

**БИЛЛ ГЕЙТС, РОБЕРТО ГАУЦУЭТО, ЖЕК УЭЛЧ,
НИКОЛАС ХАЙК, ЖИМ ДОНАХЬЮ, ЧАРЛЗ ШВАБ,
ЭНДРЮ ГРОУВ, МАЙКЛ АЙЗНЕР, ПЕРСИ БАРНЕВИК**

ДЭЛХИЙД МАНЛАЙЛАГЧДЫН МАРКЕТИНГ

**АДРИАН СЛИВОТСКИ
ДЭВИД МОРРИСОН**

**БИЗНЕСИЙН БҮХИЙ Л
САЛБАРТ ТОГТМОЛ
АШИГ ОЛОХ СТРАТЕГИЙН
ХАНДЛАГЫГ МАРКЕТИНГД**

Дэлхийн манлайлагчдын маркетинг
Зохиолч: Адриан Сливотски, Дэвид Моррисон
Орчуулсан: Ц.Нарангэрэл

© Энэхүү бүтээлийн эрх нь Монгол Улсын Зохиогчийн Эрхийн тухай хуулиар хамгаалагдсан болно. Бүтээлийг цахим хэлбэрээр түгээх эрхийг bookstore.mn цахим хуудас эзэмших бөгөөд зөвшөөрөлгүйгээр бүтнээр нь буюу хэсэгчлэн хувилах болон бусад ямар нэгэн хэлбэрээр олшруулах, ашиглахыг хориглоно.

www.bookstore.mn

Г Бүлэг

Хувьсан өөрчлөгдөж буй бизнесийн ертөнцөд хэрхэн амжилттай ажиллах вэ?

1. Зах зээлийн хувиас ашигт ажиллагаа руу

Өнөөгийн бизнес дэх тэргүүн зэргийн асуудал бол ашигт ажиллагаа билээ. Эрхэлж буй бизнесийнхээ салбарын аль хэсэгт та ашиг олох боломжтой вэ? Ашгийн бүс өнөөдөр хаана байна? Маргааш тэр хаа байх вэ?

Ашгийн бүс гэдэг нь таны эдийн засгийн үйл ажиллагааны явцад ашиг орлогоо бүрдүүлж буй тухайн салбар билээ. Компани болгоны зорилго нь ашгийн бүсэд байж, аль болох урт удаан хугацаагаар уг бүсэд үйл ажиллагаагаа явуулах явдал юм. Үүний тулд яах ёстой талаар танд дараах мэт зөвлөгөөнүүд нэг бус удаа өгөгдөө биз. “Тухайн зах зээлийн үлэмжхэн хэсгийг гартаа оруулбал ашиг орлого чинь мөн тэр хэмжээгээр нэмэгдэнэ”. “Аль болох бизнесээ өргөжүүлбэл таны ашиг улам нэмэгдэх болно” г.м. Менежерийн хувьд тухайн зах зээлд эзлэх хувиа нэмэгдүүлж, бизнесийн хүрээгээ өргөжүүлэх нь амжилтанд хүргэх дардан зам болох талаар танд сургадаг байсан биз.

Гэвч саяхныг болтол шулуун дардан байсан уг зам эдүгээ эддэв саад тотго, хар булан тохой бүхий төөрч будилмаар юм болжээ. Зах зээлд эзлэх хувь болон үйлдвэрлэлийнхээ өсөлтөнд тухайн үед гол анхаарлаа хандуулж байсан олон том компаниуд нэг л мэдэхэд ашиг орлогод хүрэх замыг нь хаан боогдуулсан асар олон асуудалтай тулгарч эхэлсэн байна.

Юун түрүүн бүтээгдэхүүнийхээ үйлдвэрлэлд гол анхаарлаа хандуулж байсан өнгөрсөн цаг үед зах зээлд зонхилох байр суурийг эзлэх зарчим нь бизнесийн аливаа салбарын үйл ажиллагааны үндсэн удирдлага байв. Компаниуд үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүнээ улам сайжруулж, үйлдвэрлэлийн маш өргөн хүрээнд хэмнэлт гаргахад гол анхаарлаа хандуулж байж. Бүтээгдэхүүнд хандсан сэтгэхүй дэх уг хандлага нь “Зах зээлийн үлэмжхэн хэсгийг эзлэн авбал, ашиг орлого аяндаа нэмэгдэнэ” гэсэн дайчин уриаг бий болгоход хүргэжээ.

Гэвч өнгөрсөн арван жилд зах зээлд эзлэх хувь бизнесийн эцсийн зорилго бөгөөд түүний амжилтын баталгаа хэмээх өргөн тархсан итгэл үнэмшлийг үгүйсгэх олон баримт жишээнүүд бий болсон байна. IBM, DEC, GM, “Ford”, “United Airlines”, “US Steel”, “Kodak”, “Sears”, “Kmart” гэх мэт бизнесийн аваргуудын үйл ажиллагааны туршлагауудыг аваад үз л дээ. Тэд бүгд л өөрийн салбарт тэргүүлэх байр суурийг эзэлж, зах зээлд эзлэх хувиараа нэгд эсвэл хоёрт явж байжээ. Гэвч наяд оны үед эдгээр аварга компаниуд ашигт ажиллагаа нь зах зээлд тэдний эзэлж буй тэргүүлэгч байр сууринаас үл хамааран огцом багасч, тэрхүү байр суурь нь ч уг үйл явцыг зогсоон улам бүр нэмэгдсээр буй алдагдлаас аварч чадахааргүй болсныг анзаарчээ. Ашигт ажиллагаа нь зах зээлд эзлэх хувиас шууд хамаарахгүй болох тусам хувь нийлүүлэгчид хохирох нь ихэсдэг аж. S&P (“Stand art and Poor” агентлагийн тооцож гаргадаг АНУ-ын хөрөнгийн биржийн хамгийн чухал индексүүдийн нэг)-гийн үзүүлэлтээр зах зээл дэх байр сууринаасаа үл шалтгаалан дээрх манлайлагч компаниудын 1985-1995 оны хоорондох 10-н жилийн хугацаанд энэхүү агентлагийн листинг (жагсаалт)-д эзлэх байр суурь ихээр буурсан байна.

Дээр дурьдагдсан компаниудын зарим нь саяхнаас бизнесийн зохион байгуулалт болон үйл ажиллагаандаа эрс өөрчлөлт хийж эхэлжээ. Одоо эдгээр компаниуд зах зээлд эзлэх хувьдаа бус, ашиг орлогодоо гол анхаарлаа хандуулах болсон нь тэдгээрийн зах зээлийн үнэ өртөгт огцом өөрчлөлт гарахад ихээхэн нөлөөлсөн байна. Үүний үр дүнд зах зээлд эзлэх хувиараа тэргүүлэгч бусад том компаниуд ч бизнесийн үйл ажиллагаандаа баримталдаг гол зарчмуудаа хянан үзэх болжээ. Хэрэв та өөрийнхөө бизнесийн талаар эрэгцүүлж боддог бол “эн тэргүүнд би зах зээлд эзлэх хувиа нэмэгдүүлэхийн тулд ажиллаж байна уу, эсвэл ашиг олохын тулд уу?”, “зах зээлд эзэлж буй хувь маань ашиг орлогоор хангах амьдруулагч хүчин зүйл үү, эсвэл ашиггүй үхмэл эд үү?” гэж өөрөөсөө асуугаад үзээрэй.

Тухайн зах зээлд эзлэх хувь нь өндөр боловч маш бага ашигтай ажилладаг, хөрөнгийн зах зээлийн өртөг нь хямд олон төрлийн бизнес байдаг. Жишээ нь: япончууд эдүгээ компьютерийн санамжийн clip-ний зах зээлийг бүрэн эзэгнэж байна. “USAir” авиа компани тухайн үед агаарын тээвэрлэлтээрээ АНУ-ын дорнод хэсэгт тэргүүлж байв. “Philips” компани ахуйн хэрэглээний цахилгаан хэрэгслийн үйлдвэрлэлд ноёрхож байна. Гэвч эдгээр компаниудын аль нь ч өөрийн өртгийнхөө өндөр өсөлтөөр “гайхуулж” чадахгүй байгаа юм.

Эдгээр жишээнүүд нь тохиолдлын чанартай биш бөгөөд уг жагсаалтыг цааш нь хичнээн ч үргэлжлүүлж болно.

A&P хуурай хүнсний худалдааны зах зээлд зонхилох хувийг эзэлж байв.

“Intel” компьютерийн санамжийн clip-ний үйлдвэрлэлд зонхилох байр суурьтай байв.

“Word Perfect” зах зээлд эзлэх хувиараа компьютерийн процессорын программ хангамжийн үйлдвэрлэлд тэргүүлж байлаа.

“DEC” бичил компьютерийн зах зээл дээр тэргүүлэгчдийн нэг байв.

Дээр дурьдагдсан бүх компани нь тухайн үедээ зах зээлд эзлэх хувийн үзүүлэлтээрээ тэргүүлж байсан боловч, дараа нь ашиггүй ажиллан, алдагдалд орж байжээ.

Зах зээлд эзлэх хувьтай хамааруулан ойлгож болох янз бүрийн нөхцөл байдалд тухай бүрт нь өгөх эдийн засгийн зөв хариулт бол “цаашид яах вэ?” гэсэн асуулт юм.

Олон компаниуд эрт, орой хэзээ боловч ашиг орлого нь нэмэгдэх болно хэмээн найдсаар байдаг. Гэвч эдгээр компаниудад ажиллаж буй менежерүүд нь ийм зүйл болохгүй гэдгийг хэдийгээр таамагладаг боловч энэхүү болгоомжлолоо зоригтойгоор хэлж, уг ээдрээтэй асуудлаар санал бодлоо солилцох маргааныг эхлүүлж зүрхэлдэггүй байна. Ихэвчлэн тэд аливаа зах зээлд зонхилох байр суурийг эзлэх ёстой хэмээх бүхний хүлээн зөвшөөрдөг онолын эсрэг зогсохоосоо эмээдэг ажээ.

Зарим менежерүүд урьдын аргаар олж байсан ашиг орлого нь хаагдсан гэдгийг хүлээн зөвшөөрч, мэдэж байдаг боловч уг компаниудад одоогоор хадгалагдан буй эерэг уур амьсгалыг эвдэх вий гэдгээс болгоомжлон, өөрийн санаа бодлоо илээр хэлж, хамгаалж зүрхэлдэггүй байна.

“Intel” дээр дурьдагдсан бүх тогтсон үзэл бодлыг илээр сөрж зогссон цорын ганц байгууллага болж тодорсон байдаг. 1985 онд уг корпорац компьютерийн санамжийн chip үйлдвэрлэлийн зах зээлд эзлэх хувиараа дээгүүрт бичигдэж байсан боловч менежерүүд нь тэдний хэрэглэж буй стратегийн хандлага хэрэглэгчид маш бага үнэ цэнэтэй хийгээд эцсийн үр дүнд ашиг орлогоо алдаж, алдагдалд орох болно гэдгийг ойлгоцгоосон байна. Наяад оны үед зах зээлд оролцогчдын мөрдөж байсан бүх дүрэм хоцрогдсон гэдгийг хүлээн зөвшөөрч, бизнесийн нийтлэг загварыг шинээр бий болгох цаг хэдийн тулж иржээ гэдэг дүгнэлтэнд тэд хүрсэн аж.

“Intel” зэрэг компаниуд нь биднийг улам эрч хүчтэйгээр сэтгэн бодохыг шаардаж байгаа бөгөөд ашигтай ажиллах гол үзүүлэлт нь зах зээлд эзлэх хувь биш гэдгийг тов тодорхой харуулж өгч байгаа юм.

Миний удирдлага үйлдвэрлэлийн хэмжээгдээшлүүлэхэд чиглэж байна уу, эсвэл үнэтзүйлсийн өсөлгөнд чиглэж байна уу?

“Хурдацтай өсч буй зах зээлд өөрсдийн байр суурийг олж авцгаа”. Зах зээлд эзлэх хувийг шүтэх урьдын эдийн засгийн тогтолцооны үед амжилтанд хүрэх гол баталгаа нь үйлдвэрлэлийн хэмжээг өсгөх явдал байлаа. Ямар ч тохиолдолд энэхүү үзүүлэлтийг өсгөх нь хамгийн чухал хэмээн бидний олонхыг сургаж байсан юм. Ингэснээр өндөр ашиг орлого олох нь гарцаагүй хэмээн үзэж байв. Энэ нь зах зээлд эзлэх хувь нь тун бага компаниуд хийгээд бизнесийн барагтайхан загвартай байгууллагууд төдийгүй муу менежменттэй бүтцүүдэд ч хамаарна хэмээн бидэнд сургаж байлаа. Гэвч эдийн засгийн шинэ давалгаа нь бизнесийн бүхий л салбаруудыг хамарч, тэдний бат бөх эсэхийг шалгаж эхэлсэн билээ. Нэгэн менежер урт удаан хугацааны туршид сонгодог хэмээн тооцогдож байсан урьдны хандлагын мөн чанарыг “Үйлдвэрлэлийн өсөлтөөр шийдэж болохгүй удирдлагын асуудлууд гэж байдаггүй. Бид барагтайхан удирдаж байсан ч бидний энэхүү сул талыг өсөн нэмэгдэж буй үйлдвэрлэлийн хэмжээ нөхөж байдаг” гэж тодорхойлжээ.

Гэвч энэ ойлголт нь ч баталгаатай байж чадаагүй. Үйлдвэрлэлийн өсөлт ба компаний өртөг (түүний хувьцааны үнэ) ч эдүгээ тогтсон нэг уялдаатай байж чадахгүй байгаа юм. Компьютер, ахуйн хэрэглээний цахилгаан бараа мэдээллийн болон программ хангамжийн үйлдвэрлэл зэрэг маш түргэн өсөн нэмэгдэж байгаа салбаруудад ч эцсийн дүндээ ямар ч ашиггүй ажиллаж байгаа маш олон компаниуд бий болсон байна. Харин эсрэгээр, маш бага өсөлттэй эсвэл бараг өсөхгүй байгаа үйлдвэрлэлтэй зарим салбарууд дэлхий дахинд хамгийн ашигтай бизнесийн бүтэц бүхий салбаруудаар тодроод байгаа юм. Жишээ нь, “Coca-Cola” компани маш бага өсөлттэй бизнесийн зэрэглэлд хамаардаг сэрүүн ундааны салбарт үйл ажиллагаагаа явуулан өөрийн өртгөө ихээхэн нэмэгдүүлж чадсан байна. Мөн уг үзэгдлийг бизнесийн үндсэн чиглэл нь өсөлт багатай үйлдвэрлэлийн зэрэглэлд хамаардаг “Ceneral Electric” (GE) болон цагны “Swatch” компаниудад ч ажиглаж болох юм.

Түүгээр зогсохгүй, урьд нь эдийн засгийн ертөнцөд ноёрхож байсан зах зээлд хувийн жингээрээ зонхилох болон үйл ажиллагааныхаа хүрээг өргөжүүлэх тухай суурь хоёр зарчим нь эдийн засгийн шинэ тогтолцооны үед бизнесийн хамгийн аюултай зарчмууд болж хувирсан байна. Эдгээр зарчмуудыг (өөртөө аюулгүйгээр) зохих ёсоор нь хэрэгжүүлэхийн тулд, та юун түрүүн эдүгээ эдийн засагт ашиггүй бүсүүд улам олноор бий болж буйг ойлгох

хэрэгтэй юм.

Ашиггүй ажиллагааны бүсүүд

Өнгөрсөн хугацаанд олон компани зөвхөн зах зээлд оролцож, идэвхтэй үйл ажиллагаа явуулж байсныхаа үр дүнд үнийн өсөлтийг бий болгож чадаж байв. Өрсөлдөөний талбарт оролцогч талууд харьцангуй цөөхөн, харин хэрэглэгчдийн хүч харьцангуй сул байжээ. Гэвч өнгөрсөн хорин жилд үйлдвэрлэлийн технологийн хөгжил, бизнесийн эрс шинэчлэлүүд, мэдээллийн технологийн огцом өөрчлөлтүүд, дэлхий дахины бизнесийн хүчтэй өрсөлдөөнүүд нь урьдны тогтолцоог танигдахгүй болтол өөрчилсөн билээ. Бизнесийн маш олон салбарт компаниуд хүчтэй өрсөлдөөнтэй тулгармагцаа урьд нь ихээхэн орлогоор хангаж байсан механизмаасаа эдүгээ татгалзан, эн түүрүүнд бүтээгдэхүүнийхээ үнийг бууруулах замаар зах зээлд эзлэх хувиа нэмэгдүүлэхийг эрмэлзэх болжээ.

Орчин үед хэрэглэгчид маш их мэдээлэл авч байгаагийнхаа үрээр өөрт ашигтай худалдааны хувилбарыг сонгон авч, хамгийн бага үнийг төлөх боломжтой болж байгаа юм. Энэхүү үйл явц нь зах зээлд оролцогч бүх талуудыг үнээ тэгшитгэхэд эрхгүй хүргэж байгаа бөгөөд ийм алхам хийгээгүй тохиолдолд хэрэглэгчид нь хамгийн хямд үнэ санал болгосон компаниуд руу хошуурах нь ойлгомжтой билээ. Үүний үрээр ашиггүй бүсүүд улам ихээр бий болж байгаа юм. Урьд нь эдийн засгийн ертөнцөд “салбар болгон мөнгө олдог боловч, зах зээлд эзлэх хувийн үзүүлэлтээрээ тэргүүлэгчид уг мөнгөний ихэнхийг олдог” гэсэн дүрэм үйлчилж байв. Энэхүү дүрмээс (ХАА-н болон төмөр замын зорчигч тээвэрлэлт зэрэг) зарим нэг салбарууд гажиж байсан боловч, ерөнхий дүр зурагт онцын нөлөөгүй байсан юм.

Гэвч өнгөрсөн арван жилд уг дүрэм үйлчлэхээ болив. Эдүгээ ашиггүй бүсүүд хаа сайгүй бий болж, эрчимтэйгээр өргөжиж байгаа юм. Орчин үеийн эдийн засгийн ерөнхий дүр зураг ашиггүй бүсүүдээр дүүрсээр байна. Ашиггүй бүсүүд нь хэлбэрийн хувьд маш олон янз байгаа юм. Жишээ нь, өртөг бүтээх гинжин хэлхээний нэг хэсэг байж болно (тухайлбал, тооцоолох үйлчилгээн дэх дистрибьючлэл); мөн хэрэглэгчийн сегмент (эрүүл мэндийн салбар дахь анагаахын “Medicaid” профамм, эсвэл сэрүүн ундааны борлуулалтын ерөнхий систем дэх хүнсний дэлгүүрүүдийн сегмент г.м.) байх жишээтэй. Эсвэл бүхэл бүтэн салбар байж болно (жишээ нь, байгаль орчны хамгаалал); мөн зарим нэгэн захиалагчийг хамаарч болно (жишээ нь “Wat-Mart” болон бусад том, хүчирхэг хэрэглэгчид); нөгөөтэйгүүр бизнесийн бүхэл бүтэн загварыг ч хамарч болно (жишээ нь зорчигчид бага хотуудаас жижиг онгоцоор томоохон төвд зорчин ирж төвлөрөөд, дараа нь тогтмол болон чартер нислэгээр зорчдог хосолмол агаарын тээвэрлэлт; эсвэл ган үйлдвэрлэл г.м.).

Бизнесийн ертөнц дэх ашиггүй бүсүүд нь нэг ёсны хар нүхнүүд юм. Физикийн хар нүхний хувьд гэрэл хэрвээ түүн рүү тусвал, тэндээс хэзээ ч эргэж гардаггүй бол эдийн засгийн хар нүхний хувьд хөрөнгө оруулалт хийгддэг боловч ямар ч ашиг орлого түүнээс горьдолтгүй.

Хэдийгээр маш гайхалтай боловч, эдийн засагт ашиггүй бүсүүд бий болох үндсэн шалтгаан нь эдүгээ зах зээлд хувиа өсгөх эрмэлзэл байж болох талтай.

Арван өрсөлдөгчтэй нэгэн бизнесийн салбар байна хэмээн төсөөлье. Онолын хувьд тэдний зах зээлд эзлэх нийт хувь нь 100% байх учиртай. Тэгвэл тэдгээрийн стратегийн төлөвлөгөөг

судлаад үзвэл, та төлөвлөгөө болгон нь зах зээлд эзлэх хувийн жингээ бага бус, харин нилээдгүй хэмжээгээр нэмэгдүүлэхээр төлөвлөсөн байхыг олж харна.

Зах зээлд ойрын 5-н жилд эзлэхээр төлөвлөсөн хувиудын нийлбэр нь 150-170% болохыг та олж харна. Энэ мэдээжээр, бүтэшгүй зүйл. Тэгээд ч энэ нь ямар ч логик учир утгагүй юм. Гэвч та энэхүү мөрүүдийг уншиж байхдаа л уг хандлага таны салбарт, эсвэл бүр танай компанид, таны эргэн тойронд бодитойгоор байсаар байгааг анзаарна.

Зах зээлд эзлэх хувиа нэмэгдүүлэх гэсэн чин эрмэлзлэл, нөгөө талаас хэрэглэгчдийн хүчин чадал өсөн нэмэгдсээр байгаа нь бизнесийн олон сегментүүд болон үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүнүүдийн олон төрөл нь одоо ч ямар ч ашиггүй байдалд хүргэж байгаа юм. Түүгээр ч зогсохгүй, энэ нь зарим тохиолдолд бизнесийн бүхэл бүтэн салбаруудыг хамарч байна. Ашиггүй бүсүүд эдүгээ улам олширсоор байгааг тогтооход төвөггүй. Гэвч ийм нөхцөлд ч олон компани зах зээлд эзлэх хувиа нэмэгдүүлж, үйлдвэрлэлийнхээ хэмжээг өсгөхийг эрмэлзсээр байна. Өөрөөр хэлбэл хэмжээгээрээ багасч буй бялуунаас аль болох том зүсмийг авахаар эрмэлзэж буй хэрэг.

Үйлдвэрийн тоног төхөөрөмж үйлдвэрлэдэг нэгэн компаний ахлах менежер эдүгээг хүртэл амь бөхтэйгээр оршсоор байгаа зах зээлд зонхилох хувийг эзлэх эрмэлзлэлийн алсын хараагүй бодлогыг “Бид бүхэн цаг үргэлж л зах зээлд эзлэх хувь, үйлдвэрлэсэн болон худалдаалагдсан бүтээгдэхүүний тооцоотой зууралдсаар байдаг. Бидний өрсөлдөгчдийн худалдсан бүтээгдэхүүний тооцоотой харьцуулсан үзүүлэлт, энэ улиралд худалдаалагдсан бүтээгдэхүүний тооцоог өнгөрсөн оны мөн үеийнхтэй харьцуулсан үзүүлэлт гэх мэт. Бид зах зээлд эзлэх хувийн жингийн өөрчлөлтийн хувь бүхэнд маш ихээр анхаарч байдаг. Энэхүү хандлага нь зөвхөн манай менежерүүдийн багт ч бус өрсөлдөгч компанийнханд ч адилхан байгаа юм. Чухам энэ тухай л хэвлэлүүд бичиж, зах зээлд эзэлж буй хувийн тухай хүснэгтүүд тогтмол гардаг уг хэвлэлүүдийг Үндэсний сагсан бөмбөгийн лигийн тоглолтуудын талаар хөгжөөн дэмжигчид нь хичнээн анхааралтайгаар уншдагийн адилаар, бид ч мөн тийнхүү судалдаг” хэмээн тун оновчтойгоор илэрхийлсэн байдаг.

Гэвч зах зээлд эзлэх хувиа нэмэгдүүлэх гэсэн чин эрмэлзлэл нь бизнесийн загварт шинэчлэл хийх замаар боломжтой болдог боловч, зах зээлд эзлэх хувийн үзүүлэлтээрээ тэргүүлэгчид нь бусад оролцогчидтойгоо харьцуулбал ашиггүй бүсэд хамаарах магадлал илүүтэй байгааг одоогийн нөхцөл байдал илүү тодоор харуулж байгаа юм. Өөрөөр хэлбэл, бизнесийн буруу загвар бүхий зах зээлд эзэлж байгаа хувийн өндөр үзүүлэлт нь бизнест ололт амжилт гаргах гол түлхүүр биш, харин өсөн дэвжихэд нь хориг болох саад тотгор болж байна.

Буруу загвараар бизнесийн хүрээгээ өргөжүүлэх нь түүний үнэ цэнийг маш түргэн унагадаг

Зах зээл дэх хувийн өсөлт болон үйл ажиллагааны хүрээ өргөжих нь ашиггүй бүсүүдийг бий болгох талтайг ойлгоход хялбар боловч, цэцэглэн хөгжиж буй салбарт энэхүү өсөлт нь юугаараа аюултайг ойлгоход харин төвөгтэй юм. Мэдээжээр, өсөлт чухал боловч, уг өсөлт хэрхэн бий болж байгаа нь илүүтэй чухал билээ.

Өсөлтийн хувьд гурван сөрөг тал байна. Нэгдүгээрт: бизнесийн муу загвартай байх

тохиолдолд өндөр өсөлт нь уг бизнесийн өртгийг маш түргэн унагадаг. Эдүгээ бид өндөр технологи бүхий бизнесийн түргэн өсч буй салбаруудын үйл явцаас үүнийг мэдэрч болно. Тиймээс өсөлт нь хүсүүштэй боловч, басхүү маш эрсдэлтэй зүйл. Бизнесийн загвар буруу байх тусам эрсдэл ихэсдэг талтай. Хоёрдугаарт: өндөр эрсдлээс гадна өндөр өсөлтийг хянах нь маш хүндрэлтэй байдаг. Мөн түүндээ төөрөгдөж сэтгэл ханах нь бодит байдлыг зөвөөр хүлээн авах явдлыг хязгаарлаж, өсөлтийн хурдац хичнээн их байх тусам менежерүүдийн ажил үүрэг улам хэцүү болдгийг ойлгоход саад болдог ажээ.

Аэро-сансрын үйлдвэрлэлийн нэгэн удирдагч үүнийг “Үйлдвэрлэлийг цомхотгож байгаа нөхцөлд менежментийг хэрэгжүүлэх нь хэцүү боловч улам бүр нэмэгдэж буй бизнесийн өсөлтийг зөв зохистойгоор удирдан чиглүүлэх нь бүр ч төвөгтэй. Тухайн тохиолдолд илүүдэл хүчин чадлыг хуримтлуулах, дэд бүтцүүдийг нэмэгдүүлэн, нэмэгдэл зардлыг өсгөх, тогтмол зардлыг ихэсгэх зэрэг хандлагууд байнга илэрдэг. Гэвч, эцсийн эцэст, өсөлт буурах үед та хураасан маш их нөөцийнхөө хамт ашиггүй бүсэд байгаагаа мэдэж, бичиг цаасны нүсэр их ажилтай гарцаагүй тулгарах болно. Энэ нь хувь нийлүүлэгчдэд очих ашгийн ихэнх хэсгийг алдахад ногоон гэрлээр хүргэх бөгөөд бизнест иймэрхүү зүйл байнга тохиолдож байдаг” хэмээн тайлбарласан нь буй.

Гуравдугаарт: бизнесийн өсөлттэй холбоотой өөр нэгэн сөрөг үзэгдэл гэвэл тухайн бизнес загварыг хэрэглэгчдэд муу тохирч байгаа болон огт тохирохгүй байгаагаас үл хамааран зохицуулах гэж оролдох явдал юм.

Бий болсон таагүй нөхцөл, элдэв зөрчлүүдийг даван туулахын тулд аливаа компани үнээ бууруулах буюу үйл ажиллагааны үр ашиг багатай бүсүүд рүү хүрээгээ тэлэх шаардлагатай болдог. Үүний дүнд ашиг багасна. Тэгснээр эцсийн эцэст ашиггүй бүсүүд рүү шилжин орохоос аргагүй болно.

Үүнээс үзэхэд бизнест ашиггүй бүсүүд бий болоход нөлөөлдөг хүчин зүйлүүд тогтмол үйлчилж байдаг байна. Өмнө нь ашиг өгдөг байсан үйл ажиллагааны төрлүүд одоо ашиггүй болж, харин хэрэглэгчдэд илүү амин чухал төрлүүдэд үнэ цэнэ нь шилжиж байна. Өөрөөр хэлбэл урьд нь ашигтай байсан бүсүүд эдүгээ ашиггүй болох нь улам өсөх хандлагатай байгаа юм.

Бизнес дэх бүтээлч бие хүмүүс

Өнгөрсөн арван жилд бизнесийн хүрээнд олж хуримтлуулсан мэдээлэлдээ тулгуурлан, эсвэл тоглоомын дүрэм үндсээрээ өөрчлөгдсөн гэдгийг зөн билгээрээ мэдэж, мэдэрсэн хэсэг лидерүүд бий болсон байна. Тэдний ажиллаж байсан салбаруудын хэтийн төлөв болон зах зээлд эзлэх хувьдаа гол анхаарлаа хандуулж байсан өмнөх үеийн зах зээлд манлайлагчдын улам бүр буурч буй үзүүлэлтүүдтэй харьцуулахад зах зээлийн үнийн өсөлттэй холбоотой үйл явцуудын талаарх тэдний ойлголт үнэхээр гайхалтай юм.

Тийм бүтээлч хүмүүс бидний олонхоос өөрөөр сэтгэж, үйл явдлын мөн чанарыг өөрөөр ухаарч, үйл ажиллагаагаа ч мөн өөрөөр өрнүүлдэг байна. Өөрсдийн задлан шинжилгээгээ тэд хэрэглэгчээс эхэлж, түүнээсээ шилжиж, үйлдвэрлэлтэй холбодог ажээ. Тэд ашиг орлоготой холбоотой асуултаас эхэлж (“Ашиг олох боломж хаана байна вэ?”), цаашлаад өөрийн

бизнесийн суурь ойлголтуудад хүрдэг байна. Тэд ашгийн бүсүүд шилжин байрлаж байгаа чиглэлүүдийг цаг ямагт хянан ажиглаж, “Ашгийн бүс өнөөдөр хаана байна?”, “Маргааш ашгийн бүс хаана байх вэ?” гэсэн асуултуудыг тогтмол тавьдаг ажээ.

Өрсөлдөгчөөсөө олон жилээр түрүүлсэн эдгээр бүтээлч хүмүүс бүтээгдэхүүн ба зах зээлд эзлэх хувийг шүтсэн өмнөх үеэсээ хэрэглэгчид болон ашиг орлогод хандсан шинэ системд шилжих зайлшгүй шаардлага байгааг цаг үеийг нь олж ойлгож ухаарсан байна. Гэвч зөвхөн тэд төдийгүй хөрөнгө оруулагчид ч мөн адил бизнест нөхцөл байдал түргэн өөрчлөгдөж байгааг олж харсан хэрэг. Үүний үр дүнд хуучин тогтолцоо нуран унаж, хөрөнгө оруулалтын дахин хуваарилалт явагдаж, шинэ хандлагыг сонгосон компаниудад уг хөрөнгөний ихэнх хэсэг нь эдүгээ оногдох болсон байна. Зах зээлд эзлэх хувьдаа гол анхаарлаа хандуулсаар буй компаниуд өнгөрсөн үед ашгийн бүс байсан тэр л байрандаа байхыг эрмэлзсээр байгаа юм. Хэрэглэгчиддээ зохицож, ашгийн шинэ бүсүүдэд цаг тухайд нь шилжиж байхын тулд санаачлагатай компаниуд бизнесийнхээ загварыг таван жил тутамд өөрчилж байгаа ажээ. Чингэснээрээ энэхүү хугацаанд тухайн үедээ ашгийн бүсүүдэд зонхилж байсан компаниудаас олон зуун тэрбум доллар ирээдүйнхээ ашгийн бүсийг бий болгож, түүнийг эрэлхийлж байгаа компаниудад шилжсэн байна.

Зах зээлийн хувь мандтугай!

Дээр өгүүлсэн бүхний дараагаар жаахан егөөтэй сонсогдож болох ч олон шинэчлэгч компаниуд үйл ажиллагааныхаа үр дүнд зах зээлд эзлэх хувиа ихээхэн нэмэгдүүлж чаджээ. Гэвч түүнд хандах хандлага нь урьдны хандлагаас эрс тэс ялгарч байгаа юм.

Уламжлалт хандлага нь:

1. Зах зээлд эзлэх хувийг нэмэгдүүлэх;
2. Ашиг орлого нь зах зээлд эзлэх өндөр хувьтай байсны үр дүн байсан бол шинэчлэгчдийн логик нь үүнээс өөр.

Тухайлбал:

1. Хэрэглэгчид юу чухал болохыг тодорхойлох;
2. Хаана ашиг олж болохыг тогтоох;
3. Олж тогтоосон чиглэлдээ, зах зээлд эзлэх хувиа хэрхэн нэмэгдүүлэхийг тодорхойлох.

Дээрх дараалал дахь ялгаа нь сэтгэхүйн янз бүрийн төрлүүдийг тусган харуулж байгаа юм. Уламжлалт хандлагын тухайд зах зээлд эзлэх хувьдаа гол анхаарлаа хандуулсан бол шинэчлэгчид нь хэрэглэгчид болон ашиг орлогодоо хандах хандлагадаа онцлон анхаарсан байна.

Шинэчлэгчид өртгийн тогтвортой өсөлтийг хэрхэн хангасныг судлах нь сэтгэхүйн өөр арга барил бүрэлдэн бий болоход тус болох талтай. Тэдгээр хандлагуудыг судалснаар та өөрийн

бизнесийн салбарт ашгийн бүсүүдийг бий болгоход хэрэглэж болох стратегийн болон тактикийн үйл ажиллагааны өргөн нөөц боломжуудтай болж болох юм. Өөрөөр хэлбэл, шинэчлэгчдийн туршлага нь дараах зүйлүүдийг ойлгоход танд тус дөхөм болно.

- Ашиг орлогоо тогтвортой нэмэгдүүлж буй корпорацуудын эгнээнд эргэн орохын тулд орлого нь буурч байгаа үйлдвэрлэгч-компаниуд GE(General Electric)-гээс хэрэгжүүлж байгаа загварын өөрчлөлтийн туршлагаас өөрийн бизнесийн төслийг зохиох ямар үйлдлүүдийг бүтээлчээр хуулбарлаж болох вэ?
- Николас Хайек (Nikolas Hayek) урьд нь байнга ашиггүй хэмээн тооцогдож байсан бүсэд “Swatch” компаний ашгийг 20 хувиар нэмэгдүүлэхдээ бизнес төслийн ямар зарчмуудыг ашигласан бэ?
- Бизнесийн төсөлдөө оруулсан ямар гурван өөрчлөлт нь хэдхэн жилийн дотор “Coca Cola” компаний үнийг 10 тэрбум доллараас 150 тэрбум долларт хүргэж чадсан бэ?
- Бизнесийн хоёр загварын аль нь арав хүрэхгүй жилийн хугацаанд “Disney” корпорацын ашгийн түвшинг 100 сая доллараас 3 тэрбум долларт хүргэх боломж олгов?
- “Intel” ямар арга замаар бизнесийн загвараа тогтмол өөрчилж зах зээлийн өөрийн үнэ ханшаа сүүлийн 20 жилд 3 тэрбум доллараас 100 тэрбум долларт хүргэж чадав?

Энэхүү номын хоёрдугаар хэсэгт та эдгээр асуултуудын хариултыг, мөн бүтээлч сэтгэхүйтэй бизнесменүүд хэрэглэгчид болон ашиг орлогод хандсан үйл ажиллагаагаа хэрхэн системтэйгээр зохион байгуулж, хувьцаа эзэмшигчдийнхээ ашгийг хэрхэн өсгөж байгааг харуулсан мэдээллийг та авах болно.

Жишээ бүрт шинэчлэгч болгоны емнө тулгарч байсан стратегийн хийгээд зохион байгуулалтын асуудлууд болон таагүй нөхцөл байдал үүсэхэд хийж байсан хариу үйлдлүүдэд гол анхаарлаа хандуулсан байгаа. Бусад салбарын бүтээлч сэтгэхүйтэй хүмүүсийн нэгэн адилаар бизнесийн шинэчлэгчид нь бусдын олж харж чадаагүй тийм үзэгдлүүдийг мэдрэх чадвартай байдаг. Тэдгээрийн амжилтыг судалснаар, та ч мөн олон зүйлд суралцах болно.

Бизнесийн төсөл зохиох явц дахь шинэчлэлүүд

Дээр дурьдагдсан асуулт бүхэн аливаа нэгэн том компани өөрийн бизнес загварт томоохон өөрчлөлт хийсэнтэй буюу шинэ нөхцөл байдалд бизнесээ хэрхэн явуулж байгаатай холбоотой. Өөрөөр хэлбэл, уг компаний бизнесийн шинэ төсөл хэрхэн хэрэгжсэн тухай юм. Бид бүхэн бизнесийн төсөл зохиохын мөн чанарыг мэдэрдэг боловч, энэхүү үйл явцын стратегийн үндсэн аспектиудыг ил тодоор илэрхийлэх нь ихээхэн ач холбогдолтой.

Компаний бизнесийн төсөл зохиох үйл явц нь стратегийн дөрвөн бүрдэлтэй байдаг. Үүнд (1) хэрэглэгчдээ сонгох; (2) Үйл ажиллагаагаа урамшуулах явдлыг хангах; (3) стратегийн хяналт; (4) үйл ажиллагааны хүрээгээ сонгох, эдгээр юм. Хэрвээ та амжилтанд хүрэхийг хүсч байгаа бол бизнесийн төсөл нь түүний үндсэн бүрдлүүд нь хэрэглэгчдийн суурь эрх ашигтай нийцсэн байхаар зохиогдсон байх учиртай. Бизнес нь ашигт ажиллагаагаа хангахад

чиглэгдсэн байх ёстойгоос гадна түүний үндсэн бүрдлүүд салбар чиглэлүүд нь бие биенээ сайтар нөхөж чадах нэгдмэл нэгэн бүтэц мэт бизнесийн загвар болж, өөр хоорондоо зохицож байгаа эсэх нь шалгагдсан байх шаардлагатай.

