho	სულ
--------	------	---------------	-------------	---------------	---------	--------------	-------	-----

	ti							
ანდორა	1		1					2
ავსტრალია	4							4
ბელგია	15		1	13	4			33
ჩეხეთი	1							1
კვიპროსი	3		2	1	2	2		10
დანია	2							2
ფინეთი	1							1
საფრანგეთი	71			1		1		73
გერმანია	21			3				24
საბერძნეთი	23		7	3	5		1	39
ისლანდია	1							1
ირლანდია			5					5
იტალია	3						2	5
ლუქსემბურგი	2			1				3
მალტა	1		3					4
ნორვეგია				1				1
პოლონეთი	4							4
პორტუგალია	35	7	38	32	20	14	9	155
ესპანეთი	200	52	200	155	135	128	48	918
შვედეთი				2				2
შვეიცარია	2			2	2			6
პოლანდია	4			1				5
თურქეთი	8							8
ინგლისი	17			2				19
	419	59	256	218	168	145	60	1325
ახლო აღმოსავლეთი								
ბაჰრეინი	1		1	1		1		4
ისრაელი	11		14					25
იორდანია			1	1				2
ქუვეითი	3		2	1		1	1	8
ლიბანი	2		1	2				5
კატარი	1		1	1		1		4
საუდის არაბეთი	8			4		3		15
არაბეთის გაერთიანებული საემიროები	4		4	4	4	2		18
	30	0	24	14	4	8	1	81
აზია								
იაპონია	6							6
სინგაპური	1							1
	7	0	0	0	0	0	0	7
ამერიკა								
არგენტინა	5							5

ბრაზილია	10							10
კანადა	9							9
ჩილე	3							3
	1							1
დომინიკელთა რესპუბლიკა								
ელ-სალვადორი	1							1
მექსიკა	29		10	16	19		9	83
აშშ	8							8
ურუგვაი	2							2
ვენესუელა	7		6	2	6		2	23
	75	0	16	18	25	0	11	145
TOTAL	531	59	296	250	197	153	72	1,558

ინდიტექსის მაღაზიების განვითარება(დანართი4)																		მხოლოდბა რა	
წელი	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	01	02		
ვეროპა																			
ესპანეთი	70	85	99	201	266	323	350	391	399	433	489	603	692	769	918	225	200		
პორტუგალია	1	2	4	11	17	28	38	49	60	74	87	97	104	140	155	38	35		
საფრანგეთი			1	3	5	13	20	30	36	47	55	59	64	68	73	67	71		
საბერძნეთი						1	6	8	10	14	17	17	19	29	39	20	23		
ბელგია							4	8	11	13	17	20	21	28	33	14	15		
შვედეთი							1	3	3	4	6	6	5	3	2	0	0		
მალტა								1	1	1	1	2	2	2	4	0	1		
კვიპროსი									1	2	4	5	8	9	10	2	3		
ნორვეგია										1	1	1	1	1	1	0	0		
დანიურიტანეთი											1	3	7	11	19	11	17		
გერმანია												2	7	17	24	15	21		
შვეიცარია															6	0	2		
პოლანდია												2	2	6	5	3	4		
პოლონეთი												2	2	2	4	2	4		
ანდორა													1	2	2	1	1		
ავსტრალია													3	3	4	3	4		
დანია													1	2	2	2	2		
ჩეხეთი														1	1	1	1		
ისლანდია														1	1	1	1		
ირლანდია														2	5	0	0		
იტალია														3	5	0	3		
ფინეთი															1		1		
ლუქსემბურგი														2	3	1	2		
აშშ	71	87	104	215	288	365	419	490	521	589	678	819	939	1,101	1,317	406	411		
ამერიკა																			

აშშ	1	1	3	3	3	4	6	6	7	7	6	6	8	8	8	8	
მექსიკა				1	1	7	12	14	20	25	29	41	55	83	27	29	
არგენტინა										4	8	8	8	5	8	5	
ვენესუელა										1	3	4	20	23	7	7	
კანადა											1	3	4	9	4	9	
ჩილე											2	2	3	3	3	3	
ბრაზილია											3	5	7	10	7	10	
დომინიკელთარესა														1		1	
უბოკა																	
ელ-სალვადორი														1		1	
ურუგვაი											2	2	2	2	2	2	
	0	1	1	3	4	4	11	18	20	27	37	54	71	107	145	66	75
აბსო																	
აღმოსავლეთი / აზია																	
ისრაელი										6	16	22	23	24	25	9	11
ლობანი											1	3	4	4	5	2	2
თურქეთი											3	3	4	5	8	5	8
ქვეეთი											1	2	4	4	8	2	3
არაბეთის გაერთიანებული სამეორეობი											1	3	5	15	18	4	4
ჩინეთი											1	1	0	0	0	0	0
იაპონია											10	11	17	5	6	5	6
საუდის არაბეთი												3	11	14	15	6	8
ბაჰრეინი												1	1	2	4	1	1
კატარი													1	2	4	1	1
სინგაპური															1		1
იორდანია														1	2	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	33	49	70	76	96	35	45
სულ	71	88	105	218	292	369	430	508	541	622	748	922	1080	1284	1558	507	531

კითხვები:

1. იმსჯელეთ, კომპანიის გადაწყვეტილების დადებით და უარყოფით მხარეებზე.
2. რა შესაძლებლობები გამოიყენა Zara-მ წარმატების მისაღწევად?
3. რამდენად გაამართლა კომპანიის დევიზმა „ტანსაცმელი ათჯერ ჩასაცმელად“ („clothes to be worn 10 times“).
4. დანართი 1-ს მიხედვით იმსჯელეთ ზარას მარკეტინგულ მიდგომაზე.
5. აღწერეთ კომპანიის ციკლური პროცესები.

გამოყენებული წყაროები:

1. "ZARA: IT for Fast Fashion", Andrew McAfee, Vincent Dessain, Anders Sjöman, Harvard Business School, 9-604-081, 2007;
2. «Феномен ZARA», Ковадонга О'Ши, Издательство Эксмо, 2015

Ketevan Iluridze, Archil Samadashvili
"ZARA" - the development of the company

Annotation

The history of the lead brand starts from 1978, when the Magnate Amadeo Ortega the leader of the company opened the ZARA's first store. Nowadays the company has opened about 600 stores. The planned strategy and process approach in ZARA is a good example how to achieve success in modern market. Global marketplace needs flexibility and reaction on the outside factors. A company must produce a new product and send to market quickly in order to be able to rival. Zara did this task properly and could offer its consumers over 11000 new models each year. In contrast, its rivals make average only 2000 – 4000 new models per year. At the same time its products and service reacts very fast on the demands of the customers, which depends on realizing, quick producing and sending the products on time. All these and some other important features are result of deep reorganization of business in ZARA with systemic usage of IT.

Tetra Pak-ი: ცვლილებები განხორციელდა წარმატებით

ბაკალავრიატის სასწავლო კურსისთვის: „ტექნოლოგიური სისტემები და საწარმოო პროცესები“

1990 წლების შუა პერიოდში კომპანია Tetra Pak-ი დიდი პრობლემების წინაშე აღმოჩნდა. მანამდე, რამდენიმე წლის განმავლობაში ამ კომპანიას წინსვლის არნახული ტემპი ჰქონდა. ის პირველი იყო, ვინც სტერილური შეფუთვის დამამზადებელი მოწყობილობების წარმოება დაიწყო. ახალ შეფუთვაში პროდუქტები შეიძლება გაყინვის გარეშე შენახულიყო დიდი ხნის განმავლობაში. როდესაც სასმელებისა და რძის პროდუქტების მწარმოებელი საწარმოების მენეჯერებმა შეიტყვეს აღნიშნულის შესახებ, Tetra Pak-ის გაყიდვებმა არნახულად მოიმატა.

სწრაფად განვითარებადი კომპანიების უმეტესი ნაწილის მსგავსად, Tetra Pak-ი არცთუ ისე წარმატებულად იმართებოდა. ხელმძღვანელობას მიაჩნდა, რომ პირველ რიგში უნდა დაეკმაყოფილებინა მზარდი მოთხოვნა მზა პროდუქციაზე, წესრიგის დასამყარებლად, უბრალოდ დრო არ რჩებოდა. დროთა განმავლობაში მოთხოვნაზე ზრდა შემცირდა, გამოჩნდნენ კონკურენტები. აუცილებელი გახდა კომპანიაში ძირეული ცვლილებების განხორციელება.

კომპანიაში საქმის ცუდი ორგანიზების ნიშნები აშკარად გამოჩნდა. კლიენტები, რომლებიც ადრე კმაყოფილებას ვერ მალავდნენ, ახლა უფრო მომთხოვნი გახდნენ, როდესაც Tetra Pak-ის თანამშრომლები მათგან შეკვეთებს იღებდნენ. გაყიდვების განყოფილების თანამშრომლები მყიდველებს ხშირად ითანხმებდნენ შეკვეთებზე იმით, რომ ჰპირდებოდნენ არნახული ფორმის შეფუთვის დამამზადებელი მოწყობილობების შექმნას, მაგრამ ასეთი მოწყობილობების შექმნა, უბრალოდ, შეუძლებელი იყო. კლიენტები ითხოვდნენ შესაფუთი მასალის ორ კვირაში მოწოდებას, ხოლო კომპანიას შეკვეთების შესრულება მხოლოდ თვენახევრის შემდეგ შეეძლო. მყიდველებს სურდა, ყველა საკითხის ერთ ადამიანთან გადაწყვეტა, მაგრამ კომპანიას ამის საშუალება არ ჰქონდა, რადგან ამ პერიოდისთვის Tetra Pak-ში დამოუკიდებელი სტატუსის მქონე ზედმეტად ბევრი განყოფილება ფუნქციონირებდა.

კომპანიების საქმიანობის გასაუმჯობესებლად საზოგადოებაში აქტიურად განიხილებოდა ბიზნესპროცესული გარდაქმნის გამოყენების თემა. Tetra Pak-ის სათავეო ქვედანაყოფის ხელმძღვანელობის ბევრ წევრს მიაჩნდა, რომ მათ საწარმოში, პროცესული მიდგომის დანერგვა სარგებლის მომტანი იქნებოდა, ამიტომ კომპანიაში არაერთხელ ეცადნენ გადაეწყობა წარმოების ხან ერთი, ხან მეორე უბანი, მაგრამ არავის არ უცდია ამ ქმედებების კოორდინირება. ამავე დროს, ახალი პროცესები არ მოიცავდა საწარმოს ყველა ქვედანაყოფსა და უბანს ანუ პროცესი არ იყო გამჭოლი. განხორციელებული ქმედებები არ იძლეოდა სასურველ შედეგს, ამიტომ ამ მიმართულებით მუშაობა შეწყდა.

2000 წელს, საწარმოო პროცესებზე კონტროლის უზრუნველსაყოფად Tetra Pak-ში დაიწერა რესურსების დაგეგმვის კომპიუტერული სისტემა (SAP). საწარმოს ხელმძღვანელობამ დაპირება გასცა, რომ ახალი სისტემის დანერგვასთან ერთად ჩაატარებდა ყველა ბიზნესპროცესის რეინჟინერინგს. ორმა მცდელობამ ვერავითარი შედეგი ვერ გამოიღო, რადგან არ იყო საკმარისი რესურსი, მაგრამ მესამე მცდელობაზე გამოიყო საგრძნობი ფინანსური სახსრები, მოიძებნა შესრულებლები და კონსულტანტები. შედეგად, კომპანიაში გაჩნდა პირველი წარმატებები ამ

მიმართულებით. რამდენიმე წლის განმავლობაში პროექტმა დიდი ყურადღება მიიპყრო, მაგრამ, რადგან მასში გამოიყენებოდა სხვადასხვა ტიპის, ზოგიერთ შემთხვევაში არათავსებადი თეორიული და მეთოდოლოგიური მიდგომები, 2003 წელს მოძრაობა ისევ შენელდა, თუმცა პირველი ნაყოფი უკვე სახეზე იყო.

პროცესული მიდგომის დანერგვა ამერიკულ ქვედანაყოფში

ტერიტორიულად Tetra Pak-ის ამერიკული ქვედანაყოფი მდებარეობს კომპანიის მსხვილ მომხმარებელთაგან მოშორებით, მაგრამ პროცესულმა მიდგომამ პირველი მიღწევები სწორედ აქ გამოავლინა და უმეტესწილად იოჰან რებეს წყალობით. იოჰანი იყო ვირჯინიის უნივერსიტეტის კურსდამთავრებული, რომელსაც მოუწია სამსახური შვედეთის არმიამში, ჰქონდა კაპიტნის წოდება. ის დაიბადა შვედეთში, მაგრამ თავისი სიყმაწვილე გაატარა ინდონეზიაში, სადაც მამამისი კომპანია Volvo-ში მსახურობდა. უმაღლესი განათლება იოჰანმა ამერიკაში მიიღო, შემდეგ სამშობლოსადმი თავისი ვალი შვედეთის არმიაში მოიხადა. არმიის მერე იოჰანმა მუშაობა დაიწყო Tetra Pak-ში, ხოლო 1999 წელს დაინიშნა კლიენტების მომსახურების განყოფილების უფროსად. ეს მოხდა ზუსტად იმ დროს, როდესაც კლიენტები უფრო ხშირად გამოთქვამდნენ უკმაყოფილებას კომპანიის სერვისის გამო. შემსყიდველების საჩივრებისგან შეწუხებულმა იოჰანმა, მეგობრის რჩევით, შეისწავლა გამჭოლი ბიზნესპროცესების ბაზაზე დამყარებული გარდაქმნის მეთოდები. მან მყისიერად გაიაზრა, რომ შეკვეთების შესრულების პროცესი უნდა გარდაქმნილიყო ისე, რომ ეს გაცვეთებინა ერთ ადამიანს. იოჰანის წარმოდგენაში, ერთი ადამიანი, შემსყიდველთან ერთად, განიხილავს შესაკვეთი მოწყობილობების თავისებურებებს, ამოწმებს შესაძლებელია თუ არა მისი მოთხოვნილ დროში დამზადება და დააკმაყოფილებს თუ არა ის ყველა წარდგენილ პარამეტრს, აფორმებს შეკვეთებს, ადგენს წარმოების გრაფიკს, იღებს გადაწყვეტილებას მიწოდების ვადების საკითხებზე, თვალყურს ადევნებს მოწყობილობების დამონტაჟებას დამკვეთის ქარხანაში და ბოლოს, გამოწერს გადახდის ქვითარს, მაგრამ, ამ მომენტისთვის იოჰანის ოცნებები რეალობისგან მოწყვეტილი იყო.

Tetra Pak-ის ამერიკის ქვედანაყოფში ზემოაღნიშნულ ოპერაციებს ასრულებდნენ სხვადასხვა განყოფილების ცალკეული თანამშრომლები. მრავალი გარდაუვალი გაუგებრობისა და მუდმივად საქმის ერთი ხელიდან მეორეში გადაცემის გამო, შეკვეთები მუშავდებოდა ძალიან ნელა, ჩნდებოდა ბევრი გადაფარვა, შეუთავსებლობა და შეცდომა, რაც ასე ნიშანდობლივია ფუნქციურ უზნებად დაყოფილი ორგანიზაციებისთვის.

იოჰანი ხვდებოდა, რომ თეორიულად მას შეეძლო შეკვეთების შესრულების პროცესის მოდერნიზაცია ისე, რომ წარმოება კომპანიაში გასულიყო ახალ დონეზე, მაგრამ იოჰანს ამ გეგმის სისრულეში მოყვანისთვის არ ჰქონდა საკმარისი უფლებამოსილება. ის ხელმძღვანელობდა თავისი განყოფილების თანამშრომლებს, მაგრამ დანარჩენი განყოფილებები მას არ ექვემდებარებოდა, არ შეეძლო პროცესის ყველა მონაწილისთვის დაეძალებინა მისი მოთხოვნების შესრულება. მიუხედავად ამისა, იგი გაჩერებას არ აპირებდა.

იოჰანს, რა თქმა უნდა, არ ჰქონდა უფლება, ებრძანებინა მისივე დონის მქონე მენეჯერებისთვის, მაგრამ იმოქმედა დარწმუნების მეთოდის გამოყენებით. მან საფინანსო განყოფილების უფროსს შესთავაზა დახმარება პროგნოზების შედგენაში, რომელმაც სიამოვნებით გადასცა მას ეს დამამძიმებელი ვალდებულება. იოჰანმა მაილწია იმას, რომ გადაზიდვების გრაფიკების შემდგენი თანამშრომლების სამუშაო მაგიდები საწყობებში კი არ განთავსდა, არამედ იმავე კაბინეტებში, სადაც ხდებოდა შეკვეთებს მიღება. ასეთი მიდგომა დაეხმარა გადაზიდვების გრაფიკების შემდგენ თანამშრომლებს უკეთესად აღეჭვათ დამკვეთის მოთხოვნები.

იოჰანი საწარმოო განყოფილების უფროსს დაჰპირდა სასწრაფო შეკვეთების რაოდენობის შემცირებას, იმ შემთხვევაში, თუ ის იოჰანს საწარმოო გრაფიკების კორექტირების საშუალებას მისცემდა. შემდეგ იოჰანი გაყიდვების განყოფილების უფროსს დაემუქრა, რომ დააჯარიმებდა მისი განყოფილების ყოველ თანამშრომელს, რომელიც სასწრაფო შეკვეთას გააფორმებდა.

იოჰანი სარგებლობდა სხვა მენეჯერებისა და თავისი უშუალო უფროსის გარკვეული მხარდაჭერით. მათ სიამოვნებით მიიღეს იოჰანის იდეა კვალიფიკაციისა და შრომის ანაზღაურების გაზრდის შესახებ იმ თანამშრომლებისთვის, რომლებიც მზად იყვნენ მომსახურებოდნენ კლიენტებს ახლებურად, ისე როგორც ეს სურდა იოჰანს.

მალე იოჰანის „პარტიზანულმა“ ქმედებებმა ნაყოფი გამოიღო. შეკვეთების დამუშავების დანახარჯები, სასწრაფო შეკვეთებისა და კლიენტების ჩივილების რაოდენობა შემცირდა, ამავე დროს, შემსყიდვლებმა დაიწყეს მუშაობის ახალი მეთოდების ქება, მაგრამ იოჰანს ესმოდა, რომ შესანიშნავი სტარტის მიუხედავად, ვერ მიაღწევდა დიდ წარმატებას, ამისათვის მას არ ეყოფოდა უფლებამოსილება. ამ დროს სცენაზე გამოვიდა დენის ონსონი.

მენეჯერების უმეტესობა ხალხს მართავს კაბინეტიდან, სააღრიცხვო ბარათებისა და ოქმების მონაცემებზე დაყრდნობით, მაგრამ ასეთი არ იყო დენის ონსონი. ის Tetra Pak-ის 1982 წელს მივიდა. მანამდე, მოასწრო მუშაობა კომპანიის შედეგთის, პანამისა და მექსიკის კომპანიებში, სადაც დაეუფლა ყველა საჭირო ინფორმაციის მიღებას უშუალოდ პირველი წყაროებიდან. დენისმა უამრავი დრო გაატარა დამკვეთებთან ურთიერთობაში, უსმენდა მათ ჩივილებსა და სურვილებს. ის თვითონ მიდიოდა დამკვეთების ქარხნებში, გულდასმით აკვირდებოდა, სრულდებოდა თუ არა შეკვეთები, დაცული იყო თუ არა გრაფიკი; მუშაობდა თუ არა დამონტაჟებული მოწყობილობები ისე, როგორც იყო შეთანხმებული დამკვეთთან. ადვილია იმის წარმოდგენა, როგორი იყო დენისის გაცემა, როდესაც ის წარდგენილ იქნა Tetra Pak-ის ამერიკის ქვედანაყოფის პრეზიდენტად- მის მიერ დასმულ, ერთი შეხედვით უბრალო შეკითხვაზე- რას უდრის შეკვეთების დროული შესრულების საშუალო მაჩვენებელი, პასუხი ვერ მიიღო! დენისი მიხვდა, რომ სიტუაცია საწარმოში არცთუ ისე სახარბიელო იყო. ამის შემდეგ, ჩატარდა მცირეოდენი კვლევა და გაირკვა, რომ შეკვეთების მხოლოდ 13 % სრულდებოდა დროულად.

სწორედ ამ პერიოდში იოჰანი ცდილობდა კლიენტების მომსახურების გამჭოლი პროცესის დანერგვას. ამ გარემოებამ დენისის ყურადღება მიიპყრო. დენისი დიდ დროს ატარებდა იოჰანთან და სულ უფრო მეტსა და მეტს იგებდა ბიზნესპროცესულ მიდგომებზე.

ბიზნესპროცესების მეთოდის დახმარებით, მათ სწრაფად შეძლეს შეკვეთების დროული შესრულების მახასიათებლის აწევა 80%- მდე. დენისმა უზრუნველყო იოჰანის დამატებითი დაფინანსება, ბიზნესპროცესების დანერგვის ხელშეწყობა და უკვე აპირებდა ამ მიდგომის გავრცელებას ფილიალის სხვა განყოფილებებში, როდესაც ის 2001 წელს გადაიყვანეს უფრო მაღალ თანამდებობაზე- კომპანია Tetra Pak-ის უდიდესი ქვედანაყოფის - Carton Ambient-ის მმართველად.

მალე დენისთან, Carton Ambient- ში, იოჰანიც გადავიდა. მათ დაიწყეს ცვლილებები სხვადასხვა განყოფილებაში, იქაც კი, სადაც მსგავსი ცვლილებების ჩატარების მცდელობამ, უკვე რამდენიმეჯერ, კრახი განიცადა. ქვედანაყოფი Carton Ambient-ს მჭიდრო კავშირი ჰქონდა Tetra Pak-ის სხვა ფილიალებთან. დენისმა შეძლო კომპანიის გენერალური დირექტორის დარწმუნება ბიზნესკლიენტების განხორციელებაზე და ეს საკითხი განსახილველად დირექტორთა საბჭოს წარედგინა. კოლეგების სკეპტიკური განწყობის მიუხედავად, დენისმა შეძლო ხელმძღვანელობის თავის მხარეზე გადაბირება და კომპანია Tetra Pak- მა დაიწყო ბიზნესპროცესულ მიდგომაზე

ორიენტირებულ ორგანიზაციად გარდაქმნა. 2006 წელს დენის იონსონი გახდა კომპანია Tetra Pak- ის გენერალური დირექტორი და პროცესული მიდგომა კომპანიაში სამუდამოდ დამკვიდრდა.

როგორ წარმართოთ ბიზნესპროცესებზე გადასვლის პროცედურა

2003 წელს, როდესაც კომპანიის მასშტაბით პროცესების დანერგვის ირგვლივ აუიოტაჟი ოდნავ შენეულა, ბიზნესპროცესებში მთავარი დირექტორის თანამდებობა დაიკავა ანდერს უესტერმა. მას უნდა მოეწესრიგებინა Tetra Pak- ში პროცესული მიდგომის დანერგვის მრავალრიცხოვანი პროექტი. მაშინ ანდერსმა ჯერ კიდევ არ იცოდა, რომ იწყებდა სამუშაოს, რომელიც მთელი სამი წლის განმავლობაში გაგრძელდებოდა.

ანდერსმა გადაწყვიტა, პირველ რიგში ბოლო მოეღო პროცესული მიდგომების მიმართ კომპანიაში დამკვიდრებული დამოკიდებულებისთვის, რასაც თანამშრომლები ემახდნენ „პროცესები პროცესებისთვის“. ანდერსმა მუშაობა დაიწყო პროცესული მიდგომისა და Tetra Pak- ის სტრატეგიული მიზნების ინტეგრირებაზე. ამ მიზნების მიმართულებებით ასეთი იყო: ძირითადი პროდუქციის გამომშვების ზრდა, ისეთი ინოვაციების დანერგვა, რაც უზრუნველყოფდა სახსრების ეკონომიას და წარმოების მაღალ ეფექტიანობას. შედეგად, არა მარტო პროცესული მიდგომის დამკვეცებს, არამედ წარმოების თითოეულ თანამშრომელს გაუჩნდა გამოკვეთილი მიზეზი განსაკუთრებული ყურადღება მიექცია ბიზნეს-პროცესებისთვის.

ანდერსი ამას ასე ხსნიდა: “თქვენ ამბობთ: პროცესებს ნერგავთ იმიტომ, რომ განსაზღვროთ კომპანიის სტრატეგიული მიზნები და მალევე მიაღწიოთ სასურველ შედეგს, ხალხს აქვს უფლება, დაეთანხმოს ან არ დაეთანხმოს თქვენს მეთოდებს, მაგრამ თუ მათ არ აწყობს შემოთავაზებული სტრატეგია, მაშინ აქ, თვით კომპანიაში, სერიოზული პრობლემებია. თუ თქვენ საკითხს ასეთნაირად დააყენებთ, მაშინ კომპანიის ხელმძღვანელობა ამ მიმართულებით თქვენთან აღარ იდავებს”.

როდესაც Tetra Pak- ში მიხვდნენ, რომ ბიზნესპროცესები იყო კომპანიის სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილი, პირველ ადგილზე გადავიდა მისი შესწავლა. დასაწყისში, კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობის 250-მა წარმომადგენელმა, მცირე ჯგუფებად, გაიარა სპეციალიზებული სასწავლო კურსები ბიზნესპროცესების აკადემიაში, რომელიც Tetra Pak- მა დააფუძნა შვეიცარულ ბიზნესკოლასთან ერთად. სწავლის ხანგრძლივობა შეადგენდა სამდღენახევარს. ამ პერიოდში კომპანიის თანამშრომლები მთლიანად ჩართულნი იყვნენ ბიზნესპროცესების დაპროექტებაში. სწავლის პროცესში ყველა მსმენელს უნდა შეედგინა პროცესული მიდგომის რეალიზაციის გეგმა თავისი უბნისთვის. სწავლის ბოლო დღეს თითოეული მსმენელი წარუდგენდა თავის გეგმას გენერალურ დირექტორს. “ასეთი სწავლების შედეგად წარმოების ხელმძღვანელობამ მიაღწია იმას, რომ ბევრად უფრო ღრმად გაერკვა ბიზნესპროცესების კონცეფციაში და უკეთესად მიიღო იგი“- ამბობს ანდერსი. წელიწადნახევრის შემდეგ, როდესაც კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობის ყველა წარმომადგენელმა გაიარა ბიზნესპროცესების აკადემია, Tetra Pak- ში დადგა გარდატეხის მომენტი, რომელიც მოასწავებდა კომპანიის მიერ ბიზნესპროცესული მიდგომის სრულ აღიარებას.

წლების გავლის შემდეგ, ანდერსი დარწმუნებულია, რომ ყველა ქვედანაყოფის ხელმძღვანელმა დაიჯერა პროცესული მიდგომისა მხოლოდ იმიტომ, რომ ამ იდეით გატაცებული იყო გენერალური დირექტორი. „გარდაქმნის დაწყება შეიძლება ნულიდანაც, მაგრამ რაღაც მომენტში გენერალური დირექტორი უნდა გამოვიდეს წინა პლანზე და განაცხადოს, რომ დღეიდან, საწარმოს მართვაში, სწორედ ასეთი მეთოდები იქნება გამოყენებული“- ამბობს ანდერსი. საწყის ეტაპზე გენერალური დირექტორის მთავარი ამოცანა იყო, დაენიშნა ბიზნესპროცესების მართვის ხელმძღვანელები და აეხსნა მათი როლის შესახებ ბიზნესგარდასახვაში. უმაღლესი ხელმძღვანელობიდან

ასეთი ღირეკტივების მიღების შემდეგ ბიზნესპროცესების ხელმძღვანელებს ექნებოდა საკარისი ავტორიტეტი, რომ მომავალში ბიზნესპროცესების ოპტიმალური პროექტების შექმნის მიზნით, სხვადასხვა საკითხის გადასაწყვეტად პირდაპირ უფროსი მენეჯერებისთვის მიემართათ.

ანდერსი იხსენებდა, რომ თავიდან მას გაუჩნდა სურვილი ბიზნესპროცესების მოდერნიზაცია ერთდროულად განეხორციელებინა მთელ კომპანიაში, მაგრამ ასეთი მიდგომა დაკავშირებული იყო წარმოდგენულ სირთულეებთან და შეეძლო გამოეწვია მთელი წამოწყების ჩავარდნა. ამის მაგივრად ანდერსმა გადაწყვიტა, ყურადღება გაემახვილებინა რამდენიმე საკვანძო პროცესზე, რომელიც უშუალოდ იყო დაკავშირებული სტრატეგიული მიზნების მიღწევასზე. Tetra Pak-ში უკვე არაერთხელ ეცადენ ბიზნესპროცესული მიდგომების დანერგვას, ბიზნესპროცესების საბჭოც კი შექმნეს. მისი წევრები იკრიბებოდნენ ამა თუ იმ პროექტის განსახილველად, მაგრამ მალე ნათელი გახდა, რომ საბჭოს მრავალრიცხოვანი წევრების კერძო, შიდაუწყებრივი ინტერესები აზრთა სხვადასხვაობას იწვევდა, რაც მხოლოდ ხელს უშლიდა საბჭოს მუშაობას. მაშინ, Tetra Pak-ის ხელმძღვანელობამ გადაწყვიტა კონცენტრაცია მოეხდინა მხოლოდ მცირე ოდენობის საკვანძო პროცესზე და ამიტომ იძულებული გახდა შეემცირებია საბჭოში შემავალი წევრების რაოდენობა. მაგალითად, კადრების განყოფილების გამგეს სთხოვეს, რომ შემდგომში აღარ დასწრებოდა საბჭოს სხდომას.

“მაშინ, როდესაც ჩვენ მხოლოდ ვიწყებდით, საწარმოში განხორციელდა რამდენიმე პროექტი და ზედმეტად ბევრი ადამიანი ცდილობდა ერთდროულად შეესრულებინა ცალკეული ამოცანები, ყოველგვარი წინასწარ მოფიქრებული რიგითობის გარეშე. მაშინ გადავწყვიტეთ, ყურადღება გავგემახვილებინა მცირე ოდენობის საკვანძო პროცესზე, არაფერი აღარ დაგვრჩენოდა, გარდა იმისა, რომ გვეთქვა ხალხისთვის - „ჩვენ აღარ გიწვევთ საბჭოს სხდომებზე, ისე აღარ გვჭირდებათ ამ პრობლემის გადასაწყვეტად როგორც სხვები“. ამან, რა თქმა უნდა, პოპულარობა არ მოგვმატა, მაგრამ სხვაგვარად ვერ შევძლებდით წინსვლას“.

დასაწყისში, ახალი ბიზნესპროცესების პროექტთა ხელმძღვანელები მთელი საწარმოს მასშტაბით, დაკავებულნი იყვნენ მხოლოდ ამ საქმით. მათ დატოვეს მაღალი პოსტები და მთელი დრო დაუთმეს ბიზნესპროცესებს. როგორც ანდერსმა იხუმრა, «ეს სამუშაო შეუძლებელია შეასრულო მეორე ცვლაში», მაგრამ როდესაც პროექტები მზად იყო, ყველაფერი შეიცვალა. კომპანიის მიერ ფუნქციური ორგანიზაციის უპირატესობების შენარჩუნების მიზნით, ბიზნესპროცესების დანერგვის საქმე შეუერთეს განყოფილების უფროსის მოვალეობებს.

Tetra Pak-ის თანამშრომლები ახლაც მუშაობენ ფუნქციური უფლებამოსილების ფარგლებში, მაგრამ სამუშაოები ხორციელდება ბიზნესპროცესული მიდგომების გათვალისწინებით. «მოგებისა და წაგების ბალანსი ბიზნესპროცესის ნაწილია - ამოზის ანდერსი. მაგრამ განყოფილებები სხედან ადამიანები, რომლებსაც ბიზნესპროცესებისა და მიმდინარე ოპერაციული ამოცანების წარმართვის ვალდებულებები ხშირად ერთმანეთში ერევათ, ამიტომ ბიზნესპროცესების ხელმძღვანელს ხშირად უხდება თავისი ფუნქციური უფლებამოსილების ფარგლებს გარეთ გასვლა, ამის შედეგად წარმოიქმნება სირთულეები იმასთან დაკავშირებით, რომ განყოფილების უფროსის როლში მას შეუძლია აკონტროლოს ადამიანები და გასცეს ბრძანებები, ხოლო ბიზნესპროცესების ხელმძღვანელის როლში - არა». Tetra Pak-ის ხელმძღვანელობამ ასევე აღმოაჩინა, რომ ბიზნესპროცესული მიდგომის დანერგვა ზევითან შეუძლებელია, აუცილებლად უნდა გვახსოვდეს მასში უშუალო მონაწილე ადამიანები.

გარდაქმნის განხორციელებისას, მრავალი მენეჯერი ჯერჯერობად ვერ აფასებს რიგითი შემსრულებლის მნიშვნელობას. მათგან განსხვავებით, Tetra Pak-ის ხელმძღვანელობას ესმოდა, რომ უნდა გაემხნეებინა ადამიანები, გაეღვივებინა მათში

ახალი პროცესების მიმართ ინტერესი, ზემოქმედება მოეხდინა არა მარტო მათ აზროვნებაზე, არამედ გრძნობებზეც. ბიზნესპროცესების პროექტი, თუ ადამიანს აქვს განათლება და საღი აზროვნება, თავისი არსით ძალზე ლოგიკური და გასაგებად მარტივია, მაგრამ დააინტერესო ადამიანი და გააღვიძო მისი გრძნობები, ბევრად უფრო რთულია. «ადამიანი რთული არსებაა - ამბობს ანდერსი - თქვენ დაგჭირდებათ დიდი დრო, რომ შეცვალოთ მათი დამოკიდებულება ბიზნესპროცესების მიმართ, თქვენ უნდა დაიპყროთ არამარტო მათი აზროვნება, არამედ გულიც».

ბიზნესპროცესების დანერგვის ადრეულ სტადიაში ეფექტიანობის სწორ მაჩვენებლებს უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება. მოგვიანებით, Tetra Pak-ის ხელმძღვანელობამ გაათვითნობინერა, რომ დაგეგმვის ადრეულ სტადიაში დაუშვა დიდი შეცდომა, როდესაც რესურსების დაგეგმვის სისტემა SAP-ის დანერგვის დროს უარი თქვა ყველა ქვედანაყოფის საერთო, მონაცემთა მძლავრი ბაზის შექმნაზე. მაშინ, ასეთ მონაცემთა ბაზიდან სარგებელი, ვერავინ ვერ დაინახა, მაგრამ მოგვიანებით ნათელი გახდა, რომ ეს შეცდომა იყო. საწარმოს საერთო მონაცემთა ბაზის არარსებობამ გამოიწვია საწარმოს ეფექტიანობის არასწორი განსაზღვრა, რაც შემდგომში ძალზე ძვირი დაუჯდა კომპანიას. ამიტომ ბიზნესპროცესების დანერგვის დროს უნდა გვახსოვდეს, რომ ეფექტიანობის მაჩვენებლების განსაზღვრა ძალზე სერიოზულ მიდგომას მოითხოვს.

ბიზნესპროცესებზე გადასვლის ადრეულ სტადიაში Tetra Pak-ის თანამშრომლებმა დიდი დრო და ენერგია დახარჯეს ეფექტიანობის მაჩვენებლების განმარტებებისა და განსაზღვრის ბაზების შექმნაზე. ყოველთვის თვალნათლივ არ ჩანს, რომელი მაჩვენებელი გვცხადებს მიზნის მიღწევაში და რომელი არა და მხოლოდ მუდმივ განხილვასა და ტესტირებას შეუძლია მოგვცეს საჭირო შედეგი. დასაწყისში აუცილებელია დავსახოთ მიზანი, ხოლო შემდეგ მოვებნოთ მეთოდი, გავზომოთ, რამდენად წავიწიეთ წინ ამ მიზნისკენ. მიზნებსა და ამოცანებს თუ დაამატებთ გაზომვის ელემენტს, მაშინ ეს უფრო თვალნათელი გახდება. ამავე დროს, უნდა შევეცადოთ არ შევიმუშაოთ ზედმეტად რთული კრიტერიუმები. ბიზნესპროცესების მთავარი მაჩვენებლები შედის საწარმოს ეფექტიანობის საერთო სისტემაში, რომელსაც კვარტალში ერთხელ ეცნობა გენერალური დირექტორი. ამ მაჩვენებლებს დაუკავშირეთ პრემიების ნაწილი და კომპანიის თანამშრომლები განსაკუთრებულ ყურადღებას გამოიჩენენ მათ მიმართ.

მოგზაურობა არასდროს არ მთავრდება

ამჟამად, კომპანია Tetra Pak-ი ბიზნესპროცესული ორიენტაციის ორგანიზაციის თვალსაჩინო მაგალითია. კონფერენციებზე ხშირად ყვებიან მასზე, როგორც კომპანიაზე, რომელმაც მართლაც მიაღწია დასახულ მიზანს. როდესაც 2008 წელს, სთხოვეს ანდერსს უფრისტერს მიემართა მსმენელისთვის, მან სიტყვა დაიწყო ასე : «მე მაქვს თქვენთვის ერთი კარგი და ერთი ცუდი ამბავი. კარგი ამბავია ის, რომ ბიზნესპროცესების კონცეფცია სულაც არ არის რთული, ის არ არის უმადლესი მათემატიკა. ცუდი კი ისაა, რომ ამ პროცესების დანერგვა პრაქტიკაში არ იქნება ადვილი. მე ვიტყვოდი, იქნება ძალზე რთული ამოცანა და მის გადასაჭრელად დაგჭირდებათ საშინლად დიდი დრო. მე არ გამოვიჩრევი მოთმინებით, ამიტომაც წარმატებები, რომლებსაც ჩვენი შემართებით მივაღწიეთ, შიშსაც კი იწვევს ჩემში, მაგრამ დროის დაკარგვა ამაღ ღირდა. მე ხშირად მეკითხებიან, როგორ გაიგეთ, რომ დასახულ მიზანს მიაღწიეთ. მე მგონია, რომ მიზანთან ახლოს ვართ იმიტომ, რომ ამაზე აღარ ვფიქრობთ. ბიზნესპროცესული მიდგომა ჩვენითვის საქმის კეთებისა და პრობლემების გადაწყვეტის ჩვეული ხერხი გახდა. კომპანიის თანამშრომლების მხრიდან მესმის შემდეგი სიტყვები: „რამაი პრობლემა, პროცესების არასწორ ჩამოყალიბებაში, თუ მის

ცუდ შესრულებაში?“. თუ თქვენ ამგვარ სიტყვებს ყოველდღიურად გაიგონებთ, მაშინ ჩათვალეთ, რომ დასახულ მიზანს მიაღწიეთ».

ამავე დროს, როდესაც 2009 წელს მკვლევართა ჯგუფები, რომლებიც რამდენიმე პროცესულ-ორიენტირებულ კომპანიაში ატარებდნენ გამოკითხვას და არკვევდნენ, რამდენად წარმატებით გამოიყენებოდა მათთან პროცესული მიდგომა, გაირკვა, რომ კომპანია Tetra Pak-ში, სასურველი დონის მისაღწევად, ჯერ კიდევ ბევრი რამ იყო გასაკეთებელი. სიმწიფის შვალის მიხედვით 1-დან 4-მდე, სადაც 4 იყო საუკეთესო მაჩვენებელი, Tetra Pak-ის ხელმძღვანელობამ კომპანია ასე შეაფასა: კლიენტების მიმართ ყურადღება 1, სიახლის დანერგვა და ჯგუფური მუშაობა - 2, ხელმძღვანელობის გათვითცნობიერებულობა - 3, ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობა - 3, ეფექტიანობის მაჩვენებლების სწორი შერჩევა - 2 და ეფექტიანობის მაჩვენებლების გამოყენება სულ რაღაც 1.

რატომ შეაფასა ასეთი დაბალი ნიშნებით თავისივე თავი ისეთმა კომპანიამ, რომელმაც თითქმის სრულად აითვისა პროცესული მიდგომა და ითვლება ამ საქმის ლიდერად? იმიტომ, რომ ეს გზა არასოდეს არ მთავრდება. რაც უფრო კარგად გაიგებთ პროცესს, მით მეტი გზა იხსნება თქვენ წინაშე მათ გამოსაყენებლად და მით უფრო ღრმად იწყებთ ეფექტიანობის გაზომვის ნიუანსებისა და მართვის სიბრძნის გაგებას. Tetra Pak-ის ხელმძღვანელობამ იცის, რომ კომპანიას კვლავაც ბევრი მუშაობა მოუწევს და მიზნების მიღწევა - ეს სრულყოფისკენ მიმავალი ხანგრძლივი გზის ერთ-ერთი გაჩერებაა.

კითხვები და დავალებები:

1. რა პროდუქციას აწარმოებდა კომპანია Tetra Pak-ი 1990 წლებში და რა იყო მისი წარმატების მიზეზი?
2. რამ გამოიწვია 1990 წლების ბოლოს, კომპანია Tetra Pak-ის პრობლემები?
3. რატომ არ იძლეოდა სასურველ შედეგს პროცესული მიდგომის დანერგვა კომპანია Tetra Pak-ში 2000 წლამდე?
4. 2000 წელს რატომ არ გაამართლა საწარმოო პროცესებზე კონტროლის უზრუნველსაყოფად Tetra Pak-ში რესურსების დაგეგმვის კომპიუტერული სისტემა SAP-ის დანერგვამ?
5. როგორ მიმდინარეობდა პროცესული მიდგომის დანერგვა Tetra Pak-ის ამერიკულ ქვედანაყოფში?
6. როგორ სურდა იოჰან რებეს შეკვეთების შესრულების პროცესის გარდაქმნა და რა იყო ამ ცვლილებების ხელშემშლელი გარემოებები?
7. რა არაორდინალური ქმედებები განახორციელა იოჰან რებემ ბიზნესპროცესების გარდაქმნის ხელშესაწყობად?
8. რა ღონისძიებები განახორციელა დენის იონსონმა იმისათვის, რომ პროცესული მიდგომა კომპანიაში სამუდამოდ დამკვიდრებულიყო?
9. რა ღონისძიებები გადავიდა პირველ ადგილზე და როგორ მოხდა მათი განხორციელება, როდესაც Tetra Pak-ში ბიზნესპროცესები გახდა კომპანიის სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილი?
10. რა როლს ანიჭებდა ანდერს უესტერი გენერალურ დირექტორს კომპანიაში ბიზნესპროცესების წარმატებულ დანერგვაში?
11. რა პრინციპებზე დაყრდნობით განახორციელა ანდერს უესტერმა ბიზნესპროცესების მოდერნიზაცია?
12. რა როლს ანიჭებს Tetra Pak-ის ხელმძღვანელობა რიგით თანამშრომელს კომპანიაში ბიზნესპროცესული მიდგომების დანერგვაში?

13. ანდერს უესტერის აზრით, როგორ უნდა მივხედეთ წარმატებულად მიმდინარეობს თუ არა კომპანიაში ბიზნესპროცესული მიდგომების დანერგვა?
14. როგორ უნდა მოვახდინოთ ეფექტიანობის მაჩვენებლების სიზუსტის გაუმჯობესება?

ტესტური კითხვები

1. ბიზნესის მართვის რომელ მიდგომაზე გააკეთა არჩევანი კომპანიის ხელმძღვანელობამ?
- ა) პროცესული მიდგომისა და კომპანიის სტრატეგიული მიზნების ინტეგრირებაზე დაფუძნებულ მიდგომაზე;
 - ბ) ვერტიკალური მართვის პრინციპზე დაფუძნებულ მიდგომაზე;
 - გ) ჰორიზონტალური მართვის პრინციპზე დაფუძნებულ მიდგომაზე;
 - დ) მხოლოდ ფუნქციონური ვალდებულებების შესრულების პრინციპზე დაფუძნებულ მიდგომაზე;
2. Tetra Pak-ის ხელმძღვანელობის აზრით, შესაძლებელია თუ არა, კომპანიაში ბიზნესპროცესული მიდგომის დანერგვა ზევიდან?
- ა) შესაძლებელია, თუ მოინდომებს გენერალური დირექტორი;
 - ბ) შესაძლებელია, თუ იქნება ბიზნესპროცესების საბჭოს გადაწყვეტილება;
 - გ) ბიზნესპროცესული მიდგომის დანერგვა ზევიდან შეუძლებელია, უნდა გვასხოვდეს მასში უშუალოდ მონაწილე ადამიანები;
 - დ) შესაძლებელია, თუ ზუსტად განვსაზღვრავთ ეფექტიანობის მახასიათებლებს;
3. გამოკითხვისას, რამდენად წარმატებით გამოიყენებოდა პროცესული მიდგომა Tetra Pak-ში კომპანიამ თავისი საქმიანობა შეაფასა დაბალი ნიშნით, რატომ?
- ა) იმიტომ, რომ რაც უფრო კარგად შეითვისებთ ბიზნესპროცესულ მიდგომებს, მით მეტი გზა იხსნება თქვენ წინაშე მათ გამოსაყენებლად;
 - ბ) იმიტომ, რომ არ ჰქონდათ კარგად შესწავლილი ბიზნესპროცესული მიდგომის პოსტულატები;
 - გ) იმიტომ, რომ არ იყო კარგად მომზადებული კადრები;
 - დ) იმიტომ, რომ არასწორად იყო შერჩეული ბიზნესპროცესები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. მაიკლ ჰამერი, ლიზა ჰერშმანი: ქეისი - Tetra Pak-ი: ცვლილებები განხორციელდა წარმატებით, წიგნიდან „უფრო სწრაფად, უფრო კარგად, უფრო იაფად. ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის ცხრა მეთოდი“, 2016 წ.

წყარო: <http://www.management.com.ua/cm/cm170.html> 1990

Teimuraz Berdzenishvili

Tetra Pak: Making Changes Completed Successful Annotation

The foodstuff packing company Tetra Pak did not be managed successfully enough. Managers had not time for putting everything in order, because their primary task was to satisfy growing wants for finished products. For improving working activities the company leaders decided to transform Tetra Pak into the organization which would be oriented to business-process approach. The changes they made became a basis for the company progress. It is worth to note that processual approach realization for long term using became possible only after interference of high managers in the transforming process.

სინგაპური: უკომპრომისო სტრატეგია

მაგისტრატურის სასწავლო კურსისთვის: „სტრატეგიული მენეჯმენტი“

«არავინ არ არის ვალდებული გვაჩუქოს
კარგი ცხოვრება, თვითონ უნდა შევექმნათ ის.»

ლი კუან იუ

სინგაპურის ისტორია გვასწავლის, როგორ შეიძლება მივალწიოთ ლიდერობას, როდესაც სტარტზე პრაქტიკულად არაფერი არ გაგვაჩნია. საქმე ისაა, გვეყოფა თუ არა სითამამე ლიდერობის ამ გაკვეთილების გამოსაყენებლად.

ცნობილია, რომ ზოგიერთი ტრანსნაციონალური კორპორაციის სიმძლავრე რამდენიმე თანრიგით აღემატება მსოფლიოს მესამე სამყაროს ზოგიერთი ქვეყნისას. მარაგების მართვის ეფექტიანობაც, როგორც წესი, უფრო მაღალია კომერციულ სტრუქტურებში. გასაგებია, რომ იმ თანხების წარმატებული მართვა, რომელსაც ჰყავს თავისი კონკრეტული მფლობელი (თუ გინდ საკუთრივ შენი), სულაც არ არის იგივე, რომ განკარგო სახალხო სიმდიდრე, მაგრამ არსებობს ქვეყნები, რომელთა განვითარების ტემპები მრავალ პატივსაცემ კომპანიასაც კი არ დაესიზმრება. საქმე ეხება სინგაპურს, რომელიც უკვე დიდი ხანია აღარ განეკუთნება «ბანანო - ლიმონურს» და გახდა ფინანსურ-ინოვაციური.

50 წლის წინ სინგაპური იყო თითქმის ყველაზე დარიბი ქალაქი აზიაში და შეეძლო ეტრახაბა მხოლოდ ნარკოტიკებითა და მეზვე ქალებით. დღეს, როდესაც საუბრობენ სინგაპურზე -ლომის ქალაქზე, ახსენდნენთ ელექტრონიკას ზუსტ ხელსაწყოთმშენებლობას, ოპტიკური ინსტრუმენტებისა და ლინზების წარმოებას, თვითმფრინავმშენებლობასა და ყველაზე უფრო თანამედროვე ნავთობდა გაზომპოვებელი საბურღი ბაქნების წარმოება. არ უნდა დავივიწყოთ კომპიუტერების წარმოება და გემთმშენებლობა, მეტალურგია და ნავთობქიმი. სინგაპურის პორტი სინამდვილეში ქალაქის საზღვრებში განთავსებული ხუთი პორტისგან შემდგარი კომპლექსია. ტვირთების გადაზიდვაში მას როტერდამის, იოკოჰამასა და კოზეს პორტების შემდეგ მსოფლიოში მეოთხე ადგილი უკავია, ხოლო როგორც ფინანსური ცენტრი ნიუ-იორკისა და ლონდონის შემდეგ სინგაპური მესამეა.

სასარგებლო წიაღისეულის საკუთარი, რამდენადმე მნიშვნელოვანი ბაზა სინგაპურელებს არ გააჩნია, იძულებული არიან მტკნარი წყალიც კი იმპორტით შეიტანონ. ყველაფერს, რაც ამჟამად სინგაპურელებს აქვთ, მხოლოდ თავისი ინტელექტითა და შრომისმოყვარეობით მიაღწიეს. სინგაპურის სასწაულის მამა, სამი ათეული წლის განმავლობაში პრემიერ-მინისტრი, ლი კუან იუ 1960-იანი წლების შუაში გახდა სახელმწიფოს მეთაური. ამ დროს ქვეყანაში პრაქტიკულად, არ არსებობდა საკუთარი წარმოება პირველადი გადამუშავების გარდა, ანუ უბრალოდ, ხორციელდებოდა მხოლოდ მეზობელი ქვეყნებიდან შემოსული, სხვადასხვა სახის ნედლეულის დახარისხება და შეფუთვა და შემდეგ ევროპასა და ამერიკაში რეექსპორტი. ლიდერმა შეძლო ნაციონალური იდეის შემადგენელ ნაწილად კონკურენტუნარიანობა გაეხადა.

სტრატეგია რომელმაც სინგაპური მიიყვანა მსოფლიო ლიდერობამდე, ზოგიერთი მინიშნებით, შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს შედარებით მცირე კომპანიებშიც. მართალია ამ სტრატეგიის აყოლა არ არის იოლი და ნებისმიერმა ხელმძღვანელმა

უნდა იფიქროს იმაზე, გაუძლებს თუ არა თვითონ და მისი კომპანია ამ გამოწვევას, მაგრამ ჯილდოც ხომ დიდია!

სინათლეზე ჩქარა

პირველი, რაც უნდა შეიგნოს მენეჯერმა, რომელმაც თავის თავს დაუსახა ამოცანა, გაუსწროს სინგაპურს- ამის გაკეთება მეტად რთულია. მხოლოდ ადამიანები, რომლებსაც თანამედროვე მეგაპოლისის გარეთ არსებობა არ წარმოუდგენიათ, უკუაგდებენ აუწყარებლობას როგორც ცხოვრების წესს, იმყოფებიან ინფორმაციის მოძიების დაუოკებელ რეჟიმში, გაიჭრებიან ლიდერებში. ხელმძღვანელიც და გამონაკლისის გარეშე, ყველა თანამშრომელი, მზად უნდა იყოს ყოველდღიური რბოლისთვის. თანამშრომლების შერჩევის დროს უარი უნდა ეთქვას ისეთ ადამიანებზე, რომელთაც აკლიათ მიზანსწრაფვა და ამბიციურობა. ასეთი თანამშრომლები არ მოგცემენ მიზნის მიღწევის საშუალებას. გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ისეთი ადამიანების შერჩევას, რომელთათვის უცხოა მუქთახორობა. უნდა შევარჩიოთ კარიერისტები, რომელთაც სურთ გამდიდრება და მზად არიან, ბევრი რამ გააკეთონ ამისთვის. მთავარია გაიგოთ, რომ თუ ასეთი არ ხართ, მაშინ სინგაპურის გზა თქვენი კომპანიისთვის აბსოლუტურად გამოუსადეგარია.

ენერგიულობა კლინდება ყველაფერში, მაგალითად, მკვლევარებმა გადაწყვიტეს გაეგოთ, მსოფლიოში სად დადიან ყველაზე სწრაფად, გამარჯვებული აღმოჩნდა სინგაპური. ასეთი კვლევა ამ ქალაქში 1994 წლის შემდეგ პირველად ჩატარდა და აღმოჩნდა, რომ ტროტუარზე მოქალაქეების მოძრაობის საშუალო სიჩქარე 30%-ით გაიზარდა!

უპირველესად -წესრიგი!

ბევრი აღნიშნავს საინტერესო განსხვავებებს სამრეწველო დიზაინის მიდგომებში საბჭოთა კავშირსა და «კაპიტალის ქვეყნებში». თვალნათლივ, რომ დავინახოთ ეს განსხვავება, საკმარისია დავშალოთ რაიმე საყოფაცხოვრებო ხელნაწყო. საბჭოთა კავშირში წუწის აღმოფხვრა, როგორც წესი, ხდებოდა დამატებითი ჭანჭიკით, სარკით და ა.შ. , ხოლო შეერთებულ შტატებში - რედიზაინის მეშვეობით. ამიტომ საბჭოური ავტოგატის დაზიანის შემთხვევაში ერთი ჭანჭიკის მოხსნის მაგივრად გვიხდება რადენიმე, თითქოს და განგებ, ძნელად მისადგომ ადგილზე განლაგებული ჭანჭიკის მოხსნა. საქმე ისაა, რომ ადმინისტრაციულ- მმართველური ეკონომიკის პირობებში საბაზროზე უფრო ნაკლებად ხდება სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობის ამაღლების წახალისება. სინგაპურში, სამუშაოს ეფექტიანი შესრულება ჩვეულებრივი ამბავია. ყოველგვარი უსარგებლოსა და ზედმეტისგან თავისუფლდება, ყოველივეს გაიზარებენ უმცირეს დეტალებში და მიზანშეწონილობა აყვანილია კულტის დონეზე.

როგორ უნდა მივაღწიოთ ეფექტიანობის ამაღლებას? ძალიან მარტივად - საქმის არაეფექტიანი მართვა უნდა გავხადოთ არაკონკურენტუნარიანად ანუ მოვიშოროთ კორუფციას, გამოვიშოშოთ მკაფიო წესები, ყოველთვის მივცევთ მათ, ხოლო დარღვევებისთვის ულმობლად დავსაჯოთ.

სინგაპურელი მოხელეები, ალბათ მსოფლიოში ყველაზე მაღალაზღაურებადია და მაინც, ქრთამი რომ არ აიღონ, მათი ხელფასი ყოველთვის მატულობს. როგორც ამტკიცებენ, შეუძლებელია მოვისყიდოთ თუგინდ რიგითი სინგაპურელი კლერკი, რომ არაფერი ეთქვას უფრო მაღალი რანგის მოხელეზე.

სინგაპურის მთავრობის წევრებს შეუძლიათ შეისყიდონ ბინა, მიწის ნაკვეთი ან სახლი მხოლოდ კრემიერ-მინისტრის ნებართვით. საზოგადოებას ყოველთვის შეუძლია მოითხოვოს ხალხის მსახურების წესიერების დამამტკიცებელი ამა თუ იმ დოკუმენტის გასაჯაროება.

სინგაპურის კანონები მართლაც რომ მკაცრია. ქვეყნის სტუმრები ზოგჯერ იხსენებენ ტროტუარზე დაგდებული სიგარეტის გამო გადახდილ ჯარიმას ან იმას, რომ

საღეკი რეზონი ქვეყანაში უზრალოდ აკრძალულია, მაგრამ სიკვდილით დასჯა არ არის აკრძალული და ახლო მომავალში მისი აკრძალვა არც მოიაზრება.

დემოკრატიაზე, მისი დასავლური გაგებით, ლაპარაკი არ შეიძლება. ლი კუან იუ საყვედურობს: «დასავლელი ჟურნალისტები, განსაკუთრებით დემოკრატიისა და ადამიანის უფლებების მომხრეები, თვლიან, რომ ჩვენ უნდა ვიყოთ მთლიანად ისეთნი, როგორც ისინი. მე ვცდილობ ავხსნა, რომ ჩვენ გვაქვს სხვა ისტორიული წარსული და სხვა სოციალური ღირებულებები და სწორედ ეს სხვა ღირებულებებია ეკონომიკის სწრაფი ზრდის განმსაზღვრელი».

ხანდახან ისეც ხდება, რომ კომპანიაში ყველაფერი დამოკიდებულია უფროსის ნებაზე, რომლის მთავარი არგუმენტია «იმიტომ, რომ მე ასე ვთქვი». სინგაპურის გზა ასეთი არ არის. კომპანიისთვის ავტორიტარულმა და ძალაუფლების მოყვარულმა ლიდერმაც კი არ უნდა დაივიწყოს კომპანიაში მიღებული თამაშის წესების შესახებ, ხოლო საკუთარი გადაწყვეტილებები ახსნას მაშინაც კი, როდესაც ამას თანამშრომლები არ ითხოვენ. ყველაფერში უნდა ჩანდეს მკაფიო ლოგიკა. კომპანიის პროექტებს შორის რესურსების გადანაწილების დროს ინიციატორობის წასახალისებლად, აუცილებელია გამოკვეთილად ჩანდეს პატიოსნება, სამართლიანობა და საჯაროობა. ამასთან, პროექტის წარმატებასა და ანაზღაურებას შორის მკაფიო კორელაცია- საწინდარია იმისა, რომ თანამშრომლები ბოლომდე დაიხარჯონ.

ცოდნა ყველაფრის სათავეა!

1960 -იან წლებში სინგაპურის ერთადერთი კოზირი იყო ხელსაყრელი გეოპოლიტიკური მდებარეობა. ქვეყნის ხელმძღვანელობა მკაფიოდ აცნობიერებდა, რომ მსოფლიოში სინგაპურის კომპანიების დიქტატის დასამყარებლად ეს საკმარისი არ იყო და გადაწყვიტა ფსონი დაედო მოქალაქეების განათლებაზე, ამიტომ ამოქმედდა კონცეფცია «ისწავლე მთელი ცხოვრება». ამან ქვეყანას საშუალება მისცა, გამხდარიყო საუკეთესო საგამანათლებლო ცენტრი აზიაში. როგორც შედეგი, Business Environment Risk Intelligence-ის კვლევების თანახმად, სინგაპურს სამუშაო ძალის ხარისხის მაჩვენებელით მსოფლიოში პირველი ადგილი უკავია .

თუკი რამდენიმე ათწლეულში წინ ქვეყანაში გაუნათლებელი იყო 40%, დღეს აქ მდებარეობს უდიდესი სამეცნიერო კომპლექსი აზიაში, რომელშიც მაღალ ტექნოლოგიებზე 170 სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრი მუშაობს. ფუნქციონირებს ორი პირველხარისხოვანი უნივერსიტეტი და ორი პოლიტექნიკური ინსტიტუტი. აღსანიშნავია, რომ სინგაპურის ყველა უმაღლეს სასწავლებელში სწავლება მხოლოდ ინგლისურ ენაზე მიმდინარეობს, ამ ენის შესწავლა აუცილებელია ქვეყნის ყველა საშუალო სკოლაშიც.

„ჩვენ გვჯეროდა ჩვენი ახალგაზრდა მოხელეებისა, მათი პატიოსნებისა, ინტელექტისა და ენერგიისა გინდ საქმიანი გამოცდილების სრული არქონის შემთხვევაში. ყოველწლიურად ვარჩევდით და ვაზავნიდით ჩვენი სკოლების საუკეთესო კურსდამთავრებულებს დიდი ბრიტანეთის, კანადის, ავსტრალიის, ახალი ზელანდიის, გერმანიის, საფრანგეთის, იტალიისა და იაპონიის საუკეთესო უნივერსიტეტებში, ხოლო შემდეგ, როდესაც გაგვიჩნდა სახსრები, აშშ- შივ. ჩვენ გავზარდეთ საკუთარი მეწარმეები, რომ დაგვეარსებინა წარმატებული კომპანიები“, ამბობს ლი კუან იუ.

მთავრობის პოლიტიკის პრიორიტეტებში ერთ-ერთი შედარებით ახალი მიმართულება ქვეყანაში შობადობის გაზრდაა. მთავრობა სამშრომლებს ხედავდა იმაში, რომ მოსახლეობის დაბერებას ახლო მომავალში შეიძლება სერიოზული პრობლემები შეექმნა სინგაპურის ეკონომიკისთვის. შობადობის სტიმულირების მიზნით ახალმა მთავრობამ გადაწყვიტა დეკრეტული შევსებების გაზრდა 8-დან 12 კვირამდე. ამის გარდა, ბავშვიან სახელმწიფო მოხელეებს სამუშაო კვირა შეუმცირა ნახევარი დღით,

ხოლო კერძო კომპანიებს სახელმწიფო უნაზღაურებს მათ მიერ გაწეულ ხარჯებს პირველ ოთხ ბაზმზე და დეკრეტულ შევებულებაზე. მომავალში გაიზარდება აგრეთვე ბაზმების ერთჯერადი დახმარების ოდენობაც, რაც შეეხება დაბეგვრებს ბაზმვიანი მოქალაქეებისთვის ის შემცირდება.

გარდა ამისა, სინგაპურის მთავრობა იყენებს აგრეთვე ნაკლებად ტრადიციულ ღონისძიებებს. მაგალითად, სინგაპურში შექმნეს გაცნობის სახელმწიფო სამსახური. უფრო მეტიც, გადაწყვეტილია ახალი ტელემოუს შექმნა, რომლის მონაწილეებიც პირდაპირ სატელევიზიო ეთერში, შობადობის გაზრდის მიზნით, სახალისო შეჯიბრებას გამართავენ

ცუდი ინსტრუმენტებით კარგი პროდუქციის შექმნა ძალზე რთულია. ზუსტად ასევე, ცოდნის საკმარისი მარაგის გარეშე თანამშრომელი ვერ შეძლებს კომპანიის გაყვანას ბაზრის ლიდერებში. მაშასადამე, ღირს სისტემატურად, არა მარტო თანამშრომლების გაშვება ტრენინგებზე, არამედ თვითგანათლების წახალისებაც. თითოეული თანამშრომლის საკუთარი ინიციატივა, გინდ ბიზნესპროცესების ეფექტიანობის ამაღლება ან თვითგანვითარება, უნდა გახდეს თქვენი კომპანიის განვითარების ერთ-ერთი ფაქტორი.

სინგაპურში ინტელექტუალური პოტენციალის ამაღლება მიმდინარეობდა ქვეყნის ახალ ტექნოლოგიებზე გადასვლის პარალელურად. ლი კუან იუს სიტყვებით რომ ვთქვათ, დასაწყისში სინგაპურელები მიისწრაფოდნენ დაეხმადებინათ სახსრები იმ დარგებში, სადაც მოსალოდნელი იყო ტექნოლოგიური გარღვევა, ამასთანავე ახდენდნენ რისკების დივერსიფიკაციას. ამ მიმართულებით მთავრობის საკმე შემოიფარგლებოდა მასშტაბური და გრძელვადიანი ეკონომიკური ამოცანების დაყენებით. სახელმწიფო მამები რეგულარულად ახდენდნენ გეგმების გადახედვასა და კორექციას. შესაბამისი სამინისტროების ეგიდით მრავალი ახალი კომპანია დაარსდა, ხოლო როდესაც ისინი აღწევდნენ გარკვეულ წარმატებას ხდებოდნენ, სახელმწიფო მონოპოლიები, ხდებოდა ზოგიერთი მათგანის პრივატიზაცია.

1970-იანი წლებიდან დაწყებული სინგაპური გზადაგზა, მსოფლიოს ელექტრონიული წარმოების ერთ-ერთ ლიდერად ყალიბდებოდა. დროთა განმავლობაში ეს დარგი გახდა დომინანტი სინგაპურის ეკონომიკაში, მაგრამ 1990-იანი წლებიდან ამ ბაზარზე სახელმწიფო წააწყდა მკაცრ კონკურენციას სამხრეთ აზიის რეგიონის განვითარებადი ეკონომიკის სხვა ქვეყნების მხრიდან. სწორედ მაშინ წამოიჭრა ეკონომიკური პრიორიტეტების ცვლილებებისა და ეკონომიკის დივერსიფიკირების საკითხი. გადაწყვიტეს, აქცენტი გაკეთებულიყო სამეცნიერო-პრაქტიკულ გამოკვლევებზე და მეცნიერებატევად წარმოებებზე, პირველ რიგში წარმოების ბიოლოგიური ტექნოლოგიების განვითარებაზე, რომელიც ზოგი ანალიტიკოსის აზრით, შემდგომ ათასწლეულებში გლობალური ეკონომიკის ერთ-ერთი საფუძველი გახდება.

2025 წლისთვის დაგეგმილია ბიოსამედიცინო პროდუქციის წარმოების საერთო მოცულობის 25 მილიარდ დოლარამდე გაზრდა. ამავე დროს, უკვე დღეს სახელმწიფოს ეროვნული შემოსავლის მეოთხედზე მეტი მაღალი ტექნოლოგიების, კერძოდ, ინფორმაციულ და ბიოტექნოლოგიურ სფეროზე მოდის.

რეზიუმეს სახით შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სინგაპურში სახელმწიფო ხელს უწყობს ქვეყნის შიდა კონკურენციასა და თავისი მოქალაქეების განვითარებას, გონივრული კანონმდებლობის მეშვეობით იზიდავს კაპიტალსა და ცოდნას. ყოველივე ამის დახმარებით სინგაპური იმყარებს პოზიციებს მსოფლიო ბაზარზე. ზუსტად ასევე შეიძლება მოიქცეს კომპანია, რა თქმა უნდა, ეს არ არის ადვილი გზა და პირველ რიგში მოითხოვს მსხვერპლს, დასვენება დიდი ხნით უნდა დაივიწყოთ, მაგრამ რა კარგი იქნება, როდესაც თქვენი კომპანია წარმატებას მიაღწევს.

ძვირფასო სტუმრებო, მოზრმანდით!

საფინანსო და საწარმოო სექტორის განვითარებას სინგაპურის მთავრობა ახორციელებს უცხოელი ინვესტორების მოწვევის მეშვეობით. ფინანსური ცენტრის შექმნისას სინგაპურის, როგორც აზიური სატრანსპორტო და საქმიანი საკვანძო ცენტრის სტატუსის გასამყარებლად, აშენდა აუცილებელი ინფრასტრუქტურა, პორტისა და აეროპორტის ჩათვლით. ქვეყანაში დამყარდა უცხოელი ექსპერტების დაქირავების რეჟიმი და იმ კომპანიებს, რომელიც სამუშაოების შესასრულებლად ასეთ ექსპერტებს მოიწვევდა, დაუწესდათ საგადასახადო შეღავათები. მაგალითად, ქვეყანაში დაიწყეს ყველა დროის ისეთი ღირებული რესურსის მოზიდვა, როგორიც ინტელექტურია.

სინგაპურის საფინანსო ცენტრმა შესძლო ზაზრისთვის შეეთავაზებინა ისეთი ახალი უნიკალური პროდუქტი, როგორიც იმ დროისთვის არავის არ შეუთავაზებია. ფიურერსებთან Nikkei 225 იაპონურ ინდექსზე სინგაპურში უკვე ვაჭრობდნენ, ხოლო თვით იაპონიაში +

სინგაპური გახდა ყველაზე დიდი საერთაშორისო ცენტრი. 2004 წლისთვის სინგაპურის საფონდო ბირჟაზე წარმოდგენილი ახალი კომპანიების თითქმის ნახევარი უცხოური იყო, ხოლო დანარჩენ კომპანიებში უცხოური კაპიტალის წილი 25% -ს აღწევდა.

სასამართლო და მარეგულირებელი სისტემების სტაბილურობა და პატიოსნება გახდა სინგაპურის, როგორც საერთაშორისო-ფინანსური ცენტრის ჩამოყალიბების კიდევ ერთი მირითადი ფაქტორი.

სინგაპურის საფინანსო ფონდების მმართველებს, მოსაზიდად, ბევრ რაიმეს სთავაზობდა, მაგალითად რამდენიმე წლის განმავლობაში საგადასახადო ბეგარის შემსუბუქება, ქვეყნის საინვესტიციო კორპორაციის კუთვნილი აქტივების მართვის შესაძლებლობა და ა.შ. დროთა განმავლობაში საფინანსო დარგის განვითარების საპასუხოდ სინგაპურის მთავრობამ 100 მილიონი დოლარისა და მეტი საფონდო ბრუნვის მქონე ფონდების მმართველებს ექსკლუზიური საგადასახადო შეღავათები დაუწესა.

კითხვები:

1. რას გვასწავლის სინგაპურის ისტორია?
2. როგორი ქალაქი იყო 50 წლის წინ სინგაპური?
3. რა დარგებია განვითარებული სინგაპურში ამჟამად?
4. რამდენი წლის განმავლობაში მართავდა სინგაპურს პრემიერ-მინისტრი ლი კუან იუ და რა დონეზე აიყვანა მან ქვეყანა?
5. როგორი ადამიანების შერჩევას უნდა მივანიჭოთ გადამწყვეტი მნიშვნელობა, როდესაც ჩვენი კომპანიისთვის ვირჩევთ სინგაპურის განვითარების გზას?
6. რას საყვედურობდა ლი კუან იუ დემოკრატიისა და ადამიანის უფლებების მომხრე დასავლელ ჟურნალისტებს?
7. როგორ უნდა მივალწიოთ კომპანიაში ეფექტიანობის ამაღლებას?
8. რა კრიტერიუმები უნდა იყოს მთავარი ქვედანაყოფებს შორის რესურსების გადანაწილების დროს?
9. რა კონცეფციის ამუშავებამ მისცა საშუალება სინგაპურს, გამხდარიყო საუკეთესო საგამანათლებლო ცენტრი აზიაში?
10. რა შეღავათები დააწესა სინგაპურის მთავრობამ შობადობის სტიმულირების მიზნით?
11. როგორ იყო განაწილებული ფუნქციები მოსახლეობასა და სახელმწიფოს შორის სინგაპურის ეკონომიკის ახალ ტექნოლოგიებზე გადასვლისას?
12. როდის და რა მიზეზით გადაწყვიტა სინგაპურის მთავრობამ აქცენტი გაეკეთებინა სამეცნიერო-პრაქტიკულ გამოკვლევებზე და მეცნიერებატევად წარმოებებზე?

13. ვისი დახმარებით ახორციელებს სინგაპური საფინანსო და საწარმოო სექტორის განვითარებას და რა შედეგები უწესდება მას?
14. რა ექსკლუზიური პროდუქცია შესთავაზება სინგაპურის საფინანსო ცენტრმა სამომხმარებლო ბაზარს?
15. რა შეთავაზებები ჰქონდა სინგაპურის მთავრობას საფინანსო ფონდების მმართველებისთვის?

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ს.პოპოვი, ქვისი- სინგაპური: უკომპრომისო სტრატეგია, ჟურნალი „&სტრატეგია“ ,(№2, 2008),

წყარო: <http://www.management.com.ua/cases/case064.html>

Teimuraz Berdzenishvili

Singapore: The Uncompromising Strategy

Annotation

The Singapore government encourages internal competition, educates their citizens, draws investments and engages highly skilled specialists by using the sound legislation. All these promote Singapore to strengthen its positions on the world's market. The same way may choose a company. Of course it is not a simple way. The Singapore experience shows how to reach leadership when we start from zero. The main thing is to have enough courage for using those lessons of leadership.

ბიზნესპროცესების რეინჟინერინგი ტელეკომუნიკაციურ და ენერგეტიკულ კომპანიებში

სასწავლო კურსები: ბიზნესპროცესების ინჟინერინგი; ბიზნესპროცესების ინჟინერინგი
ენერგეტიკასა და ტელეკომუნიკაციაში

თანამედროვე პირობებში ბიზნესში წარმატების მიღწევა წარმოდგენილია რადიკალური ცვლილებების გარეშე. ქვისში განხილულია ორი ცნობილი კომპანიის Bell Atlantic-ისა და China Telecom-ის მაგალითი.

ტელეკომუნიკაციური კომპანია Bell Atlantic (აშშ, შტაბ-ბინა ფილადელფიაში), რომელიც ემსახურებოდა რამდენიმე ატლანტიკურ შტატს, 12 მილიარდი დოლარი წლიური ბრუნვით წარსულში იყო მონოპოლისტი და არ ზრუნავდა მომსახურების ხარისხზე. შეკვეთის დამუშავებას და მის შესრულებას უნდებოდნენ 15-დან 30 დღემდე კორპორაციული კლიენტებისათვის, რომელთაც სჭირდებოდათ არხები ინფორმაციის მაღალსიჩქარიანი გადაცემის უზრუნველყოფისა და ვიდეოკომუნიკაციისათვის.

შემდგომში სიტუაცია შეიცვალა, გამოჩნდნენ ახალი კომპანიები – კონკურენტები, რომლებმაც გაიყვანეს ოპტიკურ-ბოჭკოვანი კაბელები იმ რეგიონებში, სადაც Bell Atlantic-ს ჰყავდა მსხვილი კორპორაციული კლიენტები. კონკურენტებმა შეძლეს კლიენტების მომსახურება უფრო იაფად და სწრაფად, ვიდრე ამას Bell Atlantic-ი ახერხებდა. კონკურენციის შედეგად Bell Atlantic-ის შემოსავლებმა მკვეთრად დაიწყო კლება.

1990 წლის ბოლოს კომპანიის ახლად დანიშნული მენეჯერი რეჯის ფილცი მიხედა, რომ ნაწილობრივი ცვლილებები და მომსახურების ცოტათი დაჩქარება საკმარისი არ იქნებოდა კომპანიის გადასარჩენად. 1991 წლის გაზაფხულზე გადაწყდა, რომ მხოლოდ ბიზნესპროცესების რეინჟინერინგს შეუძლია მომსახურების ხარისხის ისეთ დონემდე გაუმჯობესება, რომ კომპანიამ შეძლოს თავისი კლიენტების დაბრუნება. კომპანია საჭიროებდა არსებით და სწრაფ გარდაქმნას, ამისათვის ფილცი პირადად შეხვდა საქალაქთშორისო სატელეფონო კავშირის სამი უმსხვილესი კომპანიის (AT&T, Sprint, MCI) ხელმძღვანელებს, რათა უშუალოდ მათგან გაეგო, რას ელიან ისინი Bell Atlantic-ისაგან მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივაში.

პირადი კონტაქტი იყო ძალიან მნიშვნელოვანი, რადგან ეს იძლეოდა ისეთ ინფორმაციას, რისი მიღებაც მარკეტინგული კვლევებით შეუძლებელი იყო. მაგალითად, გაირკვა შემდეგი: მიუხედავად იმისა, რომ ოფიციალურად AT&T მოთხოვნა იყო აბონენტის ჩართვა 7 დღეში, სინამდვილეში მათ სურდათ, მომსახურება განხორციელებულიყო მოთხოვნის წარმოქმნისთანავე, ამასთან დიდ ყურადღებას აქცევდნენ კავშირის ხარისხს; MCI ითხოვდა მომსახურების ციკლის შემცირებას ერთ დღემდე და ა.შ.

გარე კონსულტანტების მეშვეობით შესრულდა შეკვეთის მიღებისა და დამუშავების, საცდელი ჩართვის, კაშმირის შემოწმებისა და კლიენტის საბოლოო ჩართვის პროცესების "ღრმა ანალიზი". აღმოჩნდა, რომ მთელი ამ პროცესის განმავლობაში პასუხისმგებლობა ერთი სამუშაო ჯგუფიდან მეორეს გადაეცემოდა 13-ჯერ და ჩართული იყო 27 განსხვავებული ინფორმაციული სისტემა. პროცესი იყო არა მხოლოდ ხანგრძლივი, არამედ ძვირი. ამასთან გამოირკვა, რომ იმ 15 დღიდან, რომელიც სჭირდებოდა ამ პროცესს, რეალური სამუშაო დრო მხოლოდ 10 საათი იყო, ხოლო 30 - დღიანი ინტერვალისათვის მხოლოდ 15 საათი. ანალიზმა აჩვენა, რომ შესაძლებელია არა მარტო დახარჯული დროის, არამედ კომპანიის დანახარჯების მნიშვნელოვანი შემცირება.

იმისათვის, რომ კომპანიაში სწორად განხორციელებულიყო ბიზნესპროცესების რეიჟინერინგი და არ დაეშვათ შეცდომები, შეიქმნა ორი ჯგუფი: ერთს უნდა შეეთავაზებინა იდეები, მეორე კი ამოწმებდა და სრულყოფდა ამ იდეებს რეალურ პირობებში.

პირველი გუნდის ლიდერმა მენეჯერმა შეკრიბა სპეციალისტები და გონებრივი შტურმის მეშვეობით მოძებნეს ხერხი, რათა გადაეწყვიტათ ამბიციური ამოცანა - კომპანიას შესძლებოდა პრაქტიკულად, მყისიერად გაეწია მომსახურება კლიენტისათვის. დიდი ძალისხმევის შედეგად ერთი თვის შემდეგ მათ დააპროექტეს ახალი ბიზნესპროცესი, რომელიც გულისხმობდა ძველი პროცესის ყველა ფუნქციის, რომლებიც გეოგრაფიულად გაბნეული იყო კომპანიის სხვადასხვა განყოფილებებში, ერთ ადგილას და ერთიანი ხელმძღვანელობით გაერთიანებას.

როგორცკი ახალი პროცესი დაპროექტდა, მუშაობა დაიწყო მეორე გუნდმა. მათი მიზანი იყო, გამოეცადათ ახალი პროცესი, შეეტანათ აუცილებელი ცვლილებები და შედეგები პირველი გუნდისათვის ეცნობებინათ.

მეორე გუნდის წევრებს უნდა დაეიწყებინათ ის მმართველობითი მიზნები, რასაც მიჩვეულნი იყვნენ თავიანთ ქვეგანყოფილებებში. მათი ერთადერთი მიზანი გახდა იმის განსაზღვრა, როგორ შეძლებენ ერთდროულად პროცესის დროითი ციკლისა და დანახარჯების შემცირებას და მომსახურების ხარისხის ამაღლებას.

ექსპერიმენტული გუნდი ემსახურებოდა პენსილვანიის შტატის ზოგიერთი რაიონის კლიენტებს. რამდენიმე თვის შემდეგ გამოვლინდა დადებითი შედეგები: ციკლი შემცირდა რამდენიმე დღემდე და ზოგ შემთხვევაში - რამდენიმე საათამდეც, მკვეთრად ამაღლდა მომსახურების ხარისხი, გაუქმდა იმ თანამშრომლების შტატები, რომლებსაც ევალებოდათ შეუსრულებელი შეკვეთების კონტროლი. შედეგად კომპანიამ მიიღო 1 მლნ დოლარის ეკონომია.

ექსპერიმენტული გუნდის გამოცდილება წარმატებით გავრცელდა კომპანიის ყველა ფილიალში. ამასთან ერთად განისაზღვრა ის ცვლილებები, რაც უნდა აისახოს კორპორაციულ კულტურაში, სამუშაო უნარ-ჩვევებში, აგრეთვე საინფორმაციო სისტემებში.

ცვლილებები განიცადა კომპანიის მმართველობითმა სისტემამაც, **Bell Atlantic**-ი ბიზნესპროცესების რეიჟინერინგის ჩატარების შემდეგაც დარჩა იერარქიულად ორგანიზებულ კომპანიად, რომელიც მკაცრად აკონტროლებს თანამშრომლებს და აფასებს მათი შრომის შედეგებს ფირმის შიდა კრიტერიუმებით. ამასთან ის ვითარდება იმ მიმართულებით, რომ შეიქმნას თვითმმართველი და კროსფუნქციური სამუშაო გუნდები,

რომელთაც აქვთ შიდა მოტივაცია დააკმაყოფილონ კლიენტთა მოთხოვნები, შეამცირონ პროცესის ციკლის დრო, დანახარჯები და ამაღლონ მომსახურების ხარისხი.

ასევე იცვლება კომპანიის კულტურა და ღირებულებათა სისტემა. ძველ იერარქიულ ორგანიზაციაში რეზულტატების მიღწევის პირობად ითვლებოდა მომუშავეთა მორჩილება, ხოლო ბიზნესპროცესების რეიჩინერინგის შემდეგ კი – მათი ვალდებულება. ამ დროს თანამშრომლებს ესმით, რისი მიღწევა სურს კომპანიას, როგორ მოქმედებს მთელი კოლექტივი და ამიტომ გააზრებულად აკეთებს ყველაფერს, რათა მიაღწიოს სასურველ შედეგს.

ადრე მუშაკები ასრულებდნენ ცალკეულ ფუნქციებს და არ ჰქონდათ წარმოდგენა მთლიანად სისტემაზე. ბპრ-ს შედეგად კი იქმნება ახალი ორგანიზაციული წესები – ამოცანები კომბინირებულია, ხოლო მუშაკებს ესმით პროცესი მთლიანობაში და ისიც, როგორ შეიძლება უფრო ეფექტურად მოახდინონ ურთიერთქმედება.

ამავე დროს პირველი გუნდი უკვე მუშაობდა რეიჩინერინგის შემდგომი სტადიის დამუშავებაზე, როდესაც ერთ ჯგუფს მთლიანად ცვლის ერთი ადამიანი და ახალი ტექნოლოგიები. შესაბამისად ერთი თანამშრომელი ასრულებს რამდენიმეს მოვალეობას და გამოიყენება ტექნოლოგია, რომელიც საშუალებას აძლევს მას, მიიღოს შეკვეთა და კომპიუტერის მეშვეობით განახორციელოს კლიენტის ჩართვა სისტემაში. ამ სტადიაზე იცვლება კლიენტთა შეკვეთების შესრულების წესი: კომპანია ჯერ გაუწევს მომსახურებას, ხოლო შემდეგ მოახდენს ანგარიშის გაფორმებასა და აუცილებელი სააღრიცხვო მონაცემების ბუღალტრულ აღრიცხვას.

მაგრამ ეს არაა რეიჩინერინგის დასრულება, ბოლო სტადია იქნება თვითმომსახურება, როდესაც კლიენტები შემოიღებენ პირდაპირ იმუქმედონ Bell Atlantic-ის ბიზნესსისტემასთან. კლიენტის აზრით სისტემა იმუშავებს ისევე მარტივად, როგორც ჩვეულებრივი სატელეფონო კავშირი. კომპანიის მხრიდან მომსახურების გაწევა არ საჭიროებს არანაირ ხელით შესასრულებელ ოპერაციებს, ხოლო დროის ციკლი (დასახული მიზნის თანახმად) პრაქტიკულად ნულოვანი გახდება.

ამის შედეგად დანახარჯები ხელფასზე შემცირდება 88 მლნ-დან 6 მლნ დოლარამდე. მნიშვნელოვანია, რომ შენარჩუნებულ იქნა ყველა არსებული კლიენტი და მოიზიდავენ ახლებსაც, რაც გააფართოებს კომპანიის ბიზნესს. ბპრ-ს პირველი ეტაპის შემდეგ ციფრული კავშირის მაღალეფექტური სისტემის დაყენების გარანტირებული ვადა კომპანიაში შემცირდა 15 და მეტი დღიდან 3 დღემდე, რაც დარგის საუკეთესო მაჩვენებელია, ერთი წლის შემდეგ კი ზოგ რეგიონში ეს მომსახურება შესრულდება მხოლოდ რამდენიმე წუთში.

ამგვარად, ბიზნესპროცესების რეიჩინერინგის დაწყებიდან ერთი წლის შემდეგ, მიზანი, რომელიც ბევრს ფანტასტიკური ეგონა, აღმოჩნდა მიღწევადი, თანაც უფრო სწრაფად, ვიდრე თავიდან ვარაუდობდნენ. ასეთი წარმატების მიზეზი იყო ის, რომ კომპანიაში კარგად გაიგეს რეიჩინერინგის არსი. პირველ რიგში, მათ გააცნობიერეს, რომ პროცესის დაპროექტება აბსტრაქტული კონცეფციის შემუშავება კი არაა, არამედ მისი რეალურად განხორციელება.

მეორე, რასაც გვიჩვენებს Bell Atlantic-ის გამოცდილება, არის ეტაპობრივი რეიჩინერინგის სარგებელი. Bell Atlantic-ის ხელმძღვანელობას ესმოდა, რომ ერთბაშად მიზნის მიღწევა რთული და ძვირადღირებული იქნებოდა, ამიტომ ცვლილებები

განხორციელდა სამ ეტაპად. ყოველ შემდეგ ეტაპზე აღინიშნებოდა პროცესის მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება წინასთან შედარებით, ამასთან წინა ეტაპი საფუძველია შემდგომისათვის. შედეგად Bell Atlantic-მა მოახდინა ბიზნესპროცესის რადიკალური გაუმჯობესება სწრაფად და საბოლოო მიზნის შესაბამისად.

საინტერესოა, როგორ მიაღწია კომპანიამ ასეთ არსებით შედეგებს. Bell Atlantic-ის პირველი ნაბიჯი – სიტუაციური გუნდების შექმნა არ მოითხოვდა კაპიტალდაზანდებებს. კომპანია იყენებდა არსებულ მექანიზმებსა და თანამშრომლებს, მაგრამ შეიცვალა ორგანიზაციული სტრუქტურა და ადამიანები დაჯგუფდნენ პროცესის ირგვლივ. მეორე ეტაპზე საჭირო გახდა ახალი კომპიუტერული სისტემის დანერგვა და თანამშრომლების სწავლება.

Bell Atlantic-ში ბპრ მეორე ეტაპი პროცესების რედიზაინის საინტერესო მეთოდის მაგალითია: შეიცვალა ამოცანების შესრულების თანმიმდევრობა. ადრე კომპანიას არ შეეძლო ჩაერთო კლიენტი სისტემაში, სანამ არ შეაგროვებდა მთელ ინფორმაციას. პროცესის ახალი სქემის თანახმად კი თანამშრომელი მაშინვე იწყებს მომსახურების გაწევას, ხოლო ინფორმაცია ანგარიშის წარდგენისათვის, რაც დროს მოითხოვს, მუშავდება მოგვიანებით. როგორც კომპანიის გამოცდილება გვიჩვენებს, კლიენტის ინტერესების სწრაფი დაკმაყოფილება სავესებით შესაძლებელია.

კითხვები

1. რა პრობლემები შეექმნა Bell Atlantic – ს?
2. როგორ გადაწყვიტა კომპანიამ ამ პრობლემების მოგვარება?

China Telecom-ში SAP ERP სისტემის დანერგვა

ფიქსირებული კომუნიკაციების მსოფლიოს უმსხვილესი ოპერატორი – China Telecom Corporation ჩამოყალიბდა მაშინ, როდესაც სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული ჩინეთის ტელეკომუნიკაციების კორპორაციის რეორგანიზაცია განხორციელდა. China Telecom-ში დასაქმებულია 350,000 თანამშრომელი მთელი ჩინეთის მასშტაბით. ისინი ემსახურებიან კომპანიის ოპერაციებს შიდა და საერთაშორისო ფიქსირებულ ქსელებზე; აგრეთვე ფიქსირებულ ხაზებზე ახორციელებენ ხმოვან სერვისს, მონაცემების გადაცემასა და საინფორმაციო მომსახურებას, ასევე არეგულირებენ საერთაშორისო სატელეკომუნიკაციო ანგარიშებს. კომპანიამ შეინარჩუნა სტაბილური ზრდა, მიუხედავად მძიმე კონკურენციისა მობილური ტელეფონების სერვისის მხრიდან.



2002 წელს კომპანიას საჯარო(public) სტატუსი მიენიჭა და დარეგისტრირდა ნიუ-იორკის New York საფონდო ბირჟაზე (NYSE). იმავე წელს China Telecom-მა ამერიკის შეერთებულ შტატებში მოიპოვა ლიცენზია საერთაშორისო სატელეფონო და ინტერნეტ-მომსახურებაში. ეს იყო მნიშვნელოვანი ნაბიჯები, რათა მომხდარიყო ტრადიციული სახელმწიფო საწარმოდან თანამედროვე საწარმომდე გადასვლა, რომლის საფუძველიცაა უფრო დიდი მოგება და ფართო მომხმარებელთა ბაზა. თუმცა, წარმატების მისაღწევად და იმისათვის რომ China Telecom გამხდარიყო საერთაშორისო სატელეკომუნიკაციო ცენტრი, მას უნდა მოეგვარებინა რამდენიმე პრობლემა.

პირველ რიგში, კომპანიას სჭირდებოდა IT ინფრასტრუქტურის დანერგვა.

მეორე – აუცილებელი იყო ანგარიშგების საერთაშორისო წესების დაცვა, რაც საკლებდებოდა საჯარო კომპანიებისათვის. და კიდევ მესამე – საჭირო იყო ყველა ბიზნეს-ფუნქციის ინტეგრირება და რეალურ დროში მართვის შესაძლებლობა. სწორედ ამ ინიციატივების ერთობლიობის შედეგად შესაძლებელი გახდებოდა ორგანიზაციული ეფექტიანობის ამაღლება, შიდა ოპერაციების კონტროლის გამკაცრება და ეფექტური კომუნიკაციის დამყარება სხვადასხვა განყოფილებას შორის.

გამოსავალი. China Telecom-მა გადაწყვიტა ინვესტირება საწარმოს რესურსების დაგეგმვის (ERP) პროგრამულ უზრუნველყოფაში. კომპანიას შეეძლო საკუთარი პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემის შექმნა, რათა მისი სხვადასხვა ბიზნესფუნქცია და ორგანიზაციული ერთეულები დაეკავშირებინა, მაგრამ ეს იქნებოდა ძალიან ძვირი და შრომატევადი. ბევრად უფრო ადვილია აღიარებული გამყიდველის ERP პროგრამული პაკეტების გამოიყენება. ასეთი პროგრამა ეფუძნება ბიზნესპროცესების საუკეთესო პრაქტიკას, რაც დაეხმარება კომპანიას, რათა შეესაბამებოდეს საერთაშორისო ანგარიშგების მოთხოვნებს.

China Telecom-ის დირექტორის Shipping Liang-ის თქმით, სისტემის საფუძვლად კომპანიამ აირჩია MySAP ERP – კომპანია SAP-ის პროდუქტი, მისი ფუნქციურობისა და ინტეგრაციის შესაძლებლობების გამო. MySAP ERP მხარს უჭერს China Telecom-ის ისეთ ბიზნესპროცესებს, როგორიცაა: ინჟინერინგი, პროექტების მენეჯმენტი, ფინანსები, კონტროლინგი, შესყიდვები და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. SAP ERP ფინანსების მოდული ითვალისწინებს ადგილობრივ ვალუტას, ბაზრებსა და ენებს, მათ შორის ჩინურსაც. SAP ადამიანური კაპიტალის მენეჯმენტის მოდული ახდენს ადამიანური რესურსების მართვის ავტომატიზაციას და ინტეგრირებას გლობალურ

ოპერაციებში. პროგრამული უზრუნველყოფა პასუხობს 50-ზე მეტი ქვეყნის ნორმატიულ მოთხოვნებს.

მონაცემების ინტეგრაციის ხელშეწყობის მიზნით China Telecom-მა ასევე დანერგა SAP NetWeaver-ის ორი კომპონენტი: SAP Business Intelligence (SAP BI) და SAP Enterprise Portal (SAP EP). SAP Netweaver იყენებს XML და Web-სერვისს, რათა დააკავშიროს საწარმოს სისტემები არსებულ სისტემებთან და შექმნას ახალი კროსფუნქციური აპლიკაციები. SAP Enterprise Portal უზრუნველყოფს სხვადასხვა სისტემებიდან მონაცემების ერთ წერტილში ხელმისაწვდომობას, მონაცემების ინტეგრაციას მომხმარებლისათვის. SAP Business Intelligence უზრუნველყოფს მონაცემების დასაწყობების შესაძლებლობას იმისათვის, რომ სხვადასხვა წყაროებიდან მოხდეს ბიზნესის მონაცემების ინტეგრირება და ანგარიშების შედგენა მთელი კომპანიის მასშტაბით.

არაერთი მომწოდებლის განხილვის შემდეგ, China Telecom-მა აირჩია Hewlett-Packard (HP)-ის ტექნიკა, რათა აემოქმედებინა თავისი ERP პროგრამული უზრუნველყოფა, რადგან მას ახასიათებს მაშტაბურობა, მოქნილობა, დაბალი საერთო ფასი და support SAP უნარი. კერძოდ, China Telecom-მა აირჩია HP 9000 სერვერი იმისათვის, რომ გაეშვა თავისი SAP აპლიკაციები და HP StorageWorks XP128 Disk Array – მონაცემთა შენახვის ინფრასტრუქტურისათვის. საბოლოოდ, 30,000-ზე მეტი თანამშრომელი გამოიყენებს SAP და HP გადაწყვეტილებებს 20-ზე მეტ China Telecom-ის შვილეულ კომპანიაში. SAP პროგრამული უზრუნველყოფის განთავსება ასახავს თითოეული შვილეულ კომპანიის საჭიროებებს. მაგალითად, China Telecom-ის ბიზნესის უმეტესობა მოდის გუანჯოუსა და შანხაიში, ამიტომ ეს ოფისები იყენებენ MySAP ERP-ს ფინანსურ, ოპერაციულ, ადამიანური რესურსებისა და ანალიტიკურ შესაძლებლობებს. ცენტრალური ოფისი პეკინში იყენებს MySAP ERP -ს ადამიანური კაპიტალის მენეჯმენტის ფუნქციას, რათა მოახდინოს ადამიანური რესურსების მართვის ცენტრალიზაცია და ინფორმაციის კონსოლიდაცია მთელი საწარმოს მასშტაბით.

MySAP ERP – დან მონაცემების ინტეგრაციამ დააჩქარა ინფორმაციის ნაკადების გაცვლა აღრიცხვის, შესყიდვების, საინჟინრო მენეჯმენტის ფუნქციურ განყოფილებებს შორის და წახალისა თანამშრომლობა დეპარტამენტებს შორის. მონაცემების ინტეგრაცია ადამიანური რესურსებისა და აღრიცხვის ფუნქციებს შორის აიოლებს პერსონალზე ხარჯების ანალიზს და საშუალებას იძლევა, შედგეს შესრულებაზე დაფუძნებული ანაზღაურების გეგმები (performance-based compensation plans), რომლებიც ადრე მოითხოვდნენ ძალიან ბევრ დროს. პროგრამული უზრუნველყოფის საშუალებით მომხმარებლებს შეუძლიათ Web browser-ის მეშვეობით სწრაფად და ადვილად ჰქონდეთ წვდომა ერთიან მონაცემთა ბაზასთან და აპლიკაციებთან. აპარატურული უზრუნველყოფის პლატფორმა დადგა გამოცდის წინაშე, მიიღოს დიდი მოცულობის კრიტიკული მონაცემები, რაც ხელმისაწვდომია 24/7 ანუ ყოველდღიურად დღე-ღამის ნებისმიერ დროს მთელი კვირის განმავლობაში.

მომავალში China Telecom ფოკუსირებული იქნება MySAP ERP გამოყენებაზე სხვა სისტემებთან მომავალი ინტეგრაციისათვის. ასე, რომ კომპანიას აქვს სრული წარმოდგენა მის ყველა პროცესზე მომხმარებლებთან, თანამშრომლებსა და მოწოდების ჯაჭვის პარტნიორებთან.

კითხვები და დავალებები.

1. რა პრობლემები შეექმნა China Telecom- ს? როგორ გადაწყვიტა კომპანიამ ამ პრობლემების მოგვარება?
2. სხვა რა გადაწყვეტილებები შეიძლება კომპანიას მოესინჯა? გააანალიზეთ გადაწყვეტილება, რომელიც China Telecom-მა აირჩია ადამიანების, ტექნოლოგიებისა და ორგანიზაციის პერსპექტივების თვალსაზრისით.
3. აირჩია თუ არა China Telecom-მა საუკეთესო გამოსავალი? პასუხი დაასაბუთეთ.

ენერგოკომპანიაში ბიზნესპროცესების რეიჟინერინგის ჩატარების მაგალითი

ბიზნესპროცესების რეიჟინერინგის აუცილებლობა მოცემულ ენერგოკომპანიაში გამოწვეული იყო არაერთი მიზეზით: არაეფექტიანი სტრუქტურით, კლიენტების სიმრავლით, მართვის მოუქნელი სისტემით. კომპანიაში დაიწყო მუშაობა SAP-ის მართვის ავტომატიზებული სისტემის დანერგვაზე. მაგრამ შეუძლებელია კომპანიის მუშაობის ავტომატიზაცია ბიზნესპროცესების ოპტიმიზაციის გარეშე. კომპანიაში ჩატარეს სპეციალური სემინარი და გამოავლინეს საკვანძო პრობლემები.

რეიჟინერინგის გუნდმა გამოყო ძირითადი სამუშაო პროცესები, რომლებიც ხორციელდება ენერგოკომპანიაში. ეს პროცესებია:

1. ენერგორესურსების მომწოდებლებთან მუშაობა;
2. კლიენტებთან მუშაობა (გამომუშავებიდან მომხმარებლებისათვის მიწოდებამდე);
3. ტექნიკური მომსახურება და რემონტი;
4. საწარმოო-ტექნოლოგიური გადაიარაღება;
5. მუშაობა გადაუხდელ ანგარიშებზე;
6. ელექტროენერგიის წარმოება;
7. ელექტროენერგიის ტრანსპორტირება;
8. საკუთარი ფუნქციონირების უზრუნველყოფა;
9. ელექტროენერგიის მოხმარების აღრიცხვა და კონტროლი;
10. ანგარიშსწორება მომხმარებლებთან;
11. სითბური ენერგიის წარმოება;
12. ყიდვა/გაყიდვა;
13. ქსელების ტექნომსახურება და მათი განვითარება;
14. მართვის სისტემისა და სტრუქტურის სრულყოფა;
15. პერსონალის მართვა.

რეიჟინერინგის გუნდმა შეიმუშავა პროექტი "საწარმოო პროცესის სრულყოფა მისი საიმედოობისა და ეფექტურობის ამაღლების მიზნით".

X-ენერგო არის ენერგომომარაგების კომპანია ორი თბოელექტროსადგურით. სითბური ენერგიის წარმოება არის წამგებიანი. ზარალმა 3% შეადგინა, რადგან ტარიფი ვერ ფარავს წარმოების ხარჯებს. ფასის გაზრდა შეუძლებელია, რომ არ გამოიწვიოს

სოციალური დამაბულობა, ამიტომ ერთადერთი გზა წარმოების შიდა რეზერვების მობილიზაცია.

საწარმოო პროცესის ანალიზისას გამოვლინდა შემდეგი პრობლემები:

1. თბოელექტროსადგურებს აქვს წარმოების ორგანიზაციის მოძველებული სტრუქტურა, ხდება ფუნქციების დუბლირება, ამის შედეგად ირღვევა რემონტების ჩატარების გრაფიკები, რაც ამცირებს მომხმარებლების ენერგომომარაგების საიმედოობას;

2. მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების არაეფექტიანი დაგეგმვა, რაც იწვევს სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობების მარაგების გაზრდასა და საბრუნავი სახსრების შემცირებას, რის შედეგადაც ირღვევა კომპანიის ფინანსური ნაკადები;

3. შემოსული საწვავის ხარისხის კონტროლის არარსებობა. შედეგად პროდუქციის თვითღირებულება იზრდება და რენტაბელობა მცირდება;

4. A თბოელექტროსადგურს არ გააჩნია წყალმომარაგების საკუთარი წყარო, წყალზე დანახარჯების ხვედრითი წილი პროდუქციის თვითღირებულების 15%-ს შეადგენს, რაც იწვევს პროდუქციის თვითღირებულების ზრდას.

5. ოპერატიული ინფორმაციის დაგვიანება ქვესადგურებიდან და ამის შედეგად მმართველობითი გადაწყვეტილებების დაგვიანებით მიღება;

6. საწარმოში მორალურად მოძველებული და ფიზიკურად გაცვეთილი დანადგარების არსებობა, რაც ზრდის რემონტის ხარჯებს და შეიძლება აისახოს ენერგომომარაგების საიმედოობაზე.

7. საწარმოშია დამხმარე საწარმოო სიმძლავრეები, რომლებიც პრაქტიკულად არ გამოიყენება.

8. დარღვეულია ერთიანი ციკლი - მწარმოებელი-მომხმარებელი, მომსახურებას ახორციელებს სხვა ორგანიზაცია, რაც ზრდის ტარიფებს მომხმარებლისათვის. ქსელში არ არის აღრიცხვის კვანძები, ამიტომ შეუძლებელია გზაში თბოდანაკარგების კონტროლი;

9. მეორე თბოელექტროსადგურში იყენებენ ქვანახშირს, რომელიც ორჯერ უფრო ძვირი ჯდება, ვიდრე გაზი, რაც ზრდის თვითღირებულებას.

ზემოთ ჩამოთვლილი პრობლემების გადაჭრა აამაღლებს კომპანიის რენტაბელობას, თუმცა ეს ვერ მოხდება ერთაშად. კომპანიის სტრატეგიული ამოცანაა მომხმარებლის ენერგიით უწყვეტი მომარაგება. შესაბამისად საწარმოო პროცესის მენეჯმენტის გუნდის მიზანია სითბური და ელექტროენერგიის ეფექტური და საიმედო წარმოების უზრუნველყოფა.

სტრატეგიული მიზნების მიღწევის კრიტერიუმები

	სტრატეგიული მიზანი	მოკლევადიანი პერსპექტივა (1 წელი)	საშუალოვადიანი პერსპექტივა (2 წელი)	გრძელვადიანი პერსპექტივა (5 წელი)
1	სითბური ენერგიის რენტაბელობის ამაღლება	-3%	0%	2%
2	დატვირთვებისათვის მზაობა (განსაკუთრებით ზამთარში)	>=გეგმა	>=გეგმა	>=გეგმა
3	დივერსიფიკაცია	0	N-1	N-2

საკვანძო პრობლემების რანჟირება და დაჯგუფება სტრატეგიული მიზნების შესაბამისად ხდება შემდეგნაირად:

I. რენტაბელურობის ამაღლება

1. საწვავის ხარისხის კონტროლი
2. წყალმომარაგების საკუთარი წყაროები
3. საწვავის შეცვლა (ქვანახშირისა გაზით)
4. "მწარმოებელი-მომხმარებელის" ერთიანი ციკლის ფორმირება.

II. მართვის სისტემის გაუმჯობესება

1. სარემონტო სამუშაოების პროცესის ორგანიზაცია
2. სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობების მარაგების შემცირება
3. ოპერატიულობის ამაღლება

III. საიმედოობის ამაღლება

1. სარემონტო სამუშაოების პროცესის ორგანიზაცია
2. დანადგარების მოდერნიზაცია

IV. წარმოების დივერსიფიკაცია

განვიხილოთ ძირითადი წინადადებები პრობლემების ჯგუფის მიხედვით.

I. რენტაბელურობის ამაღლება

საწვავის ხარისხის კონტროლი. ხარისხის კონტროლის არარსებობის გამო, გაანგარიშებებში გამოიყენება მომწოდებლების მონაცემები. ეს იწვევს თვითღირებულების არასწორ გაანგარიშებას. ამ პრობლემის გადასაწყვეტად აუცილებელია ხარისხის კონტროლის ლაბორატორიის შექმნა. ექსპერტული შეფასებით, შემომავალი საწვავის ხარისხის კონტროლის ორგანიზება საშუალებას იძლევა, შემცირდეს დანახარჯები საწვავზე 1.5-2%-ით.

დაბრკოლება ამ პრობლემის გადაწყვეტისას არის დამატებითი დანახარჯები ლაბორატორიის მოწყობაზე, დამატებითი თანამშრომლების დაქირავება.

საკომპენსაციო ზომები: დაფინანსების წყაროების მოძიება.

პირველი ნაბიჯები: ხარისხის კონტროლის დანერგვის პროექტის ბიზნესგეგმის შედგენა დანახარჯების დასაბუთებით და უკუგების პერიოდის გამოთვლით.

წყალმომარაგების საკუთარი წყაროები. წყლის შეძენისას საწარმოს აქვს დიდი დანახარჯები. თუ გააკეთებენ ჰაბურდილს და თვითონ მოიპოვებენ წყალს, პუნქტი – "დანახარჯები წყალზე" – შემცირდება 30%-ით. პირველ რიგში ამისათვის საჭიროა ნებართვის აღება და შემდეგ ჰაბურდილის მოწყობა.

საწვავის შეცვლა. თბოელექტროსადგურის მუშაობის გადართვა ქვანახშირიდან გაზზე თვითღირებულების შემცირების მნიშვნელოვანი რეზერვია. იმის გამო, რომ გაზის ფასი ნაკლებია, ვიდრე ქვანახშირისა, ეკონომია გამოდის დაახლოებით 3%.

"მწარმოებელი-მომხმარებელის" ერთიანი ციკლის ფორმირება. სითბური ენერგიის ტრანსპორტირების არსებული სისტემის განხილვის შემდეგ, რეიკინერინგის გუნდი მივიდა დასკვნამდე, რომ მწარმოებლსა და მომხმარებელს შორის არ უნდა იყოს შუალედური რგოლი. ამჟამად სითბური ენერგიის განაწილებაზე ქალაქის კვარტლებში

პასუხი მგებელია გარეშე ორგანიზაცია, რაც ზრდის პროდუქციის თვითღირებულებას. იმ შემთხვევაში, თუ კომპანია თვითონ მოემსახურება უშუალო მომხმარებლებს, სითბური ენერგიის თვითღირებულება შემცირდება თითქმის 1%-ით. ამისათვის პირველ რიგში საჭიროა სამართლებრივი საკითხების გადაწყვეტა და ქალაქის ადმინისტრაციასთან მოლაპარაკება.

II. მართვის სისტემის გაუმჯობესება

სარემონტო სამუშაოების პროცესის ორგანიზაცია. ორგანიზაციული სტრუქტურის განხილვის შემდეგ რეკომენდირების ჯგუფმა დაადგინა, რომ არსებულ სქემაში აკლდა სპეციალური განყოფილება სარემონტო სამუშაოების ორგანიზებისა და ჩატარებისათვის. დანახარგები რემონტზე თვითღირებულების 8% შეადგენს. სარემონტო სამუშაოებს ატარებენ მოწვეული ორგანიზაციები და მათი ფასები უფრო მაღალია, ვიდრე სარემონტო სამუშაოების ჩატარება დაჯდება საკუთარი ძალებით.

მართვის ფუნქციური ხერხიდან პროცესულზე გადასვლის პირველ ეტაპზე შესაძლოა სარემონტო სამუშაოების ჩატარების პროცესის ცალკე გამოყოფა. არსებული სქემის მიხედვით პერსონალი გადანაწილებულია საწარმოს სხვადასხვა სამეგრეოში, რაც ზღუდავს მათ გამოყენებას მსხვილ სარემონტო სამუშაოებში. ამიტომ საჭიროა სპეციალური სამეგრეოს მოწყობა, სადაც მთელი სარემონტო პერსონალის კონცენტრირება მოხდება, სამეგრეო აღიჭურვება დამატებითი სპეციალური საშუალებებით და შედეგად შესაძლებელი იქნება ყველა სახის რემონტის ჩატარება.

დაბრკოლება: საწარმოო ბაზის არარსებობა.

პირველი ნაბიჯები: ბიზნესგეგმის შედგენა, დაფინანსების წყაროების (ინვესტორების, კრედიტორების) მოძიება.

სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობების მარაგის შემცირება. სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობების მოწოდების არარსებობა და ოპერატიული ინფორმაციის არარსებობა ნაშთების შესახებ, იწვევს საწყობში მარაგის დაუსაბუთებელ გაზრდას. ამ პრობლემის გადასაწყვეტად შეთავაზებული იქნა შემდეგი: 1) მოწოდების გრაფიკების მკაფიო განსაზღვრა; 2) ისეთი საინფორმაციო სისტემის დანერგვა, რომელიც საშუალებას იძლევა, მოხდეს მარაგის ოპერატიული აღრიცხვა.

დაბრკოლება: მუდმივად ცვლადი ინფორმაციის დიდი მოცულობა (დაახლოებით 3 000 დასახელების მარაგის ერთეული).

პირველი ნაბიჯები: მარაგის მართვისათვის საჭირო ინფორმაციის გადაცემა SAP დანერგვის ჯგუფისათვის, ბიზნესპროცესებისა და პროცედურების გაწერა.

ოპერატიულობის ამაღლება. სხვადასხვა განყოფილებას შორის ურთიერთქმედების ოპერატიულობის ამაღლების პრობლემა გადაწყდება ახალი ინფორმაციული სისტემის – SAP-ის დანერგვის შემდეგ.

III. საიმედოობის ამაღლება

ტენიკის (მანქანა-დანადგარების) მოდერნიზაცია. პრობლემა კომპანიაში არსებული მოძველებული ტურბოგენერატორები, რომლებმაც ამოწურეს თავისი რესურსი. მათი დემონტაჟი დატოვებს A თბოელექტროსადგურს ელექტროენერგიის

გარეშე. რეინჟინერინგის გუნდის წინადადებაა გაზ-ტურბინული მოწყობილობების დამონტაჟება.

დაბრკოლება: ამ პრობლემის გადაწყვეტისას დაბრკოლებაა საჭირო თანხების არარსებობა. პირველი ნაბიჯები: ბიზნესგეგმის შედგენა, სახსრების მოძიება.

IV. წარმოების დივერსიფიკაცია

რეინჟინერინგის გუნდმა გააანალიზა სადგურებზე სიმძლავრეთა გამოყენება და ჩათვალა, რომ საჭიროა თანმდევი პროდუქციის წარმოების გაფართოება. კერძოდ, შესაძლოა ერთობლივი წარმოება ისეთი პროდუქციისა, როგორიცაა: ბენტონიტი, დისპერსიული ცარცი, წიდის ბლოკები, რაც კომპანიას მოუტანს დამატებით მოგებას.

რეინჟინერინგის პროექტის რეალიზაციის შედეგად კომპანიის მართვა გაუმჯობესდება, გახდება უფრო გამჭვირვალე, ინვესტორებისათვის უფრო მიმზიდველი.

კითხვები:

1. რამ გამოიწვია რეინჟინერინგის ჩატარების აუცილებლობა ენერგოკომპანიაში?
2. გამოყავით საკვანძო პრობლემები;
3. რა ნაბიჯები უნდა გადაიდგას პრობლემების მოსაგვარებლად?

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Майк Робсон, Филипп Уллах. Реинжиниринг бизнес-процессов. Практическое руководство
2. Michael Hammer, James Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 1993, 223p.
3. <http://www.mbaknol.com/management-case-studies/>

Nato Bebiashvili

Annotation

Case Study: Business Process Reengineering in the telecommunication and power companies

Business Process Reengineering - the radical redesign of a company's processes, organization, and culture. There is nothing better than an example to really understand a subject. This paper illustrates how company such as Bell Atlantic used process reengineering to help achieved success. Also what has China Telecom Corporation chosen to solve problem. Students must analyze the solution and explain their answer.

An example of the Business Process Reengineering in the power company

Reengineering is the radical rethinking and redesign of business processes to achieve dramatic improvements in performance, such as costs, quality, service and speed. There are given the problems of one Power Company which needs business processes reengineering. The company has implemented a number of steps, and expects that as a result of business processes reengineering project will improved company's management and the company become more attractive for investors.

ნატო ბეზიაშვილი

დანახარჯების ანალიზი და გადაწყვეტილების მიღება

სასწავლო კურსები: მენეჯერული ანგარიშგება; ფინანსური და მენეჯერული აღრიცხვა საწარმოებში

გადაწყვეტილების მიღებისას უნდა გავარკვიოთ, რომელ დანახარჯებს აქვს გავლენა მოცემულ პრობლემაზე. დანახარჯებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ მისაღებ გადაწყვეტილებაზე, რელევანტურ დანახარჯებს უწოდებენ, ხოლო დანახარჯები, რომლებიც არ არიან დამოკიდებული მისაღებ გადაწყვეტილებაზე, არარელევანტურია და მათ გადაწყვეტილების მიღებისას არ ითვალისწინებენ. განვიხილოთ რამდენიმე მაგალითი.

გადაწყვეტილების მიღება: რა უფრო მიზანშეწონილია, თვითონ ვაწარმოოთ, თუ შევიძინოთ გარკვეული დეტალები საწარმოსათვის?

Rhine Autos მსხვილი კომპანიაა, რომელსაც აქვს რამდენიმე ქარხანა. მიმდინარეობს მოლაპარაკებები A კომპონენტის შეძენაზე ერთ-ერთი მომწოდებლისაგან, მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიის შემადგენელი ქარხანა ამჟამად უშვებს 10 000 ერთეულ A კომპონენტს წელიწადში. მიმდინარე დანახარჯები, რომლებიც მიეკუთვნება ამ კომპონენტს, არის შემდეგი:

	საერთო დანახარჯები 10 000 ერთეულის წარმოებაზე	დანახარჯები ერთეულზე
ძირითადი საწარმოო მასალები	120 000	12
ძირითადი მუშების შრომა	100 000	10
ცვლადი საწარმოო ზედნადები დანახარჯები (დენი დანადგარებისათვის და კომუნალური მომსახურება)	10 000	1
მუდმივი საწარმოო ზედნადები დანახარჯები	80 000	8
არასაწარმოო ზედნადები დანახარჯების წილი	50 000	5
საერთო დანახარჯები	360 000	36

პირველი ვარიანტი – უახლოეს მომავალში ზემოთ ჩამოთვლილი დანახარჯები არ შეიცვლება, თუ ქარხანა განაგრძობს ამ დეტალების წარმოებას ანუ 1 ცალის ღირებულებაა \$ 36. მომწოდებელი სთავაზობს კომპანიას წელიწადში 10 000 ერთეულის მიწოდებას ფასით – \$ 30 ერთეულზე, იმ პირობით, რომ გარანტირებული შეკვეთა გაგრძელდება მინიმუმ სამი წელიწადი. ერთი შეხედვით ეს ძალიან მომგებიანი წინადადებაა, რადგან 30<36, მაგრამ გადაწყვეტილების მიღება ასე მარტივად არ შეიძლება.

იმ შემთხვევაში, თუ კომპანია Rhine Autos გადაწყვეტს, შეიძინოს A კომპონენტი მომწოდებლისაგან, ძირითადი მუშაკები, რომლებიც ამჟამად დაკავებული არიან წარმოებით, აღმოჩნდებიან ზედმეტი. არანაირი დანახარჯები ამ ზედმეტ მუშაკებზე გათვალისწინებული არ უნდა იყოს. თუ A კომპონენტი შეძენილი იქნება, ძირითადი საწარმოო მასალები და ცვლადი საწარმოო ზედნადები დანახარჯები არ დაიხარჯება. მუდმივი საწარმოო ზედნადები დანახარჯები შემცირდება 10 000-ით წელიწადში, თუმცა არასაწარმოო ზედნადები დანახარჯები უცვლელი დარჩება.

ჩავთვალოთ რომ სიმძლავრეები, რაც საჭიროა A კომპონენტის წარმოებისათვის არ შეიძლება სხვა მიზნით იყოს გამოყენებული.

შეკითხვა: ამ პირობებში უნდა განაგრძოს ქარხანამ A კომპონენტის წარმოება, თუ უმჯობესია შეიძინოს მომწოდებლისაგან?

მეორე ვარიანტი – ჩავთვალოთ, რომ გამოთავისუფლებული სიმძლავრეები, რაც საჭირო იყო A კომპონენტის წარმოებისათვის, კომპანიამ Rhine Autos შეიძლება გამოიყენოს 10 000 ერთეული B კომპონენტის წარმოებისათვის, რომლის სარგალიტაციო ფასი იქნება \$34 ერთეულზე. ყველა ძირითადი მუშაკი, რომელიც მუშაობდა A კომპონენტის წარმოებაზე, ახლა დაკავდება B კომპონენტის წარმოებით. ცვლადი საწარმოო ზედნადები დანახარჯები, მუდმივი საწარმოო ზედნადები დანახარჯები და არასაწარმოო ზედნადები დანახარჯები დარჩება იგივე, რაც A კომპონენტის წარმოებისას. მასალები, რაც საჭირო იყო A კომპონენტის წარმოებისათვის, აღარ იქნება საჭირო, სამაგიეროდ გაჩნდება მოთხოვნილება სხვა მასალებზე B კომპონენტისათვის რომლის ფასი იქნება \$13 ერთეულზე.

შეკითხვა: ასეთ პირობებში როგორ უნდა მოიქცეს Rhine Autos მენეჯმენტი?

პრობლემის გადაწყვეტა

ერთი შეხედვით ჩანს, რომ A კომპონენტის შეძენა უნდა მოხდეს, რადგან შესაყიდი ფასი ნაკლებია, ვიდრე საერთო დანახარჯები ამ კომპონენტის წარმოებაზე. თუმცა წარმოების დანახარჯები მოიცავს ზოგიერთ ისეთ დანახარჯს, რომლებიც არ შეიცვლება მიუხედავად იმისა, მოხდება A კომპონენტის შეძენა, თუ გაგრძელდება მისი წარმოება. შესაბამისად გადაწყვეტილების მიღებისათვის ეს დანახარჯები არარელევანტურია.

განვიხილოთ პირველი ვარიანტი, როდესაც გამოთავისუფლებული სიმძლავრეების სხვა მიზნით გამოყენება შეუძლებელია (იხ. ცხრილი).

	1	2	3
	საერთო დანახარჯები 10 000 ერთეულის წარმოებაზე	საერთო დანახარჯები 10 000 ერთეულის შეძენაზე	სხვაობა (რელევანტური დანახარჯები)
ძირითადი საწარმოო მასალები	120 000		120 000
ძირითადი მუშების შრომა	100 000		100 000
ცვლადი საწარმოო ზედნადები დანახარჯები (დენი დანადგარებისათვის და კომუნალური მომსახურება)	10 000		10 000
მუდმივი საწარმოო ზედნადები დანახარჯები	80 000	70 000	10 000
არასაწარმოო ზედნადები დანახარჯების წილი	50 000	50 000	
კომპონენტების შეძენა (დანახარჯები/ეკონომია)		300 000	300 000
საერთო გაწეული (დაზოგილი) დანახარჯები წელიწადში	360 000	420 000	60 000

მესამე სვეტის ინტერპრეტაცია უფრო ადვილი იქნება, თუ მას შემდეგი სახით
წარმოვადგენთ:

	რელევანტური დანახარჯები A კომპონენტის წარმოებისას, \$ წელიწადში	რელევანტური დანახარჯები A კომპონენტის შეძენისას, \$ წელიწადში
ძირითადი საწარმოო მასალები	120 000	
ძირითადი მუშების შრომა	100 000	
ცვლადი საწარმოო ზედნადები დანახარჯები (დენი დანადგარებისათვის და კომუნალური მომსახურება)	10 000	
მუდმივი საწარმოო ზედნადები დანახარჯები	10 000	<u>300 000</u>
კომპონენტების შეძენა	240 000	300 000

ცხრილიდან ნათლად ჩანს, რომ რელევანტური დანახარჯების გათვალისწინებით განგარიშებისას წარმოება ჯდება \$240 000, რაც ნაგებია, ვიდრე შესაძენადაა საჭირო. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კომპანია მიიღებს \$60 000 ეკონომიას იმ შემთხვევაში, თუ განაგრძობს წარმოებას თვითონ და არ შეიძენს \$300 000-ად სხვა მომწოდებლისაგან.

ახლა განვიხილოთ ისეთი ვარიანტი, როდესაც გამოთავისუფლებული სიმძლავრეების გამოყენება შესაძლებელია B კომპონენტის წარმოებისათვის. ამ შემთხვევაში Rhine Autos მენეჯმენტის წინაშე დგას სამი ალტერნატიული შესაძლებლობა:

1. გამოუშვას A კომპონენტი და არ აწარმოოს B კომპონენტი;
2. შეიძინოს A კომპონენტი და არ აწარმოოს B კომპონენტი;
3. შეიძინოს A კომპონენტი და აწარმოოს B კომპონენტი.

იგულისხმება, რომ არსებული სიმძლავრეები არ იძლევა საშუალებას ერთდროულად მოხდეს A და B კომპონენტების წარმოება. შესაბამისი ფინანსური ინფორმაცია მოცემულია ცხრილში:

	1	2	3
	გამოუშვას A კომპონენტი და არ აწარმოოს B კომპონენტი	შეიძინოს A კომპონენტი და არ აწარმოოს B კომპონენტი	შეიძინოს A კომპონენტი და აწარმოოს B კომპონენტი
ძირითადი საწარმოო მასალები	120 000		130 000
ძირითადი მუშების შრომა	100 000		100 000
ცვლადი საწარმოო ზედნადები დანახარჯები (დენი დანადგარებისათვის და კომუნალური მომსახურება)	10 000		10 000
მუდმივი საწარმოო ზედნადები დანახარჯები	80 000	70 000	80 000
არასაწარმოო ზედნადები დანახარჯების წილი	50 000	50 000	50 000
კომპონენტების შეძენა (დანახარჯები/ეკონომია)		300 000	300 000
შემოსავალი B კომპონენტის რეალიზაციისაგან			(340 000)
საერთო წმინდა დანახარჯები წელიწადში	360 000	420 000	330 000

ცხრილიდან ჩანს, რომ სამი ალტერნატიული ვარიანტის შედარებისას, არასაწარმოო ზედნადები დანახარჯების გარდა, ყველა სხვა დანახარჯი განსხვავებულია, ამიტომ გადაწყვეტილების მიღებისათვის რელევანტურია. შეგვიძლია ანალიზის დროს გამოვტოვოთ არასაწარმოო ზედნადები დანახარჯები ან ჩავრთოთ ყველა ვარიანტში,

რამდენადაც ისინი ერთნაირია. ორივე მიდგომისას ისინი განიხილება როგორც არარელევანტური დანახარჯები.

დაწვრილებით განვიხილოთ ცხრილის მესამე სვეტი: B კომპონენტის წარმოებისათვის საჭიროა იგივე შრომა, იგივე ზედნადები დანახარჯები, რაც A კომპონენტისათვის, ამიტომ მონაცემები 1 სვეტის იდენტურია, განსხვავებულია მასალები და მათი ღირებულება (10 000 ცალი * \$13). ასევე ნაჩვენებია A კომპონენტის შეძენის ღირებულება და შემოსავალი B კომპონენტის რეალიზაციიდან. ცხრილიდან ნათლად ჩანს, რომ მესამე ალტერნატივა ყველაზე მომგებიანია.

B კომპონენტის წარმოებისათვის რელევანტური დანახარჯები შემდეგია:

ძირითადი საწარმოო მასალები	130 000
ძირითადი მუშების შრომა	100 000
ცვლადი საწარმოო ზედნადები დანახარჯები	10 000
მუდმივი საწარმოო ზედნადები დანახარჯები	10 000
	250 000

A კომპონენტის შეძენაზე დამატებითი დანახარჯები \$60 000-ით მეტია, ვიდრე წარმოებისას, მაგრამ გამოთავისუფლებული სამშლავრეების გამოყენება B კომპონენტის წარმოებისათვის საშუალებას აძლევს კომპანიას, მიიღოს დამატებითი შემოსავალი – \$90 000 (\$340 000 შემოსავალი – \$250 000 რელევანტური დანახარჯები).

საერთო შედეგი: A კომპონენტის შეძენისას და B კომპონენტის წარმოებისას წმინდა მოგება შეადგენს \$30 000.

გადაწყვეტილების მიღება რომელიმე სახის პროდუქციის წარმოების შეწყვეტის თაობაზე

რენტაბელურობის ანალიზის პერიოდულად ჩატარება საშუალებას აძლევს კომპანიის ხელმძღვანელობას, მიიღოს ინფორმაცია საქმიანობის არამომგებიანი სახეების შესახებ, რაც აიძულებს განახორციელოს უფრო ღრმა ანალიზი (ზოგჯერ სპეციალური კვლევებიც კი), რათა მიიღოს გადაწყვეტილება, ღირს თუ არა ასეთი პროდუქციის წარმოების გაგრძელება. მაგალითის საფუძველზე ვნახავთ, როგორ გამოიყენება რელევანტური დანახარჯების პრინციპი გადაწყვეტილების მიღებისას.

კომპანია Euro Company – საბითუმო გამყიდველია საცალო ვაჭრობის სტრუქტურებზე მთელი ევროპის მასშტაბით. კომპანიაში შექმნილია რეგიონული სტრუქტურა, სადაც თითოეული რეგიონი მოიცავს 3–5 ტერიტორიას პროდუქციის რეალიზაციისთვის. თითოეულ რეგიონში არის საკუთარი ოფისი და საწყობი, საიდანაც საკონელი მიეწოდება უშუალოდ შემკვეთებს. რეალიზაციის თითოეულ ტერიტორიაზე ასევე არის ცალკე ოფისი, სადაც არიან თანამშრომლები, რომლებიც ახორციელებენ მარკეტინგს. სკანდინავიის რეგიონი შედგება სამი სარეალიზაციო ტერიტორიისგან, რომელთა ოფისები განლაგებულია სტოკჰოლმში, ოსლოში და ჰელსინკიში. ცხრილში მოყვანილია სახარჯთაღრიცხვო მონაცემები მომდევნო კვარტალისათვის ამ რეგიონში.

	სტოგპოლში (ათასი ევრო)	ოსლო (ათასი ევრო)	ჰელსინკი (ათასი ევრო)	სულ (ათასი ევრო)
რეალობებული პროდუქციის ღირებულება	800	850	1000	2650
გამყიდველების ხელფასი	160	200	240	600
სავაჭრო ნაგებობების არენდა	60	90	120	270
მოწყობილობების ამორტიზაცია	20	30	40	90
საწყობის არენდის წილი	24	24	24	72
საწყობის მოწყობილობების ამორტიზაცია	20	16	22	58
რეგიონული და ოფისის ხარჯები:				
მიზეზ-შედეგობრივი განაწილება	120	152	186	458
პირობითი განაწილება	360	400	340	1100
საერთო ხარჯები, დარიცხული თითოეულ ტერიტორიაზე	1564	1762	1972	5298
გამოცხადებული მოგება	236	238	(272)	202
პროდუქციის რეალიზაცია	1800	2000	1700	5500

შეკითხვა: იმის გათვალისწინებით, რომ მოყვანილი მონაცემები მომავალი კვარტალისათვის ტიპურია, უნდა განაგრძოს თუ არა კომპანიამ მუშაობა ტერიტორიაზე, რომლის ცენტრიც მდებარეობს ჰელსინკიში?

კომპანია მოგებას აანალიზებს საქმიანობის ადგილის – პროდუქციის რეალიზაციის ტერიტორიების მიხედვით. მოგება ანალიზდება ჯერ რეგიონების მიხედვით, შემდეგ კი ცალკეული ტერიტორიების მიხედვით, რომლებიც შედიან თითოეულ რეგიონში. ჩვენ შემთხვევაში ჩანს, რომ მთლიანად სკანდინავიის რეგიონი რენტაბელურია, მაგრამ მომგებიანობის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ პროდუქციის რეალიზაცია ჰელსინკის გარშემო ტერიტორიაზე არარენტაბელურია. ერთი შეხედვით პასუხი კითხვაზე – განაგრძოს თუ არა კომპანიამ მუშაობა ტერიტორიაზე, რომლის ცენტრიც მდებარეობს ჰელსინკიში, მარტივია – არა, რადგან ეს არაა მომგებიანი. მაგრამ სწორი პასუხისათვის აუცილებელია უფრო დეტალური კვლევის ჩატარება. კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ:

1. ამ ტერიტორიაზე მუშაობის შეწყვეტის შედეგად აღარ იქნება დანახარჯები საქონლის რეალიზაციაზე, გამყიდველების ხელფასზე, სავაჭრო ობიექტების არენდაზე, ასევე რეგიონული და საოფისე დანახარჯები დარიცხული მიზეზ-შედეგობრივი განაწილების საფუძველზე;
2. ამ ტერიტორიაზე მუშაობის შეწყვეტა არ იმოქმედებს მოწყობილობების ამორტიზაციაზე, საწყობის არენდაზე, საწყობის მოწყობილობების ამორტიზაციასა და რეგიონული და საოფისე დანახარჯების ოდენობაზე, რომელიც დარიცხულია პირობითი განაწილების საფუძველზე.

პრობლემის გადაწყვეტა. გადაწყვეტილების მიღებისას ყურადღება უნდა გამახვილდეს შემდეგ მომენტებზე, რომ ჰელსინკიში მუშაობის შეწყვეტის გამო აღარ იქნება საჭირო სავაჭრო ოფისი და მისი არენდა აღარ იქნება გადასახდელი, მაგრამ საწყობის არენდა მაინც იქნება გადასახდელი, რადგან ის ემსახურება მთელ რეგიონს და თუ კომპანია არ დაიქირავებს ახალ, უფრო მცირე საწყობს, არენდა იგივე დარჩება. ამიტომ საწყობის არენდა არარელევანტური დანახარჯია. გამოთავისუფლებული სასაწყობო ფართობი შეიძლება გაიცეს ქვემოიჯარეზე და მოიტანოს დამატებითი შემოსავალი, ამიტომ უნდა გავითვალისწინოთ, როგორც ალტერნატიული დანახარჯები.

რელევანტური დანახარჯების შედარება წარმოდგენილია შემდეგი ცხრილის სახით:

	1	2	3
	განაგრძოს მუშაობა ჰელსინკიში	შეწყვიტოს მუშაობა ჰელსინკიში	სხვაობა (რელევანტური დანახარჯები და შემოსავლები)
რეალიზებული პროდუქციის ღირებულება	2650	1650	1000
გამყიდველების ხელფასი	600	360	240
სავაჭრო ნაგებობების არენდა	270	150	120
მოწყობილობების ამორტიზაცია	90	90	
საწყობის არენდის წილი	72	72	
საწყობის მოწყობილობების ამორტიზაცია	58	58	
რეგირული და ოფისის ხარჯები:			
მიზეზ-შედეგობრივი განაწილება	458	272	186
პირობითი განაწილება	1100	1100	
საერთო ხარჯები, დარიცხული თითოეულ ტერიტორიაზე	5298	3752	1546
გამოცხადებული მოგება	202	48	154
პროდუქციის რეალიზაცია	5500	3800	1700

ცხრილის პირველ სვეტში მოცემულია კომპანიის დანახარჯები და შემოსავლები სკანდინავიის რეგიონში მთლიანად, მეორე სვეტში კი - ჰენსინკის გამორიცხვით. კომპანიას მაინც აქვს გარკვეული დანახარჯები ამ ტერიტორიაზე მუშაობის შეწყვეტის მიუხედავად. ამის შედეგად კომპანიის მოგება შემცირდება 154 ათასი ევროთი. მესამე სვეტში წარმოდგენილია მხოლოდ რელევანტური დანახარჯები და შემოსავლები. ეს მიდგომა გვიჩვენებს, რომ ჰელსინკის ტერიტორიის შენარჩუნება გამოიწვევს რეალიზაციიდან შემოსავლების 1700 ათასი ევროთი გაზრდას, ამასთან დამატებითი დანახარჯები შეადგენს მხოლოდ 1546 ათას ევროს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Друри К., Управленческий и производственный учет. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012
2. Друри К., Управленческий учёт для бизнес-решений. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012

Nato Bebiashvili

Case Study: Cost analysis and Decision-making

A relevant cost is a cost that only relates to a specific management decision, and which will change in the future as a result of that decision. The relevant cost concept is extremely useful for eliminating extraneous information from a particular decision-making process. Also, by eliminating irrelevant costs from a decision, management is prevented from focusing on information that might otherwise incorrectly affect its decision.

The paper shows some examples and after calculation students earn decision-making ability.

რუსეთის ნავთობმომპოვებელი მრეწველობის გარდაქმნა ვერტიკალურად ინტეგრირებული ბიზნესპროცესის საფუძველზე

საბჭოთა კავშირის ერთ-ერთი პარადოქსი მდგომარეობდა იმაში, რომ მაშინ, როცა ფორსირებული ინდუსტრიალიზაცია ფაქტობრივად კომუნისტური სისტემის სიმბოლო იყო, ქვეყნის ეკონომიკა, განსაკუთრებით ბოლო წლებში, მნიშვნელოვნად იყო დამოკიდებული უზარმაზარ ბუნებრივ რესურსებზე, განსაკუთრებით ნავთობსა და გაზზე.

სსრკ ფაქტობრივად იზოლირებული იყო მსოფლიო ეკონომიკისაგან, მხოლოდ 1960-იან წლებში გავიდა ის მსოფლიო ბაზარზე, როგორც ნავთობის, 1970-იან წლებში კი ბუნებრივი აირის მსხვილი ექსპორტიორი. როგორც შემდეგში ერთ-ერთი მსხვილი რუსული კომპანიის ხელმძღვანელმა აღნიშნა, „ნედლი ნავთობი და სხვა სასარგებლო წიაღისეული ფაქტობრივად, საბჭოთა კავშირის მსოფლიოსთან დამაკავშირებელი ერთადერთი ძაფი“ იყო და საშუალებას იძლეოდა „გამოემუშავებინათ მყარი ვალუტა, რომელიც ასე ძალიან სჭირდებოდა იზოლირებულ სახელმწიფოს“.

1960 წლისათვის საბჭოთა ეკონომიკაში გაჩნდა ვარდის ნიშნები და ზრდის შენარჩუნების უუნარობა. მაგრამ უცებ მასზე წამოვიდა „ოქროს წვიმა“: 1973 წლის ოქტომბერში არაბეთ-ისრაელის ომის შედეგად არაბეთის ნავთობზე ემბარგოს დაწესებით ფასები ნავთობზე ოთხჯერ გაიზარდა. შემდეგი ბიძგი ნავთობის ფასებსა და ნედლეულზე დამოკიდებულ საბჭოთა ეკონომიკას მისცა ირანის რევოლუციამ, რომლის შედეგადაც ნავთობზე ფასები კიდევ გაორმაგდა. ნავთობისაგან მიღებული შემოსავლების ზრდის გამო დასუსტებულმა საბჭოთა ეკონომიკამ კიდევ ათეული წელი გაძლო, საშუალება მისცა ქვეყანას, დაეკმაყოფილებინა უზარმაზარი სამხედრო-სამრეწველო კომპლექსის მოთხოვნილება და სხვა აუცილებელი საჭიროებები.

აუცილებელი საჭიროების სიაში პირველი საკვების იმპორტი იყო, რომელიც სოფლის მეურნეობის საერთო დაცემის გამო აუცილებელი გახდა და შეიძლება გამოეწვია მიმშილობა და სოციალური არასტაბილურობა, რომლის თავიდან ასაცილებლად სსრკ-ს მინისტრთა საბჭოს თავმჯდომარეს ალექსეი კოსიგინს დაერეკა ნავთობისა და გაზის მრეწველობის მინისტრისათვის და მოეთხოვა: „ჩვენ არ გვეყოფნის პური. უზრუნველყავით ჩემთვის სამი მილიონი ტონა ნავთობი გვემის ზევით“. ეკონომისტმა იგორ გაიდარმა, რუსეთის პრემიერ-მინისტრმა 1992 წელს, ასე შეაჯამა ნავთობზე მსოფლიო ფასების ზრდის მნიშვნელობა საბჭოთა კავშირისთვის: „ნავთობის გაყიდვისაგან მომდინარე, მყარი ვალუტის ნაკადმა გამოიწვია კვების პროდუქტების კრიზისი, დანადგარების, სამომხმარებლო საქონლის შესყიდვების მოთხოვნილების ზრდა, გამაღებელი შეიარაღების ფინანსური უზრუნველყოფა, აშშ-სთან ბირთვული პარტიტის მიღწევა, აგრეთვე ისეთი საგარეო პოლიტიკური ავანტიურის განხორციელება, როგორიც იყო ომი ავღანეთში“.

ნავთობზე ფასების ზრდამ საბჭოთა კავშირის საშუალება მისცა, გაეგრძელებია ძველი კურსი, არ გაეტარებინა რეფორმები ეკონომიკაში და არ შეეცვალა საგარეო პოლიტიკა. ინერტულობაში ჩაფლული საბჭოთა ხელმძღვანელობა სერიოზულად არცეი ფიქრობდა ნავთობზე ფასების ვარდნის შესაძლებლობაზე და არ იყო მზად მოვლენების ასეთი განვითარებისთვის. თუმცა 1986 წელს გადაჭარბებული მიწოდებისა და მსოფლიო ბაზარზე მოთხოვნის დაცემამ გამოიწვია ნავთობის ფასების მნიშვნელოვანი კლება. ამის გამო ქვეყანამ დაკარგა თავისი სავალუტო შემოსავლების მნიშვნელოვანი ნაწილი, რომელიც აუცილებელი იყო იმპორტის გადახდისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ საბჭოთა ნავთობმომპოვებელი დარგი განაგრძობდა მოპოვების გაზრდას, ის არასაკმარისი იყო ჩასაძირად განწირული ეკონომიკის გადასარჩენად.

გაიდარის აზრით, ნავთობის ფასების დაცემა „უკანასკნელი დარტყმა“ იყო, მაგრამ ეს გახდა სოციალისტური სისტემის კრახის მიზეზი. „კრახი განპირობებული იყო საბჭოთა ეკონომიკურ-პოლიტიკური სისტემის საბაზო მახასიათებლებით, რომელიც ქვეყანას არ აძლევდას საშუალებას, ადაპტაცია მოეხდინა XX საუკუნის ბოლოს მსოფლიოს განვითარების (მიმართულების) გამოწვევებზე - ამბობდა იგი - ნავთობზე მაღალი ფასები საკმაოდ არასაიმედო საფუძველი იყო იმისთვის, რათა შეენარჩუნებინათ უკანასკნელი იმპერია“. 1980-1990 წლებისათვის სიტყვა „კრიზისი“ სამთავრობო და პარტიულ დოკუმენტებში შეიცვალა განსაზღვრებით „მწვავე კრიზისი“, შემდეგ კი - „კატასტროფით“. იზრდებოდა საკვები პროდუქტების დეფიციტი. რაღაც მომენტში ქვეყნის უმსხვილეს ქალაქ ლენინგრადში (ამჟამად სანკტ-პეტერბურგი) თითქმის გაქრა რძის პროდუქტები ბავშვებისათვის.

იმ დღეებში სასწრაფოდ უნდა გადაწყვეტილიყო ორი ამოცანა. უპირველეს ყოვლისა აუცილებელი იყო ეკონომიკის სტაბილიზაცია, საქონლისა და მომსახურების ნაკადების აღდგენა, ადამიანების უზრუნველყოფა კვების პროდუქტებით, ვაჭრობისა და საბაზრო ეკონომიკის საფუძვლის შექმნა. მეორე პრობლემა იყო გაეგოთ, რა ექნათ სახელმწიფოს კუთვნილი ფაბრიკებისა და საწარმოებისთვის. რადგან სახელმწიფოს ეკუთვნოდა ყველაფერი, ეს ნიშნავდა, რომ ყოფილი სსრკ-ის აქტივები შეეძლო „აეღო ყველას, ვისაც სურდა“ და მიჰქონდათ კიდევ, სახელმწიფო ქონების პრივატიზაციას ველური, სპონტანური, ხშირად კრიმინალური ხასიათი ჰქონდა.

საბჭოთა ხელისუფლებამ არცთუ ცოტა ღირებული და ძვირფასი რამ დატოვა: მსხვილი სამრეწველო საწარმოების გაშლილი ქსელი (თუმცა, ტექნოლოგიების თვალსაზრისით 1960-იან წლებში ჩარჩენილი), სამეცნიერო და ტექნიკური კადრები, მოწყვეტილი საბაზრო ეკონომიკის საჭიროებებს. მაღალპერსპექტიული ნავთობმომპოვებელი დარგი. დამძიმებული იყო მოძველებული ინფრასტრუქტურით, მაგრამ მიწაში იმალებოდა აურაცხელი სიმდიდრე ნავთობის, გაზისა და სხვა ნედლეულის სახით.

ახალი რუსული სახელმწიფოსთვის ბუნებრივ რესურსებს - განსაკუთრებით ნავთობსა და გაზს - არანაკლები მნიშვნელობა ჰქონდა, ვიდრე ყოფილი საბჭოთა კავშირისთვის. 1990-იანი წლებისათვის ნავთობის ექსპორტისგან მიღებული შემოსავლები შეადგენდა სახელმწიფოს შემოსავლების ორ მესამედს. ბუნებრივია, ის გადამწყვეტ როლს თამაშობდა რუსეთის პოლიტიკასა და ეკონომიკაში 1990-2000 წლებში.

ამ მომენტისათვის ნავთობის სექტორშიც ისეთივე ანარქია სუფევდა, როგორიც ეკონომიკის დანარჩენ სექტორებში. პერსონალი, რომელთაც თვეების განმავლობაში არ უხდიდნენ ხელფასს, ფიცებოდა, წყვეტდა ნავთობის მოპოვებას, დაირღვა მოპოვება და მიწოდება მთელ ქვეყანაში. ნავთობს უკანონოდ ითვისებდნენ ან იპარავდნენ დასავლეთში ვალუტაზე გასაყიდად. არავინ იცოდა, სინამდვილეში ვის ეკუთვნოდა ნავთობი. დასავლეთ ციმბირისა და სხვა რეგიონების ნავთობმოპოვებლები დამოუკიდებელ კომპანიებად აცხადებდნენ თავს და იწყებდნენ მუშაობას საკუთარი მოგებისათვის. იმ დროისთვის დარგში მუშაობდა 2000-მდე დამოუკიდებელი, ერთმანეთთან კავშირში არმყოფი ასოციაცია, საწარმო და ორგანიზაცია, რომლებიც ადრე საბჭოთა სამინისტროს ექვემდებარებოდნენ.

დებორგანიზაციისა და ინვესტიციების უკმარისობის პირობებში რუსეთის ფედერაციის ნავთობის მოპოვების მოცულობებმა დაიწყო კლება, ჯერ ნელა, შემდეგ თანდათან უფრო სწრაფად და სულ რაღაც ხუთ წელში დაეცა თითქმის 50%-ით, ე.ი. 5 მლნ ბარელზე მეტად დღეში! ამ პრობლემის გადაწყვეტა შეეძლო მხოლოდ პრივატიზაციას. მაგრამ როგორ უნდა გაკეთებულიყო ეს?

ნავთობმოპოვებელი დარგი სტრუქტურირებული იყო ცენტრალიზებული, გეგმური ეკონომიკის ამოცანების შესაბამისად, ჰორიზონტალური ინტეგრაციის პრინციპზე ორგანიზებული, სადაც დარგის ყოველ სეგმენტზე პასუხს აგებდა სხვადასხვა სამინისტრო - ნავთობმოპოვებელი წარმოების, ნავთობგადამამუშავებელი და ნავთობქიმიური წარმოებისა და საგარეო ვაჭრობის სამინისტროები. რადგან რუსეთის ახალი სახელმწიფოსთვის ნედლეული ისევე მნიშვნელოვანი იყო, როგორც სსრკ-ისთვის, პრივატიზაციის პროცესი აქ სხვა სფეროებისაგან განსხვავებულად უნდა წარმართულიყო.

ერთ-ერთი, ვისაც ნათელი წარმოდგენა ჰქონდა, რა უნდა გაკეთებინა, იყო ვაგიტ ალექპეროვი, რომელიც წარმოშობით ბაქოდან იყო. მან რამდენიმე წელი აზერბაიჯანის საზღვაო ნავთობსარეწებზე იმუშავა, 29 წლისამ მუშაობა გააგრძელა დასავლეთ ციმბირში, რომელიც იმ დროისათვის საბჭოთა ნავთობმოპოვების ახალი ცენტრი გახდა. 1990 წელს ალექპეროვი გადავიდა მოსკოვში, სადაც სსრკ ნავთობის მრეწველობის მინისტრის მოადგილე გახდა.

დასავლეთის ქვეყნებში მოგზაურობის დროს ალექპეროვი ეწვია ზოგ ნავთობკომპანიას. მან დაინახა სრულიად სხვა მიდგომა ნავთობის ბიზნესის წარმოებისადმი. „ჩემთვის ეს გახდა აღმოჩენა, ორგანიზაცია იყო მოქნილი და ეფექტური, კომპანია თვითონ წყვეტდა ყველა საკითხს - დაზვერვას, დაპროექტებას და მშენებლობას, გასაღებას, ამასთან ქვედანაყოფები მუშაობდა არა ერთმანეთისგან იზოლირებულად, არამედ ყველა ემსახურებოდა საერთო მიზანს“. იგი მოსკოვში დაბრუნდა დარწმუნებული იმად, რომ ორგანიზაციის ისეთი ტიპი, რომელიც გამოიყენება მთელ მსოფლიოში - ვერტიკალურად ინტეგრირებული კომპანია, რომელიც გაერთიანდება ყველა ეტაპს - დაზვერვას, მოპოვებას, დამუშავებას და გასაღებას - არის საუკეთესო თანამედროვე ნავთობგადამამუშავებელი დარგისთვის.

საბჭოთა კავშირის კრახამდე (დანგრევამდე) ყველა მისი წინადადება, ვერტიკალურად ინტეგრირებული სახელწიფო კომპანიის შექმნის შესახებ უაპელაციოდ იყო უარყოფილი. მას ადანაშაულებდნენ „ნავთობის სექტორის დანგრევას“ მცდელობაში. როცა რუსეთი გახდა დამოუკიდებელი სახელმწიფო, იგი დაუბრუნდა თავის იდეას და

ამბობდა - „თუ ჩვენ დავტოვებთ არსებულ სიტემას, მივალთ ქაოსამდე“. 1992 წლის ნოემბერში პრეზიდენტმა ელცინმა გამოსცა №1403 განკარგულება ნავთობის მრეწველობის დარგების პრივატიზაციის თავისებურებათა შესახებ, რითაც გზა გაუხსნა ასეთ მიდგომას.

ახალი კანონის შესაბამისად შეიქმნა სამი ვერტიკალურად ინტეგრირებული ნავთობის კომპანია - „ლუკოილი“, „იუკოსი“ და „სურგუტნეფტოგაზი“. თითოეული მათგანი აერთიანებდა ნავთობის მომპოვებელ, სატრანსპორტო, გადამამუშავებელ და გასაღების სისტემას. ეს კომპანიები მსოფლიოს უმსხვილესი ნავთობკომპანიების რიცხვში შევიდა. სახელმწიფო სამი წლის განმავლობაში ინარჩუნებდა საკუთრების მნიშვნელოვან წილს, ხოლო ახლად შექმნილ კომპანიებს თავისი კონტროლის ქვეშ უნდა აეყვანა (ეკონტროლებინა) იმ მომენტისათვის ნახევრად დამოუკიდებელი ნავთობმომპოვებელი ჯგუფები და გადამამუშავებელი საწარმოები, მოეთოკათ მუშაობზე შვილობილი კომპანიები და დაეყარებინათ კონტროლი ნავთობის შიდა გასაღებასა და ექსპორტზე, აგრეთვე ამ ოპერაციებისგან მიღებულ სავალუტო ნაკადებზე. ნავთობის მრეწველობის სხვა კომპანიების საკონტროლო პაკეტები დროებით სამი წლით გადაეცა სახელმწიფო კომპანია „როსნეფტს“, სანამ არ იქნებოდა მიღებული გადაწყვეტილება მათი შემდგომი ბედის შესახებ.

დარგის მსგავსი გარდაქმნის განხორციელება ძნელია ნებისმიერ პირობებში, მითუმეტეს წარმოდგენილად რთული ამოცანა იყო 1990-იანი წლების დასაწყისსა და შუაში იმ სუსტი სახელმწიფოს პირობებში, რომელშიც გამეფებული იყო უკანონობა. დანაშაული არსებობდა ნებისმიერ დონეზე: რუსული მაფია-ბანდიტები, ყოფილი პატიმრები და წერილმანი დამნაშაელები სძალავდნენ ფულს, იპარავდნენ ნედლ ნავთობს და ნავთობპროდუქტებს, მარცვავდნენ ადგილობრივ საწყობებს. ამ საშინელ დროში, როცა ბანდები ერთმანეთს ებრძოდნენ გაელენის სფეროებისთვის, სიტყვა „კონტრაქტი“ ხშირად აღნიშნავდა არა იურიდიულ ხელშეკრულებას, არამედ შეკვეთილ მკვლელობას. ნავთობმომპოვებელ ქალაქებში დაპირისპირებული დაჯგუფებები ცდილობდნენ, გაეკონტროლებინათ ადგილობრივი ეკონომიკის მთელი სეგმენტები - ბაზრები, სასტუმროები და სადგურები. მოტივი ნათელი იყო: ნავთობი სიმდიდრე იყო და ამ ბიზნესის თუნდაც მცირე ნაწილის კონტროლი სწრაფად გამდიდრების საშუალებას იძლეოდა, ამასთან ისეთი, მასშტაბებით, რომელიც სულ რამდენიმე წლის წინ, საბჭოთა დროში არც კი დაესიზმრებოდა ადამიანს. თუმცა, ბოლოს და ბოლოს სახელმწიფომ აღადგინა ქვეყანაში მართლწესრიგი, ხოლო ახალგაზრდა ნავთობკომპანიებმა თვითონ შექმნეს ძლიერი უსაფრთხოების სამსახურები, რომლებშიც ხშირად კგბ-ს ვეტერანები მუშაობდნენ, შედეგად სისხლიანი ძალადობისა და დამნაშაეობა ომების ტალღამ კლება დაიწყო.

ამავე დროს, ელცინის განკარგულებით დაიწყო რუსული ნავთობგაგანტების ჩამოყალიბება. მათში გამოირჩეოდა „ლუკოილი“. რადგან ჰქონდა ეფექტური ვერტიკალურ-ინტეგრირებული ნავთობკომპანიის მკაფიო ხედვა, ვაგიტ ალექსანდროვი განწყობილი იყო, რაც შეიძლება სწრაფად განხორციელებინა ეს ხედვა ცხოვრებაში. უპირველეს ყოვლისა, საჭირო იყო გაფანტული ნავთობმომპოვებელი ორგანიზაციებისა და გადამამუშავებელი იმ საწარმოების გაერთიანება, რომლებიც მანამდე არაფრით არ იყვნენ ერთმანეთთან კავშირში. ის მოგზაურობდა მთელ ქვეყანაში, ცდილობდა

დაერწმუნებინა ამ ორგანიზაციათა ხელმძღვანელები, შესულიყვნენ აქამდე უცნობი ახალი ჰოლდინგის - „ლუკოილის“ შედგენილობაში.

„ლუკოილს“ ფუნქციონირება რომ დაეწყო, სჭირდებოდა ყველა საწარმოს თანხმობა მასში მონაწილეობაზე. „ყველაზე რთული იყო მათი ხელმძღვანელობის დარწმუნება გაერთიანების აუცილებლობაში,“ - აღნიშნა ალექსპეროვმა. ქვეყანაში მეფობდა ქაოსი და თითოეული ჩვენგანის წინაშე იდგა ამოცანა: „გადავრჩეთ, გადავუხადოთ ადამიანებს ხელფასი და გადავარჩინოთ საწარმოები დანგრევისაგან. გაერთიანების გარეშე ამის გაკეთებას ვერ შევძლებდით“. ალექსპეროვმა შეძლო გზავნილის მიტანა საწარმოთა ხელმძღვანელებამდე და მალე „ლუკოილი“ რეალობა გახდა.

ალექსპეროვს ესმოდა, რომ ახალ რუსულ კომპანიებს ჰქონდა მძიმე ტვირთი, რომელსაც იგი „საბჭოთა ეპოქის მემკვიდრეობას“ უწოდებდა, - „მომქვლეული იყო ყველაფერი: მოწყობილობები, პერსონალისა და წარმოების მართვის სისტემები“. მან პირველივე დღეებიდან დაიწყო საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვა და საერთაშორისო იურიდიული ფირმების, აუდიტორებისა და ბანკების მომსახურების გამოყენება. 1995 წელს ამერიკული ნავთობკომპანია „არკოს“ ფინანსური დირექტორი ჟურნალ „ეკონომიკსში“ წააწყდა სტატიას „ლუკოილის“ შესახებ. წაკითხულმა იმდენად დააინტერესა, რომ „არკომ“ იყიდა წილი „ლუკოილში“. „ლუკოილი“ თავისი არსებობის პირველივე დღეებიდან (დაარსებიდანვე) მიმართული იყო საერთაშორისო ოპერაციების განვითარებაზე, ჯერ ყოფილი საბჭოთა კავშირის ქვეყნებში, ხოლო შემდეგ (მთელ მსოფლიოშიც) მსოფლიოს სხვა სახელმწიფოებში.

კითხვები:

რუსეთის ნავთობმომპოვებელი მრეწველობის გარდაქმნა ვერტიკალურად ინტეგრირებული ბიზნესპროცესის საფუძველზე

1. 1960 წლიდან რა სახის საქონლის ექსპორტი დაიწყო საერთაშორისო ბაზრებზე საბჭოთა კავშირმა?
2. 1960 წლიდან საბჭოთა ეკონომიკაში გაჩნდა ვარდნის ნიშნები. რა გარემოებამ იხსნა საბჭოთა კავშირი კრიზისისაგან?
3. რა გავლენა იქონია ნავთობის ფასის ზრდამ რუსეთის ეკონომიკასა და საგარეო პოლოტიკაზე?
4. რომელი წლიდან გახდა რუსეთი დამოუკიდებელი სახელმწიფო? რა მდგომარეობა იყო ამ დროს ქვეყანაში?
5. საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ რა პრობლემების წინაშე დადგა რუსეთი?
6. საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ რა მდგომარეობა იყო ნავთობის სექტორში?
7. ნავთობის მრეწველობაში არსებული მართვის სტილისგან განსხვავებული რა მიდგომა აღმოაჩინა ვაგიტ ალექსპეროვმა დასავლეთის ქვეყნებში?
8. რა განსხვავებაა ჰორიზონტალური და ვერტიკალური მმართველობის სტილს შორის?
9. რა ნაბიჯები გადადგა ალექსპეროვმა ვერტიკალური მართველობის განხორციელებისას?

გამოყენებული ლიტერატურა:

The Transformation of Russia's Oil Extraction Industry Based on Vertically Integrated Business Model

The case covers the issues concerning the undergoing economic processes in the world after the collapse of the USSR, in particular, the influence of petrol price fluctuations on the development of oil industry, which is the main factor of the development of Russian economics. On the basis of the experience of Western countries, Vagit Alekperov was able to overcome the ongoing decay in the field and coped to move to the modern methods of management.

არჩილ გრიგალაშვილი

თომას ედისონი, ჯორჯ ვესტინ გაუზი და სემუელ ინსული - ელექტროენერგეტიკისა და შესაბამისი ბიზნესმოდელის შემქმნელები

ელექტრობა თანამედროვე ცივილიზაციის საფუძველია. თუმცა, ძირითადად მას აღვიქვამთ როგორც მოცემულობას, რომლის არსებობა თავისთავად იგულისხმება უფრო მაღალი ხარისხით, ვიდრე ნავთობია. მართლაც, ბენზინით სარგებლობისათვის საჭიროა რამდენიმე შეგნებული მოქმედების ჩატარება - ერთხელ ან ორჯერ კვირაში ბენზინგასამართ სადგურზე მისვლა და ბენზინის ჩასხმა მაშინ, როცა ელექტრობის გამოსაყენებლად საკმარისია ჩამრთველზე თითის დაჭერა.

ელექტროენერგიაზე დავფიქრდებით მხოლოდ მაშინ, როცა ვღებულობთ ყოველთვიური გადასახადის ანგარიშს ან შუქი ჩაქრება ავარიის თუ გამძვინვარებული სტიქიის გამო.

ელექტროფიკაცია მართლაც ჩამრთველის გადათრიალებით (თითის დაჭერით) დაიწყო. 1882 წლის 4 სექტემბერს გამომგონებელი ტომას ედისონი უოლ-სტრიტზე ქვეყნის უძლიერესი ბანკის - „ჯ.პ. მორგანის“ ოფისში იმყოფებოდა. 15:00 საათზე ედისონმა მოატრიალა ჩამრთვი. „ანათებენ!“ - წამოიძახა მორგანის ბანკის ერთ-ერთმა დირექტორმა, როცა ასმა ნათურამ გაანათა შენობა. ამ ნათურების მკვებავე დენი მოდიოდა კუთხეში მდებარე ელექტროსადგურიდან მიწაში გაყვანილი სადენებით. ეს

ელექტროსადგური ედისონმა ნაწილობრივ „ჯ.პ. მორგანის“ თანხებით პერლ-სტრიტზე, ბანკის ოფისიდან რამდენიმე კვარტალის მოშორებით ააშენა. ერთი კვადრატული მილის მქონე ქვედა მანქანების რაიონის ენერგიით მოსამარაგებლად. ასე დაიწყო ელექტრობის ერა. რამდენიმე თვის შემდეგ, 1883 წლის 18 იანვარს, კიდევ ერთი ეპოქალური მნიშვნელობის მოვლენა მოხდა ელექტრობის ისტორიაში: ამ დღეს გამოიწერა ელექტროენერგიის დანახარჯის ანგარიში - 50,44 \$, რომელიც გაეზავნა კომპანიის Ansonia Brass and Copper Company.

ედისონმა ნიუ-ჯერსის შტატში, მენლოპარკში დააფუძნა კვლევითი ლაბორატორია ამბიციური მიზნით - შეექმნა გამოგონებათა ფაბრიკა, რომელიც „ყოველ ათ დღეში გამოუშვებდა პატარა გამოგონებას, ხოლო ნახევარ წელიწადში ერთხელ - რამიმე მნიშვნელოვანს“. იგი მთლიანად გადაერთო ელექტრობაზე და სურდა მოეძებნა იმ პერიოდისთვის არსებული გაზის ნათურების პრაქტიკული შემცვლელი. გარდა ამისა, როგორც ის ამბობდა, „სურდა გაენაწილებინა სინათლე“, მარტივად რომ ვთქვათ, არ შემოფარგლულიყო რამდენიმე მძლავრი გამანათებლის დაყენებით ქუჩაზე, როგორც მიღებული იყო მაშინ, არამედ „ელექტროდენი შეეცვანათ სახლებში“.

ეს ყველაფერი არც ისე მარტივი აღმოჩნდა და ედისონს მოუწია არა მარტო ელექტრონათურის, არამედ ელექტროენერგიის გენერირების საშუალებებისა და ქალაქის მომხმარებელთა შორის მისი კომერციულ საფუძველზე და უმოკლეს პერიოდში განაწილების მთელი სისტემის შექმნა. საიდანაც უნდა დაეწყო, და დასაწყისი გახდა ელექტრონათურა. ნათურისათვის საჭირო იყო ისეთი ვარვარების ძაფი, რომელიც მასში დენის გატარებისას იძლეოდა სასიამოვნო ნათებას და ანათებდა დიდხანს. სხვადასხვა მასალაზე ექსპერიმენტების ჩატარების შემდეგ, ედისონი შეჩერდა ნახშირის ბოჭკოებზე. თავიდან მათ იღებდნენ ბამბის ბოჭკოსაგან, შემდეგ კარტონისგან, ბოლოს ბამბუკისგან, რომელმაც წარმატებით გაიარა გამოცდა.

ამას მოჰყვა წლები სასტიკი და გამაკოტრებელი სასამართლო პროცესებისა ედისონსა და ელექტრონათურების კონკურენტული კონსტრუქციების ავტორებს შორის, როცა თითოეული მხარე ცდილობდა დაემტკიცებინა, რომ დაირღვა მისი საპატენტო უფლებები. 1892 წელს ფედერალურმა სააპელაციო სასამართლომ საბოლოოდ ეს დავა აშშ-ის ტერიტორიაზე ედისონის სასარგებლოდ გადაწყვიტა. მაგრამ დიდ ბრიტანეთში სასამართლო ინგლისელი მეცნიერის ჯოზეფ უილსონ სოუნის მხარეს დადგა და ცნო მისი პატენტები. ედისონმა სოუნთან დავა კი არ გააგრძელა, არამედ მასთან ერთად ბრიტანეთში შექმნა ვარვარების მწარმოებელი ერთობლივი საწარმო.

ერთიანი სისტემის შექმნა დიდ კაპიტალდაზანდებებს მოითხოვდა. მართალია, მაშინ ცნება „ვენჩურული კაპიტალი“ არ არსებობდა, მაგრამ თვით იდეა იყო კიდევ ერთი გამოგონება, რომლითაც დავალებული ვართ ედისონისა და მისი მხარდამჭერი ინვესტორებისგან. ყველაფერი, რისი ორგანიზებაც მოახდინა ედისონმა თავისთან, მენლოპარკში, ნიუ-ჯერსის შტატში, გახდა ინვესტირების ვენჩურული ინდუსტრიის წინამორბედი. როგორც აღნიშნა მისმა ბიოგრაფმა, სწორედ „ლაბორატორიისა და კომერციული წარმოების“ სიმბიოზმა განაპირობა მისი წარმატება. ხარჯები ედისონის მუდმივი თავის ტკივილი იყო და მათი ზრდის შესაბამისად იზრდებოდა ზეწოლა მასზე.

ედისონი მუშაობდა ცენტრალური ელექტროსადგურების შექმნაზე, რომლებიც ელექტროენერგიით მოამარაგებდა ქალაქის მთელ რაიონებს. მაგრამ მისეულ სისტემას

ჰქონდა მნიშვნელოვანი ნაკლი. დაბალი ძაბვის გამო მუდმივი დენის გადაცემა შორ მანძილზე შეუძლებელი იყო. მას რომ გაეგრძელებინა იმავე გზით სვლა, ქალაქის ყოველი კვადრატული მილისათვის საჭირო იქნებოდა საკუთარი ელექტროსადგური, ეს კი არ იძლეოდა მასშტაბურობის ეფექტს და მნიშვნელოვნად ამუხრუჭებდა ელექტროფიკაციას.

მუდმივი დენის ალტერნატივა იყო ცვლადი დენი. პიტსბურგელმა მეწარმემ - ჯორჯ ვესტინჰაუზმა შეიმძინა ბრწყინვალე, მაგრამ ექსცენტრული სერბი გამომგონებლის ნიკოლა ტესლას პატენტი, რომელიც ცვლადი დენის იდეის პრაქტიკაში განხორციელების საშუალებას იძლეოდა (ანუ ამ იდეას განხორციელებადს გახდიდა) ტრანსფორმატორი ამაღლებდა ძაბვას, რის შემდეგაც დენის გადაცემა ელექტროგადამცემი ხაზებით მინიმალური დანაკარგებით შესაძლებელი იყო დიდ მანძილზე, ხოლო შემდეგ, ძაბვის დაწვეით, მასი სახლებში განაწილებას. ეს იძლეოდა საშუალებას, აშენებულიყო მსხვილი ელექტროსადგურები გაცილებით დიდი ტერიტორიების მომსახურებისათვის, რაც აგრეთვე უზრუნველყოფდა რეალურ ეკონომიას მასშტაბების ზრდის შედეგად და არსებითად ამცირებდა დანახარჯებს.

ედისონსა და ვესტინჰაუზს შორის გაიმართა სასტიკი ბრძოლა. რადგან საქმე ეხებოდა ქსელურ სისტემას, გამარჯვებული უნდა ყოფილიყო ერთი, და მას შეხედებოდა ყველაფერი. ედისონი შეეცადა თავისი ავტორიტეტის გამოყენებას, განაცხადა, რომ ცვლადი დენი სახიფათოა და შეუძლია ადამიანი მოკლას. ამ დროისათვის ნიუ-იორკის შტატში სასიკვდილო განაჩენის სისრულეში მოსაყვანად უპირატესობა ეძლეოდა ელექტროსკამს. შტატის ექსპერტმა ადამიანზე დენის მოქმედების საკითხებში, რომელიც საიდუმლოდ ედისონზე მუშაობდა, განაცხადა, რომ პირდაპირი კავშირია ცვლად დენსა და ელექტროსკამზე სიკვდილს შორის. ედისონმა და მისმა მეგობრებმა ელექტროსკამში „ვესტინჰაუზად“, ხოლო თვითონ პროცედურა „ვასტენჰაუზაციად“ მონათლეს.

მაგრამ, ცვლადი დენის უპირატესობა იმდენად აშკარა იყო, რომ ვესტინჰაუზის სისტემამ გაიმარჯვა და გამოაძევა ედისონი ბაზრიდან და საფუძველი ჩაუყარა ელექტროენერგიის მსხვილმასშტაბიან წარმოებას. ედისონის სიჯიუტის გამო მისი კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა მნიშვნელოვნად გაუარესდა. შედეგად Edison General Electric-ის ხელმძღვანელობა, მიუხედავად ედისონის სასოწარკვეთილი პროტესტისა, იძულებული გახდა, დათანხმებოდა კონკურენტთან შერწყმას. საბოლოოდ ამ შერწყმის შედეგად გაერთიანებული კომპანიის სახელიდან გაქრა მისი გვარი: კომპანიას უბრალოდ General Electric ეწოდა.

ელექტრობის შესაძლებლობების დემონსტრირება მოხდა 1893 წელს ჩიკაგოს მსოფლიო ბაზრობაზე, რომელიც დიდი პოპულარობით სარგებლობდა. ნახევარ წელიწადში მას აშშ მოსახლეობის მესამედზე მეტი დამთვალიერებელი ჰყავდა. ელექტრობის შესაძლებლობების დემონსტრირებას უამრავი ადამიანი ესწრებოდა. განსაკუთრებით დასამახსოვრებელი იყო ერთი მათგანი: უამრავი ნათურა ანათებდა ღამე ბაზრობის ტერიტორიას, რის გამოც ჩიკაგოს „თეთრ ქალაქი“ უწოდეს. General Electric Company-მ ედისონის პატენსაცემად ბაზრობის ცენტრში ააგო „სინათლის კოშკი“. თუმცა ექსპოზიციი ვესტინჰაუზის ედისონზე გამარჯვების სიმბოლოც იყო, რადგან ნათურებისა და ექსპონატების უმეტესობას ვესტინჰაუზისა და ტესლას ცვლადი დენი კვებავდა.

ელექტროფიკაციისათვის საჭირო ყველა ტექნიკური მოწყობილობა უკვე მზად იყო, მაგრამ როგორ დაეყენებინათ ის კომერციულ საფუძველზე?

ამ საკითხთან დაკავშირებით ინსულს დიდი გეგმები ჰქონდა. სამუელ ინსულმა 14 წლისამ დაიწყო მუშაობა ლონდონის ჟურნალ Vanity Fair-ში 1881 წელს იგი გაემგზავრა ამერიკაში ედისონის მდივნად სამუშაოდ. 1892 წელს, მას შემდეგ, რაც ედისონმა დაკარგა კონტროლი კომპანიაზე, ინსული გადავიდა ჩიკაგოში, სადაც სათავეში ჩაუდგა ქალაქის გენერაციის ოცი კომპანიიდან ერთ-ერთს. 1890-იანი წლებისათვის ელექტრომა ჯერ კიდევ ფუფუნება იყო. მომხმარებლები გადასახადს იხდიდნენ მათ სახლებში ან ოფისებში დაყენებული ნათურების რაოდენობის მიხედვით.

ამ საკითხთან დაკავშირებით ინსულს დიდი გეგმები ჰქონდა. მას მამტაბები სჭირდებოდა: უნდოდა ფასების დაწევა და ელენერგიის მიყიდვა რაც შეიძლება მეტი ადამიანისთვის ანუ გაეხადა ის უფრო ხელმისაწვდომი, მაგრამ გადასდა ნათურების რაოდენობის მიხედვით არ იძლეოდა ამ ჩანაფიქრის განხორციელების საშუალებას. რა უნდა გაეკეთებინა? როგორც ხშირად ხდება ეს ინოვაციების შემთხვევაში, ამ კითხვაზე პასუხი ინსულმა შემთხვევით იპოვა. 1894 წელს ინგლისში საქმიანი ვიზიტით მყოფმა, საკუთარი ცხოვრების გიჟური ტემპით დაღლილმა, გადაწყვიტა გამგზავრება კურორტ ბრაიტონზე. როცა მზე ჩავიდა, მან თავისდა გასაცრად აღმოაჩინა, რომ მთელ ქალაქში აინთო ნათურები ყველა მაღაზიაში, მიუხედავად მისი სიდიდისა, ანათებდა ელექტრონათურები.

ნუთუ ასეთი რამ შესაძლებელი იყო? აღმოჩნდა, რომ ადგილობრივი ელექტროსადგურის ..მმართველს გამოეგონებინა მრიცხველი, რომელსაც შეეძლო განესაზღვრა, რომელმა მაღაზიამ რამდენი ელექტროენერგია მოიხმარა. ამან შესაძლებელი გახადა ახალი ბიზნესმოდელი: ნათურების რაოდენობის მიხედვით გადასახადის ნაცვლად, ანგარიშის წარდგენა დახარჯული ელექტროენერგიის მიხედვით, რასაც დამატებოდა პროექტის კაპიტალდაზანდების დასაფარი მოსაკრებელი. „იმისთვის, რომ გაგვეგო, როგორ გაგვეყიდა ჩვენი პროდუქტი“ - ამბობდა შემდეგ ინსული - „საჭირო იყო ევროპაში გამგზავრება“.

მრიცხველი, რომელიც ინსულმა ჩამოიტანა ჩიკაგოში, უნდა გამხდარიყო დამაკავშირებელი რგოლი, ასე ვთქვათ, შუამავალი გენერაციის კომპანიასა და მომხმარებელს შორის. ის საშუალებას იძლეოდა, აეღოთ გადასახადი დახარჯული ელექტროენერგიისა და არა ნათურების რაოდენობის მიხედვით. ეს გზას უხსნიდა მამტაბების ზრდას, რისკენაც ასე ისწრაფოდა ინსული და ბიზნესის მნიშვნელოვან გაფართოებას.

ინსულმა გადადგა სხვა ნაბიჯები, ეს იყო აგრესიული მარკეტინგი, უმსხვილესი გენერატორების დაყენება და ახალი მომხმარებლების მოზიდვა, რათა რაც შეიძლება იაფად გაეყიდა თავისი პროდუქცია ადამიანების მაქსიმალურ რაოდენობაზე. 1910 წელს ინსული არწმუნებდა სხვა კომპანიათა ხელმძღვანელებს, რომ, თუ ისინი თავის პროდუქტს არცთუ ისე დიდ ფასს დაადებდნენ, შეძლებენ მნიშვნელოვნად გაზარდონ გაყიდვების მოცულობა, მოახდენენ საქმიანი შესაძლებლობების რეალიზებას, ხოლო ეს შესაძლებლობები გადააჭარბებს ყველაზე გაბედულ მოლოდინებს“.

თავისი იმპერიის ასაშენებლად ინსულმა გამოიყენა იმ დროის ფინანსური ინოვაცია - ჰოლდინგური კომპანია, ე.ი. კომპანია, რომელიც ნაწილობრივ ან მთლიანად აკონტროლებს სხვა კომპანიებს. ინსულმა ჰოლდინგებისგან შექმნა პირამიდა, რომელშიც უფრო მაღალი დონის ჰოლდინგი ფლობდა უფრო დაბალი დონის ჰოლდინგის აქციების

საკონტროლო პაკეტი და ასე შემდეგ ელექტროსადგურამდე. ამის შედეგად ინსულს თავისი ჰოლდინგური კომპანიების მეშვეობით შეეძლო ეკონტროლებინა უზარმაზარი აქტივები შედარებით მცირე კაპიტალდამანდებით და მიეღო უზარმაზარი მოგება.

თავისი პირამიდის საფუძვლის ასაშენებლად ინსული ყიდულობდა ადგილობრივ ელექტროენერგეტიკულ კომპანიებს, ხურავდა პატარა, არაეფექტურ ელექტროსადგურებს და აშენებდა უფრო მსხვილ ელექტროსადგურს, ასევე ელექტროგადამცემ ხაზებს, რათა მომსახურებოდა რამდენიმე რაიონს. ელექტრობა ხდებოდა უფრო ხელმისაწვდომი, ხოლო ფასები იკლებდა. ამიტომაც მისი კომპანიები გახდა ელექტროენერგიის მიმწოდებლები მილიონობით ამერიკელისათვის.

თუმცა, ახალ მოდელს ემუქრებოდა მოუწესრიგებელი კონკურენცია. ელექტროგენერაციის კომპანიას უნდა მიეღო ლიცენზია მუნიციპალიტეტში, რომელსაც შეეძლო ლიცენზია მიეცა რამდენიმე კონკურენტი კომპანიისათვის. უფრო მეტიც, ხშირად ლიცენზირება გადაეცეულიყო კორუფციის წყაროდ - შეიძლებოდა მიწკეპული ლიცენზია მალევე გაეუქმებინათ. 1882 წლიდან 1905 წლამდე ჩიკაგოს მუნიციპალიტეტმა მთლიანობაში გასცა 29 ლიცენზია ელექტრომომარაგებაზე, დამატებით კიდევ 18 ლიცენზია გაიცა, რომლის მოქმედება ვრცელდებოდა მხოლოდ „რამდენიმე კვარტალზე ჩრდილო-დასავლეთ ნაწილში“.

ლიცენზიებთან დაკავშირებული პოლიტიკური არასტაბილურობა ართულებდა კაპიტალის მოზიდვას, რომელიც ასე აუცილებელი იყო მასშტაბების გაფართოების შედეგად ეფექტურობის გაზრდისა და დანახარჯების შემცირებისათვის. ასეთ რთულ სიტუაციაში ინსულმა კიდევ ერთი ინოვაცია შესთავაზა მათ, ამჯერად არა ტექნიკური, არამედ პოლიტიკური ხასიათისა - შეთანხმება მარეგულირებელ ორგანოსთან.