Бизнесийн төсөл хийхдээ хэрэглэгчдээ сонгоно гэдэг нь тухайн компани өөрийн бүтээгдэхүүнийг хэрэглэгч хэсгийг хэрхэн сонгон бүрдүүлж байж вэ гэсэн үг. Аливаа бизнес бүтээгдэхүүн нь хэнд илүү сайн зохицож байгаа хийгээд хэнд илүү сайн үйлчилж байгаагаас хамааран хэрэглэгчдээ сонгодог. Хэрэвзээ буй болгож байгаа үнэт зүйлс нь өөр нэг хэсэг хэрэглэгчдэд (эсвэл нэгж хэрэглэгчид) буюу хэрэглэгчийн бусад сегментэд илүүтэй зохицож байвал тухайн бизнес өөр хэрэглэгчдийн үйлчилгээнд шилжиж болно. Бизнес ийм шилжилт байнга шахуу болдог боловч хэрэглэгчдээ өөрчлөх асуудал нь уг компанийг өөрийн бүхий л үйл ажиллагаандаа шүүмжлэлтэйгээр хандахад хүргэдэг учраас хамгийн хүнд шийдвэрүүдийн нэг байдаг. Тиймээс асуудалд нөгөө талаас нь хандаж “Би хэрэглэгчээрээ хэнийг байлгахгүй байх нь дээр вэ?” гэж өөрөөсөө асуух хэрэгтэй. Энэ асуулт нь эдүгээ тогтмол тавигддаг “Би хэрэглэгчээрээ хэнийг сонгох вэ?” гэдэг асуулттай адил чухал ач холбогдолтой юм.

Ашиг орлогын асуудлуудтай уялдаа бүхий бизнес төслийн параметр нь хэрэглэгчиддээ зориулан бий болгож буй үнэт зүйлсийнхээ хариуд ашиг яаж хүртэхэв гэдгийг хэлж өгдөг. Компани нь бүтээгдэхүүн болон үйлчилгээгээ хэрэглэгчдэд худалдах замаар үнэт зүйлсийнхээ хөлс харамжийг хүртдэг нь тогтсон жаяг билээ. Бүтээгдхүүнд хандсан сэтгэхүй нь хөлс хүчээ авах уг уламжлалт арга хэлбэрүүдээр хязгаарлагддаг.

Өдгөө харин шинэчлэгч компаниуд туслах чанарын бараа таваар, үйлчилгээнээс гадна санхүүжилт хийх, шийдэл санал болгох, үнэт зүйлс бүтээх доод сүлжээнүүдийн үйл ажиллагаанд (өөрийн байр сууриндаа зохируулан) оролцох, үнэт зүйлсийг хуваарилах г.м. өргөн хүрээтэй, олон янзын механизмууд руу хошуурах болжээ. Өөрөөр хэлбэл, эдгээр компаниуд шинэ арга хэлбэрээр хүргэж байгаа үнэт зүйлсийнхээ төлөө хөлс харамж авах болсон байна.

Бизнесийн төсөл хийхдээ харгалзан үзэх стратегийн хяналт нь өөрийн ашиг орлогыг хамгаалах компаний чадвартай холбоотой. “Хэрэглэгч яагаад чухамхүү надаас худалдан авах вэ? Хэрэглэгч яагаад чухамхүү надаас худалдан авах ёстой вэ? зэрэг асуултуудад энд зайлшгүй хариулах шаардлагатай болдог. Стратегийн хяналтын наад зах нь арван янзын арга хэлбэр байна (3-р бүлгийг хар). Бизнесийн төслийг амжилттай хэрэгжүүлэхэд стратегийн хяналт маш чухал.

Бизнесийн төсөл хийхдээ үйл ажиллагааны хүрээгээ сонгох нь компаний бүхий л үйл ажиллагаанд, түүнчлэн хэрэглэгчдэд үйлчилгээ, бүтээгдхүүнээ санал болгоход чиглэдэг. Компаниуд үйл ажиллагааныхаа хүрээг тогтмол өргөжүүлж, эсвэл багасгаж байдгийг амьдрал харуулдаг билээ. Тухайн тохиолдолд бизнесийн төсөл зохиогчдод тавигдах гол зангилаа асуулт нь: “Стратегийн хяналтыг ханган, өндөр ашиг хүртэж, хэрэглэгчид хавдсан хэвээр байхын тулд би бизнесийн хүрээндээ ямар өөрчлөлтүүдийг хийх ёстой вэ?” гэсэн асуулт юм.

1.1-р хавсралтанд компаний бизнес төсөл хийх стратегийн дөрвөн параметрийг үзүүлжээ.

Энэхүү параметр болгон нь бусадтайгаа нягт холбоотой байдаг. Жишээ нь, хэрэглэгчдээ сонгох сонголт маань ямар хэрэглэгчид надад ашиг олох боломж олгох билээ гэдгээс зарим талаар хамааралтай. Харин би ашиг хэрхэн олж болох вэ гэдэг нь бизнес дэх миний үйл ажиллагааны хүрээнээс тодорхой хэмжээгээр шалтгаална. Бүтээгдэхүүний дифференциал ба стратегийн хяналтыг хангах шийдвэрүүд нь миний хэрэглэгчид ямар хүмүүс хийгээд үйл ажиллагааны маань хүрээ ямар байхаас шалтгаалдаг. Харин бизнесийн масштабын талаарх шийдвэр нь хэрэглэгчдээ сонгох болон ашиг хэрхэн бүрэлдэн бий болох, стратегийн хяналт хэрхэн тавигдах зэрэг шийдвэрүүдтэй уялдан гарах ёстой.

Хэрвээ эдгээр параметрууд нь хэрэглэгчдийн ашиг сонирхолд нийцэж, дотроо бие биетэйгээ харилцан зохицож байвал төсөл зохиолтын үр дүн хангалттай болж, бизнесийн маш сайн загвар болжээ гэсэн үг юм. Бизнес дэх бүтээлч сэтгэхүйтэй хүмүүс бизнес загварын төслийг зохиоходоо шинэчлэгчдийн байр сууринаас хандсаны ачаар гайхамшигтай үр дүнд хүрсэн байх нь олонтаа.

1.1– хавсралт. Бизнесийн төсөл боловсруулах параметрууд

Параметр	Гол асуудал	Зангилаа асуултууд
1. Хэрэглэгчдээ сонгосон байдал	Ямар хэрэглэгчдэд би үйлчлэхийг хүсч байгаа билээ?	Ямар хэрэглэгчдэд жинхэнэ үнэт зүйлсийг би баталгаатай бий болгож өгч чадах вэ? Ямар хэрэглэгчид надад ашиг олох боломж олгох вэ?
2. Ашиг олох хэлбэр	Би ямар хэлбэрээр ашиг олж болох вэ?	Би ашгаа мар хэлбэрээр олж болох вэ? Ашгийн хэлбэрээр үү, эсвэл хэрэглэгчдэд бий болгож өгсөн үнэт зүйлсийнхээ хэсэг маягаар уу? Би ямар сайн ашгийн загвартай билээ?
3. Бүтээгдэхүүнээ ялгаруулах арга стратегийн хяналт	Би ашгийнхаа урсгалын хэрхэн хамгаалвал зохистой вэ?	Миний сонгж авсан хэрэглэгчид яагаад надаас бүтээгдэхүүн худалдан авдаг вэ? Миний санал болгосон үнэт зүйлсийг ямар зүйл өрсөлдөгчдийн маань үнэт зүйлстэй харьцуулахад өвөрмөц, ялгарсан бүтээгдэхүүн болгож байна вэ? Стратегийн хяналтын ямар цэгүүд хэрэглэгчдийн, эсвэл өрсөлдөгчдийн хүчин чадлыг амжилттай сөрөх боломжийг манай компанид олгох вэ?
4. Үйл ажиллагааны хүрээ	Ямар төрлийн үйл ажиллагаануудыг би явуулах ёстой вэ?	Ямар бүтээгдэхүүн үйлчилгээ, эсвэл нийдлийг би худалдахыг хүсч байгаа билээ? Үйл ажиллагааны ямар төрлүүд, эсвэл ажилбаруудыг би өөрийн компани дээр хэрэгжүүлэхийг хүсч байна вэ? Үйл ажиллагааны ямар төрлүүд эсвэл ажилбаруудыг би бизнесийн хамтрагчдадаа даалгахыг хүсч байна вэ?

Бизнесийн агуу загварууд нь шинэ бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх агуу төслүүдтэй төстэй. Хэрэглэгчдийн анхаарлыг татсан бүтээгдэхүүн бий болоход гаргасан гарамгай амжилтууд нь инженерийн асар их өргөн мэдлэг боловсрол хийгээд бүтээлчээр сэтгэн бодох үйл ажиллагаа хоёрын хавсарсан үр дүн байдаг. Үүний нэгэн адилаар бизнесийн гайхамшигтай төслүүд нь хэрэглэгчид болон ашиг буй болгох механизмын талаарх өргөн мэдлэгийн зохирол (“Бодит

баримтанд та зөн совингоороо хандаж болохгүй”) хийгээд хийсвэрлэн бодох стратеги дээр тулгуурлан гарч ирдэг. Шинэчлэгчдийн маш ховор нандин чанар нь бүтээн бий болгох стратегийн асар их эрч хүч байдаг. Тэд цаг үргэлж шинийг хайн эрэлхийлж, шинэ шинэ хандлагуудыг туршин үзэж, уламжлалт алдаануудад шүүмжлэлтэйгээр хандаж байдгаас гадна өөрийн сонголтоо ихэвчлэн зөн билэгтээ тулгуурлан хийдэг.

Компанийг урт удаан хугацааны туршид оршин тогтнох нөхцлөөр хангахын тулд түүний загвар нь цагийн эрхээр өөрчлөгдөн хувирч байдаг хэрэглэгчдийн эрх ашиг, хэрэгцээнд нийцэх ёстойгоос гадна, тухайн салбар дахь хэрэглэгчдийн үнэт зүйлс цаг үргэлж нэгэн хэвийн байдаггүй ч тооцох ёстой билээ. Технологийн хувьд цагийн аясаар хуучирдаг бүтээгдэхүүнүүдийн нэгэн адилаар бизнесийн загварууд ч тодорхой цаг хугацааны дараагаар эдийн засгийн хувьд хэрэгцээнээс гарсан байдаг. Бизнесийн орчны өрсөлдөөнт тогтолцооноос хамааран цаг хугацааны туршид ихэнх загварууд нь (төсөл зохиох явцад үндэс болгосон ашгийн бүс нь шилжсэн байдаг учраас) дахин ашиг олох боломжгүй болсон байдаг. Тийм учраас хэрвээ компани нь өөрсдийн хувь нийлүүлэгчдэд тогтмол ашиг хүртээж, ашгийн бүсэд удаан хугацаагаар оршин тогтнохыг хүсвэл бизнесийн загварын төслийг шинэчлэх ажилд таван жил тутам, эсвэл түүнээс ч богино хугацаанд хөрөнгө хаяж байх нь зүйтэй юм.

Залуурыг дахин нэг эргүүлэх нь

Бүтээлч хүмүүс тоглоом хэзээ ч дуусдаггүй гэдгийг мэдэж байдаг билээ. Компани бүрийн хувьд нөхцөл байдал цаг үргэлж өөрчлөгдөж, ашгийн бүс нь өөр газарт шилжиж байдаг ажээ. Жишээ нь, “Intel” компани эдүгээ К6 chip-ний зах зээл дээр “Advanced Micro Devices” (AMD) компанитай өрсөлдөж байна. “Coca-Cola” компани өөрийн өрсөлдөгч “Pepsi” компаний зах зээлд шинээр санал болгож буй сэрүүн ундааны шинэ төрөлд хариу барих хэрэгтэй болоод байгаа, “Microsoft” компани Интернетэд ноёлох шаардлагатай байгаа, “Disney” компани “Time Warner” компаний үйл ажиллагаанд хариу үйлдэл хийхээс аргагүй болсон гэх мэтээр тоглоом үргэлжилж байна.

Ийм ижил төстэй асуудлуудтай бусад шинэчлэгч-компаниуд ч тулгарч байгаа билээ. Тэгээд ч хэрвээ бизнесийн загвар нь урьдын хэвээр байх аваас тэдний ашгийн бүсүүд хумигдаж эхлэх нь гарцаагүй юм. Үүнээс илүү анхаарууштай зүйл гэвэл хэрэглэгчдийн аль нэг хэсгийг өчигдөр гайхшруулж байсан аливаа нэг бүтээгдэхүүн цагийн аясаар өдөр тутмын хэрэглээ болж хувирдаг учраас хэрэглэгчид ч өөрчлөгдөж эхэлдэг байна.

“Hewlett-Packard” компаний удирдагч Лью Плэтт (Lew Platt) тогтмол хөрөнгө оруулалт хийх зайлшгүй шаардлагын талаар “Бизнес хамгийн их бэрхшээл учруулдаг асуудал бол урьд нь ашигтай байсан бизнес загвартайгаа, түүнээс аль хэдийн татгалзах ёстой болсон жилийн дараа ч... зууралдсаар байдаг явдал юм” хэмээн өгүүлсэн байдаг.

Та Эндрю Гроув (Andrew Grove)-ын гаргаж ирсэн (“Зөвхөн солиотууд л шаталтгүй үлддэг” гэх агуулгаар) “солиорол”-ыг дэмжигч нь байна уу, өмнө нь хүчин төгөлдөр үйлчилж байсан амжилтын томъёог улайран хамгаалагч нь байна уу ялгал үгүй хэрэглэгчид өөрчлөгдвөл ашгийн бүс өөрчлөгдөх нь гарцаагүй юм. Тэдэнтэй хамт өөрчлөгдөхийн тулд, та бизнесийнхээ төслийг дахин зохиох үйл ажиллагаанд хөрөнгө оруулалт хийх хэрэгтэй.

Бүтээлч хүмүүсийн хувьд ийм хандлага нь ямар нэгэн шинэ зүйл байдаггүй. Тэдний ихэнх нь өөрийн бизнес загварын шилтгээнийг 5-7 жил тутамд шинээр бүтээж байдаг ажээ. Түүнээс гадна өнгөрсөн үе дэх уг хандлагын амжилт нь дараагийн төсөл ирээдүйд сайн ажиллах болно гэсэн баталгааг өгдөггүй. Төсөл бүхэн хэрэглэгчдийн эрх ашиг болон эдийн засаг дахь тухайн нөхцөл байдалд сайтар зохицож байх ёстой байдаг. Тийм учраас төсөл боловсруулахад хийх хөрөнгө оруулалт бүр нь анхаарлаа маш ихээр төвлөрүүлж, нөхцөл байдлыг бүхий л талаар сайтар ойлгосон байхыг шаарддаг. Хоёрдугаар хэсэгт энэхүү үйл явцыг илүү системтэйгээр та бүхэнд ойлгуулах зорилгоор тодорхой жишээнүүдийг дурьдсан болно.

Ашигт ажиллагааны кодыг тайлах нь

“Coca-Cola” компаний удирдагч Роберто Гауцето (Roberto Goizueta) “аливаа асуудлыг шийдэхдээ хөлсөө гартал бодох хэрэгтэй” хэмээн хэлэх дуртай ажээ. Ийм этгээд байдлаар таны бодох асуудал бол ердөө л ашигт ажиллагаа юм. Өнөөдөр хаана ашиг олж болох вэ? Чухам ямар аргаар энэ ашгийг олох вэ? Маргааш ашигт ажиллагаа хаана байх вэ? Хэрвээ компани нь эдгээр асуултуудад зөв хариулж чадахгүй бол түүний хүчин чармайлтын ихэнх хэсэг нь ямар ч үр дүнгүй өнгөрнө гэсэн үг.

Хэн хаана ашигтай ажиллаж байна вэ? Өнгөрсөн хугацаанд энэ асуултын хариулт нь “Зах зээлд хамгийн их хувийг эзэмшиж байгаа оролцогчид” гэж байсан бол, өнөөдөр “өндөр ашиг олоход болон хэрэглэгчдэд зохицсон төслөөр зохиогдсон бизнесийн шилдэг загвартай оролцогчид” гэсэн хариулт болжээ.

Ашигт ажиллагааг задлан шинжлэх нь нилээд төвөгтэй байгаа нь хэд хэдэн учир шалтгаантай. Нэгдүгээрт: өндөр ашиг олж болох ашгийн бүс нь нэг газарт байдаггүй бөгөөд цаг үргэлж шилжиж, хөдөлж байдаг. Хэрэглэгчид ч мөн өөрчлөгдөж байдаг учраас бизнесийн загвар боловсруулахдаа үүнийг тооцох ёстой юм (II бүлгийг үз). Хоёрдугаарт: хэрэгжүүлсэн тохиолдолд өндөр ашиг олох боломж бүхий наад зах нь хорин хоёр арга байдаг. Өөрөөр хэлбэл, ашиг олох механизмыг тоон хэлбэрээр тайлбарладаг хорин хоёр янзын загвар байна гэсэн үг юм (III бүлгийг үз). Гуравдугаарт: ихэнх компаниуд нэгэн зэрэг ашиг олох хоёр ба гурван загварыг ашигладаг. Тухайн тодорхой нөхцөл байдалд тэдгээрийн алийг нь сонгож хэрэглэх вэ гэдэг асуудал ихээхэн хичээл зүтгэл, уг нөхцөл байдлыг маш нарийн нягт, нэгд нэгэнгүй ухааж ойлгосон байх явдлыг шаарддаг.

Тогтвортой бус эрч хүчтэй шинж чанар зонхилсон эдийн засгийн шинэ тогтолцооны үед хэрэглэгчид ба ашгийн бүсүүд нь цаг үргэлж хөдөлгөөнтэй байдаг. Бизнесийн загварыг орчин үеийн нөхцөлд тохируулан төгөлдөржүүлж, аливаа өөрчлөлтөөс өрсөж байхын тулд компани нь бүтээгдэхүүнд чиглэсэн хандлагаас улам идэвхтэйгээр шилжин, хэрэглэгчид хараагаа улам нарийн төвлөрүүлэх хэрэгтэй юм. Өөрөөр хэлбэл, зах зээлийн хувьд хандуулж байсан анхаарал нь ашиг олох асуудалд хандсан анхааралд байраа тавьж өгөх ёстой болж байна.

Эдүгээ амжилтанд хүрэхийн тулд хэрэглэгчид ба ашиг олох асуудалд гол анхаарлаа хандуулан чиглэсэн шинэ санаанууд хамгийн их шаардлагатай байгаа билээ. Дараагийн бүлгүүдэд эдгээр хандлагуудыг бид улам тодорхой авч үзэх болно.

2. Хэрэглэгчид хандсан бизнесийн загвар

Гучин жилийн өмнө хэрэглэгчдээ хэн ч санаа тавьж байсангүй. Хэдийгээр энэ нь хачирхалтай сонсогдож байгаа боловч байдал үнэндээ яг л тийм байсан юм. Дайны дараах хорьдугаар зууны тавь, жараад оны ажил хэргийн ертөнцөд хэрэглэгчдийн эрэлт нийлүүлэлтээсээ асар их байв. Энэ бол том компаниуд ноёрхсон худалдаачдын ертөнц байлаа. Чухам тэд л нийгмийн эдийн засгийн машиныг жолоодож байжээ.

Өнөөдөр, хэрэглэгчийн сонголт хийх хувилбарын тоо нь тийм хувилбар болгоны тухай мэдээллийн тоонд л байраа тавьж өгч байна. Өнгөрсөн энэ хугацаанд худалдагчдын нөлөө эрс буурч, хэрэглэгчид голлох нөлөөтэй болсон юм. Өндөр өрсөлдөөнтэй зах зээлүүд ба асар их мэдээлэл нь бизнесийн ертөнцийн тал нь хэрэглэгч болоход хүргэсэн байна. Энэхүү шинэ нөхцөл байдалд хэрэглэгчийн эрх ашгийг голлон, хэрэглэгчээ эрхэм болгож, өөрийн бизнесийг түүнд бүрэн дүүрэн нийцэхээр төслөө зохиосон компаниудын бизнесийн төрлүүд л хамгийн амжилттай ажиллаж байгаа бөлгөө.

Хэрэглэгчид хандсан сэтгэхүйгэж юу вэ?

Энэхүү асуултын хариултыг нөгөө өнцгөөс нь эхэлж, ямар сэтгэхүй хэрэглэгчид ханддаггүй болохыг авч үзье. Энэ нь уул овоо мэт мэдээ баримт, хэдэн зуун хүснэгт бүхий боловч үр ашигтай ямар ч санаа байдаггүй уламжлалт бус зах зээлийн жирийн биш судалгаа юм. Энэ нь мөн өнгөрсөн хугацаанд шийдвэр гаргасан хүмүүс нь өмнөх бизнесийн загварын амжилтын талаарх үзүүлэлтүүдийг дүгнэсэн чухал боловч оройтсон үзүүлэлт болох хэрэглэгчдийн хэрэглээг хангах түвшнийг тодруулах тухай уламжлалт судалгаа бас биш юм.

Зах зээлийн энгийн судалгаанууд нь судалж болох бүхнийг л бараг хамрах шахдаг. Үүний эсрэгээр, хэрэглэгчдэд хандсан стратегийн сэтгэхүй нь юуны өмнө хэрэглэгчдийн ундсэн хоёр эсвэл гурван ашиг сонирхлыг ойлгох зайлшгүй шаардлагад тулгуурлан ашигтай ажиллах үүднээс бүтээлч саналуудыг хэрхэн боловсруулах хэрэгтэй вэ гэдгээс урган гардаг. Хэрэглэгчийн стратегийн хувьд чухал бөгөөд хөдөлгөөнт дүр зургийг бий болгохын тулд судлаач нь Хэрэглэгч хэрхэн өөрчлөгдөж байна вэ? гэсэн асуултанд бүрэн дүүрэн, тов тодорхой хариулах хариулттай байх ёстой юм.

Менежментийн арга хэрэгслийн нөөцөн дэх таны хамгийн хүчтэй зэвсэг болохын хувьд энэ асуултыг том үсгээр бичиж авах хэрэгтэй. Гэвч хэрэглэгчдийн хэрэгцээг хангах түвшнийг судалдаг энгийн зах зээлийн судалгаа болон уламжлалт шинжилгээний ажлуудаас уг асуултанд та хариулт олохгүй. Энгийн хэрэглэгч бүхий гудамжинд гарч, мөрдөгч маягаар нарийн төвөгтэй үйл ажиллагааг хэрвээ та явуулж чадвал уг асуудлыг шийдэж болно.

Эрдэмтэд зах зээлийн ердийн судалгааг явуулахдаа маш түргэн ажиллаж, аль болох олон параметруудийг авахыг хичээдэг. Гэвч гол төлөв эдгээрийн ихэнх нь хэрэглэгчид бараг хамаагүй байдаг бөгөөд тавьсан асуултанд хариулахад тусалж чаддаггүй юм. Компани нь нөхцөл байдлын талаар тойм дүгнэлт хийхийн тулд судлаачдын багийг тогтмол ажиллууддаг бөгөөд бэлтгэл ажиллагааны явцад эрдэмтэд хэрэглэгчдэд өмнө бэлдсэн хариултаудын хувилбар бүхий асуултаудыг тавьдаг. Үүний дараагаар хариултаудыг нэгтгэн, хэрэглэгчдийн

эрхэмлэдэг зүйлсийн талаарх хэд хэдэн “үнэн” дүр зургийг бий болгодог. Гэвч иймэрхүү шинжилгээ судалгааны явцад асуултуудыг буруу томъёолж, эсвэл судалгаа нь ерөнхийдөө өнгөц явагдсан байж болох талтай. Хэрэглэгчид хандсан сэтгэхүйн хувьд энэ хангалтгүй юм. Учир нь уг тохиолдолд асуудлыг эрдэмтдийн нүдээр биш, харин хэрэглэгчдийн нүдээр харах ёстой байдаг.

Шинэлэг сэтгэхүйтэй судлаачид зах зээлийн судалгаа шинжилгээний уламжлалт тайлангуудыг уншихад бус, хэрэглэгчидтэй нүүр тулан харьцахад олон цагийг зарцуулдаг. Ийм харьцаа нь зузаан зузаан тайлангуудаас шүүгдсэн материалуудаас илүү шууд газар дээр нь явагддаг учраас хэрэглэгчдийн асуудлыг гүн гүнзгий ойлгоход тус дөхөм болдог ажээ.

Бизнес амжилттай эрхлэгчид нь зах зээлийн уламжлалт шинжилгээ судалгааг ашиглагчдаас огт өөр зарчмаар ажилладаг байна. Тэд хэрэглэгчидтэй маш идэвхтэй, амьдралын орчинд нь харьцаж, түүний эрч хүчийг өөртөө шингээж, алдаа дутагдлыг нь мэдэж, тэднээс санал шүүмжлэл болон шинэлэг санаануудыг нь цаг үргэлж хүлээн авч байдаг. Ийм амьд харьцааны үндсэн дээр бизнес эрхлэгчид өөрсдийн бизнесийг явуулж, хэрэглэгчдийн асуудлыг шийдэх арга зам, шийдлүүдийг санал болгож байдаг. Уг шийдлүүд нь хэрэглэгчдийн төсөв болон бизнест хандах ерөнхий хандлагыг харгалзан үзэж, тэдэнд өөрийн бүтээгдэхүүнд хандах маш таатай сэтгэхүйг бүрэлдүүлэхэд чиглэдэг.

Хэрэглэгчдийг эрхэмлэх сэтгэхүй нь амьдралаас тасархай биш ихэвчлэн нэгэн хэвийн бус зөрчилтэй, хөдөлгөөнтэй сэтгэхүй юм.

Ийм сэтгэхүйтэй судлаач “Тэгээд юу гэж? Энэ хэнд хамаатай юм бэ?” гэх мэт асуултуудыг ихэвчлэн тавьдаг.

Худалдан авагчид гол анхаарлаа төвлөрүүлэхэд яагаад хүндрэлтэй байдаг вэ?

Орчин үеийн бизнесийн менежерүүдийн хувьд хэрэглэгчийг эрхэмлэх сэтгэхүй нь хоёр учир шалтгаанаар хүндрэлтэй байдаг. Нэгдүгээрт: Дээд удирдах түвшинд хамаардаг, хорь гаран жил уг ажлыг хийсэн менежерүүд нь бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлд гол анхаарлаа хандуулж байсан цаг үед бэлтгэгдсэнтэй холбоотой бөгөөд урт удаан цаг хугацааны туршид үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүнийг сайжруулж, зах зээлийн хувийг нэмэгдүүлэн, үйлдвэрлэлийн бүтээмжийг өсгөх нь чухал хэмээн тэдэнд сургасан байдаг. Өмнөх нөхцөл байдалд сайн ажиллаж байсан учраас л тэд удирдлагын түвшний ахлах менежерүүд болсон нь эргэлзээгүй.

Хоёрдугаарт: компани ашигтай ажиллаж байгаа нөхцөл байдалд хэрэглэгчдэд хандсан сэтгэхүйг хүлээн авах нь онцгой хүндрэлтэй байдаг аж. Гэвч цагийн эрхээр ямар ч компаний хүндийн төв нь уг сэтгэхүй рүү шилждэг байна.

2.1-р хавсралтанд үзүүлснээр, ажил хэргийн шатны үед компаний гол анхаарал хэрэглэгчдэд төвлөрсөн нь харагдаж байна. Энэ нь хэрвээ амжилтгүй ажиллахыг л хүсээгүй бол хэрэглэгчдэд гол анхаарлаа хандуулах ёстой жижиг бизнесийнхэнд онцгой хамааралтай юм. Компани өсөн томрохын хирээр хүндийн төвийн хөдөлгөөн нь багасдаг боловч түүний чиглэлийг урьдчилан хэлж болдог. Тэр нь хэрэглэгчдээс шилжин уг компани зорилгоо хэрэгжүүлэхэд чиглэдэг байна. Амжилтын үе шатанд компани нь улам хурдтайгаар өсч,

тэрхүү үйл явц хэрэглэгчдээсээ тухайн компанидаа илүү хүчтэй илэрдэг байна. Ийнхүү, эцэст нь компани өөртөө, өөрийнхөө төсөвт, дотоод нөөц бололцоондоо болон дотоод бодлогодоо бүрэн төвлөрдөг. Өөрөөр хэлбэл, ийм нөхцөл байдалд хэрэглэгчдийн хэрэгцээний талаар бодоход менежерүүдэд маш төвөгтэй болж үздэг.



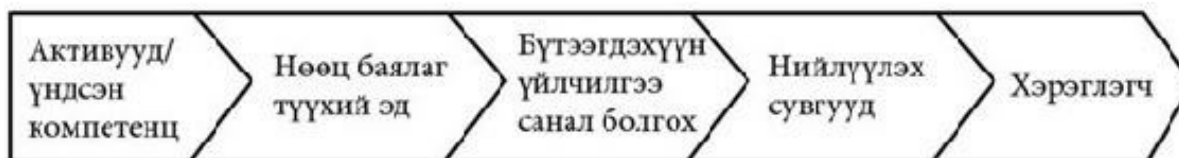
Үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний реверс

Хэрэглэгчдээ эрхэмлэх сэтгэхүйг амьдралд хэрэгжүүлэхийн тулд менежерүүд үнэт зүйлсийн уламжлалт гинжин хэлхээний хөдөлгөөний чиглэлийг өөрчлөх ёстой юм (2.2-р хавсралтыг үз). Үнэт зүйлсийн уламжлалт гинжин хэлхээ нь компаний үндсэн фондууд, түүний активуудаас эхэлдэг. Дараа нь хөрөнгө оруулалт ба түүхий эдэд шилждэг. Түүнээсээ бүтээгдэхүүн санал болгох ба хуваарилалтын сувгуудад шилжээд, эцэст нь хэрэглэгчид хүрдэг байна. Ийнхүү, үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээ нь активуудаас эхэлж, дараа нь энэхүү активууд бараа бүтээгдэхүүн ба үйлчилгээ болох замаар хэрэглэгчид хэрэгцээтэй хэлбэрээ олдог ажээ. Гэвч сэтгэхүйн энэ бүх л үйл явцыг толгойноос нь хөл рүү нь урвуулан тавих ёстой юм.

2.2-р хавсралт. Үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээ

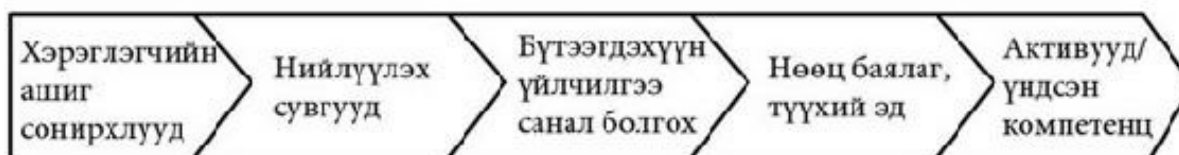
Үнэт зүйлсийн уламжлалт гинжин хэлхээ

Активууд хийгээд үндсэн компетенцээс эхтэй



Үнэт зүйлсийн орчин үеийн гинжин хэлхээ

Хэрэглэгчээс эхтэй



Хэрэглэгчийг эрхэмлэсэн сэтгэхүй нь хэрэглэгчээс эхэлж, эцэст нь активууд ба суурь асуудлуудад хүрдэг байна. Ийм сэтгэхүй нь хэрэглэгчдийн хэрэгцээ ба эрх ашигт гол анхаарлаа төвлөрүүлж, эдгээр нь хамгийн сайн хангагдах хувилбаруудыг тодруулдаг ажээ. Тухайн тохиолдолд үнэт зүйлсийн уламжлалт гинжин хэлхээний реверс нь тэргүүн зэрэгт хэрэглэгч тавигдаж, бусад нь түүнтэй зохиоцж байхаар явагддаг байна. Менежерүүд дараах асуудлуудыг сайтар бодож боловсруулах хэрэгтэй юм. Үүнд: (1) Хэрэглэгчид ямар хэрэгцээ, ашиг сонирхолтой вэ? (2) Эдгээр хэрэгцээ ба ашиг сонирхолыг ямар сувгууд хангаж чадах вэ? (3) Ямар үйлчилгээ ба бараа бүтээгдэхүүнүүд эдгээр сувгаар хамгийн сайн явах вэ? (4) Бараа бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх ба үйлчилгээ явуулахад ямар түүхий эд, нөөц баялгууд шаардлагатай вэ? (5) Нөөц баялгууд ба түүхий эдийг боловсруулахад ямар активууд ба суурь компетенцууд зайлшгүй шаардлагатай вэ?

Менежерийн ажлын цагийн бүтцийгөөрчлөх нь

Хэрэглэгчдийн хэрэгцээ ба хүсэл сонирхлыг албан өрөөндөө сууж байгаад олж тодруулах боломжгүй юм.

Үүнд зайлшгүй шаардлагатай зангилаа мэдээлэл нь зах зээл, хэрэглэгчийн албан өрөө, үйлдвэр, агуулахууд, болон түүний үйл ажиллагааны системүүдэд байдаг. Энэхүү бодит байдал нь ахлах менежерүүдийн ажлын цагийн бүтцийг эрс өөрчлөх шаардлагатай байгааг харуулж байгаа юм. Өмнөх эдийн засгийн ертөнцөд амжилтанд хүрэхэд зайлшгүй шаардлагатай мэдээллийн ихэнх хэсгийг та компаниаа болон бизнесийн үйл ажиллагааны салбараасаа олж авдаг байсан биз ээ. Харин өнөөдөр танд шаардлагатай суурь мэдээллүүд нь танай компанийн хүрээ (хэрэглэгчдийн бааз ба өрсөлдөгчдийн байрлал)-ний болон таны бизнесийн салбар (танай компанид тулгарч буй стратегийн асуудлуудыг шийдэхэд тус болох бизнесийн өөр бүтцүүдийн боловсруулсан бизнесийн том төслүүд)-ын гадна оршиж байна.

Харамсалтай нь, сүүлийн үеийн нэгэн судалгаа дээд төвшний удирдагчид нь өөрсдийн цагийн 70 хувийг компани дахь ажилдаа зарцуулсаар л байгааг тодруулсан байна. Харин цагийнхаа 30 хувийг нийлүүлэгчидтэй, аюулгүй байдлын шинжээчидтэй, сэтгүүлчидтэй, буяны нийгэмлэгүүдтэй, янз бүрийн байгууллагуудын зөвлөл дэх хурлуудтай болон хэрэглэгчидтэй холбоотой гадаад үйл ажиллагааны төрлүүддээ зарцуулдаг ажээ. Өмнөх эдийн засгийн ертөнцөд цаг хугацаа, хүн хүчний ийм зохицуулалтыг бүрэн дүүрэн зөвтгөж болохоор байсан бол үнэт зүйлс нь цаг үргэлж байрлалаа сольж буй ертөнцөд энэ байдал нь огт тохирохгүй байгаа юм. Үнэт зүйлс нь өмнөх бизнесийн загвараас хэрэглэгчдийг ихээхэн анхаарсан орчин үеийн төслүүд рүү хурдтайгаар шилжиж байгаа нөхцөлд та үйл ажиллагааныхаа гадаад ба дотоод харьцааг дахин авч үзэх хэрэгтэй болж байгаа билээ. Хэрэглэгчидтэй харилцан ажиллаж, компанийхаа гадаад үйл ажиллагаанд аль болох ихээхэн цагийг өнгөрүүлэх шаардлага таны өмнө тавигдаж байна. Гэхдээ танд хайртай хэрэглэгчдэд та цагаа үрэх хэрэггүй. Харин элдэв маягтай, ууртай, өндөр шаардлагатай бөгөөд маргааш ирээдүйнхээ талаар ихээхэн санаа тавьдаг хэрэглэгчдийг олж уулзах хэрэгтэй юм.

Түүнээс гадна, хэрэглэгчидтэй уулзмагцаа, “Би энэ талаар мэдэхийг хүсч байна” гэх маягаар яриагаа бүү эхлэгтүн. Өөр маягаар эхэлбэл зүйтэй. Жишээ нь: “Манай бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний сул тал юу вэ?” гэх мэт. Ийм харилцан яриа нь ирээдүйд хэрэглэгчдийг өөртөө татаж, ашиг орлогоо нэмэгдүүлэх, бизнесийн загвараа өөрчлөхөд тустай хамгийн үнэтэй

мэдээллийг өгөх болно.

Хэрэглэгчидтэй хийх бүтээлч хийгээд шударга харилцан ярианы урлагийг эзэмшснээр ашиг орлогоо нэмэгдүүлэх арга замыг та цаг ямагт олох болно. Энэ нь өрсөлдөгчдөө буулган авахад ч танд туслах юм. Жишээ болгож GE-гийн өрсөлдөгчийн гүйцэтгэх менежер өөрийн компани болон GE-гийн хоорондын ялгааг авч үзсэнийг сонирхоцгооё.

“Манай ахлах менежерүүдийн цагийн хуваарилалт дараах байдалтай байна. Үүнд:

А хувилбар

09.00 Дотоод ажлын уулзалт

10.00 Дотоод ажлын уулзалт

11.00 Дотоод ажлын уулзалт

12.00 Үдийн цай

14.00 Дотоод ажлын уулзалт

Гэтэл GE-гийн Жек-Уэлчийн ажил хэргийн зохицуулалт огт өөр байна.

Б. хувилбар

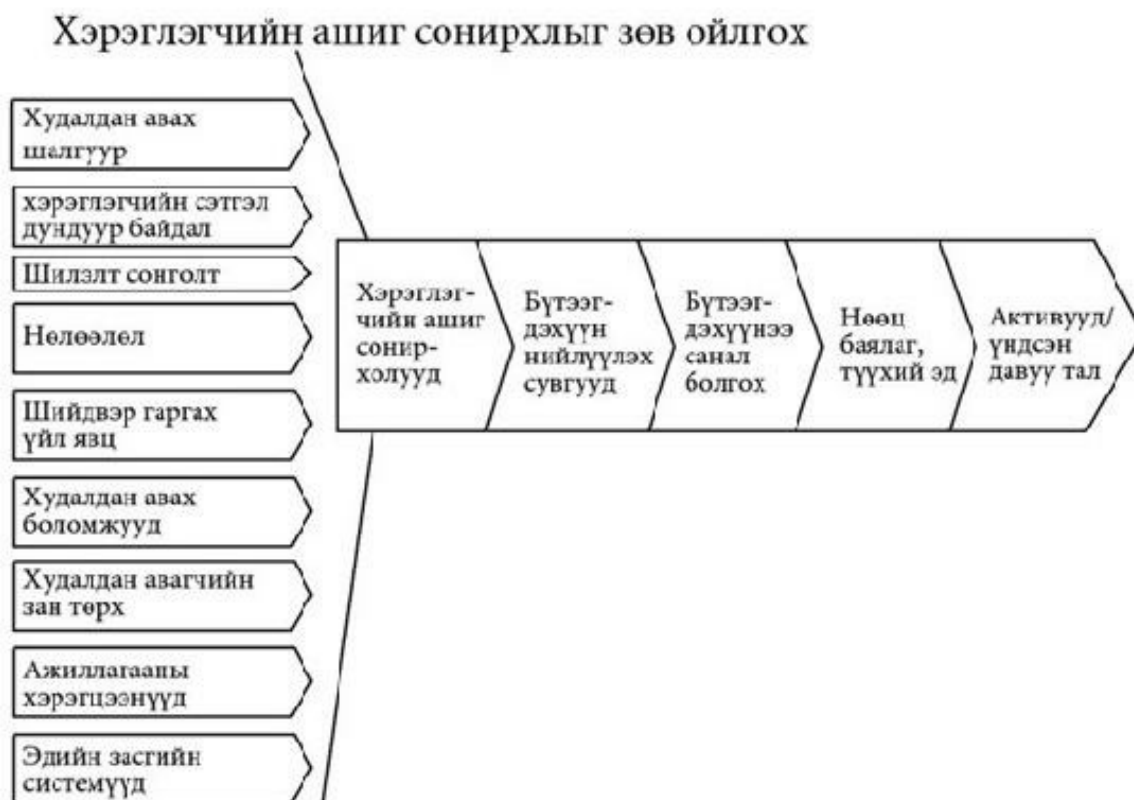
09.00 Хэрэглэгчтэй хийх уулзалт 10.00 Хэрэглэгчтэй хийх уулзалт 11.00 Хэрэглэгчтэй хийх уулзалт 12.00 Үдийн цай (Хэрэглэгчийн хамт) 14.00 Хэрэглэгчтэй хийх уулзалт”

Үүнээс үзэхэд хоёрдугаар хувилбар нь бүхий л талаараа эхнийхээсээ илт давуутай байгаа юм. Хүсэл сонирхол нь цаг үргэлж өөрчлөгдөж байдаг хэрэглэгчдийн мэдээллийн урсгалтай шууд харьцсанаараа, менежер нь үйл ажиллагаандаа зайлшгүй хэрэгцээтэй чухал баримтуудыг олж авдаг байна. Менежер хэрэглэгчдийнхээ үндсэн ашиг сонирхлын талаар цаг тухайд нь олж мэдсэнээр, бизнесээ түүнд тохируулан зохион байгуулж чаддаг ажээ. Өөрөөр хэлбэл тэрээр хэрэглэгч шийдвэр гаргахдаа тулгуурладаг чухал шалгууруудыг гол болгон ажилладаг байна.

Хэрэглэгчийн ашиг сонирхлыг тодруулах нь

Аливаа бүтээгдэхүүн ба үйлчилгээний үнэ цэнэ нь хэрэглэгчийн ашиг сонирхлыг хангах боломж юм. Хэрвээ энэ ашиг сонирхлыг энгийн үгээр илэрхийлбэл танаас авахгүй байлаа гэхэд өөр нийлүүлэгчдийг эрж, мөнгө төлж авахаар, хэрэглэгчид тийм амин чухал эд зүйлс юм.

Хэрэглэгчдийн ашиг сонирхол нь худалдан авах шалгууруудаас эхлэн эдийн засгийн системүүд хүртэл маш олон төрлийн бүрдлүүдтэй байдаг (2.3-р хавсралтыг үз).



Дээр заагдсан параметр болгон нь хэрэглэгчийн хүсэл сонирхлыг бүрдүүлэхэд (нийлүүлэгчтэй харилцан ажиллах боломжийг судалж байх явцад) өөрийн хувь нэмрээ оруулдаг.

Тийм учраас хэрэглэгчийн хүсэл сонирхлыг ойлгохын тулд менежер нь зөв асуултуудыг анхаарал хандуулах зөв этгээдүүдэд тавьж чаддаг байх хэрэгтэй. Жишээ нь: Үйлдвэрлэлийн хэрэглэгчдийн тухайд ярих хэрэгтэй бол, энэ тохиолдолд зөвхөн нэг худалдан авагч нөлөөтэй байх нь ховор учраас энд нөлөөллийн цорын ганц эх сурвалж гэж байх боломжгүй. Тэдгээр нь ихэвчлэн олон байдаг бөгөөд хэрэглэгчдийн зохион байгуулалтын пирамидаар тархсан байдаг ажээ.

Хэрэглэгчдийг судлах стратегийн шинжилгээний явцад байгууллагад буй олон төрлийн түвшнүүдийг үл ойлгохтой бус, харин ерөнхий дүр зургийг гарган авахын тулд хавсран ашиглах болдог янз бүрийн аргачлалуудтай холбоотой асуудал үүсдэг байна. Энэхүү тохиолдолд хэрэглэгчдийн хэрэгцээний, зан төлвийн хэлбэрүүдийн, шийдвэр гаргах үйл явцын, үнэ өртгийн мэдрэмжийн ба аливаа нэг сонголтын бүтэц нь солонгын долоон өнгөнөөс ч олон төрөл, маш нарийн болж ирдэг. Биологийн шинжлэх ухаанд молекул судалдаг эрдэмтэд түүний жинхэнэ бүтцийг тодорхойлох боломжийг олгодог рентгенокристаллографын (молекулын харагдаж буй янз бүрийн өнцгөөс нь зургийг авах) аргыг ашигладаг ажээ. Хэрэглэгчдийн тухай шинжлэх ухаанд ч иймэрхүү аргыг мөн хэрэглэх шаардлагатай болоод байгаа юм.

Рентгенокристаллографын тусламжтайгаар авсан гэрэл зураг нь хэзээ ч бүрэн дүүрэн хийгээд төгс төгөлдөр байдаггүй боловч молекулын бүтэц, хэлбэрийн талаар ерөнхий

ойлголт авах боломжийг олгодог ажээ. Хэрэглэгчдийн бүтцийг тодруулахын тулд ч мөн адил ярилцлага авах, эдийн засгийн шинжилгээ хийх, тойм гаргах, нарийвчилсан судалгааны бүлэг ажиллуулах, харилцан буулт хийсэн шийдвэрүүдэд дүн шинжилгээ хийх зэрэг маш олон төрлийн арга хэрэгслүүдийг ашигласны үр дүнд судлаач нь ерөнхий ажлын загварыг бий болгодог билээ. Тасархай бутархай янз бүрийн мэдээ баримтуудыг нэгтгэх нь тусдаа бүрдлүүдийг гаргаж авахаас ч хүнд хэцүү ажил юм. Гэвч чухамхүү энд л урам зориг орж, үнэт зүйлсийг хаана хайж олж болохыг ойлгож болох билээ.

2.4-р хавсралтанд үзүүлсэн элементүүдээс аль нь танай компани, эсвэл танай бизнесийн салбараар үйлчлүүлдэг хэрэглэгчдийг хамгийн түрүүнд тодорхойлон дүрсэлж байгааг харцгаая.

Хэрэглэгчид ямар учраас, хэрхэн сонголт хийж байгааг ойлгох нь ирээдүйн ашиг орлогоо нэмэгдүүлэх боломжууд ба хувьсан өөрчлөгдөж буй тэдний ашиг сонирхлыг ухамсартайгаар эрэлхийлэх үүд хаалгыг нээж өгдөг. Гэвч бизнес явуулах хуучин арга барилтайгаа зууралдсаар байгаа компаниуд хэрэглэгчдийн үндсэн ашиг сонирхлууд өөрчлөгдсөнийг анзаарч мэдээгүй байдаг учраас тэдний ашиг сонирхолд хэдийн нийцэхээ больсон байдаг байна. “Бид эд зүйлсийг бодит байдалд ямар байдгаар нь харж чаддаггүй. Харин бид өөрсдөө ямар байгаа вэ, яг тэр байдлаар л тэднийг хардаг” хэмээн энэхүү санааг нэгэн ахлах менежер илэрхийлсэн байдаг. Ингэснээр бизнесийн олон салбарт хэрэгцээг нь хангахаасаа хэдийн өнгөрсөн бүтээгдэхүүнийг хэрэглэгчид сонирхохоо больсон байдаг ажээ. Бизнесийн олон салбар нь өөр хоорондоо өрсөлддөг боловч, маш энгийн бизнесийн загвартай (үнэн хэрэгтээ бараг адилхан) байгаа бөгөөд хэрэглэгчид бус, юун түрүүнд бүтээгдэхүүндээ гол анхаарлаа хандуулсаар байгаа юм. Ийм нөхцөл байдал нь бүтээлч ажил хэрэгч хүмүүс болон бизнес шинээр эрхлэгчдэд дараах байдлаар том боломжуудыг олгож байгаа билээ. Юу гэвэл,

- Хэрэглэгчдийн ямар ашиг сонирхлууд одоог хүртэл орхигдсоор байгааг тодруулах (2.4-р хавсралтын зүүн баганад дурьдагдсан тодорхойлолтуудтай шууд холбоотой);
- Энэхүү хүсэл сонирхолд дээд зэргээр нийцэх бизнесийн шинэ загварыг боловсруулах;
- Маш өндөр аишгт ажиллагаа бүхий шинэ бүсийг бий болгох.

2.4-р хавсралт. Хэрэглэгчдийн сэтгэл зүйн байдлууд

1 Ядарсан байх	Өөдрөг, урам зоригтой байх
2 Цухалдуу байх	Танай бүтээгдэхүүнд таашаалтай хандах
3 Сонирхолгүй байх	Тантай харьцах сонирхолтой байх
4 Хүйтэн, хөндий байх	Таны санал болгосон зүйлд таатай хандах
5 Харьцах дургүй байх	Нэмэлт худалдаа хийх сонирхолтой байх

Ажил хэрэгч хүмүүс ба бизнес шинээр эрхлэгчид бизнесийн огт өөр салбараас гарч ирэх нь ховор учраас танай компани ч мөн энэхүү үүргийг өөртөө авч болох билээ. Тухайн тохиолдолд гол асуудал нь хэрэглэгчдийнхээ ашиг сонирхолыг ойлгох явдал юм.

Энэ номонд нэр дурьдагдах бүтээлч бизнесмэнүүд нь бүгд хэрэглэгчид хандсан сэтгэхүйг эрхэмлэгчид болно. Тэд хэрэглэгчдийн ашиг сонирхол өөрчлөгдөн буйг соргоогоор мэдэрч, түүний үндсэн дээр бизнесээ явуулдаг байна. Швейцарын цаг үйлдвэрлэгч “Swatch” компаний ерөнхийлөгч Николас Хайек хэрэглэгчдийн ихэнхнь өөрсдийн дур сонирхол ба сэтгэл хөдлөлдөө захирагдан цаг худалдаж авдаг болохоос биш тухайн бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэгч компаний нэр хүндийг гол болгодоггүйг тухайн үедээ ойлгосон байна. “Кока-Кола” компаний ерөнхийлөгч Роберто Гауцето бүтээгдэхүүнийг нь хэрэглэгчид сонгоход нөлөөлсөн гол хүчин зүйл ихэнх тохиолдолд, үнэ биш, харин хэрэглэхэд ойр дөт явдал, өөрөөр хэлбэл савлагаа, үзэмж г.м. юм гэсэн дүгнэлтэнд хүрчээ. Хөрөнгө оруулагчид нь өөрсдийн шийдвэрийг гаргахдаа маш өргөн хүрээтэй шалгууруудыг удирдлага болгодог бөгөөд тэдэнд ямар нэг байдлаар дарамт, шахалт үзүүлэхэд маш дургүй байдгийг хараад, Чарлз Шваб (Charles Schwab) “Хэрэглэгч бол өөрт нь бараа зарах ёстой субъект мөн” хэмээх хуучинсаг үзэл бодлоосоо ухарсан гэдэг. “Disney” корпорацын Майкл Айзнер (Michael Eisner) хэрвээ тоглоом болон бусад бараа бүтээгдэхүүнүүд Уолт Диснейн хүүхэлдэйн кинонуудтай ямар нэг байдлаар холбоотой байвал хэрэглэгчид илүү мөнгө төлөхөд бэлэн байдгийг мөн ойлгосон байдаг. Жек Уэлч (Jack Welch) GE-ийн хэрэглэгчид түүний бүтээгдэхүүнийг сонирхохоосоо илүү түүнтэй холбоотой үйлчилгээ болон санхүүгийн схемүүдэд анхаарлаа түлхүү хандуулдгийг олж тогтоосон байна. Харин Билл Гейтс (Bill Gates) компьютерийн салбарт хэрэглэгчдийн хүсэл сонирхол хаашаа шилжиж байгааг ойлгоод зогсохгүй, өөрчлөлтийн ерөнхий хандлагыг тодорхойлж чаддагаа харуулж байна. Эдгээр болон (“Intel” компаний өвөрмөц саналууд ба “Asea Brown Boveri’s (ABB) компаний хэрэглэгчиддээ үйлчлэхдээ хамгийн шилдэг нь байх гэсэн эрмэлзэл г.м.) бусад жишээнүүдийг хоёрдугаар хэсэгт дэлгэрэнгүй авч үзэх болно.

Далд ашиг сонирхол буюу системийн эдийн засгийн кодыг тайлах нь

Зөв хүмүүст тавьсан зөв асуултууд ч менежерийг шаардлагатай мэдээллүүдээр хангаж чаддаггүй. Учир нь хэрэглэгчдийн бүхий л хэрэгцээг үгээр илэрхийлэх боломжгүй юм. Бид бүхэн маш олон төрлийн хэрэгцээтэй бөгөөд тэдгээрийн заримыг шууд илэрхийлж болдог бол, заримыг нь бид зөвхөн мэдэрч байдаг. Эдгээр нь хүний нэгэн төрлийн “далд” хэрэгцээнүүд юм.

Менежерүүд шууд илэрхийлж болдог хэрэгцээнүүдийн талаар ихэвчлэн маш тодорхой ойлголттой байдаг бол, “далд” хэрэгцээнүүдийн мөн чанарыг ойлгохын тулд тэд маш нарийн аргуудыг хэрэглэх болдог байна. Хэрэглэгчид нь өөрсдийн хэрэгцээний бүхий л хүрээг нарийн тодорхой илэрхийлж чаддаггүй бөгөөд тэдгээрийн заримыг тодорхойлж ч чаддаггүй ажээ. Энэ нь нэг талаар компаниуд ихэвчлэн тусгаарлагдсан уурхай маягаар зохион байгуулагдсан байдаг бөгөөд янз бүрийн уурхайнууд өөр хоорондоо мэдээлэл солилцдоггүй гэдгээр зарим талаар тайлбарлагддаг байна. Орчин үеийн ажил хэргийн ертөнцөд эдгээр “далд” хэрэгцээнүүдийг илрүүлэн, нарийн тодорхойлж, үгээр илэрхийлэх үүргийг худалдагчид биелүүлэх ёстой. Энэхүү зөв хийгээд бүрэн зохион байгуулагдсан үйл явцгүйгээр худалдагчид бие даан шийдвэр гаргах боломжгүй.

Иймэрхүү “далд”, шууд илэрхийлэгдээгүй, зарим тохиолдолд үл мэдэгдэх ашиг сонирхолыг илрүүлэх хамгийн хүчирхэг арга хэрэгслүүдийн нэг бол үйлдвэрлэлийн худалдан авагч, гэр

бүлүүд болон тодорхой нэг хэрэглэгч байхаас үл хамааран үр дүнтэйгээр хэрэглэгддэг хэрэглэгчдийн эдийн засгийн системүүдийн шинжилгээ байдаг (2.5-р хавсралтыг үз).

Хэрэглэгчийн эдийн засгийн системүүд нь дараах бүрдлүүдтэй. Үүнд: бараа бүтээгдэхүүн ба үйлчилгээний хөлсөнд төлөх мөнгөн дүн; тэдгээрийн ашигласан, хадгалсан ба ашиглахаа больсонтой холбогдон гарсан зардлууд; худалдан авахад зарцуулсан хугацаа ба худалдан авсан бүтээгдэхүүнүүдийг ашиглах янз бүрийн хувилбарууд; дээрх бүхий л үйл явцын туршид туулж өнгөрүүлдэг сөрөг сэтгэгдлүүд эдгээр юм. Өөрөөр хэлбэл, энэ нь хэрэглэгч бараа бүтээгдэхүүн худалдан авах ба ямар нэгэн үйлчилгээ хийлгэхдээ

2.5-р хавсралт. Эдийн засгийн системүүд



“төлж байгаа” мөнгө, цаг хугацаа, сэтгэл хөдлөл зэрэг юм. Схемчлэн үзвэл, тэдгээрийг таны бүтээгдэхүүний “жижиг квадрат”-аас урган гарч байгаа хэрэглэгчийн эдийн засгийн “том квадрат”-аар төсөөлж болох юм.

Ихэнх хэрэглэгчид өөрсдийн системийн эдийн засгийг бүрэн хэмжээгээр мэддэггүй. Тэд ихэвчлэн таамаглаж, байгааг нь мэдэрч болох боловч, нарийн тодорхой мэддэггүй байна. Автомашины үйлдвэрлэл л гэхэд автомашины багажны хайрцагтай, хаалгатай эсвэл машины урд хэсэгтэй холбоотой системийн эдийн засгийг саяхныг болтол бүрэн дүүрэн мэддэггүй байжээ. Ихэнх гэр бүлүүд эд зүйлс худалдан авах ба тээврийн хэрэгсэл ашиглахтай холбогдсон гэрийнхээ системийн эдийн засгийг бүрэн дүүрэн ойлгож чаддаггүй байна. Тодорхой баримт мэдээнүүд нь тэдний хувьд гайхалтай бөгөөд санаанд оромгүй зүйлүүд байх байсан биз.

Хэрэглэгчдийн ихэнх нь өөрсдийн системийн эдийн засгийн жинхэнэ параметруудийг мэддэггүй нь худалдагчдын хувьд гайхалтай мэдээ байдаг. Гэвч үүнд л ашиг олох маш их өргөн боломжууд байгаа юм.

“Дисней” (Disney) компани гэр бүлийн амралтын сэтгэл хөдлөл дээр нарийн анхаарч үйл ажиллагаагаа зохион байгуулсан байдаг. “Intel” үйлдвэрлэлийнхээ хэрэглэгчдэд худалдан авсан chip-үүддээ дасан зохицох ажлыг мөн хөнгөвчилж өгсөн байна. “Microsoft” компани нь

хэрэглэгчдэд стандартууд, хэрэглэхэд амар дөхөм байдал ба маш олон тооны програмуудыг санал болгодог. Энэ бүх компаниуд эдгээр бүтээлч хандлагуудынхаа үр дүнд дундаж үзүүлэлтүүдийг хол давсан ашиг орлого олж чаддаг.

Хэрэглэгчийн системийн эдийн засгийг нарийн тодорхой мэдэж байх нь худалдагчийн хувьд өөр бусад хэлбэрээр ихээхэн хэмжээний ашиг орлого олох эх сурвалж нь болж байдаг. Учир нь, энэ мэдлэг “Бид ямар аргаар нэмэлт үнэт зүйлсийг хэрэглэгчид хүргэж болох вэ?” гэдэг асуултанд зөв хариулт авах боломжийг түүнд олгодог юм.

Зөвхөн энэ асуултанд хариулт авах нь бүхэл бүтэн салбарыг томоохон өөрчлөлт хийхэд хүргэдэг. Наяад оны үед АНУ-д 8 тэрбум долларын өртөг бүхий бичиг хэргийн маягтууд худалдаалагддаг байжээ. Эдгээрийг худалдан авах асуудлыг хариуцдаг агентуудын хүсэл сонирхол нь төсвийн үзүүлэлтүүдтэй тохирч байх, цаг хугацааны хязгаарлалттай байх, чанарын стандартыг хангах зэрэг тэдний шаардлагуудтай холбоотой эдийн засгийн нөхцөл байдлыг тусгаж байжээ.

Ийм маягтуудыг санал болгодог компаниудаас бүтээгдэхүүн нь өндөр чанартай, хямд өртөгтэй ба захиалагчдад бараагаа түргэн нийлүүлдэг компаниуд амжилттай ажилладагт тооцогддог байжээ.

Ерээд оны эхээр эдгээр маягтуудыг асар ихээр хэрэглэгч (даатгалын агентлаг, банк, эмнэлэг г.м.) томоохон захиалагч байгууллагуудын гүйцэтгэх менежерүүд өөрийн байгууллагын зардлыг хэмнэх арга замуудыг эрэлхийлж эхэлсэн байна. Элдэв маягтай холбоотой тайлангийн системийг судалж үзээд дээрх ажилтнууд эдгээр маягт худалдан авахад гарч байгаа зардал нь уг асуудалтай холбоотой зардлын өчүүхэн хэсэг нь болохыг ойлгожээ. Учир нь нэг доллараар худалдан авсан маягтаа бөглөх, хувилах, хэрэглэгчдэд хаягаар хүргэх, өөрчлөлт оруулах, хадгалах ба устгах зэрэг үйл ажиллагаанд бас дахин 20 доллар зарцуулдгийг олж тогтоосон ажээ. Энэхүү үйл явцыг ойлгосноор бичиг хэргийн ажлын зохион байгуулалтанд ихээхэн анхаарал тавих болсон бөгөөд уг асуудлаар гаргах шийдвэрийг худалдан авалт хариуцсан агентууд биш, компаний ахлах менежерүүд гаргах болсон байна. Өөрөөр хэлбэл, хэрэглэгчдийн хүсэл сонирхол эрс өөрчлөгдсөн ажээ. Иймд цаасан маягт худалдан авахад зарцуулдаг нэг доллараас 10 цент хэмнэх нь хангалтгүй болсон байна. Үүний оронд хэрэглэгч нь “20 мянган төрлийн цаасан маягт ашигладаг манай байгууллагыг электрон баримтжуулалт хийдэг системд ороход тусална уу. Үүний үр дүнд нэг маягтанд зарцуулдаг байсан нийт зардал маань 20 доллараас 10 доллар болж буурах юм” хэмээн мэдэгдсэн байна.

Хэрэглэгчдийн шинэ хүсэл сонирхолд зохицож чадсан бичиг хэргийн маягт үйлдвэрлэгч компаниуд хэрэглэгчид болон өөрсөддөө зориулан асар их нэмэлт үнэт зүйлсүүдийг бий болгосон ажээ. Харин үүнийг хийж чадаагүй компаниудад хэнэггүй хэрэглэгчдэд бараг хэрэгцээгүй болсон бүтээгдэхүүнээ нийлүүлэх л үлдсэн байна.

Хэрэглэгчдийн системийн эдийн засаг ба хувиран өөрчлөгдөж буй хүсэл сонирхолд нарийн дүн шинжилгээг хийхийн тулд менежерүүд өөрт байгаа бүхий л арга хэрэгслээ ашиглах хэрэгтэй юм. Олон жил болсон компаниуд хэрэглэгчид хүрэх давуу талтай ч энэ нь ихэвчлэн тэдний хамгийн боловсруулагдаагүй давуу тал байдаг. Жишээ нь салбартаа шинэ компани

болох “Microsoft” анхны хэрэглэгчиддээ хүрэхийн тулд тэднийг бараг “нэг нэгээр” нь элсүүлсэн гэхэд болно. Харин IBM, DEC зэрэг олон жил болсон компаниуд хэрэглэгчдэд хүрэхдээ амархан байдаг бөгөөд тэдэнд хуучин хэрэглэгчид нь байхаас гадна шинэ хэрэглэгчидтэй болоход ч хялбар боловч, тэд энэ хүчирхэг давуу талаа тэр болгон ашиглаж чаддаггүй байна.

Гэвч хэрэглэгчдэд хүрэх арга замаа сайтар ашиглаж чаддаг харьцангуй цөөхөн компаниуд ч үүний дараагийн алхам болох үндсэн хэрэглэгчдээсээ бүр цаашлаад бүхэл бүтэн бүлэг хэрэглэгчдээс ирж байгаа онцгой чухал мэдээллүүдийн урсгалыг бий болгоход анхаарал тавьж чаддаггүй ажээ. Маш эрч хүчтэй хөгжиж буй өнөөгийн ажил хэргийн ертөнцөд мэдээллийн тийм суваг нь компаний хамгийн чухал давуу тал нь болж болох талтай. Гэвч үүнийг хийх бүхий л нөхцөл боломж нь байсаар атал зөвхөн цөөхөн хэдэн том байгууллагууд л хэрэглэгчдийн тухай стратегийн хувьд чухал мэдээллүүдийг цуглуулж, системчлэн, түүнийгээ хэрэглэгчдийн жинхэнэ сонирхлуудыг ойлгох түлхүүр болгон ашиглаж байгаа нь бас л нэг хачирхалтай хийгээд сонирхол татахуйц асуудал хэвээр байсаар байгаа юм.

Хэрэглэгчийн харах орчныг өргөжүүлэх нь

Хэрэглэгчдийн өөрчлөгдөн хувирч байдаг хүсэл сонирхлын нууц кодыг тайлах нь бизнесийн хамгийн хүнд асуудал байдаг. Энэхүү асуудалд бүрэн дүүрэн хариулт өгч чадах цорын ганц хэрэглэгч гэж байдаггүй учраас энэ кодыг тайлж чадах цорын ганц арга ч мөн байдаггүй байна.

Эдийн засгийн өмнөх тогтолцооны үед хамгийн ойрын хэрэглэгчдээ гол анхаарлаа хандуулдаг байсан. Гэвч өнөөдрийн бизнес нь зөвхөн ойрын хэрэглэгчээ бодох явдлаар хязгаарлагдахаа больжээ. Хэрэглэгчдийг хайж олж, тэднийг барьж байхын тулд хайгуулын ажлын хүрээгээ ихээхэн өргөжүүлэх зайлшгүй шаардлагатай. Үнэт зүйлс нь цаг үргэлж өөрчлөгдөн шилжиж байгаа өнөөгийн ертөнцөд үнэт зүйлсийн ерөнхий цуваанаас хоцорсон цөөхөн хэрэглэгчийг ч хайгуулын хэсэг өөртөө татан оруулах хэрэгтэй болоод байгаа билээ. Жишээ нь иж бүрдэл нийлүүлэгч нь иж бүрдлүүдийг нь худалдан авдаг үйлдвэрлэгчийн, үйлдвэрлэгчийн бүтээгдэхүүнийг худалдаанд гаргадаг дистрибьюторын болоод эцсийн хэрэглэгчийн эдийн засгийн сонирхлуудыг ойлгосон байх хэрэгтэй юм.

Энэхүү үзэгдэл нь эдүгээ бизнесийн бүхий л салбарыг хамраад байгаа билээ. Тухайлбал, ажил хэргийн холбогдолтой ном хэвлэн гаргагчид нь худалдагчдын, эдгээр номуудыг худалдан авагч корпорацуудын болоод энэхүү корпорацуудын доторх зарим уншигчдад тулгарч буй асуудлуудыг ойлгож ухаарсан байх хэрэгтэй юм. Зочид буудлуудын менежерүүд нь өөрийн ажлын байрандаа бус зочид буудлуудад ажил хэргийн уулзалтаа зохион байгуулдаг тээврийн төлөөлөгчид ба корпорацын захирлуудын, уг уулзалтуудыг гардан зохион байгуулдаг тамгын газрын ажилтнуудын болоод ийм уулзалтуудад оролцдог компаний ажилтнуудын ажлын мөн чанарыг ойлгосон байх хэрэгтэй байдаг.

Бизнесийн төслийг тодорхой зорилготойгоор боловсруулахад хэрэглэгчдийн харах орчныг өргөжүүлэх нь чухал байдаг. Энэ нь шинэ шинэ боломжуудыг нээж, хэрэглэгчдийн сонголт хийх хүрээнд ашигтай шинэчлэл хийхэд түлхэц өгдөг. Гурав эсвэл дөрвөн тогтмол хэрэглэгчтэй болсон тохиолдолд, “Тэдний хэн нь компаний хувьд хамгийн чухал вэ?”, “Хэнд

хамгийн түрүүнд гол анхаарлаа хандуулах ёстой вэ?” гэсэн асуултуудыг тавьж болохоор болдог. Хэрэглэгчдийг сонгохдоо хийсэн шинэчлэлүүд нь бизнесийн загварыг өөрчлөн зохион байгуулах үйл ажиллагааны явцад олон бүтээлч хүмүүсийн гаргасан гялалзсан ололт амжилтуудын дотроос хамгийн чухал нь ч байж болох юм.

Тогтмол бус үйл ажиллагаанаас тогтмол үйл ажиллагаанд шилжих нь

Зах зээлийн судалгааны уламжлалт загваруудад тодорхой асуултуудыг хэрэглэгчдэд үе үе тавьж, гарсан өөрчлөлтүүдийг олж тодруулах замаар хэрэглэгчдийн байр байдлыг дүгнэн шинжих оролдлогууд хийгддэгийг бид мэдэх билээ. Иймэрхүү санал асуулгуудын давтамж нь зах зээлийн байдлаас хамаардаг боловч, ямар ч тохиолдолд өөрчлөлтүүд нь тодорхой хэмжээгээр үнэлгээ өгөхөд нөлөөлдөг. Хэрэглэгчдийн стратегийн шинжилгээ нь ийм маягаар үе үе мэдээлэл цуглуулдаг арга барилыг өөрчилж, зах зээлийн хамгийн чухал хэрэглэгчидтэй байнга харьцаж, харилцан ярилцаж мэдээлэл цуглуулдаг системд шилжихийг шаардаж байгаа юм.

Хэрэглэгчдийн талаарх мэдээлэл танай байгууллагад байнга урсан орж, түүнийг цааш нь шат дамжлагаар хуваарилах системийг бий болгох нь менежерүүдийн зах зээлийг мэдрэх мэдрэмжийг асар ихээр нэмэгдүүлж, тэгснээрээ худалдан авагчдад зориулан шинэ шинэ өрсөлдөх чадвар бүхий ажил хэргийн төслүүдийг боловсруулах урам зоригийг бий болоход нөлөөлөн, хэрэглэгчидтэй холбоотой шийдвэрүүдийг гаргах үйл явцыг өөрчилдөг байна. Тасралтгүй мэдээлэл авах ийм системийг бий болгож чадаагүй компаний удирдлагууд улирлын эцэст хамгийн чухал хэрэглэгч нь түүний өрсөлдөгчид шилжсэний улмаас гарсан эмх замбараагүй байдалтай тулгарч, багагүй бэрхшээлтэй учирдаг ажээ.

Тогтмол бус явуулдаг зах зээлийн судалгаанууд нь ихэвчлэн хоцрогдсон мэдээллүүд байдаг. Үүний эсрэгээр, хэрэглэгчидтэй тасралтгүй, тогтмол харилцаж, харилцан ажиллаж байх нь нөхцөл байдлыг цаг тухайд нь зөвөөр ойлгон цэгнэж, цаашдын шийдвэрүүдийг гаргахад тулгуурлах найдвартай бааз суурийг бий болгодог ажээ.

Хувьсан өөрчлөгдөж буй хүсэл сонирхлуудыг урьдчилан таамаглах нь

Хэрэглэгчдэд хандсан бизнесийн загварыг бий болгоход анхаарах гол асуудал нь хэрэглэгчдийн хүсэл сонирхол өнөөдөр ямар байгааг бус, харин маргааш ямар байхыг тодруулах явдал юм. Уг асуудлыг шийдэхийн тулд ирээдүйг урьдчилан харагч, бараг л зөнч мэргэн болох шаардлага гарч ирдэг. Харин дунджаас дээш үр ДҮНД хүрэх магадлал нь хэрвээ дараачийн гурван үйл явц явагдсан тохиолдолд эрс дээшлэх юм. Үүнд:

1. Хэрэглэгчдийн янз бүрийн түвшнүүд, зохих эх сурвалжуудаас мэдээлэл орж ирж байвал;
2. Тавигдаж буй асуултууд нь бүтээлч, шинэ соргог, улиг болсон биш байвал (Жишээ нь: “Би ямар зүйлүүдийн талаар мэдэхээс эмээдэг билээ?”). Хэрвээ зөв асуултууд тавигдаагүй бол маш нарийн нягт, олон түвшинд, олон бүсэд, олон талаар явуулсан судалгаа шинжилгээнүүд ч үр ашиггүй болж мэднэ.
3. Тохиолдож буй санхүүгийн, улс төрийн, нягтлан бодохын ба зохион байгуулалтын саад

бэрхшээлүүдийг өөрчлөн зохион байгуулах зайлшгүй шаардлага ба боломжуудын хооронд тэнцвэрт байдал байвал.

Ирээдүйг 100 хувь урьдчилан хэлэх нь мэдээж боломжгүй зүйл. Ийм тохиолдолд ядаж 60-70% тай урьдчилж таамаглах нь чухал. Тэгвэл хэрэглэгчдийн 2-3%-ийг хамарсан, багахан бүлэг хэрэглэгч тухайн тохиолдолд үүнийг хийхэд танд тусалж чадах юм. Гэхдээ эдгээр хэрэглэгчид нь ихэвчлэн шинэ зам гаргаж, технологийн шинэчлэлүүдийг хамгийн түрүүнд туршиж үздэг хэрэглэгчид биш байх ёстой. Заримдаа тийм хэрэглэгчид нь ирээдүйг үнэхээр төлөөлдөг боловч, энэ нь тэр болгон биелдэггүй билээ. Учир нь тэд хэрэглэгчдийн харьцангуй бага хэсэг нь хэвээр байдаг учраас, тэднээр дамжуулан зах зээлийн ерөнхий төлвийг урьдчилж хэлэх боломжгүй байдаг. Тэдний оронд өнөөдрийн хүсэл сонирхол, хандлага ба шийдвэрүүдээрээ зах зээлийн ерөнхий зан төлөв, чиг хандлагыг тусгаж, тэгснээрээ үнэхээр “ирээдүйг тодорхойлдог” хэрэглэгчдийг хайж олох хэрэгтэй боддог.

Бизнесийн дараагийн загварын төслийг боловсруулах нь

Ирээдүйд хэрэглэгчдийн хүсэл сонирхол ямар байхыг ерөнхийд нь ойлгосон ойлголтоороо зэвсэглэн бид бизнесийнхээ дараагийн загварын төслийг зохиох үйл явцыг эхлүүлж болох юм. Хэрэглэгчдийн хүсэл сонирхол амьдрал, практик дээр хэрхэн өөрчлөгдөн шилжиж, үүний үр дүнд асар их эд баялаг хэрхэн бий болж хэрэглэгчдийн хүсэл сонирхлын мөн чанарыг ойлгосон ажил хэрэгч хүмүүст шилжин очиж, үүнийг ойлгоогүй хүмүүс уг баялгийг хэрхэн алдаж байгааг түүхэн ба орчин үеийн хоёр жишээн дээр авч үзье. Өнөөдөр бизнесийн дараагийн загварын төслийг боловсруулж буй ажил хэрэгч хүмүүс рүү эд баялаг шилжин очиж, үүнийг үл хэрэгсдэг хүмүүсийг эд баялаг орхин одож байгаа билээ.

1900-1920 оны үед автомашины бизнест хэрэглэгчдийн эн тэргүүний хүсэл сонирхол нь хямд төсөр, найдвартай тээврийн хэрэгсэлтэй болох явдал байв. Хэрэглэгч “Надад хямд төсөр, найдвартай автомашин хэрэгтэй байна” гэж байхад, “Би танд ямар машин хэрэгтэйг сайн ойлгож хэмээн” гэж “Т” загварыг зохион бүтээсэн Генри Форд хариулж байсан юм. Форд “Т” загварыг үйлдвэрлэж байсан босоо ба супер цомхон бизнесийн загварыг бий болгосон нь хамгаас чухал байлаа. Форд “Т” загварыг маш их хэмжээгээр, хямд үнээр, маш найдвартай техникийн үзүүлэлтүүдтэйгээр үйлдвэрлэж, хэрэглэгчид ч үүнд сэтгэл хангалуун байлаа. 1920 он гэхэд ойролцоогоор 22 сая ийм машин худалдаалагдсан байв. “Т” загварын эдгээр машинуудын ихэнх нь АНУ-д маш удаан хугацаанд хэрэглэгдэж байсан нь түүнийг хичнээн найдвартай, бат бөх байсныг харуулж байгаа юм.

Эдгээр он жилүүдэд Фордын зах зээлд эзлэх хувь бараг тэгээс 55 хувь хүртэл өссөн байна. Тэрээр автомашины үйлдвэрлэлийн маргашгүй лидер болсон билээ.