დარგისთვის მსხვილი ინვესტიციები საჭიროებდა მოითხოვდა მონოპოლიის აუცილებლობას, მაგრამ განსაკუთრებული სახის მონოპოლიისა - „ბუნებრივი მონოპოლიის“. თუ ორ კომპანიას გაჰყავთ ელექტროგადამცემი ხაზები ერთი და იმავე მარშრუტით, ზრდიან სიმძლავრეებს და იბრძვიან ერთიდაიგივე მომხმარებლისათვის, ისინი ძალიან დიდ თანხებს დახარჯავენ. შედეგად ელექტროენერგიის ღირებულება მომხმარებლისათვის მნიშვნელოვნად გაიზრდება, ხოლო ბუნებრივ მონოპოლიას, ინვესტიციების ეფექტურობის გამო, შეეძლო ფასების დაწევა. სწორედ ამისათვის იყო აუცილებელი შეთანხმება.

ინსულს ესმოდა, რომ თუ „ბიზნესი არის ბუნებრივი მონოპოლია, ის უნდა რეგულირდებოდეს რაიმე სახელმწიფო ორგანოს“, კერძოდ, შტატის კომუნალური საწარმოების კომისიის მიერ, რომელიც განსაზღვრავს რამდენად „სამართლიანია“ მისი ტარიფები. იგი ამბობდა: „კონკურენცია - არ არის საუკეთესო ეკონომიკური რეგულატორი“ ელექტრომომარაგების სფეროში. მის ამ ნაბიჯს სახელმწიფო რეგულირებისაკენ ალბათ არ იწონებდნენ ელექტრომომარაგების სფეროს სხვა მეწარმეები, მაგრამ ბიზნესმა ამ სფეროში ზუსტად ასე დაიწყო ფუნქციონირება.

გარკვეული დროის შემდეგ შეთანხმება მარეგულირებელ ორგანოსთან სახელმწიფო პოლიტიკის ნაწილი გახდა. როგორც ბუნებრივი მონოპოლია, ელექტროენერგეტიკული კომპანია უნდა რეგულირდებოდეს, მისი ტარიფები და მოგების ნორმები განისაზღვრებოდეს კომუნალური საწარმოების კომისიის მიერ. თავის მხრივ, მარეგულირებლებს მოეთხოვებოდათ, როგორც აღნიშნავდა 1912 წელს უმაღლესი

სასამართლოს მოსამართლე ოლივერ ვენდელ ჰოლმს-უმცროსი, „შეთანხმების სამართლიანი შეფასება (აღქმა, ინტერპრეტაცია)“. მარეგულირებელ ორგანოსთან შეთანხმება ბუნებრივ მონოპოლისტს აკისრებდა მნიშვნელოვან მოვალეობას - „მომსახურებოდა“, ე.ი. მოემარაგებინა ელექტროენერგიით ყველა თავის ტერიტორიაზე და მიეწოდებინა მისაღები, ხარისხიანი მომსახურება დასაბუთებული ღირებულებით (ფასით). წინააღმდეგ შემთხვევაში, მას ჩამოართმევდნენ ლიცენზიას.

1920 წლისათვის სამუელ ინსულმა აშშ-ში შეძლო თავისი ბიზნესმოდელის რეალიზება, რასაც საფუძვლად დაედო ეკონომია მასშტაბების გაზრდით, ამას უზრუნველყოფდა ელექტროენერგიის ცენტრალიზებული, მასობრივი გამომუშავება და სხვადასხვა კლიენტებისათვის იაფი პროდუქტის შეთავაზება. მისი ელექტროენერგეტიკული იმპერია გადაჭიმული იყო შუა დასავლეთიდან - აღმოსავლეთამდე. წარმატების დემონსტრირების ნათელი მაგალითი იყო თვითონ ჩიკაგო. როცა ინსული 1882 წელს სათავეში ჩაუდგა Chicago Edison-ს, მთელ ქალაქში მხოლოდ 500 მომხმარებელი იხდიდა გადასახადს ელექტრონათურების რაოდენობის მიხედვით. იმ დრისათვის ოპტიმისტური პროგნოზი იყო ასეთი: „საბოლოოდ ელექტროენერგიით ისარგებლებს 25 000 ჩიკაგოელი“. რეალურად 1920 წლისათვის ჩიკაგოში სახლების 95% ელექტროფიცირებული იყო და საფასურს იხდიდნენ დახარჯული ელექტროენერგიის მიხედვით.

ინსულის წარმოდგენაში ეს იყო მთელი მსოფლიოს მოწყობის პროტოტიპი: „თითოეული სახლი, თითოეული ქარხანა და თითოეული სატრანსპორტო კომპანია მიიღებს ენერგიას ერთი წყაროდან, იმ მარტივი მიზეზის გამო, რომ ეს არის მისი გამომუშავებისა და გადაცემის ყველაზე იაფი საშუალება“. 1920 წლის ეკონომიკური ბუმის პერიოდისათვის ინსული გახდა არა მარტო ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი ბიზნესმენი მსოფლიოში, არამედ კაპიტალიზმის სიმბოლოც. 1929 წელს, განვითარების პიკისათვის ინსულის იმპერია, რომელიც შედგებოდა ჰოლდინგებისა და მწარმოებელი კომპანიებისაგან და შეფასებული იყო მილიარდობით დოლარად, აკონტროლებდა ელექტროენერგეტიკულ კომპანიებს ოცდათორმეტ შტატში, ხოლო თვითონ იყო სამოცდახუთი ორგანიზაციის დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე, ოთხმოცდახუთის დირექტორი და თერთმეტისა - პრეზიდენტი.

1920 წლის ეკონომიკური ბუმის პერიოდში ინსულის იმპერიამ აქტიურად დაიწყო არსებულ კომპანიებზე კონტროლის კონსოლიდირება და ახალი კომპანიების შესყიდვა - ამასთან სულ უფრო მაღალ და მაღალფასად. მაგრამ ასეთი გაფართოება მოითხოვდა უზარმაზარ კაპიტალდაბანდებებს, რომელსაც ინსული მოიზიდავდა სესხის სახით, ან ჩვეულებრივი აქციების კლიენტებზე და მოსახლეობაზე მიყიდვის შედეგად. 1929 წელს საფონდო ბირჟის კრაშის შემდეგაც მისი კომპანია ძველებურად ახდენდა თანხების ინვესტირებას სულ ახალი და ახალი სესხებით.

სესხით მიღებული თანხების რაოდენობამ გადააჭარბა ყოველგვარ გონივრულ ზღვარს. გარდა ამისა, ინსულის მიერ წარმოებული ბუღალტრული აღრიცხვის მეთოდები ბევრ კითხვის ნიშანს აჩენდა. მთელი ბიზნესი ემყარებოდა ინსულის უნარს, ძველებურად მოეზიდა თანხები, თუმცა ინვესტირებს პრაქტიკულად წარმოდგენაც არ ჰქონდათ მისი კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ. მაგრამ, ინსულის დრო დამთავრდა. დეპრესიის გაღრმავებისა და საფონდო ბირჟის დაცემის ფონზე ბანკებმა

დაიწყო ინსულისგან კრედიტების მოთხოვნა. რეალობა არც თუ სახარბიელო იყო: ვალები, რომელიც მან აიღო, ბევრად აღემატებოდა მათი უზრუნველყოფის საფასურს - აქციებს, რომლებიც სწრაფად უფასურდებოდნენ. „მე შევცდი“ - თქვა ინსულმა - „ჩემი მთავარი შეცდომა ფინანსური პანიკის შედეგების შეუფასებლობა იყო“.

1932 წელს ინსულის იმპერია დაეცა. ის დალუპა ვალებმა და რთულმა კორპორაციულმა სტრუქტურამ. ათასობით წვრილი ინვესტორი დარჩა ხელში ფასიანი ქაღალდებით, რომელთა ღირებულება ცენტები გახდა. ფედერალურმა ხელისუფლებამ დაადანაშაულა ინსული თაღლითობასა და გაფლანგვაში. ახლა საზოგადოების თვალში ის არა მარტო უბრალოდ ღარიბი, არამედ არაშადა, გამფლანგველი და თაღლითი გახდა. დანარჩენი ყველაფერი მალე დაივიწყეს. ინსულს ბრალი დასდეს არა მარტო დიდ დეპრესიაში. ის მალე გახდა კაპიტალიზმის ყველა მანკიერების განსახიერება ქვეყანაში, რომელიც ახლოს იყო სისტემაში რწმენის დაკარგვისგან. ფრანკლინ რუზველტი 1932 წლის წინასაარჩევნო კამპანიის დროს პირობას იძლეოდა „მისწვდომოდა ინსულებს“.

ინსული გაიქცა ქვეყნიდან. ფიქრობდა, მიეღო თუ არა წინადადება, გამხდარიყო რუმინეთის ენერგეტიკის მინისტრი, თუ მოეებნა პოლიტიკური თავშესაფარი სხვა ქვეყანაში. როცა გემი სტამბოლს მიადგა, თურქეთის ხელისუფლებამ ის დააპატიმრა და მოახდინა მისი ექსტრადირება აშშ-ში, სადაც იგი 74 წლის ასაკში დაცვით იქნა მიყვანილი ჩიკაგოს სასამართლოში.

ბრალდებას მის წინააღმდეგ ქვეყნის საუკეთესო იურისტები ამზადებდნენ. ნაფიც მსაჯულებს მხოლოდ ხუთი წუთი დასჭირდათ გადაწყვეტილების მისაღებად. მაგრამ ეჭვების თავიდან ასაცილებლად შეეცადნენ დროის გაყვანას მის გამოცხადებამდე, მათ შეუკვეთეს ყავა და ნამცხვარი სათათბირო ოთახში და ერთ-ერთის დაბადების დღე აღნიშნეს. ბოლოს და ბოლოს მსაჯულები დაბრუნდნენ დარბაზში განაჩენის გამოსაცხადებლად. ინსული უდანაშაულოდ ცნეს.

მიუხედავად გამამართლებელი განაჩენისა, ინსულმა გადაწყვიტა, რომ მისთვის დარჩენილი დღეების გატარება უკეთესი იქნებოდა პარიზში. მან პრაქტიკულად მთელი ფული დაკარგა, მისი პერანგის სახელოს სარკებიც კი გასაყიდად გასატანი ქონების სიაში შევიდა. ეკონომიის მიზნით ინსული მგზავრობდა მეტროთი. 1938 წელს იგი გარდაიცვალა, პირადი ქონება ინსულს პრაქტიკულად არ დარჩენია. მისი მემკვიდრეობა იყო ბიზნესმოდელი ელექტროენერგეტიკისთვის.

კითხვები:

1. რომელი წლიდან იწყება ელექტროფიკაციის ხანა და ვინ იყო ფუძემდებელი?
2. რას იყენებდა ნათურებში ვარვარების ძაფად? რისგან მზადდებოდა ეს ძაფი?
3. რომელ კონკურენტებთან ჰქონდა ედისონს სასამართლო პროცესები?
4. როგორი ურთიერთობა დაამყარა ედისონმა კონკურენტებთან?
5. რა მნიშვნელოვანი ნაკლი ქონდა ედისონის სისტემას?
6. რით ხდებოდა ელექტროენერგიის გადაცემა შორ მანძილზე? ვისთან მოუვიდა დავა ედისონს ამ საკითხზე?
7. რა უშლიდა ხელს ელექტროფიკაციის დაწყების კომერციულ საკითხებს, მაშინ, როდესაც ყველა ტექნიკური საკითხი მზად იყო?
8. რა როლი აქვს ინსულს ელექტროენერგიის კომერციული მიზნებისთვის გამოყენებაში?
9. სხვა რა ღონისძიებები გაატარა ინსულმა?

10. რა ემუქრებოდა ინსულის ახალ მოდელს?
11. რამ გამოიწვია ინსულის იმპერიის დაცემა-დაშლა?

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. <https://www.liires.ru>

Thomas Edison, George Westinghouse and Samuel Insull – pioneers of electricity industry and its business models

The case covers the issues about the start of the electricity era by lighting a single light-bulb in one of the banks of America, about the resistance to its development, about the application of the invention of Nikola Tesla, the creation of Samuel Insull's empire and its collapse.

კორპორაციის მმართველი ტომენეჯერების შეცდომები.
ანალიზი და პრაქტიკული დასკვნები

სასწავლო კურსი: ბიზნესის დაგეგმვა; საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტი;
საინჟინრო მენეჯმენტი; მენეჯმენტის საფუძვლები.

მობილური კავშირის კომპანია Motorola

კომპანიის ისტორია

კომპანიის ისტორია სათავეს იღებს 1928 წლიდან, როდესაც ძმებმა პოლ და ჯოზეფ გალვინებმა კომპანია Galvin Manufacturing Corporation დააარსეს, ხოლო ორი წლის შემდეგ კი პირველი რადიომანგიტოფონი – Motorola – წარუდგინეს მომხმარებელს (რომელიც ორი სიტყვის: Motor და Victrola-ს შერწყმით წარმოიშვა).

აქედან დაწყებული, კომპანია დაუღალავად აგრძელებდა მრავალრიცხოვანი სიახლეების შემუშავებას, რომელთა შორის იყო: პირველი პორტატული რადიოსადგური ამერიკული არმიისთვის („უოკი-ტოკი“ მეორე მსოფლიო ომის დროს); პირველი შედარებით ხელმისაწვდომი (200\$-მდე ღირებულების) ტელევიზორი (1948 წელი); 50-იან წლებში მონაწილეობდა აშშ-ის კოსმოსური პროგრამების განხორციელებაში; ბაზარზე პირველმა გამოუშვა პეიჯერი, რომელიც მომენტალურად გახდა პოპულარული ამერიკის საავადმყოფოთა თანამშრომლებში; 1970 წელს კომპანიამ თავის მიღწევებს საფირმო მიკროპროცესორების წარმოებაც შემატა (და გახდა Apple-ის ძირითადი მიწოდებელი). Motorola სტაბილურად ინარჩუნებდა მსოფლიო ტექნოლოგიური ლიდერის სახელს და აი, დადგა მობილური ტელეფონების ეპოქაც.

Motorola და მობილური კავშირი

მობილური ტელეფონები ჯერ კიდევ 70-იან წლებში იქნა გამოგონილი Bell Labs-ის მიერ, თუმცა მისი რეალური განვითარება მხოლოდ მას შემდეგ დაიწყო, როდესაც მოტოროლასწაირმა კომპანიებმა შექმნეს ამ მიმართულების საკუთარი საწარმოო სიმძლავრეები. რამდენიმე პატარა სატელეკომუნიკაციო კომპანიის შესყიდვამ და საკუთარი ექსპერტული პოტენციალის გამოყენებამ Motorola-ს შესაძლებლობა მისცა, 1983 წელს დაეწყო პირველი მობილური კავშირის სისტემის – Dyna-Tac-ის წარმოება. პირველი მობილური ტელეფონები დიდი ზომის, ძვირადღირებული ანალოგური მოწყობილობა იყო, მათ მსხვილი ბიზნესმენები და მაღალი კლასის პროფესიონალები ყიდულობდნენ. მათთვის მუდმივ კავშირზე ყოფნას დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა. აქედან დაწყებული, მობილური ტელეფონების ბაზარზე Motorola თანდათან წამყვან პოზიციებს იკავებდა.

განსაკუთრებით კარგად მუშაობდა კომპანიის შიდა მექანიზმები. Motorola-მ TQM (სარისხის ტოტალური მართვა) პრინციპები ჯერ კიდევ იმ წლებში გაითავისა, როცა იაპონური წარმოების ფონზე ამერიკული წარმოება მწირად

გამოიყურებოდა. 1988 წელს Motorola იყო ერთ-ერთი პირველი, რომელმაც მიიღო მალკომ ბოლდრიჯის ხარისხის ნაციონალური პრემია – ხარისხის გაუმჯობესების დარგში მინიჭებული აშშ-ის კონგრესის ჯილდო. 1990 წელს კომპანიის შემოსავლები 10 მლრდ დოლარს შეადგენდა და ის მობილური ტელეფონების მსოფლიო ბაზრის 45%-სა და პეიჯერული კავშირის 85%-ს განაგებდა. ის გახდა ანალოგიური მოწყობილობების მსოფლიო ბაზრის ლიდერი. 1992-1995 წლებში კომპანია იყო ცოცხალი მაგალითი იმისა, რომ უმსხვილეს კორპორაციასაც – სწორი მმართველობის პირობებში – შეუძლია აჩვენოს განვითარების შთამბეჭდავი ტემპი. მისი შემოსავლები ყოველწლიურად საშუალოდ 27%-ით იზრდებოდა და 1995 წელს 27 მლრდ დოლარი შეადგინა. იმავე პერიოდში სუფთა მოგების წლიურმა დონემ 58%-ს (1,8 მლრდ დოლარი) მიაღწია.

1994 წელს Motorola აშშ-ის ფიჭური სატელეფონო ტექნოლოგიის ბაზრის 60%-ს განაგებდა. ამ პერიოდისთვის უკაბელო კავშირის ოპერატორების ყურადღებას იპყრობს ანალოგიურის ალტერნატიული, ახალი ტექნოლოგია. ამ ტექნოლოგიას ციფრული სატელეკომუნიკაციო კავშირი ეწოდება. თავდაპირველად ის იმართებოდა ე.წ. PCS (პერსონალური საკომუნიკაციო სისტემის) მეშვეობით. ანალოგიურ სისტემებში ინფორმაციის გადაცემა ხმოვანი ტალღებით ხდებოდა, შესაბამისად სიგნალი ხარვეზებით მიეწოდებოდა, საუბარი ხშირად წყდებოდა და გარეშე პირთა მოსმენისგანაც არ იყო დაცული. პერსონალური საკომუნიკაციო სისტემები კი გადასაცემ ინფორმაციას ციფრულ სიგნალებად აქცევდა, რაც ხარვეზებისაგან განთავისუფლების საშუალებასა და უსაფრთხოების ციფრული კოდების დახმარებით ინფორმაციის გაშიფრვის შესაძლებლობას იძლეოდა. ციფრული კავშირის მიმართ ანალოგიური ტექნოლოგიის ერთადერთი, თუმცა ხანმოკლე უპირატესობა იყო ის, რომ ანალოგიური ტელეფონი ბაზარზე 10 წლით ადრე გამოჩნდა და შესაბამისად იმ მომენტისთვის მისი დაფარვის ზონა გაცილებით აღემატებოდა ციფრულისას.

ეკონომიკური თვალსაზრისით ციფრულმა ტექნოლოგიამ პირველმა შეძლო აბონენტების მასობრივი მომსახურება. მიახლოებითი გათვლებიდან გამომდინარე, რადიოსიხშირის სპექტრის მონაკვეთში ციფრულ სისტემებს შეეძლო დაახლოებით 10-ჯერ მეტ აბონენტს მომსახურებოდნენ, ვიდრე მათი კონკურენტები, რაც მიღწეულ იქნა ციფრული ტექნოლოგიების მოქნილი (კონცენტრირებული) ხასიათით. ამრიგად, ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით მუდმივი ხარჯები ნაწილდებოდა გაცილებით ფართო სამომხმარებლო ბაზარზე. სწორედ ციფრული სისტემების ამ თვისებებმა გახადა ის ასეთი მიმზიდველი საკომუნიკაციო კავშირის ოპერატორებისთვის: ციფრული ტექნოლოგია თვითღირებულების შემცირების საშუალებას იძლეოდა, რაც, თავის მხრივ, აბონენტების რიცხვის მნიშვნელოვან ზრდას განაპირობებდა, მათთვის გაცილებით დაბალი ფასების შეთავაზებით და ამასთანავე კარგი შემოსავლით.

Motorola-სთვის, როგორც ტექნიკის მიმწოდებლისთვის, ასეთი გარდაქმნა კლიენტების ახალ ჯგუფთან მუშაობას ნიშნავდა, რომელსაც არც ისე კარგად იცნობდა კომპანია. მსხვილი ბიზნესმენებისაგან – ანალოგიური კავშირის ტიპური მომხმარებლებისაგან განსხვავებით, ციფრული კავშირის აბონენტები არ იყვნენ

მზად, გადაეხადათ მაღალი ფასი, ისინი ნაკლებად მომთხოვნნი იყვნენ პროდუქტის ფუნქციური შესაძლებლობებისადმი, მაგრამ ყურადღებას აქცევდნენ ტელეფონის გარეგნულ სახეს. რაც არ უნდა იყოს, ანალოგიური ტექნოლოგიის ბედი გადაწყვეტილი იყო. რადგანაც საკომუნიკაციო კავშირის ბაზარზე Motorola წამყვანი მოთამაშე და მთავარი ამერიკული მწარმოებელი იყო (Nokia ფინურ, ხოლო Ericsson-ი შვედურ ინდუსტრიას წარმოადგენდა), სავსებით გასაგებია, რომ უკაბელო კავშირის ამერიკულმა ოპერატორებმა, რომლებსაც სურდათ გადასულიყვნენ ციფრულ სტანდარტზე, თავიანთი მზერა კომპანია Motorola-ს მიაპყრეს.

წამყვანი ოპერატორები კომპანიას გამუდმებით „ციფრების“ მიწოდებას სთხოვდნენ, რაზეც ისინი ანალოგიური კავშირით პასუხობდნენ და ქედმაღლურადაც უყურებდნენ. გაყიდვების აგენტებმა და Motorola-ს მთავარ ოფისშიც (მაუზბურგშიც) ყველამ იცოდა ამ მოთხოვნის შესახებ და მაინც არაფერი მოიმოქმედეს. უკვე 1996 წელს მას შემდეგ, რაც მათ გაუშვეს ციფრული კავშირის პირველი ტალღა, ოპერატორები ორდიაპაზონიან, ორ სხვადასხვა კავშირზე მომუშავე ტელეფონებს ითხოვდნენ. Motorola-მ ამ შემთხვევაშიც არაფერი გააკეთა. შესაბამისად ოპერატორებმაც თანდათანობით სხვა კომპანიებთან – Ericsson-თან და შემდეგ Nokia-სთან დაიწყეს მუშაობა.

ციფრული ტელეფონების წარმოებაზე უარის თქმა და მსგავსი ტელეფონების განვითარებისთვის ძალისხმევის გამძლეობა, მომხმარებლებში სერიოზულ გაღიზიანებას იწვევდა. იყო შემთხვევა, როცა კომპანია თავისი ანალოგიური ტელეფონების გაყიდვის სტიმულირებასაც შეეცადა – სავაჭრო ცენტრებში მომუშავე გაყიდვების პერსონალს შესთავაზა დამატებითი ანაზღაურება, რათა გაესაღებინათ ანალოგიური ტელეფონები და ისე თავებულურად იქცეოდნენ, რომ სავაჭრო ცენტრში საკუთარი ტერიტორიიდანაც კი მოუხდათ მათი გაძევება.

საინტერესო იყო ასევე ის ფაქტი, რომ ბაზარზე ციფრული ტექნოლოგიების მოთხოვნაზე არა მარტო მომხმარებელი საუბრობდა, არამედ კონკურენტებიც აფრთხილებდნენ მას, თუმცა ცოტა სხვანაირად. კერძოდ, Motorola, მართალია მრავალი წლის განმავლობაში უარს ამბობდა ციფრული ტელეფონების წარმოებაზე, თუმცა ის ფლობდა რამდენიმე ისეთ პაკეტს, რომლებიც ციფრულ ტექნოლოგიებს უკავშირდებოდა, Nokia-მ და Ericsson-მა მისგან სწორედ ამ ტექნოლოგიის გამოყენების უფლება შეისყიდეს. სალიცენზიო გადასახადები, რომლებსაც Motorola იღებდა, ციფრული მობილური კავშირის პოპულარობის სტაბილურ ზრდაზე მოწმობდა და მაინც, ვერც ბაზრის ტენდენციების, ვერც მომხმარებლის მოთხოვნებისა და ვერც კონკურენტების ასეთმა უტყუარმა მონაცემებმა, რომლებიც ამტკიცებდნენ ოპერატორებისთვის ანალოგიურ ტელეფონებზე მუშაობის მომგებიანობას, ვერ აიძულეს კომპანია, გადაეხდათ გრძელვადიანი დაგეგმვის მეთოდებისთვის.

Motorola-ს შეეძლო, ეწარმოებინა ციფრული მობილური ტელეფონები, მან ხომ იცოდა ბაზარზე ციფრულ ტელეფონებზე უზარმაზარი მოთხოვნის შესახებ; მას შეეძლო, თავიდანვე გამხდარიყო ფავორიტი და შესაძლოა – გამარჯვებულიც

„ციფრულ რბოლაში“, მაგრამ ამ შეჯიბრში მონაწილეობაზე უარი თქვა. ეს ისეთი შემთხვევაა, რომელსაც შეიძლება ორგანიზაციის მიერ „უხსნელი რაციონალური“ მოქმედება ვუწოდოთ. როგორც ჩანს, ადამიანები და ორგანიზაციები დრო და დრო არარაციონალურად იქცევიან, ზოგჯერ კი შესანიშნავად მოქმედებენ. მობილური ტელეფონების გაერთიანება Motorola-ს ხელმძღვანელები, რომლებიც კომპანიის დეცენტრალიზებული მმართველობითი სტრუქტურის წყალობით უდიდეს დამოუკიდებლობასა და „ანალოგიური“ ფრანჩაიზინგით 43 მილიონ დოლარს ფლობდნენ, მიიჩნევდნენ, რომ მომხმარებელს სჭირდებოდა კიდევ უფრო დახვეწილი და ელევანტური ანალოგიური კავშირის ტელეფონები. ციფრულთან ზურგის შექცევით, Motorola-მ მთელი ძალისხმევა მისი დახვეწისკენ მიმართა - დაამზადა ასანთის კოლოფის ზომის, მაგრამ მაინც ანალოგიური ტელეფონი. იმის მიუხედავად, რომ ეს „არაჩვეულებრივი პაწაწინა“ ტელეფონები თავისთავად ტექნიკის საოცრებას წარმოადგენდა, ეს მათ ანალოგიურიდან ციფრულ ტელეფონებად არ გადააქცევდა. ერთ-ერთი დამფუძნებელი - რობერტ გალვინი - ამის შესახებ ამბობს: „როცა ვიღაც თავის თავზე ფიქრობს, რომ ის საშინლად ჭკვიანია, ამას ერთი სიტყვით - თვითკმაყოფილება ჰქვია“.

კომპანიის ხელმძღვანელი პირები დაინტერესებულნი იყვნენ სწრაფი (მოკლევადიანი) მოგების მიღებით და გრძელვადიან ინვესტიციებს არ ახორციელებდნენ. მრავალი წლის მანძილზე Motorola-ში მოქმედებდა ადმინისტრაციული მმართველობის მაღალი რანგის დეცენტრალიზებული სისტემა, რომელიც ითვალისწინებდა სამუშაო განყოფილებების პასუხისმგებლობათა მნიშვნელოვან დელეგირებას. მსგავსი დამოუკიდებლობა ხშირად გაცილებით ყურადღებიან დამოკიდებულებას განაპირობებს ბიზნესის ფუნქციონირების ყველა დეტალისადმი, მაგრამ Motorola-ს მუშაობის ჩარჩოებში მმართველობის ასეთმა მიდგომამ „უკომპრომისო ტომები“ წარმოშვა, რომელთა შორის უფსკრულს კიდევ უფრო აღრმავებდა ის, რომ ანაზღაურების სისტემაც ორგანიზაციული ერთეულების ავტონომიის პრინციპს ეფუძნებოდა. ასეთმა მდგომარეობამ ორი არასასურველი შედეგი გამოიწვია. პირველი - „უკომპრომისო ტომების“ აზროვნება უარყოფითად აისახებოდა სხვადასხვა ორგანიზაციული ერთეულების ქმედებებზე. როდესაც Motorola-მ გადაწყვიტა, მომწოდებლებისაგან კი არ შეეძინა ციფრული ტელეფონების დასამზადებლად საჭირო მიკროსქემები, არამედ თვითონ დაემზადებინა საკუთარი ძალებით, მან ასეთი არაკოორდინირებული მოქმედებით ძვირფასი დრო დაკარგა.

მეორეც - როგორც მრავალ დეცენტრალიზებულ ორგანიზაციაში, აქაც განყოფილებათა ხელმძღვანელების ანაზღაურება განისაზღვრებოდა თავიანთი ქვედანაყოფის საქმიანობის შედეგების მიხედვით. ამასთანავე, თითოეულ განყოფილებას დამოუკიდებლად უნდა დაეფარა საკუთარი ხარჯები. საბოლოოდ, სრულიად შესაძლებელია, რომ პასუხისმგებელი პირების შეხედულებებზე სერიოზული გავლენა იქონია წინასწარი ხარჯების გაჩენის ფაქტმა, რომელიც წარმოიქმნებოდა ანალოგიურიდან ციფრულ სტანდარტებზე გადასვლის შემდეგ. კომპანიაში მიღებული მოტივაციის სისტემა გახდა მომენტალური ანტისტიმულის

მიზეზი, რადგანაც მოკლევადინ პერსპექტივაში ციფრული ტელეფონების გამოშვება არამომგებიანი იქნებოდა.

საბოლოოდ, კომპანია Motorola-ს ისტორია ხელმძღვანელის როლის საკითხს უბრუნდება. თუკი ორგანიზაციას არ სურს თავის საქმიანობაში ცვლილებების შეტანა და მომხმარებლის მკაფიოდ გამოხატული მოთხოვნების დაკმაყოფილება, თუნდაც ის სრულად ფლობდეს ყველა პოტენციალს, ამ ორგანიზაციის მმართველობის მექანიზმის მარცხი გარდაუვალია.

მობილური კავშირის ბაზარი დინამიკურია. როდესაც ბოლოს და ბოლოს Motorola-მ 1997 წელს მომხმარებელს წარუდგინა თავისი ახალი ციფრული ტელეფონი, კონკურენტები უკვე შორს იყვნენ წასული. კომპანიის საბაზრო პოზიციებს სერიოზული ზიანი მიაღდა. 1994 წელს Motorola-მ საუკეთესო მაჩვენებლებს მიაღწია: ამერიკული მობილური კავშირის ბაზარზე მისი წილი 60%-ს შეადგენდა, 1998 წლის დასაწყისისთვის კი 34%-მდე იყო ჩამოსული, ეს მაშინ, როცა Nokia-ს საბაზრო წილი 11%-დან 34%-მდე გაიზარდა. 1998 წელს Motorola-მ 20000 ადამიანი გაათავისუფლა სამსახურიდან, რაც განპირობებული იყო წარმოების რენტაბელურობის დაცემით გამოწვეული ხარჯების შემცირების აუცილებლობით. ეს იყო პირველი ნაბიჯი იმ მრავალრიცხოვანი შემცირებების, რეორგანიზაციისა და სტრატეგიის ნუსხაში, რომელთა გავლაც კიდევ მოუწევდა კომპანიას.

კითხვები

1. როგორ ვითარდებოდა კომპანია Motorola? (აღწერეთ კომპანიის განვითარების ეტაპები);
2. რამ განაპირობა კომპანიის მაჩვენებლების დაცემა?
3. როგორი უნდა იყოს კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა და რა სახის სტიმულირება უნდა განახორციელონ მაღალი რანგის მმართველებმა, რათა განყოფილებების ხელმძღვანელებმა თავიანთი ვალდებულება წარმატებით შეასრულონ?
4. როგორი ეფექტურობით უნდა გამოეყენებინათ კორპორაციული კულტურისა და ისტორიის მიღწევები ისე, რომ საკუთარი წარსულის ტყვეობაში არ აღმოჩენილიყვნენ?
5. რატომ დაკარგა Motorola-მ თავისი ადგილი და ლიდერის პოზიციები? რა გახდა ამის მიზეზი, იმ შესაძლებლობების, პოზიციების, უნარის მიუხედავად, რასაც ის ფლობდა?

კომპანიის განვითარების ისტორია

Johnson & Johnson არის მსოფლიოს ერთ-ერთი უმსხვილესი კომპანია, რომელიც ჯანდაცვის სფეროში სრულიად განსხვავებულ პროდუქტებს აწარმოებს. გაყიდვების წლიური მაჩვენებელი, მსოფლიოს 58 ქვეყანაში განთავსებულ მის 160 გაერთიანებაში, 100000-დან 1 მლრდ დოლარამდე მერყეობდა. მას დამსახურებულად ჰქონდა მძლავრი ინოვაციური ცენტრის სახელი. ამ სიმძლევებამდე *Johnson & Johnson*-მა არჩეული სტრატეგიის დახმარებით მიაღწია: */&/* ბიზნესის ახალ პერსპექტიულ მიმართულებებს ეძებდა, უზრუნველყოფდა მათ განვითარებას ნახევრად ავტონომიური კომპანიების რანგში, რის შემდეგაც მოქმედებაში რთავდა თავის მმართველობით პოტენციალს და ახალი პროდუქტის განვითარებისთვის ავტორიტეტულ სავაჭრო მარკას. თუმცა, წლების განმავლობაში, */&/* სულ უფრო ხშირად იყენებდა მოპოვების სტრატეგიას და გადართული იყო ახალი, პროგრესული საქონლის მწარმოებელი მცირე ფირმების მოძიებაზე. სწორედ ამ სექმის შედეგად გაჩნდა კომპანიის ასორტიმენტში სისხლძარღვთა სტენტები. 1987 წელს */&/*-მა ევრეთწოდებული „პალმაცა-შატცას“ სტენტის წარმოების პატენტი შეიძინა. ენდოპროთეზი, იგივე სტენტი, წარმოადგენს მინიატურულ ბალონზე წამოცმულ მცირე ზომის უჟანგავი ფოლადის მილს; ანგიოპლასტიკური პროცედურის დროს მას ათავსებენ გულის არტერიაში, როცა ბალონი აღწევს ბლოკირებულ ადგილამდე, მას ჩაბერავენ, რის შემდეგაც ენდოპროთეზი თავსდება არტერიაში. ამგვარად, არტერიაში წარმოიქმნება ბურთულიანი პასტის ზამზარისმაგვარი კარკასი, რომელიც უზრუნველყოფს სისხლძარღვის გამტარობას ბალონის ამოღების შემდეგაც.

რამდენად მნიშვნელოვანი იყო ეს გამოგონება? 1987 წლისთვის ანგიოპლასტიკა უკვე აღიარებული იყო, როგორც კორონარული შუნტირების შედარებით იაფი ალტერნატივა. სისხლძარღვთა ენდოპროთეზი ითვლებოდა რევოლუციურ პროდუქტად, ის მნიშვნელოვნად ამცირებდა რესტენოზის (კორონარული არტერიების განმეორებითი ბლოკირება) რისკს და კარდიოლოგებს საშუალებას აძლევდა, პაციენტები ქირურგიული ჩარევის გარეშე განეკურნათ. შეიდი წლის შემდეგ, მას შემდეგ, რაც */&/*-მა სტენტ პალმაცა-შატცას გამოყენების უფლება მოიპოვა, ის დაამტკიცა აშშ-ის საკვები და მედიკამენტური ხარისხის სანიტარიული ზედამხედველობის სამმართველომ.

1995 წელს, სისხლძარღვთა ენდოპროთეზის გამოყენების პირველივე წელს, აშშ-ში 100000-ზე მეტი პაციენტი იყო იმპლანტირებული. იმავე წელს, */&/ Interventional Systems (JVIS)*-მა შეისყიდა 500 მლნ დოლარად შეფასებული კომპანია *Cordis Corp*, რომელიც ანგიოპლასტიკაში გამოსაყენებელი მაღალი წნევის ბალონებს ამზადებდა. *JVIS*-ის მიერ *Cordis*-ის შერწყმა აღიარებული იყო */&/*-ის კარდიოლოგიური ხაზის გაფართოების განმაპირობებელ იშვიათი წარმატების ნაბიჯად.

Cordis-ის შემენით */&/*-ს შესაძლებლობა მიეცა, კლიენტებისათვის მიეწოდებინა ანგიოპლასტიკურ ოპერაციებში გამოსაყენებელი პროდუქციის

სრული კომპლექტი: სისხლძარღვთა ენდოპროთეზის დაყენებისათვის აუცილებელი ბალონები და *Cordis*-ის კათეტერები. *J&J* გადაიქცა მწარმოებლად, რომელიც სთავაზობდა მომხმარებელს მოწყობილობების მთლიან კომპლექტს. სწორედ ასეთ მომწოდებლებთან მუშაობას ამჯობინებდნენ საავადმყოფოები. 1996 წელს გაერთიანებული კომპანიის გაყიდვების მოცულობამ 1,5 მლრდ დოლარს გადააჭარბა, უნდა აღინიშნოს, რომ ეს შეთანხმება საკმაოდ ძვირი დაუჯდა *J&J*-ს: კომპანიამ *Cordis*-ის თითოეული აქციაში 109 დოლარი გადაიხადა, რომელიც ჯამში 23-ჯერ აღემატებოდა 1996 წლის შემოსავალს და *J&J*-ის აქციების სახით 1,9 მლრდ დოლარს შეადგენდა. *Cordis*-ი იყო ყველაზე მსხვილი შენაძენი *J&J*-ის ისტორიაში. ამასთანავე ის იქცა *J&J*-ის მიერ განხორციელებულ პირველ ე.წ. მტრულ შეთანხმებად (თუმცა ოფიციალურად გამოცხადებული იყო, რომ *Johnson & Johnson*-მა და *Cordis Corp*-მა დადეს შეთანხმება გაერთიანების შესახებ).

J&J ნეტარებამ მოიგვა - მისი ბაზრის წილი 95%-მდე, ხოლო საერთო მოგება 80%-მდე გაიზარდა. განახლებული განყოფილების წარმატებებმა კომპანიის წლიურ მაჩვენებლებში შთამბეჭდავი ასახვა პოვა. 1996 წელს, მხოლოდ მას შემდეგ, რაც ახალი პროდუქტი გამოჩნდა ბაზარზე, ამ ბიზნესმა *J&J*-ს თავისი მთლიანი წმინდა მოგების დაახლოებით 9-10 პროცენტი მოუტანა (რაც შეადგენდა 300 მლნ დოლარს ანუ აქციაზე 0.23 დოლარს).

საფრთხეების განვითარება (პირველი სტადია)

J&J-ის მიერ შემოთავაზებულმა სისხლძარღვების ენდოპროთეზმა მართლაც შექმნა ახალი ეპოქა ტრადიციულ ანგიოპლასტიკაში და მაინც, მისი კონსტრუქცია შორს იყო სრულყოფილებისგან. ის იყო არასაკმარისად მოქნილი და საკმაოდ დიდი ზომის, რაც საკმეს ურთულებდა კარდიოლოგებს, რომლებსაც თხელ, დაკლავნილ სისხლძარღვებზე უწევდათ მუშაობა. გარდა ამისა, ის ცუდად ჩანდა რენტგენის სურათზე, ამიტომაც სტენტის საჭირო ადგილზე მოთავსება დიდ ძალისხმევას მოითხოვდა. ყველაფერთან ერთად, არ იყო გათვალისწინებული ამ სტენტის სხვადასხვა სიგრძის მოდელები და თუ დაზიანებული იყო არტერიის დიდი ნაწილი, ექიმებს ორი ან მეტი ენდოპროთეზის გამოყენება უწევდათ.

კარდიოლოგების მხრიდან გაჩნდა პრეტენზიები, თუმცა *J&J* მათ სათანადო ყურადღებას არ აქცევდა. კომპანია გაბატონებული იყო ბაზარზე და ფაქტობრივად იმ პროდუქტის წარმოების მონოპოლიას ფლობდა, რომელიც ასე ესაჭიროებოდა მომხმარებელს. შეძენილი პატენტები კი მის პოზიციებს საიმედოდ იცავდა.

მაგრამ კარდიოლოგები, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან მერყევ საზოგადოებას, მწარმოებლისაგან მოითხოვდნენ მათი შენიშვნების გათვალისწინებას და სამედიცინო მოწყობილობების სრულყოფას. მათთვის არ არსებობდა იმაზე დიდი იმედგაცრუება, ვიდრე საერთაშორისო კონფერენციაზე იმის გაგება, რომ მათი უცხოელი კოლეგები ბევრად მაღალი ხარისხის მოწყობილობებს იყენებდნენ. ეს იყო სწორედ ის, რაც მოხდა სტენტების შემთხვევაშიც.

საფრთხეების განვითარება (მეორე სტადია)

Cordis-ის შეძენა წარმატებული სვლა იყო, *Cordis Corp* გამოირჩეოდა სამეწარმეო მიდგომით და ორიენტირებული იყო დამკვეთზე. ამ კომპანიის მნიშვნელობა არ შემოიფარგლებოდა ანგიოპლასტიკურ ოპერაციებში გამოსაყენებელი მოწინავე აპარატურის დამზადების უფლებით. კომპანიას ჰქონდა კატეტერიზაციასთან დაკავშირებული ტექნოლოგიების შემუშავების მდიდარი გამოცდილება და კიდევ – შეძლო კარდიოლოგებთან საერთო ენის გამონახვა. *Cordis*-ის „მიზნობრივი გუნდები“ ცნობილნი იყვნენ პროდუქციის სწრაფი განვითარების უნარით. მათი საიდუმლო მდგომარეობდა მარკეტინგული, სამეცნიერო-კვლევითი, კონსტრუქციული და ასევე კონკრეტული მიმართულებებით საწარმოო ძალისხმევის ეფექტურ გაერთიანებაში. ამიტომაც კარდიოლოგები ელოდებოდნენ, რომ *J&J*-ის ფინანსური შესაძლებლობები გაერთიანებული *Cordis*-ის სწრაფი განვითარების უნართან, კომპანიას შესაძლებლობას მისცემდა, სწრაფად გამოეშვა ბაზარზე ასე საჭირო, ახალი თაობის ენდოპროთეზი, რომელსაც მისი წინამორბედი სტენტისთვის დამახასიათებელი ხარვეზები არ ექნებოდა.

Johnson & Johnson-ისა და *Cordis Corp*-ის გაერთიანებამ შედეგი ვერ მოიტანა. გარიგების დადებით *J&J* მოდუნდა და მხედველობიდან გამორჩა ორი მომენტი – პირველ რიგში, მან არასაკმარისი ყურადღება დაუთმო თავის სტრუქტურაში *Cordis*-ის ინტეგრაციას; მეორეც – ამ მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯები იყო სრულებით დაუფიქრებელი და საზიანო. დაიშალა განახლებულ კომპანიაში გადასული *Cordis*-ის „მიზნობრივი გუნდები“; იგნორირებული იყო წამყვანი ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების ინტერესები; *Cordis*-ის სამეწარმეო კულტურა გულგრილად იქნა უარყოფილი. პრობლემებს კიდევ უფრო ამძიმებდა გაერთიანებისადმი *Cordis*-ის თანამშრომლების უარყოფითი დამოკიდებულება. *J&J*-ის ერთ-ერთი ზემდგომი მენეჯერი შექმნილ სიტუაციას აღწერდა შემდეგნაირად: ისინი დამოკიდებულნი გახდნენ იმ ადამიანებზე, ვისთვისაც სულ ერთი იყო, იმუშავებდნენ თუ არა ამ კომპანიაში; ვისაც კატეგორიულად არ სურდა დარჩენა – წავიდა; 64 მენეჯერიდან, რომელთაც გაერთიანების მომენტში უმაღლესი ხელმძღვანელი პოზიციები ეკავათ, მხოლოდ რამდენიმე ადამიანი დარჩა მათთან.

განახლებულ *Cordis*-ს, რომელიც ოდესღაც განთქმული იყო ახალი პროდუქციის შექმნის ელვისებური სისწრაფით, შერწყმის (გაერთიანების) შემდეგ თითქმის ორი წელი დასჭირდა, რათა მომხმარებლისათვის ახალი ხარისხიანი პროდუქტი შეეთავაზებინა. *J&J*-მა დაკარგა უპირფასესი დრო, რესურსები და გაჭედო ინტეგრაციის ვრცელ პროცესში, გაუშვა უამრავი შესაძლებლობა.

შედეგი

კომპანიისთვის უბედურება წამოვიდა ევროპიდან. ევროპულ ბაზარს, აშშ-ის ბაზრისაგან ორი თვისება განასხვავებდა. პირველი, ის გაცილებით (სამჯერ) მცირე იყო, ვიდრე ამერიკული და მეორე – ევროპაში ახალი პროდუქტების დაფუძნების პროცედურა, როგორც წესი, დიდ დროს არ მოითხოვდა; ამიტომაც

იყო მთელი მსოფლიოსთვის დამახასიათებელი გაცილებით მაღალი კონკურენცია, უფრო დაბალი ფასები და მოგების შედარებით მცირე მოცულობა. ყოველივე ეს, ევროპულ ბაზარს საცდელ მოედნად აქცევდა, რომელიც ამერიკის ბაზარზე წარმოქმნილი შესაძლო ცვლილებების წარმოდგენის საშუალებას იძლეოდა. სწორედ ამ საცდელ მოედნებზე დაკვირვებამ აჩვენა, რომ J&J-ის სტენტები ნელა, მაგრამ სტაბილურად კარგავდა პოზიციებს, კონკურენტების მიერ ბაზარზე სისხლმარღვთა ენდოპროთეზის ახალი, გაუმჯობესებული მოდელების გამოტანის კვალდაკვალ. ევროპელ ექიმებს საშუალება ჰქონდათ, თავიანთ ამერიკელ კოლეგებზე ერთი წლით ადრე გამოეყენებინათ ისინი.

შერთებული შტატების წამყვანი კარდიოლოგები, შეპყრობილნი სურვილით, დაენერგათ ახალი, პროგრესული ტექნოლოგია, აქტიურად სთხოვდნენ კვების პროდუქტებისა და მედიკამენტების ხარისხის მართვის სანიტარიული ზადახედველობის განყოფილებას, რაც შეიძლება მალე გაცნობიერებული გახდეს ენდოპროთეზების გამოყენების ნებართვა. კარდიოლოგები არ გამოირჩევიან რომელიმე კონკრეტული სავაჭრო მარკის მიმართ ერთგულებით, ისინი არიან მაღალი ტექნოლოგიებისა და მეცნიერების უახლესი მიღწევების თავყანისმცემლები. სწორედ კომპანია Guidant-ს შეეძლო მათთვის ასეთი ახალი ტექნოლოგიის შეთავაზება, მან შეიმუშავა სტენტის ახალი მოდელი, რომელიც J&J-ის მიერ წარმოებულ ენდოპროთეზს ბევრად სჯობდა, როგორც მოქნილობით, ისე შევიწროებული სისხლმარღვის გამაფართოებელი კათეტერების ხარისხით. Guidant-ის გაყიდვების წარმომადგენლები საკმაოდ დაჟინებულები და ძალიან ყურადღებიანები იყვნენ პოტენციური კლიენტების მიმართ. ისინი მოხერხებულად ახდენდნენ თავიანთი პროდუქციის რეკლამირებას. შედეგად სწრაფად და მოულოდნელად დადგა - 1997 წლის ოქტომბერში, განაცხადისა და კლინიკური კვლევების მონაცემების წარდგენიდან სულ რაღაც 12 დღის შემდეგ - კვების პროდუქტებისა და მედიკამენტების ხარისხის მართვის სანიტარიული ზადახედველობის განყოფილებამ, Guidant-ის მიერ წარმოებული სისხლმარღვთა ენდოპროთეზის გამოყენების ნებართვა გასცა, ხოლო ორმოცდახუთი დღის შემდეგ კომპანია Guidant-ი, უკვე სისხლმარღვთა ენდოპროთეზების ბაზრის 70%-ს ფლობდა. ამ დროისთვის J&J-ის სტენტების გაყიდვები კი ძლიერ შემცირდა და 1998 წელს კომპანიის საბაზრო წილი 8%-მდე დაეცა.

გამომწვევი მიზეზები

ყველაფერი თავს იყრის ერთ კითხვაში: რატომ არ შექმნა J&J - მა ახალი თაობის სისხლმარღვთა ენდოპროთეზი? მას ხომ ჰქონდა ბაზარი, რესურსები და იცოდა, რომ მომხმარებელი ელოდა ახალ, სრულყოფილ სტენტს - რატომ არ გამოიყენა მთელი თავისი შესაძლებლობები მისი შემუშავებისთვის? პასუხი მარტივია: „მას ჰქონდა პატენტი - და როგორც ჩანს, აღარაფერი დარჩენოდა სანერვიულო“. ამგვარი დასკვნა არ არის უსაფუძვლო. კომპანიის მენეჯერებს არაერთხელ უთქვამთ, რომ პატენტმა საიმედოდ უნდა დაიცვას J&J-ის პოზიციები. ბიზნესის მართვის ტაქტიკას, რომელსაც განრისხებაში მოჰყავს მომხმარებელი, იგნორირებას უკეთებს ინოვაციურ კულტურას და წონასწორობიდან გამოსწავას

მაკონტროლებელ-მარეგულირებელი ორგანოები, რასაც არ შეიძლება კონსტრუქციული ვუწოდოთ და რასაც /&/-ი გრძნობდა, მამ რატომღა მოხდა ეს?

ამას აქვს სამი ახსნა: 1. მზა გადაწყვეტილებების მიღების ჩვევა; 2. ქედმაღლობა და თვითკმაყოფილება; 3. მომხმარებლებისა და კონკურენტების ფსიქოლოგიის უცოდინარობა.

ჩვევა მზა გადაწყვეტილებების მიღებისა - /&/ მძლავრი ინოვაციური კომპანიის სახელით სარგებლობს, თუმცაღა დიდი ნაწილი, კომპანიის ნოვატორული პროდუქტებისა, თვითონ *Johnson & Johnson* -ის ძალებით კი არ შექმნილა, არამედ სხვა ორგანიზაციებისაგან იყო შესყიდული. მაგალითად, სამედიცინო სფეროში /&/ -ის პოზიციების გამყარება ძირითადად მის მიერ მიერთებული ფირმების წარმოებული პროდუქტების ხარჯზე ხდებოდა, ხოლო მოპოვებული განყოფილებები საკმაოდ სწრაფად კარგავდნენ ახალი სასაქონლო ხაზის წარმოდგენის უნარს. ამის მიზეზი არის ის, რომ ახალი პროდუქტების შექმნის პროცესი, არა მარტო ავსებს კომპანიის ცოდნის თვითრეალიზების ბაზას, განავითარებს კომპანიის ნოვატორულ უნარსაც. ინოვაციური პროდუქტის შექმნა არსებული პრობლემების გადაჭრის საშუალებას იძლევა, მაგრამ, ამასთანავე კომპანიას უწევს ხდის კონკურენტებისათვის, რომელთაც უნარი აქვთ, დამოუკიდებლად, სწრაფად შექმნან ახალი პროდუქტები.

მზა გადაწყვეტილებების მოპოვების სიყვარულმა შეიძლება გამოიწვიოს შიდა ინოვაციური ცენტრების სრული ატროფია. მას შემდეგ, რაც /&-მა შეიძინა სისხლძარღვთა ენდოპროთეზის საპატენტო უფლებები, ტექნოლოგიის სრულყოფა გადავიდა კომპანიის სრულ პასუხისმგებლობაში. /&-ის შიგნით ყველა ელოდა, რომ /&/ *Corporate* კიდევ ერთ კომპანიას შეიძენდა, რაც მას ახალი თაობის ტექნოლოგიის დაუფლების საშუალებას მისცემდა. ასეთმა დამოკიდებულებამ ისინი მიიყვანა საკუთარი ძალებით რაიმე ახლის შექმნის მცდელობის სრულ უარყოფამდე. კომპანიის ბედი გადაწყვეტილი იყო. *Cordis*-თან შერწყმამ ვერ შეძლო სიტუაციის კარგი მხარისკენ შემოტრიალება, /&/ „მოპოვებლი“ იდეოლოგიის მხარდამჭერი რჩებოდა და კიდევ - /&/ ბოლომდე იყო ჩაფლული ინტეგრაციის რთულ პროცესში, რამაც შეუქცევადი გახადა ხელმძღვანელი და სამეცნიერო პერსონალის დაკარგვა.

კონცეფციის - „განვითარება მოპოვების გზით“ - გამოყენება შედეგს მოგვცემს, თუ არ დავივიწყებთ ამ მიდგომის თანამდეგ ხარვეზებს. ბოლოს და ბოლოს, *Cisco*-მ ხომ ყველაფერს იმის წყალობით მიაღწია, რომ ყიდულობდა მცირე კომპანიებს, რომლებიც ინოვაციურ პროდუქციას აწარმოებდნენ. სანამ კომპანია მზად არის გადაიხადოს ფული ახალ ტექნოლოგიებში და მოიპოვოს უფლება ახალ პროდუქტიაზე მწარმოებელი ფირმებისაგან, განვითარება მოპოვების გზით მისთვის წარმატების მომტანია, მაგრამ არ შეიძლება გვეჩინდეს მხოლოდ იმის იმედი, რომ ძველი მონაპოვარი მუდამ გამოიმუშავებს ახალ იდეებს.

ქედმაღლობა და თვითკმაყოფილება - /&-ის ისტორია მაგალითია იმისა, რომ დიდი წარმატებების მიღწევის შემდეგ, კომპანიები იწყებენ თავიანთ მომხმარებლებზე ზევითან ყურებას. /&-ის ქედმაღლობა და ამპარტავნება კარგად გამოჩნდა იმაში, როგორ პასუხობდა კომპანია კარდიოლოგების თხოვნას.

ამასთანავე მას კიდევ ერთი საშიში „ავადმყოფობა“ – თვითკმაცოფილება – აწუხებდა. J&J-მა შეცდომა დაუშვა, როცა კარდიოლოგებისაგან სტენტებზე ფასდაკლების მოთხოვნას ქედმაღლურად, გამოგნებლად თავდაჯერებულად და დამამცირებლად უპასუხა.

სისხლმარღვთა ენდოპროთეზს გასაცარი წარმატება ჰქონდა. მასზე მაშინვე ისეთი მოთხოვნა გაჩნდა, რომ კომპანიას, სტენტების შეუქრებელი მიწოდების გარდა, ძალისხმევის გაწევა არაფერზე არ სჭირდებოდა. ენდოპროთეზები ორმოცდარვა საათის შემდეგ უკვე პაციენტის არტერიაში იყო მოთავსებული. J&J ძლივს უზრუნველყოფდა სტენტებით ყველა მსურველს. აქედან გამომდინარე, არ არის რთული წარმოვიდგინოთ, საქმის ასეთმა განვითარებამ როგორ წარმოშვა თვითკმაცოფილების გრძნობა. დროთა განმავლობაში J&J-მა შეძლო თავისი შეცდომების გაცნობიერა. ყოფილი გენერალური დირექტორი რალფ ლარსენი აღიარებს, რომ მათ მიღწევებს შორის მიღებული შედეგი არ იყო საუკეთესო მაგალითი, რობერტ კროუსი კი აღნიშნავს: საქირთა წინ სიარული, მზადყოფნა ნებისმიერი მოულოდნელობის დროს და არასოდეს დაკმაცოფილება.

მომხმარებლისა და კონკურენტების ფსიქოლოგიის უგულებელყოფა – J&J-ს არ ესმოდა თავისი მომხმარებლის ფსიქოლოგია. კომპანიის ერთ-ერთი ხელმძღვანელი, ამერიკის ბაზარზე Guidant-ის პროდუქტის გამოჩენიდან ხუთი წლის შემდეგაც კი გაღიზიანებით აღნიშნავდა, რომ კლინიკური გამოყენების შედეგები კარდიოლოგებს არ აძლევდა საბაზს, გადასულიყვნენ ახალ მომწოდებლებზე და ახალი სტენტი მათ გამოჯანმრთელებული პაციენტების წილის ზრდას არ ჰპირდებოდა. მომხმარებელი კი სხვაგვარად თვლიდა – ერთ-ერთი კარდიოლოგი აღნიშნავდა, რომ J&J-ის სტენტი უკვე იმ დღიდანვე იყო მომველებული, როცა ის პირველად იქნა წარმოდგენილი მომხმარებლისთვის.

ამერიკულ ბაზარზე სისხლმარღვთა ენდოპროთეზების კონკურენტი ფირმის გამოჩენის საშიშროება სრულიად რეალური იყო, მაგრამ J&J *Interventional Systems (JVIS)* ამჯობინებდა, არ შეემჩნია ის. მან ყურადღება არ მიაქცია Guidant-ის პროდუქტს, მიუხედავად იმისა, რომ მრავალი ინოვაციური პროდუქტი და ეფექტური მარკეტინგული პოლიტიკა ამ კომპანიას განსაკუთრებულად მძლავრ მეტოქედ წარმოაჩენდა.

სრულებით აშკარაა ის, რომ აუცილებელია სერიოზული მידგომა, როგორც საკუთარი მომხმარებლის, ისე კონკურენტების მიმართ და სწორედ ეს არის ის მარტივი ჭეშმარიტება, რომელსაც გადააწყდა კომპანია J&J.

კითხვები და დავალებები

1. აღწერეთ, განვითარების რა სტრატეგია ჰქონდა არჩეული კომპანია J&J-ს?
2. იყო თუ არა სწორი გადაწყვეტილება Johnson & Johnson-ისა და Cordis Corp-ის გაერთიანება? იმსჯელეთ ამ შერწყმის დადებით და უარყოფით მხარეებზე.
3. რატომ არ შექმნა J&J-მა ახალი თაობის სისხლმარღვთა ენდოპროთეზი და არ გამოიყენა მთელი თავისი შესაძლებლობები მისი შემუშავებისთვის?

4. რატომ ხუჭავენ თვალს კორპორაციათა ხელმძღვანელები ბაზარზე მიმდინარე გლობალურ ცვლილებებზე?

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Сидни Финкельштейн. Ошибки Топ-Менеджеров Ведущих Корпораций. Анализ И Практические Выводы. <http://bzbook.ru/Oshibki-top-menedzherov-vedushhikh-korporaczij-Analiz-i-prakticheskie-vyvody>.
2. Такман, Барбара, *The March of Folly, New York Ballantine Books*, 1984.
3. Джаффе, Грег, и Рикс, Томас, «Of Men and Money: How the Pentagon Often Wastes Both», *The Wall Street Journal*, 22 сентября 1999 года, стр. A1.
4. Грали, Брайан, и Смит, Ребекка, «Anatomy of a Fall: Keys to Success Left Kenneth Lay Open to Disaster», *The Wall Street Journal*, 26 апреля 2002 года, стр. 1.
5. Пирсон, Эндрол, «Tough-Minded Ways to Get Innovative», *Harvard Business Review*, май - июнь 1988 года, стр. 100.
6. Кроун, Джудит, и Коулман, Гленн, *No Hands: The Rise and Fall of the Schwinn Bicycle Company, an American Institution*, New York: Henry Holt, 1996, стр. 2
7. Атчисон, Сандра, «Pump, Pump, Pump at Schwinn», *Business Week*, 23 августа 1993 года, стр. 79.
8. Сидни Финкельштейн. Ошибки Топ-Менеджеров Ведущих Корпораций. Анализ И Практические Выводы. <http://bzbook.ru/Oshibki-top-menedzherov-vedushhikh-korporaczij-Analiz-i-prakticheskie-vyvody>.
9. Фарнхэм, Алан, «America's Most Admired Company», *Fortune*, 1 февраля 1994 года, стр. 50-54.
10. Кэссак, Дэвид, «In Stents, How the Mighty Are Falling - Fast», *In Vivo*, январь 1998 года, стр. 1.
11. Митчелл, Уилл, и Карим, Самина, «Reconfiguring Business Resources Following Acquisitions in the U.S. Medical Sector», 1978-1995. Рабочий документ, *University of Michigan*, 1999 год.
12. Пайпер, Линн, «Guidant Corporation - Market Perform», *Thomas Weisel Partners*, 22 октября 2002 года, стр. 2.

Ekaterine Gobejishvili

Annotation

Top-Managers' common mistakes in Corporations. Analysis and practical conclusions

Mobile Company Motorola

The case deals with mobile connection company Motorola, which was awarded a premium of Malcom Baldrige. Motorola took an important place in mobile connection system development and had the leading position in the cell market of the USA. The level of its profit was quite impressive and company constantly confirmed its position of technological leader. As the company completely ignored the innovations and changes in their field, in approximately four years' time they significantly decreased their level. The company soon lost its place and the position of leader, despite the fact that it had all the opportunities to be successful.

Johnson & Johnson - Produces Vascular Endoprostheses

The case views *Johnson & Johnson* - the biggest healthcare company which produces vascular endoprostheses. The company is admitted as the world "star" in the

sphere of healthcare. It became famous for the creation of its new revolutionary technology. Though its market share was more than 90%, consumers showed high requirements, and competitors were particularly aggressive to them. As the company did not pay attention to this fact its market share decreased by 8% in two years.

ეკატერინე გობეჯიშვილი

კლიენტების ლოიალურობა. როგორ მოვიზიდოთ და შევინარჩუნოთ მომხმარებელი

სასწავლო კურსები: ბიზნესის დაგეგმვა; საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტი; მენეჯმენტის საფუძვლები; მომსახურების ორგანიზაცია და მართვა.

კორპორაციული სასადილოების ქსელი მუდმივად მრავალფეროვანი მენიუთი

პრობლემის აღწერა

კორპორაციული სასადილოების ქსელი Delamo ემსახურებოდა დიდი ქალაქის სამ ბიზნესცენტრს. ყოველდღიურად მისი 35 თანამშრომელი ამ ოფისებში დასაქმებულ 1400-ზე მეტ ადამიანს სადილს სთავაზობდა. გარდა ამისა, Delamo-ს აქვს ცხელი კერძების მიტანის სერვისიც, ასევე ბანკეტებისა და წვეულებების ორგანიზებასაც ახდენს. კომპანიის შემოსავალი სტაბილური (თვეში დაახლოებით 46000\$-ს შეადგენდა), ხოლო სასადილოების ფორმატი მოთხოვნადი იყო, სხვადასხვა ობიექტის არსებობა კი ხარჯების მინიმიზირებას განაპირობებდა. კომპანიის დირექტორი მუდმივი განვითარების აუცილებლობას კარგად გრძნობდა. 2006 წელს კომპანიას მხოლოდ ერთი სასადილო ჰქონდა. 2009 წელს, კრიზისის მიუხედავად, შეძლო გაეხსნა ორი ახალი, ხოლო 2010 წელს კიდევ ერთი ობიექტი, რის შემდეგაც მიიღო გადაწყვეტილება, ბაზარზე გაეტანა თავისი ბრენდი Delamo. სიტყვა „სასადილო“ ყოველთვის კარგ ასოციაციას არ იწვევს, მაგრამ კომპანიის გენერალურ დირექტორს სურდა, რომ ეს ყოფილიყო სასადილო - ამ სიტყვის კარგი გაგებით, ადგილი, სადაც ოფისებისა და ორგანიზაციების პერსონალს შეეძლებოდა იაფად, ხარისხიანად და სწრაფად კვება.

თუმცა ამ სექტორში თითქმის ყოველთვის არსებობს ალტერნატივები - ახლომახლოს განთავსებული კაფეები, რესტორნები, სწრაფი კვების ობიექტები, ასევე ოფისებში სადილის მიტანის სერვისი. ამიტომ მომხმარებლის ლოიალურობის დაკარგვა სახიფათო ხდებოდა. კომპანიის ხელმძღვანელი კლიენტების მოზიდვასა და შენარჩუნებას გემრიელი და ხარისხიანი საკვების ადეკვატური ფასების შეთავაზებითა და ასორტიმენტის მრავალფეროვნებით ცდილობდა.

Delamo-ს ასორტიმენტი მთელი თვის მანძილზე ყოველდღიურად იცვლება, ხოლო შემდეგ ციკლი მეორდება. კომპანიის მიერ ჩატარებული გამოკითხვები აჩვენებდნენ, რომ მთლიანობაში მომხმარებელი კმაყოფილი იყო, მაგრამ გენერალური დირექტორი არ იყო დარწმუნებული, რომ ასეთი მიდგომა საუკეთესოა, რადგანაც შეიძლება ზოგიერთ ადამიანს სურდეს თავისი მოწონებული კერძი ხშირად მიირთვას. ამასთანავე, შედარებით სტაბილური ასორტიმენტი მოთხოვნის სწორი პროგნოზირების საშუალებას იძლევა, რის საფუძველზეც შესაძლებელი ხდება ხარჯების მინიმიზება და 1-2% დამატებითი მოგების მიღება, რაც მეტად მნიშვნელოვანია კომპანიისთვის. ეს არ არის ცოტა, მაგრამ რენტაბელურობის საშუალო მაჩვენებელი მხოლოდ 15-20%-ია. შემოსავლების დაახლოებით 60%-ს არენდაში იხდიან. თუკი კომპანია ფლობს რამდენიმე კვების ობიექტს, ის შეძლებს, შეამციროს ხარჯები. მოცემულ მომენტში კი სრული დატვირთვით Delamo-ს მხოლოდ ერთი ობიექტი მუშაობს. აქ ასევე ხდება ნახევარფაბრიკატების დამზადებაც, რომლებიც შემდეგ გადააქვთ სამ სასადილოში, სადაც პატარა სამზარეულო და მოკლე სამუშაო დრო აქვთ. რადგანაც სრული დატვირთვით მომუშავე სასადილოებს ესაჭიროება დიდი ტერიტორია და შესაბამისად, საჭირო მოწყობილობების ინვესტიციების (30000\$) დაფარვა მხოლოდ მომხმარებლის დიდი ნაკადის – დღეში არანაკლებ 250 კაცის – შემთხვევაშია შესაძლებელი – აღნიშნავს გენერალური დირექტორი.

Delamo-ში ფუნქციონირებს სპეციალური პლასტიკური ბარათები იმ საწარმოების პერსონალისთვის, რომლებსაც სოციალურ პაკეტში სადილი ეკუთვნით. ეს კომპანიები სასადილოს მომსახურებისთვის წინასწარ იხდიან უნაღდო ანგარიშგებით და კარგ ფასდაკლებასაც იღებენ – ოპერატორისთვის ხელსაყრელია კლიენტების გარანტირებული რაოდენობის არსებობა, მაგრამ კომპანიის ხელმძღვანელის თქმით, ასეთი მომხმარებლის მოცულობა მის სასადილოებში მომხმარებლის საერთო რაოდენობის 5%-ს არ აღემატება. სტატისტიკის მიხედვით, ბიზნესცენტრში განთავსებული კორპორაციული სასადილოებისა და კაფეების მომსახურებით აქ მომუშავე თანამშრომლების 30% სარგებლობს, მიუხედავად იმისა, ვინ იხდის ფულს.

მომხმარებლების რაოდენობა გაიზარდა იქ, სადაც სადილოებზე არა მარტო მომუშავეები და მათი სტუმრები, არამედ ახლო-მახლო არსებული ოფისების პერსონალიცა და გამგელოიც. „თუ ადგილი ხელსაყრელია, ჩვენ შევძლებთ კლიენტების 50%-მდე გაზრდას“ – აღნიშნავს გენერალური დირექტორი. ქუჩიდან შესვლა Delamo-ს ყველა სასადილოშია შესაძლებელი, რისთვისაც კომპანია რეგიონში აქტიურად ეწევა თავისი ობიექტების რეკლამირებას.

კომპანია სასადილოებთან ერთად სხვა სახის ფორმატსაც იყენებს. მაგალითად, ერთ-ერთი ბიზნესცენტრის სასადილოში, რომელიც განთავსებულია ხალხმრავალ ადგილზე, Delamo-მ გახსნა პატარა ბარი, სადაც ადამიანები სიამოვნებით მოდიან ყავის დასალევად და სალაპარაკოდ, მაგრამ კომპანიის ხელმძღვანელის თქმით ეს არ გამოდგა მომგებიანი, რადგანაც სასადილოებში განთავსებულ ბარებში ალკოჰოლი არ იყიდება და კლიენტების მცირე რაოდენობის შემთხვევაში საქმიანობა არამომგებიანია, მაგრამ დაიწყეს ყავის

გაყიდვა წასაღები ქაღალდის ჭიქებში, რაც ოფისის თანამშრომლებში მეტად მოთხოვნადია.

სადილის ფორმულა

Delamo-ს სასადილოებში მოქმედებს მუშაობის ერთიანი სტანდარტები, რომლებიც გულისხმობს, როგორც ხარისხის ხისტ კონტროლს, ისე მომხმარებელთა მომსახურების წესებს. ფასები დგინდება ირგვლივ არსებული ალტერნატიული კონკურენტული გარემოს ანალიზის შემდეგ. ის ასევე დამოკიდებულია ადგილზე (ცენტრში არენდის გადასახადი უფრო მაღალია) და ფორმატზე (არასრული ციკლის მქონე სასადილო ნაკლებ ხარჯებს მოითხოვს). Delamo-ს სასადილოებში საშუალო ჭეითარი 1,65 – 2,45\$-ს შორის მერყეობს, სამი კერძისგან შემდგარი სადილის ფასი დაახლოებით 3,50\$-ია. ვისაც ეკონომია სურს, Delamo-ში კერძების ნაკრებს სთავაზობენ, ამ შემთხვევაში ფასია 2,65\$. ხელმძღვანელი ხსნის, რომ კომპლექსური სადილების 0,98\$-ად გაყიდვა შეუძლიათ მათ, ვისაც არენდის გადასახადი არა აქვს. ქალბატონებისთვის, რომლებიც წონას აკონტროლებენ არის სპეციალური შეთავაზებები.

სამუშაო დღე

Delamo-ს ყველა სასადილოს მენიუში შედიოდა ექვსი სალათი, სამი სახის პირველი კერძი, ექვსი სახის მეორე, სამი სახის გარნირი და რამდენიმენიარი ცომეული და სასმელები. მაგრამ ყოველდღე სთავაზობენ ახალ მენიუს, თვის განმავლობაში არც ერთი კერძი არ მეორედბოდა. დღის 2 საათისთვის, როდესაც მომხმარებლის ძირითადი ნაკადი გადის, უნდა ჰქონდეთ კერძების დღიური ასორტიმენტის არანაკლებ 70%. ხოლო ჩამოსაწერი ნარჩენების რაოდენობა არ აღემატებოდეს 10%-ს (ზოგიერთი პროდუქტი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მეორე დღესაც გადამუშავებისა და სალათების მოსამზადებლად).

მრავალფეროვნება სტანდარტულის წინააღმდეგ

კომპანიის მიერ ჩატარებული გამოკითხვების შედეგად დადგინდა, რომ ყოველდღიურად სასადილოს სადილად დაახლოებით 70%, ხოლო 30% დროგამოშვებით სტურობს. კომპანიის გენერალური დირექტორის თქმით, მენიუს ყოველდღიურად შეცვლის პოლიტიკას მრავალი სასადილო იყენებს, მაგრამ საჭიროა თუ არა ეს? იქნებ მომხმარებლისთვის უფრო მიმზიდველია მენიუ, რომელშიც ახალთან ერთად რამდენიმე მუდმივი კერძიც იქნება: ბევრი ადამიანი კონსერვატიულია კვების საკითხში და შესაძლებელია სურდეთ თავიანთი საყვარელი კერძების მუდმივად დაგეგმვება. ამასთანავე მენიუ, რომელიც ყოველდღიურად არ იცვლება, უფრო გემრიელია, რადგანაც კერძის თვეში ერთხელ მომზადებისას რთულია, ის სრულყოფილი იყოს – ფიქრობს გენერალური დირექტორი. წესის - „ყოველ დღე მხოლოდ ახალი კერძი“ - უარყოფა კომპანიის ზიზნესუპირატესობასაც მოუტანს. ეს არა მარტო დამატებითი მოგებაა, არამედ სასაწყობო მარაგების უკეთესი მართვაც, რომელიც მომწოდებლებისაგან გაცილებით ხელსაყრელი ფასისა და უკეთესი ხარისხის პროდუქტების მიღების საშუალებას იძლევა.

დღეს Delamo ბიზნესმოდელის კვლევაშია. კომპანიის გენერალურ დირექტორს მკვეთრი ცვლილებისა და კლიენტების ლოიალურობის დაკარგვის ეშინია.

კითხვები

1. როგორ მოიძებნოს ბალანსი სტაბილურსა და მრავალფეროვანს შორის?
2. რა ოპტიმალურ სქემას შესთავაზებთ კომპანიას, რომლის გამოყენებითაც მომხმარებელიც კმაყოფილი იქნება და კომპანიაც შეძლებს ხარჯების მინიმიზირებას?

გამოყენებული ლიტერატურა

Решение кейса проекта „Секрета фирмы“. <http://www.e-xecutive.ru/education>.

Ekaterine Gobejishvili

Annotation

The Corporative Canteen Net with Constantly Diverse Menu

The case presents the corporative canteen net Delamo with their working schedule and style. They have chosen a strategy – to offer a new menu for their customers, but everyday changing of dishes is not convenient for the company. The company is in front of dilemma – how to find the right balance between constant and diverse dishes.

მომარაგების ჯაჭვები

სასწავლო კურსები: მომარაგების ჯაჭვების მართვა, მომარაგების ჯაჭვების დაპროექტება, ლოგისტიკური მართვის სისტემები

Papa John's Pizza

Papa John's Pizza კომპანიამ ტრანსპორტირების ხარჯების შემცირებით მოახერხა კომპანიის საერთო მოგების გაზრდა.

კომპანიის საოპერაციო სამსახურის დირექტორი სუზან ქინდერი საუბრობდა კრიზისული პერიოდის გამომწვევებზე ფაქტორებზე. მისი თქმით, კომპანიის ბიუჯეტის კლება და თანხების არამიზნობრივი ხარჯვა რამდენიმე ფაქტორით იყო გამოწვეული. ერთი მხრივ, კომპანიას რესტორნებში პროდუქციის ტრანსპორტირებამდე უწევდა მათი გარე ინვენტარიზაციის გზით შენახვა (გარე დასაწყობება), რამაც გამოიწვია ქსელურ მომარაგებაში ხარჯების ზრდა დომინოს ეფექტით.

მეორე მხრივ, კომპანია დადგა ე.წ. perfect storm-ის (შესანიშნავი შტორმი) წინაშე. აღნიშნული ითვალისწინებდა კვების ინდუსტრიაში 3 მნიშვნელოვანი ელემენტის უარყოფითი მაჩვენებლისკენ ცვლილებას, კერძოდ, ბაზარზე გაიზარდა საქონლისა და საწვავის ფასი, აქედან გამომდინარე, საარსებო ხელფასის მინიმალური ოდენობაც. შესაბამისად, პიცის დასამზადებლად საჭირო ინგრედიენტების შეძენას, შემდეგ მათ ტრანსპორტირებასა და მომუშავე პერსონალის დაკმაყოფილებას 4,5-ჯერ მეტი ფინანსები ჰქონდებოდა. ლოგისტიკა, მოცემულ პირობებში ნებისმიერ დიდ კომპანიას გაუჭირდებოდა ბაზარზე სახელისა და მდგომარეობის შენარჩუნება. ამიტომ Papa John's Pizza-ს დიდი ხნის არსებობა არ ეწერა.

ზემოაღწერილი კრიზისიდან თავის დაღწევის საშუალებად კომპანიის მმართველ რგოლს მიაჩნდა, რომ ეფექტური მომარაგებისათვის სხვადასხვა პრინციპის შემუშავება იყო საჭირო და ჯაჭვური მექანიზმებით შეიძლებოდა პრობლემის მოგვარება და მომხმარებელთა დაკმაყოფილება. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ასეთ კრიზისულ მომენტში მნიშვნელოვნად გაიზარდა მოთხოვნა კომპანიის პროდუქციაზე, რაც უფრო მეტად ართულებდა მის მდგომარეობას, ვინაიდან არ ხდებოდა რესურსების გონივრული განაწილება და მათი ეფექტურად გამოყენება.

„მომარაგების ჯაჭვის ოპტიმიზაციისა და განვითარების გარეშე, შექმნილი მდგომარეობიდან თავის დაღწევა თითქმის შეუძლებელი იყო. ჩვენ გვჭირდებოდა რადიკალური მოქმედება, რათა მოგვეგვარებინა მომარაგების მართვაში არსებული ხარვეზები. კერძოდ, აღმოგვეჩვენა პროდუქციის გარე დასაწყობება, რაც ხშირ შემთხვევაში, მათ დაბალ ფასში ჩამოწერას იწვევდა,“ – ამბობს საოპერაციო სამსახურის დირექტორი სუზან ქინდერი.

პრობლემის გადაჭრის მიზნით კომპანიამ ჩაატარა ბაზრის კვლევა და Manhattan Associates მიერ აპრობირებული ყოვლისმომცველი მომარაგების პაკეტი თავის წარმოებაში გამოიყენა. ეს პაკეტი შედგება 4 ელემენტისგან:

1. სატრანსპორტო (ტრანსპორტის) შესყიდვებისაგან;
2. ტრანსპორტის დაგეგმვისაგან;
3. საწყობის მენეჯმენტისაგან;
4. ქსელური (ჯაჭვური) მომარაგებისაგან.

„შეზღუდული ადამიანური რესურსების პირობებში ჩვენთვის უმნიშვნელოვანესი იყო გვეპოვა საუკეთესო პარტნიორი, ვისი გამოცდილებაც განვითარებაში დაგვეხმარებოდა. ამიტომ ავირჩიეთ Manhattan Associates - ასე პასუხობს სუზან ქინდერი შეკითხვას. რატომ აირჩიეს Manhattan Associates. ეს ქმნის ცენტრალური ინფორმაციის საცავს, რაც უზრუნველყოფს თანამიმდევრული, სტანდარტიზებული ინვენტარის მონაცემებისა და ზომების (რაოდენობის) სისტემას, რომელსაც Papa John's მთლიან მომარაგების ქსელს უზიარებს, რაც აადვილებს კოორდინაციასა და ინტეგრაციას, ეს კი საშუალებას იძლევა, ქსელური მომარაგების არჩევანის გასაკეთებლად დროის მცირე მონაკვეთში მოხდეს დანერგვის გზების იმპლემენტაცია.

Manhattan Associates-ის მიერ განხორციელდა აგრეთვე გაყიდვების ცენტრალიზაცია მარაგებისა და ტრანსპორტირების უზრუნველყოფით, მოქნილი სასაწყობო მეურნეობით და ტვირთების გადაზიდვით.

ჯაჭვური მომარაგების გამოყენებით Papa John's-მა შექმნა მთლიანი ჯაჭვური ცნობიერება - პერსპექტივების მთლიანი სპექტრი, რაც იფორმაციის გაზიარების საშუალებას იძლევა მთლიანად მომარაგების პროცესში. ამის შედეგად მოხდა კომპანიის გლობალური კოორდინაცია და ოპტიმიზაცია, რაც გულისხმობს, რომ თითოეულ განყოფილებას აქვს შესაძლებლობა, მიიღოს გადაწყვეტილება ჯაჭვის ნებისმიერ საფეხურზე, ნებისმიერ დროს.

Manhattan Associates - ის გადაწყვეტილებების განხორციელებამ უზრუნველყო ხარჯების შემცირება, გააუმჯობესა ეფექტურობა და პროდუქტიულობა მომარაგების თითოეულ ნაწილში.

ქსელური საინფორმაციო სისტემა სწრაფად, უმოკლეს დროში უზრუნველყოფს გადამისამართების მოქნილობასა და ნაწარმის გაუმჯობესებულ ხარისხს. ეს ფუნქცია ქმნის მიმდინარე დროის მონაცემებს ისევე, როგორც გამჭვირვალე აუდიტს, მუდმივი მიწოდების ან ტრანსპორტის საკითხებზე. მაგალითად, იყო პროდუქტი, რომელიც გამუდმებით დაზიანებული გამოდიოდა. სისტემის საშუალებით ადვილად დადგინდა დაზიანების მიზეზი, წყარო და გადაზიდვა. აღმოჩნდა, რომ ჩატვირთვა არ ხდებოდა მართებულად. მიღებულ იქნა ყველაზე ოპტიმალური ნაკლებ ხარჯებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილება და ღირებულება კომპენსაციაზე, რაც დამოკიდებული იყო ინვენტარის კარგ მდგომარეობაში ჩამოსვლაზე და არ საჭიროებდა შეცვლას, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებდა დამატებით ხარჯებს.

ოპტიმიზებული სისტემის დამატებითი სარგებელი მოიცავს: ინვენტარიზაციას, მენეჯმენტსა და მომარაგებას:

1. 15.7 % - ინვენტარიზაციის შემცირება;
2. 66% - გარე შენახვის (დასაწყობების) ხარჯების შემცირება;
3. 83% - ინვენტარის ჩამოწერის შემცირება;
4. ROI < ერთი წელი.

სატრანსპორტო შესყიდვები, მომავალი ტრანსპორტირების დაგეგმვა და ასრულება:

5. 10% - სატვირთო ხარჯების შემცირება;
6. ROI < ერთი წელი.

საწყობის მენეჯმენტი:

7. 9% - გაიზარდა დატვირთვის / შრომის საათები;
8. გაიზარდა ეფექტურობა;
9. შემცირდა შრომის ხარჯები;
10. ნაკლებია აკრეფისა და მიწოდების შეცდომები;

11. შემცირდა ციკლის რაოდენობა, კორექტირება და ინვენტარის ჩამოწერა;
12. დაგეგმილი $ROI < 2,5$ წელზე.

გარე ტრანსპორტირების მენეჯმენტი და ასრულება:

13. 25% - გაოყენების გაუმჯობესება (TP & E ობიექტების);
14. დაახლოებით 11% - შემცირებული კილომეტრაჟი ;
15. 15% - გაიზარდა მზიდავი მანქანები;
16. 16% - მძიმე ტექნიკის ზრდა;
17. დაგეგმილი $ROI < 3$ წელზე.

კრიზისის აღმოსაფრეხად Papa John's მიერ განხორციელებული კონკრეტული ქმედებები:

1. Manhattan Associates მატერიალური ბაზის დახმარებით გაიზარდა ტრანსპორტირების შესაძლებლობა და შემცირდა პროდუქციის გარე ინვენტარიზაცია (დასაწყობება), შესაბამისად შემცირდა პროდუქციის ზარალი;

2. სატრანსპორტო ბაზის განვითარებასთან ერთად საჭირო იყო სწრაფი ტრანსპორტირების სწორი მენეჯმენტი. სწორად უნდა განაწილებულიყო ტრანსპორტირების ტრაექტორია, რათა მცირე ტვირთის გამო არ მომხდარიყო ტრანსპორტის მოცდენა. Manhattan Associates-ის ტრანსპორტირების დაგეგმვისა და აღსრულების დეპარტამენტი უზრუნველყოფდა რესტორნებში პროდუქციის ეფექტურ განაწილებას;

ჯაჭვური მომარაგების გამოყენებით, პროდუქციის დამზადება ტრანსპორტირების რგოლების კოორდინაციითა და სწორი მენეჯმენტით, Papa John's შეძლო კომპანიის მოგების ზრდა. ამის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი იყო ის სიახლე, რომლის თანახმად, თითოეულ განყოფილებას (დამზადების, დასაწყობების, ტრანსპორტირების) ჰქონდა შესაძლებლობა, გადაწყვეტილება მიეღო ჯაჭვის ნებისმიერ საფეხურზე და ნებისმიერ დროს.

დროთა განმავლობაში ტრანსპორტირების დახვეწასთან ერთად თავი იჩინა ახალმა პრობლემამ, კერძოდ, საჭირო გახდა პროდუქციის ტრანსპორტირებისათვის სწორი გადაცემა. ხშირ შემთხვევაში პიცის დამზადების შემდეგ, მომდევნო ეტაპზე, რასაც „ტრანსპორტში ჩატვირთვა“ წარმოადგენდა, ხდებოდა პროდუქციის დაზიანება, რაც ხარჯების გაზრდას მოასწავებდა. მიუხედავად სხვა რგოლების გამართული მუშაობისა, ჯაჭვის ერთი რგოლის ჩავარდნა ხარჯების ზრდას გამოიწვევდა. Papa John's პრობლემის აღმოჩენისთანავე შეიმუშავა ძირითადი პრინციპები, რათა დანაკლისის გარეშე მომხდარიყო პროდუქციის ტრანსპორტირება და ამით უზრუნველყო მომარაგების ჯაჭვის ყველა რგოლის თანაბრად ეფექტური მუშაობა.

„წლებმა და გამოცდილებამ აჩვენა, რომ პროდუქტის მისაღებად კოორდინირებული მუშაობა წარმატებისკენ მიმავალი საქმის ნახევარია. საბოლოო მიზნამდე მისასვლელად იქმნება ერთი მთლიანი ჯაჭვი, რომლის თითოეული რგოლი მჭიდროდ უნდა იყოს დაკავშირებული ერთმანეთთან და ასევე ცალ-ცალკე გამართულად მუშაობდეს. შეიძლება ითქვას, რომ ჩვენი კომპანიის წარმატების საიდუმლო სწორედ ამ ერთ წინადადებაში იყრის თავს“- ამბობს Papa John's.

კითხვები და დავალებები

1. განიხილეთ და შეაფასეთ Papa John's-ის მიერ შემუშავებული პრინციპები;

2. რამდენად სწორი იყო Papa John's-ის პრობლემის გადაჭრის ძირითადი პრინციპი, რამაც კომპანიის დანაკლისი მინიმუმამდე შეამცირა?
3. თქვენი აზრით, არსებობს თუ არა სხვა ალტერნატიული, უფრო ეფექტური პრინციპი იმავე შედეგის მისაღწევად?

შეკვეთის სწრაფად შესრულება - just in time

აღწერილობა:

1. ქალაქ სუნგ-პარკში ყოველდღიური ტანსაცმლის „შეკვეთით შეკერვის“ კორპორაციის მუშაობა. აღნიშნული პრინციპის გამოყენებას აქვს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მხარეები, რომელიც საჭიროებს შეფასებას;
2. ამერიკაში მუშათა დათხოვნით გამოწვეული შეფერხებები. მუშათა დათხოვნამ გამოიწვია მათი პროტესტი, რომელიც სულ მოკლე დროში გავრცელდა სხვადასხვა ქალაქში და საბოლოოდ მომარაგების ჯაჭვის შეფერხება გამოიწვია;
3. 2014 წლის ფეხბურთის მსოფლიო ჩემპიონატის მატერიალური რესურსებით, კერძოდ, ბურთებით მომარაგების პროცესი. ქეისში მოცემულია კონკრეტული ეტაპები ბურთის შეკერვიდან მოედანზე მის მოხვედრამდე. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა დროის მენეჯმენტსა და გუნდური მუშაობის პრიორიტეტებს.

სტუდენტები იმსჯელებენ და შეაფასებენ „შეკვეთით შეკერვის“ ეფექტურობას, როგორც საცალო მოვაჭრეების, ასევე ქსელური კომპანიებისთვის, მასობრივი დათხოვნის თავიდან აცილების მეთოდებს და გაფიცვის დროს პრობლემის მოგვარების გზებს.