Гэвч 1920-иод оны үед хэрэглэгч маш их өөрчлөгдөж, урьд байсантайгаа харьцуулахад ихээхэн баян болсон байв. Шинэ худалдан авагчийн сонголт хийх гол зарчим (“хямд, найдвартай тээврийн хэрэгсэл”) өөрчлөгдсөн байлаа. 1920-иод оны шинэ хэрэглэгч нь: “Надад өнгө, хэлбэр загваруудаас сонголт хийх боломж олгогтун. Одоо надад үрж болох их хэмжээний мөнгө байгаа учир үүнийг үрж, зарахад би бэлэн байна. Түүнээс гадна би өөрт байгаагаасаа илүүг ч үрмээр байгаа учир, надад ийм боломж олгож, намайг санхүүжүүлээч” хэмээн мэдэгдсэн байна.

Альфред Слоун (Alfred Sloan) үүнийг сонссон бол, Генри форд чихнийхээ хажуугаар өнгөрөөв.

А.Слоун өөр өөр үнэ бүхий янз бүрийн загварын машин (Chevrolet, Pontias, Oldsmobile, Buick, Cadillac) бүтээв. Мөн автомашин худалдан авах явдлыг санхүүжүүлсэн ба янз бүрийн бүтээгдэхүүний бүхийл цуглуулгыг маш үр ашигтайгаар үйлдвэрлэх ба худалдааг бизнесийн бүтээлч загварыг бий болгожээ.

1920 оноос эхлэн хэдхэн жилийн дотор Фордын зах зээлийн хувь 55-аас 12 хүртлээ огцом буурч, тэрээр автомашины ертөнцөд эзэлж байсан ноёлох байр сууриа энэ зууны ихэнх хугацаанд алдсан ажээ.

1980-аад онд хэрэглээний программ хангамж боловсруулдаг компаниуд компьютерийн зах зээлд ноёрхож байсан юм. Учир нь хувь хүнд өндөр үр ашиг бүхий программ хангамжийг хэрэглэгчид хамгийн ихээр сонирхож байжээ. Үйлдвэрлэлийн бүтээмжийг дээшлүүлсэн сайн программ болгон нь маш их амжилт олж, зохион бүтээгчиддээ асар их ашиг орлого оруулж байв. Гэвч наяд оны сүүлчээр хэрэглэгчид дан хэрэглээнээс хавсарсан хэрэглээг илүүд үзэх болсон байна. Компьютерийн хэрэглээний чиглэлээр ажилладаг ихэнх компаний бүтээгдэхүүнд гол анхаарлаа хандуулсан бизнесийн төслүүд нь (өөрөөр хэлбэл, сайн бүтээгдэхүүн дангаараа ч гэсэн ашиг оруулах ёстой гэж үздэг) тухайн нөхцөл байдалд зохицон өөрчлөгдөж чадаагүй учраас хэрэглэгчдийг шинэ хүсэл сонирхолд нийцэхээ больж эхэлсэн байна. “Lotus” компани шинэ нөхцөл байдлыг зөвөөр тусган хүлээж авсан цөөхөн компаниудын нэг бөгөөд компьютерийн хэрэглээний олон төрөл зүйлийг хэрэглэгчдэд санал болгож бизнесийн загвараа бий болгосныхоо үрээр нэг параметр бүхий бүтээгдэхүүн санал болгож байсан өрсөлдөгч компаниудаа гүйцэж түрүүлжээ.

1990-ээд оны эхээр хэрэглэгчид электрон сүлжээний холбоог сонирхох болсон байна. Үйлдвэрлэлийн бүтээмжийг дээшлүүлэх шинэ түлхүүр нь электрон шуудан ба хамтын ашиглалтын программ хангамж болсон ажээ. Эдгээр нь ашгийн шинэ бүсийг бий болгоход хүргэсэн бөгөөд үүний үр дүнд бизнесийн шинэ загвар бий болох хөрс бүрджээ.

“Lotus” компаний зарим удирдлагууд зөвхөн универсаль маягийн хэрэглээнүүдээр дагнан ажиллах сонирхолтой байсан гэдэг. Тэд урьд олж байсан ашиг орлогоосоо салахыг хүсэхгүй байсан боловч, ашгийн бүс нэгэнт шилжсэн учраас энэхүү чиг хандлага хэдийн явцгүй болсон хэрэг. Тэгээд, эцсийн эцэст “Lotus” компаний удирдлагууд үүнийг ойлгосон бөгөөд зохих ёсоор уг асуудлыг тусгаж авсан байна. Тэд сүлжээний боловсруулалтын салбарын лидер “Novell” компанид ханджээ. Ингээд урьдчилан төлөвлөсөн хэлцэл нь бүтэлтэй болоогүй учраас “Lotus” компани “Notes” төслийг санхүүжүүлэн mail-тай болсноор хэрэглэгчидтэй шууд харилцан ажиллах худалдагч-мэргэжилтэн санааг үндэс болгосон өөрийн бизнесийн шинэ загварын үрээр эдгээр бүтээгдэхүүнүүдийг амжилттай борлуулах нөхцөл боломжийг хангаж өгсөн байна. Мөн нэмэгдэл үнэ бүхий худалдааны сувгуудыг нэвтрүүлж, зөвлөгөө өгөх үйлчилгээ зэргийг санхүүжүүлсэн байна. “Lotus” компани хэрэглэгчдийн шинэ хүсэл зорилгод нийцүүлэн ирээдүйд бий болох харилцаа холбооны бүтээгдэхүүнүүдэд гол анхаарлаа төвлөрүүлсэн загваруудаас урт удаан хугацааны туршид хүртэх үнэт зүйлсүүдэд гол найдвараа тавьсан байна.

Үүний үр дүнд, “Lotus” компани өдгөө, (“Microsoft”-ыг эс тооцвол) компьютерийн салбарын хөгжлийн дараагийн үе шатанд шууд шилжих боломжийг олгодог компьютерийн программуудыг санал болгож буй цорын ганц компани болсон байна. “Lotus” компаний бизнес загварт IBM корпорац 3.5 тэрбум доллар төлөх байсан гэж үү? Үгүй шүү дээ. IBM корпорац нь “Лотус” компаний өмнөх 4 эсвэл 5 жилд бий болгосон үнэт зүйлсийн төлөө, уг салбарт ажиглагдаж байгаа үнэт зүйлсийг өсгөх дараагийн мөчлөгт урсгал давуу талуудыг шилжүүлэх чадвартай одоогийн бизнес загварт амин судлаараа шилжин ордог үнэт зүйлсийн төлөө төлсөн байна.

Хэрэглэгчийг эрхэм болгосон бизнесийн төслийг зохиох чадвар нь хэрэглэгчийн ач холбогдлыг ойлгосон маш чухал ухаарлаас, мөн энэхүү хэрэглэгчээс шаардлагатай бизнесийн загварыг боловсруулах хүртэлх бүхий л замыг судалсан шинжилгээнээс эхэлдэг байна. Хэрэглэгчийн үүрэг ролийг зөв ойлгосноороо, үйлдвэрлэлийн хэмжээтэй холбоотой зохих шийдвэрүүдийг менежерүүд нь хэзээд гаргаж чаддаг ажээ.

Тухайн тохиолдолд тэдний тэргүүн зэргийн зорилт нь тэдний үндсэн компетенц биш, харин хэрэглэгчдэд зохицсон байх явдал юм. Тэд хэрэглэгчдэд зайлшгүй шаардлагатай хийгээд хэрэглэгчид түүний төлөө мөнгө төлөхөд бэлэн, тэдний авахыг хүсч буй бүтээгдэхүүнийг үйлдвэрлэх талаас нь компанид шахалт үзүүлнэ.

Эдгээр жишээнүүдээс хэрэглэгчийг эрхэмлэх хандлага нь үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээнд ордог үйл ажиллагааны төрлүүд ба компаний санал болгодог бүтээгдэхүүнүүдийг ихээхэн өөрчилдгийг харж болох юм. Саналууд нь (туйлын олон төрлийн) бүтээгдэхүүнүүдээс (гаргахад тун хэцүү) шийдвэрүүд болон хувирдаг. Компаний үйл ажиллагааны зорилго ч өмнөх “Бүхнийг хий” эсвэл “Сайн хийдэг зүйлээ л хий” гэдэг зарчмаас “Хэрэглэгчдэд хэрэгтэй зүйлийг л хий”, “Бүхнээс сайн хийж чаддаг зүйлээ хий” гэсэн агуулгатай болж өөрчлөгддөг. Бусад зүйлсийг хөндлөнгөөс авч болох ба бизнесийн түншүүдээ үүнд оролцуулж болох юм.

Хамгийн гол хүчин зүйл нь хэрэглэгчийн хэрэгцээнд зохицох явдал болохоос, компаний яаж хийхийг нь мэддэг тэр зүйл биш ажээ. Хэрвээ хэрэглэгчдийн хэрэгцээг хангахад шаардлагатай ур чадвартай хүмүүс компанид байхгүй бол тэднийг гаднаас ажиллуулж болох ба эсвэл бизнесийн түншүүдтэйгээ уг асуудлаар хамтран ажиллаж болох билээ.

Эцэст нь, үйлдвэрлэлийн хэмжээ далайц өөрчлөгдөх үед түүнд бэлэн байх ёстой юм. Шинэчлэгч-компаниуд хэрэглэгчдэд санал болгодог хувилбаруудаа шийдвэртэйгээр өөрчилж, тэдгээрийн биет хэлбэрүүдээс мэдлэгийн хэлбэрт шилжих үед үйлдвэрлэлийн хэмжээ ч мөн өөрчлөгдөх болно. Мэдээллийн агууламжийг бүтээх нь ихээхэн хэцүү учраас хэрэглэгчид ч түүнийг өндрөөр үнэлдэг байна. Чухам ийм маягаар л ирээдүйд хэрэглэгчийн үндсэн үнэт зүйлс бүтээгдэх ажээ.

Эдийн засгийн шинэ ертөнцөд үйл ажиллагаагаа явуулах бизнесийн менежерийнхээ хувьд та, хамгийн хүчирхэг зэвсэг бол хэрэглэгчийг эрхэмлэх сэтгэхүй болохыг ойлгоно. Гэвч ганц энэ нь хангалтгүй бөгөөд, энэ сэтгэхүй нь ашиг олоход чиглэсэн сэтгэхүйтэй хослохгүй бол эцсийн эцэст мухардалд орно. Мэдээж хэрэг, хэрэглэгчдэд тэдний хэрэгцээтэй зүйлсийг санал болгох нь туйлын зөв зүйтэй боловч, энэ нь Дангаараа хангалтгүй гэсэн үг. Эдүгээ ашиг

олох нь урьд нь олж байснаас хавьгүй төвөгтэй болсон учраас, та маш нарийн төлөвлөгөө боловсруулж, ашиг олох механизмаа бий болгох хэрэгтэй юм. Та өөрийнхөө ирээдүйн үйл ажиллагааны талаар цаг үргэлж бодож, төлөвлөгөөгөө маш нарийн нягт томъёолж боловсруулах хэрэгтэй бөгөөд тэгсэн цагт л та ашиг орлого олох болно.

3. Ашиг хэрхэн бийболдог вэ?

Хамгийн их ашиг орлого олдог ямар арван компанийг та мэдэх вэ? Тэд яагаад ийм их ашиг олж байна вэ? Тэдний амжилт олоход нөлөөлж байгаа шалтгаанууд нь адилхан байна уу?

Ашигт ажиллагаа маш чухал гэдгийг бид бүгд мэднэ. Ашиг хийгээд үнэ, орлогын талаарх тайлангууд нь бидний үйл ажиллагааны өдөр тутмын шалгуур болдог. Гэвч олон компани бизнесийнхээ салбарт ямар замаар ашигтай ажиллах нөхцөл бололцоо бүрдэж байгааг бүрэн дүүрэн ухаарахгүйгээр одоог хүртэл үйл ажиллагаагаа явуулсаар байна.

Бүтээгдхүүнд гол анхаарлаа чиглүүлсэн өмнөх эдийн засгийн ертөнцөд ашиг нь зах зээл дэх өндөр хувийн үр дүн байв. Компаниуд юун түрүүн аль болох их хэмжээгээр худалдах, төлбөрийн чадвартай хэнд ч хамаагүй худалдах цорын ганц зорилгыг л өмнөө тавьж, түүнд гол анхаарлаа хандуулж байжээ. Компаниуд худалдагдсан нэгж бүтээгдэхүүн болгоноосоо орлого олж байв. Тэд худалдаанаас ямар замаар ашиг олж байгаадаа дүн шинжилгээ хийдэггүй байсан бөгөөд үүнийг ойлгомжтой зүйл хэмээн үзэж байлаа. Гэвч ашиг нь зөвхөн компани бүтээгдэхүүнээ худалдсанаас бүрддэг учраас ашгийг байх л ёстой зүйл хэмээн тооцож болохгүй. Өнөөгийн нөхцөлд ашиг нь бизнесийн ухаалаг загварын үр дүн юм. Мэдээжээр, ашиг орлоготой холбоотой “Надад хэрхэн төлөхөв” гэсэн хэмжүүр нь хамгийн ярвигтай параметруудийн нэг билээ. Ашиг хэрхэн олж байгаа болон энэхүү ашгийг олохын тулд бизнесийн төсөл хэрхэн зохиогдсон байх талаар тодорхой ойлголтгүй бол ямар ч ашиг олох боломжгүй юм.

Орчин үед ашгийн загварын төсөл зохиох нь удирдах ажилтны стратегийн чухал ур чадварт тооцогдож байна. Энэхүү бүлэгт тодорхойлон бичсэн ашгийн загварууд нь ашигтай ажиллах явдлыг бизнесийн зөв бүтцийн үр дүнд шийдвэрлэж болох маш олон аргууд байдгийг харуулж байгаа юм. Ийм учраас, өөрийн капиталыг хэрхэн өсгөх ба уг капиталыг тогтмол өсгөж байхын тулд танай компани тактикийн ямар үйл ажиллагаануудыг явуулах шаардлагатай талаар нарийн тодорхой мэдэж байгаадаа бүрэн төгс итгэсний дараа л дараагийн томоохон хөрөнгө оруулалтаа та хийх ёстой билээ.

Ашигт ажиллагааг хангах нь маш нарийн төвөгтэй асуудал юм. Ямар аргаар, хэрхэн ашиг бүрдэх нь нэг компаниас нөгөө компанид, нэг салбараас нөгөө салбарт өөр өөрөөр хувирч өөрчлөгддөг. Бизнесийн янз бүрийн салбарт ямар арга замаар ашигтай ажиллаж, хэрхэн ашиг олохыг зааж өгдөг ашигт ажиллагааны наад зах нь хорин хоёр загвар байдаг байна. Дараагийн хэдэн жилд мөн ийм загварууд дахин олноор боловсруулагдах нь мэдээж юм. Харин бизнесийн тодорхой төрлийн тухайд бол хоёр ба хэд хэдэн тийм загваруудын зохицлууд нь ихэвчлэн ашиг авчирдаг ажээ.

Ашгийн янз бүрийн загварт хийсэн судалгаа шинжилгээ нь ашигтай ажиллах механизмууд нь хоорондоо огт өөр байж болохыг харуулдаг. Гэхдээ энэхүү шинжилгээ нь ямар ч тохиолдолд хэрэглэгч уг загварт голлох байр суурь эзэлдгийг харуулдаг.

Ашигт чиглэсэн бизнесийн загвар

Энэ цаг үед тулгарч буй хамгийн чухал асуултуудын нэг нь “Миний ашгийн загвар ямар билээ? Бид хэрхэн мөнгө олж байна вэ?” гэсэн асуулт юм. Урьд нь ашгийг эрхэмлэх сэтгэхүй нь стратеги боловсруулах үйл явцын гол бүрдэл байгаагүй бөгөөд ийм чухал шаардлага ч байсангүй. Сонгодог стратегийн дүрмүүд нь “Зах зээлийн ихээхэн хувийг эзэлж авагтун, тэгсэн тохиолдолд ашиг орж ирэх нь дамжиггүй” гэсэн агуулгатай байв. Туршлагаас үзвэл, бизнесийн ихэнх салбаруудын хувьд энэ нь сурах бичгээс биш, харин өдөр тутмын амьдралаас урган гарсан дүрэм байсан бөгөөд үүнийг ч үгүйсгэх аргагүй байсан юм. Тэр үед үндсэн хүчин зүйл, стратегийн гол амин сүнс нь ашиг бус, харин зах зээлийн хувь байсан бөлгөө. Үе шатууд нь “Өрсөлдөх давуу талыг олж ах буюу бий болгогтун. Энэ нь зах зээлийн хувийг ихэсгэх болно. Зах зээлийн хувийг ихэсгэх нь компаний ашгийг нэмэгдүүлнэ” гэсэн ерөнхий дараалалтай байлаа.

Гэвч өнгөрсөн арван жилд сонгодог стратегийн дүрмүүд нь үр дүнгээ өгөхөө больжээ. Зах зээлийн ихэнх хувийг эзлэх нь их ашиг олох баталгаа байхаа больсон юм. I бүлэгт дурьдагдсан IBM, GE, “Sears”, “Kodak”, “US Steel”, «United Airlines” зэрэг компаниудын жишээг санацгаая. Тэд зах зээлийн хувийг эзэмших тал дээр лидерүүд мөн үү? гэвэл мөн. Тэд ашигтай ажиллаж чадаж байгаа юу? гэвэл үгүй билээ.

Яагаад тэр вэ? Яагаад эдгээр манлайлагчид давамгайлах байр сууриа хадгалсаар атал их ашиг олохоо больсон бэ? Энэ нь дүрэм өөрчлөгдсөнөөр тайлбарлагдана. Технологийн түргэн өөрчлөлтүүд ба эрсдэл бүхий капиталын асар их орлогууд нь бизнесийн олон төрлийн үйл ажиллагааны хүрээнд шинэ компаниуд нэвтрэн ороход тулгардаг байсан саад бэрхшээлүүдийг арилгасан байна. Үүнд шаардлагатай нөөц бололцоонууд одоо бол хангалттай байгаа билээ. Шинэ нөхцөл байдалд бизнесийн буруу загвартай хэвээр байгаа тохиолдолд зах зээлийн асар өндөр хувь нь бараг ямар ч ач холбогдолгүй болсон ажээ. Тэгэхээр танай салбарт хаана ашиг олж болох тухай ойлголт өөрчлөгдөж байна гэсэн үг юм. Таны бизнесийн загвар хэрэглэгчдэд, түүнчлэн төлөвшин буй тэдгээр төсөөллүүд ба таны бүтээгдэхүүнд хэрэглэгчид хэр зэрэг мөнгө төлөхөд бэлэн байгаа зэрэгт зохицож байна уу? Зардал ба үр ашигтай ажиллагааны харьцааны хувьд таны бизнес загвар хангалттай ажиллах чадвартай юу?

Бүтээгдхүүнийг эрхэмлэсэн цаг үед гол зангилаа асуудал нь “ямар арга замаар би зах зээлийн хувиа нэмэгдүүлж, худалдаж байгаа бүтээгдэхүүнийхээ хэмжээг ихэсгэж бизнесийн хэмжээнд хэрхэн арвилан хэмнэлт гаргах вэ?” гэсэн асуудал байв. 1980-аад оны хоёрдугаар хагасаас эхлэн бизнесийн үнэт зүйлс эрчимтэйгээр шилжин байрлаж, өнөөгийн эринд дээрх асуултууд дараах байдалтай болж өөрчлөгдсөн юм. Үүнд:

- Бизнесийн энэхүү салбарт би хаана ашиг олж болох вэ?
- Миний бизнес ашигтай байхын тулд би бизнес загварын төслөө ямар маягаар зохиох ёстой вэ?

Ашигтай ажиллах арван нэгэн төрлийн загварыг доор тодорхойлон бичсэн болно. Загвар болгон нь компаниудыг ашгийн бүсэд аваачдаг бизнес явуулах янз бүрийн төлөв байдалтай холбоотой юм.

1. Хэрэглэгчдийн идэвхийг дээшлүүлэх/ хэрэглэгчдийн шийдвэрийг боловсруулсны үр дүнд олох ашиг

Хэрэглэгчдийн үйл ажиллагааг идэвхжүүлэх бизнесийн загварыг хэрэгжүүлж байгаа компаниуд нь хэрэглэгчдийнхээ эдийн засгийн байдлыг судлах ба энэхүү эдийн засгийн байдлыг хэрхэн хамгийн их үр ашигтайгаар өөрсдийнхөө ашиг тусын тулд ашиглаж болох арга замуудыг тодруулах тал дээр маш их хөрөнгө зарцуулж байна. Хэрэглэгчид тэдний бүтээгдэхүүнийг худалдан авах үйл явц хэрхэн явагдаж, бүтээгдэхүүнийг нь хэрхэн ашиглаж буйг тодруулах замаар тэд ашгийн бүсэд хүрч байгаа юм. Үүний дараагаар уг компаниуд зөвхөн өөрийн бүтээгдэхүүнээ худалдах явдлаар хязгаарлалгүй, хүндрэлтэй буюу үнэ өртөг ихтэй, эсвэл цаг хугацаа их зарцуулах үйл ажиллагааны төрлүүдэд чиг баримжаагаа олоход нь хэрэглэгчдэд туслалцаа үзүүлэх янз бүрийн аргуудыг боловсруулдаг байна. Компаний ашигтай ажиллах нөхцөл нь ихэнхдээ өөрийн хэрэглэгчдийн үйл ажиллагааг идэвхжүүлэхийн тулд уг компаний сонгож авсан аргаар тодорхойлогддог нь илэрхий билээ.

Хэрэглэгчдийг идэвхжүүлэх загвар дээр үндэслэн үйл ажиллагаагаа явуулж буй компаниудын нэг нь санхүүгийн үйлчилгээ санал болгогчдын талаар мэдээлэл нийлүүлэгч “Factset” компани юм. “Factset” компаний суурь стратеги нь хэрэглэгчдэд хөрөнгө оруулах явдал байжээ. “Factset” компани нь хэрэглэгчдийг идэвхжүүлэх үе шатны нэгдүгээр мөчлөгт ихээхэн хөрөнгө зарцуулсан байна. Энэ нь түүний хэрэглэгчдийн эрхэлдэг бизнесийн төрлүүдийн мөн чанарыг гүн гүнзгий ойлгож авахын тулд хийгдсэн ажил ажээ. Үүний дараагаар, “Factset” компани нь өөрийн бүтээгдэхүүнүүдийг хэрэглэгчдийн эрэлт шаардлагад дээд зэргээр нийцэхээр төслийг зохиосон бөгөөд үүнийгээ хэрэглэгчдийн явуулж байгаа ажиллагааны нэг хэсэг, түүний бүрдэл байхаар зохион байгуулсан байна. Эхний үед “Factset” компаний орлогын урсгал нь маш бага байсан боловч нөхцөл байдал өөрчлөгдөж, энэхүү урсгал нь огцом өсөж дээшлэхэд хэдхэн сарын хугацаа шаардагдсан ажээ. Хэрэглэгчидтэй харьцаа тогтооход гарсан зардал нь маш бага байсан бол, харин тэдэнтэй тогтмол харилцан ажиллах талын үзүүлэлтүүд нь маш өндөр байсан байна. Хэрэглэгчидтэй тасралтгүй ажиллах ажиллагааг хангах аргууд нь тэдний маш нарийн сонгосон шалгаруулалт ба тэдэнтэй харилцан ажиллах эхний шатанд хийгдсэн хөрөнгө оруулалтууд болсон ажээ. Чухамхүү эдгээр нь ашиг олох үндсэн хүчин зүйл болсон байна.

Дээрх загварыг амжилттай хэрэглэсэн “Nordstrom”, “United States Auto Association” (USAA), “Intuit”, “Northwestern Life”, “Leo Burnett” зэрэг олон компанийг дурьдаж болох юм. Эдгээр компаниуд өрсөлдөгчидтэй нь харьцуулахад хэрэглэгчидтэйгээ харилцах тогтмол ажиллагаагаараа тэргүүлж, үүнийхээ ч үр дүнд өндөр ашиг хүртэх болжээ.

Дөрөв ба тавдугаар бүлгүүдэд бид “General Electric”, “Madden Communications”, “Cardboard Box Inc”, “Sandoz Pharmaceuticals” зэрэг компаниуд хэрэглэгчид нь сонголт хийх загварыг хэрхэн амжилттай хэрэгжүүлсэн талаар нилээд тодорхой судлан үзэх болно.

2. Бүтээгдэхүүний пирамид байгуулах замаар ашиг олох нь

Хэрэглэгчийн эдийн засгийн байдал нь хамгийн чухал хүчин зүйл байдаг хэрэглэгчдийг идэвхжүүлэх загвараас ялгаатай нь бүтээгдэхүүний пирамидыг байгуулахад үндэслэсэн ашгийн загварт хамгийн чухал нь чанар, үнэ, хэв маяг гэх мэт параметруудээр хэрэглэгчдээс

сонголт хийх явдал байдаг. Хэрэглэгчдийн орлого ба сонголт янз бүр байдаг нь бүтээгдэхүүний пирамид байгуулах боломжийг бий болгодог байна. Эдгээр пирамид нь цагны үйлдвэрлэл, автомашины худалдаа ба зээлийн картны ашиглалт зэрэг янз бүрийн зах зээлүүдэд байдаг ажээ. Эдгээр бүх тохиолдолд энэхүү пирамидын сууринд нь хямд төсөр, их хэмжээгээр үйлдвэрлэгддэг бараа бүтээгдэхүүнүүд байдаг бол харин пирамидын оргилд нь зарим тохиолдолд бүр ганц ширхэгээр үйлдвэрлэгддэг маш үнэтэй бүтээгдэхүүнүүд байдаг байна.

Ашиг нь бүтээгдэхүүний пирамидын оргилд нь төвлөрдөг. Гэхдээ пирамид болгоны суурь нь ч гэсэн энэхүү системд стратегийн чухал үүргийг гүйцэтгэдэг байна. “Swatch”, “Mattel” зэрэг алсын хараатай төсөл зохиогчид пирамидын доод хэсэгт хэдийгээр бага боловч ашиг оруулдаг хамгаалалтын, хямд үнэтэй, хүчирхэг брэндийг байгуулж чадсан байдаг. Өрсөлдөгчдөө өөрийн зах зээлд орж ирэх явдлыг хязгаарлах, ингэснээрээ пирамидын оргилд олдог асар их орлогыг хамгаалах нь энэхүү брэндийн үндсэн зорилго ажээ.

Жишээ нь, “Mattel” компани Барби хүүхэлдэйн хямд хувилбаруудыг (1) өрсөлдөгчдөд сул орон зай үлдээхгүйн тулд, (2) 200 долларын үнэтэйгээр тусгай захиалгаар үйлдвэрлэдэг Барби хүүхэлдэйнүүдээсээ ашиг олох зорилгоор үйлдвэрлэдэг байна. Үүний адилаар Швейцарийн цаг үйлдвэрлэгч SMH маш хямд үнэтэй “Swatch” брэндийг бий болгосон нь ашиг оруулсаар байгаа юм. Ийм хандлага нь SMH ашгийнхаа ихэнх хэсгийг олдог (“Blancpain”, “Omega”, “Longins”, “Rado” г.м.) SMH системд хамаардаг хамгийн тансаг загварын брэндүүд рүү довтлоход шаардлагатай байрлалыг өрсөлдөгчид нь олгодоггүй байна. (“Seiko” компани саяхан цагны үйлдвэрлэлд оруулах хөрөнгө оруулалтаа багасгаж, сүлжээний системд бизнес эрхлэхээ зарласан нь энэ салбарын аварга “Cisco” зэрэг компанитай өрсөлдөх болно гэсэн үг юм. Өөрөөр хэлбэл, SMH-ТЭЙ өрсөлдсөнөөс “Cisco”-той өрсөлдөхийг илүүд үзжээ).

Хамгаалалтын брэнд бий болгоогүй тохиолдолд өрсөлдөгчдөд нь системийг доод давхараас эхлэн ухаж үндсэн ашиг төвлөрсөн дээд давхар луу нь аажмаар өгсөх боломжийг бий болгодог ажээ. Үүний нотолгоо нь 1965 оноос 1995 оны хоорондох Америкийн автомашин үйлдвэрлэлийн түүх юм. Японы өрсөлдөгчид нь эхлээд хямд үнэтэй байсан ч ашигтай байхаар төсөл нь зохиогдсон автомашинуудаар пирамидын суурийг эзэлсэн байна. Үүний дараагаар тэд үндсэн ашиг төвлөрдөг (“Honda” компаний “Acura”, “Toyota” компаний “Lexus”, “Nissan” компаний “Infinity” г.м.) дээд хэсэг рүү шилжин байрлах болсон байна.

Хэрвээ жараад оны сүүлчээр “Ford” ба “GM” компаниуд цаг тухайд нь Chevy (“Chevrolet”)-ээс ангилал доогуур автомашины санааг хөгжүүлэх ашигтай брэндийн төслийг зохиохоор шийдсэн бол юу болох байсныг бодоод үз л дээ. Ингэсэн тохиолдолд Америкийн зах зээлд Японы автомашинууд нэвтрэн орох эрч ихээхэн удаан байх байсан бөгөөд, пирамидын оргилд япон автомашин бүтээгчид гарах нь арван жил бүр эсвэл түүнээс ч удаан хугацаагаар хойшлогдох байсан биз.

SMH-ийн хэрэгжүүлсэн бүтээгдэхүүний пирамидыг байгуулах замаар ашгийн загварыг хэрхэн боловсруулсан талаар 6-р бүлэгт авч үзэх болно.

3. Мультикомпонент системд үндэслэн ашиг олох нь

Эцсийн дүнд хамгийн ашигтай бүрдлүүдээс ашиг олохын тулд хамгийн ашиг багатай бүрдлүүдийг зах зээлд санал болгох шаардлагатай болдог (3.1-р хавсралтыг үз).

3.1-р хавсралт. Олон бүрдэл бүхий системүүд

Бизнесийн салбар	Үндсэн бүрдэл	Ашигтай бүрдэлүүд
Сэрүүн ундаанууд	Хүнсний дэлгүүрийн бараанууд	Ундааг ресторанаар дамжуулан худалдах, ундаа худалдаалдаг автоматууд
Компьютерууд	Компьютерийн их бие	Олон төрөл зүйлийн бүтээгдэхүүнүүд, нэмэлт хэрэгслүүд санхүүгийн үйлчилгээнүүд
Ахуйн цахилгаан барааны жижиглэн худалдаа	Видеомагнитофон, телевизор, стерео хөгжмүүд	Засвар үйлчилгээ үзүүлэх гэрээ
Кофе	Хүнсний дэлгүүрийн бараанууд	Кафе, мухлаг
Автомашинууд	Шинэ машины худалдаа	Үйлчилгээ, даатгал, санхүүжүүлэлт
Бүх төрлийн үйлдвэрүүд	Бараа таваарууд	Санхүүжүүлэлт, үйлчилгээ

Жишээ нь сэрүүн ундаа худалдаалалтын хувьд, хүнсний дэлгүүрүүд, ресторанаар дамжуулах худалдаа, ундаа худалдаалдаг автоматууд үндсэн бүрдлүүд нь болдог. Хүнсний дэлгүүрүүд 1 унци (31гр) нь 2 цент; ресторанаар дамжуулан худалдах-1 унци нь 4 цент; ундаа худалдаалах автоматууд-1 унци нь 6 цент гэх мэт үнийн үзүүлэлтүүдтэй байдаг. Ашгийн бүс нь ресторанаар дамжуулах худалдаа ба ундаа худалдаалдаг автоматууд байдаг бөгөөд эдгээр орон зайг эзлэхийн тулд, компаниуд хүчтэй брэндтэй байх зайлшгүй шаардлагатай болдог. Харин брэндүүд нь нийтийн зах зээл дээр буюу бага ашиг авчирдаг хүнсний дэлгүүрүүдийн хэсэгт боловсруулагдаж, түүгээр дэмжигдэж байдаг. Өөрөөр хэлбэл, хэдийгээр энэ хэсэг нь бага ашигтай боловч, ашгийн бүсэд байр сууриа эзлэх үйл явцын чухал нэг бүрэлдхүүн нь болдог гэсэн үг юм. Тийм учраас брэндийн багтай байр суурийг эзлэн авч, түүнийг дэмжиж байхын тулд, компани нь ашиг багатай байдгийг нь үл харгалзан, хүнсний дэлгүүрүүдэд байр сууриа бэхжүүлэхийн зэрэгцээ, дээд зэргийн ашигтай ажиллагаатай байхыг эрмэлзэн, ундаа худалдаалдаг автоматуудын салбарт ч мөн хамгийн гүн нэвтрэхийг хичээдэг байна. “Coca-Cola” корпорац энэхүү нөхцөл байдлыг хэдийнээс сайтар ухаарсан ба амьдрал, практикт гялалзсан амжилттайгаар хэрэгжүүлж байгаа билээ.

Кофе ч мөн ийм нөхцөл байдлаар борлогддог бөгөөд хүнсний дэлгүүрүүд, кафе ба мухлагууд борлуулалтын бүрдэл хэсгүүд нь болдог байна. Хүнсний дэлгүүрүүдэд кофе борлуулалтын ашиг нь бага, кафед-өндөр, харин мухлагуудад хамгийн өндөр байдаг ажээ. Алдагдалгүй ажиллах түвшинд ч, хүнсний дэлгүүрийн хэсэгт нэвтрэхийн тулд “Procter & Gamble”, “Nestle”, “Gen-eral Foods” компаниуд хоорондоо хүчтэй өрсөлдөж байгаа бол, харин

“Starbuck” компани кафе ба мухлагуудаар дамжуулан үйл ажиллагаагаа явуулж, асар их орлоготой ажиллаж байна.

Олон бүрдэл бүхий системд, бизнесийн загвар нь өндөр ашиг олдог бүрдлүүддээ гол анхаарлаа хандуулалгүйгээр зохиогдсон бол, уг загвар нь өөрийн нөөц бололцооны хэмжээнд хүртэл ашигтай, бүрэн дүүрэн ажиллаж чаддаггүй байна.

7-р бүлэгт, Роберто Гауцуэто “Coca-Cola” компанийг хувьсган өөрчилж, түүнд зориулан маш ашигтай, олон бүрдэл бүхий ашиг олох загварыг бий болгохын тулд ямар алхамуудыг хийсэн талаар тодорхой өгүүлэх болно.

4 “Коммутатор” маягийн ашгийн загвар

Зарим зах зээлүүд маш олон худалдан авагчидтай харилцан ажилладаг олон тооны худалдагчтай байдаг. Ийм тохиолдолд аль аль талаас нь үйл ажиллагааны ихээхэн зардал гардаг учраас, олон төрлийн харилцан үйлчилгээг нэг цэгт төвлөрүүлж холбож өгдөг зуучлагчийг оролцуулах зайлшгүй шаардлагатай болдог. Ингэснээр худалдан авагчид ба худалдагчдын зүгээс гарах (санхүүгийн болон бусад) зардал багасч, тухайн зуучлагчид тодорхой хэмжээний хөлс төлснөөр, харилцан ажиллах хамгийн хямд хувилбартай болдог. Швабын “One Source” программ, “Sofibank” хэмээх үзэсгэлэнгийн үйл ажиллагааны төрлүүдийн хавсарсан хэлбэр “Auto-by-Tel” компаний үйл ажиллагаа зэрэг нь дээрх загварыг ашигласан жишээнүүд юм.

Өөрийн үйл ажиллагаан дээрээ үндэслэгддэг нь уг ашгийн загварын маш том давуу тал бөгөөд түүнд хичнээн их худалдагчид ба худалдан авагчид нэгдэх тусам уг систем нь улам үнэ цэнэтэй болж, хоёр талаас гардаг үйл ажиллагааны зардал багасдаг байна. Зуучлагч нь мэдээллийн урсгалыг хянадаг ба ажил гүйцэтгэх бүрт төлөх бага хэмжээний төлбөр нь ч нийт гэрээ хэлцлүүд арилжаа наймаа өсөн нэмэгдэхийн хэрээр улам ашигтай болдог.

8-р бүлэгт энэхүү загварыг Чарлз Швабын компанид ашиглагдаж байгаа хувилбараар нь бид авч үзэх болно.

5. Тур зуурын хэлбэрийн ашгийн загвар

Бизнесийн үйл ажиллагаа явуулахад ихэвчлэн хурд маш чухал нөлөөтэй. Зах зээлийн анхдагчид гол төлөв нэмүү орлого олох давуу талтай байдаг боловч бусад нь ижил төстэй үйл ажиллагаа явуулж, ашгаас нь хуваалцаж эхлэх хүртэл уг орлогоо олсоор байдаг. Зах зээлд эхлэн нэвтэрсний үр дүнд бий болсон давуу талыг тооцсоны үндсэн дээр түр зуурын ашгийн загвар боловсруулагддаг. Ашиг бий болгох энэхүү загварын үндсэн хүчин зүйл нь өвөрмөц содон бүтээгдэхүүн зах зээлд санал болгох явдал байдаг. Түүнийг дагалдан дуурайгаад ижил төстэй бүтээгдэхүүнийг зах зээлд гаргах хүртэл энэхүү загвар нь нэмүү үнийн хэлбэрээр орлого оруулсаар байдаг байна.

Энэхүү хувилбарын онцлог шинж нь өндөр үнэ ба их ашиг байдаг. Өөрөөр хэлбэл ашгийн бүсэд харьцангуй бага хугацаагаар боловч байр сууриа хадгалсаар байх явдал юм. Компани ашигтай бүсэд байсаар байх цорын ганц арга нь цаг үргэлж бүтээлч шинэлэг шийдэл гаргаж

ажиллах явдал байдаг. Саяхан ашигтай байсан газраас үнэт зүйлс нь шилжихийн хэрээр компани ашгийн бүс рүү дахин эргэж очихын тулд шинэлэг зүйл зах зээлд санал болгох ёстой юм.

Ашгийн ийм загвар нь “Intel” корпорацын амжилтын үндэс болсон бөгөөд шинэ бүтээгдэхүүн бий болгож, түүнийг зах зээлд маш хурдан нийлүүлэх нь тус корпорацын бизнес төсөл зохиохдоо баримталдаг үндсэн зарчим юм. Өндөр хурд нь өндөр ашиг олох түлхүүр болдог. Харин дунд зэргийн хурд нь алдагдалгүй ажиллах явдал бол, бага хурд нь дампуурал гэсэн үг юм. Эндрю Гроув үүнийг сайтар ойлгон үүнийхээ үндсэн дээрч “Intel” корпорацыг удирддаг байна (9-р бүлгийг үзнэ үү).

6. Блокбастер маягийн ашгийн загвар

Хэрвээ түр зуурын ашгийн загварыг ойлгох нь шинэчлэл, өөрчлөлтүүд өндрөөр үнэлэгддэг бизнесийн төрлүүдээр үйл ажиллагаагаа явуулдаг компаниудын хувьд чухал бол блокбастер маягийн ашгийн загвар нь судалгаа, шинжилгээ ба боловсруулалтын том хэлтсүүдтэй, анхан шатны ажиллагаа ба үйлдвэрлэлийн нийт горимдоо их зардал гаргадаг эмийн үйлдвэрлэл, хэвлэлийн бизнес, кино үйлдвэрлэл, дуу хөгжмийн бизнес, программ хангамж зэрэг бүтцүүдэд зайлшгүй шаардлагатай байдаг ажээ.

Шинэ бүтээгдэхүүн бүтээж бий болгоход гарсан зардал нь тогтоогдсон (ихэвчлэн өндөр байдаг), харин түүний дараах үйлдвэрлэлийн зардал нь бага нөхцөлд дээд зэргийн ашиг олох хамгийн сайн арга нь үйлдвэрлэж байгаа бүтээгдэхүүнийхээ хэмжээг ихэсгэх явдал байдаг. Эдийн засгийн ийм нөхцөл байдлын хүрээнд бүтээгдэхүүний маш олон төрлийн үйлдвэрлэлээр дундаж байр суурьтай байснаас, харьцангуй цөөн тооны бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлээр тэргүүлэх нь илүү ашигтай байдаг байна. Боловсруулан бүтээгдсэн бүтээгдэхүүнүүдэд гарсан зардал нь ойролцоогоор адилхан байдаг боловч үйлдвэрлэлийн хэмжээ нь өндөр байгаа бүтээгдэхүүнүүдээс орж ирэх ашиг нь харьцангуй маш өндөр байдаг ажээ. Жишээ нь, эмийн үйлдвэрлэлийн салбарт, ашигтай ажиллах хамгийн чухал хүчин зүйл нь блокбастер хэлбэрийн бүтээгдэхүүнтэй байх явдал байдаг. Компаний үндсэн ашигт ажиллагааг компаний нийт бүтээгдэхүүнээс шилэгдсэн гол таван бүтээгдэхүүний нийт худалдаагаар тодорхойлдог.

Энэ жишээ нь бизнесийн ашгийн загварын бас нэгэн чухал салшгүй хэсэг болох суурь загварын өөрчлөлтийг тодорхой харуулж байгаа юм. Далаад он эмийн үйлдвэрийн салбарт хэрэглэгдэж байсан ашгийн загвар нь бүтээгдэхүүний төрөл зүйл болгоны зах зээлийн харьцангуй хувь байсан байна. Тэр үед шинэ бүтээгдэхүүн ба үйлдвэрлэхэд гарч байсан зардал нь одоогийн зардлын (ойролцоогоор) гуравны нэгтэй тэнцэж байсан юм. Тийм учраас үйлдвэрлэлийн хамгийн дээд хэмжээ нь одоогийнхтой харьцуулахад хамаагүй бага ач холбогдолтой байсан ажээ. Гэхдээ тэр үед бүтээгдэхүүний төрлүүдэд манлайлах нь маш чухал ач холбогдолтой байсан бөгөөд энэ талбарт компани нь голчлон бусад үйлдвэрлэгчидтэй өрсөлддөг байжээ.

Бүтээгдэхүүний төрөл зүйлд манлайлах байр суурьтай байх нь өнөө үед ашигт ажиллагааг хангах гол нөхцөл болж чадахгүй юм. Харин одоо нэгж бүтээгдэхүүнийг боловсруулан бий болгож, үйлдвэрлэхэд дунджаар 300 сая доллар зарцуулж байгаа бөгөөд уг бүтээгдэхүүний

зах зээлд амьдрах дундаж наслалт нь 10 шахам жилээр буурсан байна. Ийм нөхцөл байдалд цөөхөн төрлийн бүтээгдэхүүн манлайлах байр суурьтай байх нь тэдгээр бүтээгдэхүүнийг зах зээлд нийлүүлэхэд шаардлагатай асар их хөрөнгө оруулалтуудыг нөхөх боломжийн компанид олгож чадахгүй. Эдүгээ ашигт ажиллагаа ба өрсөлдөх чадвар нь үндсэндээ үйлдвэрлэлийн хэмжээнээс шалтгаалж байгаа юм. Өөрийнхөө төрөлд хоёр эсвэл гуравдугаар байрыг эзэлж байгаа боловч, худалдаалсны дараагаар 1.6 тэрбум долларын орлого оруулж байгаа бүтээгдхүүн нь өөрийнхөө “дагнасан” төрөл зүйлд манлайлах байр суурьтай боловч 200 сая долларын орлого оруулдаг зарим бүтээгдэхүүнээс илүү их хөрөнгө оруулах боломжтой. Өөрөөр хэлбэл бүтээгдэхүүний төрөл дэх зах зээлийн харьцангуй хувь нь уг бизнест хэрэглэгдэж байгаа ашгийн загварын суурь нь болсон үйлдвэрлэлийн хэмжээгээр солигдсон гэсэн үг.

Үйлдвэрлэлийн хэмжээнд үндэслэсэн ашгийн загвар нь эмийн үйлдвэрлэлээс гадна бүтээгдэхүүнийг боловсруулан бий болгох өндөр зардалтай боловч бүтээгдэхүүнээс орох орлого нь эрс тэс өөрчлөлттэй байдаг бизнесийн бүхий л төрөл зүйлүүдэд өргөн ашиглагддаг. Бизнесийн салбарууд дотроос үйлдвэрлэлийн хэмжээнээс онцгой хамааралтай учраас энэхүү ашгийн загварыг хэрэглэж болох технологийн хувьд эрчимтэй салбарууд болох хэвлэлийн ба хөгжмийн бизнес, кино үйлдвэрлэл зэргийг дурьдаж болох юм. Ашиг олох олон давхаргат системийг бүтээхийн тулд блокбастер хэлбэрийн ашгийн загварыг үндэс болгон хэрэглээд зогсохгүй, блокбастер кино бүтээлүүд туурвидаг “Дисней” корпорац нь энэхүү загварыг гайхамшигтай чадварлаг ашигласны нэг тод жишээ юм (10-р бүлгийг үзнэ үү).

7. Олон давхарт ашгийн загвар

Олон давхаргат ашгийн загварыг хэрэглэх тохиолдолд аливаа нэгэн бүтээгдэхүүн, түүний онцлог шинж чанар, худалдааны марк ба үйлчилгээг олон дахин ашигласны үр дүнд ашгийг хэд хэдэн удаа олж болдог. “Дисней” корпорац нь энэхүү загварыг ашигласны хамгийн тод жишээ юм. Микки-Маус, Минни, Геркулес болон бусад киноны баатруудыг маш олон хэлбэрээр буюу видео хуурцаг, ном хэвлэл, цаг, хувцас үйлдвэрлэлд болон тэдгээрийн нэр бүхий тоглоомын хүрээлэн байгуулах зэрэг маш олон салбарт ашигладгийг та бэлхэнээ мэдэх билээ. Тухайн тодорхой тохиолдол болгонд ямар хэлбэрээр ашиглагддаг нь чухал бус, харин “Дисней” корпорацид нэмэлт орлого оруулдаг нь чухал юм. Энэхүү корпорацийн нэг ч ажилтан эдгээр киноны баатрууд шиг шаргуу ажилладаггүй гэж хэлж болно.

Олон түмэнд тодорхой хэмжээгээр танигдсан хэрэглэгчдийн брэнд бүхий бизнесийн салбарт олон давхаргат ашгийн загварууд нь маш хүчирхэг зэвсэг нь болж чадах юм. Брэнд бий болгоход хөрөнгө оруулсны дараагаар, компани нь түүнийг ашиглах зөвшөөрлийг өргөн хэмжээгээр олгож болдог. Гэхдээ энэхүү загварын сайн талыг ашиглахдаа брэндүүд нь тодорхой тохиолдлуудад зарим нэг хэрэглэгчдийн салбарт амжилт олддоггүйгээс шалтгаалан гардаг эрсдлүүдтэй харьцуулан маш нарийн тооцож ажиллах шаардлагатай. Жишээ нь, “Дисней” корпорац хүүхэлдэйн киноныхоо баатар Микки-Маусыг дүр төрхөд нь үл харшлах салбарт л гарч байх явдалд нарийн хяналт тавьж байдаг байна. Өөрөөр хэлбэл, брэндүүд нь маш үнэ цэнэтэй боловч, маш хэврэг байлгажээ. “Дисней” корпорацийн хийсэн нэмэлт хөрөнгө оруулалтууд нь одоохондоо хэн ч амжилтгайгаар дуурайн хэрэгжүүлж чадаагүй байгаа олон давхаргат ашгийн загварыг бий болгох боломжийг тэдэнд хэрхэн олгосон талаар

10-р бүлэгт тодорхой өгүүлсэн болно.

8. Ажил хэрэгч хэлбэрийн ашгийн загвар

Ашигт ажиллагааг тодорхойлдог олон хүчин зүйлс бизнесийн эдийн засгийн ба зохион байгуулалтын асуудлуудтай холбоотой байдаг. Компаниуд амжилт олж, өөрийн үйл ажиллагааныхаа далайцыг нэмэгдүүлэхийн хэрээр ихээхэн хүнд сурталтай, хэрэглэгчдээс алслагдсан албархуу бүтэцтэй болж хэрэглэгчдийн эрэлт хэрэгцээг мэдэрч ажиллах хурд нь саарч, том хэмжээний байгууллагын өртгийн давуу талуудаас илүү гарсан, үйл ажиллагааны далайцаас шалтгаалсан алдагдлууд гарч эхэлдэг ажээ. Нэмэгдэл зардал өсч байхад шийдвэр гаргах үйл явц удаашран хэрэглэгчидтэй харьцах харьцааны ач холбогдол нь буурч тэдний зүгээс ирдэг санал нь олон шүүлтүүртэй болж гол төлөв үгүйсгэгддэг хэлбэрт шилждэг байна.

Түүгээр зогсохгүй компанид үрэлгэн байдал газар авч эхэлдэг ажээ. Ерөнхийдөө ашигтай амжилттай ажиллаж байгаа учраас, үнэн хэрэгтээ хэрэглэгчдийн хэрэгцээг хангахад онцын ач холбогдолгүй олон зүйлийг хийдэг байна. Хэрэгцээгүй зардлууд өссөөр, эцсийн эцэст ирээдүйд олох ашигт нь муугаар нөлөөлж эхэлдэг.

Эдгээр үйл явцын үр дагавар ямар байх вэ? Тэдгээрийн хамгийн уршигтай нь хэрэглэгчидтэй маш ховор харьцах явдал ба үрлэг зарлагын ихээхэн том бүтэц хоёр юм. Ийм компани нь хэрэглэгчидтэй байнгын нягт харилцаа холбоотой хамтран ажиллаж тэдний зүгээс ирдэг мэдээллийг идэвхтэйгээр ашигладаг бөгөөд үргүй зардлуудыг нөхөх “илүүдэл нөөцгүйн” улмаас эдийн засгийн хувьд арвилан хэмнэлттэйгээр үйл ажиллагаагаа явуулдаг ажил хэрэгч хүмүүст байр сууриа алдаж эхэлдэг ажээ. Хэрэглэгчидтэй нягт хамтран ажилладаг бөгөөд үйл ажиллагаандаа арвилан хэмнэлттэйгээр ханддаг эерэг хүчин зүйлүүд нь асар их ашиг олох нөөц бололцоог бүрдүүлж өгдөг байна. Ихэнх том компаниуд нь гадны идэвхтэй ажил хэрэгч үйл ажиллагааг сөрөн ажиллах чадвартай бизнесийн зохих ёсны загвартай байдаггүй ажээ. Гэхдээ тэдний зарим нь ажил хэрэгч байдлыг өөрсдийн зорилгод ашиглах арга замуудыг эрж олсон байна. Жишээ нь, АBB өөрийн бүтцийг хэрэглэгчидтэй нягт хамтран ажилладаг ба ашиг олох асуудлаар хариуцлага хүлээдэг 5000 ашгийн төв болгон хуваасан ажээ. “Softbank” банк нь хэрэглэгчидтэй нягт хамтран ажиллах нөхцлийг бүрдүүлдэг 10-аас илүүгүй ажилтантай ашгийн төвүүд бүхий бүтцэд шилжсэнээс гадна энд ажлын таван өдөр бүрт бэлэн мөнгөний урсгалын үзүүлэлтийг татан авах хувилбар хэрэглэгдэж байна.

Өөрийн гол бүтцээс охин компаниудыг өрх тусгаарлах замаар ашгийн бууралтын эрчийг сулруулдаг “Thermo Electron” корпорацийн үйл ажиллагаа нь ажил хэрэгч ашгийн загварыг хамгийн амжилттай хэрэгжүүлсний нэг тод жишээ юм. Эдгээр охин компаниудын менежерүүд нь ямар нэгэн завсрын шат дамжлагагүйгээр хэрэглэгчидтэй шууд хайлцаж, ашигт ажиллагааныхаа талаар хувь нийлүүлэгчдийн өмнө өөрийн биеэр хариуцлага хүлээн ажилладаг байна.

Ийм бүтэц нь бүтээлч үйл ажиллагаанд анхаарлаа төвлөрүүлэхэд хамгийн тохиромжтой ажээ. Үүнээс гадна энэ нь бас нэгэн хүчирхэг хэрэгсэл болох-шагнал урамшуулал авах боломжийг нээж өгдөг. Энэхүү тохиолдолд охин компаний менежерүүд эдгээр бүтцийн үйл ажиллагааны үзүүлэлтээс хамаардаг шагнал урамшууллыг хүртдэг байна. Өөрөөр хэлбэл,

менежерүүд нь эцсийн үр дүнгийн төлөө өөрийн биеэр хариуцлага хүлээдэг гэсэн үг юм. Хэрвээ тэр сайн ажиллавал тэдний капитал нь өсч, хурдан бөгөөд үр шимтэйгээр шагнал урамшуулал хүртдэг байна. Олон корпорацуудын дундаж түвшний менежерүүдээс ялгаатай нь тэд эцэг компаниа болон түүний төв штаб, корпорацын явуулж байгаа бодлогыг шүүмжлэх боломжгүй болдог. “Thermo Electron” корпорацын хэрэглэсэн хувилбарын үед иймэрхүү санамж мэтийн асуудалд зарцуулагддаг байсан цаг зав, эрч хүч нь ашиг олох хамгийн ашигтай нөхцөл бүхий дараагийн захиалгыг авах эрмэлзэл үйл ажиллагаанд зарцуулагддаг байна.

Ажил хэрэгч хүмүүс “Thermo Electron” корпорацтай өрсөлдөх тийм хувилбаруудад маш дургүй байдаг. Учир нь тэдэнд түүнээс том боловч хөшүүн, удаан үйл ажиллагаатай компаниудтай өрсөлдөх нь хавьгүй ашигтай байдаг ажээ. Өөрөөр хэлбэл, хөлсний ажилтнуудтай өрсөлдөх нь, өөрийн өмчтэй хүмүүстэй харьцахаас илүү хялбар гэсэн үг юм. Энэхүү загварын мөн чанарыг 11-р бүлэгт нэг бүрчлэн үзэх болно.

9. Дагнан мэргэшсэн үйл ажиллагаанаас хүртэх ашгийн загвар

Бүх төрлийн бизнес нь ямарваа нэгэн үйл ажиллагааг маш сайн үзүүлэлттэйгээр гүйцэтгэж, түүнийгээ зах зээлд нийлүүлэх явдлаас эхэлдэг. Өөрөөр хэлбэл, ямар нэгэн тодорхой чиглэлээр өндөр ур чадварыг үзүүлж түүнийгээ санал болгож эхэлнэ гэсэн үг юм. Гэвч тэдгээр компаниуд нь өсөн томрох тусам өөрсдийн нарийн мэргэжлийн үйл ажиллагааны хүрээнээс халин гарах явдал нилээд тулгардаг бөгөөд тэдний хувьд дундаж үзүүлэлттэйгээр гүйцэтгэх ажлуудыг улам өргөнөөр хийх шаардлагатай болдог байна. Энэхүү тохиолдолд орлого нэмэгддэг боловч, ашигт ажиллагаа нь буурдаг ажээ.

Гэхдээ, хэрвээ дагнан мэргэжсэн үйл ажиллагааныхаа бүсэд гол анхаарлаа төвлөрүүлсээр байвал маш өндөр ашиг олох боломжтой юм. Жишээ нь, “Electronic Data Systems” (EDS) корпораци нь юуны өмнө, өөрийнхөө нарийн мэргэжлээр тууштай дагнасныхаа үр дүнд өсөн дэвжсэн байдаг. Олон босоо секторуудын (эрүүлийг хамгаалах, даатгал, үйлдвэрлэл, банкны үйлчилгээ) нарийн төвөгтэй асуудлыг шийдэх, программын шийдлүүдийг санал болгох өөрийн компаний Дагнан мэргэшсэн ур чадварыг улам боловсронгуй болгон, төгөлдөржүүлэх замаар тууштай дагнасан байна. Гэхдээ секторуудын асуудлыг нэг зэрэг биш, дэс дараалалтайгаар “Thermo Electron” судалж шийдсэн ажээ. Ийм босоо хэсэг буюу сектор бүрийн асуудлаар EDS өөр бусад өрсөлдөгчидтэйгөө харьцуулахын аргагүй өндөр түвшинд хүрсэн ур чадвар бүхий мэргэжлийн компани болсон бөгөөд өөрийн үйлчилгээг үзүүлсэн сектор болгоны асуудлыг маш өндөр чанартайгаар хийж гүйцэтгэсэн байна. Зөвхөн ийм өндөр түвшинд эхний секторын асуудлыг шийдсэний дараагаар л EDS дараагийн секторт үйл ажиллагаа явуулдаг байсан ажээ.

EDS хэдийгээр маш том байгууллага болсон боловч, үнэн хэрэгтээ нарийн мэргэжлийн өндөр түвшний мэргэжилтнүүд бүхий хамт олон хэвээр үлдсэн байна. Ийм хувилбарын ашигт ажиллагаа нь маш өндөр байж болдгийн жишээ нь EDS мөн. 1994 онд уг корпораци компьютерийн үйлчилгээний салбарт 13%-ийн ашигтай ажилласан бөгөөд түүний гол өрсөлдөгч IBM энэ онд зөвхөн алагдалгүй ажиллагааны түвшинд хүрсэн гэдгийг харьцуулан дурьдахад хангалттай биз ээ. ABB корпорацын (12-р бүлгийг үзнэ үү) бизнес загварын дэлхийг алмайруулсан гайхамшиг нь мөн л нарийн мэргэжлээр дагнаснаар тайлбарлагдана.

ABB өөрийнхөө бүтцэд хамаардаг инженерийн охин компани болгоноо хэрэглэгчдэд өргөн хүрээтэй үйлчилгээ үзүүлэх биш, харин нарийн мэргэжлээр идэвхтэйгээр дагнах бололцоог олгож, түүнийг дэмжсэний үр дүнд уг ашиг нь (2%-иас 10% ба түүнээс дээш) эрс өссөн ажээ.

10. Урьдчилан бий болгосон хэрэглэгчдийн баазадтулгуурласан ашгийн загвар

Бизнес ашиг олох хамгийн хүчирхэг механизмуудын нэг нь урьдчилан бий болгосон хэрэглэгчдийн баазад тулгуурласан ашгийн загвар юм. Энэхүү тохиолдолд компани нь аливаа нэгэн бүтээгдэхүүнийг ашиглагчдын өргөн хүрээ, баазыг эхлэн байгуулдаг бөгөөд үүний дараагаар дагалдах ба хэрэглэгдэх материалуудыг худалддаг байна. Урьдчилан бий болгосон хэрэглэгчдийн баазад тулгуурласан ашгийн загвар нь юуны өмнө, хэрвээ компани нь нэмэлт бүтээгдэхүүний зах зээлийг хянах чадвартай тохиолдолд маш их ашигтай ажиллах бололцоотой байдаг ажээ. Ийм хяналтын хэлбэр нь бий болсон хэрэглэгчдийн бааз нь стандарт тогтоох боломжийг олгож байгаа нөхцөлд маш үр дүнтэй байдаг байна. Стандарт тогтоосон нөхцөлд компани ар талаа найдвартай хангах боломжтой бөгөөд учир нь энэ тохиолдолд компани нь тухайн салбарынхаа бүх хэрэглэгчдийг өөрийнхөө бүтээгдэхүүнээс аргамжиж чаддаг. Ийм нөхцөлд компани нь зах зээлд шинэ бараа бүтээгдэхүүн ба үйлчилгээний үндсэн нийлүүлэгчийн байр суурийг эзэлснээр зах зээлийг удирдан зохицуулах чадвартай болдог байна.

Чухамхүү ийм хандлага Билл Гейтсийн бизнес хийсэн анхны алхамуудаас эхлээд ихэнх сэдлүүдийн голт зүрх нь байсан юм. “Microsoft” компани гол стратеги нь хямд үнэ, стандарт хамрах, хүрээ ба худалдагдсан бүтээгдэхүүний өсөлтөөс ашиг хүртэх эсвэл түүнийг шинэчлэн боловсруулах явдал юм. Билл Гейтс ашиг хэрхэн олохоо маш сайн ойлгосны үндсэн дээр, дээрх загварыг бүтээлчээр ашиглан бизнесийн үйл ажиллагаагаа явуулдаг байна (13-р бүлгийг үзнэ үү).

3.2-р хавсралт. Урьдчилан бий болгосон баазад суурилсан ашгийн загвар

Анхны бааз	Дагалдах бүтээгдэхүүнүүд
Сахал хусах татуурга	Сахлын хутга
Лифтууд	Засвар үйлчилгээ үзүүлэх гэрээнүүд
Программ хангамж	Тоног төхөөрөмжийг сайжруулах, шинэчлэх
Ус цэвэрлэх байгууламжууд	Цэвэрлэгээний химийн бодисууд
Хувилагч төхөөрөмжүүд	Хувилагчийн хор
Зургийн аппаратууд	Фото хальс

11. Бодит стандарт тогтооход

үндэслэсэн ашгийн загвар

Урьдчилан бий болгосон хэрэглэгчдийн баазад тулгуурлан олдог ашиг нь өндөр ашгийн

урсгалыг байнгын найдвартай хангаж өгдөг. Ийм загвар нь хэрвээ бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэгч бодитоор (de facto) үйлчилдэг стандарт тогтоож чадсан бол хэрэгжиж болох өндөр ашиг олох нөхцлийг хангасан ашгийн өөр загварын маш том чухал элемент нь болдог.

Тийм стандарттай байх нь бизнесийн тухайн салбарын хэрэглэгчдийн зан төлөв ба үйл ажиллагааг ихээхэн хэмжээгээр тодорхойлдог байна. De facto стандартыг хэрэглэсэн ашгийн загварын хамгийн гол онцлог нь орлого өсөн нэмэгдэх явдал байдаг. Энэ тохиолдолд үндсэн тоног төхөөрөмж нийлүүлэгчид ба программ зохиогчдоос эхлээд бүтээгдэхүүн ашиглах хүртэлх бүх сонирхол бүхий этгээдүүд тухайн стандарт эзэмшигчдийн үйл ажиллагааны хүрээнд татагдан ордог байна. Түүнээс гадна ийм хүмүүс аль болох олноор татагдан орох тусам стандарт ашигладаг шинэ хүмүүс тэр хэмжээгээр нэмэгдэж, энэхүү системийн үнэ цэнэ ч өсдөг ажээ.

Жишээ нь: “Microsoft” компани өөрийн анхны байр суурь болох урьдчилан бий болгосон хэрэглэгчдийн баазад үндэслэсэн ашгийн загвараа маш хүчирхэг эдийн засгийн зэвсэг болсон de facto стандартад тулгуурласан загвар болгон шинэчилж чадсан билээ. Харин “Oracle” компани үүнтэй төстэй идэвхжлийн тойргийг мэдээллийн баазтай холбоотой өөрийн de facto стандартын эргэн тойронд бий болгож чадсан юм. Америкийн агаарын тээврийн үйл ажиллагаанд ашиглагддаг “American Airlines” SABRE” систем нь онгоцны тийз захиалгын de facto стандарт болсноороо өөрийн эзэмшигчдэдээ асар их орлогыг оруулж байгаа билээ. de facto стандартыг эзэмшсэнээр, стандартуудын тулаанд ялагдсан өрсөлдөгчдөө (“Apple” ба “Sybase”) ардаа орхин, бизнесийн зарим төрлүүдийг бүрэн өөрчлөн шинэчлэх боломжтой болдог бөгөөд өрсөлдөгчид нь зөвхөн цаг хугацаа өнгөрөх тусам ашгийн хэмжээ нь хэрхэн буурч байгааг ажиглах боломж л үлддэг ажээ. Энэхүү загварын нөөц бололцооны талаар “Microsoft” компаний үйл ажиллагааг нарийн тодорхой судлан шинжлэх 13-р бүлэгт улам дэлгэрэнгүй өгүүлэх болно.

Мөнгө олох бусад аргууд

Өдгөө компаниуд ашгийн маш олон төрлийн загваруудыг ашиглаж байгаа билээ. Бид тэдгээрээс бүтээлч хүмүүст хамгийн амжилттайгаар хэрэгжүүлж байгаа зөвхөн арван нэгэн загварын талаар л дурьдлаа. Тэдгээрийн талаар дараагийн бүлгүүдэд бид улам дэлгэрэнгүй авч үзэх болно. Гэхдээ эдгээрээс гадна компаниудад ашиг олох, мөнгө тарих боломж олгодог ашгийн өөр загварууд ч байгаа билээ. Эдгээрийг дурьдвал зах зээлийн хувийн харьцангуй хэмжээнд үндэслэсэн, туршлага хуримтлуулах графикт үндэслэсэн, бүс нутгийн манлайлалд үндэслэсэн, эрэлт-нийлүүлэлт циклийг тооцон дотоод бололцоогоо ашиглахад

3.3-р хавсралт. *Ашгийн загварууд ба тэдгээрийг ашиглаж буй компаниуд*

Ашгийн загварууд	Уг ашгийн загварыг амжилттай хэрэглэж байгаа компаниуд
1. Хэрэглэгчдэд шийдэл санал болгоход үндэслэсэн ашгийн загвар	GE, USAA, Nordstrom, ABB, Nalso
2. Бүтээгдэхүүний пирамилд үндэслэсэн ашгийн загвар	SMH («Swatch»), Mattel
3. Олон бүрлэлт системд үндэслэсэн ашгийн загвар	Coca-Cola, Mirage Resorts
4. «Комутатор» хэлбэрийн ашгийн загвар	Schwab, USAA, Auto-by-tel, CAA
5. Цаг зуурын ашгийн загвар	Intel, Bankers Trust, Sony
6. Блокбастер хэлбэрийн ашгийн загвар	Merch, Disney, NBC
7. Олон давхаргат ашгийн загвар	Disney, Virgin, Honda
8. Ажил хэрэгч хэлбэрийн ашгийн загвар	Thomo Electron, ABB, 3M
9. Мэргэшин дагнасан үйлдвэрлэлд үндэслэсэн ашгийн загвар	ABB, EDS, Wallace
10. Урьдчилан бий болгосон хэрэглэгчдийн баазанд үндэслэсэн ашгийн загвар	Microsoft, Otis Elevator, Gillette, GE
11. Бодит стандарт тогтооход үндэслэсэн ашгийн загвар	Microsoft, Oracle
12. Брэндэд үндэслэсэн ашгийн загвар	Intel, Coca-Cola, Nike
13. Тусгай зориулалтын бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхэд үндэслэсэн ашгийн загвар	Hercules, Merck, 3M, Great lakes Chemical
14. Орон нутгийн манлайлалд үндэслэсэн ашгийн загвар	Starbick's, Wal-Mart
15. Транзакцын хэмжээнд үндэслэсэн ашгийн загвар	Magan Stanley, British Airways
16. Үнэт зүйлсийг гинжин хэлхээнд эргүүлэх байрлал эзлэхэд үндэслэсэн ашгийн загвар	Intel, Blockbuster Video, Republic industries

17. Эрэлт ба нийлүүлэлтийн циклд үндэслэсэн ашгийн загвар	Toyota, Dow Chemical
18. Бүтээгдэхүүнийг худалдсаны дараах үйлчилгээнд үндэслэсэн ашгийн загвар	GE, Softbank (Kingston)
19. Шинэ бүтээгдэхүүнд үндэслэсэн ашгийн загвар	Compaq, Chrysler
20. Зах зээлийн харьцангуй хувьд үндэслэсэн ашгийн загвар	Procter & Gamble, Philip Morris
21. Туршлага хуримтлуулахад үндэслэсэн ашгийн загвар	Milliken, Emerson Electric
22. Бага зардал бүхий бизнесийн бүтцэд үндэслэсэн ашгийн загвар	Nucor, Southwest Aiz, Dell

* (Загвар бүрийн талаарх илүү тодорхой тайлбарыг 3-р бүлгийн хавсралтаас үзнэ үү)

үндэслэсэн, үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний гол цэгүүдийг хянах бүтцийн хяналтанд үндэслэсэн гэх мэт ашгийн загварууд юм. Өөрийн үйл ажиллагааны стратегийн чиглэлийг сонгохыг эрмэлзэж байгаа менежерүүдийн ямар ч багийн хувьд үйлдвэрлэлийн хэмжээг нэмэгдүүлэх зөвшөөрдөл гаргах боломжийг нь хангаж өгдөг учраас боломжтой бүхий л загварыг маш нарийн судлан шинжлэх нь ихээхэн чухал бавдаг. 3.3-р хавсралтад зарим загварууд ба тэдгээрийг хамгийн амжилттайгаар хэрэглэж буй компаниуд, өөрөөр хэлбэл ашгийн бүсэд үйл ажиллагаагаа явуулж байгаа байгууллагуудыг ерөнхийлөн харуулав. Эдгээр загваруудтай дэлгэрэнгүй танилцахын тулд уг бүлгийн хавсралтыг үзнэ үү.

Зохион байгуулалгын соёл: ашигт ажиллагааны сэтгэл зүй

Ашгийн загвараа зөв сонгосон, ашигт ажиллагаа нь бизнесийн ямарваа нэг салбарт үр өгөөжтэй байсан ч тогтсон хэм хэмжээ, зорилго эрмэлзэл, соёлоос шууд хамааралтай үйл ажиллагааны үзүүлэлтүүдээрээ янз бүр учраас компаниуд нь хоорондоо маш том ялгарах онцлогуудтай байдаг. Нэгэн том худалдааны компаний эзэн саяхан өгсөн ярилцлагадаа, аливаад ариувч бус хандах нь тэдний ажилтнуудын хувьд тогтсон хэм хэмжээ болжээ хэмээн гомдоллосон байна.

“Бид өөрсдийнхөө хөрөнгө, мөнгөнд маш үрэлгэн хандаж байна. Бид хамгийн шилдэг зочид буудлуудад буудаллаж, жил бүрийн цугларалтаа Флоридагийн тансаг амралтын газар зохион байгуулж, өндөр үнэтэй хооллож, онгоцны тийзээ урьдчилан захиалаагүйн улмаас хамгийн өндөр үнэлгээгээр худалдан авч байна. Гэвч одоо энэ талаар сайн эргэцүүлэн бодож, ийм үрэлгэн байдалдаа дүн шинжилгээ хийж, эдгээр хандлагаа өөрчлөх цаг болжээ” хэмээн тэр өгүүлсэн ажээ.

Байгууллагынхаа түвшинд хүмүүсийн харилцааны мөн чанар хэдэн жилийн туршид хамтын амьдрал хийгээд” ашгийн мөнхийн бүс”-эд хэрхэн нөлөөлснийг тэр харуулсан байна.

Аливаа байгууллагад ямар нэгэн дадал зуршил, хандлагууд нэгэнт бүрэлдэн тогтсон бол түүнийг өөрчлөхөд ихээхэн бэрхшээлтэй байдаг нь хэнд ч ойлгомжтой . Гэхдээ ашгийн бүсүүд цаг ямагт шилжиж байдгаас шалтгаалан эдгээр зуршлуудын зарим нь компаний хувьд их уршиг тарьж мэдэх юм.

Кофены үр боловсруулдаг нэгэн дунд зэргийн компаний гүйцэтгэх захирал зарим нэгэн асуудлуудаас болгоомжилж байгаагаа өгүүлжээ. Үүний дагуу хийсэн зарлагын тооцоо нь ч түүний тийн болгоомжлох нь зүйтэй байсныг харуулсан байна. Тэрээр 50 сая долларын орлоготой, татвар төлөхийн өмнөх тооцоогоор 20%-ийн ашигтай, 25%-н жилийн өсөлттэй ажилладаг, ажиллах бүрэн дүүрэн бололцоотой компанийг удирддаг бөгөөд компани нь арвилан хэмнэлтэнд хэт их анхаарал тавиад байхааргүй хэмжээний нөөц хөрөнгөтэй ажээ.

“Бид жил бүр зохиодог худалдааны зөвлөгөөнөө зохион байгуулахдаа ойролцоох сургуулийн спорт заалыг түрээслэн ашигладаг ба манай ажилтнууд орон нутгийн зочид буудлуудад байрладаг. Бид энэхүү арга хэмжээнд нилээд хөрөнгө зарцуулж болох боловч, энэ нь ихээхэн уршиг тарьж магадгүй гэдгийг сайн ойлгодог юм. Хэрвээ нэг л ингээд зуршчихвал, дараа нь түүнээс ангижрах аргагүй бөгөөд, энэ нь эцсийн эцэст биднийг хоосруулж ч магадгүй аюултай юм шүү дээ” хэмээн тэр өгүүлсэн юм.

Тэрээр цааш нь, “Манай үйлдвэрлэлийн салбар хэлтсийн дарга хуучин тоног төхөөрөмжийг хайж олохдоо үнэхээр гайхалтай. Тэр хэзээ ч шинэ тоног төхөөрөмж худалдан авдаггүй. Зөвхөн хэрэглэж байсныг л авдаг. Түүний дараагаар тэр уг тоног төхөөрөмжийг манай үйлдвэрлэлийн ажиллагаанд тохируулан, улам үр ашигтай ажилладаг болгон шинэчлэн засварлахдаа олон цагийг зарцуулдаг. Тэр шинэ тоног төхөөрөмжинд тохирсон үнийг төлөх үнэхээр дургүй учраас хэзээ ч шинийг худалдаж авдаггүй хэмээн өгүүлжээ.

Эдгээр үгийг хэлэхдээ түүний дууны өнгөнд тодорсон бахархал, амьдралын философийг нь илэрхийлсэн ерөнхий уур амьсгал, энэхүү удирдагч өөрийн байгууллагынхаа амьдралд нэвтрүүлэхийн тулд шаргуу хичээн зүтгэсний үрээр компанид бий болсон үнэт зүйлс нь маш чухал ач холбогдолтой бөлгөө.

“Намайг дүр эсгэж эхлэх тэр өдрөөс л эхлэн, компаний дотор хэнд ч хэрэггүй дотоод өрсөлдөөн бий болно. Гэтэл хэрэглэгчид, дистрибьютерууд, өрсөлдөгчидтэй холбоотой шийдэгдээгүй хангалттай асуудлууд бидэнд байна. Тэднийгээ сайтар зохицуулж чадаагүй байж, дээр нь нэмээд дотоодын тулаантай болох гэдэг нь утгагүй хэрэг” гэж тэрээр нэмэн өгүүлсэн юм.

“Wal-Mart”-ын ажилтнууд ажил хэргийнхээ аяллын явцад зочид буудлын зардалд зориулан корпорацаас олгосон төсвийг хоёр дахин хэтрүүлэн хэрэглэсэн байна. Гэхдээ энэ тохиолдолд тэднийг зөвтгөх хангалттай шалтгаан байсан ажээ. Учир нь тэд үнэт зүйлсийн үүднээс ашигтай хувилбар санал болгоход бэлэн нийлүүлэгчдийг эрж олохыг хичээж байсан байна. Түрүүн дурьдсан компаний нэгэн адилаар, өөрсдийнхөө ажилд ижил төстэй санааг хэрэгжүүлэхийг эрмэлзэж, мөн адил үнэт зүйлийг эрхэмлэж байсан ажээ. “Wal-Mart” корпорацийн хувьд ажил хэргийн арвилан хэмнэлтийн зарчим нь 100 тэрбум долларын орлогын түвшинд хүрсний дараа ч үйлчилсээр байснаараа онцлог билээ.