წარმოიდგინეთ, რომ შედიხართ მაღაზიაში და უკვეთავთ ისეთ ტანსაცმელს, რომელიც ფაბრიკაში ზუსტად თქვენი ზომისა და სურვილის მიხედვით მზადდება. ეს „შეკვეთით შეკერვა“ შეიძლება განვიხილოთ, როგორც JIT სისტემის გავრცელება საცალო ვაჭრობის გამყიდველებსა და მწარმოებლებს შორის არსებულ კავშირებზე. სწრაფი რეაგირების განსახორციელებლად ცალობით მოვაჭრეებს ლოდინის დროის შემცირების მიზნით შეუძლიათ შეკვეთის შესახებ თავისი ინფორმაციის უშუალოდ ფაბრიკაში გაგზავნა. მზა ტანსაცმელი შემდეგ მყიდველს საცალო ვაჭრობის ჩვეულებრივი არხით მიეწოდება. ყოველდღიური ტანსაცმლის მწარმოებელთა კორპორაცია Custom Clothing Technology Corporation (CCTC) მისაწვდომ ფასში ქალებისთვის ჯინსებს აწარმოებს. „შეკვეთით შეკერვის“ კონცეფცია ხელს უწყობს პროდუქციის თვითღირებულების 30%-ით შემცირებას, ასევე ამცირებს მატერიალურ მარაგებს და აკდებს ფასს. CCTC სუნგ-პარკში შეიქმნა, სადაც პირველად მიხედნენ. რომ ქალები მზად არიან 48 დოლარი გადაიხადონ ისეთ ჯინსში, რომელიც მათთვის „ზედგამოკრილია“.

იმ მაღაზიებში, რომლებმაც CCTC ფირმის JIT სამსახურთან კონტრაქტი გააფორმეს, კომპიუტერის მეშვეობით ირჩევენ ჯინსის მოდელს და იღებენ ზომებს. ჯინსების თარგი ვერმონტში კეთდება, იკერება ტეხასში, ხოლო მზა ნაკეთობა დამკვეთს ორ კვირაში მიეწოდება. ქალთა ჯინსების ბაზრის მოცულობა 2 მილიარდ დოლარადაა შეფასებული. ამიტომ სუნგ-პარკში თვლიან, რომ ეს ყველაზე დიდი ბაზარია, რომელზეც შეიძლება JIT სისტემის გამოცდა ჯინსების შეკერვისას.

სისტემის „ზუსტად ვადაში“ ზემოქმედება საავტომობილო მრეწველობაზე

დეტროიტი: კანადის საავტომობილო მრეწველობის მუშათა გაფიცვამ კორპორაცია General Motors - საც დაატყო თავისი კვალი, როდესაც აშშ-ში მაკომალექტებელი ნაკეთობების ორ ქარხანაში, ერთ-ერთ რიგით ორშაბათს 1850 მუშა დაითხოვეს.

„ჩვენ ვიცოდით, რომ ადრე თუ გვიან გაფიცვა ჩვენც შეგვხვება, – განაცხადა ჩაკ ჟურავსკიმ, საავტომობილო მრეწველობის მუშათა პროფკავშირული ორგანიზაციის პრეზიდენტმა, რომელიც მუშების წარმომადგენელია იპსილანტის (მიჩიგანის შტატი) ქარხანაში, – „აჰი ვამზობდი, რომ გაფიცვას საზღვრები არა აქვს“.

ამერიკელი მუშები სახლებში გაუშვეს, ვინაიდან აღარ არსებობდა იმ დეტალების საჭიროება, რომელსაც ისინი კანადის ქარხნებისთვის ამზადებდნენ. ქარხანაში Willow Run (დასავლეთი დეტროიტი), სადაც ბ-ნი ჟურავსკი მუშაობს, 4000 მუშიდან დროებით 800 დაითხოვეს. კორპორაცია GM-ის ძალოვანი გადაცემების მწარმოებელ ქარხანაში (ტონავანდი, ნიუ-იორკის შტატი) 5500 მუშიდან 1050 ადამიანი გაათავისუფლეს. ნიუ-იორკის მუშები ექვსცილინდრიან მრავებს ამზადებდნენ Chevrolet Lumina-სა და Monte Carlo-ისთვის, რომელთა აწყობა GM-ის ქარხანაში ხდებოდა (ოშავა, ონტარიოს პროვინცია). Willow Run ამზადებს ტრანსმისიებს სატრანსპორტო საშუალებათა კანადური ქარხნისთვის.

დევიდ ანდრეამ. Roney & Co-ს ანალიტიკოსმა (დეტროიტში მდებარე ცენტრალური ოფისიდან) თქვა, რომ GM-ს თითქმის ყოველდღე მოუწევს დროებით დათხოვილთა შესახებ შეტყობინება, თუ გაფიცვა კიდევ გარგრძელდება. „ის ნელ ნელა იწყება, ხოლო შემდეგ სულ უფრო მასობრივი ხდება, – განაცხადა მან, – გაფიცვა აჩვენებს, რამდენად მნიშვნელოვანია მთელი ჯაჭვი“.

ყველაფერი ოთხშაბათს, ოშავასა (ონტარიოს პროვინცია) და წმ. ტერეზაში (კვებეკის პროვინცია) საავტომობილო მრეწველობის 15 ათასი მუშის გაფიცვით დაიწყო და კვირისათვის წმ. კატარინას ქარხანამდე (ონტარიოს შტატი) მიაღწია, სადაც 5300 მუშა იყო გაფიცული.

2014 წლის მსოფლიოს საფეხბურთო ჩემპიონატის ბურთი

ფეხბურთის მსგავსი პირველი თამაშები თარიღდება მე-12 საუკუნით, რა თქმა უნდა დროთა განმავლობაში მან ცვლილება განიცადა. ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად ფეხბურთი სპორტის ყველაზე პოპულარული სახეობად იქცა. საფეხბურთო ასპარეზობებისთვის დახვეწილი ბურთის შესაქმნელად უზარმაზარი მასალა, უნარები და რესურსი იხარჯება.

ბევრმა არც იცის, რა გზას გადის ფეხბურთის ბურთი მოედნამდე. კარგი ხარისხის ბურთი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს თამაშში. კარგი ბურთის დამზადებას ბევრი მატერიალური რესურსი სჭირდება. ეს კი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული, როგორი მომარაგების ჯაჭვი აეწყობა და რამდენად ეფექტურად იქნება გამოყენებული შრომითი რესურსი. უხარისხო ბურთის გამოყენება მნიშვნელოვნად მოქმედებს თამაშის ხარისხზე, ამავე დროს არაპრესტიჟულიცაა.

2014 წელს ფეხბურთის მსოფლიო თასის ჩემპიონატზე გამოყენებული იყო ყველაზე დახვეწილი ბურთი „ბრაზუკა“ ადისასგან. „ბრაზუკა“ ბრაზილიური სიტყვაა, რომელიც აღწერს ბრაზილიურ ცხოვერების სტილს. „ბრაზუკამ“ წარმატებით „იასპარეზა“ მსოფლიო ჩემპიონატზე და დღესაც დიდი პოპულარობით სარგებლობს და წარმატებით იყიდება.

თავდაპირველად მნიშვნელოვანია საჭირო მასალის მოძიება. მიუხედავად იმისა, რომ ბურთი საკმაოდ მარტივად გამოიყურება, მის დასამზადებლად საჭიროა სხვადასხვა

მასალა: რეზინი, ბამბა, ლატექსი, პოლიესტერი და სხვ. სწორედ ამ მასალების ხარისხზეა დამოკიდებული ბურთის ხარისხი. ფირმა ნედლეულის ძირითად ნაწილს აზიური ქვეყნებიდან იღებს.

2014 წლის მსოფლიო ჩემპიონატის მომარაგებისათვის კომპანია „ადიდასი“ თანამშრომლობდა ამ ქვეყნებთან, ძირითადად ჩინეთთან, პაკისტანსა და ვიეტნამთან. მთლიანობაში „ბრაზუკაში“ აზიის ქვეყნების წილი შეადგენს 67%-ს. სხვადასხვა ქვეყნიდან შეძენილი მასალა დიდ ხარჯებთანაა დაკავშირებული, რაც საკმაოდ აძვირებს საბოლოო პროდუქტს. გაიაფება შესაძლებელია ნედლეულისა და ტრანსპორტირების ხარჯების შემცირებით.

ფირმა „ადიდასი“ ხსენებულ ქვეყნებში ეძებდა მომწოდებლებს. მისთვის პრიორიტეტი იყო ხარისხი, ამავე დროს ის ცდილობდა მაღალხარისხიანი მასალა იაფად და „ზუსტად დროში“ შეუფერხებლად მიეღო. ამ ნიშნებით ეძებდა „ადიდასი“ მომწოდებელს, რომლის შერჩევისას ითვალისწინებდა აგრეთვე ფირმის გამოცდილებას, ავტორიტეტსა და ტრადიციებს. ბენზის პროცესი აჭიანურებდა საქმის დაწყებას. ამას ემატებოდა ისიც, რომ ასეთ მიმწოდებლებს უკვე ჰქონდათ თავიანთი კომპანიები და მწარმოებელურობის გაზრდა მოკლე დროში შეუძლებელი იყო. მასალის მოძიების პროცესი ჭიანჭღებდებოდა, დრო კი არ ითმენდა.

როგორც კი მასალის მოძიების პროცესი დასრულდება, სასწრაფოდ იწყება ბურთის წარმოების პროცესი. ბურთის შუაგულს უწოდებენ ბუშტს, რომელიც ლატექსისგან ან ლუთილონისგან მზადდება, ის ივსება ჰაერით და შემდეგ პოლიესტერის ან ბამბის რამდენიმე შრე ეკვრება, რაც აძლევს ძალას, სტრუქტურას და ასხლეტის (ხტომის) საშუალებას. ბოლოს უკეთდება გარე სარტყელი, რომელიც ტრადიციულად მზადდება ტყავისგან, მაგრამ დღესდღეობით იყენებენ სინთეზურ მასალასაც, რათა არ შეიწივოს წესტი და უფრო მკვრივი გახდეს (დასარტყმელად უფრო ადვილი, მტკიცეული რომ არ იყოს). ბოლო შრე შეიძლება ხელით ან მანქანით დამუშავდეს, გამოცდილი მკერავი ბურთის შეკერვას ანდომებს 3 საათს. პროფესიული ბურთები თერმულად მუშავდება. დამუშავებით ყველა შრე ყალიბში იღება, შემდეგ მაღალი ტემპერატურისა და წნევის გამოყენებით ერთად იკვრება. მსოფლიო ჩემპიონატის ბურთებს აქვს ახალი ზედა ფენა, რაც ბურთის აეროდინამიკის გასაუმჯობესებლად გაკეთდა. ბურთის წარმოების ბოლო საფეხური FIFA-ს მიერ კრიტიკული შემოწმება და შეფასება. ბურთი გადის ლაბორატორიული შემოწმების ყველა ეტაპს, რათა შეესაბამებოდეს FIFA-ს მოთხოვნებსა და სინჯებს. „ბრაზუკას“ შემთხვევაში, „ადიდასის“ ბურთი ყველაზე დახვეწილი და გამოცდილია.

როდესაც ბურთი გაივლის შემოწმების ყველა საფეხურს, შემდეგ მთლიანი მოცულობა იგზავნება გასაყიდად, მისი ძირითადი ნაწილი მიდის საცალო ვაჭრობის ქსელში მთელი მსოფლიოს მასშტაბით და მისი გაყიდვა ინტენსიურად მიმდინარეობს. ამ დროს მსოფლიო მასშტაბით გაცილებით მეტი ბურთი იყიდება, ვიდრე მსოფლიო ჩემპიონატის 63 მატჩისას.

ამ მეთოდით არის შექმნილი „ბრაზუკას“ ბურთიც. ეს ტექნოლოგიური პროცესი საკმაოდ შრომატევადია და მოითხოვს სიზუსტეს, ცოდნასა და ბევრ მუშახელს. რადგან გარკვეული დეტალები ხელით კეთდება. ყველაფერი კი იმაზეა დამოკიდებული, რამდენად მომგებიანია ამ ბურთების წარმოება. ბურთების დიდი რაოდენობა გაიყიდება მსოფლიო ჩემპიონატის დროს, მაგრამ შემდეგ მასშტაბები გაცილებით მცირე იქნება და ფირმას მოუწევს წარმოების მნიშვნელოვნად შემცირება.

შემდეგში, როდესაც უყურებთ მორიგ ჩემპიონატს და გულშემატკივრობთ საყვარელ გუნდს, გაიხსენეთ ბურთი და მისი მწარმოებელი ხალხი.

ქეისში აღწერილია 2014 წლის ფეხბურთის მსოფლიო ჩემპიონატის მატერიალური რესურსები, კერძოდ, ბურთით მომარაგების პროცესი. მოყვანილია კონკრეტული ეტაპები ბურთის შეკრებიდან მოედანზე მოხვედრამდე. განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილებული დროის მენეჯმენტსა და გუნდური მუშაობის პრიორიტეტებზე.

კითხვები და დავალებები

1. თუ ჯინსების ჩვეულებრივი ცალობით მოვაკრე ხართ, მოჰკიდებდით თუ არა ხელს ამ ახალ მიმართულებას?
2. როგორ თვლით, დაელოდებიან თუ არა მყიდველები საქონლის მიღებას ორი კვირა?
3. რის ხარჯზე უზრუნველყოფს ფირმა CCTC თავის კონკურენტუნარიანობას მომსახურების ზაზრის ამ სექტორში, თუ მიწოდების ვადა ორ კვირაა?
4. როგორ შეიძლება JIT კონცეფციების გამოყენება მომხმარებელთა მომსახურების გასაუმჯობესებლად და მრეწველობის სხვა დარგებში მოქნილობის ასამაღლებლად? შეარჩიეთ ქვემოთ მოყვანილი დარგებიდან ერთ-ერთი და ჩაატარეთ „იერიში გონებაზე“, რათა მიიღოთ გადაწყვეტილება სხვადასხვა დარგში JIT სისტემის გამოყენებასთან დაკავშირებით: ჯანდაცვა, მაღაზიები, ვარჯიში სპორტდარბაზში, სახლის რემონტი და მომსახურება.
5. ტანსაცმლის შეკერვის სწრაფი რეაგირების მეთოდის გამოყენების კიდევ ერთი მაგალითია ფირმა Second Skin Swimwear (ფლორიდას შტატი), რომელიც ყოველწლიურად აწარმოებს 10 ათას საცურაო კოსტუმს, იყენებს სხეულის სკანირების სისტემას, რათა თავი აარიდოს გართულებებს საცურაო კოსტიმებით ვაჭრობაში. მიწოდება ორი-სამი კვირის განმავლობაში ხორციელდება. ტანსაცმლის სხვა რა სახეობები თუ სტილები იქნება კონკურენტუნარიანი სისტემის - „ზუსტად ვადაში“ გამოყენებით გაყიდვებისას?
6. რა დამატებითი გაუმჯობესებები (უპირატესობები) შეიძლება მიიღონ ცალობით მოვაკრებმა ახალი სისტემების გამოყენებისას? განიხილეთ სეზონის ბოლოს მატერიალურ მარაგებთან, მაღაზიის განყოფილების ზომასთან და საცალო ვაჭრობისთვის განკუთვნილი ადგილის მოცულობასთან დაკავშირებული პრობლემები, ასევე მატერიალური მარაგებისა და ციკლის განსაზღვრის შესახებ ანგარიშის შინაარსი.
7. როგორ უნდა შეცვალონ სტრატეგია საორგანიზაციო სტრუქტურებმა, რათა ტანსაცმლის შეკერვისას მხარი დაუჭირონ წარმოების ორგანიზაციის JIT სისტემის გამოყენებით?
8. დაწერილობით აღწერეთ, რატომ გამოიწვია კანადის ქარხანაში გაფიცვამ აშშ-ის იმ ქარხნების გაჩერება, რომლებიც უშვებდნენ მრავებსა და ტრანსმისიებს?
9. რატომ არ მოელოდნენ ძირითადი ამწყობი ქარხნები გაფიცვის ზემოქმედებას მომდევნო კვირამდე?
10. როგორ ფიქრობთ, რომელი ქარხნები გაჩერდება გაფიცვის შედეგად?
11. რა უნდა მოხდეს, რომ გამოირიცხოს მასობრივი დათხოვნები?
12. განიხილეთ და შეაფასეთ პრიორიტეტები.
13. იმსჯელეთ, როგორ უნდა მოიცეს ფირმა „ადიდასი“?
14. იმსჯელეთ, რა ალტერნატივის წინაშეა ამ შემთხვევაში ფირმა, გააგრძელოს თუ შეწყვიტოს წარმოება?

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Production and Operations Management Manufacturing and Services, Eighth edition, Richard B. Chase, Nicolas J. Aquilano, F. Robert Jacobs, 2003.
2. Production and Operations Management Manufacturing and Services, Eighth edition, Richard B. Chase, Nicolas J. Aquilano, F. Robert Jacobs, 2003, page 272-294.
3. Essentials of Supply Chain Management, Third Edition, Michael H Hugos, 2011
4. http://www.supplychain247.com/article/the_amazing_supply_chain_of_the_2014_world_cup_soccer_ball/case_studies

Manana Maghradze

Papa John's Pizza

Annotation

This case refers to the work priorities of the largest Pizza company in the world "Papa John's Pizza". This company owns more than 3000 restaurants worldwide. With 'Supply chain management' the company managed to reduce transportation costs by 10%-15% in 6 months' time and increased the company's overall profit. John and his partners have developed 5 basic principles by which the result was achieved.

Case considering paying special attention to the principles developed by the company, which will be discussed and evaluated by the students.

Just in time

Annotation

This case describes:

1. the work of the "Custom Sewing" Knitwear Producers Corporation, located in the city-Sung Park. This principle ("Custom Sewing") has both – advantages and disadvantages as well, which need to be assessed.
2. the delays caused by the dismissal of workers in the United States. The dismissal was followed by their protest which was spread in different cities in a very short period of time and eventually led to the delay in the supply chain.
3. the process of supplying 2014 FIFA World Cup with material resources, in particular, supplying balls. The case refers to specific stages of ball producing, from sewing to getting to the pitch. Special attention will be paid to time management and team work priorities.

Students will discuss and evaluate the "Custom Sewing" effectiveness for the individual sellers and also for the network companies. Evaluate methods of preventing massive layoffs and the ways of solutions to the problems caused by their strike.

საწარმოო პროცესების მართვა

სასწავლო კურსები: ლოგისტიკური მართვის სისტემები, ოპერაციათა მენეჯმენტი

Nichols Company-ის წარმოების შეფერხება

ისტორია

Nichols Company ჯო უილიამსმა და პეტერ შაპიმ, არიზონის უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულებმა დიდი ხნის წინ დაარსეს. ბ-ნ შაპმა მიატოვა თავისი ყოფილი კომპანიონი და ამჟამად უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული ოპერაციებითაა დაკავებული ქუინსლენდში (ავსტრალია). ბ-ნ უილიამსის ხელმძღვანელობით NCO-მ თავისი საქმიანობის დივერსიფიცირებით პროდუქციის ფართო სპექტრის გამოშვება დაიწყო.

ამჟამად NCO-ში მუშაობს 355 სამტატო თანამშრომელი, რომლებიც უშუალოდ არიან დაკავებული სამი ძირითადი პროდუქტის: A-ს, B-სა, და C-ს წარმოებით. საბოლოო აწყობა მიმდინარეობს სასაქონლო საწყობის სპეციალურად მოწყობილ შენობაში, რომელიც NCO-ს ძირითადი საწარმოს მეზობლადაა განლაგებული.

კომპანია Nichols Company-ს (NCO) პრეზიდენტი წარუმატებლად ცდილობდა თავისი ფიქრების „დალაგებას“, როცა მასთან დაუპატიჟებელი სტუმარი ბარნი ტომპსონი, მარკეტინგის დირექტორი მივიდა და არასასიამოვნო ინფორმაცია მიაწოდა. „მნიშვნელოვანმა კლიენტმა ახლახანს გააბათილა A ნაკეთობების დიდი პარტიის შესყიდვა, იმიტომ, რომ დროულად ვერ შევასრულეთ მიღების მიწოდების შეკვეთა. ასე გაგრძელება აღარ შეიძლება. ჩემი სავაჭრო წარმომადგენლები ძალღონეს არ იშურებენ და აღარ იციან რა მოიფიქრონ, რომ ფირმისთვის ახალი კლიენტები მოძებნონ, ჩვენი წარმოების მენეჯერი კი ვერ ახერხებს პროდუქციის დროულ მიწოდებას“.

ბოლო რამდენიმე თვის განმავლობაში NCO-ს წარმოება მუდმივად ხლავფორთშია. კომპანიაში დიდი სასაქონლო-მატერიალური მარაგები დაგროვდა, ამავდროულად პერიოდულად იგრძნობა ხან ერთი და ხან მეორე ნაკეთობის დეფიციტი. ეს შეკვეთის ვადის მუდმივ დარღვევას, კლიენტების მხრიდან ჩივილების ნაკადის ზრდას და ხელშეკრულებების ანუღირებას იწვევს. კიდევ უფრო ართულებს მუშაობას ზეგანაკვეთური სამუშაოების გადაჭარბებული მოცულობა.

მომდევნო დღეს მ-რ უილიამსმა თათბირი ჩაატარა, რათა გამკლავებოდა იმ პრობლემებს, რომელიც თავს დაატყდა NCO-ს და შეემუშავებინა ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც ამ პრობლემებს გადაჭრიდა. თათბირზე, ჯო უილიამსისა და ბარნი ტომპსონის გარდა, მონაწილეობდნენ: ფილ ბრაიტი, წარმოების მართვასა და მარაგებზე პასუხისმგებელი პირი, ტრევიორ ჰანსენი, შესყიდვების სამსახურის ხელმძღვანელი და სტივ კლარკი ბუღალტერიიდან. თათბირი სადილამდე გაგრძელდა. განხილვა საკმაოდ მძაფრად მიმდინარეობდა.

ბრაიტმა გამოთქვა მოსაზრება: „მარკეტინგის განყოფილების მიერ გაკეთებული პროგნოზები არაფრად ვარგა. იმისათვის, რომ არ ჩამოვრჩეთ მიმდინარე მოთხოვნებს, ჩვენ მუდმივად გვიწევს დაჩქარებული ტემპებით ან ერთი, ან მეორე პროდუქციის გამოშვება. ამითაა განპირობებული ზეგანაკვეთური სამუშაოების მოცულობების ზრდა“.

ტომპსონის აზრით: „ჩვენ მუდმივად პროდუქციის უკმარისობას განვიცდით. საბოლოო პროდუქციის დიდი მარაგი გვკვირდება. საკმარისი საქონელი რომ მქონოდა, ჩემ

სავაჭრო წარმომადგენლები 20%-ით მეტი საქონლის გაყიდვას შეძლებდნენ, ვიდრე ამჟამად“.

კლარკმა უარყო ტომპსონის მოსაზრება: „არავითარ შემთხვევაში! ჩვენი მარაგების დონე ისედაც დაუშვებლად მაღალია. ჩვენ არ შეგვიძლია თავს შენახვის ხარჯების გაზრდის უფლება მივცეთ. აღარაფერს ვამბობ იმაზე, რომ ტექნოლოგიის სწრაფი ცვლილებები მარაგების კიდევ უფრო დიდ გაბერვას (გაზრდას) იწვევს, რომელთა საკმაოდ დიდი ნაწილი უიმედოდ ძველდება“.

ბრაიტის აზრით: „მასშტაბური შესყიდვები ხარჯებისადმი ჩვენი ხისტი მოთხოვნების დაკმაყოფილების ერთადერთი ხერხია“.

თათბირის ბოლოს მ-რ უილიამსმა უამრავი ინფორმაცია მიიღო. მაგრამ რაიმე გეგმა მაინც ვერ შეიმუშავა. თქვენი აზრით, რა უნდა გააკეთოს მან? ამ მაგალითის ბოლოს მოყვანილ კონკრეტულ კითხვებზე პასუხის გასაცემად გამოიყენეთ 3-6 ცხრილები, რომლებშიც შესაბამისი მონაცემებია მოყვანილი.

სამუშაო კონტრაქტები Toyota-ს ფირმაში

იაპონიაში სამუდამო ქირის პრაქტიკა მუშათა გარკვეული ნაწილისათვის ნორმალური იყო, მაგრამ ეკონომიკური ვარდნის პირობებში ზოგიერთ კორპორაციას აღარ შეეძლო ამ სისტემის დაცვა. იმისათვის, რომ თავი აარიდონ კომპანიებისათვის ძვირი, სამუდამო ქირის კონტრაქტების გაფორმებას და თავიდან აიცილონ დათხოვნები, კომპანიებმა, რომელთა შორის Toyota Motor Corporation ლიდერობს, დროებით მუშაკთა ახალი კატეგორია გამოცვეს (რაც მხოლოდ იაპონიაში არის რეალიზებული). დროებითი მუშაკებისთვის ერთწლიანი კონტრაქტების რაოდენობა შეზღუდულია. ისეთ მუშაკებს, როგორიცაა, მაგალითად, ავტომობილების გამომგონებლები, არ სთავაზობენ სამუდამო ქირის სქემას. კომპანია მათ ჯამაგირს თითოეულის წვლილის მიხედვით გადაუხდის, გაუქმებს ანაზღაურების ძველ სისტემას, რომელიც ნამსახურებაზე (მოცემულ კომპანიაში ნამუშევარი წლების ოდენობაზე) და ზოგადად, მთელი კომპანიის მუშაობის შედეგებზე იყო დამოკიდებული.

„ვინაიდან ეკონომიკური სიტუაცია რადიკალურად შეიცვალა, ცხადი გახდა, რომ ძველი ხისტი საორგანიზაციო სტრუქტურა ახლა უკვე ხელს უშლის კომპანიის ეკონომიკურ განვითარებას“ – Toyota-ს პრეზიდენტი ტაცურო ტოიოტა იაპონიაში თავის საწარმოებზე კონტრაქტით მოსამსახურეთა რაოდენობის თანმიმდევრულ ზრდას გეგმავს. სხვა ორგანიზაციები ბაძავენ ფირმა Toyota-ს მაგალითს. კონტრაქტით მომუშავე „თეთრსაყელოიანთა“ რაოდენობა გაიზარდა, მაგრამ მისი შეზღუდვა უფრო ადვილია, ვიდრე სამუდამო ქირის სისტემით მომუშავე მოსამსახურეთა რაოდენობისა.

კონტრაქტით მომუშავეთა რაოდენობა, როგორც „ცისფერსაყელოიანთა“, ისე „თეთრსაყელოიანთა“ შორის 14%-დან (1989 წელი) 19%-მდე გაიზარდა 1993 წელს. ციკლურად განვითარებადი ეკონომიკის თანამედროვე პირობებში ასეთი დროებითი მუშაკები შეიძლება ერთგვარ „დამცვე სარქველად“ გადაიქცენ. ერთ-ერთი წამყვანი იაპონური ფირმის აღმასრულებელი დირექტორის სიტყვებით: „იაპონიაში აუცილებელია სამუდამო ქირის სისტემის ძირფესვიანი გადახედვა“.

კითხვები:

1. ჩამოაყალიბეთ, რა უნდა მოიმოქმედოს ფირმა ქეისში აღნიშნული პრობლემის გადასაწყვეტად?

2. ახსენით, რატომ ცვლიან იაპონელები სამუშაო ძალის დაქირავების თავიანთ სისტემას?
3. რა არის სამუშაო ძალის დაქირავების ახალი სისტემის დადებითი და უარყოფითი მხარეები?
4. ეცდებიან თუ არა იაპონელები, გამოიყენონ სამუშაო ძალის დაქირავებისა და შრომის შედეგის შეფასების ამერიკული მეთოდები?
5. მისაღებია თუ არა ამერიკული კომპანიებისთვის დაქირავების ძველი იაპონური სისტემა „სამუდამო ქირა“. პაუზი დაასაბუთეთ.

თემა: ფირმა Adidas-ის წარმატება

სასწავლო კურსები: მომარაგების ჯაჭვების მართვა, მომარაგების ჯაჭვების დაპროექტება, ლოგისტიკური მართვის სისტემები, ოპერაციათა მენეჯმენტი

რეზიუმე

მაგალითში აღწერილია მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე მსხვილი და წარმატებული კომპანიის „ადიდასის“ შექმნისა და მისი განვითარების ისტორია. წლების წინ დაწყებულმა ოჯახურმა ბიზნესმა სხვადასხვა მარკეტინგული თუ ფინანსური გათვლების შედეგად, მრავალი წლის განმავლობაში რეპუტაცია და სახელი დაიმსახურა, მაგალითი მოგვითხრობს ორი გერმანელი ძმის დაწყებულ საქმეზე, რომელიც მათ შორის არსებული უთანხმოების გამო გაიყო და სხვადასხვა გზით განვითარდა.

სტუდენტები შეაფასებენ და განიხილავენ ოჯახური წარმოების დიდ ბიზნესად ქცევისა და კომპანიის წარმატების განმაპირობებელ ფაქტორებს.

კომპანია „ადიდასი“ (Adidas), როგორც ცნობილია, მსოფლიოში აღიარებული ერთ-ერთი უმსხვილესი გერმანული სპორტული ბრენდია. მისი დამფუძნებელია ადოლფ დასლერი.

ადოლფი დასლერი დაიბადა 1900 წლის 3 ნოემბერს გერმანიის ქალაქ პერცოგენაუერში. პირველი მსოფლიო ომის შემდეგ დასლერების ოჯახმა გადაწყვიტა საკუთარი ბიზნესის დაწყება. მათ ადოლფის დედის სამრეცხაოს შენობაში გახსნეს ფეხსაცმლის სამკერვალო, სადაც მუშაობდა მთელი ოჯახი: დედა და დები ჭრიდნენ თარგებს, ხოლო ადოლფი, მისი მმა რუდოლფი (რუდი) და მამა კერავდნენ ფეხსაცმელს.

მათ მიერ შეკერილი პირველი ფეხსაცმელი იყო „ტაკკები“, რომელიც იკერებოდა ჩამოწრილი სამხედრო ჩასაცმელისაგან. პროდუქციის გასაღებით დაკავებული იყო რუდი, ხოლო წარმოების ორგანიზაციით, ახალი მოდელებით შექმნით - ადოლფი. 1924 წელს პატარა საწარმოს ეწოდა "მძები დასლერების ფეხსაცმლის ფაბრიკა".

ფირმის საქმეები საკმაოდ კარგად აეწყო და უკვე 1925 წელს ფაბრიკამ გამოუშვა პირველი შიპებიანი ბუცები. 1927 წელს ძმების წარმოება გაფართოვდა და ფაბრიკა არენდით გადავიდა სხვა შენობაში. კომპანიაში ამ დროისთვის უკვე მუშაობს 25 ადამიანი და იკერება 100 წყვილი ფეხსაცმელი დღეში. ძმები ახერხებენ ცოტა ხანში მთელი შერობის გამოსყიდვას. ადოლფს იმდენად იტაცებს შიპებიანი ბუცები, რომ თავის მეგობრებთან ერთად იწყებს მათ გამოცდას ფეხბურთის თამაშისა და სირბილის დროს. ძმებმა სწორად გათვალეს პროდუქციის რეკლამირება და 1928 წელს ამსტერდამის ოლიმპიადაზე სპორტსმენები სათამაშოდ პირველად გამოვიდნენ ძმები დასლერების

შპეკიანი ბუცებით, რითაც ადოლფ და რუდოლფ დასლერების ფირმამ ძალიან დიდ პოპულარობა შეიძინა.

1938 წელს ძმები ჰერცოგენაურახში ხსნიან კიდევ ერთ ფაბრიკას, რომელიც უშვებს 1000 წყვილ ფეხსაცმელს დღეში. მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ ძმები საწარმოს გახსნის პირველ წლებში სრულად იყვნენ ორიენტირებულნი პროდუქციის რაოდენობის გაზრდაზე და ყოველწლიური მოგება მთლიანად წარმოებაში ბრუნავდა.

მეორე მსოფლიო ომის დაწყების გამო დასლერების ფაბრიკა დროებით კონფისკაციაში მოხვდა და თითონ ძმები ფრონტზე წავიდნენ საომრად. ერთი წლის შემდეგ ადოლფი ბრუნდება ფაბრიკაში და იწყებს სამხედროებისთვის სავარჯიშო ფეხსაცმლის კრეკას.

ომის დამთავრების შემდეგ დასლერების ფაბრიკა მოხვდა ამერიკელების მიერ კონტროლირებად ტერიტორიაზე და განიცადა დიდი ფინანსური კრიზისი. ერთი წლის შემდეგ ამერიკელი სამხედროები გავიდნენ ტერიტორიიდან. ამავე პერიოდში სამხედრო ტყვეობიდან დაბრუნდა რუდოლფი.

ძმები იწყებენ ფაბრიკის აღდგენას და ისევ ჩამოწერილი სამხედრო ჩაცმულობას იყენებენ. იმ პერიოდში ფაბრიკაში მუშაობდა 47 ადამიანი.

1948 წელს, მამის გარდაცვალების შემდეგ ადოლფი და რუდოლფი სერიოზულად ჩუბობენ და იღებენ გადაწყვეტილებას კომპანიის გაყოფის თაობაზე. თითოეულ მათგანს გაყოფის შედეგად ხდება თითო ფაბრიკა. მათი საერთო გადაწყვეტილებით არც ერთი არ გამოიყენებს კომპანიის ძველ დასახელებას და დასლერის ფეხსაცმლის ლოგოს.

ადოლფი თავის კომპანიას არქმევს ადდასს - **Addas**, ხოლო რუდოლფი - **Ruda**-ს. ცოტა ხანში კომპანიების დასახელებები იცვლება და სახელებით ადიდასი (**Adidas**) და პუმა (**Puma**).

ამის შემდეგ ძმები მთელი სიცოცხლის განმავლობაში აღარ შერიგებულან. მათ შორის მომხდარი კონფლიქტის მიზეზები უცნობია. მათი კომპანიები ერთმანეთის კონკურენტები გახდნენ.

ადიდასისა და პუმას ურთიერთმტრობა იმ პერიოდში განსაკუთრებულად იგრძნობა მშობლიურ ქალაქში, სადაც ორივე მათგანს ჰყავს საკუთარი ფეხბურთის გუნდი, მათი თანამშრომლები დადიან სხვადასხვა გასართობ ადგილებში და შვილები სწავლობენ სხვადასხვა სკოლაში.

1949 წელს ადოლფი ქმნის პირველ რეზინის მოსახსნელშიპებიან ბუცებს. იგი აახლებს ძველ საქმიან ურთიერთობებს, რის შედეგადაც 1952 წელს ჰელსინკის ოლიმპიადაზე სპორტსმენები გამოდიან ადიდასის ბუცებით.

ოლიმპიადის შემდეგ ადოლფი იღებს გადაწყვეტილებას, ბუცების გარდა, მთელი სპორტული ეკიპირების წარმოების დაწყების შესახებ. თავდაპირველად ადიდასი სპორტული ჩანთებს უშვებს. ამის შემდეგ ადოლფის კომპანია ახალ პარტნიორთან - ტექსტილის ფაბრიკის მეკატრონესთან ვილი ზელტერნაიხთან ერთად იწყებს სახელოების გასწვრივ 3-ზოლიანი სპორტული კოსტუმების გამოშვებას, რომელიც მაღე ხდება პოპულარული.

1954 წელს ფეხბურთის მსოფლიო ჩემპიონატზე ადიდასის სპორტულ ფეხსაცმელში გამოწყობილი გერმანიის ნაკრები პირველად ხდება მსოფლიო ჩემპიონი. ამ გამარჯვებით ადოლფს სტადიონზე რეკლამის განთავსების იდეა უჩნდება. 1956 წელს იგი აფორმებს ხელშეკრულებას მელბურნის ოლიმპიური თამაშების დროს ადიდასის რეკლამის განთავსების თაობაზე, ამავე პერიოდში იწყებს სხვა ქვეყნებში ადიდასის წარმოებაზე ხელშეკრულებების გაფორმებას.

1960 წლის რომის ოლიმპიადაზე მძლეოსანი სპორტსმენების უმეტესობა საასპარეზოდ გამოდის ადიდასის სპორტულ ფეხსაცმელში. ასევე ხდება ტოკიოს ოლიმპიადაზეც. 1968 წლის მეხიკოს ოლიმპიადაზე ადიდასის აღჭურვილობით გამოსულმა სპორტსმენებმა აიღეს 37 ოქროს, 35 ვერცხლისა და 35 ბრინჯაოს მედალი.

1972 წელს ადიდასი ხდება მიუნჰენის ოლიმპიადის ტიტულოვანი სპონსორი.

1975 წელს ადოლფ დასლერი პირველი არამერიკელი "ამერიკული სპორტული საქონლის ასოციაციის" საპატიო წევრი გახდა.

1978 წელს ადოლფ დასლერის გარდაცვალების გამო კომპანიის ხელმძღვანელობა გადავიდა მისი მეუღლის - კატერინას ხელში.

კატერინა საკმაოდ კარგად ართმევს თავს ადიდასის ხელმძღვანელობას, რადგან მეუღლის სიცოცხლეში, წლების განმავლობაში მონაწილეობდა კომპანიის ადმინისტრაციული საკითხების განხილვასა და გადაწყვეტაში და ფირმაში არსებული ვითარების შესახებ საქმის კურსში იყო. 1984 წელს, კატერინას გარდაცვალების გამო, ადიდასის მმართველობა გადავიდა შვილის - ხორსტ დასლერის ხელში. მან 51 წლის ასაკში დაამთავრა სიცოცხლე.

ამის შემდეგ კომპანია გადავიდა დების ხელში, რომლებიც ვერ ერკვევიან ამ სფეროში და 1989 წელს ფრანგული კლუბის მფლობელს ბერნარდ ტაპს მიჰყიდეს ადიდასის აქციებს 80%.

იმ პერიოდში ადიდასი გამოვიდა მოდიდან და აღიქმებოდა, როგორც ძველი ბრენდი, რომელსაც იცვამდნენ მშობლები. ბაზარზე გამოჩნდა ახალი სპორტული ბრენდები, რომლებიც დიდ კონკურენციას უწევდნენ ადიდასს.

1993 წელს დაიწყო ადიდასის ახალი ისტორია.

პირველი, რაც ახალმა მენეჯერმა გააკეთა, გადაიბირა მრავალი საუკეთესო სპეციალისტი კონკურენტი ფირმებიდან (ნაეკი (Nike) და რეებოკი (Reebok)). ამასთან მან სპორტსმენების გარდა, ორიენტაცია აიღო ჩვეულებრივ მომხმარებელზე გათვლილ პროდუქციაზე და დაიწყო ადიდასის მაღაზიების ქსელის შექმნა და მათში ფირმის ინოვაციური პროდუქტის გაყიდვა.

1996 წელს ადიდასი, ისევე როგორც ადრე, იყო ოლიმპიური თამაშების გენერალური სპონსორი, რამაც ხელი შეუწყო პროდუქციის გაყიდვების 50% - ით ზრდას. მენეჯერების მხრიდან განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო თანამედროვე პროდუქციის შექმნას, რითაც კომპანიამ ახალგაზრდების დიდ სიმპათია დაიმსახურა.

1997 წელს ადიდასი ყიდულობს ზამთრის სპორტის პროდუქციის მწარმოებელ ფრანგულ კომპანია „სალომონს“, 2005 წელს ადიდას-სალომონი რიბოკის (Reebok) აქციების 100%-ს.

დღევანდელ დღეს ადიდასი ერთ ერთი უმსხვილესი სპორტული ბრენდია მთელს მსოფლიოში. ადიდასის კომპანია გამოირჩევა მომარაგების ჯაჭვის თავისებური სტრუქტურით.



მომარაგების ჯაჭვის სტრუქტურა:

1. აუთოსორსინგი - მსოფლიოს მასშტაბით 1200 დამოუკიდებელი საწარმო 63 ქვეყანაში აწარმოებს ადიდასის პროდუქციას და რეალობას უკეთებს მათ.
2. დომინანტური ლოკაციები: ჩინეთი, ინდოეთი, ინდონეზია, ვიეტნამი;
3. მომარაგების ჯაჭვი ხასიათდება გლობალურობითა და მრავალფეროვნებით, ადიდასის ბიზნესპარტნიორების რიგებში შეხედვით, როგორც ქარხნებს, ასევე ჩვეულებრივ რეალიზატორებს.

ადიდასი მუშაობს მიწოდების ორგვარი გზით: პირდაპირი და არაპირდაპირი უზრუნველყოფით.

პირდაპირი მიწოდების უზრუნველყოფის მოდელი (direct sourcing) გულისხმობს პირდაპირი ხაზის სახელშეკრულებო ურთიერთობას ძირითად მიმწოდებლებთან, რომელთა ზედამხედველობას ახორციელებს გლობალური ოპერაციების ჯგუფი.

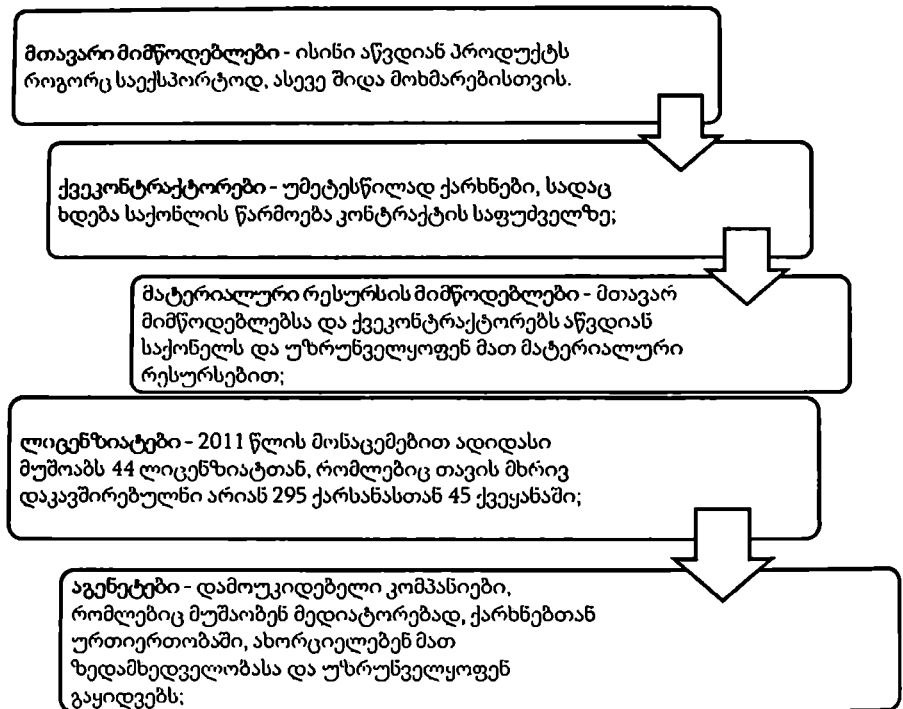
გლობალური ოპერაციების ჯგუფის უფლება-მოვალეობებია:

1. პროდუქტების განვითარება;
2. დისტრიბუცია;
3. კომერციალიზაცია;
4. საწარმოთა ზედამხედველობა.

არაპირდაპირი მიწოდების უზრუნველყოფის მოდელი (indirect sourcing)

არაპირდაპირი მიწოდების უზრუნველყოფა ხდება ლიცენზიატების მიერ, რომლებიც სახელშეკრულებო ურთიერთობით პირდაპირ უკავშირდებიან საწარმოს ან თავად ჰყავთ ქველიცენზიატები;

სქემა №2 - მიმწოდებელთა ტიპები



კითხვები და დავალებები

1. შეაფასეთ, ის გარემო და შიდა ორგანიზაციული ფაქტორები, რამაც ადიდასის პირველი საწარმოს წარმატება გამოიწვია.
2. შეაფასეთ ადიდასის მომარაგების ჯაჭვის სტრუქტურა
3. შეაფასეთ ძმების გადაწყვეტილება, როდესაც მოსახლეობაში პროდუქციის რეალიზაციის ნაცვლად უპირატესობას საფეხბურთო მატჩებზე მათ რეალიზება/რეკლამირებას მიანიჭეს.

თემა: კომპანია McDonald's-ის რესტორნების ქსელის ეფექტური და ეკონომიური მომარაგების ჯაჭვი

სასწავლო კურსები: მომარაგების ჯაჭვების მართვა, მომარაგების ჯაჭვების დაპროექტება, ლოგისტიკური მართვის სისტემები. ოპერაციათა მენეჯმენტი

კომპანია 1940 წელს დააარსეს მშენებელი დიკ და მაკ მაკდონალდებმა. პირველი რესტორანი გაიხსნა სან-ბერნარდინოში (კალიფორნია). 1954 წელს, რეი კროკმა მშენებელი მაკდონალდებისაგან შეიძინა ფრანჩაიზინგის ექსკლუზიური აგენტის უფლება. 1955 წელს კროკმა გახსნა McDonald's - ის პირველი რესტორანი ქალაქ დეს-პლეინში, ილინოისის შტატში. დღეს ეს რესტორანი კორპორაციის მუზეუმი. 1955 წელს კროკმა დაარსებულა კომპანია McDonald's System, Inc, ხოლო 1960 წელს მას ეწოდა McDonald's Corporation. 1961 წელს კროკმა შეიძინა კომპანიის მართვის ყველა უფლება.

2008 წლისათვის კორპორაციის ქსელში დასაქმებულთა საერთო რაოდენობამ შეადგინა 400 000 ადამიანი, ხოლო მოგება - \$23,5 მილიარდი. 2009 წელს კორპორაციის კაპიტალი შეადგენდა \$64,2 მილიარდს. კორპორაციის დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე და მთავარი მმართველია ჯეიმზ სკინერი, პრეზიდენტი - დონ ტომასონი.

2009 წელს, იენისში, McDonald's სავაჭრო ნიშნით მსოფლიოს 118 ქვეყანაში მუშაობდა 32 060 რესტორანი, რომელთაგან 14 000 აშშ-ში მდებარეობს. 25 578 რესტორანი იმართებოდა ფრანჩაიზინგის პრინციპით. რესტორნების ასორტიმენტი, ზომები და პორციის შედგენილობა მკვეთრად განსხვავდება სხვადასხვა ქვეყანაში. რესტორნების ასორტიმენტში შედის ჰამბურგერები (მ.შ. „ბიგ მაკი“), სენდვიჩი, კარტოფილი ფრი, დესერტები, სხვადასხვა სასმელი და ა.შ. ქვეყნების უმრავლესობაში მაკდონალდის რესტორნებში იყიდება ლუდიც. ადგილობრივი მოსახლეობის ინტერესებიდან გამომდინარე კორპორაციისათვის პრიორიტეტულია ადგილობრივი პროდუქტების გამოყენება. თითქმის ყველა პროდუქტი, რომელიც იყიდება მაკდონალდის ქსელში, წარმოებულია ადგილობრივ ბაზარზე. რესტორნებში ადგილობრივი პროდუქტების რაოდენობა მერყეობს 70%-დან 85%-მდე. კორპორაციის ერთ-ერთი კარგად განვითარებული პროექტია საყავეების ქსელი „McCafé“.

რუსეთში არის მაკდონალდის 261 რესტორანი. პირველი რესტორნის გახსნის დღეს, 1990 წლის 31 იანვარს, მას ეწვია 30 000 ადამიანი. უკრაინა იყო რიგით 102-ე ქვეყანა, სადაც გაიხსნა მაკდონალდის რესტორანი. აქ კომპანიის ქსელი ვითარდება 1997 წლის 24 მაისიდან. მოლოდინში ფუნქციონირებს მაკდონალდის 4 რესტორანი, ყველა მათგანი კომინიოვის ცენტრში მდებარეობს. ლატვიაში მაკდონალდის 8 რესტორანია, ყველა მდებარეობს რიგაში. ისრაელში ფუნქციონირებს მაკდონალდის 169 რესტორანი, ამ რესტორნებში განვითარებულია „მაკდრაივის“ სერვისი, ასევე შესაძლებელია WiFi-ის სარგებლობა. ესტონეთში არის მაკდონალდის 8 რესტორანი: 6 ტალინში, 1 ტარტუში და 1 ნარვაში. ბელორუსიაში მუშაობს მაკდონალდის 5 რესტორანია, ყველა მათგანი მინსკში. აზერბაიჯანშია მაკდონალდის 7 რესტორანი, ყველა ბაქოში მდებარეობს. საქართველოში ფუნქციონირებს მაკდონალდის 9 რესტორანი: 6 თბილისში, თითო-თითო ქუთაისში, ბათუმსა და ზუგდიდში.

McDonald's დღეს სწრაფი კვების რესტორნების უმსხვილესი ქსელია მსოფლიოში.

McDonald's წარმატების საიდუმლო (QSC&V - Quality, Service, Cleanliness & Value) ხარისხი, მომსახურების კულტურა, სისუფთავე და ხელმისაწვდომობა (ტერიტორიული, ფინანსური)

ბაზარზე ჩატარებული კვლევის თანახმად, სწრაფი კვების ობიექტებიდან ყველაზე წარმატებულად დასახელდა McDonald's.

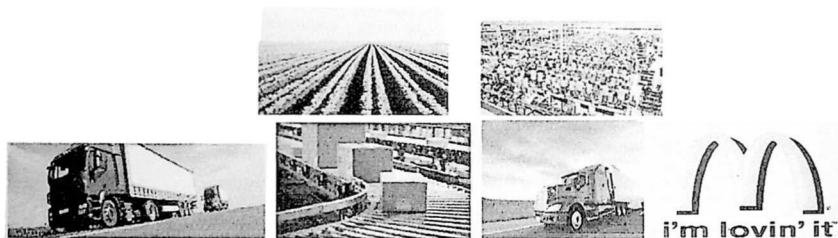
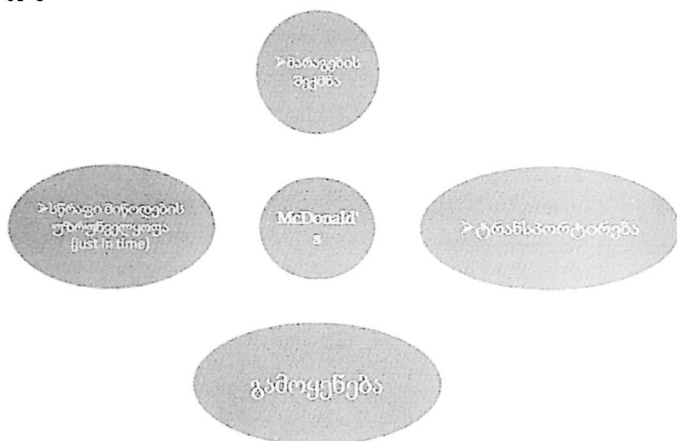
ოპერაციული სტრატეგიის განხორციელებისას მაკდონალდის იღებს გადაწყვეტილებებს შემდეგ საკითხებზე:

1. პროდუქტის დიზაინი და მომსახურება;
2. ხარისხის მართვა;

3. პროდუქტის მიწოდების ფორმა;
4. ადგილმდებარეობის სტრატეგია;
5. დიზაინის სტრუქტურა და სტრატეგია.

მომარაგების ჯაჭვი მოიცავს შემდეგ რგოლებს:

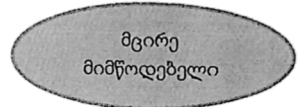
1. სწრაფი მიწოდების უზრუნველყოფა (just in time);
2. მარაგების შექმნა;
3. ტრანსპორტირება;
4. გამოყენება.



ზემოაღნიშნული რგოლების გავლის შემდეგ, აუცილებელი წინაპირობაა მომხმარებლისათვის პროდუქციის სწრაფი და მოხერხებული მიწოდება, რაც გულისხმობს ლოდინის რეჟიმის შემცირებას და რიგების ოპტიმალურ მართვას. ამ მიზნით მაკდონალდის რესტორების უმრავლესობაში შიდა სივრცე დაყოფილია 2 შეკვეთის და მიწოდების ზონებად. პირველ ზონაში მომხმარებელი აძლევს შეკვეთას და იხდის საფასურს, იღებს რიგის ნომერს და ინაცვლებს მეორე ანუ მოლოდინის ზონაში. მიუხედავად აღნიშნული სიახლისა, მაინც შეინიშნება რიგების მართვის სირთულეები, განსაკუთრებით პიკის საათებში.

McDonald's მუშაობს ორი სახის მომწოდებლებთან:

ძირითად მიმწოდებლებთან და მცირე მიმწოდებლებთან.



საწყობი

პროდუქციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ვინაიდან საქმე ეხება მალფუჭებად პროდუქტს, მნიშვნელოვანია დასაწყობებისა და შემდეგი რეალიზაციის პირობების მკაცრი დაცვა. სტატისტიკის მიხედვით, ზოგიერთ ქვეყანაში მაკდონალდის ყველა რესტორანი ერთ ქალაქშია თავმოყრილი. საქართველოში მაკდონალდის რესტორანს ვხვდებით, ოთხ სხვადასხვა ქალაქში, ესენია: თბილისი, ბათუმი, ქუთაისი, ზუგდიდი.

საწყობიდან პროდუქციის სწრაფი რეალიზაციისათვის მნიშვნელოვანია მათი წინასწარი მარკირება, რაც უნდა განხორციელდეს დასაწყობებამდე. პროდუქციის კლასიფიკაციის მრავალი მეთოდი არსებობს, მაგალითად, ვიზუალური, წერილობითი, განლაგებითი და სხვ.

კითხვები

1. კლასიფიკაციის რომელი მეთოდია უპირატესი ? დაასაბუთეთ პასუხი.
2. რა შეიძლება ყოფილიყო McDonald's-ის ლიდერობის მთავარი საიდუმლო?
3. რა ალტერნატიული საშუალება არსებობს რიგების ოპტიმიზაციისათვის ?
4. მაკდონალდის ტიპის ქსელისათვის რომელი ტიპის მიმწოდებელი არის უფრო მოხერხებული, ძირითადი მსხვილი მიმწოდებელი თუ მცირე ? რატომ ?
5. უნდა იყოს თუ არა მხოლოდ ერთი ძირითადი საწყობი? რა უპირატესობა და ნაკლი აქვს ერთ საწყობს?
6. მარკეტინგული შეცდომა თუ სტრატეგიული გადაწყვეტილება?

ლიტერატურა:

7. Essentials of Supply Chain Management, Third Edition, Michael H Hugos, 2011
8. <http://www.adidas-group.com/en/>
9. Production and Operations Management Manufacturing and Services, Eighth edition, Richard B. Chase, Nicolas J. Aquilano, F. Robert Jacobs, 2003.
10. Production and Operations Management Manufacturing and Services, Eighth edition, Richard B. Chase, Nicolas J. Aquilano, F. Robert Jacobs, 2003.
11. <https://www.scribd.com/doc/28339073/mc-donalds-supply-chain-management>
12. <http://marketrealist.com/2014/07/mcdonalds-may-reit-stock/>

Manana Maghradze
Manufacturing process management
Annotation

The case deals:

with the problems that the company –“Nichols Company”, founded by the graduates of the University of Arizona, faces. The difficulties were caused by the loss of customers, which was caused by not completing the order in the promised period of time. Large orders and the lack of availability of workers for overtime work led to increased costs for the company. At the

production meeting the NCO- steering group meeting raised the problems and their possible solutions.

with the workers in Japan, hired according to the principle "Life Rent". To support the workers by and by became burden for the companies. The mentioned principle required changes, and at the same time these changes should have been "painless" for the workforce and should not have caused a strike. Japan has changed the labor recruitment system, which was also spread in the United States.

The decisions will be discussed and assessed by students. Students will discuss the advantages and disadvantages of the new system and compare it to the old Japan "Life Rent" principle.

The Success of "Adidas"

Annotation

The case describes one of the largest and most successful companies in the world- "Adidas" and the history of its development. Years ago started a family business, started years before, earned its fame and reputation due to various marketing and financial calculations. The case tells the story of a business started by two German brothers which was divided between them as a result of disagreement and evolved in different ways.

Students will discuss and evaluate the factors of success and transforming a family production into a big business company.

The Effective and Economic Supply Chain of McDonald's

Restaurants Network

Annotation

McDonald's restaurants network has been existing since 1940 and its profit is increasing annually. All this was preceded by large and complicated way, withstood the challenges and overcame many obstacles. McDonald's success was stipulated by various factors. Defining chains of supply and operating strategy can be admitted as one of the main secrets of the company. Students will evaluate the main working principles of McDonald's and will discuss their efficiency and variety.

მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღება რაოდენობრივი ანალიზის საფუძველზე

ქვემოთ მოყვანილია მაგალითი, რომელშიც ორგანიზაციამ გამოიყენა წაუგებლობის წერტილის გამოთვლის მეთოდი გადაიარაღების დანახარჯების განსაზღვრისთვის.

საკვები და სასმელი „სამხრეთ-დასავლეთი უნივერსიტეტის“ ფეხბურთის მატჩებისთვის აშშ-ის ტეხასის შტატის ქ. სტეფენვილის „სამხრეთ-დასავლეთი უნივერსიტეტში“ (Southwestern University (SWU)) სწავლობს დაახლოებით 20,000 სტუდენტი. უნივერსიტეტი არის ამ პატარა ქალაქის შემოსავლის ძირითადი წყარო. შემოდგომასა და გაზაფხულზე იქ მყოფი სტუდენტების რაოდენობა უფრო მეტია, ვიდრე ძირითადი მაცხოვრებლებისა.

„სამხრეთ-დასავლეთი უნივერსიტეტს“ კარგა ხანია ჰყავს საკმაოდ ძლიერი ფეხბურთის გუნდი, რომელიც თამაშობს დიდი 11-ის კონფერენციის ლიგაში და შედის სტუდენტური გუნდების რეიტინგის პირველ ოცეულში.

რეიტინგში დიდი ხნის სასურველი პირველი ადგილის დაკავების მიზნით უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობამ 2010 წელს გუნდის უფროს მწვრთნელად დანიშნა ლეგენდარული ბო პიტერნო.

მიუხედავად იმისა, რომ რეიტინგის პირველი ადგილი კარგა ხანს მიუწვდომელი იყო, მატჩებზე მაყურებელთა რაოდენობა არ იკლებდა. პიტერნოს მოსვლამდე მატჩებზე დამსწრეთა საშუალო რაოდენობა 25 ათასიდან 29 ათასამდე მერყეობდა. ახალი მწვრთნელის ჩამოსვლის შესახებ განცხადების შემდეგ, საფეხბურთო სეზონის ბილეთების გაყიდვამ ათასობით მოიმატა. ქ. სტეფენვილი და „სამხრეთ-დასავლეთი უნივერსიტეტი“ ემზადებოდა უკეთესი მომავლისთვის!

მატჩებზე დამსწრეთა რაოდენობის ზრდას უნდა მოეტანა მეტი წარმატება ქალაქისა და გუნდისთვის. საჭირო იყო სტადიონის გაფართოება, დასაჯდომი ადგილების დამატება, ავტომობილების პარკინგის ფართობის გაზრდა, დამსწრეთა რიგების მოწესრიგებაზე ზრუნვა, ბილეთებისა და სხვადასხვა მომსახურების ფასების გადახედვა.

„სამხრეთ-დასავლეთი უნივერსიტეტის“ პრეზიდენტი დოქტორი მარტი სტარი ფიქრობდა არა მარტო იმ დანახარჯებზე, რაც შეიძლებოდა მოჰყოლოდა არსებული სტადიონის გაფართოებას ან ახლის აშენებას, არამედ იმაზეც, რა დაჯდებოდა არსებული მომსახურების სახეების გაუმჯობესება და მომსახურების დამატებითი სახეების შემოღება. იგი დარწმუნებული უნდა ყოფილიყო იმაში, რომ ყველა ჩასატარებელ სამუშაოზე დანახარჯები დაიფარებოდა მოსალოდნელი შემოსავლებით. შესაბამისად, მას სურდა, რომ პარკინგი, თვით ფეხბურთის მატჩები, საკვებისა და სასმელების (შემდეგში საკვები) გაყიდვა და ყველაფერი სხვა, გადაეყვია შემოსავლის წყაროდ.

თათბირზე, რომელზეც იხილავდნენ სტადიონის განახლების საკითხებს, სტარმა დაავალა სტადიონის მენეჯერს ჰანკ მადაქსს, შეემუშაებინა წაუგებლობის წერტილების ცხრილი და მოემზადებინა მონაცემები შესაძლო ყველა შემოსავლის წყაროს შესახებ.

სტარის თხოვნით მადაქსს შემდეგი თათბირისთვის უნდა წარედგინა მომსახურების წაუგებლობის წერტილების ცხრილი და ამასთან დაკავშირებული მონაცემები.

სხვა სამსახურების მენეჯერებთან და ხელქვეითებთან დისკუსიების შემდეგ, მადაქსმა შეადგინა ცხრილი, რომელშიც შედიოდა სავარაუდო გაყიდვის ფასები, ცვლადი დანახარჯების გაანგარიშება და 1 ერთეულის გაყიდვიდან მიღებული მოგების პროცენტი. მოცემული იყო აგრეთვე, მოსალოდნელი ჯამური მოგების პროცენტი, რომლის გამოანგარიშება ეყრდნობოდა ადრე არსებული გაყიდვების მონაცემებს.

მადოქსმა გამოიანგარიშა მუდმივი დანახარჯებიც, რომლებშიც სტადიონის პროპორციული წილი შეაფასა შემდეგნაირად: ხელფასები საკვებით მომსახურებისთვის \$100,000 (\$20,000 საკუთარ მოედანზე გამართული ყოველი ხუთი მატჩისთვის); დანახარჯები 2,400 კვადრატული ფუტი სტადიონისთვის - \$2 თითო კვადრატულ ფუტზე ყოველი მატჩზე; და 6-6 ადამიანი საინფორმაციო და სატელეფონო 6 კაბინაში 5 საათით, \$7 საათში თითოეულ ადამიანს.

აღნიშნული მუდმივი დანახარჯები პროპორციულად უნდა განაწილებულიყო თითოეულ პროდუქტზე, რომელსაც მიაწვდიდნენ მომხმარებელს. მაგალითად, უალკოჰოლო სასმელებიდან შემოსავალს უნდა დაეფარა მუდმივი დანახარჯების 25%.

ერეთულის დასახელება	ცვლადი მოგების გაყიდვის დანახარჯები ფასი პროცენტი ერთეულზე	
უალკოჰოლო სასმელები	\$1.50	\$0.75 25%
ყავა	2.00	0.50 25%
ჰოთდოგი	2.00	0.80 20%
ჰამბურგერი	2.50	1.00 20%
სხვა საკვები	1.00	0.40 10%

მადაქსს უნდოდა დარწმუნებული ყოფილიყო, რომ საკმარისი იქნებოდა და დაეკმაყოფილებდა პრეზიდენტ სტარს მისი წარდგენილი შემდეგი მონაცემები: - მუდმივი დანახარჯები, რომლებიც დაიფარებოდა თითოეული მატჩიდან შემოსავლით; - მუდმივი ხარჯების განაწილება თითოეული დასახელების პროდუქტზე; წაუგებლობის წერტილებში თითოეული დასახელების გაყიდული ერთეულების რაოდენობა - ე. ი. რამდენი უნდა გაყიდულიყო უალკოჰოლო სასმელი, ყავა, ჰოთდოგი, ჰამბურგერი და სხვა საკვები, რომ თითოეულ ამ დასახელებას დაეფარა მის პროცენტულ წილზე მოსული ფიქსირებული დანახარჯები; დოლარებში გამოსახული წაუგებლობის წერტილები თითოეული დასახელებისთვის; და რეალური გაყიდვების შეფასება თითოეული დამსწრე ადამიანის მიხედვით 60,000 და 35,000 დამსწრეზე გათვლით (სხვა სიტყვებით, მას უნდოდა სცოდნოდა, რამდენი დოლარი უნდა დაეხარჯა საკვებზე თითო დამსწრეს ერთ მატჩზე მის მიერ შემუშავებულ წაუგებლობის წერტილებში არსებულ პირობებში და იმ პირობებში, როდესაც დამსწრეთა რაოდენობა გაიზრდებოდა 60 ათასამდე). ინფორმაციის ეს ბოლო ნაწილი, მადაქსის აზრით, დაეხმარებოდა მას, გაეგო, რამდენად რეალური იქნებოდა მის მოდელში ჩადებული მოსაზრებები, როდესაც იგი ახლად მიღებულ ციფრებს შეადარებდა წინა სეზონების მონაცემებს.

ქვემოთ მოყვანილია რაოდენობრივი ანალიზის პროგნოზირების მეთოდი რადიოსადგურის ამინდის პროგნოზის სწორად მიწოდებისთვის.

სატელევიზიო არხის (WTVX, Channel 6) ამინდის პროგნოზი

აშშ-ის ორეგონის შტატის ქ. იუჯინში, რომელიც ცნობილია თავისი საფეხბურთო გუნდით, არსებობდა ადგილობრივი სატელევიზიო არხი (WTVX, Channel 6). სატელევიზიო გადამცემი სადგურის მფლობელი და ოპერატორი იყო ჯორჯ უილკოქსი, ორეგონის უნივერსიტეტის ფეხბურთის გუნდის (Ducks) ყოფილი მოთამაშე.

ქ. იუჯინში არსებობდა სხვა სატელევიზიო სადგურებიც, მაგრამ WTVX იყო ერთადერთი, სადაც ამინდის პროგნოზს გადასცემდა ამერიკის მეტეოროლოგიური საზოგადოების (AMS) წევრი. ყოველ საღამოს ჯო ჰამელი უნდა წარედგინათ, როგორც ქ. იუჯინის ამინდის პროგნოზის ერთადერთი წამყვანი, რომელიც იყო AMS-ს წევრი. ეს იყო ჯორჯის იდეა და იგი დარწმუნებული იყო, რომ ჯოს სტატუსი მისცემდა ხარისხის ნიშანს მის სატელევიზიო სადგურს და დაეხმარებოდა ბაზრის გადნაწილებაში.

გარდა იმისა, რომ ჯო იყო AMS-ს წევრი, იგი ყველაზე მეტი პოპულარობითაც სარგებლობდა ახალი ამბების გადამცემ ადგილობრივ პროგრამებს შორის. ჯო ყველანაირად ცდილობდა, რომ გამოენახა ინოვაციური გზები, რათა ამინდის პროგნოზი საინტერესო გაეხადა; ეს განსაკუთრებით ძნელი ხდებოდა ზამთრის თვეებში, როდესაც ამინდი თითქმის არ იცვლებოდა და ხშირად წვიმდა. ჯოს შემდეგი თვის პროგნოზი, მაგალითად, 70%-ის ალბათობით უშვებდა, რომ ყოველი დღე იქნებოდა წვიმიანი და ნებისმიერი დღის ამინდი (მზიანი, თუ წვიმიანი) სულაც არ არის დამოკიდებული წინა დღის ამინდზე.

ჯოს ამინდის პროგნოზის გადაცემების ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული სიახლე იყო პირდაპირ ეთერში კითხვა-პასუხის რეჟიმში მუშაობა. მას ტელეფონით უსვამდნენ კითხვებს, რასაც იგი ადგილიდანვე პასუხობდა. ერთხელ 10 წლის ბიჭუნამ იკითხა, რა იწვევდა ნისლს და ჯომ ძალიან კარგად და გასაგებად ჩამოუთვალა მას ნისლის გამომწვევი სხვადასხვა მიზეზი.

იყო შემთხვევებიც, როდესაც ჯო თავის პასუხებში შეცდომებს უშვებდა. მაგალითად, ერთ-ერთმა უფროსკლასელმა ჯოს ჰკითხა, რა შეიძლება ყოფილიყო ალბათობა იმისა, რომ შემდეგ თვეში (30 დღეში) წვიმიანი დღეების რაოდენობა იქნებოდა 15? ჯომ სწრაფად გააკეთა შემდეგი გამოთვლა:

$$(70\%) \times (15 \text{ დღე} / 30 \text{ დღე}) = (70\%) \times (1/2) = 35\%.$$

ჯო მალე მიხვდა, რას ნიშნავს, დაუშვა შეცდომა საუნივერსიტეტო ქალაქში. მან მიიღო 50-მდე ზარი უნივერსიტეტის მეცნიერების, მათემატიკოსებისა და სხვა პროფესორებისგან, რომლებიც ეუბნებოდნენ, რომ მან დაუშვა დიდი შეცდომა 15 წვიმიანი დღის პროგნოზის გამოთვლაში მომდევნო 30 დღისთვის. მართალია, ჯომ ბევრი ვერაფერი გაიგო იმ ფორმულებიდან, რომლებიც მას წარმოუდგინეს, მაგრამ მომავალი გადაცემისთვის მას აუცილებლად უნდა გამოენახა სწორი პასუხი შეცდომის გამოსასწორებლად.

ქვემოთ მოცემულია რაოდენობრივი ანალიზი ორ ცვლადს შორის კორელაციური კავშირის დამყარების შესახებ.

ჩრდილოეთი - სამხრეთის საპაერო ხაზი

2008 წელს აშშ-ის ორი საპაერო კომპანია „ჩრდილოეთის საპაერო ხაზები“ და „სამხრეთ-აღმოსავლეთის საპაერო ხაზები“ გაერთიანდა ერთ „ჩრდილოეთი -სამხრეთის საპაერო ხაზების“ კომპანიად, რომელიც სიდიდით მე-4 საპაერო კომპანია გახდა აშშ-ში. ახალმა კომპანიამ მემკვიდრეობით მიიღო, როგორც მოძველებული ბოინგ B727-300

თვითმფრინავების პარკი, ასევე სტეფან რუტი. სტეფანი იყო საჰაერო-სამხედრო ძალების ყოფილი მკაცრი მინისტრი, რომელიც გახდა კომპანიის ახალი პრეზიდენტი და დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე.

ფინანსურად მყარი კომპანიის ჩამოყალიბებისთვის, სტეფანის მთავარი საზრუნავი იყო ტექნიკური მომსახურების ხარჯები. საჰაერო ხაზების ინდუსტრიაში ითვლება, რომ საჰაერო ხომალდების ასაკთან ერთად იზრდება მათი ტექნიკური მომსახურების ხარჯებიც. მან მაშინვე შეამჩნია ის მნიშვნელოვანი განსხვავება, რომელიც არსებობდა, ერთის მხრივ, „ჩრდილოეთის საჰაერო ხაზებისა“ და, მეორეს მხრივ, „სამხრეთ-აღმოსავლეთის საჰაერო ხაზების“ ტექნიკური მომსახურების ხარჯების წინა პერიოდების ანგარიშებს შორის, როგორც B727-300 თვითმფრინავების კორპუსებისთვის, ასევე ძრავებისთვისაც. „სამხრეთ-აღმოსავლეთის საჰაერო ხაზების“ თვითმფრინავების პარკი უფრო ახალი იყო.

2008 წლის 12 თებერვალს სტეფანის ოფისიდან დაურეკეს პეგ ჯონსს, ვიცეპრეზიდენტს ოპერაციებისა და ტექნიკური მომსახურების დარგში და სთხოვეს, შეესწავლა აღნიშნული საკითხი. კერძოდ, სტეფანს უნდოდა გაეგო, არსებობდა თუ არა კორელაცია პარკის თვითმფრინავების საშუალო ასაკსა და უშუალოდ თვითმფრინავების კორპუსის ტექნიკური მომსახურების ხარჯებს შორის, ასევე არსებობდა თუ არა რაიმე დამოკიდებულება პარკის თვითმფრინავების საშუალო ასაკსა და უშუალოდ თვითმფრინავების ძრავების ტექნიკური მომსახურების ხარჯებს შორის.

26 თებერვალს პეგმა უპასუხა მოხსენებითი ბარათით, რომელსაც ერთვოდა ხსენებული დამოკიდებულებების რაოდენობრივი და გრაფიკული აღწერა.

თავიდან პეგმა დაავალა თავის თანამშრომლებს, დაედგინათ ჩრდილოეთისა და სამხრეთ-აღმოსავლეთის პარკების B727-300 თვითმფრინავების საშუალო ასაკი კვარტალის სიზუსტით; თითოეული თვითმფრინავის ექსპლუატაციაში გაშვების დრო მოქცეული იყო პერიოდში - 1993 წლის დასაწყისი - 1994 ბოლო. თითოეული პარკის საშუალო ასაკის გამოთვლა მოხდა შემდეგნაირად: ცალკეული პარკის თვითმფრინავების ექსპლუატაციაში ყოფნის ჯამური კალენდარული დღეების რაოდენობა დროის აღებული პერიოდისთვის გამრავლდა ერთ დღეში პარკის თვითმფრინავების ფრენის საათების საშუალო რაოდენობაზე იმავე პერიოდისთვის. მიღებული საათების რაოდენობა შემდეგ გაიყო ექსპლუატაციაში მყოფი თვითმფრინავების რაოდენობაზე. ასე განისაზღვრა პარკის თითოეული თვითმფრინავის საშუალო ასაკი.

ცალკეული პარკისთვის ერთ დღეში ფრენის საათების საშუალო რაოდენობის გამოთვლა მოხდა შემდეგნაირად: 2007 წლის 30 სექტემბრისთვის პარკის თვითმფრინავების ფრენის ჯამური რაოდენობა გაიყო პარკის ყველა თვითმფრინავის ექსპლუატაციაში ყოფნის დღეების ჯამურ რაოდენობაზე. სამხრეთ-აღმოსავლეთის თვითმფრინავების საშუალო დღიური ფრენის საათების რაოდენობამ შეადგინა 8.3 საათი, ჩრდილოეთის თვითმფრინავებისთვის - 8.7 საათი. ვინაიდან ყოველწლიური ტექნიკური მომსახურების დანახარჯების გამოთვლა სრულდებოდა პირველი კვარტალის ბოლოს, პარკის თვითმფრინავების საშუალო ასაკის გამოთვლა სწორედ დროის ამ პერიოდის გათვალისწინებით ხდებოდა.

აღნიშნული გამოთვლების შედეგები ცალკეული პარკისთვის მოცემულია შემდეგ ცხრილში. თვითმფრინავების კორპუსისა და ძრავას ტექნიკური მომსახურების ხარჯები ცხრილში დაწყვილებულია პარკის თვითმფრინავების საშუალო ასაკთან.

საკითხები და დავალებები

1. მოამზადეთ უნივერსიტეტის გუნდის საფეხბურთო სტადიონის გადაიარაღების ანგარიში მომდევნო თაობიზზე წარსადგენად ისე, როგორც ამას მოითხოვდა დოქტორი სტარი.
2. რისი ტოლია პროცენტული ალბათობა იმისა, რომ მომავალი 30 დღის (ერთი თვის) განმავლობაში 15 დღე იქნება წვიმიანი?
3. რას ფიქრობთ ჯოს იმ მოსაზრებაზე, რომლითაც მან გამოითვალა 1 თვის ამინდის პროგნოზი?
4. მოამზადეთ პეგ ჯონსის პასუხი სტეფან რუთისადმი.

„ჩრდილოეთი - სამხრეთი ავიახაზების“ მონაცემები B727-300 თვითმფრინავებისთვის

ჩრდილოეთის ავიახაზები				სამხრეთ-აღმოსავლეთის ავიახაზები		
წელი	კორპუსის მომსახურება 1 თვითმფრინ. (\$)	პრავის მომსახურება 1 თვითმფრინ. (\$)	თვითმფრინ. ასაკი (საათები)	კორპუსის მომსახურება 1 თვითმფრინ. (\$)	პრავის მომსახურება 1 თვითმფრინ. (\$)	თვითმფრინ. ასაკი (საათები)
2001	51.80	43.49	6,512	13.29	18.86	5,107
2002	54.92	38.58	8,404	25.15	31.55	8,145
2003	69.70	51.48	11,077	32.18	40.43	7,360
2004	68.90	58.72	11,717	31.78	22.10	5,773
2005	63.72	45.47	13,275	25.34	19.69	7,150
2006	84.73	50.26	15,215	32.78	32.58	9,364
2007	78.74	79.60	18,390	35.56	38.07	8,259

ლიტერატურა.

Quantitative Analysis for Management. Barry Render, Ralph Stair, Michael E. Hanna. 11th Edition. Pearson Education, Inc.

Aleksander abesadze

Using Quantitative Analysis for Managerial Decision Making Annotation

Food and Beverages at Southwestern University Football Games. When considering profit models, decision makers are often interested in the break-even point (BEP). The BEP is the number of units sold that will result in \$0 profits. An equation of the break-even point in units is determined as a function of the selling price per unit, fixed costs, and variable costs. In the case below is given an example of developing a break-even chart for sold food and beverages at Southwestern University football games in the case of the growth up in season attendance by 10,000 after reconstructing the university stadium.

WTVX was the only station located in university town of Eugene, Oregon that had a weatherperson who was a member of the American Meteorological Society (AMS). In the case below a one of the station's forecast for next month is given where the weatherperson made a

mistake in calculation of chances were of getting 15 days of rain in the next month (30 days). He had made a big mistake in computing the chances of getting 15 days of rain during the next 30 days. He was determined to find the correct answer and make a correction during a future broadcast.

North-South Airline. In the case given an example of regression analysis. Northern Airlines merged with Southeast Airlines to create the fourth largest U.S. carrier. The new North-South Airline inherited an aging fleet of Boeing 727-300 aircraft. There had been a significant difference in the reported B727-300 maintenance costs both in the airframe and engine areas between Northern Airlines and Southeast Airlines, with Southeast having the newer fleet. As for the question whether the average fleet age was correlated to direct airframe maintenance costs, and whether there was a relationship between average fleet age and direct engine maintenance costs.

ალექსანდრე აბესაძე

მენეჯერულ საქმიანობაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების უპირატესობები

ინფორმაციული ტექნოლოგიები წარმატებით გამოიყენება, როგორც მომსახურების სფეროში, ასევე წარმოებაში.

ქვემოთ მოყვანილია ორი მაგალითი მომსახურების სფეროდან. პირველი, როდესაც მომხმარებელთან მყისიერი კავშირი განაპირობებს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას და რესურსების დაზოგვას, და მეორე, როდესაც სპეციალური სოციალური ქსელის ორგანიზებით, მომხმარებელს შეუძლია მოიძიოს სახსრები ბიზნესის წამოწყებისთვის.

მოზილური კავშირგაბმულობის ქსელი აძლევს ჰანედას აეროპორტს კონკურენტულ უპირატესობას

ტოკიოში არის ორი კონკურენტი აეროპორტი - ნარიტას საერთაშორისო აეროპორტი (Narita International Airport (NIA)), სადაც ძირითადად სრულდება საერთაშორისო ფრენები, და ჰანედას აეროპორტი (Haneda Airport)), ძირითადად ქვეყნის შიგნით ფრენებისთვის. ჰანედას აეროპორტი დატვირთვის მიხედვით არის მსოფლიოს მეხუთე აეროპორტი, ის ემსახურება ადგილობრივ და საზღვარგარეთის 18 ავიახაზს და წელიწადში გადაჰყავს 60 მილიონი მგზავრი. მას მუდმივად უწევს მომხმარებელთა გამოწვევებზე რეაგირება. ჰანედას ლოგო - „შემოუფრინე მსოფლიოს“ (FLY TO THE WORLD იხ. სურ. 1) წარმოგვიდგენს მის სტრატეგიულ მიზანს - გახდეს მგზავრობის გლობალური საკვანძო აეროპორტი. ჰანედას მენეჯმენტი ყოველთვის მიილტვოდა იმისკენ, რომ მნიშვნელოვნად გაეფართოებინა საერთაშორისო ფრენები და მოეზიდა მეტი და მეტი მგზავრი, რითაც უშუალოდ ჩაერთო ნარიტას აეროპორტთან კონკურენტულ ბრძოლაში.

კონკურენტული საერთაშორისო ავიაციის ინდუსტრია

საერთაშორისო ავიაციის ინდუსტრია მთავარი ეკონომიკური ძალაა, ის მოიცავს დაახლოებით 2000 ავიახაზს, რომელსაც ემსახურება 23 ათასი თვითმფრინავი და 3700-ზე მეტი აეროპორტი. დიდი შემოსავალი მოაქვს როგორც აეროპორტებისა და ავიახაზებისთვის ჩატარებულ ოპერაციებს, ასევე მათთან დაკავშირებულ ისეთ დიდ ბიზნესსაქმიანობებს, როგორიცაა თვითმფრინავების წარმოება და ტურიზმი. მძაფრი კონკურენციაა არამარტო ავიახაზებს შორის, არამედ თვით აეროპორტებს შორისაც - სატრანზიტო და პირდაპირი ფრენებისთვის, ტვირთების გადაზიდვებისთვის, აეროპორტის მიერ გაწეული მომსახურების ხარისხი, ღირებულება და მისი მრავალფეროვნება გავლენას ახდენს მგზავრობის მიმართულების მიზიდველობაზე, რაც, თავის მხრივ, გავლენას ახდენს ბაზრის გადნაწილებაზე. ბაზრის მკვლევარები საკუთარ მომსახურებას თვლიან მნიშვნელობით მეორე ფაქტორად მგზავრის მიერ მიმართულების არჩევისთვის.

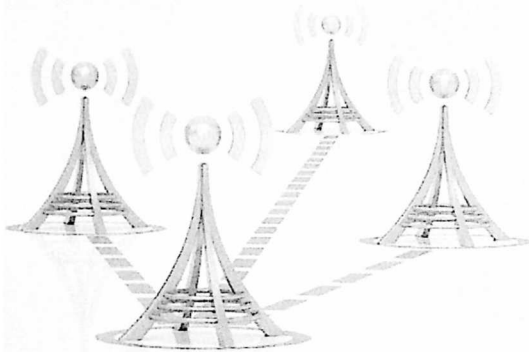


სურათი 1. ჰანედას აეროპორტმა მიიღწია კონკურენტულ უპირატესობას უმაღლესო კავშირგაბმულობის ქსელის დანერგვით, რითაც უშუალო კავშირი დაამყარა მგზავრებთან და გააუმჯობესა ბარგის ჩაბარება-მიღების საქმე. მისი ლოგოა „შემოუფრინე მსოფლიოს“.

ინვესტიცია მყისიერად დაკავშირებაში გამართლებულია

ტოკიოს საერთაშორისო აეროპორტის სატერმინალო კორპორაცია (Tokyo International Airport Terminal Corporation (TIAT)) პასუხისმგებელია ჰანედას აეროპორტის საერთაშორისო ტერმინალის ტექნიკურ გადაიარაღებასა და ფუნქციონირებაზე. კორპორაციისთვის ცნობილია, რომ მუდმივი მამოძრავებელი ინოვაციები და მგზავრების მომსახურების გაუმჯობესება წარმატების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია კონკურენტულ საავიაციო ინდუსტრიაში. კორპორაციამ გადაწყვიტა, უზრუნველყო მგზავრებთან მყისიერი დაკავშირება საერთაშორისო ტერმინალის მოსაცდელსა და გასასვლელ ზონაში. რატომ? იმიტომ, რომ, როდესაც რეისი აგვიანებს ან გადაიდება ან ხდება რაიმე სხვა სახის მოულოდნელი შემთხვევა, მგზავრებს განსაკუთრებით ესაჭიროება ინფორმაციის სანდო წყაროსთან დაკავშირება. ასეთ შემთხვევებში მათთვის მობილური ტელეფონებით ინფორმაციის მიწოდება ყველაზე სწრაფად წყვეტს პრობლემას. გარდა ამისა, მობილური კავშირის ქსელი აგვარებს ბარგის ჩაბარება-მიღების მენეჯმენტს, რითაც მცირდება ბარგის დაკარგვისა და მისი სხვა ადგილას მიტანის შემთხვევები.

ტოკიოს საერთაშორისო აეროპორტის სატერმინალო კორპორაციამ დაანერგა ჰიულეტ პაკარდის (HP) უმავეთულო კავშირგაბმულობის ქსელი. უსაფრთხო უმავეთულო ლოკალური კავშირგაბმულობის ქსელი (WLAN) ფარავს საერთაშორისო ტერმინალის დაახლოებით 150,000 კვადრატულ მეტრს. უმავეთულო მიღება-გადაცემის საკვანძო წერტილები, ტიპური როუტერები, წარმოადგენენ უმავეთულო ქსელის საბაზო სადგურებს (იხ. სურ. 2).



სურ. 2. ლოკალური უმავეთულო კავშირგაბმულობის

ქსელი (LAN) შეიქმნა მრავლობითი უმავეთულო მიღება-გადაცემის საკვანძო წერტილების საფუძველზე. ასეთი ქსელების უმრავლესობა აკმაყოფილება IEEE 802.11 სტანდარტს, რომელიც ცნობილია Wi-Fi სახელით. Wi-Fi კავშირი ემყარება ინფორმაციის რადიოსიხშირეებით გადაცემას.

იმ შემთხვევაში, თუ ერთი რომელიმე მიღება-გადაცემის საკვანძო წერტილი გაფუჭდა, ხდება მეორე ალტერნატიული წერტილის ავტომატური მოძებნა და კავშირის დაუყოვნებლივ აღდგენა. ასეთი კონფიგურაციას მინიმუმამდე დაჰყავს ქსელის მოცდენის დრო, აუმაჯობესებს უმავეთულო ქსელის სტაბილურობას და უზრუნველყოფს მგზავრებთან უწყვეტ კავშირს საერთაშორისო ტერმინალის მთელ ტერიტორიაზე. უმავეთულო კავშირგაბმულობის ქსელში ინვესტიციით ჰანედას აეროპორტის მენეჯმენტმა თავის სტრატეგიულ მიზანს მიაღწია საერთაშორისო ფრენების გაფართოების საქმეში.

გპირდება ფული ბიზნესის დაწყებისთვის? სცადე ქრაუდფანდიგი საიტზე kickstarter.com
გამოყენებული ტერმინები

ქრაუდფანდიგი (crowdfunding) - ახალი პროექტისთვის ფულის (კაპიტალის) მოძიების გზა, როდესაც უამრავ ხალხს (crowd) ინტერნეტის საშუალებით სთხოვენ შენატანების გაკეთებას ახალი პროექტისთვის. ეს არის დეცენტრალიზებული ფონდირება (peer-to-peer (P2P) funding). ინგლისურში ამ ტერმინს აქვს სხვა შესატყვისებიც - **crowdsourcing** (source წყარო) ან **crowdfinancing**.

Kickstarter - მსოფლიოში უდიდესი ქრაუთფანდინგის პლატფორმა შემოქმედებითი (კრეატიული) პროექტებისთვის.

პროექტის შემქმნელი - ადამიანი, რომელიც ავრცელებს განცხადებებს (პოსტებს) საკუთარი პროექტის შესახებ ვიდეოსაშუალებით და აღწერს თავის კონცეფციას,

kickstarter.com საიტზე მოუთითებს, რამდენი დოლარია საჭირო პროექტის განხორციელებისთვის.

მხარდამჭერი (backer) - ადამიანი, რომელიც იძლევა ფულს პროექტისთვის და თავს იზღვევს იმ ფინანსური ნდობის ვოტუმით, რომელიც აქვს პროექტს და მის შემქმნელს.

დაფინანსების მიზანი - ფულის ოდენობა, რომელსაც ითხოვს პროექტის შემქმნელი. თუ მიზანი არ იქნა მიღწეული, გარიგება უქმდება.

შესავალი

თუ გაქვთ ბრწყინვალე იდეა ფილმისთვის, მუსიკალური ალბომისთვის, ქუჩის მოხატვისთვის ან ტექნიკური მოწყობილობისთვის, სად უნდა იშოვოთ საწყისი კაპიტალი იდეის განსახორციელებლად? მინიშნება: არ ღირს ბანკის ვალის აღება, რომელიც ძვირი ჯდება და არც ისე ადვილია. არცთუ ისე ბევრი ფინანსური არჩევანი არსებობს იმ უამრავი მეწარმისა და ხელოვანისთვის, რომელთაც ესაჭიროებათ ფული და იძულებულნი არიან, უარი თქვან საქმის წამოწყებაზე სახსრების უქონლობის გამო.