Энэ корпорац ба түүний удирдагчдыг хий хоосон зэрэглээний ертөнцөөс татгалзан, ажил хэрэгч суурь зарчимдаа эргэн орж чадсаныг нь хувьд маш ховор үзэгдэл хэмээн тооцох учиртай. Компани юун түрүүнд өөрийн зохион байгуулалтын соёлын гол цөмөө болгон ашигт ажиллагааны сэтгэл зүйгээ боловсруулах, бас дахин боловсруулах (нэг бус удаа тийм шаардлага гардаг) ёстой юм. Энэ төрлийн жишээ болгон, 200 сая долларын нийт өртөг бүхий нэгэн химийн компаний тухай өгүүлбэр.

Тухайн үед уг компани мөн чанартаа патентлагдсан технологи ашиглах ашгийн загвартай байжээ. Энэ компаний үйлдвэрүүд нь нийтийн зориулалтын бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж байсан бөгөөд 25%-н нийт ашигтай ажиллаж байжээ. Зохиогчийн эрхээр хамгаалагдсан тусгай зориулалтын химийн нэгдлүүд нь 20%-н орлого оруулж байсан боловч компаний нийт ашгийн 70% тэдгээрт оногддог байсан байна. Наяад оны сүүлээр эдгээр төрлийн бүтээгдэхүүний патентын үйлчлэх хугацаа дууссан бөгөөд ашиглаж байсан технологиосоо ч боломжтой бүхнийг шавхсан байжээ. Тийм учраас компани нь 1987 онд өмнөх ашгийн загвараас туршлага хуримтлуулан ашгийн өөр загварт шилжсэн байна. Үүний үр дүнд тэр компани зөвхөн нийтийн зориулалтын бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх болсон бөгөөд түүний үндсэн зарчим нь бага зардалтай ажиллах явдал болсон ажээ.

Компаний менежерүүдэд хамтын соёлыг өөрчилж, урьдны илүүдэл зарлага гаргадаг байсан зүйлсээсээ ангижрах найман сарын хугацаа шаардагдсан байна. Тэд хурал, зөвлөлгөөн зохион байгуулж, эдийн засгийн шинэ нөхцөл байдалд дасан зохицох сургалтанд ажилтнуудаа хамруулсан ажээ. Найман сарын маш эрчимтэй ажлын дараа шинэ сэтгэл зүй бүрэлдэн тогтож чадсан байна. Үүний дараа ажилтнууд нь ашигт ажиллагаа бол байх ёстой зүй ёсны зүйл хэмээн үзэхээ больсон аж. Ашигт ажиллагаа нь үйлдвэрлэж буй бараа бүтээгдэхүүнээ бусдаас ялгаруулж нөөц баялгаа хэмнэхийн тулд арвилан хэмнэлт гаргаж, чанар дээшлүүлэх программуудыг хэр идэвхтэй хэрэгжүүлж байгаагаас шалтгаалдаг.

“Ашигт ажиллагаа нь зарим тохиолдолд бүр” сантиметр”-тэр ч хэмжигддэг, нарийн нягт байх асуудал юм” хэмээх лоозон нь компаний үндсэн зарчим болсон байна. Эцсийн дүнд түүний захын салбаруудад болж байгаа үйл явц ихээхэн нөлөөтэй болох нь мэдэгдсэн ажээ. Чухамхүү энд л эцсийн ашиг ба гарлага хоёрын хоорондох, ихэвчлэн мэдэхэд ихээхэн бэрхшээлтэй ялгаа гардаг байна.

Шинэ загварт шилжих шилжилт амжилттай болж, компани нь худалдаанаас олох орлогоо хасах 4%-с нэмэх 6% хүртэл нэмэгдүүлсэн ба дараа нь энэ түвшиндээ барьж чадсан ажээ. Энэхүү шинэ хандлагыг таван жилийн өмнө ч хэрэглэж болох байсан ч, “сүх далайтал үхэр амар” гэдгийн үлгэрээр хэцүү байдалд орсны дараа л ийм алхам хийсэн байна.

Арвилан хэмнэлт ба түүний үнэт бололцоонд компани анхаарлаа төвлөрүүлснээр гарах үр ашиг нь үргэлж ийм илэрхий байдлаар харагддаггүй ажээ. Ихэвчлэн компанид зонхилж буй нийтийн уур амьсгалын хэлбэрээр ерөнхийдөө илэрдэг олон зуун ажилтнуудын хөдөлмөрийн соёл нь ашгийн үзүүлэлтэнд ердөө л хоёр эсвэл гурван хувь нэмж чаддаг байна. Гэхдээ эдгээр хоёр, гурван хувь нь шинэ бүтээгдэхүүн, судалгаа, шинжилгээ ба боловсруулалт, зардал бууруулах эсвэл хэрэглэгчдэд үзүүлэх үйлчилгээг нэмэгдүүлэх зэрэгт дахин хөрөнгө оруулалт болж орсноор түүнээс гарах үр ашиг нь олон дахин нэмэгддэг ажээ. Ашгийн ямар загварт тухайн компани шилжиж байгаагаас үл хамааран, зохион байгуулалтын нийтийн соёл нь

ямар ч тохиолдолд хоёр, гурван хувь эцсийн дүнд нэмж, эсвэл хасдаг байна. Хэрвээ тэдгээрийг зохих ёсоор ашиглавал, энэхүү нэмүү ашиг нь хүчин чадлыг нэмэгдүүлж, зөвхөн нийтийн зориулалтын бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх үйл явцыг удаашруулах ба компаний амьдрах чадварыг сайжруулахад ихээхэн чухал үр нөлөө үзүүлдэг ажээ.

Хэрэглэгчийн ашигт ажиллагаа

Ажил хэргийн зардлыг хэмнэх загвар нь тухайн компаний хүчирхэг хөшүүрэг болж болох боловч, ашигт ажиллагааны зохион байгуулалтын сэтгэл зүй нь зөвхөн зарлагын хүрээгээр хязгаарлагдах ёсгүй юм. Дээр дурьдагдсан ашгийн загварууд нь хэрэглэгчдийг гүнзгий судалж, ойлгосон ойлголтондоо тулгуурласан байдаг. Хэрэглэгчид хандсан бизнесийн хандлагын аргууд нь өөрийн гэсэн онцлогтой бөгөөд компани нь сонгосон ашгийн загвараа амьдрал практикт хэрэгжүүлэхийн хэрээр, хэрэглэгч бүрийн түвшинд улам их үр ашигтайгаар түүнийг хэрэгжүүлэх ёстой юм. Өөрөөр хэлбэл түүнийг эцсийн эцэст ашиг бий болдог тэр газарт хэрэглэх ёстой гэсэн үг билээ.

Ашгийн загвараа зүй ёсоор нь ажиллуулахын тулд компани нь чухамхүү энэ түвшинд ямар хэлбэрээр ашиг бий болж байгааг тодруулсан судалгаанд хангалттай хөрөнгө оруулах ёстой бөгөөд ингэснээрээ бүтээгдэхүүнийг хэрэглэгчийн санхүүгийн дүр зургийг мэдэж болох билээ. Үүний тулд хэрэглэгчидтэй холбоотой гурван үндсэн асуултанд хариулт авах зайлшгүй шаардлага гарч ирдэг.

1. Хэрэглэгчдийн хэн нь компанид хамгийн ашигтай вэ?
2. Компаний ашгийг нэмэгдүүлэх үүднээс хэрэглэгчдийн хэн нь хамгийн их нөөц бололцоо бүхий вэ ?
3. Хэрэглэгчдийн хэрэгцээг үр ашигтайгаар хангаж компани ашгийг нэмэгдүүлэхийн тулд хөрөнгө оруулалт ямар түвшинд шаардагдах вэ? Түүний харьцаа ямар байх вэ?

Олон компаний хувьд ашигт ажиллагааны иймэрхүү судалгаа нь хэрэглэгчдийн 10-15% нь ашиг оруулдаггүй зэрэглэлд хамаардаг боловч тэдэнд хөрөнгө зарцуулах шаардлагатай байдгийг тодруулсан байна. Зарим тохиолдолд тийм хэрэглэгчдийн хувь түүнээс ч өндөр байдаг ажээ. Хэрэглэгчийн ашигт ажиллагааны дүр төрхийг тодорхойлох нь компани үйл ажиллагааныхаа хүрээг өргөжүүлэх боломжийг нээж өгдөг. Үүний дараагаар аль хэдийн хийх шаардлагатай байсан байж болох тийм шийдвэрүүдийг гаргаж болдог. Жишээ нь, ямар ангиллын хэрэглэгчдэд тухайлан ямар бараа бүтээгдэхүүний үнийг өсгөж болох вэ? Ямар ангиллын хэрэглэгчдэд үйлчилгээний арай өндөр түвшин үзүүлэх шаардлагатай вэ? Харин ямар ангиллын хэрэглэгчдэд багасгаж болох вэ? Ямар төрлийн хэрэглэгчдийг өөртөө татах ёстой вэ? Тэдний хэнтэй нь үйл ажиллагаагаа идэвхжүүлэх вэ? Харин ямар чиглэлийн үйл ажиллагаагаа багасгаж эхлэх нь зохистой вэ? Эсвэл бүр өрсөлдөгчиддөө шилжүүлэх үү? Доод түвшинд ашиг олох магадлалаа ихэсгэхийн тулд хэрэглэгчидтэй явуулах ажлын идэвхжлийн үйл явцыг ямар арга хэлбэрээр өөрчлөх вэ?

Хэрэглэгчийн ашгийн талаарх дүн шинжилгээ нь төвлөрүүлэх хөрөнгө оруулалтын үндэс суурь болдог бол зарим тохиолдолд хөрөнгө оруулалтыг зогсоох үндэслэл болдог. Тодорхой

чиглэсэн зорилготойгоор хөрөнгө оруулалт хийх эсвэл, тодорхой цэгүүдээс мөнгөн хөрөнгөө татаж авах нь гол төлөв ихээхэн орлого олох нөхцөл бололцоог бүрдүүлдэг ба санхүүгийн стратегийн үүднээс менежерүүдэд улам уян хатнаар үйл ажиллагаагаа явуулах боломжийг бий болгож өгдөг.

Активыг өсгөн нэмэгдүүлэх эрчимт байдал

Хэрэглэгчид хийх хөрөнгө оруулалтын утга учир нь ашгийн философийн нэгэн бүрдэл болох ашгийг худалдааны хэмжээнд харьцуулсан харьцаагаар тодорхойлогддог активуудын өсөн нэмэгдэх эрчимт байдлын гол цөм юм. Энэхүү эрчимт байдал хичнээн өндөр байх тусам ашгийн механизм ажиллахад төдий чинээ хүндрэлтэй байдаг. Ашгийн хамгийн хүчирхэг механизмыг ч активыг өсгөн нэмэгдүүлэх эрчимт байдал нь үндэслэлгүйгээр хэтэрсэн бизнесийн гол бүгэц саармагжуулах магадлалтай. Учир нь энэ нь ашгийг өөртөө шингээн, орлогын урсгалыг эцсийн дүнд хувьцаа эзэмшигчдийн дивиденд болох боломжийг хаадаг ажээ.

Хэрэглэгчийн ашгийн мөн чанарыг ойлгох нь хөрөнгө оруулалтыг оновчтой, үр өгөөжтэйгээр зарцуулж, хэрэглэгчдэд хамгийн чухал хэрэгцээ бүхий үйл ажиллагааны төрлүүд ба ур чадварт гол анхаарлаа төвлөрүүлэн, өөрийн мэргэжин дагнасан чиглэлээс хазайж, бусад салбарт хөрөнгө оруулан, компаний бүтцийг илүүдэл активуудаар дүүргэх явдлаас зайлсхийх боломжийг компанид олгодог байна. Бизнес шинийг санаачлагчид энэ асуудлыг сайтар ойлгодог бөгөөд өөрийн байгууллагын бүтцийг ончтой, үр ашигтай байлгахыг идэвхтэйгээр эрэлхийлж, эрмэлзэж байдаг юм. 7-р бүлэгт “Coca-Cola” корпорац, 10-р бүлэгт “Disney” корпорац хэрхэн ийм арга барилаар үйл ажиллагаагаа явуулдгийг авч үзэх болно. Бизнесийн ухаалаг төсөл зохиогчид үйл ажиллагаагаа сайжруулахаас эхлээд санхүүгийн хяналт хүртэлх бизнесийн бүтэц зохион байгуулалтынхаа активыг өсгөлгүй, бүхий л арга хэлбэрээр багасгахыг хичээж байдаг.

Ашигт ажиллагааг хамгаалах нь:

Бизнес стратегийн хувьд чухал хяналтын цэгүүдийг бий болгох нь

Компани нь ашгийн өсөлтийг хангах бизнесийн хүчирхэг загварыг боловсруулан бий болгохдоо, үүнтэй нэгэн зэрэг уг салбарын хувьд чухал хяналтын стратегийн цэгүүдийг тодруулж, тэдгээрийг идэвхийлэн боловсруулах ёстой юм. Эдгээр цэгүүдийн үндсэн зориулалт нь бизнесийн загварын оруулж буй ашгийн урсгалыг улам бүр хүчирхэгжиж буй хэрэглэгчид ба өрсөлдөгчдийн зүгээс үзүүлэх сөрөг нөлөөллөөс хамгаалах явдал бөлгөө. Стратегийн хувьд чухал хяналтын цэгүүдгүй бизнесийн загвар нь ёроол нь цоорхой усан онгоцтой адилхан юм. Энэ нь онолын хувьд усан дээр тогтох хугацаанаасаа ч хурдан шивдэг.

Стратегийн хяналт нь ямагт бизнесийн үйл ажиллагааны чухал хэсэг нь байсан хэдий ч эдүгээ түүний ач холбогдол ихээхэн нэмэгдээд байгаа билээ. Сүүлийн жилүүдэд ажиглагдаж буй хэрэглэгчдийн байр суурь, хүчин чадлын өсөлт нь стратегийн хяналтыг хангах асуудлыг бизнесийн эрх ашгуудын нийт жагсаалтын нэгдүгээрт тавихад хүргээд байгаа юм. Орчин үед олон хууль тогтоомж хүчирхэг худалдагчдаас нь хэрэглэгчдийг хамгаалж байгаа боловч, тэднээс ч дутахгүй хүчирхэгжсэн хэрэглэгчдээс худалдагчдыг өөрсдийг нь хамгаалах хууль

тогтоомжууд байхгүй байгаа бөлгөө. Стратегийн хяналтын үндсэн зориулалт нь энэхүү тэнцвэргүй байдлыг нөхөх явдал юм.

Бренд, патент, копирайт, өрсөлдөгчдөөсөө хоёр жилээр түрүүлсэн шинэ бүтээгдэхүүн боловсруулалт, зарлага нь өрсөлдөгчдөөсөө 20 хувиар бага байгаа давуу тал, дистрибьюторын системд тавих хяналт, нийлүүлэлтэнд тавих хяналт, хэрэглэгчдийн талаарх мэдээлэл зохион байгуулалтын онцгой өвөрмөц соёл, үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээнд тавих хяналт гэх мэт стратегийн хяналтын цэгүүдийн маш олон төрөл байдаг. Компанийг ашгийн бүсэд байлгаж түүний ашигт ажиллагааны зарим хэсгийг өрсөлдөгчид нь эзлэн авах явдлыг гаргуулахгүй байхаар хяналтын цэг бүрийн төслийг зохиодог. Бизнесийн салбар бүрт эхний ээлжинд энэхүү салбарын хувьд үндсэн хяналтын цэгүүдийг хэрэглэдэг. Жишээ нь, зах зээл болгонд ийм зориулалтаар брэндийг ашиглаж болохгүй бөгөөд харин үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээнд тавих хяналт нь боломжгүй эсвэл хангалтгүй байж болдог. Тийм учраас юун түрүүнд шийдэх асуудал нь ямар замаар стратегийн хяналтын цэгүүдийг тодруулж, тэдгээрийн шатлалыг тогтоох вэ гэдгийг тодорхойлох явдал байдаг. Тийм шатлалын хувилбарыг 3.4-р хавсралтанд үзүүлэв. Тэнд үзүүлсэн шатлал нь танай бизнесийн салбарт тохирохгүй эсвэл ихээхэн өөрчилж хувиргах шаардлагатай байж мэдэх боловч, стратегийн хяналтын цэг бүр нь ашигт ажиллагааг адил хэмжээгээр хамгаалдаггүй болохыг харуулж байгаа юм.

3.4. Хавсралт. Стратегийн хяналтын цэгүүдийн индекс

Ашгаа хамгаалах чадвар	Индекс	Стратегийн хяналтын цэг	Жишээнүүд
Өндөр	10	Стандарт тогтоох	Microsoft, Oracle
Өндөр	9	Үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээг удирдах	Intel, Coke
Өндөр	8	Маш ашигтай, харилцан уялдаа холбоотой, зонхилох байр суурийг эзлэх	Coke, хүрээнд
Өндөр	7	Хэрэглэгчдийн харилцааг зохицуулах	GE, EDS
Дунд	6	Брэнд: зохиогчийн эрх	Маш олон компани
Дунд	5	Өрсөлдөгчөө 2 жилээр түрүүлэн, шинэ бүтээгдэхүүн боловсруулан бий болгох	Intel
Доогуур	4	Өрсөлдөгчдөөсөө 1 жилээр түрүүлж, шинэ бүтээгдэхүүн боловсруулан бий болгох	Цоохон компани
Доогуур	3	Нийтийн зориулалтын бүтээгдэхүүнийг бусдаас 10-20 хувийн бага зардалаар бий болгох давуу талтай байх	Nucor, SW air
Үгүй	2	Нийтийн зориулалтын бүтээгдэхүүнийг бусадтай ижил зардалтай бий болгох	Маш олон компани
Үгүй	1	Нийтийн зориулалтын бүтээгдэхүүнийг бусдаас, илүү зардалаар бий болгох	Маш олон компани

Бизнесийн сайн загвар болгонд наад зах нь нэг стратегийн хяналтын цэг байдаг бол, шилдэг загваруудад хоёр ба түүнээс дээш ч байдаг. Жишээ нь, “Intel” корпорац өрсөлдөгчдөөсөө хоёр жилээр түрүүлсэн шинэ бүтээгдэхүүнийг боловсруулан бий болгох, үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээнд тавих хяналт болон брэндийг стратегийн хяналтын цэгүүд болгон хэрэглэдэг. Харин “Coca Cola” корпорац брэнд, бага зардал бүхий логистикийн систем, үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний менежмент ба бүх дэлхий даяар маш ашигтай, харилцан уялдаа холбоотой зонхилох байр суурийг эзлэх явдал (зах зээлийн хувь өрсөлдөгчдийнхөөсөө гурав, дөрөв эсвэл тав дахин илүү байдаг) зэргийг стратегийн хяналтын цэгүүдээ болгон ашигладаг билээ.

GE энэ зорилгоор бага зардал бүхий байр суурийг эзэлж, тэдэнд багц үйлчилгээ үзүүлэх ба шийдэл гаргах боломжийг олгосон олон тохиолдолд хэрэглэгчдийн харьцааг удирдан

зохицуулдаг.

“Disney” гэр бүлийн амралтын салбарт хэрэглэгчдийн харьцааг зохицуулдаг ба өрсөлдөгчид нь зөвхөн бий болгох тувшинд байгаа онцгой өвөрмөц зохион байгуулалтын соёл болон копирайтын цуглуулгыг удирдан зохицуулж, стратегийн хяналтын цэгүүдээ болгон ашигладаг байна.

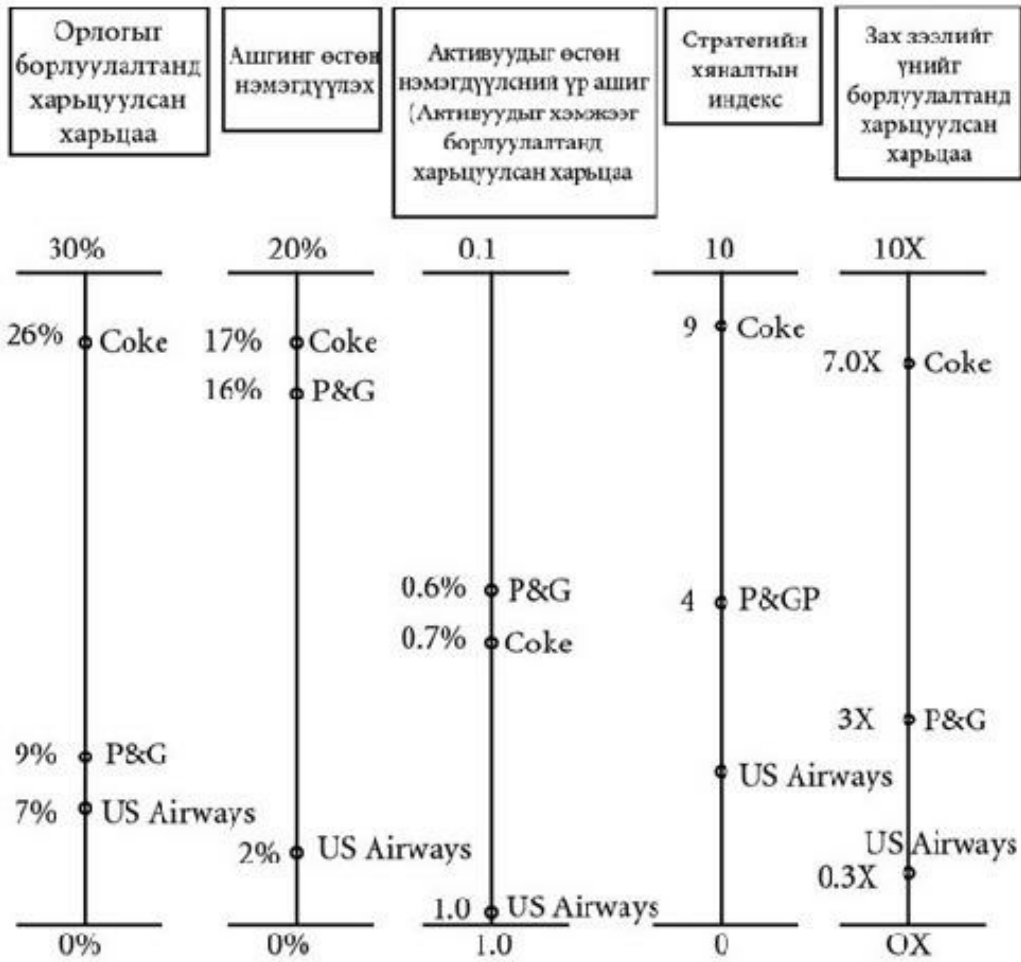
“Microsoft” стандарт, маш ашигтай, харилцан уялдаа холбоотой, зонхилох байр суурийг эзлэх явдал (маш олон бүтээгдэхүүний нэр төрлөөр) болон брэндийг дээрх зорилгоор ашигладаг ажээ.

Эцэст нь хэлэхэд хэдийгээр бүх шинжээчид аюулгүй байдлын асуудлаар ярихдаа янз бүрийн үг хэллэг хэрэглэдэг боловч, үнэн хэрэгтээ тэд шинжилж буй бизнесийн салбарт нь орж буй бизнесийн урсгалыг хамгаалдаг стратегийн хяналтын цэгүүдийн талаар л ярьцгаадаг. Яагаад? Учир нь хувьцаа эзэмшигчдийн капиталыг үнэлэх хамгийн чухал шалгууруудын нэг нь урьдчилан таамаглах явдал байдаг. Стратегийн хяналтыг хангах боломж хэдийчинээ өндөр байна, урьдчилан таамаглах боломж ч мөн өндөр байдаг. Харин урьдчилан таамаглах боломж нь хэдий чинээ өндөр байна, бизнесийн үнэ цэнэ нь мөн төдийчинээ өндөр болдог. Ийм учраас стратегийн хяналтын цэгийг олж тогтоох нь үнэт зүйлсийн тогтвортой өсөлтийг хангахыг эрмэлзэж буй компаний хувьд тун чухал юм.

Миний бизнесийн загварын үнэ цэнэ ямар вэ?

Ашиг олоход чиглэсэн бизнесийн загвар нь хувьцаа эзэмшигчдэд зориулан үнэт зүйлсийг бүтээдэг. Эндээс мөн л дараах асуултууд урган гарна. Хэдий хэмжээний үнэт зүйлс бүтээдэг вэ? Хэрэглэж буй ашгийн загвар хэр зэрэг үр ашигтай байна вэ? Энэхүү загвар нь компаний зах зээлийн өртгийг ямар хэмжээгээр тусгаж байна вэ? г.м. Иймэрхүү асуултуудад хариулт өгөхийн тулд 3.5-р хавсралтанд үзүүлсэн энгийн схемийг ашиглацгаая.

3.5-р хавсралт. Миний бизнесийн загвар ямар хэмжээний үнэт зүйлсийг бүтээдэг вэ ?



Тайлбар: Орлогыг борлуулалтанд харьцуулсан харьцаа = борлуулалтанд хувь ба татвар тооцохоос өмнөх орлого; ашгийг өсгөн нэмэгдүүлэх = орлогын төлөвлөсөн өсөлт (баримт мэдээнүүдийг шинжээчдийн тайлангаас олж үзэж болно); активуудыг өсгөн нэмэгдүүлснийг үр ашиг = (активууд-бэлэн мөнгө ба түүний эквивалентуудын урсгал - төлбөрийн тооцоо) / борлуулалтын; зах зээлийн үнэ/борлуулалтын = (эргэлтэнд оруулсан хувьцаанууд - хувьцааны үнэ) / борлуулалтын

Эх сурвалж: Compustat, Value Line, CDI Estimates корпорацуудын таклангууд.

Энэхүү хавсралтанд бизнесийн загвар нь эцсийн дүндээ хөрөнгө оруулагчдыг татах зах зээлийн өртөг болон хувирч буй “Coca-Cola”, “Procter & Gamble”, “US Air -ways” зэрэг корпорацуудын тоо баримтуудыг харуулсан байна. Бизнесийн төрлүүдийн үүднээс авч үзвэл орлогыг худалдаалалтанд харьцуулсан харьцаа ашгийг өсгөн нэмэгдүүлэх, активын өсөлтийн эрчимт байдал болон стратегийн хяналтыг хангах зэрэг өртгийн хүчин зүйлүүд нь адилхан байдаг.

Жишээ нь “Coca-Cola” корпорацын ахиу ашиг нь 26% байна. Түүний ашиг нь жил бүр 17%-иар өсөх, активын хэмжээг худалдаалалтанд харьцуулсан харьцаа 0.7% байх, харин стратегийн хяналтын индекс нь 9 нэгж байхаар төлөвлөгдсөн байна. “Coca-Cola” корпорацын бизнесийн загварын ийм сонирхол татахуйц үзүүлэлтүүд нь хөрөнгө оруулагчдад жилийн

худалдаалалтын зах зээлийн өртгийг долоо дахин өсгөсөн хэлбэрээр урамшууллаа авах боломжийг олгодог байна.

Харин “Procter & Gamble” корпорацийн хувьд ахиу ашиг -9%, ашгийн төлөвлөсөн өсөлт-16%, харин стратегийн хяналтын индекс-4 нэгж байхаар үзүүлэлтүүдтэй ажээ. Хөрөнгө оруулагчид компаний зах зээлийн өртгийг түүний жилийн орлогоос нь 3 дахин их байхаар үнэлж байна. Энэ нь маш сайн үнэлгээ боловч “Coca-Cola” корпорацийнхтай харьцуулахад арай бага юм.

“US Airways” корпорацийн хувьд ахиу ашиг-7 %, ашгийн төлөвлөсөн өсөлт-2%, худалдаалалтанд активыг харьцуулсан харьцаа -1.0 харин стратегийн хяналтын индекс-1.5 нэгж байна. Ийм үзүүлэлттэй байхад хөрөнгө оруулагчид нь компаний зах зээлийн өртгийг түүний жилийн орлогын хэмжээнд 0.3 байхаар харьцуулан үнэлсэн байна.

Дээр дурьдагдсан дөрвөн үзүүлэлт нь хөрөнгө оруулагчдын өдөр бүр хивдэг тоон ба чанарын хэлэлцүүлгүүдийг онц сайнаар орлох чадвартай юм. Тэдгээр нь урьдчилан дүгнэх маш сайн чадвар бүхий болохыг амьдрал, практик нотлон харуулж байна. Бизнесийн загварыг боловсруулан бий болгох үед эдгээр Үзүүлэлтүүд нь менежерүүд альтернатив хувилбаруудыг үнэлэхэд үндэслэдэг чиглүүлэгч болдог ажээ. Чухамхүү эдгээр нь л эцсийн дүнд урт хугацааны төлөвлөгөөний амжилтын үзүүлэлтүүд болдог байна.

Үнэт зүйлс тогтмол өөрчлөгдөж байгаа нөхцөлд хэрэглэгчид ч мөн нэг байрлалаас (А) нөгөө рүү (В) шилжиж, түүнийг дагаад ашгийн бүс ч шилжиж байдаг. Тухайн салбарт удаан ажилласан компаниуд нь гол төлөв А байрлалд үлддэг бол, шинэ компаниуд нь В байрлалыг тооцсоны үндсэн дээр өөрийн бизнес төслийг зохиодог байна. Тийм учраас зах зээлийн өртөг нь олон жил болсон компаниудаас шинэ компаниудад шилждэг ажээ. Ийм нөхцөлд хөрөнгө оруулагчид гол төлөв шинэ компаниудыг сонгодог бөгөөд учир нь тэд ашгийн өсөлт хаана гарахыг ойлгосон байдаг байна.

Бизнесийн ертөнцөд тийм шилжилтүүд нэг бус удаа гарчээ. Жишээ нь: IBM корпорациаас “Microsoft” ба “Intel” корпорациудад, USX-ээс “Nusor”-д, “United Airlines”-аас “Southwest Air”-д, “Computervision”-ээс “Parametric Technology”-д, “Folgers”-ээс “Starbuck’s”-д, “Kmart”-аас “Wal-Mart”-д гэх мэтээр ижил төстэй, шилжилтүүдийг энэхүү номын маш олон хуудасыг дүүрэхээр үргэлжлүүлж болох юм.

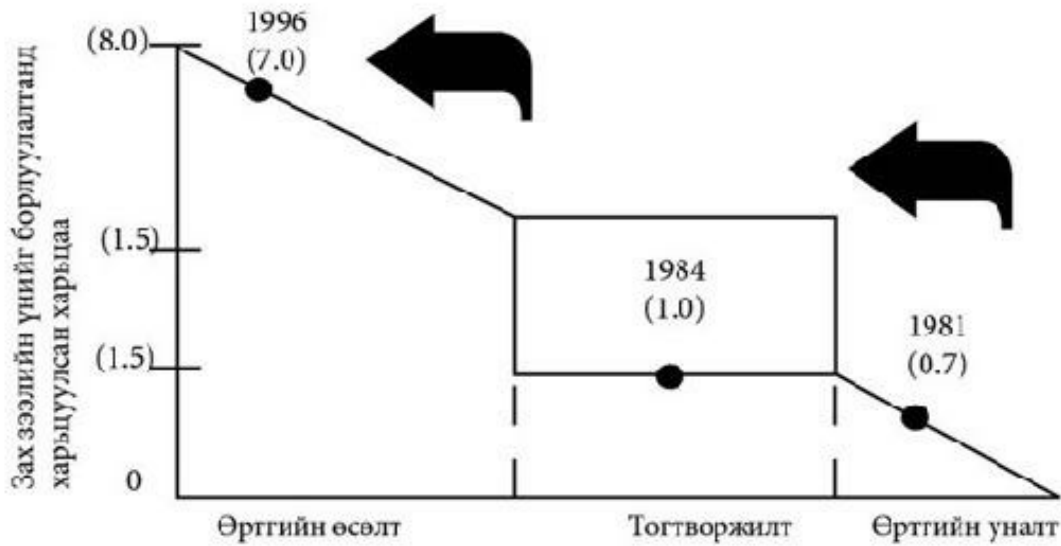
Танай компаний зах зээлийн өртгийг орлогод нь харьцуулсан харьцаа буурч эхэлбэл энэ нь таагүй зүйл болж байгаагийн илрэл юм. Ингэснээр дээрх дөрвөн үзүүлэлтийн наад зах нь нэг нь буурч эхлэх ба харин танай компаний бизнесийн загвар хэрэглэгчид төвлөрсөн байдлаа алдаж, компани чинь ашгийн бүсээс гарч эхэлнэ. Хэрвээ бизнесийн загвараа өөрчилж эхлэхгүй бол компаний өртөг чинь улам улам буурсаар байх болно.

Орлогод зах зээлийн өртгийг харьцуулсан харьцаа бол үйл ажиллагааны зөвхөн ганц л индикатор нь юм. Үүнээс өөр олон индикаторууд бий. Жишээ нь, бид маш хичээнгүйлэн ажилласаар байхад бидний үйл ажиллагааны үр дүн багасч, хэрэглэгчид биднээс холдож, ахиу ашиг буурсаар байдаг. Өөрөөр хэлбэл, бид үнэлгээ хийхийн тулд тодохой тоо баримт ашиглаж, эсвэл зөвхөн хийсвэр мэдрэмжиндээ тулгуурлаж байгаа эсэхээс үл шалтгаалан,

ямар ч тохиолдолд бизнесийн загвараа зайлшгүй өөрчлөх шаардлагатай болжээ гэсэн үг юм.

Энэхүү загварыг хэрэглэгчдэд хандуулан ашиг олоход чиглүүлэн өөрчлөх нь үйл явцыг орвонгоор нь эргүүлэх боломжийг олгодог. Хэрэглэгчид эргэн ирж, ашигт ажиллагаа нэмэгдэн, компаний ерөнхий уур амьсгал сайжирна. Үүний үр дүнд зах зээлийн өртгийг орлогод харьцуулсан харьцаа өсч эхэлдэг. Жишээ нь, бизнесийнхээ загварыг өөрчлөн шинэчлэгчдийг манлайлагчдын нэг “Coca-Cola” корпорац үндсэн дөрвөн үзүүлэлтүүд нь өсч эхлэхийн хэрээр, зах зээлийн өртгийг орлогод харьцуулсан харьцаа нь мөн өсч эхэлдгийг өөрийн туршлага дээрээ үзэж мэдэрсэн байна

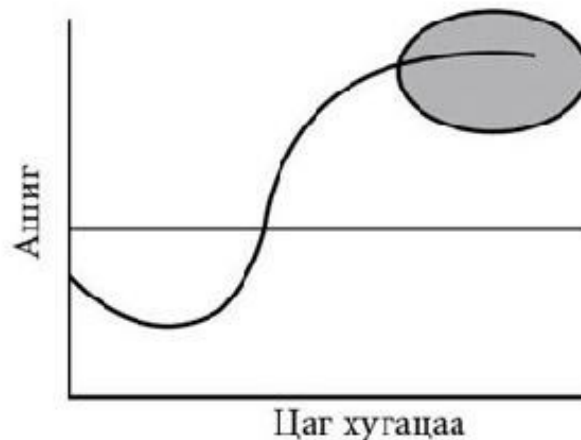
3.6-р хавсралт. «Coca-Cola» корпорацын бизнесийн загварын өөрчлөлтүүд



Энэхүү номын хоёрдугаар хэсэгт компаний удирдлагууд ямар учраас бизнесийн төслийг дахин шинэчлэх үйл явцтай тулгардаг хийгээд тэд яагаад үүнийг нэг бус удаа хийх шаардлагатай болдог талаар бид авч үзэх болно.

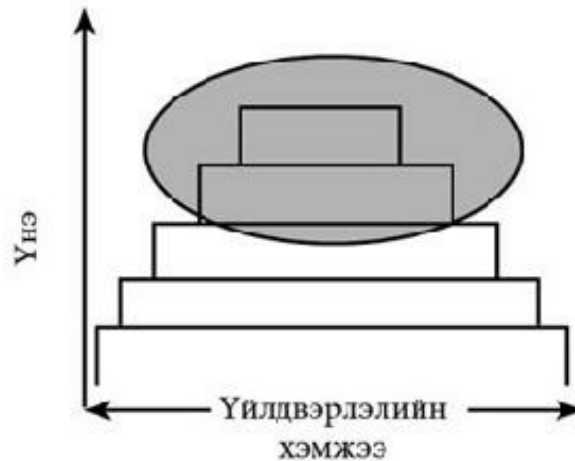
Гуравдугаар бүлгийн хавсралт: ашиг олох хорин хоёр загвар

1. Хэрэглэгчдийн шийдвэрт үндэслэсэн ашгийн загвар



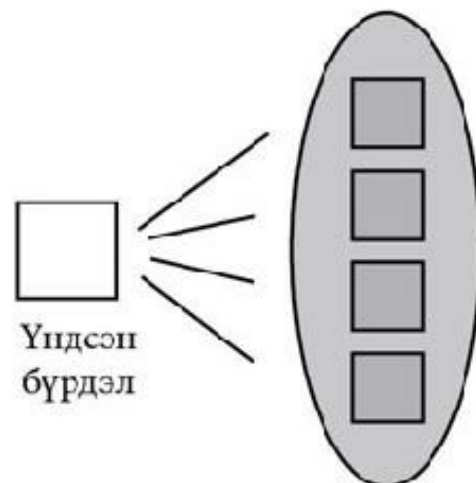
Хэрэглэгчдийг судлахын тулд тодорхой зорилго чиглэл бүхий хөрөнгө оруулалтууд хийгдэж, авсан мэдээллийн үндсэн дээр шийдвэрүүд боловсруулагдан, янз бүрийн харьцаа тогтон, хөгжиж байдаг. Харилцаа бий болгох эхний шатанд алдагдал гардаг боловч, цаашдаа ихээхэн хэмжээгээр ашиг орж эхэлдэг. Уг загварыг хамгийн ашигтай хэрэглэсэн корпорацуудаас GE (“төмрөөс” эхлэн үйлчилгээ ба шийдлүүд хүртэл), USAA (санхүүгийн үйлчилгээ), Nordstrom (жижиглэн худалдаалах үйлчилгээ) зэргийг дурьдаж болох юм.