ასე იყო მანამ, სანამ არ გაჩნდა ქრაუდფანდინგის იდეა. მარტივად რომ ვთვათ, ხალხი, რომელსაც ესაჭიროება ფული, ითხოვს ინვესტიციებს ფინანსური მიზნების მისაღწევად და აღწერს იმას, რას შექმნიან ამ მიზნების მიღწევის შედეგად: ინტერნეტის „მოქალაქეები“ - მასა. თავის მხრივ, ირჩევს, რომელ იდეას დაუჭიროს მხარი და რა თანხით.

Kickstarter არის მსოფლიოში უდიდესი ქრაუდფანდინგის საიტი შემოქმედებითი (კრეატიული) პროექტებისთვის. Kickstarter ისეთივეა ქრაუდფანდინგისთვის, რაც eBay აუქციონებისთვის. ეს ორივე არის ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) პლატფორმები, ფასის გადახდის სისტემით, რომლებთან მუშაობა სახალისოა და ისინი საკმაოდ პოპულარულია სოციალურ კომერციულ საიტებს შორის.

ქრაუდფანდინგის ხელსაყრელობა სახსრების მაძიებელ ხელოვანთა და მეწარმეთათვის

ქრაუდფანდინგი, როგორც დაფინანსების წყარო, მოიცავს ბანკებს, ოჯახებს, მეგობრებსა და სხვ. ქრაუდფანდინგს ესაჭიროება ისეთი IT პლატფორმა, რომელიც ადვილი გამოსაყენებელია დაფინანსებისთვის და მოძიებული სახსრების ონლაინთავმოყრისთვის.



ნახ. 1. kickstarter.com მეწარმეებისა და შემოქმედებითი ინდუსტრიის წარმომადგენლებისთვის უზრუნველყოფს ფულისადმი ონლაინწვდომას შემოქმედებითი და სამეწარმეო იდეების განსახორციელებლად.

პროექტის ნებისმიერი ავტორს, რომელსაც პროექტის შემქმნელს უწოდებენ, შეუძლია გამოაქვეყნოს სარეკლამო განცხადება (პოსტი) მთელი მსოფლიოს პოტენციური მხარდამჭერებისთვის Kickstarter.com საიტზე. ყოველ კვირას, ათეულ ათასობით ადამიანი საერთო ჯამში, როგორც წესი, აკეთებს \$1-დან \$1,000 ათასამდე ინვესტიციას ფილმებში, ხელოვნებაში, ტექნოლოგიებში, დიზაინში, საკვებში, გამოცემლობებში და სხვა შემოქმედებით (კრეატიულ) პროექტებში. მასა წყვეტს, რომელ პროექტში ღირს საინვესტიციო თანხის ჩადება. პროექტის შემქმნელი ინარჩუნებს 100%-იან მფლობელობას და კონტროლს თავის სამუშაოზე. სურ. 2-ზე ნაჩვენებია ქრაუდფანდინგის მუშაობის პროცესი Kickstarter-ზე.

პროექტის შემქმნელები ვებსაიტზე წარმოადგენენ საკუთარ პროექტებს, აღწერენ მათ და მიუთითებენ პროექტისთვის საჭირო თანხას. ადგენენ თანხის მიღების გადას.

ვებსაიტის ვიზიტორები აკეთებენ ინვესტიციებს.

ყოველი შენატანი მუშავდება, როგორც ფინანსური ტრანზაქცია. შეტანილი თანხები ჯდება მხარდამჭერის ამაზონის ანგარიშზე, სადაც ისინი ინახება პროექტის დასრულების ვადამდე.

თუ პროექტის მიზნები მიღწეულ იქნა, პროექტის შემქმნელი იღებს ფულს თავის საბანკო ანგარიშზე. ამაზონის გადასადის სერვისიდან¹, როგორც ელექტრონული დაფინანსების ტრანსფერი (ETF), თანხას აკლდება Kickstarter-ის გადასახადი 5% და 3%-დან 5%-მდე ამაზონის გადასახადი.

თუ პროექტის მიზნები არ იქნა მიღწეული პროექტის დასრულების ვადამდე, ყველა შენატანი სრულად უბრუნდება მხარდამჭერებს. გადასახადების გადახდა არ ხდება.

ნახ. 2. ქრაუდფანდინგის პროცესი.

სოციალური კომერცია და წახალისების საშუალებები

Kickstarter-ს იძლევა პლატფორმას და ანგარიშსწორების სისტემას, რითაც ადამიანებს შეუძლიათ დაამყარონ ერთმანეთთან უშუალო კომერციული ურთიერთობები - სოციალური კომერცია. მხარდამჭერებს სთავაზობენ გააზრებულ წახალისების სისტემას და ექსკლუზიურ წევრობას, რაც ერთობლიობაში ქმნის სოციალური კომერციის *ფორუმს*. ქვევით მოყვანილია ორი მაგალითი.

1. ორმა ოც წელს გადაცილებულმა კალიფორნიელმა სადიზაინო საქმის სტუდენტმა, ჯესი ჯენეტმა და სტეფან ალგულვანტმა, ჩადეს \$12,000 ქსოვილების ახალი ტექნოლოგიით მოხატვის კომპანიის Lumi Co.-ს დასაფუძნებლად. მათ ეს თანხა გაზარდეს \$13,597-მდე მხარდამჭერების მეშვეობით. იმისათვის, რომ მხარდამჭერებს გაეღოთ \$500 ან მეტი, სტუდენტებმა წახალისების მიზნით მათ შესთავაზეს ტყავის კონვერტებში ჩადებული პერსონალური მოწვევა ლოს-ანჯელესში გამართულ წვეულებაზე, რომელიც მიძღვნილი იყო მოდურ

ტანსაცმლის ხაზის გახსნისადმი, აგრეთვე მათი საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის ექსკლუზიური დაგზავნა და სპეციალური ფასდაკლებები.

2. TikTok და LunaTik საათების სამაჯურებმა iPod nano (Apple-ის მეოთხე ციფრული აუდიოპლეერი) გადააქციეს სენსორულ მაჯის საათად. პროექტის შემქმნელები ითხოვდნენ \$15,000; ეს თანხა გაიზარდა თითქმის \$1მილიონამდე 13,512 მხარდამჭერის მეშვეობით. იმ მხარდამჭერებს, რომლებიც გაიღებდნენ \$500-ს, წახალისების მიზნით სთავაზობდნენ LunaTik-ის Kickstarter-ის ვარიანტს, რომელშიც შედიოდა 8GB iPod Nano, დიზაინერ სკოტ ვოლტერის ლაზერით ამოტიფრული ხელმოწერით. ამჟამად ეს პროდუქტი იყიდება Apple-ის სავაჭრო წერტილებში.

Kickstarter-ის 2012 წლის ანგარიშის მიხედვით, 2011 წელს მხარდამჭერებმა გაიღეს \$100 მილიონი, რომელთაგან \$84 მილიონი მოხმარდა განხორციელებულ პროექტებს, ფილმების და მუსიკის პროექტებს მოხმარდა ყველაზე მეტი. \$32 მილიონზე მეტი ჩადიო ფილმებისა და ვიდეოების 3,284 წარმატებულ პროექტში. 2011 წლის ეს მონაცემები 3-ჯერ აღმატებოდა 2010 წლის მონაცემებს.

ქრაუდფანდინგი - შემოქმედებითი მრავალმხრივი IT გადაწყვეტა

ქრაუდფანდინგი - მრავალმხრივი სოციალური ქსელი, რომელშიც გაერთიანებულია ელექტრონული კომერცია, ფინანსური და ანგარიშსწორების სისტემები, პასუხობს თანამედროვე ბაზრის მოთხოვნებს. Kickstarter და ქრაუდფანდინგის სხვა პლატფორმები ხელს უწყობს ეკონომიკურ ზრდას და გვევლინება პროექტების შემქმნელების ძლიერ მხარდამჭერ საშუალებებად მთელ მსოფლიოში. წარმოების სფეროში ERP სისტემების სწორი კონფიგურაციის შერჩევითა და დანერგვით შესაძლებელია მუდმივი ხარჯების შემცირება.

ქვემოთ მოცემულია ამის ორი მაგალითი - დანერგვის საკითხები მცირე და საშუალო ბიზნესში.

ABC კავშირგაბმულობის კომპანიაში (ABC communication Ltd.) ERP სისტემის დანერგვის ისტორია

ABC კავშირგაბმულობის კომპანია (ABC communication Ltd.) არის კავშირგაბმულობის კომპიუტერული სისტემების მიმწოდებელი. მისი წლიური ბრუნვა შეაგნეს £30 მილიონს, დაქირავებული მუშახელის რაოდენობა არის 200. მას უკავია მძლავრი გლობალური პოზიცია ევროპასა და ავსტრალიაში ინტეგრირებული ქსელური პროდუქციის ბაზარზე. კომპანია სწრაფად ვითარდებოდა და მალევე შეიძინა იმავე პროდუქციის სხვა მიმწოდებელი კომპანია. ყოველივე ამის გამო კომპანიის დირექტორებმა გადაწყვიტეს, დაენერგათ ERP სისტემის პროგრამული პაკეტი, რათა მოეხდინათ შიდა ოპერაციების რაციონალიზაცია და გაუმჯობესებინათ უკვე საკმაოდ გართულებული მარაგების მართვა. 1998 წელს კომპანიამ განსაზღვრა ის ძირითადი პროცესები, რომელთა ავტომატიზაციაც უნდა მომხდარიყო ERP სისტემის პროგრამული პაკეტით. შემდეგი მიზნობრივი ფუნქციების საფუძველზე:

1. ახალი პროდუქციის გაშვების მხარდაჭერა ევროპისა და გაერთიანებულ სამეფო ბაზრებზე;
2. „სრულყოფილი ბიზნესის“ (Business Excellence) სტრატეგიის დანერგვა;
3. ოპერაციების ინტეგრირება ახლად შეძენილ კომპანიასთან (DEF Ltd);

4. სრული შესაბამისობა მესამე ათასწლეულის მოთხოვნებთან.

ERP სისტემის დანერგვის სხვა მიზნები მოიცავდა აგრეთვე მონაცემთა ბაზებისადმი უკეთეს წვდომასა და მონაცემებზე მუშაობის გაადვილებას შეკვეთების შესრულებისა და მიწოდების პროცესში, ოპერაციების დანახარჯების შემცირებას, გაზრდილ მონაცემებთან და კომპანიის მომავალ ბიზნესსაქმიანობასთან უკეთ გამკლავებას.

პროექტის დაწყებამდე ღირებულებებმა დათქვეს აგრეთვე, რომ ERP სისტემა უნდა ამოქმედებულიყო არა უგვიანეს 1999 წლის მაისის დასასრულისა (ე. ი. პაკეტი უნდა შეერჩიათ და დანერგათ 7 თვეში) კომპანიის სათავო ოფისში და არა უგვიანეს 1999 წლის სექტემბრის დასასრულისა - კომპანიის სხვა სამუშაო ადგილებში.

ERP-ს დანერგვა იყო კომპლექსური საქმიანობა, ვინაიდან კომპანიაში არსებული და აუცილებელი კომპიუტერული პროგრამების გარკვეული ნაწილის ჩანაცვლება შეუძლებელი იყო და მოითხოვდა მათ ERP პაკეტთან ინტეგრირებას. იმისათვის, რომ ჩატუელიყვნენ შეზღუდულ ვადებში, არ უნდა მომხდარიყო არჩეული პაკეტის არავითარი მოდერნიზაცია ან გადაკეთება. ამის გამო, პაკეტის შერჩევის პროცესი მიმართული იყო იმისკენ, რომ ეპოვათ „ყველაზე უკეთ მორგებული“ ვარიანტი, რომლის ფუნქციური შესაძლებლობები უმაღლეს შემთხვევაშიც იქნებოდა მიმდინარე ბიზნესპროცესებს, ან დაეყვანათ ეს ბიზნესპროცესები ERP პაკეტთან მოსარგებ პროცესებად და რაც შეიძლება სწრაფად დაენერგათ ისინი ABC-ში. რამდენადაც შესაძლებდნენ, პროექტში უნდა გაეთვალისწინებინათ პროცესების მოძიება და დაუკითხავად კოპირება ისე, რომ არ დაერღვიოთ აკრედიტაციის ISO 9000 სტანდარტის მოთხოვნები.

ერთთვიანი მოლაპარაკებების, სხვადასხვა პაკეტების დემონსტრირებისა და მათი მუშაობის გამოცდის შემდეგ, არჩეულ იქნა ერთ-ერთი ცნობილი ERP პაკეტი და მომწოდებელი შეუდგა მის დანერგვას, დასჭირდა ოთხი თვე, შესაბამისი აპარატურის შეძენის მომენტიდან იმ დრომდე, როდესაც კომპანიის 32-მა მომხმარებელმა შეძლო სისტემასთან მუშაობა. კიდევ ერთი თვე დასჭირდა სისტემის ყველა ფუნქციური შესაძლებლობის ათვისებასა და მუშაობაში ჩართვას, ამ დროის ძირითადი ნაწილი მოხმარდა ტრენინგებს. ამრიგად, მენეჯმენტის მიერ დასაწყისში დასახული მიზნები მიღწეულ იქნა გართულებების გარეშე და პროექტით გათვალისწინებული სამუშაოები მიმდინარეობდა წინასწარ შედგენილი გრაფიკის სრული დაცვით.

მენეჯმენტმა თანამშრომლებთან ერთად ჩაატარა შემაფასებელი განხილვები და პროექტის დასასრულს მომხმარებლებმა და მენეჯერებმა გამოთქვეს სრული კმაყოფილება სისტემის მიმართ. განისაზღვრა ის სასარგებლო მომენტები, რაც განაპირობა ERP პაკეტის დანერგვამ, კერძოდ:

1. გაიზარდა მოქნილობის დონე მუშაობაში;
2. გაუმჯობესდა ბიზნესმიდგომა მომხმარებელთა დამოკიდებულებაში;
3. გაიზარდა თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტიანობა, რაც გამოიხატა იმაში, რომ იგივე რაოდენობის შემსრულებლებმა შეძლეს უფრო მეტი მოცულობის სამუშაოს შესრულება;
4. გაუმჯობესდა ურთიერთკავშირი გამყიდველებსა და მიმწოდებლებს შორის;
5. შემცირდა შეცდომების რაოდენობა;
6. გაუმჯობესდა მარაგების მართვის საქმე;
7. გაადვილდა ინფორმაციისადმი წვდომა;
8. გაუმჯობესდა გაყიდვების მხარდაჭერის საქმე.

მენეჯერების გამოკითხვამ გამოაშკარავა ERP სისტემების დანერგვის სარგებლობის ის დამატებითი მხარეებიც, რომელიც მიიღეს სხვა ორგანიზაციებმა. პროგრამული

პაკეტის ძირითად შესაძლებლობებს შორის განსაკუთრებით აღინიშნა კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი ყველა სახის ანგარიშების ავტომატური გენერირების მაღალი დონე. კომპანიების მაღალი დონის ხელმძღვანელებმა არარაოდენობრივი ტერმინებით შეფასებისას კმაყოფილებით აღნიშნეს, რომ ERP სისტემების დანერგვით გაუმჯობესდა მომხარებლის მოთხოვნებზე დროული რეაგირების ხარისხი.

პროექტის კიდევ ერთი საინტერესო ასპექტი იყო ის, რომ კომპანიის ბუღალტერი დაინიშნა პროექტის ხელმძღვანელად მისი განხორციელების პროცესში. მანამდე ABC-ში ამ მენეჯერს არ აკისრებდნენ რაიმე განსაკუთრებულ პასუხისმგებლობას საინფორმაციო სისტემებთან მუშაობაზე, რამაც პირველ პლანზე წამოიწია პროექტის დაწყებისთანავე. ეს მიუთითებს იმაზე, რომ ERP სისტემებისადმი სწრაფვა ყოველთვის არ მოდის საინფორმაციო სისტემების სფეროდან და რომ წამყვანი სამსახურების მოთხოვნებმა შეიძლება განაპირობოს ERP სისტემების დანერგვის აუცილებლობა. პროექტის განხორციელების შედეგად ბუღალტერმა შეიძინა მაღალი სტატუსი და დიდად შეუწყო ხელი პროექტის წარმატებით დასრულებას.

ERP სისტემის მორგება გინესის (Guinness) ლუდსახარში კომპანიის საწარმოო პროცესებისთვის

ERP სისტემის ეფექტიანად გამოყენებისთვის ხშირად აუცილებელი ხდება კომპანიაში ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება და პერსონალის გადამზადება ან შეცვლა. ეს ცვლილებები მოიცავს შემდეგს:

1. ბიზნესსტრატეგიისა და მიზნების ჩამოყალიბებას;
2. ERP სისტემის ინტეგრირებას ბიზნესპროცესებთან, აგრეთვე, საწარმოო ტექნოლოგიურ პროცესებთან;
3. საშტატო ცვლილებების განხორციელებას - პერსონალის გადამზადებას ან შეცვლას.

ასეთი მიდგომა წარმატებით იქნა გამოყენებული გინესის ლუდსახარში კომპანიაში. გინესი არის ბრიტანული მსხვილი ალკოჰოლური სასმელების Diageo-ს განშტოება; ეს უკანასკნელი ჩამოყალიბდა 1997 წელს გინესისა და ინგლისის საკვებისა და სასმელების კონგლომერატის Grand Metropolitan-ის გაერთიანების შედეგად. გინესს თავისი პროდუქცია გააქვს 150 ქვეყნის ბაზრებზე. მისმა წლიურმა ბრუნვამ 2000 წელს £2.5 მილიარდი შეადგინა.

ლოჯისტიკის (მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის) გაუმჯობესების, გაყიდვების მოცულობის გაზრდის, სახსრების უკეთესად გამოყენების, ახალი პროდუქციის გაყიდვების გლობალიზაციის, აგრეთვე, მარაგებისა და კლიენტებთან ურთიერთობის ხარჯების შემცირების მიზნით, კომპანიის ხელმძღვანელებმა გადაწყვიტა, განეხილებინა და დაენერგა მთავარი ბიზნესპროცესები და ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) სისტემები თავის ხუთ სავაჭრო განყოფილებაში.

საჭირო გახდა ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება, ვინაიდან საკმაოდ განვალკვებული იყო კომპანიის ბიზნესის სახეები, რომელთა წარმართვა მიმდინარეობდა გლობალური მასშტაბით საკუთარი IT სამსახურებით, სისტემებითა და პროცესებით. მართალია, IT არქიტექტურა და კომპიუტერული ინფრასტრუქტურა რეგიონების მასშტაბით ელექტრონული ფოსტისა და დესკტოპებისთვის შეიძლება ყოფილიყო საერთო, საბაზო კომპიუტერული პროგრამები კი სულ სხვადასხვა. მაგალითად, ირლანდიაში იყენებდნენ სამართლის ბევრ პროგრამას, ევროპაში კი - უფრო მეტ ლოკალური შესყიდვების პაკეტებს. გარდა ამისა, განსხვავებული მიდგომები

ჰქონდათ SAP R/3 კომპიუტერული სისტემის შერჩევისას იმ-ERP პლატფორმებისთვის, რომლებიც დანერგული იყო 1997-1999 წლებში.

1998 წლის თებერვალში გინესმა გაუშვა „ინტეგრირებული ბიზნესპროგრამა“, რომელსაც მოჰყვა ერთწლიანი SAP R/3-ის დანერგვის სამუშაოები გაერთიანებულ სამეფოსა და ირლანდიაში, ამოქმედდა აგრეთვე „მომხმარებლის შეკვეთის შესრულების“ მოდული და ყველაფერი ეს დამთავრდა 1999 წლის ნოემბერში. 2000 წელს ორივე ამ პროდუქტის გამოყენება დაიწყო აშშ-ში და სხვა ქვეყნებშიც.

გინესი იყენებდა Druid-ის R/3 მაღალეფექტიან კონსტრუქტორს ფინანსებისთვის, გაყიდვებისა და ოპერაციების დაგეგმვისთვის, მომარაგებისთვის, მომხმარებლის შეკვეთების შესრულებისა და მზა პროდუქციის მიწოდებისთვის. მაგრამ, გინესისთვის აგრეთვე აუცილებელი იყო, დაენერგა პროგრამული სისტემები საქმეთა წარმოებისთვის, მონაცემთა საცავისთვის, გართულებული მიწოდების ჯაჭვის პრობლემისთვის. გარდა ამისა, საჭირო იყო სამართლის პროგრამული სისტემების ინტეგრირებაც. გადაწყდა, აგრეთვე, მეწარმეობის მოგების ოპტიმიზაციის პროგრამული საშუალება Manugistics-ის გაგრძელებაც.

გინესმა შეცვალა თავისი ორგანიზაციული არქიტექტურა საერთო გამოყენების მოდელით. მაგალითად, ფინანსური განყოფილება უნდა მომსახურებოდა ყველა იმ სასამსახურო ერთეულს, რომელსაც ეს ესაჭიროებოდა. მოხდა მომხმარებლებთან ურთიერთობის ოფისების ცენტრალიზაცია, რის შემდეგ მათი მუშაობა გაუმჯობესდა; ამ ოფისებისთვის საკმარისი აღმოჩნდა კორპორაციული IT-ს მხოლოდ ერთი ფუნქცია, რომელშიც პროგრამული სისტემის მხოლოდ ზოგიერთი ინფრასტრუქტურისა და პროგრამული მოდულისთვისაა გათვალისწინებული ოფისების დეცენტრალიზაცია.

გინესმა მიზნად დაისახა, განეხორციელებინა ERP-ს დანერგვა. ამისთვის მას უნდა განეხორციელებინა რადიკალური ორგანიზაციული ცვლილებები, პერსონალის სათანადო მომზადება, პროცესებში ცვლილებების შეტანა. ეს ყველაფერი უნდა გაკეთებულიყო IT-ს ბაზისის, მისი ორგანიზებისა და მართვის რესტრუქტურისაგანსთან ერთად.

გინესის მენეჯმენტმა გამოყო ERP-ს წარმატებით დანერგვისა და გამოყენების შემდეგი ფაქტორები:

1. პროექტზე მომუშავე გუნდმა, რომელშიც არ შედიოდა ძირითადი პერსონალის არცერთი წარმომადგენელი, მოიცვა გლობალური ბიზნესის ყველა ნაწილი;
2. პროექტის მიმდინარეობის შესახებ დეტალური ინფორმაციის მიწოდება ხდებოდა აქციების ყველა მფლობელისთვის, რითაც იზრდებოდა პროექტით მათი დანერგვები;
3. ხორციელდებოდა ძლიერი ვერტიკალური ხელმძღვანელობა;
4. ფოკუსირება ხდებოდა ბიზნესზე მთლიანად და არა მხოლოდ ERP-ს დანერგვაზე. მაგალითად, გაითვალისწინეს რეგიონული კულტურის საკითხები, უსაფრთხო და საიმედო ქსელებისა და IT განყოფილებების შექმნა, ცვლილებების დანერგვის სისწრაფის უზრუნველყოფა.

ERP-ს დანერგვის ზოგიერთი სამომავლო ასპექტი მოითხოვდა გარკვეულ მოქნილობას. ცალკე საკითხად გამოიყო სამუშაოების ჩატარება შორეულ აღმოსავლეთსა და აფრიკაში. აღმოჩნდა, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში უკეთესი იყო ლოკალიზაციის პრინციპის გამოყენება. მაგალითად, ირლანდიაში პაბების უმრავლესობა იმართება ცალკეული მფლობელების მიერ, განსხვავებით ინგლისისგან, სადაც მფლობელებს აქვთ დიდი ქსელები და მმართველობა ცენტრალიზებულია. ეს კი ნიშნავს, რომ მათი შეკვეთის შესრულების პროცესები განსხვავებულია, ირლანდიაში არ ხდება SAP R/3-ის

ექსკლუზიური გამოყენება. აქ უფრო იყენებენ Siebel-ის მომხმარებელთან ურთიერთობის მენეჯმენტის (CRM) კომპიუტერულ პროგრამებსა და ინტერფეისს.

კითხვები

1. რა გავლენას ახდენს უმაღლესი ლოკალური კავშირგაბმულობის ქსელი მგზავრთა მომსახურებაზე ჰანედას აეროპორტში?
2. როგორ შეუძლია უმაღლესი კავშირგაბმულობას, შეამციროს მგზავრთა მომსახურების ხარჯები იმ ავიახაზებისთვის, რომლებიც იყენებენ ჰანედას აეროპორტის საერთაშორისო ტერმინალს?
3. რაში მდგომარეობს ქრადფანდინგის ხელსაყრელობა დამწყები მეწარმეებისთვის?
4. რა მახასიათებლებმა მისცა Kickstarter-ს სოციალური კომერციის საიტის სახე?
5. როგორი ტიპის მეწარმეობაში (მცირე, საშუალო, მსხვილი) შეიძლება დაინერგოს ERP სისტემები?
6. რა ვადებში შეიძლება დაინერგოს ERP სისტემები და რაზე დამოკიდებული ეს ვადებია?
7. რატომ მოინდომა გინესმა ERP სისტემის დანერგვა?
8. რამ უზრუნველყო გინესში ERP სისტემის წარმატებით დანერგვა და გამოყენება?

გამოყენებული ლიტერატურა.

Information Technology for Management. Efraim Turban, Linda Volonino, Gregory R. Wood. 9th Edition. John Wiley & Sons, Inc.

Information Technology for Management. Efraim Turban, Linda Volonino, Gregory R. Wood. 9th Edition. John Wiley & Sons, Inc.

<http://www.geocities.ws/rapportaim/pdf/Adam.pdf>

Information Technology for Management. Efraim Turban, Linda Volonino, Gregory R. Wood. 9th Edition. John Wiley & Sons, Inc.

wps.pearsoned.co.uk/wps/media/objects/1060/1085666/ch10_case03.doc

Aleksander abesadze Advantages of Information Technology Usage in Management Annotation

Mobile Network Gives Haneda Airport Its Competitive Edge. Managers decided to provide instant-on connectivity to travelers in the international terminal lounges and departure zones. Then they implemented a wireless network infrastructure from HP. Mobile networks support baggage management, which has reduced lost or misdirected luggage.

Need Money for Startup? Try Croudfunding at kickstarter.com Kickstarter's funding is based on the idea that if you fund your project COMPLETELY, you get your money and the donors get their rewards, but if your funding is not totally successful, nobody gets anything and no credit cards are charged. Many Kickstarter projects reach their funding goal at the very last second, and the success of these campaigns can often be attributed to the pressure of all-or-nothing funding.

ERP Implementation at ABC Communication Ltd. ABC communication Ltd. is a global supplier of communication software. The company has established a strong global position Europe and Australia in integrated network products. As the company continued to expand rapidly and acquired another company supplying complementary products, the Directors decided that an ERP packages should be purchased to rationalize internal operations and help the increasingly complex management of inventory. The main management targets were: a) Support or the launch of new

products on European and UK markets; b) Integration of operations with DEF Ltd., the newly acquired company; c) Full compliance with the requirements of new Millennium.

Managing global change at Guinness. In 1997 Guinness embarked on a three-year programme of business transformation referred to as the Integrated Business Programme (IBP). This change would impact on 10,000 employees in five areas of the £2.2 billion business – Ireland, the UK, Europe, the US. Guinness centred on five processes: finance, sales and operations planning, procurement, customer order fulfilment and product supply. Guinness chose SAP R/3 which was feeding the company's SQL Server data warehouse, and give them a consistent picture of production, finance and sales reporting.

მაგალითები სასწავლო კურსებისათვის - „ინოვაციათა მარკეტინგი და მენეჯმენტი, მარკეტინგის კონცეფცია“

1. ელექტროორღანების წარმოება და რეალიზაცია

ბეკმანების დინასტიის საოჯახო ბიზნესი ელექტროორღანების წარმოების სფეროში მზარდი და წარმატებული იყო სამი ათეული წლის განმავლობაში.

კომპანია ორელლინო (Orgelino) დააარსა ბეკმან-უფროსმა. იგი ოპტიმისტი იყო და მიაჩნდა, რომ ჰოლანდიური ოჯახების უმრავლესობა დაინტერესდებოდა ელექტროორღანის შეძენით და შეუდგა ახალი ბაზრის ათვისებას. მის ოპტიმიზმს განამყარებდა შემდეგი გარემოებები:

გასული საუკუნის 50-იან წლებში, მეორე მსოფლიო ომისშემდგომი პერიოდის დაძაბული შრომისა და მკაცრი ეკონომიკური პირობების გამო, ჰოლანდიის მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარი მნიშვნელოვნად იყო შემცირებული. შემდგომ, 60-იან წლებში შეიქმნა პირობები, მოსახლეობას ეზრუნა არა მარტო ეკონომიკასა და ინტენსიურ შრომაზე, არამედ სულიერ ღირებულებებზეც. განსაკუთრებით გაიზარდა ინტერესი პოპულარული მუსიკის მიმართ (ისეთისა, როგორიცაა: The Beatles ან The Rolling Stones). სულ უფრო მეტ ადამიანს გაუჩნდა სურვილი, მუსიკის პასიურ აღქმასთან ერთად თვითონ დაეკრა მუსიკალურ ინსტრუმენტებზე. ელექტროორღანი, შესწავლისა და მასზე დაკვრის სიმარტივით იდეალურად ეხმიანებოდა ამ მოთხოვნებს.

ბეკმან-უფროსის ბიზნესის ფილოსოფია მდგომარეობდა იმაში, რომ ყველა ჰოლანდიურ ოჯახს შეძლებოდა ელექტროორღანის შეძენა. ამრიგად, მისი საბაზრო სტრატეგიის საფუძველი იყო დაბალი ფასები. გასაღებასთან დაკავშირებით არსებული გარკვეული პრობლემების მიუხედავად, მთლიანობაში, კომპანიის საქმე არ მიდიოდა ცუდად. ფაბრიკა მუშაობდა სრული დატვირთვით. საწარმოო სიმძლავრეები (წელიწადში 8 000 ორღანი) მთლიანად იყო ათვისებული.

1971 წელს ბეკმან-უფროსმა მიიღო გადაწყვეტილება საწარმოო სიმძლავრეების გაზრდის შესახებ, რამდენადაც მისი ოპტიმისტური გათვლებით, მოსალოდნელი იყო მოთხოვნის ზრდა. ააშენა ახალი და ტექნოლოგიურად უფრო სრულყოფილი მაღალი წარმადობის საწარმო (10 000 ორღანი წელიწადში). უკვე 1975 წელს ბეკმან-უფროსის საწარმომ დაამზადა 16 000 საოჯახო ორღანი. პროდუქციის რეალიზაცია ხორციელდებოდა წარმატებით, უნივერსალურმა მაღაზიებმა ორღანი ჩართეს სასაქონლო ასორტიმენტში.

80-იან წლებში ბეკმანის კომპანიას მოულოდნელად შეექმნა პრობლემები, შეეფერხდა წარმოების ზრდა. ბეკმანების აზრით, ეს მდგომარეობა გამოიწვია კონკურენტების მიერ ბაზარზე უკეთესი მახასიათებლების მქონე პროდუქციის მიწოდებამ. ყველაზე სერიოზულ კონკურენტებად ითვლებოდნენ იაპონელები. მათ შექმნეს საოჯახო ორღანის ტექნიკურად უფრო სრულყოფილი და კომპაქტური მოდელი. ამასთან, იაპონური პროდუქციის ფასი მომხმარებლებისათვის უფრო მისაღები (საშუალოდ 10 %-ით ნაკლები) აღმოჩნდა.

ამ დროისათვის ბეკმან-უმცროსი, ინჟინერ-ელექტრიკოსი, უკვე მუშაობდა კომპანიაში როგორც თანახელმძღვანელი. მოახდინა რა თავისი საინჟინრო ცოდნის

დემონსტრირება, თანამშრომლებთან ერთად მან შექმნა საოჯახო ორღანის აბსოლუტურად ახალი, ტექნიკურად გაუმჯობესებული, კონკურენტების პროდუქციაზე კომპაქტური და იაფი მოდელი. ბეკმან-უმცროსი დარწმუნებული იყო იმაში, რომ კომპანია აინაზღაურებდა დანაკარგებს. მან განაცხადა: „ჩვენ ამჟამად ვაკეთებთ საუკეთესო ორღანებს მსოფლიოში და კვლავ უნდა უზრუნველვეყოთ წარმოების ზრდა“. მართლაც, მოკლე პერიოდში, 1981 წელს შეიქმნა შთაბეჭდილება, რომ კომპანია მიდიოდა სწორი გზით და დასახული მიზანი (ბრუნვის გაზრდა 100 მლნ გულდენამდე) იქნებოდა მიღწეული. მაგრამ 1982 წელს ზრდა კვლავ უძრაობამ შეცვალა. შეიქმნა დაბნეულობის სიტუაცია. ბეკმანებმა აღარ იცოდნენ, რა მოემოქმედათ. მათ ხომ ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში მნიშვნელოვანი სახსრები გაიღეს ტექნოლოგიური გადაიარაღებისა და მაღალანაზღაურებადი პერსონალის დასაქირავებლად. მოგების მიღება კი ერთობ გართულებული იყო. კომპანიამ 1982 წელი ზარალით დაასრულა და პირველად მისი არსებობის მანძილზე 1,4 მლნ გულდენი იზარალა. მდგომარეობა არ გაუმჯობესებულა შემდგომ წლებშიც. ბეკმანები ახორციელებდნენ სხვადასხვა ღონისძიებებს მდგომარეობის გამოსასწორებლად: კომპანიის წარმომადგენლები ხშირად სტუმრობდნენ საცალო ქსელს. საცალო ვაჭრობისათვის შეთავაზებულ იქნა უფრო ხელსაყრელი მარჟა თვითღირებულებასა და გასაყიდ ფასს შორის. დროდადრო საქონელი იყიდებოდა რეკორდულად დაბალ ფასებში. მიუხედავად ამისა, აღნიშნულ ღონისძიებებს რაიმე საგრძნობი სტრუქტურული გაუმჯობესება არ მოჰყოლია.

1985 წელს ბეკმან-უფროსმა მიიღო რთული გადაწყვეტილება, რომელიც ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში მომწიფდა მის ცნობიერებაში. ის მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ კომპანიის საქმიანობაში იმალებოდა ერთგვარი სტრუქტურული ხარვეზი. პრობლემა ბაზრის არასაკმარისად შესწავლათან იყო დაკავშირებული. არ ჰქონდათ პრობლემები წარმოების ტექნიკური ასპექტების მხრივ, თუმცა არ გააჩნდათ საკმარისი ცოდნა მომხმარებელთა მოთხოვნების, გასაღებისა და კონკურენციის სფეროში მიმდინარე პროცესების შესახებ. ამ გარემოებამ აიძულა ბეკმან-უფროსი, გაეფართოებინა კომპანიის ხელმძღვანელთა შემადგენლობა. ბეკმან-უმცროსი ფაქტობრივად არ დაეთანხმა ამ გადაწყვეტილებას. იგი ამჩნევდა, რომ ბოლო წლებში განსაკუთრებული პოპულარობა მოიპოვეს ორღანოლებმა (keyboards), მაგრამ მისი თვალთახედვით ეს სულაც არ ნიშნავდა მოსახლეობის დაინტერესების შემცირებას საოჯახო ელექტროორღანების მიმართ. მას მიაჩნდა, რომ კომპანიის მუშაობის ცუდი შედეგები უმთავრესად განპირობებული იყო ეკონომიკური უძრაობით (კრიზისით).

მიუხედავად ამისა, ბეკმან-უფროსმა შეძლო შვილი დაერწმუნებინა მარკეტინგის მენეჯერის დაქირავების აუცილებლობაში. ამ უკანასკნელმა სიღრმისეულად შეისწავლა ბაზარი და განაცხადა, რომ მზად იყო დაესახელებინა კომპანიის მუშაობის ცუდი შედეგების გამომწვევი მიზეზები. ბეკმან-უფროსის ეჭვები გამართლდა - ისინი საკმარის ყურადღებას არ უთმობდნენ ბაზარზე მიმდინარე პროცესებს. მარკეტინგის მენეჯერის აზრით, ბაზარი შედგებოდა რამდენიმე სეგმენტისაგან, რომელთაგან ყველაზე მნიშვნელოვანი იყო შემდეგი:

- ტრადიციული ბაზარი - ძირითადად ხანდაზმულ ადამიანთა დიდი ჯგუფი. მათ აღრე აქვთ შეძენილი ელექტროორღანი და სულ უფრო ნაკლებ დროს უთმობენ ორღანზე დაკვრას. ისინი არ იძენენ ორღანის ახალ მოდელებს (არ ასრულებენ შემცველ შესყიდვებს), რადგან ეს საქმე უკვე ნაკლებად აინტერესებთ, ხოლო მათი შვილები დიდი ხანია, ეწევიან დამოუკიდებელ ცხოვრებას;

- მუსიკის ახალგაზრდა მოყვარულები - მყიდველთა სწრაფად მზარდი სეგმენტი. აქ შედიან ახალგაზრდები 13-დან 30 წლამდე, რომლებსაც მოსწონთ მუსიკის შესრულება და „ექსპერიმენტირება“. მაგრამ, მიაჩნიათ, რომ საოჯახო ელექტროორღანი არ პასუხობს მათ „იმიჯს“ (მველმოდური ინსტრუმენტი) და უპირატესობას ანიჭებენ ორდანოლაზე დაკვრას. თანამედროვე კომპიუტერული ტექნოლოგიისა და შედარებით დაბალი ფასის გამო, ორდანოლა სრულად პასუხობს მათ მოთხოვნებს;

- საშუალო ასაკის ადამიანები: ეს ჯგუფი მოიცავს 30-50 წლის მოსახლეობას, რომელიც მაღალი მსყიდველობითი უნარით ხასიათდება. ახალგაზრდობაში მათ გამოიარეს პოპ-მუსიკის მზარდი პოპულარობის წლები. ამჟამად ისინი უფრო მეტად კლასიკური მუსიკით არიან დაინტერესებულნი. ჩვეულებრივ, მათ მიაჩნიათ, რომ ელექტროორღანი, ფორტეპიანოსა და რიალისაგან განსხვავებით, „არ შეესატყვისება“ კლასიკურ მუსიკას;

- პროფესიონალი მუსიკოსები - ანსამბლები და ჯგუფები, რომლებიც უკრავენ წვეულებებზე, საღამოებზე და ა.შ. ისინი კვლავ იყენებენ ორდანს, თუმცა იძენენ დიდ, შედარებით სრულყოფილ მოდელებს.

ბაზრის კვლევასა და ზემოაღწერილ სეგმენტებზე დაყრდნობით, მარკეტინგის მენეჯერი მივიდა დასკვნამდე, რომ ბეკმანის საბაზრო სტრატეგია იყო არასწორი. კომპანია კვლავაც ორიენტირებული იყო პირველ სეგმენტზე, რომელიც სულ უფრო ნაკლებ დაინტერესებას იჩენდა ელექტროორღანების მიმართ. ბიზნესის შესანარჩუნებლად, ბეკმანს უნდა შეეცვალა პროფილი და ორიენტაცია აეღო ორდანოლების წარმოებასა და რეალიზაციაზე, ამასთან ერთად, იზრუნოს პროფესიულ ბაზარზე. ამ ორი რეკომენდაციის გარდა, მარკეტინგის მენეჯერმა კომპანიას ურჩია, მომავალში მეტი ყურადღება დაეთმოს საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილებას. „მიდით თქვენს კლიენტებთან, მოუშინეთ მათ, გადახედეთ, რა ხდება მუსიკალურ ბიზნესში (აქ აშშ და დიდი ბრიტანეთი გვევლინებიან მოდის კანონმდებლებად), თვალყური ადევნეთ თქვენს კონკურენტებს და დასახეთ გეგმები, რომლებიც გიჩვენებენ, რა საქმიანობა უნდა განახორციელოთ უახლოეს წლებში“, - განაცხადა მარკეტინგის მენეჯერმა კომპანიის გამგეობის სხდომაზე.

90-იანი წლები იყო გარდამტეხი ბეკმანების კომპანიის საქმიანობაში. მარკეტინგის მენეჯერის რჩევების გათვალისწინებით, შემცირდა ელექტროორღანების დამზადება, კომპანიამ დაიწყო ორდანოლების ახალი მოდელის წარმოება, ჩადებულ იქნა ინვესტიციები კომპიუტერული ტექნოლოგიების სფეროში და, რაც მნიშვნელოვანია, ბეკმანები განსაკუთრებული ყურადღებით აკვირდებოდნენ ბაზრის მოთხოვნებს. წარმატებამაც არ დააყოვნა - მარკეტინგულმა ძალისხმევამ სასურველი შედეგები გამოიღო. კომპანიამ დაიბრუნა მყარი პოზიციები ორდანოლების ბაზარზე და დაიპყრო ბაზრის პროფესიული სეგმენტის მნიშვნელოვანი ნაწილი.

კითხვები და დავალებები

1. რა მიზეზებით იყო განპირობებული ის, რომ 60-იან წლებში ფორტეპიანოების საცალო ვაჭრობა არ იყო დაინტერესებული, რომ ელექტროორღანები ჩაერთო თავიანთი საკონლის ასორტიმენტში?

2. დასახელეთ ბეკმანების კომპანიის კრიზისის მიზეზები 80-იან წლებში.

3. ბეკმანები მრავალი წლის განმავლობაში განიხილავდნენ ბაზრისადმი მიდგომის სხვადასხვა კონცეფციას. აღწერეთ ეს კონცეპტუალური ცვლილებები თანმიმდევრულად.

4. რას ნიშნავს თეზისი: „კომპანია მუშაობს მარკეტინგის პრინციპების შესაბამისად“?

5. რით განსხვავდებოდა მამა და შვილი ბეკმანების მიდგომები ბიზნესის ორგანიზაციის თვალსაზრისით?

2. ასორტიმენტის მართვა

ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის (BCG) მიერ დამუშავებული მატრიცა, როგორც ინსტრუმენტი, გამოიყენება სტრატეგიული სამეურნეო ერთეულების, ორგანიზაციის სამეურნეო და პროდუქტების პორტფელების ანალიზისათვის. ცალკეული სახის ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის შესაფასებლად გამოიყენება ორი კრიტერიუმი - დარგობრივი ბაზრის ზრდის ტემპი და ბაზრის ფარდობითი წილი.

ბაზრის მოცემულ სეგმენტში საქონლის გაყიდვების მონაცემების მიხედვით გაიანგარიშება მოთხოვნის ზრდის ტემპები, ხოლო ბაზრის ზრდის ტემპი განისაზღვრება როგორც საწარმოს მოქმედების არეალში არსებული ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტების ზრდის ტემპების საშუალო შეწონილი სიდიდე. შესაძლებელია ამ პარამეტრად მიჩნეულ იქნეს ერთობლივი ეროვნული პროდუქტის ზრდის ტემპი. დარგის 10 %-ით და მეტით ზრდა მიიჩნევა მაღალ მაჩვენებელად.

ბაზრის ფარდობითი წილი განისაზღვრება მოცემული ბიზნესის საბაზრო წილის გაყოფით უმსხვილესი კონკურენტის ბაზრის წილზე. იმ შემთხვევაში, როცა ბაზრის წილი არის 1, ის საბაზრო ლიდერებს (პროდუქტებს) გამოყოფს დანარჩენებისაგან.

ღერძის - „ბაზრის წილი“ გამოყოფი ხაზი გადის ნიშნულზე - «1». თუ საწარმოს წილის ფარდობა კონკურენტების წილთან ნაკლებია 1-ზე, მაშინ ის დაბალ მაჩვენებლად მიიჩნევა. თუ მაჩვენებელი 1-ზე მეტია, ეს მიუთითებს საწარმოს მაღალ საბაზრო წილზე.

თუ ბიზნესერთეულს უკავია ბაზრის 10 %, სადაც ყველაზე მსხვილი კონკურენტი ფლობს 20 %-ს, მაშინ მოცემული ბიზნესის ფარდობითი წილი შეადგენს 0.5-ს (10/20).

BCG -ს ორგანოზომილებიანი მატრიცა „ზრდა/წილი“ ძირითადად გამოიყენება საწარმოს განვითარების შერჩეული სტრატეგიული ზონის, აგრეთვე ცალკეული სამეურნეო მიმართულებით (პროდუქტები, ბაზრები) საინვესტიციო მოთხოვნილების შესაფასებლად. იმ შემთხვევაში, როდესაც ორივე ჰიპოთეზა სრულდება, შეგვიძლია სხვადასხვა პრიორიტეტული სტრატეგიული მიზნისა და ფინანსური მოთხოვნილებების შესაბამისად გამოვყოთ საქონლის ბაზრების ოთხი ჯგუფი (იხ. ცხრილი).

მარკეტინგში მატრიცა (ინგლ. *BCG matrix*) არის სტრატეგიული ანალიზისა და დაგეგმვის ინსტრუმენტი. ის შექმნილია ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის დამფუძნებლის ბრიუს დ. ჰენდერსონის მიერ. გამოიყენება კომპანიების პროდუქტების აქტუალურობის გასაანალიზებლად, ბაზარზე მათი მდგომარეობის ანუ მოცემულ პროდუქციაზე მოთხოვნის ზრდისა და მათ მიერ დაკავებული საბაზრო წილის მიხედვით. ინსტრუმენტს საფუძვლად უძევს ორი კონცეფცია: საქონლის ცხოვრებისეული (საარსებო) ციკლი და წარმოების მასშტაბის ეფექტი ანუ სწავლების მრუდი.

მატრიცის კერტიკალური ღერძი გვიჩვენებს მოთხოვნის ზრდას, ხოლო ჰორიზონტალური - საბაზრო წილს. ამ ორი მაჩვენებლის შეფასებათა ფარდობა საქონლის კლასიფიცირების საშუალებას იძლევა ან გამოიყოს მწარმოებელი, ან გამყიდველი კომპანიის საქონლის ოთხი პოზიცია ბაზარზე.

ჰორიზონტალური ღერძი შეესაბამება ბაზრის ფარდობით წილს, კოორდინატული სივრცე 0-დან 1-მდე შუაში ბიჯით 0,1 და შემდგომ 1-დან 10-მდე ბიჯით 1. ბაზარზე არსებული წილის შეფასება დარგის ყველა წარმომადგენლის გაყიდვათა ანალიზის შედეგია. ბაზრის ფარდობითი წილი გაიანგარიშება, როგორც საკუთარი გაყიდვების ფარდობა უძლიერესი კონკურენტის ან სამი ძლიერი კონკურენტის გაყიდვებთან, კონკრეტულ ბაზარზე კონცენტრაციის ხარისხის შესაბამისად. ციფრი 1 აღნიშნავს, რომ საკუთარი გაყიდვები უტოლდება უძლიერესი კონკურენტის გაყიდვებს.

შინაარსი	დახასიათება	სტრატეგია
„ვარსკლავები“ - სწრაფად მზარდი საქმიანობები, ბაზრის დიდი წილის მქონე საქონელი.	- მოაქვთ მნიშვნელოვანი მოგება; - საჭიროებენ მძლავრ ინვესტიციებს სწრაფი ზრდის უზრუნველსაყოფად; - დროთა განმავლობაში ზრდა შენელებს, ისინი გადაიქცევიან „მწველ ძროხებად“.	- ლიდერობის შენარჩუნება; - დაცვა და განმტკიცება.
„მწველი ძროხები“ - საქმიანობის მიმართულებები ან საქონელი ზრდის დაბალი ტემპებითა და ბაზრის მაღალი წილით. უჭირავს ლიდერის პოზიციას შედარებით განვითარებულ სფეროში, მოაქვთ იმაზე მეტი მოგება, რაც საჭიროა ბაზარზე მათი წილის შესანარჩუნებლად.	- მოითხოვენ ნაკლებ ინვესტიციებს; - მოაქვთ მაღალი მოგება, რასაც კომპანია იყენებს თავისი ანგარიშების განაღდებისა და საქმიანობის სხვა მიმართულებების დასაფინანსებლად.	- მაქსიმალური მოგების მიღების სტრატეგია; - მაკრი საინვესტიციო კონტროლის აუცილებლობა და ჭარბი ფულადი ამონაგების მოქცევა საწარმოს უმაღლესი ხელმძღვანელობის კონტროლის ქვეშ.
„ძნელი ბავშვები“ - საქონელი, რომლებსაც უჭირავს მცირე წილი სწრაფად მზარდ ბაზრებზე	- ბაზარზე წილის შენარჩუნებისა და გაზრდისათვის საჭიროა მნიშვნელოვანი ინვესტიციების განხორციელება, რაც გამართლებულია იმ შემთხვევაში, თუ პერსპექტივაში საწარმო შეძლებს მიაღწიოს სათანადო კონკურენტუნარიანობას მოცემულ ბაზარზე.	- ინვესტირება და შერჩევითი განვითარება. „ძნელი ბავშვები“ მოითხოვს სპეციალურ შესწავლას, რათა განსაზღვრულ იქნეს რამდენად შეძლებენ ისინი დამატებითი დაზარდვების პრობლემა გახდნენ „ვარსკლავები“.
„ძაღლები“ - საქმიანობის მიმართულებები ან საქონელი ზრდის დაბალი ტემპებითა და ბაზრის მცირე წილით	- მოაქვს საკმარისი შემოსავალი თავისი თავის შესანარჩუნებლად, თუმცა ვერ გადაიქცევა შემოსავლის შედარებით სერიოზულ წყაროდ; - გასაღების შეზღუდული მოცულობა განვითარებულ ან გაჯერებულ დარგში; - პროდუქციის წარმოების დაცემის სტადიაში ყოფნის დროს არსებობს	- ბაზრიდან გასვლა და მცირე აქტიურობა. თუ არ არსებობს აუცილებელი მიზეზები, შეძლების მიხედვით მოცილებულ იქნეს „ძაღლები“.

გამოსავალი: ბაზრიდან წასვლა ან ვიწრო, სპეციალიზებული ბაზრის სეგმენტის ძიება.	
--	--

ვერტიკალური ღერძი შეესაბამება ბაზრის ზრდის ტემპებს. კოორდინატული სივრცე განისაზღვრება კომპანიის ყველა პროდუქტის ზრდის ტემპების მიხედვით მაქსიმალურიდან მინიმალურამდე. მინიმალური მნიშვნელობა შესაძლებელია იყოს უარყოფითი ზრდის ტემპის უარყოფითი მნიშვნელობის შემთხვევაში. ყოველი ცალკეული პროდუქტისათვის განისაზღვრება ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ღერძების გადაკვეთის წერტილი და მოიხაზება წრე, რომლის ფართობიც შეესაბამება პროდუქტის წილს კომპანიის გაყიდვების მოცულობაში.

იდეალურ შემთხვევაში საწარმოს უნდა ჰქონდეს დაბალანსებული ნომენკლატურული პორტფელი, რომელიც მოიცავს: 2-3 საქონელი - „ძროხები“, 1-2 - „ვარსკვლავები“, რამოდენიმე „ძნელი ბავშვები“ სარეზერვოდ მომავლისათვის და შეიძლება ცოტადენი საქონელი - „მაღლები“. მოძველებული საქონლის („მაღლები“) სიჭარბე მიგვანიშნებს დაცემის საშიშროებაზე, მიუხედავად იმისა, რომ საწარმოს აქვს მიმდინარე საქმიანობის შედარებით კარგი შედეგები. ამასთან, ახალი საქონლის სიჭარბე შესაძლებელია წარმოშვას ფინანსური პრობლემები.

კომპანიის - „ჩაი ყველასათვის“ ბიზნესსფეროების დახასიათება

კომპანიის-„ჩაი ყველასათვის“ ბიზნეს-სფეროები	გაყიდვების მოცულობა / წილი გაყიდვებში	ბაზრის მატების წლიური ტემპები	კომპანიის უმსხვილესი კონკურენტები ი მოცემულ ბიზნეს-სფეროში	უმსხვილესი კონკურენტების პროდუქციის გაყიდვების მოცულობა	კომპანიის-„ჩაი ყველასათვის“ ფარდობითი წილი ბაზრის შესაბამის სეგმენტზე
ხარისხიანი ჩაი, აშშ	\$200ტ/	5%	United Foods	\$150ტ	
ხარისხიანი ჩაი, კანადა	\$23.7ტ/	1%	Canadian Tea	\$25ტ	
ხარისხიანი ჩაი, ევროპა	\$45ტ/	3%	United Foods	\$200ტ	
ხარისხიანი ჩაი, მესამე ქვეყნები	\$46.5ტ/	5%	United Foods	\$15ტ	
„ბიგ-ბოი“ მარკის ჩაი	\$355ტ/	12%	Cheapco	\$490ტ	
„სმოლ-ფრაი“ მარკის ჩაი	\$36ტ/	12%	George's Contr acts	\$45ტ	
ბალახის ჩაი, აშშ	\$55.5ტ/	17%	Herbal Health	\$20ტ	
ბალახის ჩაი, ექსპორტი	\$11ტ/	17,5%	Auntie Dot's	\$20ტ	
ხილის ჩაი, აშშ	\$23.2ტ/	18%	Fruit-Tea Fun	\$8.5ტ	
ხილის ჩაი, ექსპორტი	\$4.7ტ/	18,5%	Auntie Dot's	\$10ტ	

- გაიანგარიშეთ კომპანიის - „ჩაი თქვენთვის“ ფარდობითი წილი მოყვანილი მონაცემების საფუძველზე;

- გამოთვალეთ ერთი მარკის ჩაის გაყიდვების საშუალო მოცულობა; შეიტანეთ ცხრილში მოცემული მარკის პროდუქტის წილი (მე-2 სვეტი);

- გამოიყენეთ მიღებული მონაცემები BCG მატრიცის ასაგებად კომპანიისთვის - „ჩაი თქვენთვის“;

- შეაფასეთ კომპანიის პროდუქტიული სტრატეგია;

- დაამუშავეთ წინადადებები სასაქონლო პოლიტიკის სტრატეგიული დაგეგმვის მიზნით;

- მოამზადეთ წინადადებები კონკურენტთა შესაძლო საპასუხო ქმედებების შესახებ.

პრაქტიკული დავალები:

მაგალითისათვის განვიხილოთ და BCG მატრიცის სახით წარმოვადგინოთ კომპანიის „ჩაი ყველასათვის“ სტრატეგიული პოზიციები ზოგ ბიზნესსფეროებში ჩაის ბაზარზე.

ორგანიზაციის ბიზნესის შესწავლამ გვიჩვენა, რომ იგი პრაქტიკულად კონკურენციაშია ჩაის ბაზრის 10 სფეროში.

3. მარკეტინგული გარემო

სამთო-სათხილამურო სპორტი იზიდავს ექსტრემის მოყვარულ მრავალ ადამიანს. მსურველთა რაოდენობის ზრდასთან ერთად მატულობს მოთხოვნა აღჭურვილობაზეც, განსაკუთრებით შესამჩნევად - სნოუბორდების (თოვლის დაფები) გაყიდვები. სამთო მოთხილამურენი ჯერ-ჯერობით უმრავლესობაა, მაგრამ დაფები სულ უფრო ავიწროებს მათ, ხატუნად რომ ვთქვათ: - მისდევენ ფეხდაფეხ.

სათხილამურო სპორტის მოყვარულთა ამ ორ ჯგუფს შორის მიმდინარეობს მძაფრი პოლემიკა და კონკურენცია პრიორიტეტულობისათვის. შედარებით ახალგაზრდა (სნოუბორდინგი ოლიმპიურ თამაშებში ჩართულ იქნა მხოლოდ 1998 წელს) და ამდენად, აგრესიული სპორტული კულტურა, აქტიურად ახდენს თავისი თავის დემონსტრირებას და აფართოებს მიმდევართა წრეს. თუმცა იგივე ითქმის სამთო-სათხილამურო სპორტის მიმართ, რომელიც, თავის დროზე კონკურენციას უწევდა სათხილამურო რბოლას. ეს უკანასკნელი თავის დროზე, ზოგ რეგიონში სასკოლო პროგრამებშიც კი იყო შეტანილი.

უნდა აღინიშნოს, რომ სამთო სათხილამურო სპორტით გატაცებასაც არ აქვს დიდი ხნის ისტორია, ექსტრემალეობისათვის მისი მიზიდველობის (სისწრაფე) მიუხედავად. სათხილამურო სპორტის ეს სახეობა, ჩრდილოეთის ქვეყნისაგან განსხვავებით, იგი დანარჩენ ქვეყნებში მოგვიანებით გახდა მასობრივი. ეს ძირითადად სათანადი სპორტული აღჭურვილობით უზრუნველყოფის ერთობ დაბალი დონითა და სპორტული კომპლექსების ნაკლებობით არის განპირობებული.

მოთხოვნა სამთოსათხილამურო კომპლექსებზე კვლავ მაღალია. ბევრი ტრასა საჭიროებს გადაიარაღებასა და სერიოზულ დაბანდებებს. ამასთან, დამოუკიდებელი ტრასების არარსებობა დაფებით მოცურავთათვის კიდევ უფრო ამძაფრებს დაპირისპირებას სამთომოთხილამურეებსა და სნოუბორდისტებს შორის. ამიტომ, სნოუბორდის პარკების მშენებლობა საშური საქმეა, თუმცა, მასშტაბურ მშენებლობებს არ უნდა ველოდეთ, რამეთუ, თავისთავად, სამთო-სათხილამურო სპორტი ახალბერძნობის დარგია. კარგია, თუ კურორტი ფუნქციონირებს მთელი წლის განმავლობაში, რისთვისაც საჭიროა ახლომდებარე წყალსაცავის არსებობა შესაბამისი სპორტული სახეობებით. ასეთი ადგილები კი ნაკლებადაა.

კეთილმოწყობილი საცურაო ადგილების ნაკლებობა არ არის სპორტული ინვენტარის რეალიზაციის შემაფერებელი გარემოება. გამყიდველებს მიაჩნიათ, რომ ახალბედები, განსაკუთრებით სნოუბორდისტები - ეს ერთობ პერსპექტიული ბაზარია, რაც დასტურდება გაყიდვების ზრდის მაღალი ტემპებით (წლიური 25-30 %). მაგალითად, ფინეთი გახდა პირველი ქვეყანა, სადაც სნოუბორდების გაყიდვებმა გაუსწრო სამთო თხილამურების რეალიზაციას. მიუხედავად იმისა, რომ სნოუბორდინგი ითვლება სპორტის ახალგაზრდულ სახეობად (საშუალოდ 20 წლის ასაკის რეზიდენტული რესურსი), თოვლის დაფებს უპირატესობას ანიჭებენ უფრო ასაკოვანი ადამიანები. აქ საქმე გვაქვს ერთგვარ პარადოქსთან - მოწყობილობა მერადლირებულია და ყველა ახალგაზრდას არ მიუწვდება ხელი მის შესაძენად. ამიტომ, მყიდველთა შორის ბევრი მომხმარებელი 25-35 წლისაა. თუმცა, აღჭურვილობის ღირებულება, ექსტრემით გატაცებულთა შორის გადამწყვეტი კრიტერიუმი არაა.

დამწყები სამთო-მოთხილამურე თუ სნოუბორდისტი დაახლოებით თანაბარ თანხას ხარჯავს ინსტრუმენტების შესაძენად. ფირმა Horan-ს სავაჭრო მონიტორინგმა გვიჩვენა, რომ მომზადების დონის შესაბამისად (დამწყები, საშუალო, საექსპერტო ან პროფესიონალი) ფასები თხილამურებსა და დაფებზე ერთბაშად განსხვავებულია და მერყეობს 90-დან 300 აშშ დოლარამდე. გაცილებით ძვირია მაღალი მარკის პროდუქცია, როგორიცაა: Rossignol, Salomon, Fischer, Atomic, Blizzard, Burton, A snowboards.

აღჭურვილობათა კომპლექტში შედის თხილამურები, დაფები, ყელიანი ფეხსაცმელები და სამაგრები. სპეციალისტების აზრით, დამწყებთათვის ის შედარებით „რბილია“ და იდეალურად უწყობს ხელს ტექნიკის ათვისებას. პირველი ორი სეზონის შემდეგ ჩნდება მოთხოვნა კომპლექტის „უხემ ვარიანტზე“, რომელიც უზრუნველყოფს მეტ ილეთებსა და მაღალ სიჩქარეს. აღნიშნულ აღჭურვილობასთან ერთად აუცილებელია სპეციალური ტანსაცმელი. ბრეზენტის ქურქი ცუდად იცავს ქარისა და ყინვისაგან, ამიტომ, ტანსაცმლის მწარმოებლები ცდილობენ გამოიყენონ ახალი ქსოვილები და ტექნოლოგიები. მაგალითად, დიდი ხანი არაა, რაც სათხილამურო ქურთუკებს, შარვლებსა და კომბინიზონებში გამოჩნდა ე.წ. მემბრანა. ეს უკანასკნელი ქსოვილის ფენაა, რომლის დანიშნულებაც, მოძრაობის დროს შეიწოვოს და ააორთქლოს ოფლი ქსოვილის მეშვეობით. ყველაზე ძვირადღირებული მემბრანებია Gortex, Paclite, XCR და სხვ.). ტანსაცმლის კომპლექტის ღირებულება ბრენდის მიხედვით შესაძლებელია მერყეობდეს 150-დან 1000 აშშ დოლარამდე. წამყვანმა კომპანიებმა გაითვალისწინეს აგრეთვე მრავალი წვრილმანი აქტიური დასვენების მოყვარულთათვის (სათვალე, თერმოსაცვალი, ნიღაბი და სხვა საქონელი).

გასათვალისწინებელია ის ობიექტური გარემოება, რომ აღჭურვილობათა ნაწილი ხშირად გამოდის მწყობრიდან, რომელთა შეძენაც მნიშვნელოვან სახსრებთანაა დაკავშირებული. ალტერნატიული და შედარებით იაფი ვარიანტია ქირავნობა და მეორადი აღჭურვილობის ბაზარი, რაც ჯერ-ჯერობით არაორგანიზებულია.

მრავალი ადამიანისათვის მისადგომ და ნაკლებადრთულ ფერდობებზე თხილამურებით ან სნოუბორდებით სრიალი ფორმის შენარჩუნების შესანიშნავი საშუალებაა. ამასთან ერთად, ის გახდა მოდური. მოდის ზემოქმედებით თხილამურებზე დგებიან 50 წლისა და უფროსი ასაკის ადამიანები. სპორტისა და დასვენების ამ სახეობამ მოიგვა მცირე ასაკის ბავშვებიც. სპეციალურად მზადდება თხილამურები და დაფები 3 წლამდე ასაკის ბავშვებისათვის. სპორტის ეს სახეობა იზიდავს და იყვრობს მრავალ ადამიანს და შემთხვევით არ უწოდებენ „თოვლის ნარკოტიკს“. მას შეუძლია რადიკალურად შეცვალოს დამოკიდებულება ცხოვრებისადმი. ყველა მათგანს აერთიანებს სიყვარული მთისა და სპორტის სახეობისადმი. სუფევს

ურთიერთპატივისცემისა და სიყვარულის ატმოსფერო. აქ მოქმედებს ეგრეთწოდებული „თეთრი კოდექსი“ (არ მიაყენო ზიანი, დაეხმარე სხვას).

აღსანიშნავია, რომ არის კონფლიქტური სიტუაციებიც, უმთავრესად მოთხილამურეებსა და სნოუბორდისტებს შორის სასრიალო ტრასებთან დაკავშირებით. კონფლიქტის არსი მდგომარეობს შემდეგში: ერთის მხრივ, მოთხილამურეებს მიაჩნიათ, რომ სნოუბორდისტებს თხილამურებით სრიალი არ შეუძლიათ, დგანან ამ უხეირო დაფებზე და ებლანდებიან ფეხებში. თავის მხრივ, სნოუბორდისტები დარწმუნებულნი არიან იმაში, რომ მოთხილამურეებს არ ესმით ნამდვილი სიამოვნება, ხელს უშლიან ხტოვაში და აფუჭებენ ტრამპლინებს. ახალგაზრდებს მიაჩნიათ, რომ სნოუბორდი არის პროგრესული და მოდური, ხოლო თხილამურები - კლასიკური, წარსულში ჩარჩენილი.

ეს ანტაგონიზმს აღინიშნება მთელს მსოფლიოში. მაგალითად, სნოუბორდის სამშობლოში, აშშ-ში, ზოგიერთ სამთო-სათხილამურო კურორტებზე სნოუბორდისტებს აკბალული აქვთ შესვლა. შეხლა-შემოხლა საერთაშორისო ორგანიზაციების დონეზეც - სნოუბორდის საერთაშორისო ორგანიზაციას (ISF) და საერთაშორისო სათხილამურო ფედერაციას (FIS) შორის. სნოუბორდისტები განსაკუთრებით გაანაწყენა საერთაშორისო ოლიმპიური კომიტეტის გადაწყვეტილებამ, რომლის თანახმადაც სნოუბორდინგში ოლიმპიური თამაშების ჩატარების კრიტერიუმების შემუშავება და საკვალიფიკაციო რბოლების ორგანიზება დაევალა მოთხილამურეებს. ამის შედეგად სნოუბორდი დაკვალიფიცირდა სამთო-სათხილამურო სპორტის ერთ-ერთ სახეობად. ამასთან დაკავშირებით, სნოუბორდის წინაპარმა და კომპანია Burton-ის დამაარსებელმა ჯეიქ ბერტონმა ერთ-ერთ ინტერვიუში ირონიულად შენიშნა: „ეს იგივეა, ჰოკეის ასოციაციას რომ დაევალოს პასუხისმგებლობა ფიგურულ სრიალზე, მხოლოდ იმიტომ, რომ შეჯიბრებები ტარდება იმავე ყინულის მოედნებზე.

ყველაფრის მიუხედავად, მთა არის ის, რაც სამთო მოთხილამურეებსა და სნოუბორდისტებს აერთიანებს. ეს იგივეა, რაც გზა, სადაც არსებობს თავისი მოძრაობის კანონები და საგზაო ნიშნები. ეს წესები უნდა ავითვისოთ არა ინდივიდუალურად, არამედ უნდა მივმართოთ პროფესიონალ ინსტრუქტორებს. სხვათა შორის, სპეციალისტების აზრით, სრილის შესწავლა ადვილია. სნოუბორდი შესაძლებელია „შევიგრძნოთ“ ერთ კვირაში, ხოლო ორ კვირაში შევძლებთ თხილამურებით დაშვებას ფერდობიდან. ყველაზე საინტერესოა ის, რომ სპორტის ამ სახეობაში შეგვიძლია დაუსრულებლად სრულვყოთ ტექნიკა.

სნოუბორდისტთა ბანაკის სწრაფი ზრდის კვალობაზე განისაზღვრება მათი დამოკიდებულება სამთო მოთხილამურეებისადმი. მათ შორის ანტაგონიზმი თანდათანობით იშლება. ბორდერები (მედაფეები) და მოთხილამურეები სტიქიის მოყვარული ხალხია და არ საჭიროებენ ერთმანეთში სტატუსის გარკვევას. მთაში მათ იზიდავთ ლტოვა სისწრაფის, თავისუფლებისა და მოძრაობისადმი. ზუსტად ასე ითარგმნება მათი ლოზუნგი: Risk it! Free it! Race it!

კითხვები და დავალებები:

- მაკროგარემოს რომელმა ფაქტორებმა განაპირობა სპორტის სამთო სახეობების პოპულარობის ზრდა. დაასახელეთ მაგალითები?

- მაკროგარემოში მიმდინარე რა ტენდენციები აფერხებს ზამთრის სამთო სპორტის სახეობების ეკოპირების ბაზრის განვითარებას?

- დამატებით რომელი სხვა სპეციფიკური ფაქტორები განაპირობებს სამთო სათხილამურო სპორტის სახეობათა პოპულარობას საქართველოში?

- სპორტის ექსტრემალურ სახეობათა პოპულარობის ზრდასთან ერთად რა ხელსაყრელი შესაძლებლობები წარმოიშობა სხვადასხვა ბიზნესისათვის და რაში ვლინდება ეს?

- მომხმარებელთა ქცევის განმსაზღვრელი მიკროგარემოს რა გარე ფაქტორები ახდენს გავლენას არჩევანზე თხილამურებსა და „სნოუბორდებს“ შორის?

- როგორია თქვენი რეკომენდაციები მარკეტინგის სფეროში სხვადასხვა სახეობის ბიზნესისათვის საქართველოში, რათა რეალიზებულ იქნეს სპორტის ზამთრის სახეობათა პოპულარობის ზრდით განპირობებული ყველა ხელსაყრელი შესაძლებლობა.

4. საცალო ვაჭრობა

საცალო ვაჭრობის საწარმოს საქმიანობის ანალიზი სააქციო საზოგადოება „სავაჭრო სახლი ЦУМ“-ის მაგალითზე

ვარიანტი-1

ზოგადი ცნობები:

სს სავაჭრო სახლი ЦУМ არის საცალო ვაჭრობის კომპანია, რომელიც ფუნქციონირებს ქ. მოსკოვის არასასურსათო საქონლის ბაზარზე. მას აქვს მყიდველთა მომსახურების საუკუნოვანი ისტორია და ჩამოყალიბებული ტრადიციები. ის მდებარეობს ქალაქის ცენტრში. ЦУМ -ის სავაჭრო მარკას აქვს კარგი რეპუტაცია ბაზარზე.

კომპანია ღია სააქციო საზოგადოებაა. მისი დამფუძნებლებია: ქ. მოსკოვის მთავრობა, წამყვანი საზღვარგარეთული და რუსული კომპანიები.

უნივერსალის ფართობია 32 827,1 კვმ სავაჭრო ფართობი და მიმდებარე ტერიტორია - 16 815,9 კვმ. მას ქალაქის მასშტაბით აქვს 4 ფილიალი და სასაწყობო მეურნეობა.

1996 წელს განხორციელდა უნივერსალის რეკონსტრუქცია და შეიძინა თანამედროვე სავაჭრო საწარმოს სახე. გაიზარდა საერთო სავაჭრო ფართობი მეხუთე სართულის ხარჯზე, რომელიც მანამდე გამოყენებული იყო დამხმარე სათავსოებად. საკუთარი ფართობი შეადგენს 60 %-ს, ხოლო 40 % გაცემულია იჯარით. მასზე განთავსებულია 72 სექცია, რომლებიც აღჭურვილია დაცვის სისტემებით. დანერგილია თვითმომსახურების სისტემა (მისი ხვედრითი წილი შეადგენს 79,5%-ს, ხოლო მოიჯარეების ჩათვლით - 84,5%-ს) და ვაჭრობის სხვა პროგრესული მეთოდები, რამაც მნიშვნელოვნად გააფართოვა ასორტიმენტი და გაზარდა საქონელბრუნვა. დამატებულ მეხუთე სართულზე ამჟამად იყიდება აუდიო-ვიდეო პროდუქცია, საყოფაცხოვრებო ტექნიკა, კომპიუტერები, ავეჯი.

ЦУМ -ის საქონელბრუნვა მნიშვნელოვნად აღემატება ქ. მოსკოვის საშუალო და მსხვილ სავაჭრო საწარმოთა ბრუნვას, როგორც ყოველწლიური ზრდის ტემპების, ისე ჯამობრივ ბრუნვაში ხვედრითი წილის მიხედვით. 2014 წელს ЦУМ -ის წილი ქალაქის სავაჭრო საწარმოთა მთლიან ბრუნვაში გაიზარდა 0,03%-ით და შეადგინა 1,79%, 2013 წლის 1,76%-თან შედარებით. ქ. მოსკოვის არასასურსათო საქონლის სავაჭრო ბრუნვის მოცულობამ საშუალოდ ერთ საწარმოზე გაანგარიშებით 2014 წელს შეადგინა 65,050 მლნ მანეთი (ЦУМ - 624,686მლნ მანეთი). ამდენად, სავაჭრო სახლი ЦУМ სამართლიანად ითვლება ერთ-ერთ უმსხვილეს სავაჭრო საწარმოდ არასასურსათო საქონლის ბაზარზე.

კითხვები და დავალებები:

1. როგორ ზეგავლენას ახდენს სავაჭრო მარკის ცნობადობა ЦУМ-ის გაყიდვების მოცულობაზე?

2. განსაზღვრეთ LYM-ის ფართობების სტრუქტურა.

3. რამდენ კვმ ფართობს გასცემს LYM-ი იჯარით და საერთო ფართობის რა ნაწილს შეადგენს ის?

4. განსაზღვრეთ LYM-ის სექციის საშუალო მეტრაჟი.

5. LYM-ის საქმიანობის რომელ ასპექტებზე იმოქმედა ასორტიმენტის გაფართოებამ მეხუთე სართულის ხარჯზე?

6. განსაზღვრეთ, რამდენჯერ აღემატება LYM-ის საქონელბრუნვა ქ. მოსკოვის საცალო ვაჭრობის საწარმოთა საშუალო საქონელბრუნვას.

ვარიანტი-2

LYM-ის საქონელბრუნვის მოცულობა თვეების მიხედვით 2013-2014 წლებში

ცხრილი 1

პერიოდი	მიმდინარე ფასებში				შესადარ ფასებში (01.01.2013 წ.)			
	2014 წ. (ათასი მან.)	ხვედრითი წილი (%)	2013 წ. (ათასი მან.)	ხვედრითი წილი (%)	2014 წ. (ათასი მან.)	2013 წ. (ათასი მან.)	წინა წლის შესაბამის პერიოდთან პროცენტი (%)	წინა პერიოდთან პროცენტი (%)
იანვარი	56796	6,0	45396	6,0	40611	41840	97,1	-
თებერვალი	68623	6,7	49788	6,5	48581	44080	110,2	119,6
მარტი	84529	8,2	63652	8,4	59485	54820	108,5	122,4
I კვარტალი	209948	20,5	158836	20,9	147745	136797	108,0	-
აპრილი	77579	7,6	54216	7,1	54107	45333	119,4	91,0
მაისი	63401	6,2	44201	5,8	43437	36163	120,1	80,3
ივნისი	68203	6,6	47279	6,2	45543	37961	120,0	104,8
II კვარტალი	209183	20,4	145696	19,1	139682	116980	119,4	94,5
ივლისი	419131	40,9	304532	40,0	279876	244510	114,5	-
აგვისტო	67766	6,6	43755	5,7	44451	34174	130,1	97,6
სექტემბერი	76496	7,5	56068	7,4	49680	43272	114,8	111,8
III კვარტალი	97733	9,5	64933	8,5	62658	49373	126,9	126,1
ოქტომბერი	241995	23,6	164756	21,6	155147	125275	123,8	111,1
ნოემბერი	101182	9,9	75648	9,9	63555	56726	112,0	101,4
დეკემბერი	99701	9,7	79569	10,4	61680	58959	104,6	97,1
IV კვარტალი	163904	16,0	136756	18,0	99802	100196	99,6	161,8
წლის I ნახ.	364787	35,6	292196	38,4	222121	213733	103,9	143,2
წლის II ნახ.	606782	59,1	456952	60,0	377268	329008	111,3	134,8
წლის III ნახ.	1025913	100,0	761484	100,0	624686	557003	112,2	112,2
საშუალო	6690	0,65	6314	0,83	5569	6314	88,21	88,21

სავაჭრო ფართობი 2014 წელს გაიზარდა 535,4 კვმ-ით.

კითხვები და დავალებები:

1. განსაზღვრეთ:

- საუკეთესო თვე;

- საუკეთესო კვარტალი;

- ამონაგების მოცულობის ცვლილების ტემპები წლის დასაწყისთან მიმართებაში კვარტალების ჭრილობი.

2. ჩამოთვალეთ თვეების დადებითი და უარყოფითი დინამიკა გასული წლის შესაბამის პერიოდთან მიმართებაში.

3. რა გავლენას ახდენს ფართობის სიდიდე საქონელბრუნვის მაჩვენებელზე?

4. განსაზღვრეთ რამდენი პროცენტი შეადგინა დამატებულმა სავაჭრო ფართობმა და რა გავლენა მოახდინა 2014 წლის საქონელბრუნვაზე?

5. სავაჭრო საწარმოს საქმიანობის კიდევ რა ასპექტებზე ახდენს ზეგავლენას სავაჭრო ფართობის ცვლილება?

ვარიანტი - 3

LIVM-ის საქონელბრუნვის მოცულობა სართულების მიხედვით 2013-2014 წლებში

სართული	საშუალო წლიური სავაჭრო ფართობი (კვ.მ)		საქონელბრუნვა (ათასი მან)			საქონელბრუნვა 1 კვ.მ-ზე (ათასი მან/კვ.მ)			
	2014 წ.	2013 წ.	მიმდინ. ფასებში 2014წ.	შესად. ფასებში 2014წ.	მიმდინ. ფასებში 2013წ.	მიმდინ. ფასებში 2014წ.	შესად. ფასებში 2014წ.	მიმდინ. ფასებში 2013წ.	წინა წლის შესაბ. პერ-თან (%)
1	868	803	297008	247242	206631	28,5	23,7	21,5	110,6
2	911	781	143789	119696	93266	13,2	11,0	9,9	110,1
3	2108	1941	304310	253321	223522	12,0	10,0	9,6	104,4
4	1787	1909	208393	173476	172988	9,7	8,1	7,6	107,2
5	524	586	45407	37799	38196	7,2	6,0	5,4	110,8
სასაღილო			6690	5569	6314				
სხვა	514	550	20320	16910	20590	6,5	5,4	7,1	78
სულ	6711	6571	025913	854015	761507	12,7	10,6	9,7	109,8

თანამშრომელთა რაოდენობა 2014 წელს (საშუალოდ წლის განმავლობაში) - 1 350 კაცი

კითხვები და დავალებები:

1. განსაზღვრეთ საქონელბრუნვის მოცულობა 1 მუშაკზე.

2. განსაზღვრეთ საქონელბრუნვის მოცულობა 1 კვმ ფართობზე სართულებისა და წლების მიხედვით. გამოყავით საუკეთესო და ცუდი სართულები საქონელბრუნვის მიხედვით.

3. მიიღეთ დასაბუთებული გადაწყვეტილება იმის შესახებ, რომელ სართულზეა საჭირო:

- დედათა და ბავშვთა ოთახის გახსნა;
- საინფორმაციო ცენტრის გახსნა;
- ნაძვის ხის სათამაშოებით დამატებითი ვაჭრობის მოწყობა წლის ბოლოსათვის.

4. რომელი ფაქტორები ზემოქმედებენ LIVM-ის სართულების საშუალო წლიური სავაჭრო ფართობების სიდიდის ცვლილებაზე შენობის საერთო ფართობის უცვლელობის პირობებში.

ვარიანტი - 4

IIYM-ის საქონელბრუნვა 2014 წლის მე-4 კვარტალში საქონლის ცალკეული ჯგუფების მიხედვით (ათასი მან)

საათები	45,6
სუვენირები	36,1
პარფიუმერია	20,5
საიუველირო ნაკეთობები	18,5
თეთრეული ტრიკოტაჟი	14,7
ფეხსაცმელი	12,5
სამკერვალო ნაწარმი	9,5
საწოლის თეთრეული	9,4
ქურკელი	9,0
ტრიკოტაჟის ნაწარმი	8,0
გალანტერეა	8,4
წინდები	7,8
ქსოვილი	5,9
საკანცელარიო საქონელი	5,5
სათამაშოები	4,2
თაქსაბურავები	3,4
ელექტროსაქონელი	3,2
ნოხები	3,0
ბეწვეული	0,5

კითხვები და დავალებები:

1. განსაზღვრეთ ცალკეული ასორტიმენტული ჯგუფის ხვედრითი წილი საქონელბრუნვაში.
2. შეადგინეთ სასაქონლო ჯგუფების რანჟირებული სია მოთხოვნის მიხედვით გამოყენებულ ფართობებზე.
3. გამოიანგარიშეთ საქონელბრუნვის სავარაუდო მოცულობა ასორტიმენტთა ჯგუფების მიხედვით 2014 წლის იანვრსა და დეკემბერში, აგრეთვე 2013 წლის მაისსა და სექტემბერში.
4. განმარტეთ ასორტიმენტი და ასორტიმენტული ჯგუფები IIYM-ის მაგალითზე.
5. ბაზრის რომელ სეგმენტზე გათვლით არის აგებული IIYM-ის პროდუქტების ხაზი.

ვარიანტი - 5

გასაღების სტიმულირება - ფასდაკლებით გაყიდვების ეკონომიკური ეფექტიანობის გაანგარიშება

IIYM-მა 2008 წლის დეკემბერში განახორციელა სხვადასხვა საქონლის რეალიზაცია ფასდაკლებით როგორც ფულად (10-80 % -ის ოდენობით საქონლის სახეების მიხედვით), ისე ნატურალურ გამოხატულებაში. მირითადად ეს შეეხო მასობრივი მოხმარების საქონელს. აქცია უზრუნველყოფილი იყო სათანადო რეკლამით რადიოს, ტელევიზიისა და პრესის მეშვეობით. აქცია მიზნად ისახავდა:

1. ინფორმაციის გავრცელებას სავაჭრო სახლ IIYM-ის მიერ 2008 წლის დეკემბერში საქონლის ფასდაკლებით რეალიზაციის შესახებ;

2. კლიენტთა რაოდენობის ზრდას;

3. საქონლის გაყიდვათა მოცულობის ზრდას.

დასახული მიზნის მისაღწევად აუცილებელი იყო ქმედითი სარეკლამო კამპანია. შეირჩა შემდეგი სარეკლამო საშუალებები:

- რადიო „ეროპა პლიუსი“. რეკლამის ღირებულებამ შეადგინა 12 000 მან/წთ. სარეკლამო შეტყობინების ხანგრძლიობა = 30 წამი. ეს შეტყობინებები გადაიცემოდა 8-ჯერ დღეში მთელი თვის განმავლობაში;
 - ავტორადიო. რეკლამის ღირებულება იყო 15 000 მან/წთ. სარეკლამო შეტყობინების ხანგრძლიობა - 30 წამი. ეს შეტყობინებები გადაიცემოდა 4-ჯერ დღეში მთელი თვის განმავლობაში;
 - მოსკოვის ტელეარხი - TB-6. რეკლამის ღირებულება იყო 18 000 მან/წთ. სარეკლამო შეტყობინების ხანგრძლიობა - 20 წამი. შეტყობინებები გადაიცემოდა 1-ხელ დღეში მთელი თვის განმავლობაში;
 - პლიკაციების გავრა მეტროს ვაგონებში. რეკლამა მეტროში გამოყენებულ იქნა იმ მოსაზრებით, რომ მეტროთი მგზავრობს ქალაქის მოსახლეობისა და სტუმრად ჩამოსულთა მნიშვნელოვანი რაოდენობა. რეკლამის ღირებულება იყო ერთი სარეკლამო ადგილი 900 მანეთი თვეში. შეძენილ იქნა 2 კომპლექტი, თითოეული 200 სარეკლამო ადგილით;
 - სარეკლამო ბანერები მეტროს ესკალატორებთან. 2 სარეკლამო ბანერის 1 თვით განთავსების ღირებულება შეადგენს 10 500 მანეთს. მეტროს 20 სადგურში (ცენტრი) გაკეთდა 2-2 ბანერი;
 - რეკლამა ჟურნალში -*Наша жизнь* (დიდი ქალაქი). ეს ჟურნალი აშუქებს ქალაქის ამბებსა და პრობლემებს. ერთი მოზრდილი განცხადების ღირებულებაა 30 000 მანეთი. განცხადებები განთავსებულ იქნა დეკემბრის ყველა საკვირაო ნომერში;
 - სარეკლამო განცხადებების დამზადება და განთავსება ЦУМ-ის შენობაში და სარეკლამო ბანერების დაყენება შენობის მიმდებარედ - 200 000 მანეთი.
- სარეკლამო ტექნოლოგიების სააგენტოსათვის გადახდილ იქნა სარეკლამო როლიკებისა და სლოგანების დამზადებისა და საკონსულტაციო მომსახურების ღირებულება - 500 000 მან.
- ჩატარებული სარეკლამო-საინფორმაციო სამუშაოებისა და გაყიდვების შედეგად ЦУМ-ის საქონელბრუნვამ 2008 წლის დეკემბერში შეადგინა 163 904 000 მან., მაშინ, როდესაც ნოემბრის თვეში 99 701 000 მანეთი იყო.
- საშუალო სავაჭრო დანამატი დეკემბერში შემცირდა წინა თვის 17 %-დან 12 %-მდე. კითხვები და დავალებები:
1. გამოთვალეთ ЦУМ-ის მიერ სარეკლამო კამპანიაზე გაწეული დანახარჯების საერთო თანხა.
 2. გამოთვალეთ ფასდაკლების შედეგად მიღწეული დამატებითი საქონელბრუნვის მოცულობა.
 3. შეაფასეთ ეფექტიანობა, რაც მიიღო ЦУМ-მა დეკემბერში საქონლის ფასდაკლებით გაყიდვის შედეგად.
 4. გამოიანგარიშეთ დამატებით მიღებული ერთობლივი შემოსავალი შემდეგი ფორმულის მიხედვით: $BД = ТД * Hд / 100\%$, სადაც, $ТД$ -დამატებული საქონელბრუნვაა, $Hд$ -სავაჭრო დანამატი საქონლის ერთეულზე (პროცენტულად სარეალიზაციო ფასთან).
 5. გამოიანგარიშეთ ამ აქციის შედეგად მიღებული ეკონომიკური ეფექტი, შემდეგი ფორმულის მიხედვით: $Э = BД - З$, სადაც $Э$ - ეკონომიკური ეფექტია, $BД$ - დამატებითი ერთობლივი შემოსავალი, $З$ - დანახარჯები აქციაზე.

5. მარკეტინგული კომუნიკაციები - ორიგინალური იდეების მოძიება და ეფექტური ტექსტური შინაარსით მიწოდება

კომპანია აწარმოებს და ყიდის ავეჯს სააბაზანო ოთახისათვის. ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებით რეკლამა განთავსდება გაზეთებსა და ჟურნალებში. რეკლამის განთავსების დროს ყურადღება უნდა გამახვილდეს პროდუქციისათვის დამახასიათებელ შემდეგ ასპექტებზე:

- წარმოებული ავეჯის ტიპზე: კომპლექტებსა და ცალკეულ საგნებზე სააბაზანო ოთახისათვის;

- დიზაინზე: მოდელები შექმნილია წამყვანი სამრეწველო დიზაინერების მიერ. წარმოდგენილია მოდელები დაწყებული კლასიკიდან და დამთავრებული მინიმალიზმის სტილით;

- წარმოებასა და ხარისხზე: ავეჯი სააბაზანო ოთახისათვის მთლიანადაა წარმოებული მაღალხარისხიანი მასალებისაგან, ამ ტიპის ავეჯისადმი წაყენებული მოთხოვნების შესაბამისად. ყველა ავეჯი დამზადებულია იმპორტული მასალებისაგან მაღალხარისხიან მოწყობილობებზე და შესაბამება ხარისხის მოთხოვნებს. გამოგზავნამდე, ყველა ნაკეთობა მოწმდება გულდასმით;

- გარანტიებზე: ბუნებრივი ცვთის, შემთხვევითი დაზიანებების ან წინასწარი განზრახვით არასწორი ექსპლუატაციის გარდა, ყველა ნაკეთობას აქვს 5 - წლიანი გარანტია. მაღალი ხარისხის ნაკეთობების მწარმოებლის რეპუტაციის შესანარჩუნებლად ფირმა ყოველთვის სრულად ასრულებს თავის საგარანტიო ვალდებულებებს.

კითხვები და დავალებები:

1. ჩამოაყალიბეთ კომპანიის სარეკლამო შეტყობინებების ფუძემდებლური განცხადებები.

2. განსაზღვრეთ ყველაზე შესაფერისი სლოგანი.

3. დაწერეთ სარეკლამო შეტყობინების ტექსტი (20-25 სტრიქონი).

ლიტერატურა:

5. ბიზნეს-ქეისები | - სტრატეგია და ორგანიზაცია. strategy.ge/category/ბიზნეს-ქეისები/

6. Kotler Ph./ Keller K.L.-Marketing Management/ Pearson Prentice Hall/ 12th edition

3. К.А. АЛЕНИНА. СБОРНИК КЕЙСОВ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖЕРА. – Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2004. – 200 с.: ил.

4. Сафронова Н.Б., Корнеева И.Е. Сборник кейсов по курсу «Маркетинг». Москва 2009. 28 стр.

Konstantine Khmaladze

Case study: Marketing concept

Annotation

1. production and selling of electric organ

Family business of electric organ production of Beckmann dynasty was growing and successful business during three decades. In 80-ies Beckmann started experiencing problems. The production growth was hampered. The market research revealed that the company was not paying sufficient attention to the market trends. Following the advice of the marketing manager, Beckmann decreased production of organs. Company started production of new models of little organs and invested in computer technologies. Beckmann started to pay attention to the market demands. As a result, company returned leading positions in the market during 90-ies.

2. Case study: Managing assortment

Boston consulting company (BCG) has developed a matrix that is used as a tool for analyzing economic portfolio and product portfolio. For assessing the competitiveness of the business sector two criteria are used: market segment growth rate and comparative share in the market.

3. Case study: Marketing environment

Skiing is attractive for many people involve in extreme sport. Increase of demand also increases demand on relevant equipment. In particular, sales of snowboards is increasing. Many skiing roads should be redesigned and renovated. There is a need for developing parks for snowboarding. There is a competition between traditional skiers and snowboarders. However, antagonism between the two groups in melting. Boarders and skiers love to subdue the elements and do not need to define the status among each other. They are attached to speed, freedom and movement. Their slogan is the following: Risk it! Free it! Race it!

4. Case study: retail sales

Analysis of the retail sales business on the example of joint stock company "Sales house LYM". Sales house LYM is a retail sales company that is functioning in Moscow's non-food market. It has tradition of servicing the buyers for centuries and developed traditions. The LYM is located in the center of the city and the trademark has a good reputation. In 1996 reconstruction of the shopping center was conducted and redesigned to modern look. The shopping space was increased. The turnover of LYM is significantly higher than the turnover of medium and large enterprises.

For effective functioning of the company stimulation of sales is important (advertisement, sales, etc), also balanced increase of turnover across different seasons and product groups.

5. Case study: Communicative marketing

For companies it is important searching original ideas in the market and delivering in effective way through text.

კონსტანტინე ხმაღაძე

მაგალითები სასწავლო კურსისათვის - „ინოვაციებისა და ოპერაციათა მენეჯმენტი“

თანამშრომელთა ინოვაციური და შემოქმედებითი მუშაობის
წახალისება, კლიენტების მოთხოვნილებათა ყოველმხრივ
დაკმაყოფილება მათთვის ახალი ტექნოლოგიებისა და
მომსახურების შეთავაზების გზით

Minnesota Mining & manufacturing Company (3M) ერთ-ერთი მსხვილი ამერიკული კომპანიაა, რომელსაც აქვს ასწლიანი ისტორია. 3M აწარმოებს აბრაზიულ მასალებს, ლენტებს, შესახვევ მასალებსა და ერთჯერად თეთრეულს, პროექტორებს, საკანცელარიო საქონელსა და სინათლის ამრეკლავ მასალებს. პროდუქციის ასორტიმენტი გამოირჩევა დიდი მრავალფეროვნებით. კომპანია იყენებს ღრმა დიფერენციაციის სტრატეგიას და საკმიანობს მრავალ საბაზრო სეგმენტში. ეს არის საოჯახო, საოფისე და სამრეწველო

დანიშნულების პროდუქცია. ფირმა მოქმედებს სხვადასხვა გეოგრაფიულ ბაზარზე. კომპანიის შტაბ-ბინა მდებარეობს სენტ-პოლში (მინესოტის შტატის დედაქალაქი).

სენტ-პოლიდან ნახევარი საათის სავალზე შევხვდებით ვარდისფერი აგურით ნაგები კორპუსების რიგს, გაშენებულია პარკი სარბენი ბილიკებითა და ტბით, სადაც დაცურავენ იხვები. ერთ-ერთი კორპუსის დარბაზში გამოკიდებულია პოსტერები. ერთ მათგანზე, დაისის მეწაბული ფერისა და მთების მაღლა მფრინავი არწივის ფონზე ვხედავთ წარწერას: „მიზანი“ და მის ქვემოთ: „ვინც ხედავს მიზანს, იგი მიაღწევს წარმატებას“. მეორე პოსტერზე, აისის ფონზე გამოსახულია ნაგში მსხდომთა გუნდი, რომელნიც ხალისიანად უსვამენ ნიჩბებს, რაც მიზნის მიღწევის საშუალებაზე მიგვანიშნებს.

კომპანია თანამშრომლებს სთავაზობს საინტერესო სამუშაოს, სტაბილურ და მაღალ ანაზღაურებას (საშუალო რგოლის მენეჯერის წლიური შემოსავალი შეადგენს 200 ათას აშშ დოლარს). პერსონალი უზრუნველყოფილია დაზღვევითა და სოლიდური პენსიით. კომპანიაში ორგანიზებულია კვალიფიკაციის ამაღლების მუდმივმოქმედი კურსები და აქტიურად ხორციელდება მოსამსახურეთა კარიერული წინსვლის სისტემა.

კომპანიის მისია მდგომარეობს შემდეგში: „ყოვლმხრივ იქნეს დამკვეთიგებულები კლიენტთა მოთხოვნები, შევთავაზოთ მათ ახალი ტექნოლოგიები და მომსახურებები“. ამ მისიითაა გამსჭვალული მთელი კოლექტივი. მმართველობის ყველა დონის ხელმძღვანელის გამოსვლა იწყება კომპანიის მისიას ლაპარაკით. კომპანიის საქმიანობის არსია მომხმარებლებისათვის საჭირო ახალი პროდუქტებისა და მომსახურების შექმნა. მისი გლობალური სტრატეგია ორიენტირებულია იმაზე, რომ მოხდეს ახალი იდეებისა და გამოგონებების ადაპტირება ბაზრის მაქსიმალური რაოდენობის სეგმენტზე. მომხმარებლების საჭიროებათა კვლევა ერთდროულად ტარდება მართვის რამდენიმე დონეზე და სხვადასხვა პირიზონტალურ ქვეგანყოფილებაში. ხაზობრივ ხელმძღვანელებს ურთიერთობა აქვთ შემკვეთების ხელმძღვანელებასთან; სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებით დაკავებული განყოფილებები მჭიდრო კავშირში იმყოფებიან სტრატეგიული დაგეგმვის კომიტეტებებთან და ფინანსურ სამსახურებთან; ლოგისტიკის სამსახურებს პირდაპირი კონტაქტები აქვთ მყიდველსა საწყობებთან და ა.შ. მომხმარებლებთან მჭიდრო კავშირი ეხმარება კომპანიას, მუდმივ რეჟიმში სრულყოს და გაუმჯობესოს თავისი პროდუქცია. კომპანიისათვის კლიენტები ახალი იდეების ერთ-ერთი ძირითადი წყაროა.

აღსანიშნავია იდეის წარმოშობა ეგრეთწოდებული „ავტობუსის შეფუთვის“ შესახებ - ავტობუსებს გარედან გადაეკვრება შიგნიდან გამჭვირვალე აფსკი, რომელზეც გარედან დაიტანება რეკლამა. ამ იდეას კლიენტის, სარეკლამო სააგენტოსა და 3M კომპანიის ერთობლივი შემოქმედების შედეგად შეესხა ხორცი.

კომპანია 3M ითვლება ერთ-ერთ უმსხვილეს გამოგონებლად მსოფლიოში. მიუხედავად იმისა, რომ მრავალი გამოგონება სპონტანური ხასიათისაა, საქონლისა და მომსახურების უდიდესი უმრავლესობა შექმნილია გეგმაზომიერი დაპროექტების შედეგად.

მაღალი ინოვაციურობის მისაღწევად კომპანიის ხელმძღვანელობამ შეიმუშავა თანამშრომელთა შორის ნოვატორობის წახალისების უნიკალური სისტემა. საკადრო პოლიტიკას საფუძვლად უდევს უილიამ მაკნატიტის პრინციპი, რომელიც კომპანიას ხელმძღვანელობდა 40-იან წლებში. მისი თეზისია - „მონახეთ საჭირო ადამიანები და მიეცით თავისუფლება მათ. ისინი თვითონ გააკეთებენ ყველაფერს“. „მაკნატიტის ფილოსოფია“ გულისხმობს დაცულ იქნეს მართვის შემდეგი პრინციპები:

- ბიზნესის ზრდის კვალობაზე მნიშვნელოვანია პასუხისმგებლობის დელეგირება და ინიციატივის წახალისება;
შეცდომები, რომლებიც შესაძლებელია დაშვებულ იქნეს ამ შემთხვევაში, არაა იმდენად მნიშვნელოვანი ავტორიტარული ხელმძღვანელობით გამოწვეულ შეცდომებთან შედარებით;
- შეცდომების მიმართ ზედმეტმა კრიტიკულმა დამოკიდებულებამ შესაძლებელია, მიგვიყვანოს ინიციატივის დაკარგვამდე.

პრაქტიკაში ამ პრინციპების რეალიზაცია ხორციელდება ორი წესით. ჯერ ერთი, კომპანია იყენებს ინოვაციურობის შეფასების სხვადასხვა მეთოდიკას მოსამსახურეებისა და მენეჯერებისათვის. მეთოდიკა მუშაკებისათვის გაცილებით ლოიალურია და სტიმულს აძლევს წარუმატებელ იდეებსაც, რამეთუ, აქ უმთავრესია ადამიანთა სწრაფვა შემოქმედებისა და ნოვატორობისაკენ. მეორეა ე.წ. „15 %-იანი წესი“, რაც იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანიის თანამშრომლებს უფლება აქვთ, თავიანთი სამუშაო დროის 15 % დახარჯონ საკუთარ კვლევებზე ნებისმიერ სფეროში. შექმნილია სპეციალური ვენჩურული (სარისკო) ფონდი, რომლის ხარჯზე ფინანსდება აღნიშნული კვლევითი პროექტები.

თავდაპირველად, ყველა იდეას განიხილავენ შესაბამისი ხაზობრივი ხელმძღვანელები. კვლევების ღირებულებათა ზრდის კვალობაზე, მათი პოტენციალის შესაფასებლად ამ პროცესში ერთვებიან კომპანიის სხვა ფუნქციურ ქვეგანყოფილებათა ექსპერტები. მარკეტოლოგები, ფინანსისტები და სხვა დარგის სპეციალისტები ატარებენ დამოუკიდებელ ექსპერტიზას. შედეგად, პროექტების საერთო რაოდენობა მცირდება დაახლოებით 20 % - ით. შემდგომში პროცედურული ციკლი მეორდება და ბოლოს რჩება ყველაზე პერსპექტული პროექტები, რომელიც ყოველთვის არ მიდის საბაზრო სტადიამდე. თუმცა ქმნის კომპანიის ინოვაციურ სტრატეგიულ ბაზას და შესაძლებელია მათზე წარმოიშვას მთხოვნა მომდევნო წლებში.

რა თქმა უნდა, კომპანიის აღიარებით, ახალი იდეების ეფექტიანობის შეფასებაში არის შეცდომებიც. მაგალითად, 1985 წელს ახალი ბოჰკოს შექმნაზე მომუშავე ჯგუფი ლივიო დესიმონეს ხელმძღვანელობით აღმოჩნდა პრობლემის წინაშე - კომპანიის ხელმძღვანელობამ მიიღო გადაწყვეტილება კვლევის მოცემული მიმართულების დახურვის შესახებ. მარკეტინგული თვალსაზრისით საფეიქრო ბაზარი მიჩნეულ იქნა არაპერსპექტიულად. მიუხედავად ამისა, მკვლევართა ჯგუფმა ისარგებლა „15 %-იანი წესით“ და დაასრულა პროექტი. დროის საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდის შემდეგ კომპანიამ ბაზარზე გამოიტანა სიახლე Thinsulate – წყალგაუმტარი, მაგრამ მსუბუქი და ჰერეამტარი ქსოვილი, რომელმაც გამოყენება პოვა ბევრ დარგში. სიახლემ მოიპოვა დიდი პოპულარობა. ლივიო დესიმონე რამდენიმე წლის შემდეგ სათავეში ჩაუდგა კომპანიის დირექტორთა საბჭოს.

ამჟამად კომპანიის შემადგენლობაში ფუნქციონირებს 40 ქვეგანყოფილება, რომლებიც მუშაობენ ბიზნესის 60 სხვადასხვა სფეროში. კომპანიის მისიის შესაბამისად მიღწეულია დეცენტრალიზაციის მაღალი ხარისხი. ქვეგანყოფილებათა ხელმძღვანელებს აქვთ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების სრული თავისუფლება თავიანთ სფეროებში. დამოუკიდებლად მიიღება გადაწყვეტილებები კვლევათა მიმართულებებისა და მოცულობების შესახებ, პროექტებში დასაქმებულთა რაოდენობისა და შრომის ანაზღაურების ფორმების შესახებ, საჭირო ინვესტიციებზე მოწყობილობებსა და გასაღების პოლიტიკაში, აგრეთვე, წარმოების გაფართოების თაობაზე.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ სხვადასხვა ქვეგანყოფილებაში დამუშავებული ტექნოლოგიები კომპანიის საკუთრებაა. ეს საშუალებას იძლევა, მიღწეულ იქნეს ტექნოლოგიური სინერგიზმის მაქსიმალური ეფექტიანობა (ეკონომია ახალი ტექნოლოგიების დამუშავებაზე) და ტექნოლოგიები გამოყენებულ იქნეს განყოფილებებში ერთდროულად.

კომპანიის სტრუქტურა აგებულია სასაქონლო პრინციპის მიხედვით, რომლის დროსაც განსაზღვრული პროდუქტის წარმოება და რეალიზაცია ხორციელდება ერთი ქვეგანყოფილების მიერ. მასზე სრულადაა დელეგირებული მარკეტინგული ფუნქციები.

ერთადერთი სფერო, სადაც კომპანია არ არის ნოვატორი, არის ფინანსები. კომპანიისთვის არაა დამახასიათებელი დაბალი დონის თანაფარდობა მოზიდულ და საუთარ სახსრებს შორის, ხოლო, მისი აქციების ზრდა ჩამორჩება საშუალო დარგობრივ მაჩვენებელს. კომპანია დივიდენდებს გასცემს სტაბილურად, რაც სრულად შეესატყვისება მის მისიას: „... ერთნაირად მაღალი პასუხისმგებლობა, როგორც კლიენტების, ისე აქციონერების წინაშე“.

დავალებები:

1. ჩამოაყალიბეთ კომპანიის თანამშრომელთა ნოვატორობის სტიმულირების პოლიტიკის ძირითადი პრინციპები.
2. მოიფიქრეთ, ამ პრინციპებიდან რომელი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს:
 - o მცირე და საშუალო ფირმებში;
 - o საქართველოში მოქმედ კომპანიებში.
3. მოახდინეთ კომპანიის პერსონალის მართვის პოლიტიკის ადაპტირება საქართველოს რომელიმე წამყვანი ფირმის საქმიანობასთან.

ლიტერატურა:

1. ბიზნეს-ქეისები | - სტრატეგია და ორგანიზაცია. strategy.ge/category/ბიზნეს-ქეისები/
2. Kotler Ph./ Keller K.L.-Marketing Management/ Pearson Prentice Hall/ 12th edition
3. К.А. АЛЕНИНА. СБОРНИК КЕЙСОВ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖЕРА. – Пермь: ПФ ГУ-ВШЭ, 2004. – 200 с.: ил.
4. Сафронова Н.Б., Корнеева И.Е. Сборник кейсов по курсу «Маркетинг». Москва 2009. 28 стр.

Annotation

Case study: Promoting innovative and creative activities of employees

For companies it is important satisfying the needs of clients by providing new technologies and services. For reaching high level of innovations management of the company developed an unique system for promoting innovation. The basis for HR policy is the concept of William McKnight (former manager of the company) – find out right people and give them freedom. They will do everything themselves.

ზნეობრივი განვითარების სტადიები და ბიზნესკორპორაციის მორალური სტანდარტები

*სასწავლო კურსები: „ბიზნესის ეთიკა და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა“,
„სერვისული მეწარმეობა და საზოგადოება“*

საფინანსო ოპერაციებში ჩართული ადამიანები ხშირად აღმოჩნდებიან ეთიკური დილემის პირისპირ, რაც მათი ზნეობრივი განვითარების გამოცდად იქცევა. აღნიშნული გარემოება შესაძლებელია აიხსნას ლოურენს კოლბერგის კარგად ცნობილი ზნეობრივი განვითარების სტადიებით, ეს სტადიებია: პრეკონვენციური, კონვენციური და პოსტკონვენციური.

მორალური განვითარების უდაბლესი ფორმა პრეკონვენციური მორალია. ის თავისი არსით მარტივი და ეგოცენტრული ზნეობაა, განპირობებული დასჯის შიშით ან ანგარებით, რომლის ცენტრში ავტორიტეტი დგას. მორალური მსჯელობის განვითარების მეორე ეტაპი - კონვენციური სტადია - ნაკლებად ეგოცენტრულ და მეტად სოციალურ სახეს იღებს. საქციელის „სიკარგე“ განისაზღვრება არა სარგებლითა და მოგებით, არამედ საზოგადოების დამოკიდებულებით და სირცხვილის გრძნობით, ადამიანი საკუთარ თავს არაცნობიერად ეკითხება, რამდენად არღვევს მისი საქციელი სოციალურ წესებს ანუ რას იტყვის ხალხი. მორალური განვითარების საბოლოო ანუ პოსტკონვენციური სტადია, გულისხმობს, რომ ადამიანის მორალური კომპასი აღარ არის ხალხი ან ანგარება, არამედ პიროვნების თანაგრძნობის უნარი, სინდისი და მისი პირადი შეხედულებები სამართლიანობაზე, თანასწორობაზე, თავისუფლებაზე, კაცობრიობაზე და ა.შ. , პოსტკონვენციურ სტადიაში მყოფ ადამიანს აქვს უნარი, გარდა მორალურ ინტუიციაზე დაყრდნობისა, იმსჯელოს საკუთარი საქციელის სისწორეზე და ამავდროულად გამოიმდინარეობდეს არა ავტორიტეტებიდან და საზოგადოებიდან, არამედ უმეტესწილად საკუთარი თავიდან.

ვალუტის კურსის რადიკალური ცვლილებით გამოწვეულ ეთიკურ დილემაზე მოგვითხრობს წინამდებარე მაგალითი.

„დოლარის გამყარება და რაგბის ჩემპიონატი“

დავით გელოვანი გამოცდილი და კომპეტენტური ფინანსისტი. იგი შპს „სოფლის დოვლათის“⁶ ფინანსების მენეჯერია. ეს კომპანია საშუალო დონის ბიზნესის კომპანიას განეკუთვნება, მაგრამ ამჟამად მზარდი ტენდენციებით გამოირჩევა და ყოველწლიურად ზრდის ბაზარზე გავლენას. კომპანია აწარმოებს სხვადასხვა სახეობის ხილის ნატურალურ წვენებს, ამასთან ერთად მისდევს მეფუტკრეობას. ბოლო დროს თევზსაშენი ტბორების

⁶ როგორც კომპანიის დასახელება, ისე მოქმედი პერსონაჟი გამოგონილია.

მოწყობასაც მიჰყო ხელი, რაც პერსპექტიული აღმოჩნდა კომპანიისათვის, რადგან მათი გამოზრდილი კალმახი სულ მალე პოპულარული გახდა ადგილობრივ ბაზარზე.

ამჟამად კომპანია მოლაპარაკებას წარმოებს ევროპის ერთ-ერთ უმსხვილეს კომპანიასთან შესაფუთი მასალების დამზადებასა და მოწოდებაზე. გარიგება შედგა, მაგრამ გარკვეული პირობებით, კერძოდ, ევროპული კომპანია შეკვეთას იმ პირობით შეასრულებს, თუ შპს „სოფლის დოვლათი“ შეკვეთის ღირებულების 50 %-ს წინასწარ გადაიხდის.

მართალია, მხარეებმა ხელშეკრულების ყველა დეტალი შეათანხმეს, მაგრამ მაინც საჭიროდ ჩათვალეს მისი განხილვა დირექტორთა საბჭოზე. ოპერატიულად მოიწვიეს საბჭოც, რომელმაც განიხილა წარმოდგენილი ხელშეკრულების პროექტი, მოიწონა ის და კონტრაქტის პირობით გათვალისწინებული წინასწარი გადახდისათვის ერთი მილიონი ევრო გამოყო.

კონტრაქტის შესრულების გზაზე სხვა პრობლემებმაც იჩინა თავი, კერძოდ, მომწოდებელი თანხის წინასწარ გადახდას შემჭიდრობულ დროში ითხოვდა. ევროპულ კომპანიას დღის წესრიგი იმგვარად ჰქონდა გაწერილი, რომ ზაფხულის პერიოდში ერთი თვე, ტექნოლოგიური გადართობისათვის მუშაობას აჩერებდა, ხოლო ერთი თვით ადრე, შეკვეთების მიღებას წყვეტდა. აქედან გამომდინარე, შპს „სოფლის დოვლათი“ თუ ერთი კვირის განმავლობაში ვერ მოასწრებდა ფულის გადარიცხვას, გარიგება ჩაიშლებოდა. ამიტომ ფინანსების მენეჯერი დავით გელოვანი სასწრაფოდ დაუკავშირდა კომპანიის პარტნიორ ბანკს და თანხის დროულად გადარიცხვა ითხოვა. თუმცა, ბედის ირონიით, კიდევ ერთმა პრობლემამ იჩინა თავი. გაირკვა, რომ მათ ბანკსა და ევროპული მომწოდებლის ბანკს არ ჰქონიათ პირდაპირი გადარიცხვის სისტემა, ამიტომ საჭირო გახდა კორესპონდენტი ბანკის მომსახურება. ამის მოგვარებას სულ მცირე, ერთი კვირა მაინც დასჭირდებოდა. როგორც ზემოთ ითქვა, თანხის გადარიცხვის შეყოვნება კი გარიგების ჩაშლას გამოიწვევდა.

წამოჭრილი პრობლემის მოსაგვარებლად კომპანიის ხელმძღვანელობამ სასწრაფოდ მოიწვია სხდომა. ბატონმა გელოვანმა სხდომის მონაწილეებს განუცხადა: „რადგან დღეს პარასკევია და ამის გამო არ ესწრება კორესპონდენტი ბანკის შერჩევა, ხოლო შემდეგი გადარიცხვა მხოლოდ ორშაბათს არის შესაძლებელი, რაც თანხის გადარიცხვის ვადებს საფრთხეს უქმნის, ამიტომ ერთადერთ მისაღები გზა, თანხის ნაღდი ანგარიშისწორებით გადახდაა“. კომპანიის ხელმძღვანელობა დაეთანხმა წამოყენებულ წინადადებას და გადაწყვიტა ბატონი გელოვანის მივლინება ევროპაში თანხის გადასაცემად. კომპანიას საბანკო ანგარიშზე ეროვნული ვალუტა - ლარი და აშშ დოლარი ერიცხებოდა. ბანკიდან გამოიტანეს 1 278 700,00 დოლარი, რაც იმჟამინდელი გაცვლითი კურსით შესაბამებოდა გადასახდელ თანხას ევროში. ბანკმა ყველა ფორმალა დაიცვა. ამისთვის შედგა შესაბამისი დოკუმენტები, რომ ბატონ გელოვანს პრობლემები არ შექმნოდა საზღვარზე საბაჟო კონტროლის გავლისას, რაც საქართველოს კანონმდებლობით არის გათვალისწინებული სავალუტო ოპერაციების განხორციელებისათვის. ასეთი დოკუმენტების წარდგენა აუცილებელია, როგორც ქალაქ თბილისის საერთაშორისო აეროპორტში, ისე მიმღებ ევროპულ ქალაქში.

კომპანიამ და ბანკმა ერთობლივად იზრუნეს უსაფრთხოებაზეც და ამ მიზნით გამოყვეს სპეციალური დაცვის ჯგუფი, რომელსაც აეროპორტამდე ბატონი გელოვანის

უსაფრთხო გადადგილება ევალებოდა. ხოლო პარტნიორმა ევროპულმა კომპანიამ მის ქალაქში სპეციალური დაცვის ესკოპტზე იზრუნა, რომელმაც საქმიანი პარტნიორი სასტუმრომდე მიაცვალა. გადასაცემი თანხა საიმედოდ დააბინავეს სასტუმროს სეიფში, სადაც ის ორშაბათამდე ინახებოდა.

ორშაბათ დილით საინფორმაციო საშუალებებმა გაავრცელეს ინფორმაცია იმის თაობაზე, რომ ევროპის ცენტრალური ბანკის განცხადებით, ევროკავშირის ერთ-ერთმა წევრმა სახელმწიფომ გამოაცხადა დეფოლტი. ამიტომ საჭირო გახდა ამ ქვეყნისათვის ოპერატიული დახმარების აღმოჩენა, რათა გადაერჩინათ ევრო. ამასთან ერთად, აშშ-მ დადასტურა ფლორიდის სანაპიროსთან ნავთობის უდიდესი მარაგის აღმოჩენის შესახებ. ადრე გავრცელებული ინფორმაცია დაზვერვითი სამუშაოებით დადასტურდა, რომ ნახევარ წელიწადში შესაძლებელი იქნება ჰაზარდილიდან 2 მილიონი ბარელი ნავთობის ამოღება დღეში. ამ ინფორმაციამ, რომელიც განვლილ უქმეებზე გავრცელდა, 20% - ით დასცა ნავთობის ფასი.

ამ ორი მოვლენის დამთხვევამ გამოიწვია აშშ-ის დოლარის კურსის მნიშვნელოვნად გამყარება, კერძოდ, 1 აშშ დოლარი უკვე 1,199 ევრო ღირდა.

ბანკში მისული ბატონი გელოვანი სასიამოვნოდ გაოცებული იყო, როცა გაიგო, რომ საჭირო თანხისათვის (ევროში) მას 1 19 000,00 დოლარი ეყოფოდა. თბილისიდან ხელზე წამოღებული თანხიდან 79 700,00 დოლარის ეკონომია რეალური იყო.

საბანკო ოპერაციის ბოლოს, ბანკის მენეჯერი ეკითხება ბატონ გელოვანს, გადარიცხოს დარჩენილი ნაშთი ქართული კომპანიის ანგარიშზე თუ ხელზე გადასცეს მას? ბატონმა გელოვანმა არჩია ხელზე აეღო 79 700,00 დოლარი და დატოვა ბანკი. იგი დაბრუნდა სასტუმროში ღამის გასათევად, რადგან იმ დილით პირდაპირი რეისი თბილისამდე არ მოფრინავდა, ამიტომ მას დრო საკმაოდ ჰქონდა დასვენებისა და ნამოქმედარის განსჯისათვის.

სასტუმროს ნომრიდან დავით გელოვანმა თავდაპირველად კომპანიის გენერალურ დირექტორს დაურეკა და წარმატებული ფულადი ოპერაციის შესახებ მოახსენა, თუმცა ვალუტის კურსზე სიტყვა არ დასცდენია. ამიერიდან მათ შეთანხმებას შესაფუთი მასალების დამზადებასა და მოწოდებაზე ხელს არაფერი უშლიდა. თანხა დათქმულ დროში გადაიხადეს, ამიტომ მომწოდებელი კომპანიის ერთთვიან იძულებით შესვენებამდე შეკვეთა შესრულდებოდა და პროდუქციას დროულად მოაწოდებდნენ თბილისში. გენერალურმა დირექტორმა წარმატება მიულოცა ბატონ გელოვანს და იმის თაობაზეც უამბო, როგორ ზეიმობდა მთელი თბილისი საქართველოს სარაგბო ნაკრების წარმატებას მსოფლიო ჩემპიონატის ფინალში.

ბატონმა გელოვანმა ყურმილი დადო და ფიქრებში ჩაიძირა. კომპანიის ხელმძღვანელები კმაყოფილები იყვნენ იმით, რომ შეკვეთა დროულად შესრულდებოდა, რაშიც მან გადამწყვეტი როლი ითამაშა. რამდენადაც მთელი თბილისი და მათი კომპანიაც უშუალოდ იყვნენ ჩართულები სარაგბო ციებ-ცხელებაში, წესით არ უნდა სცოდნოდათ სავალუტო რყევების შესახებ, - ფიქრობდა ფინანსების მენეჯერი. ამ ვერსიას, მისი აზრით ისიც ამაგრებდა, რომ ვალუტის კურსის ცვლილება შეეხო ევროსა და დოლარს, ხოლო ქართულ ლარზე კურსის ცვლილება არ ასახულა. ამიტომ ბატონი გელოვანის ოპტიმისტური ეჭვი იმის თაობაზე, რომ ევროს კურსი დაეცა დოლართან

მიმართებაში, ამ უქმეებზე და თან სპორტული ორგანიზაციის ფონზე, არ იქნებოდა განხილვის საგანი თბილისში.

ასეთმა მსჯელობამ უფრო მეტი თავდაჯერება მისცა ბატონ გელოვანს და დაარწმუნა საკუთარი თავი იმაში, რომ რაკი მომწოდებელმა მილიონი ევრო დროულად მიიღო, ამით ძალიან კმაყოფილი იყო. თბილისში კი იმით იყვნენ ნასიამოვნები, რომ შესაფუთ მასალას დროულად მიიღებდნენ. ამას ემატებოდა ჩვენი რაგბისტების წარმატებით გამოწვეული სიხარული. ამიტომ ეკონომიით მიღებულ 79700 დოლარს, რომელიც ჯიბეში ედო, არავინ ჩაეძიებოდა. მენეჯერმა იმაზე დაიწყო ოცნება, ეს ფული თუ მისი საკუთრება იქნებოდა, რის გაკეთებას შეძლებდა თითქმის 80000 დოლარით. რაც დრო გადიოდა, მენეჯერი უფრო ღრმად იძიებოდა სასიამოვნო ოცნებებში. თუმცა იმასაც ვერ ივიწყებდა, რომ ეს ფული მისი გამოუმჯავებული არ იყო. ამიტომ სამართლიანი იქნებოდა კომპანიისათვის დაებრუნებინა თანხა, თუმცა სასწორის პინა იმ მხარესაც ექაჩებოდა, საიდანაც მაგიური ხმა ეჭურჩულებოდა: „შენ ხომ კეთილსინდისიერად გადაიხადე მილიონი ევრო!"

დავებმართო ფინანსების მენეჯერს, როგორ მოიქცეს?

ლოურენს კოლბერგის ზნეობრივი განვითარების თეორიის გამოყენებით, შესაძლებელია სტუდენტები რამდენიმე ჯგუფად დავყოთ. ყოველი ჯგუფი, კოლბერგის ზნეობრივი განვითარების თეორიის საფუძველზე შეაფასებს იმ კითხვებს, რასაც ბატონი გელოვანი უსვამს საკუთარ თავს. თითოეული ჯგუფის წარმომადგენლის მოსაზრებას შეაფასებენ სხვა ჯგუფების წევრებიც და მათ შორის გაიმართება დისკუსია.

ამასთან ერთად, თქვენ შეძლებთ სტუდენტებთან გასუბრებას იმის თაობაზე, როგორ მოიქცეოდნენ ისინი ანალოგიურ სიტუაციაში და რატომ? ზნეობრივი განვითარების რომელ საფეხურს მიაკუთვნებდნენ თავს კოლბერგის მიხედვით. მეცადიონების მთავარი მიზანი იმდენად კითხვებზე პასუხის გაცემა კი არაა, არამედ უფრო მნიშვნელოვანი განსჯის პროცესია, რასაც ამ პასუხამდე მიჰყავს სტუდენტი და ზნეობრივ ღირებულებებს აზიარებს.

კითხვები და დავალებები:

1. ზნეობრივი განვითარების რომელ საფეხურზე იმყოფება დავით გელოვანი? პასუხი დაასაბუთეთ!

2. სად დაუშვა დავით გელოვანმა პირველი ზნეობრივი კომპრომისი?

3. სად უნდა მიმართოს ფინანსისტმა გელოვანმა კურსთა სხვაობით მიღებული 80000 აშშ დოლარი?

4. დაწერეთ ესე ანალოგიური პრობლემის შემცველი ბიზნესსიტუაციის შესახებ, სადაც პერსონაჟები ეთიკური დილემებს თავისებურად წყვეტენ.

რა უფრო ეთიკურია ბიზნესში - მხილება, თანაგრძნობა თუ თვალის არიდება?

ზნეობრივი თვალსაზრისისით მხილება ყოველთვის არ არის მისაღები ქმედება. მთავარია გაირკვეს მხილების მოტივი. თუ მხილებას სუბიექტური საფუძველი აქვს, მაგალითად, ვინმესთვის შურისძიება ან სხვა პირადი სარგებელი, ასეთი მხილება არაეთიკურია. მაგრამ თუკი მხილების მოტივი არის საზოგადოებრივი სიკეთე,

მაგალითად, კორპორაციის მიერ მომხმარებლისათვის გამიზნული უხარისხო პროდუქციის გამოშვების აღკვეთა ან საწარმოს კუთვნილი აქტივების მითვისება, მაშინ მხილება გამართლებული და ზნეობრივია.

ისმება კითხვა: საქართველოში რამდენად უზრუნველყოფილია კერძო სექტორის წარმომადგენელთა კეთილსინდისიერება პრაქტიკაში?

კეთილსინდისიერებასთან დაკავშირებულ საკანონმდებლო დებულებები შეზღუდულია. ამასთან ერთად, საქართველოში არ არსებობს უნივერსალური ეთიკის კოდექსი, რომელიც მთელ ბიზნესსექტორს გააერთიანებს, რაც პრაქტიკაში მრავალ პრობლემებს წარმოშობს.

მახილებელთა დაცვაც პრობლემურია პრაქტიკაში. როგორც ორგანიზაცია Global Integrity აღნიშნავს, საქართველოში კერძო სექტორში დასაქმებული პირები „ძალზე დაუცველნი არიან კორუფციის, მექრთამეობის, ძალაუფლების ბოროტად გამოყენებისა და რესურსების არასათანადო ხარჯვის ფაქტების მხილების შემთხვევაში საპასუხო ბრალდების წაყენებისა და სხვა ნეგატიური შედეგებისაგან.“

აღნიშნული პრობლემა კიდევ უფრო რთულდება იმ გარემოებით, რომ სხვების ინფორმირება ყოველთვის ცუდ ტონად ითვლება და ნეგატიურ ქცევად მიიჩნევა. მაგალითად, მოზარდობისას მასწავლებლის ინფორმირებას თანატოლების ცელქობის თაობაზე, ყველა ჩვენგანი ვერიდებოდით. ეს თვისება მოზარდილებშიც არის ფესვგადგმული, თუმცა მის მიმართ ცალსახა დამოკიდებულება ძნელია. ადამიანები, რომლებსაც მრავალ ორგანიზაციაში უმუშავიათ, ხშირად აწყდებიან ზინძურ საქმეებს და გრძნობენ, რომ აუცილებელია ხმამაღლა განაცხადონ ამის შესახებ, ან დაუყოვნებლივ მიიღონ სათანადო ზომები. მაგრამ, ვინაიდან მორალური ქცევის წესები ხშირად ირღვევა, ძნელი ხდება საყოველთაო დუმილის დარღვევა და მორალური პოზიციის დაკავება იმ პირების მიმართაც კი, რომლებმაც უღირსი საქციელი ჩადიდნეს.

ქვემოთ მოყვანილი მაგალითი კონსალტინგური კომპანიის თანამშრომლის სამუშაო პრაქტიკაში წამოჭრილ ეთიკურ დილემას ეხება. დავეხმაროთ ახალგაზრდა აუდიტორს გადაწყვეტილების მიღებაში. რა უფრო ზნეობრივია, თვალის დახუჭვა თუ მხილება?

„მთავარი ბუღალტრის გოგონა“

წარმოიდგინეთ, რომ ორი წლის უკან დაამთავრეთ საქართველოს პრესტიჟული უნივერსიტეტი და ამჟამად მუშაობთ ბუღალტრად ერთ-ერთ აღიარებულ კონსალტინგურ კომპანიაში, რომელიც ქვეყანაში აღიარებული კონსალტინგური კომპანიების „დიდ ოთხეულში“ შედის. ბოლო ორი წლის განმავლობაში თქვენ კარგად მოეშადათ საბუღალტრო აღრიცხვასა და აუდიტში და ჩაირიცხეთ ACCA-ის (სერტიფიცირებულ ბუღალტერ-აუდიტების ასოციაცია) კურსებზე, რათა კიდევ უფრო აიმაღლოთ ცოდნა და მიიღოთ შესაბამისი სერტიფიკატი.

მიმდინარე წელს თქვენ ჩაგრთეს აუდიტორთა ჯგუფში, მას ევალება ერთ-ერთი აღიარებული კომპანიის აუდიტორული შემოწმება, რომელმაც თავისი აქციები ლონდონის საფინანსო ბირჟაზე განათავსა. კომპანიის ხელმძღვანელმა მოწვეულ აუდიტორებს დაუსახა შემდეგი ამოცანები: 1. რამდენად მყარია კომპანიის რენტაბელობის ზრდა; 2. სანდოა თუ არა კომპანიის განვითარების არსებული პროგნოზი და 3. რა

უპირატესობა აქვს კომპანიას ქვეყნის ანალოგიურ კომპანიებთან კონკურენციის პირობებში.

თქვენ ძალიან კმაყოფილი ხართ იმით, რომ მონაწილეობთ იმ ჯგუფში, რომელიც ასეთ ადირებულ კლიენტებთან მუშაობს. აუდიტორულ ჯგუფში რამდენიმე სპეციალისტიცაა, რომლებიც პასუხისმგებელნი ხვადასხვა მიმართულებაზე. თქვენი ამოცანაა კრედიტორული დავალიანების ჟურნალის შემოწმება და კომპანიის კრედიტორებთან ურთიერთობის შეფასება. რადგან თქვენი ფირმა წლების განმავლობაში თანამშრომლობდა აღნიშნულ კომპანიებთან, ამიტომ თქვენი სამუშაო რუტინულ ელფერს იძენს.

მუშაობის პროცესში ყურადღება მიაქციეთ იმ ფაქტს, რომ კომპანია ერთ-ერთ კონსალტინგურ ფირმას, რომლის სახელია „მედიატორი“, საკონსულტაციო მომსახურებისათვის თვეში 10000 აშშ დოლარს უხდის. ასეთი თანხა აღნიშნულ კომპანიის ფულად რესურსებთან მიმართებაში არც ისე დიდი იყო, მაგრამ მაინც გადაწყვეტეთ ამ კონსალტინგური კომპანიის შესახებ ამოწურავი ინფორმაციის მიღება. ამისთვის წინა წლების დოკუმენტები გადაამოწმეთ და ვერ აღმოაჩინეთ ვერც ერთი ფულადი გადარიცხვა ამ ფირმის ანგარიშზე. შემდეგ განმარტებისათვის მიმართეთ მთავარი ბუღალტრის მოადგილეს, რათა დაგეგინათ, რას წარმოადგენდა ეს ფირმა და რას საქმიანობდა ის? მთავარი ბუღალტრის მოადგილემ გითხრათ, რომ ეს ფირმა დაქირავა, რადგან იგი ითვლება ადირებულ ექსპერტად, რომელიც ადგენს ფინანსური აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტების სისტემასთან ეროვნული აღრიცხვიანობის შესაბამისობას. ლონდონის ბირჟაზე დარეგისტრირებული კომპანიის მთავარი ბუღალტრისთვის უპირველეს ამოცანად უნდა ქვეულისყო ყველა ფინანსური პარტნიორის სერუპულოზური შესწავლა. რაც შეეხება თქვენს აუდიტორულ კომპანიას, მას ასეთი შემოწმების შესაძლებლობა არ ჰქონდა, რადგან ბირჟაზე და საბუღალტრო საქმეში მოქმედებს მხარეთა დამოუკიდებლობის წესები. არც თქვენ გაქვთ ამასთან დაკავშირებით განსხვავებული აზრი და ურიგდებით არსებულ მოცემულობას, რადგან მიგაჩნიათ, რომ თქვენს ფირმას არ შეუძლია ასეთი მომსახურების გაწევა.

თუმცა ამ საუბრების შემდეგ გებადებათ რამდენიმე კითხვა - პირველია ის, რომ არასოდეს გსმენიათ „მედიატორის“ შესახებ; მეორე კი - თქვენი კლიენტი კომპანია უკვე წლებია აღრიცხვიანობას აწარმოებს საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად. აქედან გამომდინარე, რატომ დადგა დღის წესრიგში ამ საქმისათვის კვლავ „მედიატორის“ დაქირავება? ამ ეჭვს აძლიერებს ის გარემოება, რომ სამი წლის განმავლობაში არც ერთ აუდიტორულ შემოწმებას ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტებთან შეუსაბამობის პრობლემა არ წამოუჭრია და მხოლოდ ახლა რატომ გახდა საჭირო „მედიატორის“ მომსახურება?

ამის შემდეგ შეაგროვეთ ცნობები „მედიატორის“ შესახებ. ამ ცნობებმა ძალიან გაგოცათ და ეჭვი გაგიძლიერათ. გაარკვეეთ, რომ აღნიშნულ ფირმას ჰყავდა მხოლოდ ერთი კლიენტი. დახმარებისათვის მიმართეთ კოლეგებს, მაგრამ მათაც არაფერი იცოდნენ „მედიატორის“ შესახებ. თქვენი მრავალრიცხოვანი კლიენტებიდანაც არავის უსარგებლია ამ კონსალტინგური ფირმის მომსახურებით.

⁷ კონსალტინგური კომპანია „მედიატორი“ გამოგონილი სახელია.

თქვენი სამუშაო ნაწილის დასასრულს, ტექნიკური საკითხების გარკვევისა და უბრალო ცნობისმოყვარეობის გამო მოითხოვეთ მთავარ ბუღალტერთან შეხვედრა. ბუღალტერი დაგთანხმდა და შეხვედრაც შედგა. თქვენ კმაყოფილება გამოხატეთ იმის გამო, რომ კოლეგებთან ერთად გქონდათ პატივი, ასეთ წარმატებულ კომპანიაში ჩაგეტარებინათ აუდიტი. სამუშაო ნაწილის დასრულებისათვის კი გაინტერესებდათ რამდენიმე საკითხის დაზუსტება. ამიტომ მოითხოვეთ „მედიატორთან“ გაფორმებული ხელშეკრულება და ახსნა-განმარტება მასთან თანამშრომლობის საჭიროების შესახებ.

კითხვებმა ააღელვა და გააფთხა მთავარი ბუღალტერი. ცხადი გახდა თქვენი კითხვა მისი შემოფოტების მიზეზად იქცა. სულ მალე ის ატირდა კიდევ: „ჩემი გოგონა ძალიან ავადა, - ამბობდა ის. მას თირკმლების სერიოზული დაავადება აქვს და მისთვის აუცილებელია ტრანსპლანტაცია“. შემდეგ მან გაიბოთ იმის თაობაზე, რომ არც თავად და არც მისი მეუღლე დონორებად არ გამოდგნენ. სიცოცხლის გასაზანგძლივებლად დონორის ძიების პროცესში მისი გოგონა ძვირადღირებულ სამედიცინო კლინიკაში დიალიზის პროცედურებს იტარებდა, რისთვისაც თვეში 20000 აშშ დოლარს იხდიდა. ქმართან ერთად, მას მხოლოდ ამ თანხის ნახვერის გადახდა შეეძლო. დანარჩენ თანხას იგი კომპანიიდან „სესხულობდა“. მას დაგეგმილი ჰქონდა ტრანსპლანტაციის დასრულების შემდეგ კომპანიისათვის უკან დაებრუნებინა ფული. გოგონას გადასარჩენად მთავარ ბუღალტერს ერთადერთ გზად ფიქციური კონსალტინგური ფირმის შექმნა და მისთვის ყოველთვიურად 10000 აშშ დოლარის გადახდა მიაჩნდა. ამასთან ერთად, ბუღალტრული აღრიცხვის ახალი სისტემა, რომელიც მთავარმა ბუღალტერმა დაწერა, კომპანიას თვეში მილიონზე მეტი აშშ დოლარის ეკონომიას აძლევდა.

როგორც მთავარმა ბუღალტერმა გითხრათ, მისი გოგონა ემზადებოდა თირკმლების ტრანსპლანტაციისათვის. ოპერაციას ორ-სამ თვეში გაუკეთებდნენ. ამ ხნის განმავლობაში შვილის მძიმე მდგომარეობის შესახებ მან არავის გაუხილა, რადგან არ უნდოდა მისი პირადი პრობლემის გამო, თანამშრომელთა მხრიდან სიბრაღული გამოეწვია. ამ საუბრის შემდეგ ქალი ძალიან დათრგუნული იყო. თქვენ მადლობა გადაუხადეთ გულლია საუბრისათვის და დაშორდით მას.

რადგან თქვენც ახალგაზრდა მშობელი ხართ (ან მომავალში გახდებით), ამიტომ ბუნებრივად გიჩნებათ თანაგრძნობის განცდა მთავარი ბუღალტრისა და მისი მეუღლის მიმართ. მეორეს მხრივ, თქვენ პასუხისმგებლობა გაკისრიათ აუდიტორული შემოწმებისას თქვენი სამუშაოს ნაწილში აღმოჩენილი სიყალბის გამო. ამიტომ ჯდებით საწერ მაგიდასთან და იწყებთ ახსნა-განმარტების წერას მთავარ ბუღალტერთან თქვენი გასაუბრების თაობაზე.

არსებული მდგომარეობიდან გამომდინარე, სახეზეა რამდენიმე პრობლემა, რაც პირდაპირ კავშირშია საქმიან ეთიკასთან. პირველი რეაქცია, რაც ჩვეულებრივად ადამიანს გაუჩნდება, ისაა, რომ მხარი დაუჭირო მთავარ ბუღალტერს, რომელიც ძალიან რთულ მდგომარეობაში აღმოჩნდა, რამდენადაც მის მიერ ჩადენილი სიყალბე, არა პირადი კეთილდღეობისადმი სწრაფვით, არამედ შვილის გადარჩენის სურვილით იყო გამოწვეული. თანაგრძნობის სურვილი გვიბიძგებს იმისკენ, რომ ყველაფერი დავტოვოთ ისე, როგორც არის და საშუალება მივცეთ დედას (მთავარ ბუღალტერს) განსაზღვრულ დროში დაუბრუნოს კომპანიას ფული, რის პირობასაც ის იძლევა.

თუმცა, სანამ გადაწყვეტილებას მიიღებთ მართებული იქნება პასუხი გასცე შემდეგ კითხვებს:

1. ჩაიდინა თუ არა მთავარმა ბუღალტერმა დანაშაული?
2. რაში მდგომარეობს აუდიტორის მოვალეობა და რა პასუხისმგებლობა ეკისრება მას ზოგადად და მოცემულ სიტუაციაში?
3. თუკი აუდიტორი არ გაახმაურებს აღნიშნულ ფაქტს, იქცევა თუ არა იგი დანაშაულის თანამონაწილედ?
4. ჰქონდა თუ არა მთავარ ბუღალტერს სხვაგვარად მოქცევის არჩევანი?
5. შეეძლო თუ არა მთავარი ბუღალტრის პრობლემის მოგვარებაში პოზიტიური როლის შესრულება კომპანიის ხელმძღვანელობას, თუკი მათ შორის კომუნიკაცია შედგებოდა?
6. მთავარი ბუღალტრის ჩაკეტილობა კორპორაციული კულტურის დეფიციტით ხომ არ არის გამოწვეული?
7. ამართლებს თუ არა მიზანი საშუალებას?

მოწვეული აუდიტორის პროფესიული მოვალეობაა, აღმოჩენილი დარღვევების შესახებ ხელმძღვანელის ინფორმირება. ხოლო ხელმძღვანელმა საკითხი უნდა განიხილოს აუდიტორული ფირმის პარტნიორებთან, რაც საბოლოოდ ეცნობება საქართველოს პროფესიონალ ბუღალტერთა და აუდიტორთა ფედერაციას (ბაფ-ს). აუდიტორი პირველ რიგში პასუხისმგებელია კომპანიის მფლობელთან (აქციონერებთან). პრაქტიკამ აჩვენა, რომ აქციონერებსა და კომპანიის მენეჯმენტს შორის ხშირად წარმოიშობა საპირისპირო ინტერესები. დამოუკიდებელი აუდიტის ამოცანა კი აქციონერთა ინტერესების დაცვაა.

ისე, როგორც აუდიტორიულმა კომპანიებმა, ბიზნესის სხვა სუბიექტებმაც უნდა იხელმძღვანელონ კორპორაციათა მორალური სტანდარტებით და ბიზნესის ეთიკის საყოველთაოდ აღიარებული ნორმებით.

ლიტერატურა:

1. ლოურენს კოლბერგის მორალური განვითარების თეორია, განმარტებითი ლექსიკონი განათლების სპეციალისტებისათვის, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ცენტრი, თბ. 2008, გვ. 15-17;
2. ასათიანი ა., ბიზნესის ეთიკა და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა, სტუ-ს გამოცემლობა, 2012, გვ. 95-97;
3. თაკალანძე ლ., ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა, თბ., 2006, გვ. 71-75;
4. ქირთაია მ., ბიზნესის ეთიკა, თბ., 96-114;
5. თეთრუაშვილი მ., თეთრუაშვილი ი., ბიზნესის ეთიკა, თბ., 2009, გვ. 168-175;
6. Этика бизнеса, Учебное пособие для вузов и бизнес-школ, Под. общ. ред. П.А.Кальнищкой. М., 2012. С. 125-126.

Ethical problems in business can be explained by Lawrence Kohlberg's well-known stages of moral development, such as: Pre-conventional, Conventional and Post conventional. During practical sessions students can be divided into several groups, using the Kohlberg's theory of moral development. Based on the theory, each group will estimate the questions presented by the characters in the case "Strengthening Dollar & Rugby Championship" by means of putting questions to themselves. Each group will evaluate the ideas of other group members. Discussion among students will be a good basis for understanding the high moral values.

Disclosure is not always acceptable from moral point of view. It is crucial to find out the motive of the disclosure. Disclosure which has subjective basis is unethical. But if the motive is public welfare, the disclosure is justifiable and moral. The case „The Daughter of the Chief Accountant“ deals with an ethical dilemma emerged in the working practice of a consulting company employee. A young auditor tries to answer the question: which is more moral, to shut eyes or to expose? Students will try to help him answer the question in the format of practical training.

ავთანდილ ასათიანი

ბიზნესკორპორაციის ეთიკური დილემები: წინააღმდეგობა ეთიკასა და ბიზნესის ინტერესებს შორის

სასწავლო კურსები: „ბიზნესის ეთიკა და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა“, „სერვისული მეწარმეობა და საზოგადოება“, „ბიზნესი და საზოგადოება“.

ეთიკური ნორმა ყალიბდება ნორმალური ეთიკური ატმოსფეროს შესაქმნელად, რაც კორპორაციის წარმატების ქმედითი საშუალებაა. ყველას კარგად უნდა ახსოვდეს, რომ კოლექტივში ზნეობრივი ჰარმონია ეკონომიკური წინსვლის მნიშვნელოვანი ბერკეტია, ხოლო ეთიკური ნორმების იგნორირებას, პირიქით, წარმატებული კომპანიის გაკოტრებაც კი შეუძლია. აქედან გამომდინარე, სწორედ პროგრესული კომპანიები ამკვიდრებენ სამუშაო ადგილის ეთიკის ნორმებს და ყოველნაირად ცდილობენ მათ განუხრელ შესრულებას.

ბიზნესორგანიზაციის მორალურ სტანდარტებში უმნიშვნელოვანესი ადგილი უჭირავს კომპანიისადმი პერსონალის ერთგულებას. კომპანიის მიმართ ერთგულება

განისაზღვრება, როგორც პიროვნების ზნეობრივი მოქაქეულობა კომპანიაზე, რომელიც გულისხმობს შრომითი ჩართულობის განცდას, ლოიალურობასა და რწმენას ორგანიზაციის ღირებულების მიმართ. გამოყოფენ ორგანიზაციული ერთეულების სამ საფეხურს: 1. თანხმობას, 2. იდენტიფიკაციას (გაიგივებას) და 3. ინტერნალიზაციას (გაშინაგანებას).

პირველ საფეხურზე (თანხმობის სტადიაში) ადამიანი მუშაობს რაიმეს, კერძოდ, ხელფასის მიღების მიზნით, მეორე საფეხურზე (იდენტიფიკაციის სტადიაში) ის იღებს გავლენას, რათა შეინარჩუნოს დამაკმაყოფილებელი ურთიერთობები. მაგ., ადამიანს ეამაყება, რომ არის ამ ორგანიზაციის წევრი და მუშაობს, რომ შეინარჩუნოს მისთვის სასურველი ურთიერთობები, მაგალითად, პრესტიჟულ ფირმაში სამსახური მის კარიერას წაადგება. აქ უკვე დიდი ხანია მუშაობს და ა.შ. მესამე საფეხურზე (ინტერნალიზაციის სტადიაში) ორგანიზაციის ღირებულებები ადამიანის ღირებულებებს ემთხვევა და ორგანიზაციის წარმატება მისი თვითმიზანი ხდება. სწორედ ამ პრობლემების ანარეკლია ის შემთხვევა, რომლის შესახებაც წინამდებარე მაგალითი მოგვითხრობს.

„წვეულების დასასრული“

მზია ნოზაძე და ლევან ხატიაშვილი კომპანია „მერკურის“ განყოფილების უფროსები არიან. ბოლო ორი წლის განმავლობაში კომპანია მუშაობდა მნიშვნელოვან პროექტზე: „საწარმოო რესურსების დაგეგმვა, სრულყოფა და დანერგვა“ (Enterprise Resource Planning-ERP).

მას შემდეგ ორი თვე გავიდა, რაც პროექტი დასრულდა და გამოცდამაც წარმატებით ჩაიარა. უკვე ერთი თვეა, ის წარმოებაშიც დანერგეს. კომპანია „მერკურის“ გენერალურმა დირექტორმა ფინანსების დირექტორის შუამდგომლობით დააკმაყოფილა მზია ნოზაძისა და ლევან ხატიაშვილის თხოვნა და პროექტის წარმატებით დასრულების აღსანიშნავი წვეულების გასამართად საჭირო თანხა გამოყო. სულ მალე დაიგეგმა საზეიმო ვახშამი ERP-ის მომწოდებლების პატივსაცემად.

ბატონმა ლევანმა პირადად იზრუნა თბილისის ძველ უბანში ერთ-ერთ ლამაზ რესტორანში ადგილების დასაჯავშნად. პარასკევს, 19.00 საათზე მზია და ლევანი ერთად მივიდნენ რესტორანში. მალე სტუმრებიც გამოჩნდნენ, ისინი ოთხნი იყვნენ. სტუმარ-მასპინძლები კარგად იცნობდნენ ერთმანეთს, მათ ხომ ორი წლის განმავლობაში პროექტზე ერთობლივი მუშაობა აკავშირებდათ.

ვახშამი სასიამოვნოდ წარიმართა. სტუმრებს ძალიან მოეწონათ ქართული ღვინო და ეროვნული სამზარეულო. დადებით ემოციებს კიდევ უფრო ამძაფრებდა სასიამოვნო მუსიკა და ძველი თბილისის მიმზიდველი ხედები. საუბარიც საინტერესოდ წარიმართა. სადღეგრძელოების კვალდაკვალ სტუმარ-მასპინძლები ახალ იდეებზე, შესაძლო პოქტებზეც ცვლიდნენ აზრებს.

ვახშმის დასასრულს მიმტანმა ლევანს დანახარჯის ჩეკი მოუტანა, მანაც არ დააყოვნა და საფულე მოიმარჯვა, მაგრამ მომწოდებელი კომპანიის ჯგუფის ხელმძღვანელმა კატეგორიულად მოითხოვა დანახარჯის სრულად გადახდა. მისი განმარტებით, სამართლიანი იქნებოდა, მას გადაეხადა ფული, რადგან მათი კომპანიიდან სუფრასთან ოთხნი იყვნენ, ხოლო მასპინძლები - მხოლოდ ორნი. მზიაც დაეთანხმა სტუმრის არგუმენტს, მარტო ლევანის წინააღმდეგობამ შედეგი ვერ გამოიღო. დანახარჯი

პარტნიორი კომპანიის წარმომადგენლებმა გადაიხადეს. მზიას და ლევანს ისღა დარჩენოდათ, მადლობა ეთქვათ მათთვის ამ სასიამოვნო სიუპრიზის გამო.

ერთი კვირის თავზე მზიას საქმიანი შეხვედრა ჰქონდა კომპანიის ფინანსების დირექტორთან. განიხილავდნენ მომავალი წლის ბიუჯეტს კომპანიის ცალკეული დანაყოფებისათვის. ქალბატონმა მზიამ იმდენად არგუმენტირებულად დაასაბუთა განყოფილების მიერ გასაწევი ხარჯების პარამეტრები, რომ ფინანსების დირექტორი ყველა მოთხოვნას დაეთანხმა. უფრო მეტიც, ბოლოს დირექტორმა უთხრა, რომ მზადაა წინა კვირას გამართული საქმიანი ვახშმის მსგავსი ღონისძიებებისთვის გათვალისწინებული ხარჯები გააორმაგოს. ეს შეთავაზება ჩვეულებრივ ხუმრობად მიიღო მზიამ, მაგრამ დირექტორი მთელი სერიოზულობით აგრძელებდა საუბარს გასული კვირის ვახშამზე, რადგან გამოყოფილი თანხა სრულად დაიხარჯა. ამის გამო მას ეკვივ კი გაუჩნდა, იქნებ ფული არც ეყოთ ქალბატონ მზიას და ბატონ ლევანს და ამის გამო რაიმე უხერხულობა ხომ არ შეექმნათო.

საუბრის შემდეგ მზიამ პირდაპირ ლევანის სამუშაო ოთახს მიაშურა. ლევანმა დაწვრილებით აუხსნა არსებული სიტუაცია კოლეგას. რესტორნის ხარჯების ჩამოწერაზე სწორედ ლევანმა მიმართა ფინანსების დირექტორს. როგორც კოლეგების საუბრისას გაირკვა, რადგან ვახშმის ხარჯები მომწოდებელი კომპანიის წარმომადგენლებმა გადაიხადეს, პატივისცემის ნიშნად, ლევანმა ვახშმის დამთავრების შემდეგ მათ შესთავაზა ღამის კლუბში გართობა, ისინიც დათანხმდნენ მიპატიჟებას. რაკი საქართველოში ოჯახის ქალების ასეთ პიკანტურ ღონისძიებებზე სიარული არ არის მიღებული, ამიტომ მზია არ მიიპატიჟეს. ლევანმა იმედი გამოთქვა, რომ მისი ძველი კოლეგა, ქალბატონი მზია არ განაწყენდებოდა ამის გამო.

მზიამ ყურადღებით მოისმინა ლევანის განმარტებები. მადლობა გადაუხადა სტუმრების მიმართ გამოჩენილი ყურადღებისათვის, თუმცა იმის შესახებაც მიუთითა, რომ ასეთი გართობა საქმიან პარტნიორებთან მიუღებელია. მან ისიც შეახსენა ბატონ ლევანს, რომ კომპანიამ თანხა გამოყო საქმიანი ვახშმისა და არა ღამის კლუბში გართობისთვის. ლევანი დაეთანხმა მზიას საყვედურნარევ განცხადებას, მაგრამ თავის მხრივ აღნიშნა, რომ, რადგან ვახშმობის თანხა სტუმრებმა გადაიხადეს, მას კი ამისთვის კომპანიიდან გამოყოფილი ფული ჯიბეში ედო, ამიტომ გადაწყვიტა მისი დახარჯვა სტუმრების შემდგომი „გართობისათვის“. ხარჯების „მიზნობრივად“ გაწევას ბატონი ლევანი ღამის კლუბის მომსახურე ოფიციატის მიერ გაცემული ჩეკით ადასტურებდა.

ლევანი ამ ამბავში ცუდს ვერაფერს ხედავდა. მზიას კიდევ უფრო დაუშმობდა განწყობა. ღამის კლუბში ხომ მხოლოდ ბატონი ლევანი და სტუმარი მამაკაცები იყვნენ. მზია ამ ღონისძიების თანამონაწილე არ ყოფილა, მაგრამ ლევანის მიერ წარდგენილ ხარჯებში მისი სახელი მაინც ფიგურირებდა. მზიას აზრით, მომხდარი ფაქტი აშკარად ეწინააღმდეგებოდა კომპანიის კორპორაციულ პოლიტიკას და ადასტურებდა ეთიკური ნორმების უხემ დარღვევას.

მზიამ ფიქრებში უკან დაიხია - წარმოიდგინა, რომ თუ წვეულების დანახარჯს ლევანი გადაიხდიდა, მომწოდებელი კომპანიის წარმომადგენლები ღამის კლუბში გასართობად თავად დაპატიჟებდნენ მას. ასეთი სცენარის შემთხვევაში რესტორანში გაწეული ხარჯები კანონის ფარგლებში მოექცეოდა. მაგრამ იმის მიუხედავად, რომ აღნიშნული ვახშმის შემდეგ ღამის კლუბში მზია არ ყოფილა, იგი მაინც უხერხულად

გრძნობდა თავს. ამასთან ერთად, ლევანისა და სტუმარი მამაკაცების საქციელი მზიასთვის ქალის უფლებების დარღვევასა და გენდერულ დისკრიმინაციასთან ასოცირდებოდა. თუმცა, მზია იმასაც კარგად აცნობიერებდა, რომ მისი გაზრახვა და თუნდაც პროტესტი არაფერს შეცვლიდა. შეიძლება ფაქტის გახმაურებას უფრო დაეძაბა ვითარება და მზიაც ლევანის თანამონაწილედ მიეჩნიათ იმის გამო, რომ დროულად არ შეატყობინა ხელმძღვანელობას ამ თაღლითობის თაობაზე. მზია გამოსავალს ეძებდა, რაც არ იყო ადვილი. გონებაში აწყობდა აზრებს, რა ჯობდა: მისულიყო „მერკურის“ გენერალურ დირექტორთან და ყველაფერი დაწვრილებით მოეყოლა თუ შიდა აუდიტის განყოფილებისათვის მიემართა? ორივე შეხვედრა განსხვავებული შედეგების მომტანი იქნებოდა, როგორც პირადად მისთვის, ისე მისივე განყოფილებისათვის.

თქვენ რას ურჩევდით მზიას, როგორ მოიქცეს?

ინფორმაცია განსჯისათვის:

აღნიშნული ფაქტის განხილვისას გასათვალისწინებელია შემდეგი გარემოებები:

1. გამომჟღავნა თუ არა ლევანმა მზიას მიმართ პატივისცემა? (მისი არგუმენტი, თითქმის ღამის კლუბში ქალის ყოფნა უხერხულია, აშკარად უსაფუძვლოა).
2. ლევანმა წვეულების ხარჯების თაობაზე ანგარიში წარადგინა მზიასთან შეუთანხმებლად, რამდენად ჯდება ასეთი ქცევა კოლეგიალურობის ჩარჩოში?
3. რა სახის ეთიკური ასპექტები ახლავს მოცემულ სიტუაციას?
 - ა) პირფერული განცხადება;
 - ბ) არაპროფესიული ქცევა;
 - გ) სქესობრივი ნიშნით დისკრიმინაცია;
 - დ) თაღლითობა;
 - ე) ნდობის ბოროტად გამოყენება.
4. რას ურჩევდით მზიას, რომ თავი დააღწიოს მომხდარის ემოციურ ზემოქმედებას და კონცენტრაცია მოახდინოს რეალურ საქმეზე?
5. თუ ლევანის საქციელი ეწინააღმდეგება კომპანიის პოლიტიკას, მაგრამ მასზე მაინც თვალს ხუჭავენ, როგორ იმოქმედებს ამაზე მზიას გადაწყვეტილება?

წინააღმდეგობა ეთიკასა და ბიზნესის ინტერესებს შორის

მას შემდეგ, რაც საქართველო დამოუკიდებელი ქვეყანა გახდა და აშკარად დაიწყო კერძო საკუთრებასა და საბაზრო ეკონომიკის პრინციპებზე გადასვლა, დღის წესრიგში დადგა ფასიანი სამედიცინო მომსახურების დანერგვა. სწორედ ამ პროცესებმა განაპირობა კერძო სამედიცინო კლინიკებისა და ფარმაცევტული კომპანიების დაარსება. თუმცა, როგორც სხვაგან, საქართველოს ფარმაცევტულ ბიზნესშიც არსებობს ეთიკური დილემები. ქვემოთ წარმოდგენილი შემთხვევა საქართველოს სამედიცინო ბაზარზე არსებული პრობლემების გამოძახილია:

„სიცოცხლის ელექსირი“

საქართველოში ფარმაცევტული ბაზრის ერთ-ერთი პიონერი შპს „სიცოცხლის ელექსირი“,⁸ რომელიც 1995 წელს დაარსდა, როგორც ორი სამუალო ზომის აფთიაქისა და 3 ჯიხურის მფლობელი სამედიცინო მედიკამენტების სავაჭრო ქსელი. კომპანიას არ

⁸ სამედიცინო კომპანიის დასახელება და პერსონაჟის სახელი შეცვლილია.

ჰყავდა მედიკამენტების სტაბილური მომწოდებლები. წამლებს სხვადასხვა ქვეყნებში ხელზე ყიდულობდნენ, თავადვე ჩამოჰქონდათ თბილისში გასასყიდად. თუმცა ორ-სამ წელიწადში შპს „სიცოცხლის ელექსირი“ იმდენად გაიზარდა, რომ ქვეყნის ფარმაცევტული ბაზრის ლიდერად იქცა. მის ქსელში უკვე 50 სრულფასოვანი ავთიაქი ფუნქციონირებდა, არა მარტო თბილისში, არამედ რეგიონებშიც. 2003 წლიდან კომპანიამ მომსახურება კიდევ უფრო გააფართოვა და თავად დაიწყო მედიკამენტების დამზადება. ამ სფეროში წარმატებული საქმიანობის შედეგად, სულ მალე, 2006 წელს კომპანია ტექნოლოგიურად გამართულ 2 მსხვილ ფარმაცევტულ საწარმოს ფლობდა, სადაც 100-მდე დასახელების პრეპარატი მზადდებოდა.

სამედიცინო მომსახურების სრული ციკლის დასრულება კომპანიამ 2010 წელს შეძლო, როცა ერთმანეთის მიყოლებით ორი სამედიცინო კლინიკა გახსნა. ამიერიდან კომპანია „სიცოცხლის ელექსირს“ შეეძლო პაციენტთა დიაგნოსტიკება და მკურნალობა, ამასთანავე მათი საკუთარი წარმოების მედიკამენტებით უზრუნველყოფაც.

კომპანია „სიცოცხლის ელექსირი“ მოკლე დროში პოპულარულ სამედიცინო ცენტრად იქცა. თანამედროვე სამედიცინო აპარატურით აღჭურვილი კლინიკის აღიარებას მიზანმიმართულმა პიარაქტივებმა შეუძო ხელი. ამიტომ კომპანიის მენეჯმენტი პაციენტების ნაკლებობას არ უჩივის.

კლინიკის ერთ-ერთი აღიარებული ექიმი თეონა მელიქიძეა, რომელსაც თერაპევტად მუშაობის 10 წლის გამოცდილება აქვს, ხოლო „სიცოცხლის ელექსირში“ ხუთი წელია მუშაობს.

თეონას მორიგმა პაციენტმა მოაკითხა, რომელიც საჭმლის მომნელებელი სისტემის კლინიკურ დარღვევებს უჩივის. დიაგნოზი ლაბორატორიული კვლევისა და ექოსკოპიური შემოწმების შედეგად დაისვა, რაც კლინიკის ბაზაზე განხორციელდა. ექიმმა გადაწყვიტა პაციენტის გასტროენტეროლოგიური პრობლემების მოგვარება მედიკამენტური მკურნალობისა და დიეტის შეხამებით. კვების რეჟიმის დადგენა ექიმს არ გასჭირვებია. მითითებები გასაგებად ჩამოაყალიბა და პაციენტს თვალსაჩინოებისათვის წელილობითი სამახსოვრო რეკომენდაციაც გადასცა, მაგრამ პრეპარატების დანიშვნა ნამდვილად გაუჭირდა. განა იმით, რომ არ იცოდა, რა პრეპარატი დაენიშნა მოცემული დაავადების სამკურნალოდ, არამედ მიზეზი უფრო სხვა იყო.

ექიმს მიაჩნდა, რომ პაციენტისათვის ეფექტური იქნებოდა საჭმლის მომნელებელი ლატიური წარმოების ფერმენტული პრეპარატის „ბადექსი“ დანიშვნა, რომელიც ახალი შემოსული იყო საქართველოს ფარმაცევტულ ბაზარზე. მაგრამ ფარმაკოლოგიური თვისებებით გაცილებით სჯობნიდა მათივე კომპანიის ანალოგიურ „ფერმენტ 20“ - ს და მათ შორის ფასში განსხვავებაც უმნიშვნელო იყო.

თეონა ექიმმა იმ შინაგანი რწმენით აიღო რეცეპტის ფურცელი, რომ პაციენტისათვის პრეპარატი „ბადექსი“ დაენიშნა, მაგრამ უმალვე გაახსენდა კომპანიის მარკეტინგის დირექტორთან შეხვედრა, როცა მან კატეგორიულად გააფრთხილა ყველა ექიმი, რომ წამლების დანიშვნისას უპირატესობა, ყველა შემთხვევაში, საკუთარი წარმოების მედიკამენტებისათვის მიენიჭებინათ. დირექტორის გაფრთხილება შეიცავდა გარკვეულ მუქარასაც, რომელიც კორპორაციული ერთგულების საბურველში იყო შეფუთული. დირექტორის აზრით ის, ვინც საკუთარი წარმოების მედიკამენტების გაყიდვაზე არ იზრუნებს, ეკონომიკურად აზარალებს კომპანიას და, აქედან გამომდინარე, მათი ადგილი

კომპანიაში არ უნდა იყოს, - ამგვარად მოძღვრავდა მარკეტინგის დირექტორი მკურნალ ექიმებს.

თეონა ექიმმა დანიშნულების გრაფაში მაინც „ბადექსი“ ჩაწერა, მაგრამ რეცეპტის რეგისტრაციის სისტემა გაახსენდა, რომელიც სრულ ინფორმაციას აძლევდა კომპანიის მენეჯმენტს იმის დასადგენად, რომელმა ექიმმა რა პრეპარატი დაუნიშნა პაციენტს. რეგისტრატორები ყოველდღიურად ამოწმებდნენ რეცეპტებს და შესაბამის ინფორმაციას აწვდიდნენ ხელმძღვანელობას. ექიმმა წარმოიდგინა, რა მოჰყვებოდა დირექტორის მითითების შეუსრულებლობას და ნერვიულად დაჰმუჭუნა შევსებული რეცეპტის ფურცელი და ახალი ამოიღო, რომელშიც ნაჩქარევის ხელით, მაგრამ გარკვევით ჩაწერა „ფერმენტ- 20“ და უხასიათოთ გადასცა პაციენტს.

ინფორმაცია განსჯისათვის

ეკონომიკის თეორიასა და პრაქტიკაში ერთ-ერთ სერიოზულ პრობლემადაა აღიარებული წინააღმდეგობა ფირმის კომერციულ ეფექტიანობასა და საზოგადოებრივ პასუხისმგებლობას შორის. როგორც ბიზნესის სფეროს წარმომადგენლებში, ასევე მის გარეთაც არიან სკეპტიკოსები, რომლებიც ბიზნესის ინტერესებსა და ეთიკას შეუთავსებელ სფეროებად თვლიან. მათ მიაჩნიათ, რომ ბიზნესი ორიენტირებულია მხოლოდ მოგებაზე, ეკონომიკურ წარმატებაზე, ეთიკური პრინციპების დაცვა კი წამგებია ბიზნესში. თუმცა ამ აზრს ყველა არ იზიარებს და მათი თვალთახედვით, გრძელვადიანი წარმატებული ბიზნესი მხოლოდ ეთიკის ნორმების დაცვით არის შესაძლებელი.

ბიზნესის სხვა სეგმენტებისგან განსხვავებულია სამედიცინო ბიზნესი. მის თავისებურებებს პაციენტის მოთხოვნის დაკმაყოფილებაში, ძირითადად ექიმის გადაწყვეტი გავლენა განაპირობებს. როგორც სხვაგან, სამედიცინო ბაზარზეც მომსახურების მიწოდება ყალიბდება მოთხოვნის ზემოქმედების შედეგად. პაციენტს არა აქვს საჭირო ცოდნა და სრულყოფილი ინფორმაცია ამ მომსახურების შესახებ. მომხმარებელი ცუდად ერკვევა მისთვის საჭირო მომსახურების „ავარგანობაში“, რაც ამნელებს არჩევანის გაკეთებას და მნიშვნელოვნად დამოკიდებულს ხდის ექიმის კვალიფიკაციასა და ზნეობაზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მოქმედებს წარმოშობისა და მომხმარებლის ინფორმაციის ასიმეტრიის პრინციპი ჩვეულებრივი ბაზრისგან განსხვავებით, რაშიც მომხმარებლები გაცილებით კარგად არიან ინფორმირებულნი.

ექიმი არა მარტო სთავაზობს პაციენტს ინდივიდუალურ-დიაგნოსტიკურ პროცედურებსა და თერაპიურ ღონისძიებებს, არამედ ირჩევს მკურნალობის ოპტიმალურ ვარიანტს. ამდენად, ექიმსა და პაციენტს შორის ყალიბდება ორი სახის ურთიერთობა: ექიმი ან ეთანხმება ავადმყოფის მიერ არჩეული მკურნალობის ამა თუ იმ ვარიანტს, ან თვითონ განსაზღვრავს მას სამკურნალო-დიაგნოსტიკური საჭიროების საფუძველზე. უპირატესად სწორედ ექიმი იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას პაციენტის მკურნალობის შესახებ, რითაც პროფესიულ და ზნეობრივ პასუხისმგებლობას კისრულობს ავადმყოფისა და საზოგადოების მიმართ. როგორც გამოკვლევები გვიჩვენებს, მკურნალობასთან დაკავშირებული ფინანსური ხარჯების რაციონალური განაწილება ხშირად გვაყენებს ეთიკური დილემების პირისპირ, რაც აშკარად ადასტურებს წინააღმდეგობას ეთიკასა და ბიზნესის ინტერესებს შორის.

კითხვები:

1. სამედიცინო კლინიკის მარკეტინგის დირექტორის პასუხისმგებლობა მხოლოდ კომერციულ სფეროზე უნდა ვრცელდებოდეს, თუ სხვა მიმართულებებზე?
2. რამდენად სწორია მარკეტინგის დირექტორის თვალსაზრისი კორპორაციული ერთეულების შესახებ?
3. რამდენად მართებულია თერაპევტ თეონა მელიქიძის გადაწყვეტილება?
4. რომელი ნორმა (ნომები) დაარღვია ექიმმა?
5. როგორ უნდა მოქცეულიყო ექიმი თეონა მელიქიძე?
6. რამდენად სწორია ანალოგიური სამედიცინო კომპანიების ბიზნესის სტრატეგია და რას შეცლიდით მასში?

ლიტერატურა:

1. ა. ასათიანი, ბიზნესის ეთიკა და საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობა, სტუ-ს გამომცემლობა, 2012, გვ. 80-93; 93-113;
2. თავალანძე ლ., ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა, თბ., 2006, გვ. 71-75; 93-113;

ლიტერატურა:

2. Этика бизнеса, Учебное пособие для вузов и бизнес-школ, Под. общ. ред. П.А.Кальницкой. М., 2012. С. 127-128.

Avtandil Asatiani

Ethical dilemmas of Business Corporation: Opposition between ethics and business interests

Annotation

There are skeptics both in and outside the business sector, who consider business interests and ethics to be the incompatible spheres. "Elixir of life" is exactly the case, which describes an echo of problems of Georgian medical market and raises many questions. In practical training format students will try to find a solution to the ethical dilemmas, which will be useful for medical care business and will not hurt patients.

Staff loyalty is very important in corporate business ethics. Loyalty to company is defined as a person's moral attachment to company, in which the sense of labor engagement, loyalty and faith in company's values is meant.

The case "End of the party" represents specific enterprise personnel in various activities. During practical sessions students will discuss the raised ethical dilemmas and will conduct staff rankings by organizational loyalty levels (Consent, identification, internalization).

ანტიკრიზისული პიარი ბიზნესში

*სასწავლო კურსები: „მარკეტინგის საფუძვლები“; „ბიზნესი და საზოგადოება“;
„სერვისული მეწარმეობა და საზოგადოება“*

კრიზისი არის მოვლენებისა და ფაქტების ისეთი განვითარება, რომელიც ხელს უშლის კომპანიის ნორმალურ ფუნქციონირებას. კრიზისის დროს საფრთხე ექმნება კომპანიის რეპუტაციას, რაც გავლენას ახდენს გაყიდვებზე, მომხმარებლის ლოიალურობაზე, თანამშრომლების მოზიდვასა და შენარჩუნებაზე, კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობაზე.

კრიზისული კომუნიკაციების ეფექტიანი მართვა არის პროცესი, რომელიც გულისხმობს კრიზისულ სიტუაციათა პროგნოზირებას, კრიზისის შეფასებასა და აღმოფხვრას. ასევე, კრიზისის შედეგების მინიმიზაციას, რეპუტაციისა და ნდობის აღდგენას.

რა ტიპის ორგანიზაციასთანაც არ უნდა გვექონდეს საქმე, მოსალოდნელი კრიზისების განსაზღვრა წინასწარაც არის შესაძლებელი. თუმცა, თუკი უკვე კრიზისის წინაშე დგახართ, აუცილებელია კრიზისის მენეჯმენტის გეგმის ამოქმედება. გეგმა დაეხმარება კომპანიას, სწრაფად და ეფექტურად დააღწიოს თავი კრიზისსა და დაუბრუნდეს სტაბილური მუშაობის რიტმს.

PR-ის ფასდაუდებელი თვისება ის გახლავთ, რომ მას შეუძლია დამაჯერებელი, ხილული და ზოგჯერ უხილავი შეტყობინებების გაგზავნა საზოგადოებისათვის. საზოგადოებასთან ურთიერთობის ინსტრუმენტები საშუალებას იძლევა, გარკვეული მინიშვნებით, გინდ სიმბოლოებით, მოხდეს ორგანიზაციის ან მისი პროდუქციის (თუ მომსახურების) პოზიციონირება საზოგადოების აღქმაში. წარმოდგენილი შემთხვევა მოგვითხრობს მსოფლიოში აღიარებული კომპანიის წარმატებული პიარ-კამპანიის შესახებ.

„შპრიცების პანიკა კომპანიაში „პეპსი-კოლა“⁹

მიმოხილვა

1993 წლის 10 ივნისს სიეტლის ერთ-ერთმა ტელევიზიამ ახალი ამბების გამოშვებაში მაყურებელს აუწყა, რომ რომელიღაც ოჯახურმა წყვილმა პეფსი-კოლას ქილაში აღმოაჩინა შპრიცი. მალე კვლავ სიეტლიდან გაისმა მსგავსი საჩივარი. აღნიშნულ შემთხვევებს უმაღლესი გამოეხმაურა პროდუქტებისა და მედიკამენტების კონტროლის სამმართველო (FDA), რომელმაც მოსახლეობას მოუწოდა, მიღების წინ პეფსი-კოლას სასმელი დიეტური ქილებიდან მინის ჭიქებში გადაესხათ. ამ გაფრთხილებამ მყისიერად მიიქცია საზოგადოების ყურადღება. ამის გამო დღე-ღამის განმავლობაში ყველა

⁹ Company Pepsi Cola, together with Robert Chang Productions

საინფორმაციო გამოშვება სწორედ პეპსი-კოლას ქილებში აღმოჩენილი შპრიცების ინფორმაციით იწყებოდა.

პეფსი-კოლა უპრეცედენტო გამოწვევის პირისპირ აღმოჩნდა. საფრთხე აშკარად შეექმნა როგორც საკუთარ სავაჭრო მარკას (პეპსი დიეტურს), ისე მთლიანად კომპანიის რეპუტაციას. შპრიცების აღმოჩენის თაობაზე საფრთხე, პირველ რიგში, მოდიოდა საზოგადოებისა და მარგეულირებელი ორგანოების გაზრდილი ინტერესებიდან. მეორე მხრივ, პოტენციურად დანიფიცირებული შპრიცების ნიმუშები პეპსი-კოლას ქილებში გამოუსწორებელ ზიანს უქადდა პროდუქციის პიკურ გაყიდვებს, რაც 4 ივლისის დამოუკიდებლობის დღესასწაულზე იყო მოსალოდნელი. ტექნოლოგიურად გონივრულ საფუძველს მოკლებული იყო პეპსის ქილებში შპრიცების აღმოჩენა. ამასვე ადასტურებდა FDA-ს დასკვნაც, რომელმაც პირდაპირ მოუწოდა კომპანიას, ყურადღება არ მიექცია მასშედიამი ატეხილი აეოტაჟისათვის, რადგან მითქმა-მოთქმა პეპსი-კოლას ქილებში აღმოჩენილი შპრიცების შესახებ, არ შეეფერებოდა სინამდვილეს და იგი კომპანიის დისკრეტიზაციისაკენ მიმართული დეზინფორმაცია იყო. თუმცა პრობლემის სიმწვავე ვერც აღნიშნულმა განცხადებამ შეარბილა. მასმედიის წარმომადგენლები ჯიუტად აგრძელებდნენ ინფორმაციის ტირაჟირებას, მაყურებელს მოუთხოვრებდნენ „შპრიცების მსხვერპლთა“ შესახებ და კატეგორიულად ითხოვდნენ კომპანია „პეფსი-კოლასგან“ განმარტებებს.

კვლევა

კომპანია პეფსი-კოლაში ათწლეულების განმავლობაში მოქმედებდა კრიზისულ სიტუაციაში მოქმედების კარგად აპრობირებული გეგმა. თუმცა, ბიზნესის მასშტაბების ზრდისა და შესაბამისად კომპანიის სტრუქტურის ცვლილების გამო, კომპანია ახალი გამოწვევების წინაშე აღმოჩნდა: თუ ადრე კომპანია წუნდებულ პროდუქციას უბრალოდ ცვლიდა და ამით პრობლემაც ამოწურულად ითვლებოდა, ახლა ასეთი მიდგომა პრიმიტიულ მოქმედებად ჩაითვლებოდა. ამიტომ პეპსიმ სხვა მსოფლიო კლასის კომპანიების მსგავსად (მაგალითად, ჯონსონი & ჯონსონი), განაახლა თავისი ანტიკრიზისული მოქმედების გეგმები.

- კომპანიის მუშაობის გამოცდილებამ ცხადყო, რომ კრიზისულ სიტუაციებში ყველაზე ეფექტური მაინც საზოგადოების დადებითი განწყობის შენარჩუნება იყო. ანტიკრიზისული გეგმა, რომელიც კომპანიამ გამოიყენა 1993 წლის „მისტიური შპრიცების“ კრიზისის დროს, ადრეც წარმატებით გამოიყენებოდა მსგავსი ლოკალური თუ რეგიონული მასშტაბის კრიზისებში (ავარიები ქარხნებში, წუნდებული შეფუთვები თუ დაზინმურებული საქონელი).

- ცოდნისა და გამოცდილების საფუძველზე კომპანია პეფსი-კოლას ანტიკრიზისულმა გუნდმა შეიმუშავა ანტიკრიზისული გეგმა, რაც მოკლე დროში ოპერატიულად განახორციელეს კიდევ. ამით პრობლემა ამოიწურა, წერტილი დაესვა პანიკას, აღდგა კომპანიისა და პროდუქციის მიმართ საზოგადოების ნდობა.

დაგეგმვა

„შპრიცების პანიკა“ ერთი კვირა გრძელდებოდა. კომპანიის ანტიკრიზისული გეგმა პანიკის წარმოშობის პირველი დღიდანვე ამოქმედდა. სიეტლის ადგილობრივ საწარმოში, სადაც ქილებში ასხამდნენ პეპსის პროდუქციას, დაიწყო პრობლემის გამომწვევი მიზეზების ძიება, რათა პასუხი გაეცა მასმედიისა და საზოგადოებისათვის. ერთი კვირის

განმავლობაში მუხლჩაუხრელად მუშაობდა ანტიკრიზისული გუნდი, რათა დაეცვა სამარკო ნიშანი, კომპანიის რეპუტაცია და მისი რეამილიარდიანი ბიზნესი, რომელიც 95 - წლიანი ისტორიით ამაყობდა. PR - პროგრამამ ამ მიმართულებით გასატარებელი ღონისძიებების კოორდინატორის როლი შეასრულა. კრიზისის დროს ანტიკრიზისულ გუნდს აშკარა მხარდაჭერა გამოუცხადეს წარმოების სფეროს ექსპერტებმა და სახელმწიფოს მარეგულირებელი ორგანოების წარმომადგენლებმა.

ანტიკრიზისული მოქმედების მიზანი

კომპანია შემდეგი რეალობის წინაშე დააყენა კრიზისმა:

1. აუცილებელი იყო საზოგადოების დარწმუნება კომპანიის პროდუქციის უსაფრთხოებაში;
2. შპრიცების მოხვედრა პეკსის ქილებში, თუნდაც გამიზნულად, შეუძლებელი იყო, რაც საგანგებო განხილვის საკითხად იქნა მიჩნეული;
3. პროდუქციის შეცვლა ვერ გადაწყვეტდა პრობლემას.

სტრატეგია:

- მასმედიის მიმართ გახსნილობასა და ყველა წამოჭრილ კითხვაზე პასუხისთვის სრულ მზაობას;
- ნებისმიერი აუდიტორიის მიერ წამოჭრილ კითხვებზე სწრაფ რეაგირებას იმ ხარისხით, რამდენიც საჭირო იქნებოდა საწყის სტადიაში;
- დიეტური პეკსის ქილებში აღმოჩენილი შპრიცების ნამდვილი მიზეზების გამოკვლევის მიზნით მჭიდრო თანამშრომლობას FDA -სთან.