2. Бүтээгдхүүний пирамидад үндэслэсэн ашгийн загвар



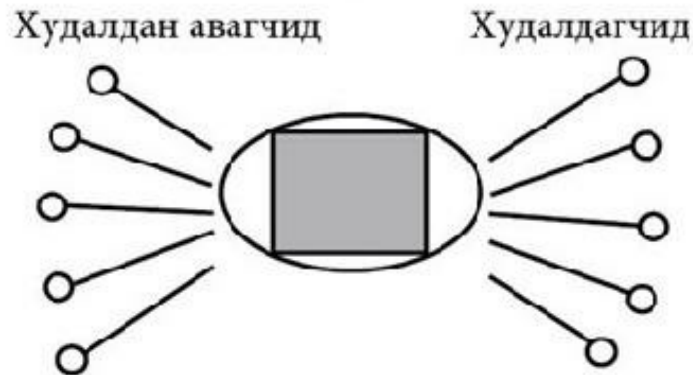
Бүтээгдхүүний пирамидыг бий болгоход үндэслэсэн ашгийн загварын хамгийн чухал хэсгүүд нь хэрэглэгчдийн хэрэгцээг хэв маяг, өнгө, үзэмж, үнэ өртөг болон бусад ижил төстэй параметруудээр хангах явдал байдаг. Бүтээгдхүүний пирамидыг хэрэглэгчдийн орлого ба хүсэл сонирхлын ялгаанууд дээр үндэслэн бий болгож болдог. Уг пирамидын сууринд хямд бөгөөд их хэмжээгээр үйлдвэрлэгддэг бараа бүтээгдэхүүн үйлчилгээ байдаг бол түүний орчим зарим тохиолдолд бүр ганц ширхэгээр ч хийгддэг маш үнэтэй бүтээгдэхүүнүүд байдаг. Үндсэн орлого нь пирамидын оргилд төвлөрдөг боловч пирамид болгоны суурь, хамгаалалтын брэнд нь ашгийн ихэнх хэсэг нь төвлөрсөн пирамидын оргилд гарах замыг өрсөлдөгчдөөс нь хамгаалж байдаг учраас уг системд стратегийн маш чухал ач холбогдолтой юм.

3. Олон бүрдэлт (мультикомпоент) системд үндэслэсэн ашгийн загвар



Тухайн ашгийн загвар нь нэг бүтээгдэхүүн худалдаалдаг, ашигт ажиллагааныхаа хувьд эрс тэс үзүүлэлтүүдтэй (гэхдээ тэдгээрийн зөвхөн зарим нь л өндөр ашигтай) хэд хэдэн бүрдэлтэй байдаг. Уг хэлбэрийн загварууд нь өөр хоорондоо ихээхэн ялгаатай сэрүүн ундааны үйлдвэрлэл (энэ салбарт ресторан ба худалдааны автоматуудаар дамжуулан худалдаалах нь ашигтай байдаг), зочид буудал Бусад бүрдлүүд (суурь бизнес нь ашиг багатай бөгөөд корпорацууд янз бүрийн хурал, семинар зохиох үеэр их ашиг оруулдаг), номын дэлгүүр (активуудыг эрчимтэйгээр өсгөн нэмэгдүүлэхийг шаарддаг бүтэц боловч, түүнтэй холбоотой бизнес болох-номын клуб корпорацуудыг номоор хангах зэрэг нь өндөр ашигтай бөгөөд активын өсөлтийн доогуур үзүүлэлттэй байдаг) зэрэг бизнесийн салбаруудад ашиглагддаг.

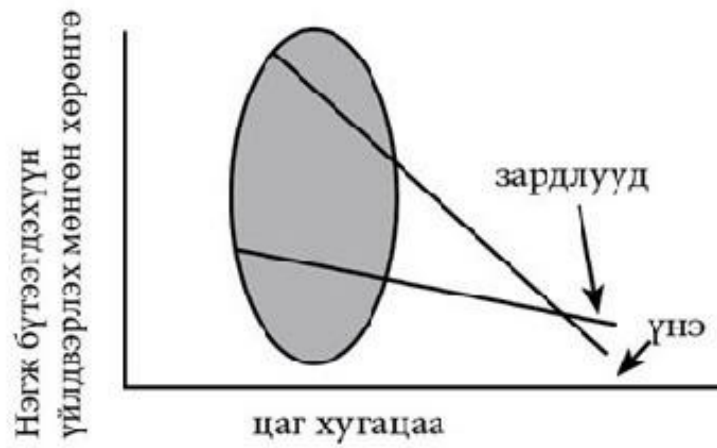
4. “Коммутатор” хэлбэрийн ашгийн загварууд



Зарим зах зээл олон тооны худалдан авагчидтай харилцан ажилладаг маш олон худалдагчидтай байдгаараа онцлогтой. Ийм тохиолдолд аль аль тал нь ажиллагааны өндөр зардал гаргадаг. Энд ихэвчлэн янз бүрийн харилцаа холбоо дамжин өнгөрдөг ашигтай зуучлагчийг бий болгох боломж гарч ирдэг. Өөрөөр хэлбэл, холболтын блок маягийн зүйлийг бий болгоод, маш олон төрлийн харилцан ажиллагааг нэг сувагт төвлөрүүлнэ гэсэн үг юм. Ийм тохиолдолд худалдагч ба худалдан авагчын аль алиных нь гаргадаг зардал багасдаг байна.

Уг ашгийн загварын нэг давуу тал нь өөрийнхөө нөөц бололцоонд үндэслэдэгт байдаг. Хичнээн олон худалдагч ба худалдан авагч түүнд нэгдэн нийлнэ, уг систем нь төдий чинээ үнэ цэнэтэй болдог.

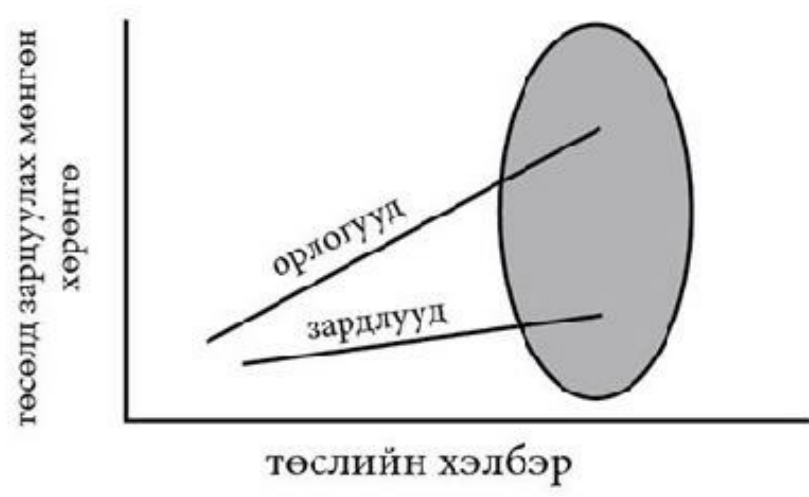
5. Цаг зуурын хэлбэрийн ашгийн загварууд



Бизнесийн аливаа салбарын анхдагчид давуу талаа ашиглан нэмүү ашиг олох боломжтой байдаг бөгөөд энэ нь түүний араас гарч ирсэн компаниуд ашгаас нь “хүртэж” эхлэх хүртэл үргэлжилдэг. Энэхүү түр зуурын хэлбэрийн ашгийн загвар нь чухамхүү дээрх үзэгдлийн давуу талыг тооцсоны үндсэн дээр л боловсруулагддаг. Энэ загварын ашиг олох үндсэн хүчин зүйл нь маш онцлог, өвөрмөц бүтээгдэхүүн санал болгох явдал юм. Уг загвар нь түүнийг дагалдан дуурайгчид ижил төрлийн бүтээгдэхүүн санал болгож эхлэх хүртэл нэмүү үнийн хэлбэрээр ашиг олсоор байдаг. Уг загварыг хэрэглэсний маш тод, сургамжтай жишээ нь өрсөлдөгчдөөсөө ямагт хоёр алхамын өмнө явж байдаг “Intel” корпорац юм. Энэхүү загварыг ашиглах зайлшгүй шаардлагатай бизнесийн салбарууд гэвэл хэрэглээний цахилгаан бараа ба санхүүгийн шинэ багаж хэрэгслийн үйлдвэрлэл байдаг.

Цаг зуурын ашгийн загварт амжилт олох үндсэн хүчин зүйл нь шинэ бүтээгдэхүүнтэйгээр зах зээлд гарч ирэх хугацаа биш, харин ийм загвараар шинэ бүтээгдэхүүн зах зээлд гаргаснаасаа хойш эхний хэдхэн улиралд ашиг олох боломжтой тул өрсөлдөгчдөөсөө хоёр жилийн хугацаагаар түрүүлж байх тийм нөхцлийг бүрдүүлэн барьж байх явдал юм.

6. Блокбастер хэлбэрийн ашгийн загварууд



Бизнесийн зарим салбарт (эмийн үйлдвэрлэл, хөгжим, кино үйлдвэрлэл, хэвлэлийн бизнес г.м.) эдийн засгийн үндсэн хүчин зүйл нь хэрэгжүүлж байгаа төслүүдийнх нь төрөл зүйл байдаг. Эдгээр салбаруудын хүрээнд янз бүрийн төрөл зүйлийн төслүүдэд гардаг зардал нь 5 дахин, орлого нь бүр 50 дахин их байх жишээтэйгээр өөр хоорондоо ялгаатай байдаг. Жишээ нь, шинэ эм бий болгоход зардал нь 50-300 сая долларын хооронд хэлэлбэлздэг бол, түүнийг

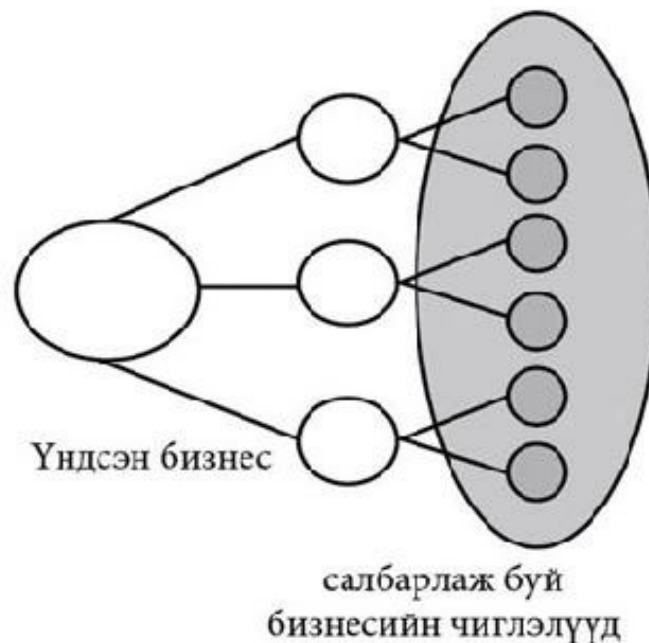
худалдсан нийт орлого нь 500 саяас 15 тэрбум доллар хүртэл байж болдог байна. Харин нэг кино бүтээх зардал дунджаар 10-100 сая долларын хооронд хэлбэлзэж байхад, орлого нь дунджаар 10-500 сая доллар байдаг. Төслийг хэрэгжүүлэхэд гардаг зардлаас олдог орлого нь олон дахин их байдаг блокбастер хэлбэрийн төслүүдэд ашгийн ихээхэн хэсэг төвлөрдөг байна.

7. Олон давхаргат ашгийн загвар



Олон давхаргат ашгийн загвар нь нэг бүтээгдэхүүний онцлог шинжүүд түүний худалдааны тэмдэг (брэнд) эсвэл үйлчилгээг ашигласны үр дүнд хэд дахин ашиг олж болох боломжид үндэслэсэн байдаг. Энэхүү загварыг ашигласны хамгийн сонгодог жишээ нь, “Disney” корпораци юм. Микки-Маус, Минни, Геркулес болон бусад баатрууд нь видео хуурцагууд, ном сэтгүүл, хувцас, цаг, сэдэв бүхий тоглоомын хүрээлэн, дэлгүүрийн чимэглэлд гэх мэт маш олон салбар чиглэл ашиглагддаг. Эдгээр тохиолдолд ямар дүр төрхтэй гардаг нь чухал биш, харин нэмэлт орлого оруулдаг нь л чухал байдаг. Уг корпорацийн нэг ч ажилтан эдгээр хүүхэлдэйн киноны баатрууд шиг хичээнгүйлэн ажилладаггүй бөлгөө.

8. Ажил хэрэгч хэлбэрийн ашгийн загвар

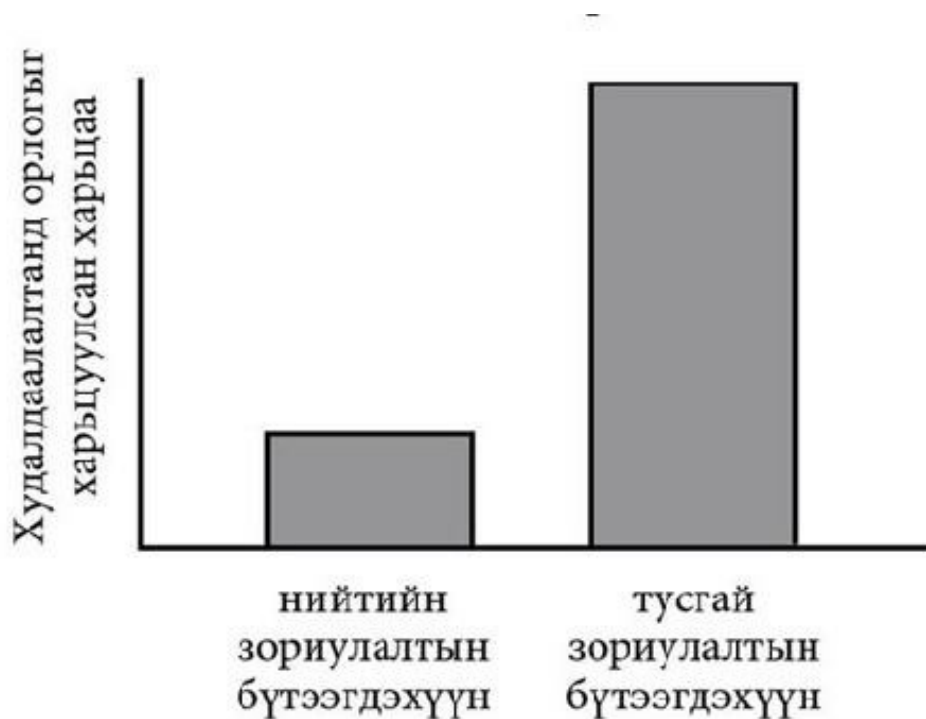


Компаниуд амжилттай ажиллаж, үйл ажиллагааныхаа хүрээ, далайцыг нэмэгдүүлэхийн хэрээр ихээхэн хүнд сурталтай, хэрэглэгчдээсээ алслагдсан албархуу хэлбэр бүтэцтэй болсны уршгаар, хэрэглэгчдийн эрэлт хэрэгцээг мэдэрч ажиллах хурд нь саардаг.

Энэхүү сөрөг үйл явцыг багасгахын тулд зарим компани зохион байгуулалтын өөрчлөлт хийж, бүтцээ олон жижиг ашгийн төвүүд болгон хуваадаг байна (жишээ нь АВВ, “Soft bank”)- Үйл ажиллагааныхаа эцсийн үр дүнг уг төвүүдийн менежерүүд өөрийн биеэр хариуцан тайлагнах болсноор үйл ажиллагааны үр ашиг өндөрсөж, мөн хэрэглэгчидтэй нягт хамтран ажиллах бололцоотой болдог байна.

Өөрийн гол бүтцээс охин компаниудаа тусгаарлах замаар ашгийн бууралтыг зогсоох боломж бүрддэг. “Thermo electron” корпорац энэхүү загварыг бүрэн хэмжээгээр нь хэрэглэсэн юм. Эдгээр охин компаний захирлууд нь ашгийн үзүүлэлт, бүтээгдэхүүний үнэ зэргийг хариуцан ажилладаг ба тэд хэрвээ сайн ажиллавал шагнал урамшуулал нэмэгдэж, ашиг орлого нь ч хурдан өснө гэдгийг сайтар ухаарсан байдаг.

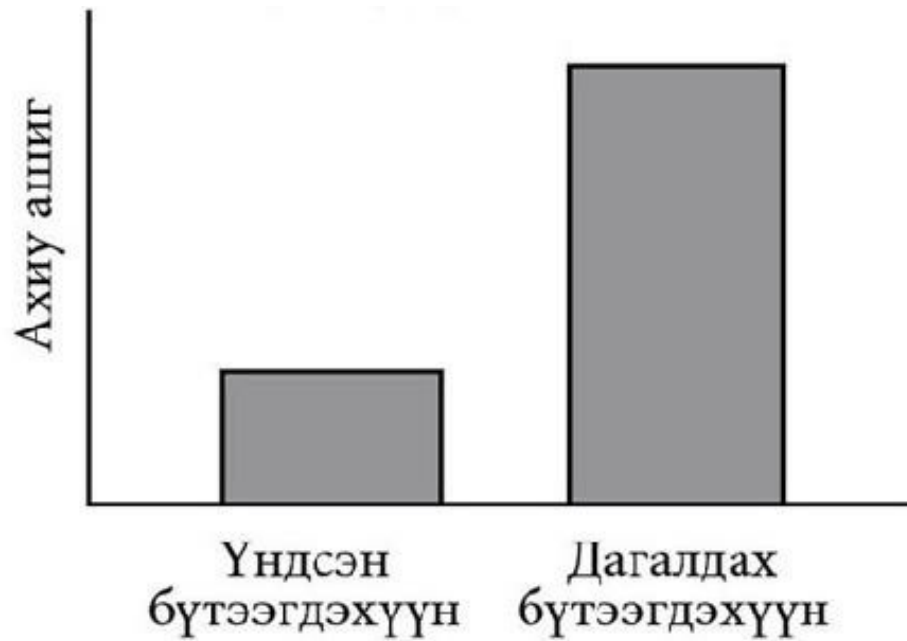
9. Дагнан мэргэжсэн үйл ажиллагаанаас хүртэх ашгийн загвар



Бизнесийн олон салбарт тусгай зориулалтын бүтээгдэхүүн Үйлдвэрлэдэг компаниуд нь нийтийн зориулалтын бүтээгдэхүүн Үйлдвэрлэдэг компаниудаас хэд дахин илүү ашигтай ажилладаг байна. Өндөр ашигтай ажиллахад нь бага зардал гаргаж, өндөр чанартай бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэдэг, худалдааны цикл нь богино, үнийн үзүүлэлтүүд нь өндөр зэрэг хүчин зүйлүүд нөлөөлдөг ажээ.

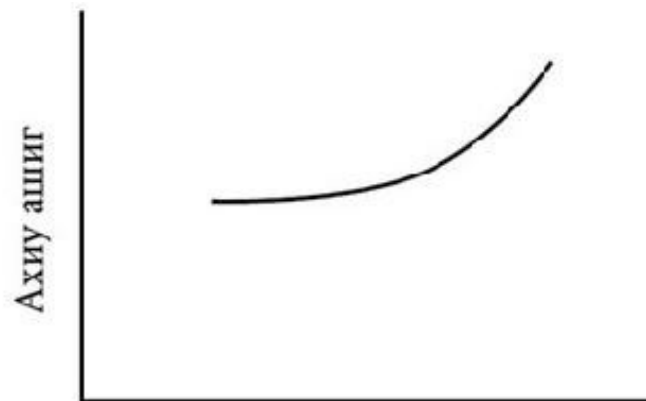
Дагнан мэргэжсэн үйл ажиллагаа нь зөвхөн бүтээгдэхүүнээр хязгаарлагддаггүй. Жишээ нь, “Home Depot” компани нь “өөрсдөө хийцгээе!” гэсэн хэрэглэгчдийн хоббинд түшиглэн үйл ажиллагаа явуулдаг байна. Уг компаний амжилт нь өөрсдөө ямар нэгэн зүйл урлах, хийх сонирхолтой хэрэглэгчдийн тодорхой хэсгийн хэрэгцээг хангахад оршдог.

10. Урьдчилан бий болгосон хэрэглэгчдийн баазад тулгуурласан ашгийн загвар



Урьдчилан бий болгосон хэрэглэгчдийн баазад тулгуурласан бизнесийн ихэнх төрлүүдэд үндсэн бүтээгдэхүүнээ худалдаалж олох ашиг бага байдаг. Харин дагалдах бараа бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнээс үндсэн ашиг нь бүрддэг. Энэхүү ашгийн загвар амжилт олдог бизнесийн төрөлд хувилагч, принтер, сахлын хутга, лифт зэргийн үйлдвэрлэл ордог. Энэхүү загварын амжилттай ажиллах нөхцөл боломжийг хангадаг гол хүчин зүйл нь дагалдах бараа үйлчилгээнээс өндөр орлого оруулах боломж олгодог хэрэглэгчдийн том баазыг урьдчилан бий болгох явдал мөн.

11. Бодит стандарт тогтооход үндэслэсэн ашгийн загвар

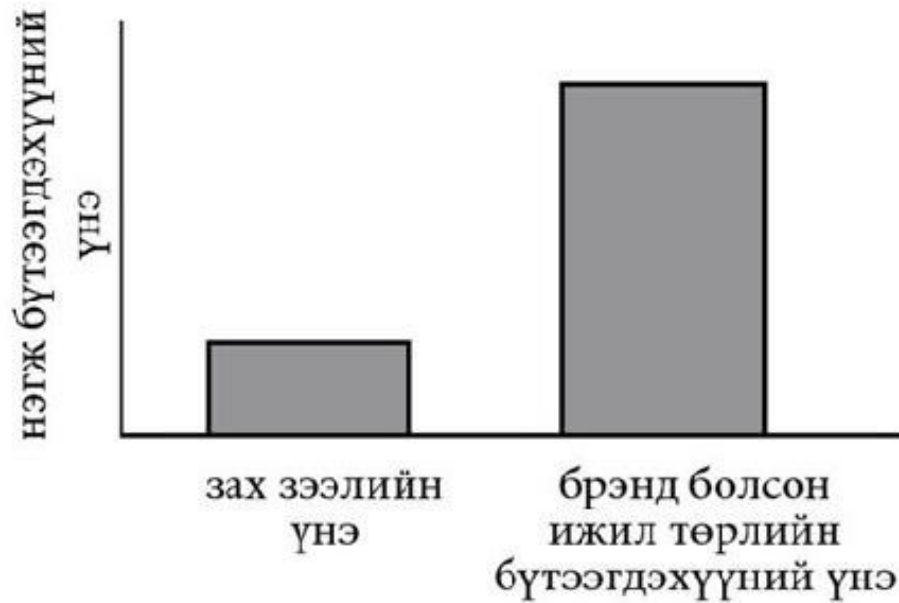


De facto стандарт ашигладаг ашгийн загварын хамгийн гол онцлог шинж нь орлого өсөн нэмэгдэх явдал байдаг. Энэхүү тохиолдолд үндсэн тоног төхөөрөмж нийлүүлэгч профамм зохиогчдоос эхлээд ашиглагчид хүртэлх бүхий л этгээдүүд ийм стандарт эзэмшигчийн үйл ажиллагааны хүрээнд татагдан ордог. Түүгээр зогсохгүй, ийм этгээдүүд хичнээн их татагдан орох тусам, үйл ажиллагааны хэмжээ цаашид өсөн нэмэгдэх явдал улам идэвхтэйгээр явагддаг ба энэхүү системийн үнэ цэнэ ч улам өсдөг байна (энэ нь хичнээн олон ашиглагч сүлжээнд орно, төдийчинээ үнэтэй болдог сүлжээний бизнесийн аргатай төстэй юм). Үүний үр дүнд үнэт зүйлс өсөх тусам, стандарт эзэмшигч нь улам их орлого олдог. Энэ загварыг амжилттай хэрэгжүүлдэг корпорацууд бол “Microsoft”, “Oracle” ба “American Airlines”

SABRE” юм. Энэхүү стандартыг эзэмшснээр, стандартын төлөөх тулалдаанд ялагдсан (“Apple”, “Sybase” г.м.) өрсөлдөгчдөө ардаа орхин, бизнесийн зарим төрлүүдийг бүрэн өөрчлөн шинэчлэх боломжтой болдог бөгөөд өрсөлдөгчид нь зөвхөн цаг хугацаа өнгөрөх тусам ашгийн хэмжээ нь хэрхэн буурч байгааг ажиглах боломж л үлддэг ажээ.

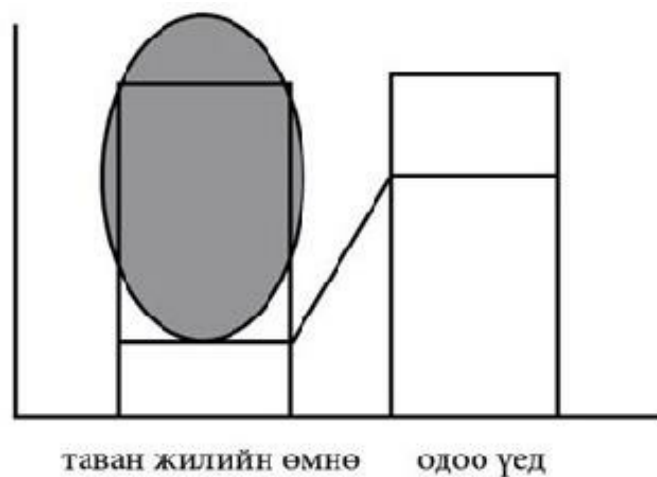
12. Брэндэд үндэслэсэн ашгийн загвар

Брэнд бий болгоход үйл ажиллагаагаа чиглүүлсэн компани хэдэн жилийн туршид хэрэглэгчдийг өөрийнхөө бүтээгдэхүүний талаар мэдээлэлтэй болгох, түүнийг олон нийтэд өргөн таниулах ба бүтээгдэхүүнд итгэх итгэлийг хэрэглэгчдэд бий болгохын тулд маш, их хөрөнгө оруулалт хийдэг байна.



Бизнесийн эдгээр “материаллаг бус” хэлбэрүүд нь хэрэглэгчдийг санал болгож буй бүтээгдэхүүн ба үйлчилгээтэй нь танилцах тусам эрчимждэг ажээ. Тийнхүү эцсийн дүнд өндөр чанарынх нь төлөө хэрэглэгчдийн төлдөг нэмэлт үнийн хэлбэрээр материаллаг ашиг болон эргэж ирдэг байна. Ижил төстэй бүтээгдэхүүнүүдээсээ нилээд өндөр байж боддог тийм үнэ нь брэнд эзэмшигч өндөр ашиг хэрхэн олж болдгийг харуулж байгаа юм.

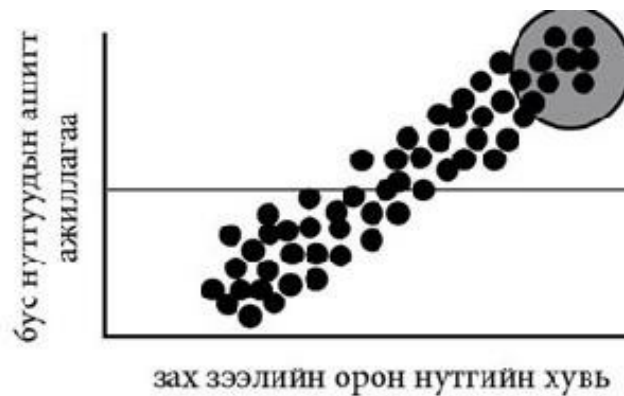
13. Тусгай зориулалтын бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхэд үндэслэсэн ашгийн загвар



Компани нь зах зээлд шинэ бүтээгдэхүүн нийлүүлснийхээ төлөө нэмүү үнээр ашиг оддог (5 үсэг нь тусгай зориулалтын бүтээгдэхүүн, С нь өргөн хэрэглээний барааг зааж буй). Тусгай зориулалтын бүтээгдэхүүн нь ижил төстэй бүтээгдэхүүнүүд зах зээлд гарч эхэлтэл компаний ашгийн ихээхэн хэсгийг бүрдүүлсээр байдаг.

Ийм загвар нь эмийн үйлдвэрлэл, тусгай зориулалтын химийн бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэл зэрэг бизнесийн салбаруудад түлхүү хэрэглэгддэг. Эдгээр салбаруудын бүтээгдэхүүний амьдрах хугацаа нь 8-аас 15 жилийн хооронд хэлбэлздэг. Патентын хугацаа дуусах, өрсөлдөгчдийн үйл ажиллагаа болон бусад хүчин зүйлсээс шалтгаалан тусгай зориулалтын бүтээгдэхүүнүүдээс орох ашгийн хувь яваандаа багасч эхэлдэг. Тийм учраас, ашгийн ийм загварыг хэрэглэж байгаа тохиолдолд хамгийн дээд зэргийн ашигт ажиллагааг хангах гол асуудал нь ирээдүйд өндөр ашиг олох боломжийг олгох шинэ бүтээгдэхүүний судалгаа шинжилгээ, боловсруулалт, үйлдвэрлэлийн чиглэлийг зөв сонгох явдал байдаг. Уг загварыг хамгийн амжилттайгаар хэрэглэж байгаа корпорацуудаас “Merck”, “Hercules”, болон ЗМ-ийг дурьдаж болно.

14. Орон нутгийн манлайлалд үндэслэсэн ашгийн загвар



Бизнесийн олон төрөл зүйлүүдийн хувьд компаний эдийн засгийн байдал нь тухайн орон нутгийн нөхцөл байдлаар тодорхойлогддог. Энэ төрлийн жишээ болгон эмнэлгийн үйлчилгээ үзүүлдэг компаниуд, хүнсний дэлгүүрүүд ба жижиглэнгийн худалдааны олон чиглэлүүдийг дурьдаж болох юм. Уг загварыг хэрэглэн ашиг олох механизмыг эмнэлгийн үйлчилгээ үзүүлдэг Америкийн нэгэн томоохон компаний жишээн дээр авч үзэцгээе. Түүний зардлын бүтцийг судласан шинжилгээ нь ихэнх зарлага нь орон нутгийн шинж чанартай болохыг харуулсан байна. Өөрөөр хэлбэл, үндэсний хэмжээний өрсөлдөгчидтэй нь харьцуулсан харьцуулалт биш, харин орон нутаг дахь манлайлал чухал юм. Нэгэн судалгааны явцад 300 салбар эмнэлгийн ашигт ажиллагаа нь орон нутгийн түвшин дэх нөлөөллийн хэмжээнээс хамаарч байгааг олж тогтоосон байна. Түүнээс гадна эцсийн үр дүн нь зонхилох загварыг тодруулах боломжийг олгосон ажээ.

Компани ямар хэрэглэгчдэд хөрөнгө оруулах нь зүй зохистой болох, улсынхаа ямар хотуудад хөрөнгө оруулах нь үр өгөөжөө өгөх зэргийг судлан шинжлэх явцад бизнесийн салбарт нь хамгийн их орлого олох боломжийг олгодог орон нутгийн зах зээлд манлайлах байр суурьтай болоход нь өөрийн салбар эмнэлгүүдэд туслан хөрөнгө оруулалтын бодлогыг ямар хэлбэрээр чиглэсэн зорилготой хэрэгжүүлэх ёстой зэрэг нь тодорхой болсон байна.

Мөн иймэрхүү дүр зураг A&P корпорацийн үйл ажиллагааг жараад оны үед судалсан сонгодог судалгаа шинжилгээний явцад тодорсон байна. A&P хүнсний дэлгүүрийн салбарт үндэсний хэмжээнд манлайлах байр суурийг эзлэхийг эрмэлзэж байсан ба энэхүү зорилгодоо ч хүрсэн ажээ. Түүний өрсөлдөгч “Winn Dixie” АНУ-ын зөвхөн зүүн өмнөд хэсэгт л манлайлах байр суурийг эзлэх явдалд анхаарлаа товлорүүлж байв. Хоёр корпорацийн үйл ажиллагааг харьцуулсан судалгаа нь A&P корпорац “Winn Dixie” корпорациас хамаагүй том боловч ашигт ажиллагаа нь ихээхэн доогуур үзүүлэлттэйг тогтоосон байна. Учир нь A&P корпорац үнэн хэрэгтээ орон нутагт харьцангуй сул байр суурь бүхий олон бүтцүүдийн бөөгнөрөл байсан юм.

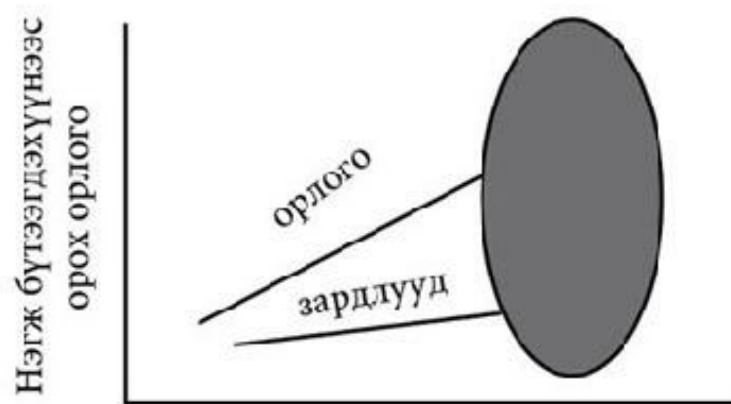
“A&P” корпорацийн энэхүү жишээ нь хэрвээ компани ашигт ажиллагаагаа хангах загвараа буруу сонгон үйл ажиллагаагаа явуулсан тохиолдолд уг компанид тохиолдож болох эрсдлүүдийг харуулж байна. “A&P” хэдийгээр үндэсний хэмжээнд ихээхэн хувийг эзлэхийг эрмэлзэж байсан боловч, ингэх явцдаа орон нутгууд дахь өөрийн манлайлах байр суурь, нөлөөллөө бууруулсан ажээ. Тус корпорац хамгийн ашигтай ажиллаж буй дэлгүүрүүдийг тодруулахын тулд эхлээд хэсэг дэлгүүрийн түвшинд, дараа нь хот бүрийн түвшинд ашигт ажиллагааныхаа талаар томоохон судалгаа явуулах шаардлагатай болсон байна. Үүний үр дүнд зарим орон нутаг дахь зах зээлийн хувь нь багасч, үүний хамт эргэх холбоо, худалдан авалт зэрэг шийдэх асуудлуудын хэмжээ ч буурсан ажээ. Ийнхүү, °орон нутаг дахь зах зээлийн хувиа өсгөн нэмэгдүүлэх гэсэн биш харин буурсан үзүүлэлттэй болж, өөрчлөн байгуулалтын чиглэл нь сонгож авсан ашгийн загварын дагуу хийх ёстой өөрчлөлтийн эсрэг чиглэсэн байна. Үүнтэй ижил үр дүн буюу санхүүгийн үзүүлэлтүүд буурах явдал нь буруу стратегийг сонгон үйл ажиллагаагаа эрчимтэйгээр явуулж буй өөр хандлагын үед тохиолддог. Энэхүү жишээнд өгүүлэгдэж буй A&P корпорац нь хүнсний дэлгүүрийн бизнес эрхэлдэг Германы “Tengelmann” компанид худалдагдаж бүх зүйл төгссөн байна.

Хэдийгээр Сэм Уолтон (Sam Walton) бүхний нүдэн дээр үйл ажиллагаагаа явуулж байсан боловч, зөвхөн цөөхөн тооны бизнесийн манлайлагчид л түүний адилаар компанийхаа эдийн засгийн байдал, ашгийн загвараа гүн гүнзгий ойлгож чадсан ажээ. Тэрээр орон нутгийн зах зээлд бүрэн ноёрхох нь бүхнээс чухал гэдгийг ойлгож байв. Ийм манлайлал нь материал техникийн хангалт, зар сурталчилгаа, ажилтнуудыг бэлтгэх, хөлслөх зэрэгт гардаг зардлыг багасгах боломжийг олгодог байна. Тэрээр “Wal-Mart” компаний адилаар бүх орон даяар өөрийн дэлгүүрүүдийн сүлжээг байгуулахыг эрмэлзсэнгүй. Тийм өргөн хэмжээтэй үйл ажиллагааны оронд тэрээр “хивсэн дээгүүр бөмбөг өнхрүүлэх” аргыг илүүд үзэн дүүрэг дүүргээр нь дэс дараалан, гэхдээ маш ул суурьтайгаар орон нутгийн зах зээлийг эзэлж эхэлсэн байна. Орон нутгийн зах зээлд зонхилох өөрийн эдийн засгийн загварын шинж чанарыг хамгийн үр ашигтайд тооцон, түүнийг амьдралд маш тууштайгаар хэрэгжүүлснээрээ, өөртэйгээ зэргэлдээ үйл ажиллагаа явуулж байгаа болон бусад бүс нутгуудад бизнес эрхэлж буй өрсөлдөгчдөөсөө хэдэн хувь илүү ашиг олох давуу талтай болж чаджээ. Орж байгаа ашгийн зөрүү нь гуч гаруй жилийн туршид түүний бизнесийн өсөн нэмэгдэж буй хурдцыг жилд 20%-р хангах боломжийг олгодог нөөц хөрөнгөний эх үүсвэртэй болгодог байжээ. Уолтоны сонгон авсан загварын ашигт ажиллагаа нь есолтөө дэмждэг бол өөр компаниудын хувьд эсрэг байх тохиолдол олон гардаг байна. Жижиглэн худалдаалах салбарт бизнесийн янз бүрийн загварыг ашиглан олон төрлийн туршилт явуулдаг бөгөөд эдгээрийн явцад уг төслүүдийг боловсруулагчид үйл ажиллагааныхаа далайц, хэмжээг өсгөн

нэмэгдүүлэх замаар ашигт ажиллагааны өндөр түвшинд гарахыг эрмэлздэг бөгөөд энэ нь бодит амьдралд тэр бүр хэрэгждэггүй болохыг практик харуулдаг.