მიზნობრივი აუდიტორია:

1. მომხმარებლებს;
2. მასმედიას;
3. მარეგულირებელ ორგანოთა მუშაკებს;
4. პეფსი-კოლას პროდუქციის ჩამომსხმელ კომპანიებს;
5. კომპანიის აქციონერებს;
6. კომპანიის მომსახურე პერსონალს;
7. პროდუქციის შემკვეთებს (საბითუმო ვაჭრობა, რესტორნები და პროდუქციის სხვა რეალიზატორები).

საჭირო იყო იმის დადასტურებაც, რომ აღნიშნული ჯგუფების წარმომადგენლებს თავად დაენახათ რეალური ფაქტები, მიმდინარე პროცესები და დარწმუნებულიყვნენ სიმართლეში.

ანტიკრიზისული ღონისძიებების ბიუჯეტი წინასწარ ვერ დამტკიცდა, რადგან კრიზისმა სახე მოკლე ხანში სახელმწიფო მასშტაბი მიიღო. ანტიკრიზისული ჯგუფი შემჭიდროებულ ვადებში, ფაქტობრივად ფორსმაჟორულ პირობებში მუშაობდა, თუმცა მოსალოდნელი ხარჯები დაახლოებით 500 ათას დოლარად შეფასდა.

ანტიკრიზისული გეგმის რეალიზაცია

კრიზისმა განვითარების რამდენიმე სტადია გაიარა. მისი მასშტაბები იცვლებოდა იმის მიხედვით, როგორ მიიღო კომპანიამ ახალი რეალობა, რა რეაგირება მოახდინა მასზე, რა ფაქტები გამოიკვლიეს FDA-ს ექსპერტებმა და რა გამოხმაურება მოჰყვა ყოველივე ამას საზოგადოებაში. ანტიკრიზისული გუნდი უწყვეტ რეჟიმში აანალიზებდა მასმედიაში

გავრცელებულ ინფორმაციას და მიზნობრივ ჯგუფებს პირდაპირ კომუნიკაციას სთავაზობდა.

საწყის ეტაპზე კომპანია მაღალ ტემპში მუშაობდა, რადგან მიზნად ჰქონდა დასახული დროულად და ყოველმხრივ შეესწავლა პრობლემა და ტექნოლოგიურ პროცესში გამოერიცხა მანებლობის ალბათობა. პეფსი-კოლას პროდუქციის ჩამომსხმელმა კომპანიამ სიეტლში, შესაძლებლობა მისცა მასმედიას, უშუალოდ საწარმოო პროცესი გადაეღო, ჯგუფი, ადგილზე ჩაიწერეს რამდენიმე ინტერვიუ და პირდაპირ ეთერში უჩვენეს სასმელის კონსერვის ქილებში ჩამოსასხმელი უახლესი ტექნოლოგიური ხაზები. კომპანიამ გამოაქვეყნა აგრეთვე პრეს-რელიზი, რომელშიც პირობას აძლევდა მომხმარებელს, რომ აუცილებლად დაადგენდა აღნიშნული ფაქტის გამომწვევ მიზეზს.

როცა „შიციების პანიკა“ ზოგადსახელმწიფოებრივ პრობლემად იქცა, ცხადი გახდა, რომ პროცესები გარე ძალების ზემოქმედებით ვითარდებოდა, რასაც FDA-მ „მასმედიის უზნეო ციკლის რეპორტაჟები“ უწოდა. ამ ძალების საპირისპიროდ, ანტიკრიზისულმა ჯგუფმა ამოქმედა საზოგადოებასთან კომუნიკაციის სხვადასხვა საშუალება: ახალი ამბების რელიზები, პრეს-რელიზები, მრავალრიცხოვანი არგუმენტები და შეფასებები მასმედიაში, სპეციალური ბიულეტენები მომხმარებლებისა და თანამშრომლებისათვის, წერილები სავაჭრო ობიექტებისათვის, რჩევები ქილების მწამომცემლებისა და დისტრიბუტორებისათვის. მრავალი ინტერვიუ და ფოტოგამოყვანა მიემდგვნა აგრეთვე პეფსის პროდუქციის უვნებლობასა და მის მაღალ ხარისხს. ანტიკრიზისული გუნდი ყველაფერს აკეთებდა იმისათვის, რომ აღნიშნულ მასალებს დროულად მიეღწია შესაბამის აუდიტორიაში. ეს მნიშვნელოვანი დახმარება იქნებოდა როგორც კომპანიისათვის, ისე FDA-ს ექსპერტებისათვის, რომლებიც აღნიშნული პრობლემის გამომწვევ მიზეზებს იკვლევდნენ, რაც საბოლოოდ პანიკის სწრაფად დასრულებას ემსახურებოდა.

კომპანია პეფსი-კოლას ყველაზე საიმედოდ სატელევიზიო ახალი ამბები მიაჩნდა, რასაც ყველაზე სწრაფად შეეძლო ფართო აუდიტორიის ყურადღების მიპყრობა. ანტიკრიზისულმა გუნდმა საქმეში ჩართო კომპანია *Robert Chang Productions*, რომელიც იყო პეფსი-კოლას სატელევიზიო შეკვეთების მწარმოებელი და მასმედიასთან ურთიერთობაში მისი გამოცდილი კონსულტანტი. პეფსი-კოლას მიერ შეკვეთილი რეპორტაჟები ხელოვნური თანამგზავრის მეშვეობით მთელ ქვეყანაში გადაიცემოდა. გატარებულმა ეფექტურმა ღონისძიებებმა დაარწმუნა ტელემავრებელი იმაში, რომ პეფსის პროდუქცია ნამდვილად უსაფრთხო იყო, ხოლო ამდენი პრეტენზიის ერთბაშად წამოყენება ქვეყნის სხვადასხვა ადგილიდან, ხელოვნურად პროვოცირებულს ჰგავდა. პეფსი-კოლას აღმასრულებელმა დირექტორმა კრეგ ვეზერაპმა (Craig Weatherup) ახალი ამბების პროგრამაში, რომელიც ყველა ძირითადმა სატელევიზიო არხმა აჩვენა, განაცხადა, რომ „კომპანია პეფსი-კოლა დარწმუნებულია 99,99%-ით, რომ ასეთი ფაქტი არ შეიძლება მომხდარიყო მის საწარმოებში“.

ბეჭდური მედიის, რადიოსა და ტელევიზიის ჟურნალისტთა 2000 შეკითხვას უწყვეტ რეჟიმში პასუხობდა საზოგადოებასთან ურთიერთობის ექსი მენეჯერი. ამასთან ერთად, მომხმარებელთან ურთიერთობის 24 სპეციალისტი და 40 მოხალისე მხარდამჭერი მომხმარებელთა ათეულ ათასობით სატელეფონო ზარს პასუხობდა. პეფსი-კოლას ჩამომსხმელ საწარმოებში დღეში ორჯერ ფაქსით იგზავნებოდა ახალი ინფორმაცია. კომპანიამ ჩამომსხმელ საწარმოებში დასახმარებლად კონსულტანტებიც დაიქირავა.

აღნიშნული პრობლემის მოგვარებაში კომპანიას ეხმარებოდა FDA, რომელსაც მსგავსი სარჩელების განხილვის მდიდარი გამოცდილება ჰქონდა. ამ ავტორიტეტული ორგანიზაციის როგორც ადგილობრივმა, ისე ცენტრალური ბიუროს მუშაკებმა ძალა არ დაიშურეს „შპრიცების პანიკის“ გამომწვევი მიზეზების გამოსააშკარავებლად. ხოლო თვით კომპანია პეფსი-კოლამ დაამტკიცა, რომ პროდუქციის წარმოების პროცესი, დაფასება და შეფუთვა დაცული იყო ყოველგვარი მინარევებისგან და ამდენად საიმედო იყო მომხმარებლისათვის.

PR - კამპანიის შეფასება

„შპრიცების პანიკა“, მისი დაწყებიდან ზუსტად შვიდ დღეში დასრულდა, იმის მიუხედავად, რომ კომპანიას ეს კრიზისი საკმაოდ ძვირი დაუჯდა. სწორედ ამაზე მეტყველებს გაყიდვების მოცულობის 25 მილიონი დოლარით შემცირება. მაგრამ შუა ზაფხულში კომპანიამ მოახერხა ზარალის კომპენსაცია და სეზონი რეკორდული მაჩვენებლით დაამთავრა - ზრდა ბოლო ხუთი წლის შედეგებს შვიდი პროცენტით აღემატებოდა. მომხმარებელიც აშკარად კომპანიისკენ შემოტრიალდა და მის უსაფრთხო პროდუქციას კვლავ ნდობა გამოუცხადა. ამასვე ადასტურებდა მრავალი გამოკითხვა, რომელიც კრიზისის დროს ჩატარდა. სწორედ კრიზისის პიკზე მომხმარებელთა 94% იწონებდა კომპანიის მიერ გატარებულ ღონისძიებებს და სჯეროდა იმისა, რომ პეფსი-კოლა ღირსეულად გამოვიდოდა კრიზისიდან.

კრიზისის კვირაში პეფსი-კოლას შესახებ ახალი ამბების ვიდეოგადაცემების მნახველთა რეკორდული რაოდენობა დაფიქსირდა. მხოლოდ ოთხ გადაცემას 500 - მა მილიონმა ადამიანმა უყურა.

პეფსი-კოლას მიერ გატარებული ღონისძიებების შეფასებისას აშკარაა, რომ კრიზისის წარმატებით დაძლევაში მნიშვნელოვანი როლი FDA-ს სპეციალტებმა შეასრულეს. პარტნიორ კომპანიებთან მათმა ერთობლივმა მუშაობამ ძირეულად შეცვალა დამკვიდრებული მიდგომა, რაც აქამდე პროდუქციის დაბრუნებასა და შეცვლაში გამოიხატებოდა და ამის ნაცვლად ქმედითი პიარ-კამპანია ჩაატარა მთელი ქვეყნის მასშტაბით.

კომპანია პეფსი-კოლას წერილებითა და ათასობით სატელეფონო ზარით მხარდაჭრას უცხადებდა მომხმარებელი. მთელი ქვეყნის მასშტაბით, მასმედიის სარედაქციო სტატიებში განიხილავდნენ შპრიცების პანიკას და მიუთითებდნენ ჟურნალისტთა უპასუხისმგებლო სტატიებზე, რამაც ეს პანიკა გამოიწვია.

კონგრესის წარმომადგენლობითი პალატის გამოქვეყნებულ ანგარიშში მოწონებული იყო კომპანიის სწრაფი და გაბედული მოქმედებები, რამაც მცირე დროში დაასრულა ქვეყანაში მიმდინარე მასშტაბური პანიკა.

კითხვები და დავალებები:

1. კრიზისების ცნობილი ტიპოლოგიის მიხედვით, პეფსი-კოლას კრიზისი რომელ ტიპს განეკუთვნება და რატომ?
2. რა მიზეზებს ემსახურება ანტიკრიზისული პიარი და რამდენად შეძლო მისი შესრულება პეფსი-კოლას ანტიკრიზისულმა გუნდმა?
3. რა შეიძლება გახდეს ზოგადად კრიზისის მიზეზი ბიზნესში და რა იყო კონკრეტულად აღნიშნული კრიზისის მიზეზი?

4. რა შეიძლება მივიჩნიოთ მოახლოებული კრიზისის მიზეზად?
5. რა უშლის ხელს კრიზისების მართვას?
6. რას უნდა ითვალისწინებდეს ანტიკრიზისული გეგმა?
7. გამოყავით კრიზისული პიარის ძირითადი ასპექტები პეპსი-კოლას კრიზისის მაგალითზე.
8. რამ შეიძლება გაართულოს კრიზისის დაძლევა?
9. რამ განაპირობა პეპსი-კოლას ანტიკრიზისული გუნდის წარმატება?

ლიტერატურა:

1. ს. ლომინაძე, PR - კამპანიები PR - პრაქტიკაში, სტუ, 2009, გვ. 106-117;
2. Фрэнк Джефкинс, Дэниэл Ядинб, Паблик рилейшнз, Учебное пособие для вузов, Перевод с английского под редакцией Б.Л. Еремина, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003, -263 с. кетер библиотеки ГТУ: CD-1564;
3. Шприцевая паника вокруг компании Pepsi Cola, Компания Pepsi Cola совместно с Robert Chang Productions, Премия «Серебряная наковальня» за 1994. г., <http://www.evartist.narod.ru/text3/32.htm>

Avtandil Asatiani

Anti-crisis public relations in business

Annotation

The crisis is the development of events and facts, which prevents the normal functioning of the company. Effective management of crisis communications means prediction of critical situations, crisis evaluation, minimization of crisis effects, restoring reputation and confidence. PR's tools allow us positioning in the public perception of organization or its product (service) with some hints and symbols. Presented case - "Pepsi Cola syringe panic" is a good way for students to review and evaluate the successful PR campaign of worldwide recognized company.

«ყველათრის მოწყობა არაფრისგან»

კორეის 1961–1987 წლების ეკონომიკური სასწაული

როდესაც საუბარი 1960–1985 წლების სამხრეთ კორეის ეკონომიკურ განვითარებაზე ჩამოვარდება, ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული შტამია „კორეის ეკონომიკური სასწაული“. შესაძლოა, ამ გამოთქმამ უკვე ბევრს მოაბეზრა თავი, მაგრამ უნდა ვაღიაროთ, რომ ამისთვის არსებობს ობიექტური რეალობა. 1960–1985 წლებში კორეის ეკონომიკური განვითარება ჭეშმარიტად სასწაული იყო. ახლა, როდესაც შეცქერით სეულის მოკაშკაშე ცათამბეჯენებს, მანქანების ნაკადს, ლამაზად გამოწყობილ ადამიანებს, საქონლით სავსე მაღაზიების ვიტრინებს, ძნელია იმის წარმოდგენაც კი, როგორი იყო კორეა სულ რაღაც 40 წლის წინ, ამჟამად მცხოვრები ძალიან ბევრი კორეელის მეხსიერებაში.

რომ ვთქვათ, კორეა 1960 წელს ღარიბი ქვეყანა იყო – ამით ვერაფერს ვიტყვით. ის იყო ისეთი ქვეყანა, რომელიც „მესამე სამყაროს“ მაშინდელი საზომებითაც კი დატაკი იყო. ერთ სულ მოსახლეზე მთლიანი ეროვნული პროდუქტის (მეპ) დონის მიხედვით (80\$ 1960 წელს) კორეა ნიგერიას და პაპუა ახალ გვინეას ჩამორჩებოდა. ქვეყანაში არც ერთი მრავალსართულიანი საცხოვრებელი სახლი არ იყო, ელექტროენერგია მთელი დღე-ღამის განმავლობაში მსხვილ ქალაქებსაც კი არ მიეწოდებოდა, ხოლო კანალიზაციით სეულში არსებული სახლების მხოლოდ მეოთხედი იყო უზრუნველყოფილი. უფროსი თაობის კორეელებს კარგად ახსოვთ ის დრო, როდესაც დაწყებით სკოლაში კლასის 40–50 მოსწავლიდან მხოლოდ 4–5 ბავშვს თუ შეეძლო თავისი თავისთვის ბრინჯის ჭამის უფლება მიეცა. გაზაფხულზე ბალახი და მოხარშული ხის ქერქი ჩვეულებრივი „კერძი“ იყო გლეხთა მაგიდაზე. ზოგადად, მაშინდელ კორეაში სიტუაცია ნაკლებად თუ განსხვავდებოდა იმისგან, რაც სადმე ეთიოპიაში ან სომალიში არსებობდა, გარკვეულწილად უარესიც კი იყო. სიტუაცია ვერც უზარმაზარმა ამერიკულმა დახმარებამ შეცვალა – 1946–1976 წლების განმავლობაში აშშ-მა კორეას 12,6 მილიარდი დოლარის დახმარება გაუწია. ამრიგად, ერთ სულ მოსახლეზე გადაანგარიშებით კორეელები ამერიკული „მუქთა ფულის“ მიღებით მესამე ადგილზე იყვნენ მსოფლიოში (პირველზე ისრაელი იყო, ხოლო მეორეზე – სამხრეთი ვიეტნამი, რომლებსაც ამ დახმარებამ, როგორც ცნობილია, ბევრი ვერაფერი მოუტანა). ამასთან, ამერიკული დახმარების ლომის წილი კორეას სწორედ რომ ორმოცდაათიან წლებში მიეწოდა და ვერანაირი შედეგი ვერ გამოიღო. სახსრების უმეტესი ნაწილი მაშინდელი პრეზიდენტის ლი სინ-მანისა და მისი გარემოცვის მიერ იყო მითვისებული, ხოლო დანარჩენი მინიმალური ეფექტიანობით იქნა გამოყენებული. 1950 წლების ბოლოს ამერიკელი დიპლომატები და ეკონომისტები სრულიად უპერსპექტივოდ თვლიდნენ კორეაში სახსრების ჩადებას, მას ადარებდნენ უძირო კასრს, რომელშიც სახსრების ჩადებას უკუგების მცირეოდენი შანსიც კი არ გააჩნდა. ამერიკული დახმარება მხოლოდ გეოპოლიტიკური მოსაზრებებიდან გამომდინარე ხორციელდებოდა. მაგრამ გავიდა სულ რაღაც რამდენიმე ათწლეული და კორეის რესპუბლიკა ერთ-ერთ უდიდეს სამრეწველო სახელმწიფოდ იქცა, მაშინ, როდესაც ბრაზილია ან ნიგერია, რომლებიც 1950–იან წლებში კორეაზე გაცილებით უკეთ ცხოვრობდნენ, დღეს სრულიად განსხვავებულ მდგომარეობაში არიან. როგორ მოხდა ეს?

და, რაც მთავარია, შეგვიძლია თუ არა ჩვენ, გამოვიყენოთ კორეის რეცეპტები და გავიმეოროთ კორეის წარმატება?

„კორეულ სასწაულს“ აქვს სრულიად განსაზღვრული და კონკრეტული დაბადების თარიღი – 1961 წლის 16 მაისი. ამ დღეს კორეაში გადატრიალება მოხდა: ამერიკელთა მხარდაჭერით ადგილობრივმა გენერლებმა ჩამოაგდეს სამოქალაქო მთავრობა, რომელმაც თავისი ერთწლიანი არსებობის განმავლობაში იმდენი მოახერხა, რომ ქვეყანა კრაზის ზღვრამდე მიიყვანა. ამ დროიდან 1987 წლამდე სამხრეთ კორეას სამხედროები მართავდნენ. 1961 წლის გადატრიალებას სათავეში ედგა გენერალი პაკ ჩჰონ-ხი, რომელიც XX საუკუნის კორეის ისტორიის სპევანმო ფიგურად იქცა. გენერალი ღარბი გლეხთა ოჯახიდან იყო წარმოშობით, მაგრამ შეძლო განათლების მიღება. მუშაობდა მასწავლებლად, ხოლო მეორე მსოფლიო ომის დროს დაამთავრა იაპონური საოფიცრო სასწავლებელი და შემდეგ იაპონიის საიმპერატორო არმიაში მსახურობდა (1945 წლამდე კორეა იაპონიის კოლონია იყო). 1945 წლის შემდეგ, იმ დროის მრავალი კორეელი ინტელიგენტის მსგავსად, პაკ ჩჰონ-ხი მემარცხენე იდეებმა გაიტაცა და ერთ დროს არალეგალური კომუნისტური ორგანიზაციის წევრი იყო, მაგრამ სწრაფად აიცრუა გული კომუნიზმზე და 1950–53 წლებში, კორეის ომის დროს, სამხრეთის არმიის ერთ-ერთი საუკეთესო სამხედრო ოფიცერი გახდა. თავად 1961 წლის გადატრიალებაში მოულოდნელი არაფერი იყო. იმ დროს მემარჯვენე ოფიცერთა მსგავსი გამოსვლები ამერიკის მხარდაჭერით დროდადრო მთელ მსოფლიოში იმ ქვეყნებში ხდებოდა, სადაც კომუნისტთა ან სხვა ანტიდასავლური დაჯგუფებების გამლიერების რეალური საფრთხე იქმნებოდა. მსგავსი რეჟიმები განსაკუთრებით ლათინურ ამერიკაში იყო გავრცელებული. უმეტესობა მათგანში ისინი გამოირჩეოდნენ დემოკრატიისა და „თავისუფალი სამყაროს ინტერესთა დაცვის“ თემაზე ხმაამღალი რიტორიკისადაც მიდრეკილებით და ხაზინის ეპიკური ქურდობით (თანაც ვაშინგტონისთვის ერთგულების ფიცის ფონზე სწორედ ამერიკული დახმარება იქურდებოდა – ჩვეულებრივ, ასეთ ქვეყნებში მეტი გასაქრდი არც არაფერი იყო). ამიტომ 1961 წლის სამხრეთ კორეის სამხედრო გადატრიალებამ არ გამოიწვია განსაკუთრებული ყურადღება მსოფლიოში: მემარცხენე პრესა „ამერიკულ იმპერიალიზმსა“ და მის „მარიონეტებზე“ რიგითი თავდასხმით შემოიფარგლა, ლიბერალებმა ცოტაოდენ იზუზლუნეს „დემოკრატიის შელახვაზე“, მემარჯვენეები კი მეტ-ნაკლებად აქტიურად მიესალმნენ „წესრიგის აღდგენას“ და „პროკომუნისტური ძალების ძირგამომთხრელ გეგმებზე დარტყმებს“. ამის შემდეგ მსოფლიოს მშვიდად დაავიწყდა კორეა. მაგრამ, არც თავად პაკ ჩჰონ-ხის და არც მის გარემოცვას არ სურდა მესამეხარისხოვან განვითარებად ქვეყანაში მოღვაწე ამერიკელ მარიონეტთა ჯგუფად დარჩენა, არც თავისი წინამორბედების – დამხობილი ლი სინ-მანის გარემოცვის (უფერული ხაზინის ქურდებისა, რომლებმაც დასავლური კრედიტებისა და ამერიკული დახმარების ქურდობით გამოირჩნეს თავი) მაგალითის განმეორება. პაკ ჩჰონ-ხის და მის თანამებრძოლებს უნდოდათ სამხრეთ კორეის ძლიერ და მდიდარ სახელმწიფოდ ხილვა, მაგრამ ქვეყნის წინაშე მდგარი პრობლემები გადაუჭრელი ჩანდა. როგორც შემდგომ თავად გენერალი წერდა, „ისეთი გრძნობა მქონდა, თითქოს გაკოტრებული ფირმის საქმეები გადმომცეს“. კორეაში პრაქტიკულად არ არის სასარგებლო წიაღისეული, ასე რომ პაკ ჩჰონ-ხი ვერ მიზამავდა არაბული ქვეყნების მაგალითს, რომლებმაც სწორედ მაშინ დაიწყეს გამდიდრება ნავთობის წყალობით. უფრო მეტიც, მიგრემიწიანი, მაგრამ მჭიდროდ დასახლებული კორეა თავის თავსაც ვერ უზრუნველყოფდა სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციით, ხოლო მოსახლეობის ფიზიკური გადარჩენა ამერიკულ სასურსათო დახმარებაზე იყო დამოკიდებული. კორეის ერთადერთი რესურსი თავად კორეელები

იყვნენ, მათი მაღალი შრომითი კულტურა, მათი გზაობა, კეთილსინდისიერად ემუშავათ მიზერული ანაზღაურების - ჯამი ბრინჯის სანაცვლოდ, ამ სიტყვის პირდაპირი მნიშვნელობით. სწორედ ამაზე გაკეთდა აქცენტი. სქემა, რომელიც პაკ ჩჟონ-ხიმ თავის ეკონომიკურ სტრატეგიას საფუძვლად დაუდო, მარტივი იყო: საზღვარგარეთ კრედიტების აღება და ამ კრედიტებით ფაბრიკების აშენება, რომლებიც იმპორტირებულ ნედლეულზე და უცხოური ტექნოლოგიით იმუშავებდნენ. ამ ფაბრიკების პროდუქცია უნდა გაგზავნილიყო საექსპორტოდ, ხოლო ამოღებული ფული მოხმარებოდა ახალი ნედლეულისა და ახალი ტექნოლოგიების შეძენას, ასევე ინფრასტრუქტურისა და განათლების განვითარებას. ამრიგად, ქვეყანა იქცეოდა თავისებურ უზარმაზარ სუპერფაბრიკად, რომელიც იმპორტული ნედლეულის გადამამუშავებით იყო დაკავებული. მაგრამ პაკ ჩჟონ-ხის მთავრობა კიდევ ერთ პრობლემას წააწყდა: 1960-იანი წლების კორეელები უმეტესად ამტანობით და მცირე მოთხოვნებით გამოირჩეოდნენ და მზად იყვნენ, კეთილსინდისიერად ემუშავათ ჩალის ფასად, მაგრამ მათ არც განათლება ჰქონდათ და არც პროფესიული მომზადება. გარდა ამისა, ქვეყნის სიღატაკე შეუძლებელს ხდიდა რაიმე მასშტაბური უცხოური ინვესტიციის მოძიებას - „მესამე სამყაროს“ ნაკლებად ცნობილ ქვეყანაში მნიშვნელოვანი თანხების ჩადების მსუბუქელთა მოპოვება რთული იყო. ამიტომ, თავიდან, 1962-70 წლებში აქცენტი გაკეთდა მსუბუქ მრეწველობასა და სხვა დარგებზე, რომლებიც საკმაოდ შრომატევადობით გამოირჩეოდა, მაგრამ არც კვალიფიციურ მუშახელს მოითხოვდა, არც რთულ ტექნოლოგიებს და არც მსხვილ კაპიტალდაზანდებებს. სოფლიდან მოსული გლეხი ქალები დღეში 12-14 საათს მუშაობდნენ და უცხოური თარგებით კერავდნენ პერანგებს, აკეთებდნენ პარიკებს, მსუბუქ სათამაშოებს. იმ დროს კორეულმა პლუმის დათევბამ ლამის გადააყვას მთელი დასავლეთის ბაზარი, ქსოვილები და ტანისამოსი კი კორეული ექსპორტის დაახლოებით ნახევარს შეადგენდა (41% 1965 წ.). მსგავსი წარმოების ასათვისებლად განსაკუთრებული განათლება არ იყო საჭირო, მთავარი აუცილებელი თვისებები იყო დისციპლინა და კეთილსინდისიერება. როდესაც 1962 წელს გენერალმა პაკ ჩჟონ-ხიმ გამოაცხადა პირველი ხუთწლიანი გეგმის მიღების შესახებ, რომელიც წელიწადში 7-8% ეკონომიკურ ზრდას ითვალისწინებდა, მსოფლიომ (უფრო სწორად კი მისმა მცირე ნაწილმა, რომელიც ინტერესდებოდა კორეით) ეს გეგმები სერიოზულად ვერ აღიქვა. მაგრამ, უკვე მომდევნო 1963 წელს კორეის მეკ 9,1%-ით გაიზარდა. თავიდან ბევრს ეგონა, რომ ეს მხოლოდ შემთხვევითი წარმატება იყო, მაგრამ პაკ ჩჟონ-ხის მმართველობის ორი ათწლეულის განმავლობაში (1961-79წწ.) მეკ-ის წლიური ზრდა 8-10%-ს შეადგენდა, იშვიათად იზრდებოდა 12-14%-მდე და არასდროს არ ჩამოდიოდა 6%-ზე დაბლა. ყველას გასაოცრად, სამხრეთი კორეა, რომლის მდგომარეობა ჯერ კიდევ ცოტა ხნის წინ უიმედო ჩანდა, გადაიქცა პლანეტის ერთ-ერთი დინამიკური ეკონომიკის მქონე ქვეყნად და ამ პოზიციას ახლაც იკავებს. ქვეყნის მეკ ყოველ ათწლეულში სამმაგდებოდა, ხოლო ერთ სულზე გადაანგარიშებული მისი მაჩვენებელი, რომელიც 1960 წელს 805-ს უდრიდა, 10005-ს მიაღწია 1979 წელს და 100005-ს გადააჭარბა 90-იანი წლების შუახანებში. სამოცდაათიანი წლების დასაწყისისთვის დაგროვილმა გამოცდილებამ და კაპიტალმა მისცა მას შემდეგი ნაბიჯის გადადგმის შესაძლებლობა - მსუბუქი მრეწველობიდან, პლუმის დათევბიდან და პარიკებიდან კაპიტალტევად, მაგრამ ტექნოლოგიურად ნაკლებად წინ წაწეული დარგებისკენ - მეტალურგიის, გემთმშენებლობის, ქიმიური მრეწველობისკენ. სწორედ ამ დროს გაჩნდა კორეაში უზარმაზარი მეტალურგიული კომბინატები, რომლებზეც სულ მაღო ქვეყანა მსოფლიოში ფორმალის ერთ-ერთ უმსხვილეს მწარმოებლად აქცის, ასევე ვერფები (გემთსაშენები), რომლებიც უკვე 1980 წლისთვის მსოფლიოს მთელი გემთა ტონაჟის დაახლოებით ერთ მესამედს აწარმოებდა. მეტალურგიასა და გემთმშენებლობას საავტომობილო მრეწველობა

მოწყეა, რომლის გაშლა-გაფართოება 1976 წლის შემდეგ დაიწყო. ელექტრონიკის განვითარების ეპოქად ოთხმოციანი წლები იქცა. ცხადია, ქვეყნის განვითარება პაკ ჩჰონ-ხის დროს კაპიტალისტური იყო. მაგრამ ამ კაპიტალიზმს ზოგი საკმაოდ თავისებური ნიშანი ჰქონდა. სამოციან და სამოცდაათიან წლებში არანაირ „თავისუფალ ბაზარზე“ ლაპარაკიც კი არ იყო, ხოლო კორეის ეკონომიკური პოლიტიკა საკმაოდ შორს იყო ეკონომიკური ლიბერალიზმის იდეალებისგან. სახელმწიფო ამუშავებდა განვითარების სტრატეგიას, ხოლო კერძო ფირმები მორჩილებით ასრულებდნენ ხელისუფლების ბრძანებებს. დასაწყისიდანვე აქცენტი გაკეთდა მსხვილ მრავალპროფილიან კონცერნებზე, რომლებიც მჭირდოდ იქნებოდა დაკავშირებული მთავრობასთან და რომლებითაც, თუნდაც მათი მცირე რიცხოვნობის გამო, უფრო მარტივი იქნებოდა მანაჟულირება. ზუსტად რომ ვთქვათ, სინამდვილეში მსხვილი ფირმები კორეაში 1961–62 წლებში საერთოდ არ იყო, ასე რომ მათი ხელოვნურად შექმნა გახდა საჭირო. სწორედ ასე გაჩნდა ამჟამინდელი კორეული მონოპოლიები – „ჩებოლები“. თავისი არსით, ყველა უმსხვილესი კორეული კომპანია – „ჰიუნდაი“ და სულ ახლახან გაკოტრებული „დაიეუ“ გიგანტური გახდა იმიტომ, რომ ოდესღაც მათი დამარსებლები გენერალ პაკ ჩჰონ-ხის მიერ კორეელი „ოლიგარქების“ როლზე იქნენ არჩეული. მაგრამ მნიშვნელოვანია, რომ კორეაში არა ოლიგარქები მართავდნენ პრეზიდენტსა და მის გარემოცვას, არამედ პრეზიდენტი მართავდა ოლიგარქებს. თავისი წინამორბედებისა და, სამწუხაროდ, თავისი მემკვიდრეებისგან განსხვავებით, პაკ ჩჰონ-ხი არ იღებდა ქრთამებს და არ ცდილობდა თავისი ოჯახის კეთილდღეობის სამუდამოდ უზრუნველყოფას. მას არა დოლარების დასტებით შევსებული კონვერტები სჭირდებოდა, არამედ ბრძანებების შესრულება და ეკონომიკური ეფექტიანობა, თანაც ეფექტიანობაში ის არა იმდენად შემოსავლიანობას გულისხმობდა, რამდენადაც ხარისხიანი საექსპორტო საქონლის წარმოების შესაძლებლობას. ფირმების უმეტესობას საექსპორტო პროდუქციის მოცულობის ზრდის გეგმური დავალებები ჰქონდა, რომელთა შესრულებაზე პასუხს პირადად მათი მფლობელები აგებდნენ. ყველამ იცოდა, რომ გენერალი არ იხუმრებდა, ცისფერი სახლის სეიფებში კი საკმაო კომპრომატი ინახებოდა იმისათვის, რომ მას ნებისმიერი კორეელი „ოლიგარქი“ ციხეში დიდი ხნით გამოემწყვდია. სამოცდაათიანი წლების ბოლოს სახელმწიფოს მხარდაჭერით შექმნილმა კორეულმა მონოპოლიებმა – „ჩებოლებმა“ – უზარმაზარ მასშტაბებს მიაღწიეს. 1981 წელს კორეის 10 უმსხვილესი კონცერნის გაყიდვების ჯამური მოცულობა ქვეყნის მთლიანი ეროვნული პროდუქტის მხოლოდ 48,1%-ს უდრიდა, ხოლო 1984 წელს მან უკვე მეპ-ის 67,4% შეადგინა. მსოფლიოს ისტორიამ რამდენიმე ზემონოპოლიაში წარმოების მსგავსი კონცენტრაციის მხოლოდ ცოტადენი მაგალითი თუ იცის. სახელმწიფო თავადაც აქტიურად ახორციელებდა ინვესტიციებს ეკონომიკაში, პირველ რიგში ინფრასტრუქტურაში, იმ დარგებში, რომლებიც არ იძლევიან დაუყოვნებლივ უკუგებას, მაგრამ აუცილებელია მთლიანად ეკონომიკის განვითარებისთვის. 1960-იანი წლების ბოლოდან, როდესაც კორეაში ჯერ კიდევ პრაქტიკულად არ იყო ავტომობილები, სახელმწიფომ დაიწყო ჩქაროსნული მაგისტრალების ქსელის შენება, რომელთა გარეშე შეუძლებელია დღევანდელი სამხრეთ კორეის წარმოდგენა. 1968–71 წლებში, სეულ-პუსანის ჩქაროსნული მაგისტრალის მშენებლობა კორეას 1967 წლის მთლიანი სახელმწიფო ბიუჯეტის მეოთხედი (უფრო ზუსტად 23,6%) დაუჯდა. ცხადია, მსგავსი დაბანდლები კერძო ფირმებისთვის აბსოლუტურად წარმოუდგენელი იყო, ასე რომ ინფრასტრუქტურის განვითარების დანახარჯები თავის თავზე სახელმწიფომ იძულებით აიღო. სახელმწიფო დიდ სახსრებს აბანდებდა განათლებაში, რომელმაც იმ წლებში ნამდვილი ბუმი განიცადა. 1965 წელს კორეის უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში 105 ათასი სტუდენტი სწავლობდა, 1988

წელს კი უკვე მილიონზე ოდნავ მეტი. ჯერ კიდევ 1961 წელს მთავრობამ ბანკების ნაციონალიზაცია მოახდინა და მკაცრი კონტროლი დაამყარა სავალუტო ოპერაციებზე. შეღავათიანი პირობებით კრედიტები პირველ რიგში გაიცემოდა მსხვილ ფირმებზე, რომლებიც უნდა გადაქცეულიყვნენ ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების საფუძველად, და ასევე მათზე, ვინც დაამტკიცა, რომ შეეძლო ეწარმოებინა ხარისხიანი საექსპორტო საქონელი. ამავე დროს, სოციალური უზრუნველყოფის სისტემა ქვეყანაში პრაქტიკულად არ არსებობდა – ავადმყოფებზე, უმუშევრებზე, დიდსა და პატარაზე ზრუნვის ტვირთი ეკისრებოდა ოჯახს, რომელიც, უნდა ვაღიაროთ, კორეაში განსაკუთრებით მტკიცე იყო. სოციალური ხარჯების არარსებობა იძლეოდა გადასახადების დაბალ დონეზე შენარჩუნების შესაძლებლობას: საშემოსავლო გადასახადის განაკვეთი კორეაში ამჟამადაც კი 10–20%-ს შეადგენს, მაშინ, როდესაც დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში ის 25–დან 50%-მდე მერყეობს!

მაგრამ არა მარტო სწორად შერჩეულმა ეკონომიკურმა სტრატეგიამ გახადა შესაძლებელი „კორეის ეკონომიკური სასწაული“. ის არ შედგებოდა, რომ არა ორი დამატებითი, მაგრამ ძალიან მნიშვნელოვანი პირობა, რომლებიც აუცილებლად უნდა გამოეყოთ. პირველი იყო უხვი უცხოური დახმარება – ძირითადად ამერიკული, ნაწილობრივ იაპონურიც. მიუხედავად თავდაპირველად პაკ ჩეონ-ხის გეგმებისადმი გარკვეული უნდობლობისა, აშშ სთავაზობდა კორეას კრედიტებსა და უსასყიდლო დახმარებას, თუმცა, რაც საკმაოდ მნიშვნელოვანია, დახმარების მოცულობა სამოციან, და განსაკუთრებით სამოცდაათიან წლებში, ნაკლები იყო, ვიდრე ორმოცდაათიანებში. პირველ რიგში, აშშ ამ დროს, თავისი სამხედრო-პოლიტიკური ინტერესებით ხელმძღვანელობდა: სამხრეთი კორეა ყოველთვის აშშ-ის სტრატეგიული პლაცდარმი იყო აღმოსავლეთ აზიაში, ამიტომ ვაშინგტონს მისი პოლიტიკური სტაბილურობა ადევლებდა. ტრადიციულად ამერიკული წნეხის ქვეშ გარკვეულ დათმობებზე იაპონიაც წავიდა, რომელიც, ზოგადად, რაიმე განსაკუთრებული სიმპათიის გარეშე ეპყრობა კორეასა და კორეელებს (ისევე, როგორც კორეა იაპონიას). ვერ ვიტყვით, რომ ვაშინგტონისა და სეულის ურთიერთობები სრულებით უღრუბლო იყო: პაკ ჩეონ-ხი არ იყო „ამერიკული იმპერიალიზმის ლაქია“ და ხშირად იყენებდა თავის ოკეანისგაღმა პატრონებს საკუთარი მიზნებისათვის. აუცილებლობის შემთხვევაში სამხრეთ კორეის დაზვერვა მოისყიდდა ხოლმე ამერიკელ კონგრესმენებს და იპარავდა ტექნოლოგიურ საიდუმლოებებს თავისი მოკავშირისაგან, თუმცა, მთლიანობაში, საერთო მტრების – ფეხნიანის, მოსკოვისა და პეკინის წინააღმდეგ მიმართული კავშირი საკმაოდ მტკიცე იყო. 1960–85 წლების განმავლობაში კორეა აქტიურად იღებდა ვალად ფულს როგორც კერძო ბანკებისგან, ისე მთავრობებისა და საერთაშორისო ორგანიზაციებისგან. შედეგად კორეის საგარეო დავალიანება სამხედროების მმართველობის ბოლოს მნიშვნელოვნად გაიზარდა და 1985 წელს ქვეყნის საგარეო ვალმა 46,7 მლრდ დოლარი შეადგინა. იმ წელს თავისი დავალიანების ოდენობით კორეა მსოფლიოში მეოთხე ადგილზე იყო და მხოლოდ ლათინურ-ამერიკულ სამეულს (არგენტინა, მექსიკა და ბრაზილია) ჩამორჩებოდა. მაგრამ კორეას ვალად ფულს უფრო ხალისიანად აძლევდნენ – პირველ რიგში იმიტომ, რომ მსოფლიოში მას იდეალური მოვალის რეპუტაცია ჰქონდა. საკითხი იმის შესახებ, ვიხადოთ თუ არ ვიხადოთ კრედიტები, საერთოდ არ იდგა – იხდიდნენ ყოველთვის, თანაც ვადაში, „რესტრუქტურირების“ და მისთანების შესახებ რაიმე ხმაშალაო კამათის გარეშე. ამა თუ იმ კერძო ფირმის გაკოტრების იშვიათ შემთხვევებში მთავრობა თავის თავზე იღებდა უცხოური ორგანიზაციებისათვის დავალიანების გადახდას. ამ „არაპატრიოტული“ პოლიტიკის, „უცხოური კაპიტალის წინაშე ქედის მოხრის“ შედეგად

კორეასთვის მისაწვდომი იყო შეღავათიანი კრედიტები, რომლებიც, ცხადია, აქტიურად გამოიყენებოდა.

მეორე მნიშვნელოვანი პირობა, რომლის გარეშე „კორეის ეკონომიკური სასწაული“ შეუძლებელი იქნებოდა – ესაა დიქტატურა ან, უფრო რბილად რომ ვთქვათ, ავტორიტარული ძალაუფლება. არანაირ ეჭვს არ იწვევს ის, რომ პაკ ჯეონ-ხის (1961-79) და მისი ნაკლებად ილბლიანი მემკვიდრის ჩონ დუ-ხვანის (1980-1987) რეჟიმი იყო დიქტატურული, თუმცა შედარებით რბილი, განსაკუთრებით ულტრასტალინისტურ ჩრდილოეთ კორეასთან შედარებით. გარკვეული თავისუფლებები კორეაში სამხედრო რეჟიმის დროსაც არსებობდა, თუმცა ის, რასაც ამჟამად „ადმინისტრაციულ რესურსს“ უწოდებენ, სრული სიმძლავრით გამოიყენებოდა და, როგორც წესი, არჩევნებში მთავრობისთვის სასურველი კანდიდატების გამარჯვებას უზრუნველყოფდა. ამავდროულად რეჟიმი მაინც დიქტატურად რჩებოდა, თუნდაც „ხვედროვან ხელთათმანებში“. საწყის პერიოდში, 1970 წლების დასაწყისამდე, ეკონომიკური მიღწევები არაფერს აძლევდა ქვეყნის მაცხოვრებელთა უმეტესობას, რომლებიც, მიუხედავად უმძიმესი შრომისა, მაინც ღატაკი რჩებოდნენ. ასეთ პირობებში მთავრობა მზად იყო, ნებისმიერი საშუალებებით უზრუნველყო პოლიტიკური სტაბილურობა. განსაკუთრებული სისასტიკით ახშობდნენ დამოუკიდებელი პროფკავშირების შექმნის მცდელობებს. იმ დროს საერთაშორისო კონკურენტულ ბრძოლაში ალბათ კორეის უმნიშვნელოვანესი უპირატესობა იყო მუშახელის სიიაფე, მუშების მზაობა, ეშრომათ მიზერული ხელფასით. სამხედროების მმართველობის ბოლოსაც კი, 1985 წელს, საშუალო ხელფასის დონე კორეაში შეადგენს 11%-ს აშშ დონესთან შედარებით. ამასთან, სამუშაო კვირის ოფიციალური ხანგრძლივობაც კი 54 საათს აღწევდა! მთავრობა თვლიდა, რომ დამოუკიდებელი პროფკავშირების საქმიანობა საბოლოოდ კორეას არაკონკურენტუნარიანად გახდიდა მსოფლიო ბაზარზე. როგორც ახლა ნათელი გახდა, გრძელვადიან ასპექტში ამ პოლიტიკამ გაამართლა, ამასთან, მოკლევადიანი თვალსაზრისით, ის მილიონობით ადამიანის ცხოვრებას კიდევ უფრო ამძიმებდა. თუმცა, სოციალური სტაბილურობის უზრუნველყოფა არა მარტო ყველა იმ ძალის დახმობით ხდებოდა, რომლებიც არ ეთანხმებოდნენ კაპიტალისტური განვითარების ლოგიკას პაკ ჯეონ-ხის გაგებით. თავად მემარცხენე იდეების ყოფილ მომხრე გენერალს კარგად ესმოდა, რომ რასაც არ უნდა ამბობდეს ოფიციალური პროპაგანდა, ეს იდეები ცარიელ ადგილზე როდი ჩნდება. „მესამე სამყაროს“ ქვეყნები ყოველთვის აღმაშფოთებელი ქონებრივი უთანასწორობით ხასიათდებოდა – თანაც ასეთ ქვეყნებში მდიდრებს არა მარტო არ ერიდებოდათ თავისი სიმდიდრისა, არამედ, პირიქით, ყველანაირად ახდენდნენ მის დემონსტრირებას. ბრჭყვიალა „მერსედესები“, მხარბეჭიანი პირადი მცველები, ოქროში ჩაფლული მილიონერთა ცოლები და ხარჭები – ყოველივე ეს კარგად ნაცნობი სურათებია და აგერ უკვე მრავალი ათწლეულია, ჩვეულებრივი მოვლენაა „მესამე სამყაროს“ ქვეყნებში. გენერალი პაკ ჯეონ-ხი თანამიმდევრულად ებრძოდა როგორც თავად უთანასწორობას (რამდენადაც ეს შესაძლებელია კაპიტალიზმის პირობებში), ისე სათავეში მდგომთა დემონსტრაციულ, პრესტიჟულ სამომხმარებლო პოლიტიკას. დიდი გახმაურება მოჰყვა სკანდალს, რომელიც პრეზიდენტმა რამდენიმე ოლიგარქს მოუწყო მას შემდეგ, რაც რომელიღაც მიღებაზე მათი მეუღლეები ბრილიანტებით აღკაზმულები წარსდგნენ. 70-იანი წლების სანიმუშო კორეელ ოლიგარქს უნდა ეცხოვრა მოკრძალებულად და არ ეყოყოზა თავისი სიმდიდრით. თუმცა, ყველაფერი როდი იფარგლებოდა წმინდა დემონსტრაციული, პროპაგანდისტული აქციებით. უთანასწორობის დონე, რომელიც ე.წ.

„ჯინის კოეფიციენტით“ იზომება, კორეაში გაცილებით დაბალი იყო, ვიდრე „მესამე სამყაროს“ ქვეყნების უმეტესობაში.

1980-იან წლებში სოციალური უთანასწორობის დონით კორეა დაახლოებით ნახევრადსოციალისტურ შედგენის შეესაბამებოდა. ცხადია, მწვავე კონტრასტების არარსებობა ბევრად არბილებდა სოციალურ პრობლემებს: მუშები მიზერული ხელფასის ფასად დღე-ღამეში 10 საათი იდგნენ დაზღვსა და სააწყობო ხაზებთან, მაგრამ ამასთან მდიდრების „მერსედესები“ არ აღიზიანებდა და არ ეჩხირებოდა მათ თვალში.

სოციალური დაძაბულობის შერბილებაში დიდი როლს თამაშობდა ასევე განათლების სისტემა. სამხედროთა მმართველობის წლებში მოხდა მისი აფეთქებისმაგვარი ზრდა, თანაც უნივერსიტეტები პრაქტიკულად ყველასათვის იყო მისაწვდომი, ვისაც კი შეეძლო საკონკურსო გამოცდების ჩაბარება. კორუფცია გამოცდებზე პრაქტიკულად არ არსებობდა. მთავრობა ყველა ღონეს ხმარობდა, რომ მინიმუმამდე დაეყვანა მშობელთა შემოსავლების გავლენა სწავლების ხარისხზე (ფასიან და სპეციალიზებულ სკოლებზე უარის თქმა, კამპანიები რეპეტიტორობის წინააღმდეგ და ა.შ.). ყველამ იცოდა, რომ უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების დიპლომისათვის მკაცრი კონკურენცია პატიოსნად მიმდინარეობდა და ეს ყველაზე ღარიბ და სოციალურად უიღბლო მშობლებსაც კი აძლევდა იმის იმედს, რომ მათი შვილები დროთა განმავლობაში „აღამიანებად ქცევას“ შეძლებდნენ. უნივერსიტეტის დიპლომი სწრაფად მზარდი საშუალო კლასის რიგებში საშვის როლს ასრულებდა, და ამ საშვის მიღება ნებისმიერ ახალგაზრდა კორეელ ვაჟს თუ გოგონას შეეძლო.

პაკ ჩეონ-ხის პოლიტიკის შედეგი ყველასათვის თვალსაჩინოა: პრაქტიკულად ცარიელ ადგილზე, არაფრისგან შექმნილი მძლავრი ინდუსტრიული სახელმწიფო. ეს მაგალითი მიმზიდველია და ამიტომ კორეის წარმატების ზეგზს სწავლობდა და მის გამეორებას ძალიან ბევრი ცდილობდა, თუმცა ეს ვერავინ მოახერხა. ერთადერთი გამოწვევისა აღმოსავლეთ აზიის ქვეყნები, ყბადაღებული „ქვეხები“, მაგრამ მათაც არა იმდენად გაიმორეს კორეის წარმატება, რამდენადაც წარმატებას მიაღწიეს კორეასთან ერთდროულად და მის პარალელურად. შორეული აღმოსავლეთის ფარგლებს გარეთ კი კორეის რეცეპტებმა ჯერ-ჯერობით ვერსად იმუშავა, და ალბათ, ვერც იმუშავებს. ეკონომიკური სასწაულის პერიოდის კორეის პოლიტიკა ქვეყნის კულტურულ სპეციფიკას ეფუძნებოდა, რომელიც ათასწლეულები ყალიბდებოდა. ტრადიციულად კორეა და მთლიანად შორეული აღმოსავლეთი, პირველ რიგში ბრინჯის ცივილიზაცია იყო. სხვა სასოფლო-სამეურნეო კულტურებთან შედარებით, ბრინჯი კალორიების მაქსიმალურ უკუგებას იძლევა დამუშავებული ფართობის ერთეულიდან და შესაბამისად, მცირე ტერიტორიაზე მცხოვრები მრავალრიცხოვანი მოსახლეობის გამოკვების საშუალებას იძლევა. მაგრამ ბრინჯი სპეციფიკური და ძალიან შრომატევადია. ხორბლის მიწდვრისგან განსხვავებით, ბრინჯის პლანტაცია რთულ ჰიდროტექნიკური სისტემაა, რომელიც დამბებით განცალკევებული და სპეციალური არხებით შეერთებული ათეული და ასეული მცირე მიწდვრისგან შედგება. ასეთი სისტემის აგება და მისი მუშა მდგომარეობაში შენარჩუნება ასეულობით და ათასეულობით ადამიანის სისტემატურ ძალისხმევას მოითხოვდა. მუდმივი და კოლექტიური ძალისხმევის გარეშე შორეული აღმოსავლეთის ვერც ერთი სასოფლო-სამეურნეო წარმოება ვერ გაძლებდა და, შესაბამისად, მისი მოსახლეობის ფიზიკური არსებობაც შეუძლებელი იქნებოდა. მსგავს პირობებში რამდენიმე ათეული თაობის ცხოვრებამ ჩამოაყალიბა კორეული დამოკიდებულება სამყაროსადმი, გამოიმუშავა შრომისადმი სისტემატური დიდი რულუნება. მაგრამ,

ამავდროულად ყველაზე შეუპოვარი შრომაც კი ვერ უზრუნველყოფდა შორეული აღმოსავლეთის გლეხთა ცხოვრების მაღალ დონეს. კორეელი გლეხის სიღარიბე, მისი უნარი, დაკმაყოფილდეს მცირედით და მზაობა, უსიტყვოდ დაემორჩილოს ხელისუფლებას, ევროპელ მოგზაურებს იმ დროსაც კი აოცებდა, როდესაც მათ სამშობლოში უბრალო ადამიანთა ცხოვრებას შემოსავლიანს ვერანაირად ვერ დაარქმევდნენ. სწორედ კორეელთა ამ ეროვნულ-კულტურულ თავისებურებებს ეყრდნობოდა პირველ რიგში პაკ ჩჰონ-ხის მიერ არჩეული ეკონომიკური სტრატეგია. მან აქცენტი გააკეთა კორეელთა უნარზე, იმუშაონ ბევრი და კეთილსინდისიერად, ზედმეტი კითხვების გარეშე, გაჭირვების მოთმინებით გადატანით და უფროსობისადმი მორჩილებით. მან ასევე გაითვალისწინა კონფუციის კულტურით გამომუშავებული პატივისცემა განათლებისადმი, ოჯახური კავშირების სიმტკიცე და ბევრი სხვა ფაქტორი. კორეული სტრატეგია განკუთვნილი იყო მცირე სახელმწიფოსთვის, რომელსაც არ გააჩნდა ბუნებრივი რესურსები და დასახლებული იყო ამტანი, საოცრად შრომისმოყვარე და დისციპლინირებული, მაგრამ (თავიდან) არცთუ ისე განათლებული ხალხით.

კითხვები და დავალებები

1. როგორი იყო „ეკონომიკური სასწაულის“ სტარტზე სამხრეთ კორეის რეალური მდგომარეობა?
2. რას ეფუძნებოდა „ეკონომიკური სასწაულის“ პერიოდის კორეის მმართველობითი პოლიტიკა?
3. შეაფასეთ სამხრეთ კორეის ეკონომიკური რესურსები;
4. გამოყავით და აღწერეთ სამხრეთ კორეის ეკონომიკური წინსვლის ორი მნიშვნელოვანი დამატებითი პირობა;
5. როგორ იცვლებოდა კორეის რესპუბლიკის ეკონომიკური მართვის სტრატეგიები და რით იყო ის განპირობებული?
6. რა რეფორმები გაატარა პაკ ჩჰონ-ხიმ თავისი მმართველობის პერიოდში და წარმატებისთვის რომელი მათგანია თქვენი აზრით საკვანძო?
7. რა როლი ჰქონდა განათლების რეფორმას „კორეულ სასწაულში“ და როგორ განხორციელა იგი მმართველმა ძალამ?
8. შესაძლებელია თუ არა კორეული სასწაულის გადმოტანა და განხორციელება საქართველოში? პასუხი დაასაბუთეთ.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Андрей Николаевич Ланьков, "Быть корейцем", М., «Восток-Запад», 2006. 542 стр.
2. SOUTH KOREA'S RISE: Economic Development, Power and Foreign Relations. By Uk Heo and Terence Roehrig. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. xi, 215 pp;
3. The Economic History of Korea. Myung Soo Cha, Yeungnam University; <https://eh.net/encyclopedia/the-economic-history-of-korea/>
4. The Political Economy of South Korea: Economic Growth, Democratization, and Financial Crisis. Uk Heo, Hwangcheul Jeon, Hayam Kim, Okjin Kim; <http://digitalcommons.law.umaryland.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1192&context=mscas>
5. The Miracle with a Dark Side: Korean Economic Development under Park Chung-hee; https://piie.com/publications/chapters_preview/341/2iie3373.pdf

Ketevan Kutataeladze

"Korea's economic miracle"

The case describes the historical, political, cultural, moral and economic factors of Korea's (South Korea) economic success. It talks about strategies and reforms that have been carried out by the authorities to achieve the success.

ქეთევან ქუთათელაძე

Hyundai- თანამედროვეობის დიდება და კრაზი

„კორეის ეკონომიკური სასწაულის“ ისტორია განუყოფელია კორეული ოჯახური ჰოლდინგების – ჩეზოლების – ისტორიისაგან. სამი ათწლეულის მანძილზე ამ ჰოლდინგებისგან ყველაზე მსხვილი იყო ჯგუფი „ჰიუნდაი“, რომელიც 1947 წელს ჩონ ჩუ-იონის (1915-2001) მიერ იქნა შექმნილი. როგორც ჩანს, გიგანტურმა ჰოლდინგმა თავის დამაარსებელზე ცოტათი მეტი იცოცხლა. „ჰიუნდაის“ ისტორიაში, როგორც სარკეში, აირეკლა „აზიური ვეფხეების“ ყველაზე მსხვილი კომპანიის უახლესი ისტორია. სამხრეთ კორეაში ჩეზოლისა და მათი დამაარსებლებისადმი დამოკიდებულება სულაც არ არის ერთმნიშვნელოვანი. კორეელი მემარჯვენეები – თავისუფალი ბაზრის მტკიცე თაყვანისმცემლები და კერძო მეწარმეობის მეზობლები (ასევე მკაცრი ხელის თაყვანისმცემლები) ჩეზოლის დამაარსებელ მამებს, როგორც კორეული კაპიტალიზმის გმირებს, „თანამედროვე კორეული სულისკვეთების“ განსახიერებად აღიქვამენ. მემარჯვენეები, რომელთა გავლენა სამხრეთ კორეის მასშტაბისა და საუნივერსიტეტო წრეებში სწრაფად იზრდება, ჩეზოლის დამაარსებლებს სულ სხვაგვარად ეყრებოდა. მათთვის ჩეზოლი – სამხრეთ კორეის „განვითარების ნეოკოლონიური სტრატეგია“, ხოლო კორეელი ოლიგარქები – თავისთავად, ბოროტი ექსპლუატატორები, რომელთა წარმატება მხოლოდ და მხოლოდ მაქინაციებსა და სახელმწიფოს სათავეში მდგომებთან კორუმპირებულ კავშირებს ეყრდნობა. სავარაუდოა, რომ ეს კამათი კიდევ მრავალი ათწლეულის განმავლობაში გაგრძელდება, თუ არა ასწლეულებისა – და არა მარტო იმიტომ, რომ პოლიტიზებულ კამათში ჭეშმარიტება საკმაოდ იშვიათად იხადება, არამედ იმიტომ, რომ ორივე მხარე თავისი გადასახედიდან მართალია. ბიზნესში წარმატების მისაღწევად მრავალნაირი თვისებებია საჭირო – როგორც დადებითი, ისე არცთუ დადებითი... უმეტეს შემთხვევაში სამხრეთ კორეის პირველი თაობის ოლიგარქების ბიოგრაფიები ძველ სიბრძნეს ადასტურებს: „მილიარდერი რომ გახდეს, მილიონერის ოჯახში უნდა დაიბადოს“. მილიონერების საქმე კოლონიურ კორეაში არცთუ ისე კარგად იყო, ვინაიდან პრაქტიკულად ოლიგარქების მხოლოდ მცირე რაოდენობა იყო დაბადებული მდიდარ ოჯახში. თუმცა თითქმის ყველა მათგანი წარმოშობით მსხვილ მიწათმფლობელთა გვარიდან იყო. ჩონ ჩუ-იონი გამოწაკლისი გახლდათ: ის ღარიბი ოჯახიდან იყო. მომავალი მაგნატი დაიბადა 1915 წელს ხელმოკლე გლეხის ოჯახში, პატარა სოფელ ასანში, რომელიც ქვეყნის გაყოფის შემდეგ ჩრდილოეთ კორეის ტერიტორიაზე აღმოჩნდა. ის შვიდ ბავშვს შორის უფროსი იყო. მომავალი ოლიგარქის ოჯახი სრულიად ტიპური იყო კოლონიური კორეისათვის. მაგრამ მშობლებმა გადაწყვიტეს ბავშვის დაწყებით სკოლაში გაგზავნა – იმ დროისათვის ეს გლეხთა

ოჯახისთვის საკმაოდ უჩვეულო ნაბიჯი იყო. მაშინ ჩონ ჩყუ-იონის უნდოდა სკოლის მასწავლებელი გამხდარიყო. ეს ალბათ ყველაზე თავბრუდამხვევი კარიერა იქნებოდა, რაზედაც შეიძლო გლეხის შვილს ეოცნება მაშინ. მაგრამ ოჯახს უფროსი შვილის სწავლის უზრუნველყოფაც კი არ შეეძლო და ყმანწილმა გადაწყვიტა, თავად ემართა საკუთარი ბედი. 1931 წლის ზაფხულის დამეს ჩონ ჩყუ-იონი (ის 16 წლის იყო) თავის მეგობართან ერთად გაიპარა სახლიდან. მეგობრები მოეწყენენ რკინიგზის მშენებლობაზე მიწის მოხრელებად. თავგადასავალი ორი თვე გრძელდებოდა. მომავალი ოლიგარქი დღე-ღამეში 15 საათს მარჯვედ ხმარობდა ნიჩაბს, მაგრამ მის მიერ მიღებული ფული მხოლოდ საერთო საცხოვრებელში საწოლსა და ყველაზე მოკრძალებულ კვებას ჰყოფნიდა. საბოლოოდ ჩონ ჩყუ-იონი მამამისმა იპოვა, რომელმაც ძალით წაიყვანა ის უკან, სახლში. მაგრამ ჩონ ჩყუ-იონი არ აპირებდა ბედთან შეგუებას. უზარმაზარი გავლენა მასზე ლი კვან-სუს, იმ დროის ყველაზე ცნობილი კორეელი მწერლის მოთხრობამ მოახდინა. მოთხრობაში საუბარი ღარიბი გლეხის შვილზე იყო, რომელმაც, მიუხედავად ყველა სიძინელისა, მიიღო განათლება და ცნობილი ადვოკატი გახდა. ჩონ ჩყუ-იონი არცთუ ისე კარგად ერკვეოდა ლიტერატურული ჟანრების ნიუანსებში, და ეს მოთხრობა, როგორც რეალური ბედის შესახებ დოკუმენტური ნარკვევი, ისე აღიქვა და გადაწყვიტა, მოთხრობის მეგონილი გმირის დარად აეწყო ცხოვრება. წავითხულის გავლენით ის კვლავ გაიპარა სახლიდან. ამჯერად ჩონ ჩყუ-იონი აღარ აპირებდა მშენებლობაზე ტანჯვას: მისი მიზანი სეული იყო, ვინაიდან მხოლოდ იქ შეიძლებოდა კარიერის გაკეთება. მაგრამ 1933 წლის გაქცევა ასევე უიღბლოდ დასრულდა: გაქცეული ბიჭი მამამ დაიჭირა მშობლიური ასანისგან ახლოს. მეორე გაქცევას მესამეც მოჰყვა. ფინანსური პრობლემების გადასაწყვეტად ჩონ ჩყუ-იონმა „არასანქცირებული სესხი აიღო ოჯახური ბიუჯეტიდან“ – ანუ 70 ვონი მოიპარა, რომელიც მამამისმა მიიღო გაყიდულ ძროხაში. იმ დროისათვის ეს დიდი თანხა იყო, არაკვალიფიციური მუშის დაახლოებით სამი თვის ხელფასის ტოლი. ასეთი ფულით ჯიბეში, ჩონ ჩყუ-იონმა თავს ნება მისცა, სეულში მატარებლით გამგზავრებულიყო! სეულში ბულალტრეტა სკოლაში ჩაირიცხა, მაგრამ მამამ ის დედაქალაქშიც იპოვა და კვლავ სახლში წაიყვანა. შეხვედრისას მამას არც კი უხსენებია მოპარული ფული. მშობლებს იმედი ჰქონდათ, რომ შვილი ბოლოს და ბოლოს დაჰკვიანდებოდა და სოფლის წესიერი მეურნე გახდებოდა, მაგრამ ის კვლავ გაიქცა და ამჯერად უკვე ვედერავინ გააჩერა. 1935 წელს ჩონ ჩყუ-იონი სეულში ჩავიდა. მომავალი ოლიგარქი მაშინ 18 წლისა იყო. თუმცა მის ცხოვრებაში თითქმის არაფერი მოასწავებდა მომავალ წინსვლას. დედაქალაქი იზიდავდა ახალგაზრდა პროვინციალებს და გლეხის შვილი მხოლოდ ერთ-ერთი იყო მრავალ ათას მისთანას შორის. რამდენიმე წელი ის მტვირთავად მუშაობდა ინჩონის პორტში, შემდეგ სამშენებლო მოედნებზე შრომობდა და ბოლოს იპოვა სამუშაო მაღაზიაში, რომელიც ბრინჯით ვაჭრობდა. მომავალი საავტომობილო მეფე სატვირთო ველოსიპედის პედლებს ატრიალებდა, რომელითაც გადაჰქონდათ ბრინჯის ტომრები. მალე ჩონ ჩყუ-იონი დააწინაურეს და ის სავაჭრო ობიექტის მმართველი გახდა, მაგრამ 1939 წელს, ჩინეთთან დაწყებული ომის გამო, ქვეყანაში ბრინჯით ვაჭრობის ახალი წესები შემოიღეს და კერძო მაღაზიათა უმეტესობა დაიხურა. 1940 წელს მეგობრებისგან ნასესხები ფულით ჩონ ჩყუ-იონმა პატარა ავტოსახელოსნო გახსნა. უნდა ითქვას, რომ ახალგაზრდა ბიზნესმენს მაშინ არანაირი გამოცდილება არ ჰქონდა საავტომობილო ინდუსტრიაში: სატვირთო ველოსიპედი ყველაზე რთული სატრანსპორტო საშუალება იყო, რომელიდანაც მას მანამდე ჰქონია საქმე. სწორედ ამ სახელოსნოში მიიღო „ჰიუნდაის“ სახელწოდება – ასე იკითხება კორეულად ორი ჩინური იეროგლიფი, რომლებიც აღმოსავლეთ აზიის ენებზე „თანამედროვეობას“ ნიშნავს. შემდგომში ჩონ ჩყუ-იონი ხშირად იხსენებდა თავისი საავტომობილო კარიერის

დასაწყისს და თითქოს არც კი ერიდებოდა, როდესაც ყვებოდა იმის შესახებ, როგორც ყიდდა ნახმარ სათადარიგო ნაწილებს ახლის ნაცვლად. ცხადია, ის ყოველთვის დასძმნდა ხოლმე, რომ ამას მხოლოდ და მხოლოდ პატრიოტული მოსაზრებებით აკეთებდა, მისი კლიენტები ხომ იაპონელები იყვნენ. მიუხედავად ამისა, 1945 წელს ჩონ ჩეუ-იონი ჯერ კიდევ შორს იყო ნამდვილი წარმატებისაგან. თავის თანამემამულეთა უმეტესობისგან განსხვავებით, მას ყოველთვის შეეძლო საკმლით დანაყრება, მაგრამ ამით შემოიფარგლებოდა მისი სიმდიდრე. პირველი ნაბიჯი ნამდვილი წარმატებისკენ 1947 წელს გადაიდგა, როდესაც ჩონ ჩეუ-იონმა დააფუძნა სამშენებლო ფირმა Hyundai Civil Industries (შემდგომში – Hyundai Construction). დაარსების მომენტში ფირმა უფრო იოლი ფულის მამებართა ბრიგადას წაგავდა: მთელი მისი შტატი მეპატრონისა და 11 მუშისგან შედგებოდა. მაგრამ მალე დახმარების ხელი გაუწია დამფუძნებლის უმცროსმა ძმამ, ჩონ ინ-ინმა, რომელმაც იმ დროისათვის დაამთავრა ენის კურსები იაპონიაში და საკმაოდ კარგად საუბრობდა ინგლისურად. იმ დროისათვის ეს საკმაოდ იშვიათი გარემოება გადამწყვეტი გამოდგა: ახალ კომპანიას ბადალი არ ჰყავდა ამერიკელი სამხედროებისგან შეკვეთების მიღებაში. ფულს ამერიკელები კარგად იხდიდნენ და ხარჯთაღრიცხვას მაინც და მაინც არ ეკირკიტებოდნენ – ჯერ ერთი, გადახდას ისინი სახაზინო ფულით ახორციელებდნენ და მეორეც, ამერიკული ნორმებით ნებისმიერი პროექტი ღატაკ კორეაში კაპიკები ღირდა. დამკვეთები მზად იყვნენ, ზედმეტი გადაეხადათ „აზიელებთან“ ადამიანურ ენაზე საუბრის შესაძლებლობის გამო. ჩონ ჩეუ-იონს შეეძლო ფასების გაზრდა და ცხადია, აკეთებდა კიდევაც ამას. თუმცა, დიდ როლს მის წარმატებაში მისი პუნქტუალურობა და სამუშაოს ვადებში დამთავრების უნარი ასრულებდა – ანუ თვისებები, რომლებიც იმ დროს, როგორც ამას მემუარისტები აღნიშნავენ, კორეაში საკმაოდ იშვიათი იყო. ჩონ ჩეუ-იონი 1950 წლის ზაფხულში, ისევე, როგორც სხვა მდიდარი კორეელები, კომუნისტების შიშის გამო გაიპარა სეულიდან და კორეის ომის დიდი ნაწილი პუსანში გაატარა. ოჯახი ჩონ ჩეუ-იონმა ოკუპირებულ დედაქალაქში დატოვა, მაგრამ ძმას ვერ დაშორდა. კომპანიის წარმატების საწინდარი ჩონ ინ-ინის (რომელიც მარჯვედ პოულობდა ამერიკულ შეკვეთებს) ენის ცოდნა, დიპლომატიური უნარი და ჩონ ჩეუ-იონის (რომელიც ამ შეკვეთებს ასრულებდა) დაუშრეტელი ენერგია იყო. იმ დროისათვის „ჰიუნდაი“ აღარ ჰგავდა იოლი ფულის მაძიებელთა ბრიგადას, როგორც ის 1947 წელს იყო. მას საკმაოდ მსხვილ პროექტებსაც ავალებდნენ. მაგალითად, 1950 წლის ბოლოს ამერიკელთა მიერ ფხენიანის ხანმოკლე ოკუპაციის დროს სწორედ ჩონ ჩეუ-იონი იყო დაკავებული აღდგენითი სამუშაოებით ფხენიანის აეროდრომზე. თუმცა, ჩინეთის არმიის კონტრშეტევამ ჩაშალა ეს პროექტი.

ორმოცდაათიანი წლების შუაში „ჰიუნდაი“ კორეის მასშტაბებით უკვე მსხვილი კომპანია გახდა. პრობლემა მხოლოდ ის იყო, რომ ეს მასშტაბები საკმაოდ მცირე იყო: იმ დროს ერთ სულ მოსახლეზე მეკ-ის დონით (80\$ 1960 წელს) კორეა ნიგერისა და პაპუა ახალ გვინეას ჩამორჩებოდა. წარმატებისკენ შემდეგი ნაბიჯი 1950 წლების ბოლოს გადაიდგა. იმ დროს (ისევე როგორც მომდევნო პერიოდში – 1990-იანების დასაწყისამდე) კორეულ ბიზნესში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ჰქონდა ხელისუფლებასთან კავშირებს და ჩონ ჩეუ-იონიც ცდილობდა ამ წესების მიხედვით ეთამაშა და ყველა ღონეს ხმარობდა მოხელეებთან კონტაქტის დასამყარებლად. მაგრამ ის, გლების მეტიჩარა შვილი, შორს იყო დაკუთვით, Samsung-ის დამაარსებლისგან ლი ბიონ-ჩხულისგან, დიდგვაროვანისგან, რომლის კმაყოფაზე 1950-იან წლებში სამხრეთ კორეის მინისტრთა და პარლამენტართა მნიშვნელოვანი ნაწილი იმყოფებოდა. მიუხედავად ამისა, „ჰიუნდაის“ მფლობელსაც გაუღიმა ზედმა. როგორც ჩანს, გადამწყვეტი როლი შედარებით მოკრძალებულმა პროექტმა

- სეულის ცენტრში ომის დროს დანგრეული ინდოგოოს ხიდის აღდგენამ ითამაშა. მართალია, პროექტმა ფირმას ზარალი მოუტანა, მაგრამ იმ დროისათვის რთული სამუშაოების ვადაში შესრულების უნარმა და აქტიურმა პიარმა ფირმისადმი ხელისუფლების პოზიტიური ყურადღება დაიმსახურა. 1961 წლისთვის „ჰიუნდაი“ უკვე კორეის უმსხვილესი სამშენებლო კომპანია იყო. ამ გარემოებაში 1961 წლის გაზაფხულზე მოხდა სამხედრო გადატრიალება, ორგანიზებული გენერალ პაკ ჩჰონ-ხის მიერ, ვის სახელთანაც დაკავშირებულია „კორეის ეკონომიკური სასწაული“. ახალმა მთავრობამ აქცენტი ექსპორტის განვითარებაზე გააკეთა - კორეას ხომ პრაქტიკულად სასარგებლო წიაღისეული არ გააჩნდა, მისი ერთადერთი არსებული „რესურსი“ 1960-იანი წლების დასაწყისში იაფი და დისციპლინირებული, თუმცა არაკვალიფიციური მუშახელი იყო. კორეა უნდა გადაქცეულიყო ქვეყანა-ფაბრიკად, რომელიც მოახდენდა ნედლეულის იმპორტს და მზა პროდუქციის ექსპორტს. მაგრამ იმ დროის ჯუჯა კორეული ფირმების უმეტესობის საერთაშორისო ბაზარზე შესვლაზე ფიქრიც არ შეიძლებოდა. ამიტომ, ხელისუფლებამ მოსვლის შემდეგ გენერალმა მიზანმიმართულად „შეარჩია“ რამდენიმე ათეული ფირმა, რომელიც მას ყველაზე პერსპექტიულად მიაჩნდა (შერჩევის ძირითადი კრიტერიუმი ამ დროს ხელმძღვანელთა პიროვნული თვისებები და არა ფირმების თავისებურებები იყო). ფაქტობრივად პრივილეგირებული ხელისუფლების მფლობელები ოლიგარქებად დაინიშნენ. მათ კომპანიებს ხელისუფლება ყოველმხრივ უჭერდა მხარს, სთავაზობდა შეღავათიან კრედიტებს და უცხოურ ინვესტიციებს მისაწვდომს ხდიდა. თავისი მაღლიერება „რჩეულებს“ არა ვალუტით სავსე კონვერტებით უნდა გამოეხატათ („მესამე სამყაროს“ სხვა მმართველთა უმეტესობისაგან განსხვავებით პაკ ჩჰონ-ხი ქრთამს არ იღებდა), არამედ სამთავრობო მითითებების დისციპლინირებული შესრულებით. ასე გაჩნდა სამხრეთკორეული „ჩეოლო“ - მრავალპროფილიანი საოჯახო ჰოლდინგები. სწორედ ასეთ პირობებში ამოვიდა „ჰიუნდაის“ ვარსკვლავი. სამოციანების დასაწყისში პაკ ჩჰონ-ხიმ გადაწყვიტა, რომ კორეული ექსპორტის ერთ-ერთი მიმართულება უნდა ყოფილიყო ახლო აღმოსავლეთისა და სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში ობიექტების დასრულებული მშენებლობა ე.წ. „გასაღების ჩაბარებით“. ბუნებრივია, რომ ასეთ პირობებში პრეზიდენტის ყურადღება სამშენებლო სექტორმა მიიპყრო. ჩონ ჩჰუ-იონმა გადაწყვიტა, ამ სიტუაციის გამოყენება. მოხერხებულმა ჩონმა მიაღწია იმას, რომ Hyundai Construction-ს მისცეს შეკვეთა სეულში, კორეული ომის დროს აფეთქებული ინდოგოოს ხიდის აღსადგენად. ამ კონტრაქტმა კომპანიას ზარალი მოუტანა, მაგრამ ამას არ ჰქონდა მნიშვნელობა: მთელი პროექტის მთავარი ფუნქცია სარეკლამო პიარი იყო. დედაქალაქის ცენტრში ესოდენ შესამჩნევ ობიექტზე სამუშაოები შთამბეჭდავი ეფექტიანობით წარიმართა და ვადაზე ადრე დასრულდა. ამ წარმატებამ, ისე როგორც ეს დაგეგმილი იყო, მომავალი ოლიგარქისადმი თავად პრეზიდენტის ყურადღება მიიპყრო და მალე „ჰიუნდაი“ არჩეულ იქნა სამშენებლო მომსახურების ერთ-ერთ მთავარ ექსპორტიორად - ჯერ ვიეტნამსა და სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში, სადაც ვიეტნამის ომის წლებში კომპანია ამერიკულ სამხედრო ობიექტებს აშენებდა, ხოლო შემდგომ - ახლო აღმოსავლეთში, რომელიც სამოცდაათიან წლებში კორეის სამშენებლო კომპანიების საქმიანობის მთავარ არენად იქცა. საკმაოდ ბევრ ობიექტს კომპანია თავად კორეაშიც აშენებდა. მომდევნო ათწლეულების მანძილზე კორეის ეკონომიკა სარეკორდო ტემპებით იზრდებოდა, მეპ-ის ნამატი წელიწადში 8-10%ს შეადგენდა. ქვეყანასთან ერთად „ჰიუნდაიც“ იზრდებოდა. სხვა ჩემოლის მსგავსად, კომპანიამ დარე დაიწყო დივერსიფიკაცია და შეუდგა კაპიტალის დაბანდებას სულ უფრო ახალ დარგებში და შესაბამისად, ახალი შეილობილი ფირმები შექმნა. სამოცდაათიანების დასაწყისიდან მთავრობამ მძიმე მრეწველობის უპირატესი განვითარების პოლიტიკა გამოაცხადა და „ჰიუნდაი“ განზე არ დარჩა. 1973 წელს მუშაობა

დაიწყო Hyundai-ის ვერფმა, რომელმაც 1984 წლისთვის კორეა მსოფლიოში მეორე გემთმშენებელ ქვეყნად აქცია. მთავრობამ ხელი შეუწყო მას მშენებლობისათვის კრედიტების მიღებაში, ასევე შესთავაზა ფინანსური გარანტიები, რომელთა მეშვეობით „ჰიუნდაი“-ს ვერფებმა პირველი უცხოური შეკვეთები მიიღეს. სამოცდაათიან წლებში „ჰიუნდაიმ“ საავტომობილო ქარხნების აქტიური აშენებაც დაიწყო, რომელთა პროდუქცია მალე საექსპორტოდ გაიგზავნა. ყოფილი ავტოზეინკლის ჩონ ჩეუნ-იონის ძალისხმევით 1990 წლისთვის კორეა მსოფლიოში წამყვან ავტომწარმოებელთა რიგებში აღმოჩნდა. ოთხმოციანების დასაწყისი კორეული ელექტრონიკის ჩასახვის ეპოქად იქცა და პირველ რიგებში კვლავ „ჰიუნდაი“ აღმოჩნდა. 1983 წელს შეიქმნა შეილობილი კომპანია Hyundai electronics, რომელიც დროთა განმავლობაში მსოფლიოში ნახევარგამტართა ერთ-ერთი უმსხვილესი მწარმოებელი გახდა. სამოცდაათიანების ბოლოს „ჰიუნდაი“ შევიდა კორეული კონცერნების „დიდი ოთხეულის“ შემადგენლობაში, რომელიც 1997 წლის აზიურ კრიზისამდე არსებობდა (Hyundai-ს გარდა, ამ ოთხეულში Samsung, LG, Daewoo შედიოდა). საუკუნის მეოთხედის განმავლობაში „ჰიუნდაი“ კორეული ჩებოლის სიაში პირველ ან მეორე ადგილს იკავებდა. 1987 წელს ჰოლდინგში შედიოდა 34 შეილობილი კომპანია, რომელთა საწარმოებში 159 ათასი ადამიანი მუშაობდა. კონცერნი აწარმოებდა გემებს, ავტომობილებს, ელექტრონიკას, ლოკომოტივებს, ჩარხებს, ელექტროდანადგარებს, ფოლადს, დაკავებული იყო ნავთობქიმიით, მშენებლობითა და დაზღვევით. აქციების ჯვარედინი ფლობის რთული სისტემა ნიშნავდა იმას, რომ კონცერნის ყველა კომპანიას ჰოლდინგის დირექტორთა საბჭო მკაცრად აკონტროლებდა, რამაც გადაწყვეტ როლს თავად ჩონ ჩეუნ-იონი და მისი მრავალრიცხოვანი ნათესავები – ძმები, ბიძაშვილები, მამიდაშვილები და დეიდაშვილები და მათი შვილები თამაშობდნენ. რიგით აქციონერთა გავლენა ჰოლდინგის საქმიანობაზე უმნიშვნელო იყო, ხოლო ტოპ-მენეჯერთა უმეტესობა ან დაბადებით (წარმოშობით) ჩონების კლანს განეკუთვნებოდა ან დაკავშირებული იყო მასთან საქორწილო კავშირებით. ასეთივე სურათი იყო სხვა ჩებოლთა უმეტესობაშიც. მამა-დამაარსებლის ძალაუფლება კონცერნში ნახევარი საუკუნის განმავლობაში აბსოლუტური რჩებოდა. 1990 წლების დასაწყისში ჩონ ჩეუნ-იონმა, რომლის ასაკიც მაშინ უკვე 70-ს გადასცდა, საკმაო პოლიტიკური აქტიურობის გამოვლენა დაიწყო (რაც მას ადრე არ სჩვეოდა). 1992 წელს ჩონმა მოულოდნელად საპრეზიდენტო არჩევნებში მონაწილეობის მიღება გადაწყვიტა – ეს კორეელი ოლიგარქებისთვის წარმოუდგენელი საქციელი იყო, ვინაიდან ისინი ყოველთვის ხაზს უსვამდნენ თავის მორჩილ-დაქვემდებარებულ დამოკიდებულებას სახელმწიფო ხელისუფლებისადმი. როგორც მოსალოდნელი იყო, ჩონმა არჩევნებში მარცხი იწვნია და მხოლოდ ხმათა 16% დააგროვა. სამაგიეროდ, ისტებლიშმენტმა შური იძია ტრადიციების დამრღვევზე: ჩონ ჩეუნ-იონი დაადანაშაულეს საარჩევნო კამპანიის ფინანსების შესახებ კანონის დარღვევაში და მას 3 წლით თავისუფლების აღკვეთა-პატიმრობა მიუსჯეს (პირობითი). ჩონის პოლიტიკური ინტერესების მეორე გამოვლინება გახდა აქტიურობა თავის „პატარა სამშობლოსთან“ – ჩრდილოეთ კორეასთან კონტაქტების განვითარებაში, რომელიც კვლავ ულტრასტალინისტური რეჟიმით იმართებოდა. ჩონ ჩეუნ-იონი პრაქტიკულად პირველი მსხვილი სამხრეთკორეელი მოღვაწე გახდა, ვინც კიმ ირ სენს შეხვდა. გარდა უხვი შემოწირულობებისა, ჩონმა აქტიური ინვესტირება დაიწყო ჩრდილოეთ კორეაში – როგორც ჩანს, ის იმდენად მატერიალური და ფინანსური სარგებლის მიღებას კი არ იმედოვნებდა, რამდენადც სჯეროდა, რომ ამგვარად ის ხელს შეუწყობს ორი კორეული სახელმწიფოს შერიგებას. ჩრდილოეთ კორეაში 1998 წლიდან „ჰიუნდაი“ ყველაზე მასშტაბური პროექტის – კიმგანის ტურისტული ზონა გახდა. ამ პროექტის ფარგლებში სამხრეთკორეელი ტურისტები ჩადიან კორეის სახალხო დემოკრატიულ რესპუბლიკაში

საკურიზო ლაინერით, ტკეზიან იქ განთქმული კიმგანსანის მთების მზერით, ხოლო შემდეგ შინ ბრუნდებიან. არასასურველი კონტაქტების თავიდან აცილების მიზნით ტურისტული რაიონიდან მთელი ადგილობრივი მოსახლეობაა გაყვანილი, ხოლო აუცილებელი ინფრასტრუქტურა სამხრეთკორეული მხარის ხარჯზეა აშენებული. უცნობია, ეს პროექტი ჩონ ჩეუ-იონმა ჩაიფიქრა როგორც ფილანტროპული აქცია, თუ მაინც აპირებდა მოგების მიღებას, მაგრამ თუ სინამდვილეში ასეთი გათვლა არსებობდა, ისინი არ გამართლდა. 2001 წლის დასაწყისისთვის „ჰიუნდაიმ“ პროექტში 305 მლნ დოლარი ჩადო, ხოლო ამონაგებმა მხოლოდ 62,2 მლნ დოლარი შეადგინა. თავის პირვანდელ გაანგარიშებებში კიმგანის პროექტის ორგანიზატორები ამოდიოდნენ იქიდან, რომ ყოველწლიურად ჩრდილოეთ კორეას დაახლოებით 500 ათასი ადამიანი მოინახულებდა. სინამდვილეში კი სამი წლის განმავლობაში კიმგანსანის მთებს მხოლოდ 390 ათასი სამხრეთელი ეწვია. აღსანიშნავია, რომ ტურისტთა რაოდენობა იკლებს, ჩრდილოეთკორეული ეგზოტიკისადმი ინტერესი ბოლო წლებში შემცირდა და სამხრეთელთა უმეტესობას ურჩევნია იმავე ფულით, დავუშვათ, ჩინეთში ან ტაილანდში გაემგზავროს, სადაც გარდა მთიანი პეიზაჟებისა და ჩრდილოეთკორეული სპეცსამხურების თანამშრომლების ფხიზელი ფიზიონომიისა, კიდევ სხვა რამის ნახვა შეიძლება. ფინანსური თვალსაზრისით ასეთივე წარუმატებელი აღმოჩნდა „ჰიუნდაის“ სხვა ინვესტიციები კორეის სახალხო დემოკრატიულ რესპუბლიკაში. მაგრამ მთავარი დარტყმა „ჰიუნდაის“ პოზიციებს მაინც 1997 წლის აზიურმა კრიზისმა მიაყენა, რომელშიც კორეაც ჩავარდა. ზუსტად რომ ვთქვათ, კრიზისი არცთუ ისე დიდხანს გრძელდებოდა, სიტუაცია წელიწადზე ნაკლებ დროში დასტაბილურდა: 1999 წელს მეკ-ის ზრდამ 10,2% შეადგინა, ხოლო 2000 წელს კი – 8,8%. მაგრამ კრიზისის შემდეგ ჩეხოსლავიაში დამოკიდებულება მკვეთრად შეიცვალა. საზოგადოებრივ აზრში სუპერკონცერნები წარმატებისა და აყვავების სიმბოლოებიდან უეცრად კორუფციისა და არაფექტურობის სიმბოლოებად იქცა. ახალ პირობებში მთავრობა ჩეხოსლავიის რესტრუქტურისაციის პროგრამას შეუდგა. მისი მთავარი ამოცანაა, კორეელი გიგანტები „ნორმალური“ დასავლური კონცერნების მსგავსი გახადოს, რომლებიც რამდენიმე დარგში არიან სპეციალიზებული და პროფესიონალი მენეჯერები მართავენ და არა კონცერნის დამფუძნებელთა კლანის წევრები. მთავრობა ანაწევრებს ჩეხოსლავიის, აიძულებს მათ, დამოუკიდებლობა მიანიჭონ თავის შვილობილ კომპანიებს, დაყენებით მოითხოვს ხელმძღვანელობის შემადგენლობაში „გვერდიდან“ მოყვანილი მენეჯერების ჩართვას, რიგითი აქციონერების გავლენის გაზრდას და ზღუდავს დავალიანების ოდენობებს. სხვა გიგანტ Daewoo-სგან განსხვავებით, რომელიც 1999 წელს გაკოტრდა, „ჰიუნდაი“ პირდაპირ გაკოტრებას გადარჩა, მაგრამ საქმე გაცილებით უარესად წაუვიდა, ვიდრე ორ სხვა სუპერჩეხოსლავიის – LG-სა და Samsung-ს. ამას თავის დაღი დაასვა 1990-იანებში ჩონ ჩეუ-იონის მიერ წამოწყებულმა დაუფიქრებელმა ნაბიჯებმა და მისმა ძვირადღირებულმა პოლიტიკურმა თამაშობებმა ჩრდილოეთთან, ასევე არახელსაყრელმა საზღვრო სიტუაციამ და კომპანიის მენეჯმენტის ზოგადმა მოუქნელობამ. 2000 წლის 27 მარტს, სპეციალურად მოწყობილ ღონისძიებაზე, ჩონ ჩეუ-იონმა საზოგადოებას საქმისგან ჩამოშორებაზე და კომპანიის თავის შვილზე - ჩონ მონ-ხონზე გადაცემის შესახებ აუწყა. Hyundai-ს მართლაც ბევრი პრობლემა დაუგროვდა. სხვა ჩეხოსლავიის მსგავსად, კონცერნს მიიმედა აწევბოდა უზარმაზარი საბანკო დავალიანება, საკრედიტო სახსრები 4-ჯერ აღემატებოდა პოლიტიკის საკუთარ კაპიტალს (დასავლური საზოგადოებისთვის ეს საშინელი ციფრია, მაგრამ საესკიბო ჩვეულებრივი კორეის მსხვილი კომპანიებისთვის). ბევრი საწარმო 1990 წლის ბოლოსთვის წაშლეს იყო, მათ შორის ნახევარგამტარების უმნიშვნელოვანესი წარმოებაც. ჩეხოსლავიის დაყოფის მოთხოვნაზე მთავრობისა და საზოგადოებრივი აზრის

წნეხი მუდმივად იზრდებოდა. ველარ ხერხდებოდა უცხოურ პროექტებში, განსაკუთრებით ჩრდილოეთ კორეაში ჩადებული ინვესტიციების ანაზღაურება.

ჩონ ჩჟუ-იონი ვერ მოესწრო თავისი ქმნილების დასასრულს. როდესაც 2001 წლის მარტში მამა-დამაარსებელი 86 წლის ასაკში გარდაიცვალა, ჰოლდინგი ჯერ კიდევ არსებობდა. მაგრამ ბებერი ოლიგარქის სიკვდილი ყველაზე დიდი ჩეხოლის დასასრულის დასაწყისი გახდა. ჯერ კიდევ მის სიცოცხლეში, 2000 წლის სექტემბერში ჰოლდინგის შემადგენლობიდან გამოიყო ერთ-ერთი ყველაზე მომგებიანი დანაყოფი – ავტომობილების მშენებელი კომპანია Hyundai Motors, რომელსაც სათავეში ჰოლდინგის ახალი მეთაურის მმა და მეტოქე ჩონ მონ-გუ ედგა. ავტომობილების მშენებელი კომპანიების შემდეგ დამოუკიდებლობა კომპანიათა ჯგუფმა Hyundai Heavy Industry (გემთმშენებლობა და მანქანათმშენებლობა) და ასევე Hyundai Semiconductors მოიპოვა. თავის დამოუკიდებლობისათვის ხაზი რომ გაესვა, ახალმა ქვედანაყოფმა ახალი სახელწოდება აირჩია – Hynix Semiconductors. „ჰიუნდაი“ ჯგუფის მომავალი გაურკვეველია. 2001 წლის ივლისში ჰოლდინგის ცენტრალურმა ხელმძღვანელობამ შეწყვიტა არსებობა, რაც სიმბოლური ნაბიჯი გახლდათ, რომელმაც ხაზი გადაუსვა ჰოლდინგის მთლიანობის შენარჩუნების იმედებს. მაგრამ ჯერ-ჯერობით გაურკვეველია, რა ბედი ეწევა ჩეხოლის ქვედანაყოფებს და როგორ დანაწევრდება ის შემდგომში. ჰოლდინგის ყველაზე მსხვილი ქვედანაყოფების ხელმძღვანელობა გმირულად ებრძვის მთავრობის გეგმებს, შემდგომში კიდევ უფრო დანაწევროს ჰოლდინგი. შესაძლოა, დაცემული გიგანტის ადგილას კიდევ რამდენიმე ქვედანაყოფი წარმოიქმნას, გარდა ამაჰამდ დამოუკიდებელი Hyundai Motors, Hyundai Corporation, Hyundai Heavy Industries და Hynix Semiconductors-ისა. თუმცა, როგორც არ უნდა აეწყოს იმპერიის ნამსხვერვეების ბედი, ერთი რამ უკვე ცხადია: ნახევარსაუკუნოვანი არსებობის განმავლობაში „ჰიუნდაიმ“ თავისი კვალი დატოვა როგორც კორეის, ისე მსოფლიო ინდუსტრიის ისტორიაში.

კითხვები და დავალებები:

1. ახალგაზრდა მეწარმის - ჩონ ჩჟუ-იონის ის რა თვისებებს გამოარჩევდით, რომლებმაც განაპირობეს წარმატება?
2. ჩონ ჩჟუ-იონის ის რა საქმიანობას მიიჩნევდით „ჰუნდაის“ პირველ ჩანასახად? პასუხი დაასაბუთეთ;
3. რატომ აღმოჩნდა „ჰუნდაი“ ხელისუფლების პრივილეგიებულ კომპანიათა შორის?
4. რა როლი ითამაშა კორეის ხელისუფლებამ „ჰუნდაის“ წარმატებაში?
5. გაანალიზეთ „ჰუნდაის“ სამეწარმეო სტრატეგიათა ცვლილებები;
6. შეაფასეთ ჩონ ჩჟუ-იონის პოლიტიკური ამბიციები;
7. რამ გამოიწვია „ჰუნდაი“ ჯგუფის კრიზისი?
8. შეაფასეთ „ჰუნდაის“ ინვესტიციები ჩრდილოეთ კორეაში.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Андрей Николаевич Ланьков, "Быть корейцем", М., «Восток-Запад», 2006. 542 стр.

2. SOUTH KOREA'S RISE: Economic Development, Power and Foreign Relations. By Uk Heo and Terence Roehrig. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. xi, 215 pp;
3. The Economic History of Korea. Myung Soo Cha, Yeungnam University;
<https://eh.net/encyclopedia/the-economic-history-of-korea/>
4. The Political Economy of South Korea: Economic Growth, Democratization, and Financial Crisis. Uk Heo, Hwangcheul Jeon, Hayam Kim, Okjin Kim;
<http://digitalcommons.law.umaryland.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1192&context=mscas>
5. The Miracle with a Dark Side: Korean Economic Development under Park Chung-hee;
https://piie.com/publications/chapters_preview/341/2iie3373.pdf

Ketevan Kutataeladze

Hyundai: Contemporary glory and failure

The case provides information about the history of largest Korean holding “Hyundai”. It describes the state's role in the development of the company's lifecycle (birth, growth, success and falling)

ალექსანდრე ქართველიშვილი- გამოჩენილი კონსტრუქტორი

მე-20 საუკუნის დასაწყისში ტიფლისში დაიბადა ორი ვაჟი-ალექსანდრე ნიკოლოზის ძე პროკოფიევ-სევერსკი და ალექსანდრე მიხეილის ძე ქართველიშვილი. ისინი, უკვე უმაღლესი კვალიფიკაციის მქონე თვითმფრინავმშენებლები, მხოლოდ 35 წლის შემდეგ შორეულ ამერიკაში გაიცნობენ ერთმანეთს. სწორედ ეს ორი ალექსანდრე უნდა გამხდარიყო აშშ-ი გამოჩენილი ავიაკონსტრუქტორი და უდიდესი წვლილი შეეტანათ მეორე მსოფლიო ომში ნაცისტურ გერმანიასა და იაპონიაზე გამარჯვებისთვის საჭირო იარაღის შექმნაში.

ალექსანდრე ქართველიშვილი დაიბადა 1896 წლის 9 სექტემბერს სახალხო მოსამართლის მდიდარ ოჯახში. მიიღო უმაღლესი საავიაციო განათლება, დაფრინავდა კიდეც, თუმცა ფრენა შეწყვიტა თვითმფრინავის ავარიის შედეგად მიღებული ტრავმების გამო. 1917 წლის რევოლუციის შემდეგ ცხოვრობდა საფრანგეთში და მუშაობდა თვითმფრინავმშენებელ კომპანიებში, სადაც მონაწილეობდა მთლიანად ლითონისგან დამზადებული ერთადგილიანი თვითმფრინავების დაპროექტებაში, რომელთაც სიჩქარეში მსოფლიო რეკორდი უნდა დაემყარებინათ. ამ პროექტების საფუძველზე დამუშავდა მაღალი სიჩქარის სამგზავრო თვითმფრინავის პროექტიც, მაგრამ მას სურსდა შეექმნა რაღაც განსაკუთრებული, რაც ყველას გააოცებდა - გიგანტური სამგზავრო თვითმფრინავი პარიზიდან ნიუ-იორკში პირდაპირი რეისებისთვის. კოლეგებთან: ტიბოსთა და შანგართან ერთად შექმნა ხუთტონიანი ხუთმრავიანი მონოპლანის ესკიზები.

1927 წელს ამერიკელი მილიონერი ლევენის მიწვევით, რომელიც მათ ამ პროექტის დაფინანსებას დაჰპირდა, ქართველიშვილი, ტიბო და შანგარი ამერიკაში გადავიდნენ. ლევენმა მოითხოვა ლაინერის ერთმრავიანი პატარა პროტოტიპის შექმნა, რომელმაც, სამწუხაროდ, გამოცდა ვერ გაიარა ძრავას მცირე სიმძლავრის გამო. ლევენმა უარი თქვა შემდგომ დაფინანსებაზე. კონსტრუქტორებმა მუშაობა დაიწყეს „ფოკერის“ ფირმის ამერიკულ ფილიალში რიგით ინჟინრებად.

ამერიკაში ალექსანდრე ქართველიშვილმა მოქალაქეობასთან ერთად მიიღო გვარი - ქართველი.

1931 წელს ქართველი მუშაობას იწყებს ალექსანდრე სევერსკის კომპანია „სევერსკი აეროკორპორეიშენში“ მთავარ ინჟინრად. სევერსკი იყო კომპანიის პრეზიდენტი, მთავარი კონსტრუქტორი და მფრინავ-გამომცდელი. მის კომპანიაში სამუშაოდ რუსეთიდან ემიგრირებული ბევრი ავიაშენებელი მივიდა. კონსტრუქტორებს შორის გამოირჩეოდა მიხეილ გრიგორაშვილი-გრეგორი, რომელიც 1928 წელს

თვითმფრინავმშენებელ კომპანია „ბედ ერკრაფტის“ მთავარი კონსტრუქტორი და ერთ-ერთი დამფუძნებელი გახდა. მისი მრავალფუნქციური კომერციული თვითმფრინავები დიდი წარმატებით სარგებლობდა, მაგრამ ეკონომიკურმა კრიზისმა გაანადგურა მისი კომპანია და მიხეილი „სევერსკი აერო კორპორაციის“ მთავარი კონსტრუქტორის მოადგილე გახდა. გარკვეული პერიოდის შემდეგ იგი მიდის კომპანიიდან და ქმნის თავის კომპანიას.

ორ ალექსანდრეს შორის როლები თავისთავად განაწილდა. სევერსკი კომპანიის პრეზიდენტი და ძირითადი იდეების გენერატორია, ბევრი გამოგონება და პატენტი აქვს. მის ხელშია საფრენი გამოცდები და პირველი იგებს, თუ თვითმფრინავი ისე არ იქცევა ჰაერში, როგორც საჭიროა. ქართველი - კომპანიის მთავარი ინჟინერი, ახდენს შეფის იდეების კონკრეტული ტექნიკური გადაწყვეტილებების რეალიზებას, მაგრამ ზოგჯერ ისიც დააინტერესებს პრეზიდენტს თავისი პროექტებით და აი, სევერსკი მას უფლებას აძლევს, მოამზადოს ევროპასა და ამერიკას შორის რეგულარული საჰაერო მიმოსვლისთვის ტრანსსაკეანეთო სამგზავრო თვითმფრინავის პროექტის ახალი ესკიზი და წინადადებები, ავიაკომპანია „ჰან ამერიკენსისთვის“ წარსადგენად. მათი მუშაობის შედეგია „სევერსკის სუპერკლიპერი“ და ახალი სასწავლო-სავარჯიშო თვითმფრინავი.

მალე კომპანია იწყებს მუშაობას გამანადგურებლების შექმნაზე.

1936 წლის 16 ივნისის სევერსკის, ქართველისა და კომპანიის თანამშრომლების გამარჯვების დღეა, აშშ-ის ავიაკორპუსის მატერიალური უზრუნველყოფის დეპარტამენტი „სევერსკი ეირკრაფტს“ გამარჯვებულად გამოაცხადებს და დააჯილდოებს შეკვეთით 77 ერთადგილიან გამანადგურებელ P-35-ზე და 8 მანქანის დეტალების კომპლექტზე.

ამ გამარჯვების შემდეგ სევერსკის ბრძანებით ქართველი იწყებს მუშაობას ორადგილიანი გამანადგურებლისა და 2PA გამანადგურებელ-ბომბდამშენის სამუშაო ნახაზების შექმნაზე. თვითმფრინავი გამოვიდა მრავალფუნქციური და შემკვეთს საშუალება მისცა, აერია მისთვის სასურველი ვარიანტი, აეროდრომების სახელოსნოებში ის იოლად გადაკეთდებოდა თანხლების გამანადგურებლისგან მსუბუქ ბომბდამშენად, დაზვერვის, კავშირის ან სავარჯიშო თვითმფრინავად. მთელი მუშაობის პერიოდში ქართველი ათენ-ალამებდა კონსტრუქტორებთან ერთად, მათთან ერთად წყვეტდა რთულ საკონსტრუქტორო საკითხებს.

ამ გამანადგურებლის უნიკალურობა მისი ფრენის სიშორე იყო, მაგრამ კონსტრუქტორებმა ასეთ სიშორეს მიაღწიეს ნოვატორული გადაწყვეტილებით-ბენზინის ჩასხმით ფრთის კესონის ჰერმეტიკულ ნაკვეთურში, რაც მწარმოებლებისა და ტექნოლოგებისათვის საკმაოდ რთული შესასრულებელი იყო. მხოლოდ ოცი წლის შემდეგ, საიმედო ჰერმეტიკების შექმნის შედეგად იქა ფრთებში საწვავის ნაკვეთურები ნორმად ყველა თვითმფრინავისათვის. კომპანიას საკმაოდ ბევრი სამუშაო დაუგროვდა. წარმოებაში წამოჭრილ საკითხებს მთლიანად ართმევდა თავს მთავარი ინჟინერი ალექსანდრე ქართველი.

1940 წლისათვის კომპანიას ფინანსური პრობლემები შეექმნა, რის გამოც სამეთვალყურეო საბჭომ კომპანიის პრეზიდენტობიდან გაათავისუფლა ალექსანდრე სევერსკი, მის ნაცვლად აირჩიეს კელლუბტი, ვიცე-პრეზიდენტად და მთავარ ინჟინრად -

ალექსანდრე ქართველი. კომპანიას ახალი სახელი „ რიფაბლიკ ავეიშნ კორპორეიშნ“ უწოდეს.

ალექსანდრესთვის პირველი ამოცანა გახდა ცამეტი AP-4-ის გამოშვება სახელწოდებით YP-43, რისთვისაც საჭირო იყო კონვეიერული (ნაკადური) წარმოების პირობების გათვალისწინება. ამის გამო მან კონსტრუქციაში მნიშვნელოვანი ცვლილებები შეიტანა. ჰაერის შეწოვა ხდებოდა ბრავას კაპოტში, რამაც მოითხოვა ჰაერშემწოვი აგრეგატის დაგრძელება მთელი ერთი მეტრით, სამაგიეროდ ფრთის პროფილი გახდა უფრო სუფთა და შეამცირა მისი წინაღობა. ქართველს შესანიშნავად ესმოდა კარგი გარსდენის ფორმის მქონე თვითმფრინავის მნიშვნელობა დიდი სიჩქარით ფრენისათვის. მან ხომ საფრანგეთში, კონსტრუქტორის კარიერის დასაწყისშივე მიიღო მონაწილეობა იმ თვითმფრინავის შექმნაში, რომელმაც ფრენის სიჩქარეში მსოფლიო რეკორდი დაამყარა.

1940 წლის მარტში აფრინდა პირველი YP-43. ამ დროისათვის ევროპაში ომი დაწყებული იყო. საჰაერო ბრძოლების ანალიზმა ქართველს კარგად დაანახა ამ გამანადგურებლის ნაკლოვანებები. უახლესი თვითმფრინავი უკვე მორალურად მოძველებული იყო. მან მაშინვე გაუზავნა სამხედროებს გამანადგურებლის მოდიფიკაციის წინადადებები (AP-4J) და კონტრაქტი დაუდეს.

კონგრესში ბოლოს და ბოლოს მიხედნენ, რომ საჭიროა არმიის გადაიარაღება. კომპანიას გაუფორმეს კონტრაქტი ახალი XP-47 გამანადგურებლის შექმნაზე. ყველანი აქებენ მთავარ კონსტრუქტორს, რომელმაც კომპანიას ეს კონტრაქტები მოუტანა და დაუღალავად მუშაობენ მისი მეთაურობით, მაგრამ მოულოდნელად სამხედროები წყვეტენ ორივე კონტრაქტს.

გამოფხიზლება

„მესერშიტების“ გერმანელმა პილოტებმა იძულებული გახადეს ამერიკელი გენერლები, გადაეხედათ მომავალი ომის საკუთარი კონცეფციისთვის და შეეცვალათ მოთხოვნები ახალი გამანადგურებლების მიმართ. ყველაფერი, რაც ამ საკითხებისადმი მიძღვნილ კონფერენციაზე რაიტ-ფილდში ალექსანდრე ქართველმა მოისმინა, მისთვის ახალი და მოულოდნელი იყო. იგი მიხვდა, რომ დიდი სიჩქარე მხოლოდ სპორტული თვითმფრინავისთვის გამოდგებოდა. სხდომის დამთავრების შემდეგ მან მომებნა საცდელი თვითმფრინავების განყოფილების უფროსი და მისგან მიიღო ინფორმაცია, რომ ევროპაში მიმდინარე ბრძოლების ანალიზის შემდეგ, მოთხოვნა გაჩნდა ფრენის დიდი სიჩქარის, სიშორისა და სიმაღლის მქონე ბომბდამშენების თანხლების გამანადგურებლებზე.

უკან დაბრუნებულ ალექსანდრეს უკვე მზად ჰქონდა ახალი გამანადგურებლის ესკიზები, რომელიც მან მატარებლით მგზავრობისას მოიფიქრა.

ახალი ამბავი შოკი იყო დირექტორთა საბჭოსათვის, გამოდიოდა, რომ ვიცე-პრეზიდენტს ისინი შეცდომაში შეჰყავდა უძვირესი სამუშაო გააჩაღა ორი გამანადგურებლის შესაქმნელად, რომელთა მახასიათებლებიც არ შეესაბამებოდა რეალურ მოთხოვნებს. იგი, როგორც მთავარი კონსტრუქტორი, ვალდებული იყო სცოდნოდა, როგორი თვითმფრინავი სჭირდებოდა აშშ-ს. ასეთივე შოკი განიცადა ქართველმა რაიტ-ფილდში, მაგრამ ახლა უკვე იცოდა, რომ აქციონერები მალე მიხვდებოდნენ, რომ სხვა გზა არ არსებობდა. საჭირო იყო ცვლილებები. თვითონ კი მზად იყო დიდი და მძიმე სამუშაოს შესასრულებლად.

როგორ არ ცდილობდა ქართველი თვითმფრინავის კონსტრუქციის წონისა და ზომების მინიმიზებას, მაგრამ ის მაინც ძალიან დიდი გამოდიოდა, თუმცა შემკვეთის ყველა მოთხოვნა სრულდებოდა. გაოცებული კონსტრუქტორების თვალწინ, სახაზავ დაფებზე 43 წლის ხელმძღვანელის ნებით იზადებოდა საოცრება-ასეთი მძიმე ერთბაშადიან გამანადგურებელი მსოფლიო თვითმფრინავმშენებლობაში ჯერ არ შექმნილიყო, მაგრამ აშშ-ის სამხედროების მიერ წამოყენებული მოთხოვნების შესრულება სხვაგვარად შეუძლებელი იყო. ქართველმა არ იცოდა, როგორ მიიღებდნენ ამ პროექტს სამხედროები, როცა 1940 წლის ივნისში მათ თავისი წინადადებები გადაუხაზნა. იმ დღეს, როცა კომპანია YP-43-ის პირველი ეგზემპლარი ჩააბარა სამხედროებს, მიიღეს სასიხარულო ცნობა- ხელმოწერილია კონტრაქტი XP-47-ის საცდელი ეგზემპლარის დამზადებაზე. ქართველი მილოცვებს იღებდა. მან იცოდა, რომ XP-47-ის პირველივე საცდელი ეგზემპლარი აჩვენებდა შემკვეთებს, რომ ამ გამანადგურებლის აშენება შესაძლებელია მისაღები დანახარჯებით, იქნება მტკიცე და შეძლებს უპრობლემოდ ფრენას. ალექსანდრე ყოველ დილით ქარხანაშია, ამოწმებს ყველაფერს, აკეთებს კონსტრუქციის იმ ნაწილების ესკიზებს, სადაც შეიძლება წონის დაკლება.

მან აღმოაჩინა, რომ ყველაზე მძიმე მფრინავის კაბინისთვის გამოყენებული „ავტომობილის“ კარებია, რომელიც შეცვალა გასაწევი კარებით.

საცდელი ფრენების შემდეგ კიდევ ბევრი კვანძი გადამუშავდა. ახალი მაღლივი გამანადგურებელი, გაძლიერებული შეიარაღებით დაფრინავდა და დაფრინავდა სხვებზე სწრაფად.

პერლ-ჰარბორის შემდეგ საბოლოოდ გამოფხიზლდა კაპიტოლიუმიც და ამერიკელი ხალხიც. ომი მათთვისაც დაიწყო. ქართველის მძიმე გამანადგურებლის მნიშვნელობა კიდევ უფრო გაიზარდა, YP-47B-ს მეხუთე ეგზემპლარი უკვე მთლიანად შეესაბამებოდა შემკვეთის მოთხოვნებს. მისი წარმოებისათვის მზადება ნამდვილი ამერიკული გაქანებითა და კონვეიერული აწყობის ტექნოლოგიის უახლესი მიღწევების შესაბამისად დაიწყო. აშენდა ახალი ქარხანა, რეკონსტრუირდა ძველი, საფრენ მინდორზე დამთავრდა მყარი საფარის მქონე სამი ასაფრენ-დასაფრენი ბილიკიდან პირველის მშენებლობა.

გრძელდებოდა საცდელი ფრენები, სწორდებოდა აღმოჩენილი დეფექტები. მართალია, ეს მძიმე გამანადგურებელი ისე სწრაფად ვერ კრებდა სიმაღლეს, როგორც მსუბუქი, მაგრამ ადიოდა იმ სიმაღლეზე, რომელიც მსუბუქისთვის მიუღწეველი იყო. არც ვირაჟის რადიუსი ჰქონდა მცირე, მაგრამ თავის საბრძოლო ამოცანებს, როგორც მოიერიშე და ზომბდამშენების თანხლების გამანადგურებელი, შესანიშნავად შეასრულებდა. ზოგი ცვლილების შემდეგ დაიწყო გამანადგურებლების გადაგზავნა სამხედრო ნაწილებში, სადაც მათ მფრინავებმა ახალი სახელი „ტანდერბოლტები“ (მების დაცემა) და „ხედმეტი სახელი „დოქი“ (სიდიდისა და სიმძიმის გამო) შეარქვეს. შემდეგ გთვითმფრინავმა კვლავ არაერთი „სიურპრიზი“ შესთავაზა ქართველს. ამ გამანადგურებლის პირველი მოდიფიკაციის ათვისებამ და ექსპლუატაციამ ცამეტი მფრინავის სიცოცხლე და 170-დან 41 თვითმფრინავი შეიწირა.

ზოგიერთ მათგანზე ძრავას შეცვლის საჭიროებისას ქართველმა კარდინალური გადაწყვეტილება მიიღო: შეცვალა ძრავას დაყენება, რისთვისაც დააგრძელა ფუზელაჟის ცხვირის ნაწილი. სამაგიეროდ ძრავას შეცვლის დრო ორჯერ შემცირდა, გაუმჯობესდა

თვითმფრინავის მართვისა და მანევრირების შესაძლებლობები, თუმცა მათი განხორციელება მხოლოდ შემდეგ, P-47C-ის მოდიფიკაციაზე გახდა შესაძლებელი.

„ტანდერბოლტები“ ინგლისში

P-47C გამანადგურებლები 1942 წლისათვის ინგლისში გადაიგზავნა, სადაც დიდი სიმაღლეზე სასწავლო საჰაერო ბრძოლაში არა მარტო დაამარცხა „ფოკ-ვულფი“, არამედ მანევრირებულობაშიც აჯობა. პიკირებისას გამომცდელმა თითქმის ზეგრის სიჩქარეს მიაღწია და კონსტრუქციამ გაუძლო ასეთ დატვირთვას.

ამ მოდიფიკაციის 602 თვითმფრინავის გამოშვების შემდეგ დაიწყო გაუმჯობესებული P-47D-ს დამზადება. ქართველმა მიიღო ანგარიში მისი ახალი გამანადგურებლის პირველი საბრძოლო გამარჯვების - მტრის გამანადგურებლის დამარცხების შესახებ დიდი სიმაღლიდან პიკირების შედეგად, რაც ყველაზე მომგებიანი მანევრია მძიმე მანქანისათვის, მაგრამ რა მოხდება, თუ საჭირო იქნება ბრძოლა ჰორიზონტალური ფრენისას, თანაც დაბალ სიმაღლეზე? თვითმფრინავს ეს გაუჭირდება. მან იცის, რომ ტანდერბოლტების კონსტრუქციაზე კიდევ ბევრია სამუშაო. ამ სამუშაოების მიმართულება ამჯერად განისაზღვრება საჰაერო ბრძოლების ანალიზით და ამერიკელი მფრინავების სიცოცხლის გადარჩენაზე ზრუნვით.

1943 წლის ივნისში აშშ-ის მეხუთე საჰაერო არმიისათვის ბრისბენში, ავსტრალიის აღმოსავლეთ სანაპიროზე, ჩაიტანეს პირველი P-47D „ტანდერბოლტები“. ერთ-ერთი ბრძოლის დროს პოდპოლკოვნიკმა კერბიმ ამ გამანადგურებლით იაპონელების ექვსი თვითმფრინავი ჩამოაგდო, რისთვისაც მიიღო აშშ-ის უმაღლესი ჯილდო - ღირსების ორდენი. ამ გამარჯვებაში 47D-ის დიდი წილიც იყო.

აშშ-ის მეხუთე საჰაერო არმიას აძლიერებდნენ ახალი ავიაჯგუფებით, რომლებიც დაკომპლექტებული იყო „რიპაბლიკის“ გამანადგურებლების ბოლო მოდიფიკაციებით. ესკადრილიის პილოტები თავიანთ „აეროკობრებს“ გადასცემდნენ სარეზერვო ნაწილებს, თვითონ კი „ტანდერბოლტებზე“ გადადიოდნენ.

ქართველის გამანადგურებლებმა არა მარტო ჰაერში მოიპოვა უპირატესობა, არამედ დაიწყეს სახმელეთო ოპერაციების დაფარვაც იაპონელების მიერ დაპყრობილი კუნძულებიდან მათ გასადევნად. მე-15 სერიის ახალ 47-D მანქანებს, გარდა თავისი მსხვილკალიბრიანი რვა ტყვიამფრეკვეცისა, შეეძლო სამი დიდი ბომბის ზიდვაც: ერთი 250 კგ-იანისა ფუზელაჟის ქვეშ, ორი 500კგ-იანისა კი ფრთაქვეშა პილონებზე. ბომბების ნაცვლად შეიძლებოდა ჩამოსაგდები საწვავის ბაკების დაკიდებაც.

„ტანდერბოლტები“ შესანიშნავი მოიერიშე და ეფექტური ბომბდაშენი გამოდგა. მის გამანადგურებელ ცეცხლსა და ბომბებს ვერ უძლებდა იაპონელების ყველაზე ძლიერი სიმაგრეები წყნარი ოკეანის კუნძულებზე.

მთავარ კონსტრუქტორ ალექსანდრე ქართველს ერთდროულად უამრავი პრობლემის გადაჭრა უწევდა. სამხედროები სულ უფრო მეტ „ტანდერბოლტებს“ ითხოვენ. მათი წარმოება ფართოვდება. მთავრობა ფულს არ იზურბდა. იბენენ სულ ახალ მოწყობილობებს, სამუშაოდ იღებენ სხვადასხვა დონის სპეციალისტებს. ფარმინგდეილის ქარხნის სიმძლავრე ოთხჯერ გაიზარდა, აეროდრომზე აშენდა სამი მყარსაფარიანი ახალი ასაფრენ-დასაფრენი ბილიკი. ეს უკვე ზღვარი იყო, მეტი გაფართოება შეუძლებელი გახდა. მიუხედავად ამისა, ქართველის ძირითადი საზრუნავი P-47-ის კონსტრუქცია იყო. ყოველი კვირის ბოლოს მის მაგიდაზე იდებოდა მანქანის წარმოების ან ექსპლუატაციის

დროს აღმოჩენილი ნაკლოვანებების ჩამონათვალი. სადამოხებით, კაბინეტში ქართველი ფიქრობდა მიმდინარე მოვლენებზე. ომმა ყველაფერი შეცვალა. იგი ომისთვის ქმნის ყველაზე სრულყოფილ იარაღს. მისი გამანადგურებლები ერთ-ერთი საუკეთესოა და ათასობით არის საჭირო. ასევე დიდი რაოდენობითაა შეკვეთილი სხვა თვითმფრინავმშენებელი კომპანიების მანქანები. ასეთი რამ ამერიკას ჯერ არ ენახა. ახალი საავიაციო ქარხნები სოკოებოვით იზრდებოდა. მთელმა ამერიკამ დაიწყო თავისი საჰაერო სიძლიერის შექმნა.

კომპანია „რიპაბლიკი“ აწარმოებდა მხოლოდ P-47-ს, რომელიც მზადდებოდა კიდევ სამ საავიაციო ქარხანაში. საჭირო გახდა ახალი ქარხნის მშენებლობა, მისთვის ადგილი მოიძებნა ფარმინგდეილისგან სამხრეთ დასავლეთით, პატარა ქალაქ ევანსილში. იქ არსებული სამხედრო აეროდრომი გადაეცა „რიპაბლიკს“ საქარხნო აეროდრომად, ქარხანა კი აშენდებოდა საფრენი მიწდერის სამხრეთით მდებარე თავისუფალ ადგილზე. ახალი ქარხნის პროექტის შეთანხმება და დამტკიცება კომპანიის ტექნიკური ხელმძღვანელის ქართველისათვის საკმაოდ სანერვიულო გამოდგა, სამაგიეროდ მან მიიღო ის, რაც სურდა და ქარხნის ცარიელი შენობების ჩაბარებიდან ხუთ თვეში გამოუშვეს პირველი გამანადგურებელი.

ამ გამანადგურებლის გამოშვება დაეცალა აგრეთვე მთავარ კონკურენტ კომპანია „კიორტის-რაიტს“, რომელიც ამერიკის ყველაზე დიდი თვითმფრინავმშენებელი კომპანია იყო. მათ გაუთქმდათ შეკვეთა თითქმის ორი ათას თავის „კიორტის“ P-60A-ზე. საცდელი ნიმუშების არადამაკმაყოფილებელი საფრენი მახასიათებლების გამო. ქართველმა აჯოზა კონკურენტს.

ისეთი რთული გამანადგურებლის, როგორიც „ტანდერბოლტი“ იყო, დიდი რაოდენობით წარმოების ორგანიზება სამ საავიაციო ქარხანაში და მისი მუდმივი მოდერნიზაცია, ალექსანდრე ქართველის განსაკუთრებული დამსახურებაა, მისი გამანადგურებელი აშშ-ში მეორე მსოფლიო ომის დროს გამოშვებულ თვითმფრინავებს შორის რაოდენობით რეკორდული -15600 იყო.

ალექსანდრე დიდ ყურადღებას აქცევდა სამხედროების ანგარიშებს თავისი გამანადგურებლების შესახებ. შენიშვნებისა და წინადადებების გადაწყვეტა მოხდა შემდეგი მოდიფიკაციის P-47D-ზე. მოვიდა შეტყობინება მრავას ქვედა ცილინდრების გადახურების ხშირი შემთხვევების შესახებ, კონსტრუქტორებმა მრავის კაპოტის ქვედა ნაწილში შექმნეს ორი დამატებითი საცდელი, სამხედროებმა მოითხოვეს მფრინავის დამცავი ჯავშნის გაძლიერება - ეს მოთხოვნაც შესრულდა.

ყოველი მთავარი კონსტრუქტორისთვის თვითმფრინავის სერიულ წარმოებაში ჩაშვებიდან იწყება გიგანტური ექსპერიმენტი. მის მიერ მოფიქრებულსა და ხორცშენმულს ზედმიწევნით გამოცდის ბუნება და უკარნახებს რა ცვლილებებია საჭირო.

უკვე პირველი ათი მანქანის წარმოება გამოაჩენს დასაშაადებლად მოუხერხებელი და აწყობისას მეტისმეტად შრომატევადი დეტალებისა და კვანძების უმეტეს ნაწილს. კონსტრუქტორებს ეძახიან საამქროში, იწყება კამათი ოსტატებთან, როგორ გაუმჯობესდეს კონსტრუქციის ტექნოლოგიურობა. საკითხები, რომელზედაც ვერ შეთანხმდებიან, მიდის ქართველის კაბინეტში და ის მთავარ კონსტრუქტორთან ერთად იღებს საჭირო გადაწყვეტილებებს.

ცვლილებები გამანადგურებლის კონსტრუქციაში

ახალი თვითმფრინავისთვის ყველაზე რთული საფრენი გამოცდებია. რამდენიმე თვე ვერ გადაწყვიტა ქართელმა, როგორ გაეუმჯობესებინა მაღალი ბრუნვის ტურბოკომპრესორის შეზეთვა დიდ სიმაღლეზე, იქ ზეთი ორთქლდებოდა. პრობლემა გადაიჭრა „ჯენერალ ელექტრიკის“ კონსტრუქტორებთან ხანგრძლივი და მძიმე მოლაპარაკებების შედეგად. მალე სერიულ გამანადგურებლებზე დააყენეს მათი ახალი ტურბოკომპრესორები კვანძების შეზეთვის შეცვლილი სისტემით და პრობლემაც გადაწყდა.

თუმცა შემკვეთის ყველა რეკომენდაცია ან მოთხოვნა როდი იყო მისაღები ქართველისათვის. საცდელ XP-47F -ზე სამეცნიერო საზოგადოების მიერ რეკლამირებული ფრთის ლამინარული პროფილის დაყენების შემდეგ ცვლილებების დადებითი და უარყოფითი მხარეების შედარების შედეგად მან გადაწყვიტა ომის განმავლობაში თავის გამანადგურებლებზე არ შეეცვალა ფრთები, არაერთი სხვა ცვლილება კი განახორციელა.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ცვლილება დაკავშირებულია კაბინის ფარანის ახალ წვეთოვან ფორმასთან. 1943 წლის ივლისში XP-47K მფრინავის კაბინის წვეთოვანი ფორმის ფარანის მქონე საცდელი გამანადგურებლისთვის დაიწყო საფრენი გამოცდების პროგრამა. როგორც მოელოდა ქართველი, მაქსიმალური სიჩქარე შემცირდა თითქმის 30კმ/სთ-ით, მაგრამ მფრინავისთვის უფრო მოსახერხებელი გახდა ბრძოლა, გაიზარდა მისი ხედვის არეალი, მოისპო უკან ხედვისას არსებული „მკედარი ზონა“. 25-ე სერიიდან დაწყებული, ყველა შემდეგ „ტანდერბოლტის“ კაბინას ფარანის წვეთოვანი ფორმა ჰქონდა.

ქართველის გამანადგურებლის საწარმოო მოდელი საბოლოოდ ჩამოყალიბდა.

ძრავას სიმძლავრისა და გამანადგურებლის სიჩქარის გაზრდისათვის XP-47H საცდელ ეგზემპლარზე დააყენეს „კრაისლერის“ ახალი ძრავა, რომელიც ძალიან ჰგავდა გერმანულ „მესერშიტზე“ არსებულს, მაგრამ ძრავამ არ გაამართლა. თუმცა 1945 წლისათვის ქართველმა უკვე მიიღო ძალიან დიდ სიჩქარე სხვა საცდელ „ტანდერბოლტებზე“, ხოლო ფარმინგდეილის ქარხნის საცდელ საამქროში დაიწყება მისი პირველი რეაქტიული XP-84 გამანადგურებლის აწყობა.

ჯერ კიდევ 1942 წელს ქართველმა მოაშადა წინადადება ახალი, უფრო სწრაფი გამანადგურებლის კონსტრუქციისთვის. ის აღარ იყო განკუთვნილი ბომბდამშენების თანხლებებისთვის, ეს იყო გერმანული დგუშინი და რეაქტიული გამანადგურებლებისა და უპილოტო მფრინავი ჭურვების „ფაუ-1“ წინააღმდეგ საბრძოლო. ქართველის ეს წინადადება ეყრდნობოდა გერმანელების უკანასკნელი ნამუშევრების დაზვერვისგან მიღებულ მასალებს, რომელსაც სისტემატურად აწვდიდნენ. 1943 წლის ივნისისთვის „რიგზალიკმა“ დადო კონტრაქტი XP-47J საცდელი გამანადგურებლის დამუშავებაზე, აწყობასა და საფრენ გამოცდებზე. მნიშვნელოვანი იყო სიჩქარე საჰაერო ბრძოლისას და არა ფრენის სიშორე. ამის მიღწევა კონსტრუქციის წონის შემცირებით შეიძლებოდა. ქართველი ხელახლა აპროექტებს პლანერს, ცდილობს, მოაკლოს ყოველი შესაძლო გრამიც კი, თანაც უზრუნველყოს მინიმალური წინააღმდეგობა. რვის ნაცვლად ტოვებს ექვს ტყვიამფრქვევს. შედეგი - წონა შემცირდა ნახევარი ტონით.

XP-47J-მა კონსტრუქტორის იმედები გაამართლა, დაფიქსირდა 814 კმ/სთ სიჩქარე. ის იყო დგუშინი ძრავას მქონე პირველი გამანადგურებელი, რომელმაც გადალახა 800 კმ/სთ სიჩქარის ზღვარი, მაგრამ სამწუხაროდ დარჩა საცდელ და ერთადერთ

ეგზემპლარად. რა თქმა უნდა, კონსტრუქტორმა იცოდა მისი ყველაზე დიდი ნაკლი - ის აბსოლუტურად ახალი იყო თავისი ფორმით და მისი სერიულად გაშვებისათვის საჭირო გახდებოდა მთელი ალჭურვილობის შეცვლა, რაც ბევრმა ეს ომის დროს დაუშვებელ ფუფუნებად მიიჩნია.

ყოველივე ამის გათვალისწინებით, ქართველი პარალელურად ამუშავებდა მეორე ვარიანტს- იგივე მძლავრი ძალური დანადგარის გამოყენებას, ოღონდ არსებულ სერიულ „ტანდერბოლტებზე“. აქ მინიმალური გადაკეთებებიც იკმარებდა. საცდელი XP-47M კომპანია თავისი ფულით ააგო.

ის 1944 წლის მარტში აფრინდა, სიჩქარე 780 კმ/სთ. სამხედროებმა მაშინვე შეუკვეთეს სერიულის წინა ოთხი YP-47M. YP-47M-მა იფრინა ძალიან კარგად და ქარხანამ მიიღო შეკვეთა მეცამეტე სერიის D მოდიფიკაციის ბოლო 130 მანქანის ახალი ძალოვანი დანადგარით ალჭურვის შესახებ. დეკემბერში პირველი P-47M-1-RE უკვე ინგლისში იყო და სიჩქარით აღემატებოდა ყველა გერმანულ დგუმიან გამანადგურებელს, შეეძლო შებრძოლებოდა რეაქტიულებსაც კი. მაგრამ თვითმფრინავებს, ისევე ძრავას გამო, შეექმნა პრობლემები. ეს საგანგებო სიტუაცია იყო. ინგლისში ჩავიდნენ ქართველის გამოცდილი კონსტრუქტორები, დაადგინეს მიზეზები, დაამუშავეს ძრავები და ყველა მაღალი სიჩქარის „ტანდერბოლტებზე“ დააყენეს ახალ ძრავა. ომის დამთავრებამდე მათ კიდევ თხუთმეტი გერმანული თვითმფრინავი ჩამოაგდეს, მათ შორის შვიდი რეაქტიული.

საესკორტო გამანადგურებელი

ქართველი გამუდმებით მუშაობს „ტანდერბოლტების“ ფრენის სიშორის გაზრდაზეც. თუმცა კონკურენტებმა 1943 წლისათვის უკვე გაუსწრეს. „ნორტ ამერიკენ-ის“ P-51 „მუსტანგი“ რამდენიმე წლის დამუშავების შემდეგ 2700 კმ-ზე ფრენდა და დიდი რაოდენობით გამოიყენებოდა თანხლების გამანადგურებელად.

„ჯენერალ მოტორის“ ავიაკონსტრუქტორმა დონ ბერლინმა შექმნა საცდელი გამანადგურებელი XP-75 „არწივი“ 3300კმ გათვლილი სიჩქარით და მიიღო შეკვეთა 2500 ცალზე, თუმცა მხოლოდ პირველი საცდელი ეგზემპლარი იყო ჯერ მზად, ამიტომ ქართველს, რომელსაც მსგავსი XP-69 ერთი წლის წინ ჰქონდა შექმნილი და მაშინ საქმე მხოლოდ მაკეტით დამთავრდა, შეჯიბრში გამარჯვების ყველა შანსი რჩებოდა. მან გადაწყვიტა, რომ XP-47I და XP-47M საცდელ მანქანებისთვის დამუშავებული ახალი ძალური დანადგარი სრულად პასუხობს საესკორტო მოდიფიკაციის „ტანდერბოლტების“ მიმართ წაყენებულ მოთხოვნებს. კონსტრუქტორული გადაწყვეტილების მიღება საკმაოდ სწრაფად მოხდა. საჭირო იყო ფრთის სიგრძის უკეთესი აეროდინამიკური ხარისხისათვის ფრთათაშორისი სიგანისა და რა თქმა უნდა, საწვავის მარაგის გაზრდა. ფრთაში საწვავის ნაკვეთურის შექმნით შეიძლებოდა 350 ლიტრი ბენზინის ჩასხმა. ახალი ფრთა დააყენეს მესამე სერიაში XP-47-M-ზე. ფუხელაჟისა და დაკიდებული ავზების მოცულობის გაზრდით საწვავის საერთო მარაგი 4300ლ-მდე აიყვანეს. ამ მანქანას XP-47N უწოდეს და ის 1944 წლის 22 ივლისს აფრინდა. საცდელი ბრძოლის დამთავრების შემდეგ უკან დაბრუნებულ თვითმფრინავს ავზში კიდევ ჰქონდა 500კმ-ზე ფრენისათვის საკმარისი საწვავი. ქართველის უდიდესი მიღწევა იყო ომის დროს შექმნილი ყველაზე დიდი საბრძოლო რადიუსის მქონე ერთმრავიანი გამანადგურებელი და მიიღო შეკვეთა 1900 ასეთი გამანადგურებელზე. მათ შეეძლოთ ახალი „სუპერსიმაგრების“ ესკორტირება.

ეს დიდი გამარჯვება იყო, მისმა გამანადგურებელმა აჯობა ბერლინის რთულ და მკირ XP-75-ს, რის გამოც სამხედროებმა ამ უკანსკნელზე უზარმაზარი შეკვეთა გააუქმეს.

“სუპერტანდერბოლტები”

ომის დამთავრებამდე ქართველმა შექმნა დიდი სიმაღლის გამანადგურებელი XP-69. ქართველმა გამოიყენა მთელი თავისი უზარმაზარი გამოცდილება და საავიაციო მეცნიერების უახლესი რეკომენდაციები. მანქანაც თავისი ყველა პარამეტრით სჯობდა წინამორბედებს, მაგრამ უცებ ყველაფერი დაინგრა - ისევ ძრავა, რომლის პრობლემების აღმოფხვრა ძრავების კომპანია „რაიტს“ უახლოს პერიოდში არ შეეძლო, ამიტომ შეკვეთა XP-69-ზე გააუქმეს, ქართველს შესთავაზეს ახალი პროექტის დამუშავება სხვა ძრავით.

ამ მარცხის შემდეგ ალექსანდრემ უფრო დიდი მონდომებით დაიწყო ახალი ძრავას ძიება თავისი „სუპერ-ტანდერბოლტებისთვის“ და იპოვა კიდევ - ხუთასი ცხენის ძალით მეტი სიმძლავრისა, კომპანია „პრატ და უიტის“ R-4360, რომელსაც 28 ცილინდრი ჰქონდა და ტონანახევრით მეტს იწონიდა. ის ალბათ ბომბდამშენს უფრო შეეფერებოდა, მაგრამ ქართველმა ჩათვალა, რომ მის დგუშთან გამანადგურებელს ზუსტად ეს ძრავა სჭირდებოდა. არც შემცდარა, ამ ძრავას დიდი მომავალი ელოდა.

ქართველმა გადაწყვიტა ესკიზური პროექტი არ გაერთულებინა, შეეცვალა მხოლოდ ძალური დანადგარი. მიუხედავად იმისა, რომ კონსტრუქცია გამოშვებულ „ტანდერბოლტებზე“ 400 კგ-ით მეტს იწონიდა, ასაფრენი წონა იგივე იყო და შესაძლო გახდა მისი სერიული მანქანების ზომებში ჩატევა და არსებული ფრთებისა და ფრთასხმულების გამოყენება. სამხედროებისგან მიიღეს კონტრაქტი ორი საცდელი XP-72-ის დამუშავებასა და დამზადებაზე.

1944 წლის იანვრის შუა რიცხვებისთვის XP-72 ასაფრენ მოედანზე გამოჩნდა. ქართველის უკანასკნელი დგუშთან გამანადგურებელი ძალზე მომხიბლავად გამოიყურებოდა. ცხვირის დაგრძელებული ელევანტური ფორმა საჰაერო ხრახნის დიდი კოკით გამანადგურებლის დიდი სიჩქარის მაჩვენებელი იყო. პილოტის კაბინის წვეთოვანი ფორმის ფარანი, ფრთები სამ-სამი ტყვიამფრქვევით, ფრთასხმულები და შასი, ყველაფერი თითქოს ისე იყო, როგორც ჩვეულებრივ „ტანდერბოლტებზე“. მის განსაკუთრებულობაზე, გარდა დაგრძელებული ცხვირისა და ძალიან ძლიერი ძრავისი, მიუთითებდა ფუზელაჟის სისქის მატებაც პირდაპირ ფრთიდანვე. პილოტის კაბინის უკან იყო რამდენიმე აგრეგატისგან შექმნილი მთელი „ქარხანა“, რომელიც ძრავას შეკუმშულ ჰაერს პირდაპირ ფრთიდან აწვდიდა.

გამანადგურებელი XP-72-1 1944 წლის 2 თებერვალს აფრინდა და მიუხედავად მისი სირთულისა ყველაფერი შესანიშნავად მუშაობდა. გამოსაცდელი ფრენისას მისმა სიჩქარემ სერიულს 100კმ/სთ-ით გადააჭარბა. ეს ალექსანდრე ქართველის დიდი შემოქმედებითი მიღწევა იყო. ასეთი ძალური დანადგარებით არც გერმანიაში, არც ინგლისში არ აწყობდნენ დგუშთან გამანადგურებლებს. ქართველის ეს მანქანა გამანადგურებლების განვითარების ახალი მიმართულების პირველი მერცხალი იყო. კომპანიაში მიიღო შეკვეთა 100 ცალზე, მაგრამ მეორე საცდელ XP-72-2-ზე. მასში ქართველმა სრულად მოახდინა თავისი კონსტრუქტორული გადაწყვეტილებების რეალიზება, რომელიც შეძლებდა ჯერ არნახული სიმძლავრის - 4000 ცხენის ძალის მიღწევას. საფრენი გამოცდის დროს ძრავაში ხანძარი გაჩნდა, პილოტი გადარჩა, გამანადგურებელიც შეკეთდებოდა, გენერლებმა კი გადაწყვიტეს, რომ არ სჭირდებოდათ ასეთი რთული დგუშთან თვითმფრინავი.

მომავალი რეაქტიულებს ეკუთვნოდა, რომელზეც უკვე მუშაობდა ქართველი, არ ღირდა მისთვის ამ მუშაობაში „ხელის შეშლა“ და შეკვეთა გააუქმეს, მათ ნაცვლად 1900 თანხლების P-47N მოითხოვეს.

„ტანდერბოლტებზე“ დიდი მოთხოვნა იყო ევროპაში, სსრკ-ში საზღვაო მფრინავებსაც მოსწონდათ ეს თვითმფრინავი, თუმცა იგი დაიწუნეს სახმელეთო ჯარებში. გერმანიაზე გამარჯვების შემდეგ წყნარ ოკეანეზე ბრძოლებში „ტანდერბოლტებმა“ სასტიკად დაამარცხეს იაპონური „ზეროები“.

ალექსანდრე ქართველი დამსახურებულად გრძნობდა თავს გამარჯვებულად. დიდი მსხვერპლი გაიღო გამარჯვებისთვის მისმა ქვეყანამ. ორმოცი ათას თვითმფრინავზე მეტი დაკარგა აშშ-მ. მხოლოდ ევროპაში ქართველის სამი ათასი თვითმფრინავი დაიღუპა, მაგრამ მათ 420 ათას გაფრენაზე მეტი შეასრულეს და ექვსი ათასზე მეტი გერმანული თვითმფრინავი გაანადგურეს. ამასთან ორჯერ მეტი გაფრენა ჰქონდათ, ვიდრე „მუსტანგ P-51-ს“ და სამჯერ მეტი „ლოკჰიდ P-38-ზე“. მან იცოდა, რომ მის „ტანდერბოლტებზე“ უფრო სიცოცხლიუნარიანი, სწრაფი და მრავალფუნქციური გამანადგურებლები, გამანადგურებელ-ბომბდამფრენები არავის შეუქმნია მსოფლიოში და ეს თვითმფრინავი იყო მისი გამარჯვების სიმბოლო.

ქართველისა და მისი თანამშრომლების გონება უკვე დაკავებული იყო საოცარი ახალი თვითმფრინავის - P-84 რეაქტიული გამანადგურებლის შექმნით. სანამ თავისი პირველი რეაქტიული გამანადგურებლის ესკიზური პროექტის დამუშავებას შეუდგებოდა, ალექსანდრე ქართველმა შეისწავლა ყველაფერი, რაც უკავშირდებოდა რეაქტიულ ტექნიკას. ინგლისური „გლოსტერის“ საფრენი გამოცდების დეტალური ანგარიში და მასალები მათ ახალ „მეტეორზე“, თუ მზევრავების მიერ გერმანელების რეაქტიულ თვითმფრინავზე მოპოვებული მონაცემები - ყველაფერს დიდი ყურადღებით აანალიზებდნენ. მან გაიგო ბელისა და ჯონსონის მანქანის პრობლემების შესახებაც - ძლიერი გრუხუნი (ხმაური) „ნაცრისფერი მოჩვენების“ გვერდით ჰაერმემკრებებში. კომპანიის მთავარი აეროდინამიკოს ალექსანდრე კლემინი ამ მოვლენას ხსნიდა XP-80-ის გვერდითი ჰაერმიმღების შიგნით სასაზღვრო ფენის მოწყვეტით, რაც ფუზელაჟზე სასაზღვრო ფენის დაგროვების შედეგი იყო.

ქართველმა გადაწყვეტა, რომ მის რეაქტიულ გამანადგურებელს გვერდითი ჰაერმიმღების ნაცვლად ექნება ცხვირის ჰაერმიმღები, როგორც ინგლისურ „გლოსტერს“. საერთოდ, კლემინი ძალიან ჰკვირავდა და ნიჭიერი იყო, ის თითქოს ხედავდა დიდ სიჩქარეზე თვითმფრინავის გარს შემომდენ ჰაერს (როგორც შემოედინება თვითმფრინავს ჰაერი). ქართველი მას ხშირად იწვევდა რეაქტიული მანქანის აეროდინამიკური სქემის ვარიანტების განსახილველად, ვარიანტები კი უკვე რამდენიმე იყო. ყველაზე მარტივი და საიმედოა, დგუშინის ნაცვლად რეაქტიული ძრავას დაკიდება ისე, რომ მისი საქმენის ნაპირი ფუზელაჟის ქვევით იყოს. შესაძლებელი იყო პირველი საცდელი მზა XP-72 -ის გამოყენებაც, მანქანა უკვე დაფრინავდა და ახალი ძალური დანადგარის დაყვანა დიდ დროს არ მოითხოვდა.

ქართველი შეჩერდა ინგლისური „გლოსტერის“ მსგავს ვარიანტზე, რომელშიც ძალიან მნიშვნელოვანი ცვლილებების შეტანას არ შეუშინდა.

ესკიზური პროექტის დაცვამ დამკვეთის წინაშე ბრწყინვალედ ჩაიარა და „რიფაბლიკმა“ 1944 წლის 11 ნოემბერს მიიღო კონტრაქტი XP-84 სამი საცდელი მანქანის

დამზადდება. სანამ მათ აწყობდნენ, დამთავრდა ომი ევროპაში, ქართველს შესაძლებლობა მიეცა, საფუძვლიანად გასცნობოდა გერმანელი კონსტრუქტორების ნამუშევარებს.

იაპონიის კაპიტულაციის შემდეგ დაიწყო მშვიდობიანი ცხოვრება და შობის წინ მზად იყო პირველი რეაქტიული თვითმფრინავი, ქარხნული ნომრით 45-59475. ამ თვითმფრინავში მთელი საკონსტრუქტორო ბიუროსა და აეროდინამიკის გენიოსის ალექსანდრე კლემინის დიდი შრომა იყო ჩადებული. გასაოცრად კარგად მიდიოდა საფრენი გამოცდის პროცესიც.

კონკურენცია

მეორე საცდელი მანქანა პირველზე უკეთ დაფრინავდა. განსაკუთრებით სასიხარულო მისი შესანიშნავი მდგრადობა და მართვადობა იყო. რჩებოდა ფრენა მაქსიმალურ სიჩქარეზე, ამ ყველაზე დაძაბულ რეჟიმშიც მანქანა ძალიან მშვიდად იქცეოდა, მაგრამ როცა შეადარეს ბორტის ხელსაწყოების ჩვენებები მიწისზედა წამშობების ჩანაწერებს, აღმოჩნდა, რომ ქართველის რეაქტიული თვითმფრინავი ყველაზე სწრაფია აშშ-ში - 977,6კმ/სთ სიჩქარით და სულ ცოტა დააკლდა ინგლისური ორბრავიანი „მეტეორის“ მსოფლიო რეკორდამდე. რაც მთავარია, ეს ყველაფერი მოხდა მარტივად, სპეციალური მოდიფიკაციის გარეშე. ის სერიული ძრავათი კომპანია „ლოკჰიდის“ ჯონსონის P-80A გამანადგურებელზე ბევრად სწრაფად დაფრინავდა.

ალექსანდრე ქართველმა ისევ გამოიჩინა თავი, როგორც აშშ-ის თვალსაჩინო ავიაკონსტრუქტორმა. როცა ავიაციის გენერლებმა გადაწყვიტეს, რომ რაღაც არ უნდა დასჯდომოდათ, წაერთმიათ ინგლისელებისთვის მსოფლიო რეკორდი სიჩქარეში, გათვლები ჯონსონის გამანადგურებელზე გააკეთეს, თუმცა ახლა მას პერსპექტიული კონკურენტი გამოუჩნდა და ქართველს გაუფორმა დამატებითი კონტრაქტი მესამე საცდელი XP-84-ის რეკორდული სიჩქარის მქონე გამანადგურებლად მოდიფიკაციაზე. ასევე ჯონსონმაც მიიღო კონტრაქტი თავისი საცდელი მანქანის რეკორდულ XP-80R -ად გადასაკეთებლად.

ნაციონალური ინტერსებიდან გამომდინარე, მსოფლიო რეკორდისთვის ბრძოლაში ჩართეს აშშ-ის საავიაციო მეცნიერება, რომელთა რეკომენდაციებმაც გვერდითი ჰაერმიმღების გამოყენებაზე, დააზარალა ორივე კონსტრუქტორი, რეკორდი ვერ შედგა.

ჯონსონმა შეცვალა გვერდითი ჰაერმიმღები და მიაღწია 1000კმ/სთ-სიჩქარეს და აჯობა ინგლისელებს.

ქართველი არ აუღელვებია კონკურენტის წარმატებას, ახლა მისი მთავარი საფიქრალი მომავალი გამანადგურებლის - „ტანდერდჯეტის“ საბრძოლო ეფექტურობა იყო. სამხედრო გამოცდებისთვის 15 ასეთ მანქანას უკვე ამზადებდნენ „რიფაბლიკის“ ქარხანაში. ის ძალიან დიდი ყურადღებით ადევნებდა თვალს სამხედრო გამოცდებს რაიდ ფილდის აეროდრომზე და აანალიზებდა ყველა ნაკლს, იქვე შეიმუშავებდა კონსტრუქტორული გადაწყვეტილებებს მათ აღმოსაფხვრელად. სერიული მანქანები გაცილებით უკეთესი იქნება.

226 მანქანისაგან შემდგარი P-84B-ს პირველი სერია აღჭურვილი იყო სწრაფად მსროლელი ტყვიამფრქვევებით, რაკეტის გაშვების ფრთაქვეშა კვანძებითა და პილოტის კატაპულტირების სავარძლით.

დაიწყო „ცივი ომი“ და ქართველის კონკურენტები, საბჭოთა ავიაკონსტრუქტორები - იაკოვლევი, მიქოიანი, ლავოჩკინი და სუხოი გახდნენ. ისინი რეაქტიულ გამანადგურებლებს ქმნიდნენ ნადავლი გერმანული თვითმფრინავების ძრავებით, რომელთა წევაც ორჯერ მცირე იყო ქართველის გამანადგურებლების ძრავებისაზე.

სამხედროები დიდი რაოდენობით უკვეთავდნენ „შუტინგ სტარსაც“ და „ტანდერდრეტებსაც“. აღმოჩნდა, რომ ქართველის რეაქტიულ გამანადგურებელს აქვს უნიკალური საბრძოლო თვისებები. ეს იყო მისი გამარჯვება ჯონსონთან კონკურენტულ ბრძოლაში. რეაქტიულ საბრძოლო თვითმფრინავებს შორის მან თავისი ნიშა იპოვა, რამაც დიდ წარმატებას მიაღწია.

ომი კორეაში

ალექსანდრე ქართველი დარწმუნებული იყო, რომ გამანადგურებლის მაღალი საბრძოლო ეფექტურობა მიიღწევა მისი მრავალფუნქციურობის შემთხვევაში. ამიტომაც მის სერიულ F-84E „ტანდერდრეტებს“ ზოგი მოდიფიკაციის შემდეგ შეეძლოთ როგორც „სუპერსიმაგრების“ თანხლება შორეული ფრენისას, ასევე მოპიკირე ბომბდამშენების როლის შესრულება.

მისი საცდელი ისრისებური გამანადგურებელი ჯერ კიდევ კორეის ომის დაწყებამდე აფრინდა, მაგრამ საბჭოთა ისრისებრი МиГ-ების წინააღმდეგ ბრძოლა მოუწია გამოცდილ სწორფრთიან მანქანებს. МиГ-ის, ამ მანევრირებადი და სწრაფი მანქანების გამოჩენა დიდი სიურპრიზი იყო დასავლეთისთვის. ეს იმ ძრავების დამსახურება იყო, რომელიც ინგლისელებისგან ოთხი წლის წინ მიიღეს რუსებმა. გაუგებარი იყო, რატომ გაუკეთეს სტალინს ასეთი საჩუქარი ინგლისელებმა. განა უკვე ცხადი არ იყო, ყოფილი მოკავშირეები ერთმანეთს რომ დაუპირისპირდებოდნენ. სსრკ-ში ინგლისური „წინ“ ძრავას ათვისება დგუშიანი ძრავას ნიჭიერ კონსტრუქტორ კლიმოვს დააეკისა, რომელმაც მოდიფიკაციის შემდეგ ძრავას წევა 2700 კგ-მდე აიყვანა.

ქართველი ადარებდა F-84E-ისა და МиГ-15-ის პარამეტრებს. თანაბარი შეიარაღების პირობებში МиГ-15 თითქმის ორი ტონით ნაკლებს იწონიდა. მძიმე, მოუქნელ „ტანდერდრეტებს“ მხოლოდ მოულოდნელობისა და რაოდენობის იმედი უნდა ჰქონოდა, წინააღმდეგ შემთხვევაში, უახლოს მანევრულ ბრძოლაში დამარცხდებოდნენ. მათი ძირითადი ამოცანა კორეაში ბომბდამშენების დაცვა და მცირე ზომის მიზნების დაბომბვა იყო. МиГ-15-ის წინააღმდეგ მებრძოლის როლი ისრისებრ „სეიბრებს დაეკალა“. 1952 წლის დასაწყისისათვის F-84E-მა უკანასკნელად ჩამოაგდო МиГ-15. სამხედრო ძალების მეთაურებმა აუკრძალეს „ტანდერდრეტებს“ МиГ-თან საჰაერო ბრძოლა. მათ მხოლოდ ბომბარდირებისა და მოიერიშის მოვალეობა ეკისრებოდათ. ომის სამი წლის განმავლობაში „ტანდერდრეტები“ ასრულებდნენ მნიშვნელოვან ფუნქციას, ისინი შეიყვარეს მფრინავებმაც და ტექნიკოსებმაც. ქართველმა მორალური გამარჯვება მოიპოვა თავის კონკურენტ ჯონსონზე, მისი მანქანებიდან მთელი ავია ჯგუფები ქართველის გამანადგურებლებზე გადასვეს.

სამი ათასი „ტანდერდრეტიდან“ ორი ათასზე მეტი კიდევ დიდხანს ემსახურებოდა ევროპისა და აზიის ქვეყნებს.

1948 წლიდან ალექსანდრე ქართველმა დაიწყო ფიქრი ისრისებრი გამანადგურებლის შექმნაზე. მისი ფორმა ტალღური წინაღობის პიკის დაძვრის საშუალებას იძლეოდა, რაც გაზრდიდა ფრენის სიჩქარეს. კომპანია „რიფაბლიკის“ მთავარმა კონსტრუქტორმა

გადაწყვიტა, შეექმნა გადამჭერი გამანადგურებელი მრავალი ტექნიკური სიახლით, მათგან ერთ-ერთი შესაძლებელი გახდა ფრთა ფუზელაჟის მიმართ გარკვეული კუთხით შემობრუნებულიყო, რაც ზრდიდა მისი იერიშის კუთხეს აფრენა- დაფრენის დროს. ამაში ქართველი პირველი იყო. მხოლოდ ხუთი წლის შემდეგ განახორციელა მსგავსი პროექტი სხვა კომპანიაში. სამხედროები დაეთანხმნენ ამ ექსტრავაგანტურ გადაწყვეტილებებს და დაუდეს კონტრაქტი ორი საცდელი „ტანდერსტრიკი XF-91-ის“ მანქანის დამზადებაზე.

გამოცდები საკმაოდ მძიმედ მიდიოდა. მეორე მანქანა ავარიის შემდეგ აღადგინეს და მასზე ალექსანდრემ შეძლო თავისი ოცნების განხორციელება: თვითმფრინავის V-სებრი ფრთასხმულობა. ამ ფრთასხმულობით მეორე XF-91 დაფრინავდა და იძლეოდა ძვირფას ინფორმაციას მისი დადებითი და უარყოფითი მხარეების შესახებ. ქართველს სხვა ეგზოტიკური საცდელი ნამუშევრებიც ჰქონდა, რომლებზეც კონტრაქტები არ გაგრძელებულა, მაგრამ მიღებული გამოცდილება გამოიყენა შემდგომ მუშაობაში. მანვე შექმნა თვითმფრინავი, რომელსაც ასაფრენი ბილიკი არ სჭირდებოდა.

ქართველის ისრისებრი გამანადგურებლები

XF-91-ზე მუშაობასთან ერთად ქართველმა დაიწყო ისრისებრ გამანადგურებელზე მუშაობა სწორ ფრთებიანი სერიული გამანადგურებლის მოდერნიზაციის გზით. აღმოჩნდა, რომ ეს იქნებოდა სრულიად ახალი თვითმფრინავი, თავისი მრავალრიცხოვანი პრობლემებით. მანქანაზე მუშაობა რამდენიმე წელზე გაიჭიმა. მისი ფრენის სიჩქარე უახლოვდებოდა ბგერის სიჩქარეს. ქართველმა შეძლო ყველა პრობლემის გადაჭრა და საცდელი გაფრენების დაწყებიდან ხუთი წლის შემდეგ შეიძლება გამანადგურებელი F-84F „ტანდერსტრიკის“ შეთავაზება ნატოსთვის.

ქართველის ისრისებრი გამანადგურებელი იმდენად კარგი აღმოჩნდა, რომ მის წარმოებაში ჩართეს კიდევ ერთი კომპანია „ჯენერალ მოტორსი“, რომელმაც 1957 წლისათვის 600 მანქანა გამოუშვა.

„ტანდერსტრიკი“ გახდა ქართველის პირველი გამანადგურებელი, რომელსაც ანდეს ტონამდე წონის ტაქტიკური ატომური ბომბის წაღება.

ქართველის ისრისებრი მანქანები „ტანდერსტრიკი“ და „ტანდერფლემი“ სხვადასხვა ქვეყნებში წლების განმავლობაში იყო ექსპლუატაციაში.

ალექსანდრე ქართველი, რომელსაც სამოცი წელი უსრულებოდა, შეიძლება ითქვას კორიფე გახდა რეაქტიული ავიაციის დარგში. მისი რეაქტიული გამანადგურებლები არა მარტო აშშ-ს, არამედ დასავლეთის სხვა ქვეყნების საავიაციო სიძლიერის საფუძველი გახდა.

ბგერის სიჩქარის ბარიერის გადალახვა

ამ დროისთვის გამანადგურებლების მთავარი კონსტრუქტორები სხვადასხვა ქვეყნებში ცდილობდნენ გადაეღებინათ „ბგერითი ბარიერი“, მაგრამ იცოდნენ, რომ ამის მიღწევა დიდი წვეის ძალის მრავალი და მინიმალური ტალღური წინააღობის მქონე თვითმფრინავის კონფიგურაციით შეიძლებოდა.

ალექსანდრე ქართველი ერთ-ერთი პირველი იყო, ვინც შეძლო „ბგერითი ბარიერის“ გადალახვა. მის საცდელ გამანადგურებელ გადამჭერს - XF-91-ს, ტურბორეაქტიული და რაკეტული ძრავით, თხელი ისრისებური ფრთითა და ფრთასხმულობით, ყველა შანსი ჰქონდა. გამხდარიყო აშშ-ის პირველი ზებგერითი თვითმფრინავი. ჯონსონს „ლოკჰიდის“ ჯერ არც კი დაეწყო თავისი მფრინავი ტორპედო F-104-ის პროექტირება,

მაგრამ ქართველის პროექტი მეტისმეტად რთული აღმოჩნდა. ექვსი წელი მოანდომა მასზე მუშაობას ალექსანდრემ, მაგრამ უშედეგოდ - ძალური დანადგარი ქმნიდა პრობლემებს.

ქართველს დაებადა ახალი იდეა, მიეწოდებია ჰაერის ნაკადი ძირითადი ძრავას გვერდის ავლით.

1950 წლისათვის, როცა მუშავდებოდა ეს პროექტი, კონსტრუქტორული გადაწყვეტილებები, რომელსაც მოითხოვდა შეფი, მის კონსტრუქტივებს თითქმის გამოუვალ მდგომარეობაში აყენებდა. იმდენად ბევრი, თითქოსდა გადაუწყვეტელი შეთანწყობის პრობლემა იყო, რომ ბევრს ეკვი ეპარებოდა ასეთი თვითმფრინავის შექმნაში. მაგრამ ქართველი უარყოფდა წარდგენილ წინადადებებს და მოითხოვდა კიდევ ეფიქრათ და მოეძებნათ სხვა გადაწყვეტილებები.

როცა AP-57-ის ესკიზური პროექტი, მიუხედავად სიმწიფისა, მზად იყო და გადაეგზავნა სამხედროებს, მათთვის საინტერესო აღმოჩნდა ტურბორეაქტიულ ძრავასა და პირდაპირი დინების საჰაერო რეაქტიული ძრავების შეთავსების იდეა. კონკურსში მონაწილე ექვსი კომპანიიდან დატოვეს ორი. კომპანია „კონვერმა“ მიიღო კონტრაქტი მსუბუქ უკუდო სამკუთხა ფრთიან F-102-ზე. „რიფალიკმა“ - არაჩვეულებრივ და ტექნიკურად სარისკო XF-103-ზე. კომპანია „ჰიუს“ XF-103-სთვის უნდა მიეწოდებინა ცეცხლის მართვის სარადარო სისტემა და რაკეტები „ჰაერი-ჰაერი“ და „ფალკონი“.

ქართველის პროექტი იმდენად პიონერული და რთული იყო, რომ ნახაზების დამუშავებასა და მაკეტის აშენებას თითქმის წელიწადნახევარი დასჭირდა. სამხედროებისთვის მაკეტების კომისიაზე წარდგენილი ვარიანტი იყო მომავლის თვითმფრინავი. გადამჭერი ტიტანისა იყო და მისი გაანგარიშებითი სიჩქარე სამჯერ აღემატებოდა ბერისას. ქართველმა გაზედა ერთბაშად დაეძლია ორი ბარიერი: ბერითი და სითბური. ამ სიჩქარისას ჰაერთან ხახუნის გამო მანქანა ისე ცხელდებოდა, რომ დურალუმინი კარგავდა სიმტკიცეს.

ჯონსონი ტიტანის A-12-ის გადამჭერის შექმნას მხოლოდ შვიდი წლის შემდეგ დაიწყო, ხოლო საბჭოთა კავშირი სუხოი T-4-ისას - თხუთმეტი წლის შემდეგ.

იყო პირველი, ძალიან ძნელია, მაგრამ ქართველს ეს არ ალღევებდა. ის ყველაფერს ქმნიდა მეცნიერული ცოდნისა და კვლევების მიხედვით და დარწმუნებული იყო თავისი კონსტრუქტორული გადაწყვეტილებების სისწორეში.

სპეციალურად ქართველის გამანადგურებლისთვის კომპანია „რაიტმა“ შექმნა მაღალი წვეის ძრავები.

1954 წლის ივნისში ხელი მოეწერა კონტრაქტს XF-103-ის სამი საცდელი ეგზემპლარის დამზადებაზე. მხოლოდ ამის შემდეგ დადგა ქართველის წინაშე მთელი სიმძაფრით ახალი და ჭირვეული ტიტანის ტექნოლოგიური ათვისების პრობლემა. მთლიანად ამ პრობლემის გადაწყვეტა მან მაინც ვერ შეძლო.

1957 წლისთვის სამხედროებისთვის ნათელი გახდა, რომ ისეთი რთული და ძვირადღირებული გადამჭერისთვის, როგორსაც ქმნიდა ქართველი, უბრალოდ არ არსებობდა სამიზნე. სსრკ-ში ზებეგრითი თვითმფრინავების შექმნაზე მუშაობა შეჩერებული იყო, ხოლო ბერის სიჩქარემდე შორეულ მანძილზე მფრინავი ტუპოლევისა და მიასიშჩევის მანქანებს თავისუფლად უმკლავდებოდა უფრო მარტივი და იაფი F-102, F-104 და F-106. აგვისტოში XF-103 „ტანდერვორიორის“ პროექტი დაიხურა. გადასახადის

გადამხდელი ამერიკელების მასზე დახარჯული, 104 მილიონი დოლარი სარგებლობას მომავალში მოიტანს.

ქართველი არ დანებდა. ახალი კონკურსისათვის უკვე 1954 წლიდან დაიწყო AP-75 ზებგერითი შორეულ მანძილზე მფრინავი გადაშვების პროექტის დამუშავება ორკილიანი უკუდო სქემის მიხედვით. მაგრამ ეს პროექტი არ განხორციელდა. შექმნა თვითმფრინავი, რომლის სიჩქარეც სამჯერ აღემატება ზგერისას, მეტისმეტად მცდეური წინადადება ავიაკონსტრუქტორისთვის, მაგრამ შემკვეთისთვის, რომლის ბიუჯეტიც შეზღუდულია, მთავარი კრიტერიუმი თვითმფრინავის საბრძოლო ეფექტურობა და სიიფაა.

ზებგერითი „ტანდერჩიფი“

ზებგერითი გამანადგურებელი-ბომბდამშენი AP-63 1951 წელს რთულად იქმნებოდა. კვანძების შეთანწყობის მხოლოდ 31-ე ვარიანტი დაამტკიცა ალექსანდრე ქართველმა. დედამიწასთან ახლოსაც კი, სადაც კონსტრუქციაზე დიდი სიჩქარისგან გამოწვეული დატვირთვა მაქსიმალურია, ის უნდა დაფრინავდეს ზებგერითი სიჩქარით, უნდა წაიღოს ტაქტიკური ატომური ბომბი ფუზელაჟის დახურულ განაკვეთში. ასაფრენი წონა 18 ტონის ფარგლებშია, ძრავა კი ისევ სუსტია. მაგრამ გამოცდილმა კონსტრუქტორმა იცის, რომ ამ თვითმფრინავის დაყვანას არა ერთი წელი დასჭირდება და სავარაუდოდ იმ დროისათვის შეიქმნება უფრო მძლავრი ძრავა. 1952 წლის სექტემბრისთვის დაიდო კონტრაქტი დეტალური დამუშავების თაობაზე.

1952 წელს ქართველმა შექმნა უნიკალური ზებგერითი საბრძოლო თვითმფრინავი, რომელსაც ბადალი არ ჰყავდა მსოფლიოში. ის კონსტრუქტორული გადაწყვეტილებები, რომელიც მან მოიფიქრა და განახორციელა, უახლოესი წლების განმავლობაში ავიაკონსტრუქტორებმა გამოიყენეს სხვა ქვეყანებშიც. 1953 წლის ოქტომბერში მანქანამ საკმაოდ რთულად გაიარა მაკეტის კომისია. ოთხი თვის შემდეგ მოსკოვში მაკეტის კომისია გაიარა სუხოის გამანადგურებელ-ბომბდამშენმა Cy-75. 1954 წლის აგვისტოში ქართველისთვის ნათელი გახდა, რომ შემდეგ მოდიფიკაციაზე შეიძლება უფრო მძლავრი ძრავა J75-ის დაყენება. სუხოის საცდელი მანქანა მცირე სიმძლავრის უფორსაჟო ძრავათი ქართველისაზე ორი თვით ადრე აფრინდა.

ქართველმა ახალი ძრავისთვის გადააკეთა თვითმფრინავი. ის არაფერში არ შემცდარა. მის ახალ გამანადგურებელს ორი ახალი დემატა, შემდეგ კიდევ შვიდი საცდელი. თვითმფრინავები შესანიშნავად დაფრინავდა. საცდელი ფრენების პროგრამის დამთავრების შემდეგ სამხედროებმა 65 თვითმფრინავი „ტანდერჩიფი“ შეუკვეთეს ინდექსით F-105B.

ქართველის გამანადგურებლის ძირითადი უპირატესობა იყო ის, რომ მას ბომბებისთვის ჰქონდა დახურული ნაკვეთური, სადაც მაგრდებოდა 900 კგ წონის ატომური ბომბი და მას ამ ტვირთით შეეძლო ფრენა ზებგერითი სიჩქარით.

მუშაობა საბრძოლო თვითმფრინავის გაუმჯობესებაზე მუდმივად გრძელდებოდა და სრული განხორციელება პოვა F-105D-ში.

ქართველი განსაკუთრებით ამაყობდა „ტანდერჩიფის“ F-105F მოდიფიკაციით. ის შესრულებული იყო უმაღლეს დონეზე. ქართველის ეს ქმნილება სავესებით შეიძლება ჩაითვალოს საავიაციო ტექნიკის ერთ-ერთ საოცრებად. თუმცა ალექსანდრეს კარგად ახსოვდა, რა რთულად მოიპოვა F-105F-მა სიცოცხლის უფლება. ვიეტნამის ომში,

რომელმაც ბევრი ამერიკელის სიცოცხლე შეიწირა, „ტანდერჩიფის“ მონაწილეობას გენერლები წარმატებად მიიჩნევდნენ. ეს მანქანები ექსპლუატაციაში 25 წელი იყო.

საავიაციო ტექნიკის საოცრება

ვიეტნამის ომის გაკვეთილები გაითვალისწინეს შემკვეთებმაც და კონსტრუქტორებმაც. სახმელეთო არმიის მხარდაჭერისათვის საჭირო იყო ბეგრის სიჩქარის განმასხვრცილებელი ჯაგშნიანი მანევრირებადი თვითმფრინავი ქვემეხითა და დიდი ზომებით. ახალი მოიერიშის შესაქმნელად სამხედროებმა მოიწვიეს ყველა წამყვანი თვითმფრინავმშენებელი კომპანია, მათგან ექვსმა 1970 წლის 10 აგვისტომდე შემკვეთს გადაუზავნა ესკიზური პროექტები, მათ შორის იყო ქართველი. 70 წლის ქართველის პროექტი გასაოცარი იყო თავისი არაორდინალურობით. ერთი შეხედვით ბევრს აბსურდულად ეჩვენებოდა, მაგრამ ყურადღებით დაკვირვებისას აღიარებდნენ, რომ ქართველმა ყველაფერი გააკეთა ისე, როგორც საჭირო იყო. უპირველეს ყოვლისა, ეს არ იყო პატარა თვითმფრინავი, უნდა შეძლებოდა შვიდ ტონამდე საბრძოლო ტვირთის გადატანა. კვანძების ურთიერთშეთანწყობის ბევრი გადაწყვეტილება ნაკარნახევი იყო მანქანის მაღალი საბრძოლო სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველყოფისთვის. ორი რეაქტიული ძრავა ისე განალაგა, რომ ერთის დაზიანებისას მეორეს შეძლებოდა მუშაობა და გახანგრძლივებულიყო ფრენის დრო. კიდევ ბევრი სიახლით გააუზოგბასა ახალი მოიერიშე ალექსანდრე. განსაკუთებით იზრუნა მფრინავისა და სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი აგრეგატების ჯაგშნით დაცვაზე.

ქართველმა იმდენად სწორად გააკეთა ყველაფერი, რომ მისი მოიერიშე A-10-ები თავიდანვე ისე დაფრინავდნენ, როგორც მან გათვალა. მათი შასი საშუალებას იძლეოდა, მოეხდინათ დაშვება გრუნტზე. დაჯდომის სიჩქარე არ იყო დიდი. ჰაერში თვითმფრინავი მდგრადი იყო. „ჯენერალ ელექტრიკის“ TF34 ძრავები შესანიშნავად მუშაობდა ფრენის ნებისმიერ რეჟიმში. ქარხნის მფრინავ-გამომცდელები აღფრთოვანებულები მოახსენებდნენ ქართველს დიდი თვითმფრინავის მართვადობისა და მანევრირების შესანიშნავ უნარზე. ის იოლად შედიოდა ღრმა ვირაჟში და ამ მდგომარეობას ინარჩუნებდა ვიბრაციის გარეშე. აღნიშნავდნენ კაბინიდან ხედვის არეალის გაზრდას, ძრავასა და ხელსაწყოების მართვის სახელურების, პედლებისა და ბერკეტების მოხერხებულ განლაგებას.

ყველა მოუთმენლად ელოდა ექსპერტების გადაწყვეტილებას. თვენახევარის განმავლობაში გარკვეული პროგრამით ყოველდღიური ფრენების შემდეგ 1973 წლის 18 იანვარს გამარჯვებულად ცნეს ქართველის მოიერიშე, რომლის კონსტრუქცია საუკეთესო აღმოჩნდა. კომპანიამ მიიღო კონტრაქტი თითქმის ორას მილიონ დოლარზე სამხედრო გამოცდებისათვის YA-10A-ის სერიული გამოშვების წინა ათი მანქანის შესაქმნელად. ქართველმა თავის კონსტრუქტორებთან ერთად შეიტანა ცვლილებები ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად, დაშადა ნახაზები სერიული გამოშვებისთვის. ქართველმა დაიწყო სააწყობო ხაზის ორგანიზება თავისი პირმშოსათვის, მსოფლიოში ყველაზე საუკეთესო მოიერიშისთვის.

ალექსანდრე ქართველიშვილი გარდაიცვალა 1974 წლის 20 ივლისს. მისი გარდაცვალებიდან ათი დღის შემდეგ კომპანიამ მიიღო შეკვეთა პირველი 52 სერიული A-10A-ის დამზადებაზე.

ამერიკელები უფრთხილდებიან და პატივს სცემენ დიდი ავიაკონსტრუქტორის ალექსანდრე ქართველის (ქართველიშვილის) ხსოვნას. ვაშინგტონში, ავიაციისა და კოსმონავტიკის ეროვნულ მუზეუმში, ბევრი ექსპონატია ქართველის შესახებ, ხოლო დალასის ყველაზე დიდ საავიაციო მუზეუმში წარმოდგენილია მეორე მსოფლიო ომის ლეგენდარული გამანადგურებელი P-47 „ტანდერბოლტი“ და ზეზგერითი F-105 „ტანდერჩიფი“.

საქართველოს დამოუკიდებლობის აღდგენის შემდეგ სამშობლოშიც მიაგეს პატივი ალექსანდრე ქართველიშვილს. მისი სახელი ეწოდა თბილისის საავიაციო ქარხანას. 2000 წელს გამოშვებულ იქნა საფოსტო მარკა ალექსანდრე ქართველიშვილის პორტრეტით.

კითხვები და დავალებები:

1. როგორ იმოქმედა ახალი თვითმფრინავების შექმნისა და დანერგვის პროცესის წარმატებაზე მათთვის საჭირო ძრავების არსებობამ ან არ არსებობამ?
2. მოიყვანეთ მაგალითი, როცა მეცნიერებისა და ტექნიკის რომელიმე მიმართულების მიღწევებმა შესაძლებელი გახადა სხვა მიმართულების აღმოჩენებისა და გამოგონებების ცხოვრებაში ფართოდ გამოყენება.
3. რამდენად მნიშვნელოვანი იყო ალექსანდრე ქართველისთვის მის საკონსტრუქტორო ბიუროში მომუშავე ადამიანების ნიჭიერება და შრომისმოყვარეობა?

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Анцелович Л.Л. «Русские крылья Америки. «Громовержцы» СеверскогоКартвелин», ООО «Яуза-пресс», 2015
2. <http://www.alexanderkartveli.com/>

Archil Grigalashvili, Tamas, Gongadze, Lali Chkhartishvili
Alexandre Kartvelishvili Distinguished structural Engineer
Annotation

The case tells us the creative biography of the aircraft designer of genius, Alexander Kartvelishvili (KARTVELI), who was born and grown up in one province of the Russian Empire, Georgia. After the revolution, which took place in 1971, he was forced to leave for the USA, where his talent and capability were realized. The chief designer of the famous firm, where most of the aircraft masterpieces were created, was Kartveli. A. Kartvelishvili's various modifications of the thunderbolt participated successfully in the Second War and the following wars, led by the US. The thunderbolts were recognized as the best fighters, fighter bombs.

სარჩევი

§1. ბიზნესპროცესების რეინჟინერინგი სამეწარმეო პრაქტიკაში (ა. სამადაშვილი)	3
§2. ბიზნესპროცესის რეინჟინერინგის მაგალითი პოსტსტაჰოურ რუსეთში (ნ. ბეზიაშვილი, მ. გოცირიძე)	20
§3. კომპანია ZARA -ს განვითარების ისტორია (ქ. ილურიძე, ა. სამადაშვილი)	45
§4. Tetra Pak-ი: ცვლილებები განხორციელდა წარმატებით (თ. ბერძენიშვილი)	58
§5. სინგაპური: უკომპრომისო სტრატეგია (თ. ბერძენიშვილი)	66
§6. ბიზნესპროცესების რეინჟინერინგი ტელეკომუნიკაციურ და ენერგეტიკულ კომპანიებში (ნ. ბეზიაშვილი)	72
§7. დანახარჯების ანალიზი და გადაწყვეტილების მიღება (ნ. ბეზიაშვილი)	83
§8. რუსეთის ნავთობმომწოდებელი მრეწველობის გარდაქმნა ვერტიკალურად ინტეგრირებული ბიზნესპროცესის საფუძველზე (ა. გრიგალაშვილი)	91
§9. თომას ედისონი, ჯორჯ ვესტინგაუზი და სემუელ ინსული - ელექტროენერგეტიკისა და შესაბამისი ბიზნესმოდელის შემქმნელები (ა. გრიგალაშვილი)	96
§10. კორპორაციის მმართველი ტომენეჯერების შეცდომები. ანალიზი და პრაქტიკული დასკვნები (ე. გობეჯიშვილი)	104
§11. კლიენტების ლოიალურობა. როგორ მოვიზიდოთ და შევინარჩუნოთ მომხმარებელი (ე. გობეჯიშვილი)	116
§12. მომარაგების ჯაჭვები (მ. მალრაძე)	120
§13. საწარმოო პროცესების მართვა (მ. მალრაძე)	128
§14. მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღება რაოდენობრივი ანალიზის საფუძველზე (ა. აბესაძე)	139
§15. მენეჯერულ საქმიანობაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების უპირატესობები (ა. აბესაძე)	144
§16. მაგალითები სასწავლო კურსებისათვის - „ინოვაციათა მარკეტინგი და მენეჯმენტი“, მარკეტინგის კონცეფცია“ (კ. ხმალაძე)	155
§17. თანამშრომელთა ინოვაციური და შემოქმედებითი მუშაობის წახალისება. კლიენტების მოთხოვნილებათა ყოველმხრივ დაკმაყოფილება მათთვის ახალი ტექნოლოგიებისა და მომსახურების შეთავაზების გზით (კ. ხმალაძე)	170
§18. ზნეობრივი განვითარების სტადიები და ბიზნესკორპორაციის მორალური სტანდარტები (ა. ასათიანი)	174
§19. ბიზნესკორპორაციის ეთიკური დილემები: წინააღმდეგობა ეთიკასა და ბიზნესის ინტერესებს შორის (ა. ასათიანი)	182
§20. ანტიკრიზისული პიარი ბიზნესში (ა. ასათიანი)	189
§21. ყველაფრის მოწყობა არაფრისგან (ქ. ქუთათელაძე)	195
§22. Hyundai: „თანამედროვეობის დიდება და კრახი“ (ქ. ქუთათელაძე)	203
§23. ალექსანდრე ქართველიშვილი - გამოჩენილი კონსტრუქტორი (ა. გრიგალაშვილი, თ. ლონდაძე, ლ. ჩხარტიშვილი)	211

რედაქტორი მ. ღუდუშაური

გადაეცა წარმოებას 12.04.2017. ხელმოწერილია დასაბეჭდად 24.07.2017. ქაღალდის ზომა 60X84 1/8. პირობითი ნაბეჭდი თაბახი 14.

საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბილისი, კოსტავას 77



Verba volant,
scripta manent