“Орон нутгийн эдийн засгийн” бүхий л шаардлагыг хангасан бизнесийн загварыг тууштай хэрэгжүүлсэн саяхны нэг жишээ нь “Starbuck’s” компаний үйл ажиллагаа юм. Ашиг авчрахуйц менежмент хэрэгжүүлэх боломжгүй бүс нутгуудад өөрийн бүтцүүдийг тараан байрлуулах бус харин эхлээд Сиэтл хот ба түүний ойр орчмын зах зээлийг эзлэн аваад, дараа нь Чикаго, Ванкувер хотуудын зах зээлд өөрийн ноёрхлыг тогтоосон байна. “Starbuck’s” компаний удирдлагууд ашгийн загвар нь орон нутгийн шинж чанартай болохыг ойлгосон бөгөөд эерэг имижээ олон нийтийн дунд бий болгох, ажилтнуудыг хөлслөх зэрэг бүхий л бүрдлүүдийг чухамхүү энэ үндсэн дээр тодорхой авч үзэх зайлшгүй шаардлагатайг олж тогтоосон байна. Үүнд үндэслэн үйл ажиллагааныхаа хэмжээ далайцыг нэмэгдүүлж, үр дүнд нь ашиг олдог болохоос биш аварга томоороо түрүү барьж ашиг олдоггүйг удирдлагууд нь сайтар ойлгосон ажээ.

15. Транзакцын хэмжээнд үндэслэсэн ашгийн загвар



Бизнесийн зарим салбарын үйл ажиллагааны үндэс нь транзакцууд байдаг. Энд ихэвчлэн транзакцын тоо ихсэхэд тэдгээрийг гүйцэтгэх зардал нь орлого өсдөгтэй адил хурдан өсдөггүй транзакцын хэмжээ байна. Тийм учраас ажиллагааны хэмжээ нэмэгдэхэд ашиг гардаг. Ийм бизнесийн жишээ нь хөрөнгө оруулалтын банкууд, үл хөдлөх хөрөнгө ба холын зайн агаарын тээвэр зэрэг юм.

Транзакцын масштабыг тооцсоны үндсэн дээр хийгддэг бизнес нь олон тооны ийм транзакцыг хянаж байдаг оролцогчдод ашгаа өгдөг. Энд шийдвэрлэх гол хүчин зүйл нь юун түрүүнд томоохон хэмжээний гэрээ хэлцэл байгуулж байгаа хэрэглэгчдэд хөрөнгө оруулах явдал байдаг.

Хөрөнгө оруулалтын банк, үл хөдлөх хөрөнгийн агентлаг, худалдааны зээл олголт, холын зайнд зорчигчид ба ачаа тээш тээвэрлэлт зэрэг бизнесийн масштабын зардлууд нь транзакцын масштабын үйлдэл болох төлбөрийн хэмжээ шиг түргэн өсдөггүй байна. Транзакцын хэмжээ масштаб нь бага байх тохиолдолд ашиг ч зайлшгүй бага байдаг ба харин их байх тохиолдолд нэмүү ашиг нь 90 хүртэл хувь байж болдог. Бизнесийн энэхүү төрөлд туршлагын өсөн нэмэгдэх үзүүлэлт онцын ач холбогдолгүй бол зах зээлийн харьцангуй хувь нь томоохон хэмжээний гэрээ хэлцэл байгуулах ба гүйцэтгэх чадвараас ач холбогдлоор бага байдаг. Зах зээлд эзлэх адил хувь бүхий хоёр компаний нэг нь олон зуун том бус гэрээ

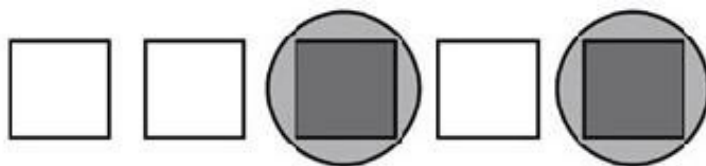
хэлэлцээр байгуулж гүйцэтгэсэн байхад, нөгөөх нь тав, зургаан маш том бизнес хийсэн тохиолдолд эдгээрийн ашигт ажиллагааны түвшин нь харилиан адилгүй байдаг байна. Эдгээрийн хоёрдахь компаний ашигт ажиллагаа нь өмнөхөөсөө хэд дахин илүү байж болдог ажээ.

Ашгийн энэхүү загварыг амжилттай хэрэглэсний нэг гайхалтай жишээ нь далаад оны эхэн үеийн “Morgan Stanley” компаний Үйл ажиллагаа юм. Энэ үеийн “Morgan Stanley” компаний ашигт ажиллагаа нь хөрөнгө оруулалтын банкин дахь зах зээлийн ихээхэн хувийг эзэмшснээр тайлбарлагдахгүй бөгөөд, харин “Fortune” сэтгүүлийн үнэлгээгээр АНУ-ын бизнесийн ертөнцөд эхний шилдэг 100 компанид багтсан компаниудын санхүүгийн үйлчилгээнд зонхилох байр суурийг эзэлж байснаар тодорхойлогдох юм. Чухамхүү эдгээр зуун компани нь “Morgan Stanley” компаний хамгийн их масштаб бүхий санхүүгийн транзакцуудыг хангаж байсан байна. 100 сая долларын нийт өртөг бүхий өөрийн санхүүгийн үйлчилгээг удирдахад “Morgan Stanley” компаний гаргаж байсан зардал нь 5 сая долларын өртөг бүхий үйлчилгээ үзүүлдэг бусад бүтцүүдийн зардалтай ойролцоо байжээ. Харин эдгээр компаниудын орлогын талаар яривал хоорондоо асар ялгаатай байсан байна. Иймээс “Morgan Stanley” компаний хамгийн түрэмгий өрсөлдөгчид нь “Fortune 100” жагсаалтанд орсон компаниудтай өрсөлдөж ихээхэн хувийг эзлэхийн тулд боломжтой бүхнийг хийж байсан нь нэг их гайхалтай зүйл биш байжээ. Учир нь чухамхүү тэдгээр 100 компанитай харилцан ажилласнаар өндөр ашиг олох боломжтой байсан аж. Өөр нэгэн жишээ: Эрсдэл бүхий бизнесийн ертөнцөд хэдэн компани ашигтай байрлалыг эзэлж чадсанаар хамгийн том, ашигтай гэрээг байгуулж, гүйцэтгэх боломжтой болсон байна.

Том хэмжээний транзакцуудын эдийн засгийн параметруудийг тээврийн үйлчилгээний салбарт ч хэрэглэж бүрэн болно. Алсын зайн агаарын нислэг ба ачаа тээвэрлэлт нь ойрын зайныхаасаа ашигтай байдаг. Учир нь нэг километр бодож тооцсон бодит зардал нь орлогын хэмжээ шигээ огцом өсдөггүй. Тийм учраас алсын зайд ачаа тээвэрлэгчид богино зайд ачаа тээвэрлэгчдээс илүү ашиг олдог ажээ.

Тээврийн бизнесийн салбарт “British Airways” компани нь өөрийн нислэгүүдийг холын зайн болгохыг ихэд чармайсныг үр дүнд ашигт ажиллагаагаа нилээд өсгөж чадсан бөгөөд энэ нь нүүрлэж байсан эдийн засгийн хүнд байдлыг тойрон гарах боломжийг түүнд олгосон байна.

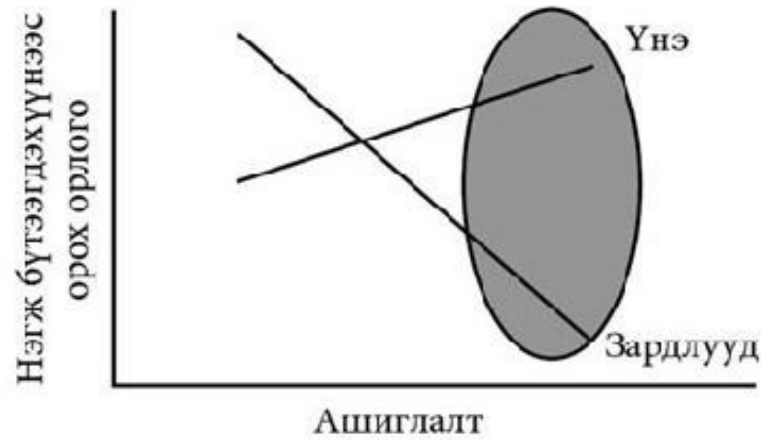
16. Үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээнд тэргүүлэх байр суурийг эзлэхэд тулгуурласан ашгийн загвар



Бизнесийн олон салбарт ашиг нь үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний зөвхөн тодорхой хэсгүүдэд л төвлөрч, харин зарим нь ашиггүй байдаг. Жишээ нь персонал компьютерийн тусламжтайгаар тооцоолон бодох ашиг нь микропроцессор ба программ хангамжинд төвлөрдөг. Химийн салбарт ашиг нь дистрибьюторын хэсгээс бус үйлдвэрлэлийн хэсгээс гардаг. Харин нийтийн зориулалтын бараа таваарын худалдаанд ашиг нь үйлдвэрлэлийн

шатанд бус дистрибьюторын хэсэгт бий болдог байна. Автомашин ба ХАА-н машин механизмын үйлдвэрлэлийн салбарт ашиг нь угсралт, үйлдвэрлэл бадистрибьюторын шатанд бус харин худалдааны дараах санхүүгийн болон баталгаат үйлчилгээний гэх мэт үе шатуудад бий болдог ажээ.

17. Эрэлт ба нийлүүлэлтийн явцад үндэслэсэн ашгийн загвар



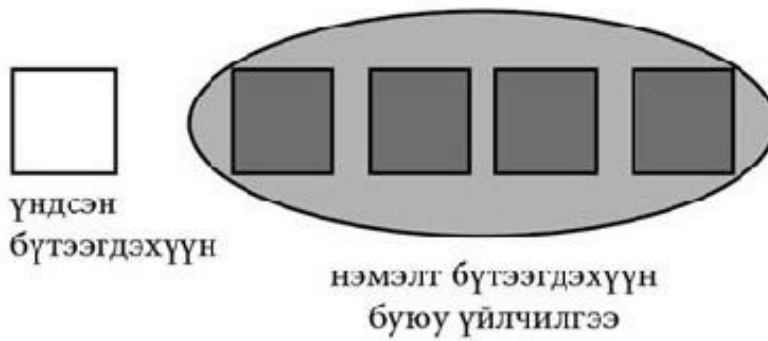
Бизнесийн олон салбарын онцлог шинж нь үйл ажиллагаа нь тодорхой циклтэй байдаг явдал юм. Химийн ба гангийн салбар, мөн тоног төхөөрөмжийн үйлдвэрлэлд тодорхой циклтэй явагддаг нь үйлдвэрийн мөчлөгт ажиллагаанаас шалтгаалдаг. Яг одоо танай компани хүчин чадлаа ямар хэмжээгээр ашиглаж байгааг хэлбэл би та нарын ямар ашигтай ажиллаж байгааг хэлж өгч чадна.

Энэхүү загварыг зарим компани нилээд сайн ашигладаг. Жишээ нь: “Toyota” корпорац нь мөчлөгт ажиллагаанаас хэдий чинээ хамаарч байгаагаа ойлгосны үндсэн дээр, алдагдалгүй ажиллагааны түвшингээ бууруулахыг эрмэлзсэний үр дүнд харьцангуй өндөр ашигт ажиллагааг хангаж байна. Хэдийгээр энэ арга нь мөчлөгийг хянах боломж олгодоггүй боловч, мөчлөгийн хүрээнд хамгийн ашигтай байр суурийг эзлэх боломжийг олгодог.

“Dow Chemical” корпорац циклтэй уялдуулан үнээ зохицуулах арга барилыг маш сайн хэрэглэдэг ажээ. Хэрвээ үйлдвэр бүрэн хүчин чадлаараа ажиллаж байвал уг корпорац үнээ нэмэгдүүлнэ харин Үйлдвэр нь зогссон бол бүтээгдэхүүнийх нь үнэ буурна.

Ашгийн түвшинг мөчлөгийн хэмжээнүүд тодорхойлж болдог боловч, чухамдаа менежерүүдийн үйл ажиллагаа нь компаний ашигт ажиллагаанд ихээхэн хэмжээгээр нөлөөлдөг зардал ба үнийн үзүүлэлтүүдийг өөрчилж чаддаг.

18. Худалдааны дараах үйлчилгээнд үндэслэсэн ашгийн загвар



Үйлдвэрийн тоног төхөөрөмжийн үйлдвэрлэл, агаарын тээвэр зэрэг бизнесийн зарим салбарт ашиг нь бараа таваар, үйлчилгээгээ худалдаж биш харин худалдсаны дараах бүтээгдэхүүний үйлчилгээ эсвэл санхүүжилтээс бий болдог. Ийм салбарт үйл ажиллагаа явуулж байгаа компаниуд нь тогтмол орлого олох боломжийг хангаж өгдөг дараагийн ажиллагаанууддаа шилжин орох ёстой юм.

Энэхүү ашгийн загварыг амжилттай хэрэгжүүлж байгаа компаниудын нэг нь “General Electric” болно. Уг корпорац нь онгоцны хөдөлгүүрүүд ба галт тэрэгний зүтгүүрүүдийнхээ засвар болон санхүүгийн үйлчилгээний системийг бий болгосон нь түүнд өөрсдийн хэрэглэгчдээсээ их орлого олох боломжийг олгож өгчээ.

Энэхүү загвар нь урьдчилан бий болгосон хэрэглэгчдэд үндэслэсэн ашгийн загвартай олон талаар төстэй боловч, урьдчилан бий болгосон хэрэглэгчдийн баазгүйгээр түүнийг ашиглаж болдгоороо ялгаатай. Жишээ нь: “Softbank” өөрийн охин компани болох “Kingston” компаниар дамжуулан компьютерийн салбарт урьдчилан бий болгосон хэрэглэгчдийн баазгүй боловч, санамжийн нэмэлт элементүүдийг худалдаалан ихээхэн орлого олж байгаа юм.

19. Шинэ бүтээгдэхүүн бий болгоход үндэслэсэн ашгийн загвар



Зах зээлд шинэ бүтээгдэхүүн нийлүүлсний үр дүнд олж байгаа ашиг нь шинэлэг сэтгэлгээ, хэмжээ далайцын үр дүн байдаг. Шинэ бүтээгдэхүүний зах зээл түргэн өргөжиж, өндөр ашиг авчирдаг боловч яваандаа ашиг нь буурдаг. Үүний сонгодог жишээ нь персональ компьютерийн зах зээл юм. Эдүгээ цаг хугацаа ширээний персональ компьютерийн зах зээл хангагдсан бөгөөд компьютерийн үйлдвэрлэл ашиггүй байна. Лэптоп (зурагт үзүүлсэн 5 маягийн муруй шугамын дунд буй) одоохондоо ашигтай, харин серверийн үйлдвэрлэл (энэхүү

муруй шугамын эхэнд буй) нь түүнээс арай илүү ашигтай байгаа юм корпорацын ашигт ажиллагаа нь серверийн зах зээл дэх байр суурьтай нь холбоотой).

Автомашин, хувилагч, үйлдвэрийн тоног төхөөрөмж ба багаж хэрэгслийн үйлдвэрлэлүүд нь уг загварыг ихээхэн идэвхитэй хэрэглэдэг салбарууд бөгөөд бизнесийн оршин тогтнох цикл нь гурваас долоон жилийн хооронд хэлбэлздэг байна. Хэрэглэгчдийн эн тэргүүний хүсэл, сонирхолд дээд зэргээр нийцсэн дараа үеийн бүтээгдэхүүний тусламжтайгаар манлайлах байр суурийг эзлэх боломжийг олгодог хөрөнгө оруулалтын чиглэлийг өөрчлөхөд бэлэн байх явдал нь амжилтанд хүрэх хамгийн гол хүчин зүйл мөн.

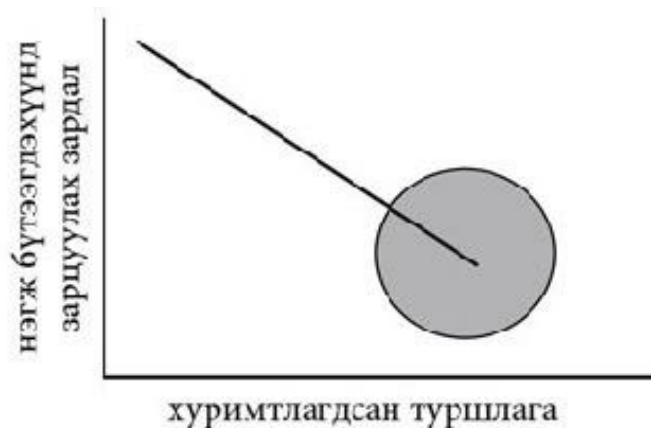
20. Зах зээлийн харьцангуй хувьд үндэслэсэн ашгийн загвар

Бизнесийн олон салбарт зах зээлийн өндөр хувь бүхий компаниуд нь ашигт ажиллагаа өндөртэй байдаг. Учир нь үйлдвэрлэлийн явцад хуримтлуулсан арвин туршлага, худалдаалах их хэмжээний бараатай ажиллах чадвар зэргийнхээ ачаар томоохон компаниуд нь үнийн давуу тал ба арвилан хэмнэх боломжтой болдог.



Зар сурталчилгааны зардал ба тогтмол зарлагууд нь ч том компаниудад бага, харин худалдаалалтаас орох орлого нь өндөр байдаг. Зах зээлийн харьцангуй хувь нь түүний өрсөлдөгчдийн түвшинд харшуулахад уг компани нь ямар байр суурьтай байгааг харуулдаг. Энэхүү хувь нь хичнээн өндөр байх тусам ашигт ажиллагаа нь төдий чинээ өндөр байдаг.

21. Хуримтлуулсан туршлагад үндэслэсэн ашгийн загвар

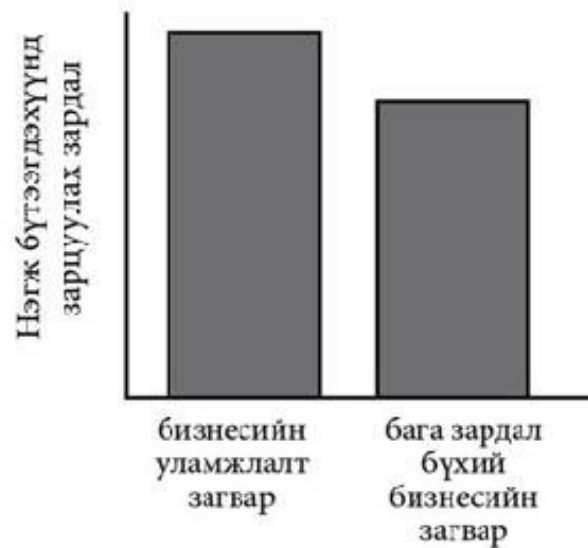


Компани нь бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж, үйлчилгээ үзүүлэхийнхээ хэрээр улам туршлагатай

болох тусам транзакц болгонд гардаг зардал нь багасдаг. Ямар нэгэн тодорхой бараа таваарыг үйлдвэрлэл ба үйлчилгээгээр дагнан мэргэшиж, тухайн салбартаа туршлагажсан компани нь тийн туршлага хуримтлуулаагүй өрсөлдөгч компаниасаа илүү ашигтай ажилладаг.

22. Бага зардалтай бизнест үндэслэсэн ашгийн загвар

Үйл ажиллагааны туршлагыг бид хэзээ ч хуримтлуулах боломжтой. Бага зардалтай бизнесийн загвартай ажилласнаар та үйл ажиллагааны туршлагыг хуримтлуулж болдог ба үүний үр дүнд танай бизнесийн салбарт олон жил ажилласан компаниуд ч амжилттайгаар өрсөлдөхөд хүндрэлтэй байх болно. Жишээ нь: “Мисог” компани нь үүнийг гангийн үйлдвэрлэл дээр харуулсан юм (жижиг үйлдвэрийн загвар нь универсал, олон ажиллагаатай үйлдвэрийн загвараас илүү байжээ).



Бага зардалтай ажиллах боломжийг хангах үйл ажиллагааны туршлага хуримтлуулахад гол анхаарлаа хандуулсан зах зээлд оролцогч нь бизнесийн зөв загвар ашигласныхаа үр дүнд бага зардалтай ажиллах байр суурийг эзэлсэн зах зээлд оролцогчийн нөлөөнд ямагт ордог. Өөрөөр хэлбэл, бизнесийн буруу загвар ашигласан тохиолдолд ажлын арвин их туршлага ч амжилт авчирдаггүй гэсэн үг юм.

II Бүлэг

Шилдэг бизнесменүүдийн ажил хэргийн гайхамшигт амжилтын нууц

4.Жек Уэлч:

Хэрэглэгчдийн шийдэлд тулгуурласан ашгийн загвар

- Манай компани зах зээлд өндөр хувь эзэлж байгаа атал, яагаад ашиг багатай ажиллаж байна вэ ?
- Манай компани зөвхөн бараа бүтээгдэхүүнээ борлуулах явдлаар үйл ажиллагаагаа хязгаарлаж байна уу? Эсвэл хэрэгчгчдийн асуудлыг шийдэх шийдлийг санал болгож байна уу?
- Зөвхөн үйлдвэрлэл эрхлэх үйл ажиллагаанаас үйлчилгээ үзүүлэх ба хүлээн авсан мэдээнийнхээ үндсэн дээр явуулах үйл ажиллагааны төрлүүдэд манай компани ямар хэлбэрээр шилжих ёстой вэ?
- Ирээдүйд өндөр ашиг олох чадвартай бүтэц рүү манай байгууллагыг шилжүүлэх ул суурьтай арга зам байна уу?

Мэргэжлийн ямар ч сэтгүүлд нийтлэгдээгүй нэгэн түүхийг өгүүлье. Дунд зэргийн нэгэн компани GE корпорациас 500 мянган долларын өртөг бүхий персонал компьютерүүдийг худалдан авсан байна. Үүнд сонирхолтой ямар зүйл байна вэ? хэмээн та гайхах биз. GE компьютер үйлдвэрлэдэггүй. Тэгвэл, яагаад уг компани компьютер үйлдвэрлэгч компаниас шууд худалдан авсангүй вэ? Учир нь эдүгээ өргөн хэрэглээний бараа болсон компьютерийг үйлдвэрлэгч олон зуун компани байгаа бөгөөд тэд зөвхөн компьютер л худалддаг бөлгөө. Харин GE үүний эсрэгээр компьютерээр зогсохгүй, дагалдах хэрэгслүүд, үйлчилгээ хийх гэрээ контрактууд, санхүүгийн үйлчилгээ зэргийг бүгдийг хамтад нь худалдсан байна. Түүнээс гадна GE үйлчлүүлэгчидтэйгээ электрон дэглэмээр ажилладаг учир хоногийн 24 цагт, долоон хоногийн долоон хоногт, жилийн 52 долоо хоногт өдөр шөнөгүй хэзээ ч түүнд хандах боломжтой ажээ. Дээрх компаний худалдаж авсан компьютерийн засвар үйлчилгээг GE хийх бөгөөд мөн уг корпорацитай хийсэн наймааны санхүүгийн тал нь мөнгөн хөрөнгөний орлого орох ба орлого, зарлагын хамгийн сайн харьцааг хангах боломжтой болгосон төдийгүй технологийн төгөлдөржүүлэлтийн гурван жилийн төлөвлөгөө ч мөн үүнд багтсан байна. Өөрөөр хэлбэл, GE энэхүү компаний бүхий л хэрэгцээг тодруулан, тэдгээрийг бүрэн дүүрэн хангасан хэрэг. Нэг үгээр GE түүний бүх асуудлыг шийдэж өгсөн ажээ.

Ашигт ажиллагааг хангах үүднээс үйлдвэрлэгч компаниудын гүйцэтгэх захирлуудын тогтмол тавьдаг “Би бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж, худалдахдаа ямар замаар ашиг олж чадах вэ?” гэсэн асуултанд оновчтой хариулт өгдөг бизнесийн загварыг GE тун оновчтойгоор хэрэгжүүлж буй нь тэр юм. Компьютерийн корпус үйлдвэрлэдэг компани ямар ч ашиг олдоггүй бизнесийн төрөл рүү дөхөж байгаа бол мөн иймэрхүү үйл явц автомашин болон ахуйн хэрэглээний цахилгаан барааны үйлдвэрлэл гэх мэт маш олон салбарт өрнөж байна. Өнөө үед үнэн

хэрэгтээ үйлдвэрлэл болгон ашиг үгүй болох байнгын аюул дор байгаа юм. Учир нь улам хүчирхэгжиж байгаа хэрэглэгчид ба шуурхай ажилладаг үйлдвэрлэгчдийн хамтын нөлөө нь өчигдрийн ашиг алга болоход хүргэж урьд нь ашигтай байсан үйлдвэрлэлийг маш хурдан хугацаанд ашиггүй болгож байгаа бөлгөө.

“Улам их хичээл зүтгэл шаардах болсон ч ашиг нь буурсаар бүх үйлдвэрлэл ашиггүй ажиллагааны бүс рүү дөхсөөр байна уу?” гэсэн асуулт зүй ёсоор гарч ирж байна. Үүнд “тийм” бас “үгүй” гэж нэгэн зэрэг хариулж болох юм (4-1-р хавсралтыг үзнэ үү). Хэрвээ таны бизнесийн загварууд зөвхөн бүтээгдэхүүнд хандсан бол “тийм” гэж хариулж болно. Харин, та GE корпорацийнхан шиг бизнестээ хандаж байгаа бол “үгүй” гэж хариулж болох юм. GE корпорацийн стратегийн бизнесийн системийг бүрдүүлэгч элемент бүр нь хэрэглэгчдийн асуудлуудыг тодруулж, тэдгээрээс ашгийн бүсэд шилжих шинэ боломжуудыг олж чаддаг байна.

4.1-р хавсралт. GE корпорацийн бизнесийн загвар: «Зөвхөн бүтээгдэхүүн бус шийдэл худалдагтун!»

Үндсэн суурийг нь
худалд, эсвэл...



Харин ихэнх үйлдвэрлэгчид хорин жилийн өмнө хэрэглэж байсан ашгийн загвараа одоо болтол хэрэглэсээр л байгаа юм. Тэд энэ хугацаанд түүний хэрэглэгчид өөрчлөгдөөгүй гэж үздэг учраас нөгөө л багц бүтээгдэхүүнээ үйлдвэрлэж, тэдгээрийг өмнөх үндсэн үзүүлэлтүүд болох мөнөөх л үнэ ба чанараа дифференциачлахыг зорьж байгаа юм. Тэд өөрсдийнхөө бүтээгдэхүүнийг худалдах явдлыг ашиг орлого олох цорын ганц арга гэж үзэн найдлага тавьсаар байдаг. Ийм үйлдвэрлэлийн компаниуд нь хэрэглэгчдэд зориулан зөвхөн өөрийн бүтээгдэхүүнийг ашиглан баялаг бүтээдэг бөгөөд энэ утгаараа ч тэдний бизнесийн загвар зөвхөн бүтээгдэхүүнд чиглэсэн ашгийн загвар болох тул асуудлыг улам хүндрүүлж байгаа юм. Хэрвээ бизнесийн ямар нэгэн салбарт үйл ажиллагаагаа явуулдаг компаниуд ийм загвартай бол тэд ижил хувилбаруудын хэрэглэгчдэд санал болгон хоорондоо өрсөлддөг. Ийм нөхцөл байдалд өрсөлдөгчдөөсөө ялгаран гарах цорын ганц арга нь бага зардалтай ажиллагаа эсвэл чанартай үйлдвэрлэлээрээ манлайлах байр суурийг эзлэх явдал юм. Гэвч хэрвээ тухайн салбарт ажилладаг бүх компани ийм манлайлагчид болохыг эрмэлзэж эхэлбэл эцсийн эцэст энэ салбар нь ашиггүй бүс болж хувирах билээ.

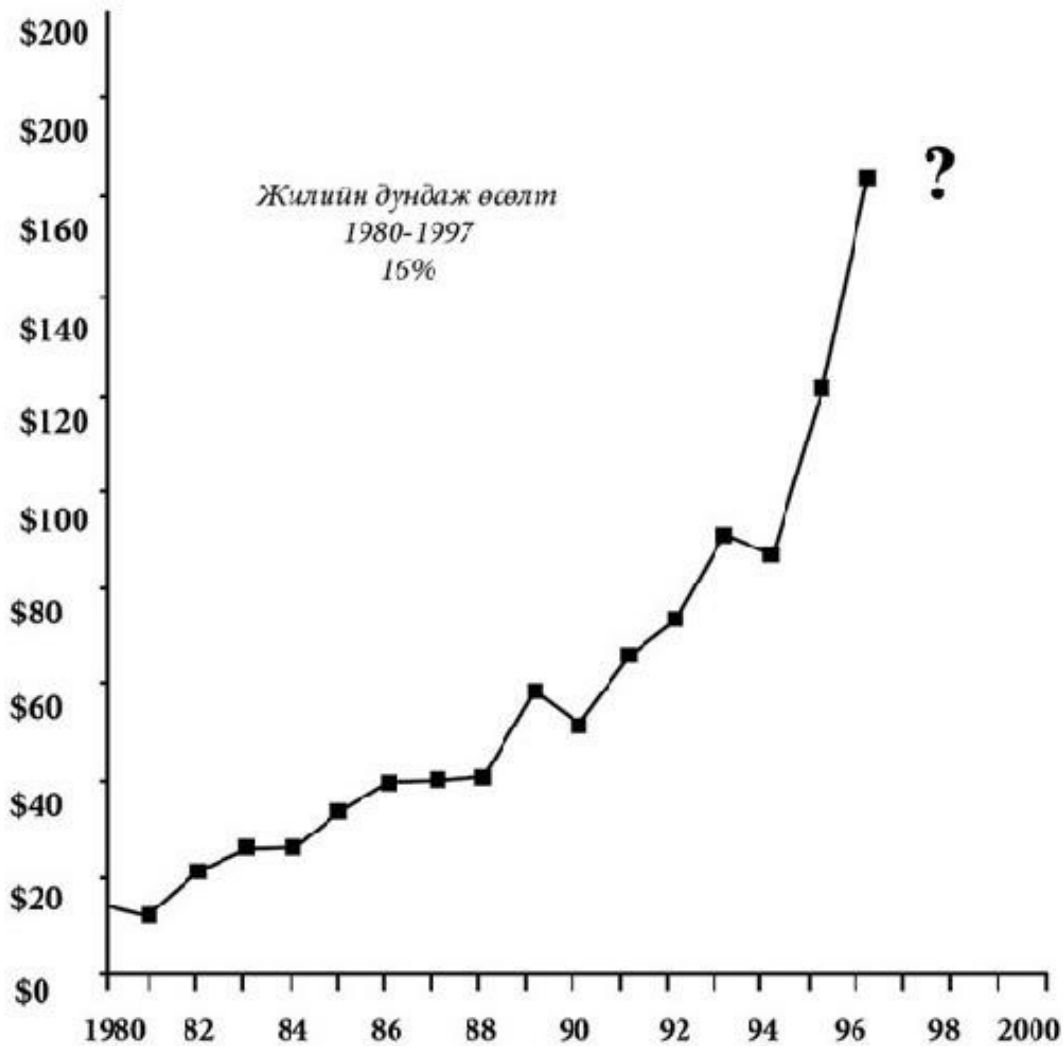
Ямарваа нэг бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэл үнэ цэнээ улам алдаж байгаа нөхцөлд урьдын адил зах зээлийн өндөр хувь эзэмшихийг эрмэлзэгчид хэдийгээр орлого нь нэмэгдсээр байгаа боловч эцсийн дүнд тэдний ашиг нь буурсаар байгааг олж тогтоодог байна. Энэ нь хувьцааны хангалттай өндөр өртөг бий болох боломжийг мөн хаадаг. Үйл ажиллагааны үндэс нь бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэл болсон олон арван компани ийм маягаар одоо болтол ажил хэргээ явуулсаар байна.

GE корпорацийн удирдагчийн албан тушаалд байх бүхий хугацааныхаа туршид Жек Уэлч корпорацийнхаа бизнесийн загварыг гурван удаа өөрчлөн шинэчилж, тухай бүртээ бүтээгдэхүүнд чиглэсэн уламжлалт үйлдвэрлэлийн загвараас аль болох зайлсхийх чиг хандлагыг барьж байжээ. Өөр загварт шилжих явц нь дараах байдалтай байсан байна. Ашигт гол анхааралаа төвлөрүүлсэн анхны хувилбарын уриа нь “Өөрийн үйл ажиллагааны салбарт нэг дэх эсвэл хоёрдугаарх нь байх хэрэгтэй” гэж байсан бол дараагийн хувилбар нь “Илүүдэл зүйлээс өөрийгөө чөлөөл” гэсэн уриа байжээ. Харин ашиг ба хэрэглэгчдэд анхаарлаа төвлөрүүлсэн гуравдугаар загварын уриа нь “Шийдлийн худалдаа” болжээ. Дээрх уриануудын өөрчлөлт нь Жек Уэлч GE хэрэглэгчдийнхээ хэрэгцээнд хэрхэн анхаарлаа хандуулж байсныг тодорхой харуулж байгаа билээ. Үүний үр дүнд GE-ийн зах зээлийн ханш Ж.Уэлчийг анх ерөнхийлөгчөөр нь томилогдсон 1981 онд 13 тэрбум доллар байсан бол, 1996 оны сүүл гэхэд 162 тэрбум доллар болж өсчээ.

Уэлч хэрэглэгч ба ашигт хандсан бизнесийн загварыг ашигласнаараа, ийнхүү 150 тэрбум доллараар корпорацийнхаа зах зээлийн ханшийг өсгөж чадсан ажээ. Хэрэглэгчдийн хэрэгцээ ба хүсэл сонирхол өөрчлөгдөхийн хэрээр ашгийн бүсийн байрлал ч өөрчлөгдөнө гэдгийг тэрээр ойлгожээ. GE корпорацийн хийх шилжилтийг ашгийн бустэй нь хамт хийхийн тулд, түүний бизнесийн загварыг шинэчлэн, шинэ төсөл боловсруулан хэрэгжүүлэх ёстой гэдгийг Уэлч мөн ухаарсан хэрэг.

Тэрээр энэхүү өөрчлөлт шинэчлэлтийг үе шаттайгаар хэрэгжүүлсэн байна. Жек Уэлч эхлээд компанийхаа суурийг бэхжүүлсэн бөгөөд зөвхөн үүний дараа л түүнд түшиглэн орчин үеийн бизнесийн загварыг бий болгож эхэлсэн ажээ. Үүний тулд тэрээр GE корпорацийг үйл ажиллагааныхаа бүх чиглэлүүдэд манлайлагч болгосон төдийгүй, зардлуудыг эрс багасгасан байна. Ашигт ажиллагааг хангахад чиглэсэн алхамууд нь GE корпорацийг

4.2-р хавсралт. «General Electric» корпорацийн зах зээлийн үнийн өсөлт



салбартаа манлайлах байр суурьтай болж, бизнесийнхээ загварын дараагийн хувилбарт шилжихэд Уэлчэд шаардлагатай байсан хэрэглэгчдийн баазыг бий болгох боломжоор хангаж өгсөн ажээ. Өөрчлөлтийн үе шат болгонд Уэлч шинэ санаа дэвшүүлж, урьдны бизнесийн арга барилуудыг бүтээлчээр шинэчлэн хөгжүүлж байсан юм. Тэрээр ямагт корпорацийн ажилтнуудын дадаж заншсан уламжлалт арга барилаас татгалзан, тэдгээрээс эрс ялгаатай шинэ хэлбэрээр ажиллаж байсан нь зарим үед компаний дотор хүндрэлүүдийг бий болгож, ерөнхий уур амьсгалыг хурцатгах үе ч гарч байсан ажээ.

Эдгээр ажлын явцад тэрээр өөрийн хамтран ажиллагсад, хэрэглэгчид ба өрсөлдөгчдийнхээ зүгээс гарч байсан асар их эсэргүүцэл, дарамт шахалтыг даван туулах шаардлагатай тулгарч байжээ. Гэвч Уэлч энэ бүх бэрхшээл саадыг даван туулж, бизнесийн хамгийн орчин үеийн чиг хандлага, үзэл баримтлалыг боловсруулсан бөгөөд GE корпорацийн удирдлага, түүний бүх ажилтнууд, хэрэглэгчид төдийгүй бүр өрсөлдөгчид нь хүртэл түүний ач холбогдлыг үнэлж, итгэж үнэмштгэл нь маш шаргуугаар ухуулан тайлбарлаж, хамт олноо нэгтгэн зангидаж чадсан юм. GE бизнест боловсруулагдан бий болж буй шинэ санаануудыг ирээдүйд ч ашигласаар байх боломжийг хангахын тулд Уэлч бүхнийг хийсэн бөгөөд үүний тулд Нью-Йорк мужийн Кротонвилл хотод байдаг өөрийн бизнесийн сургуульдаа их хэмжээний хөрөнгө оруулалт хийжээ. Ийм замаар л GE байгаа болон бий болж буй шинэ мэдлэг, шинэ

санаануудыг амжилттай хэрэглэдэг хамгийн шилдэг компаниудын нэг болж чадсан билээ.

Жек Уэлч үйлдвэрлэлээс их ашиг олох арга замыг ч мөн хайж олсон юм. Тэрээр корпорацийнхаа үндсэн актив буюу хэрэглэгчдийн бааздаа түшиглэн хэрэглэгчидтэй харьцдаг харьцааг идэвхтэй, үр ашигтай ажиллах боломжийг олгодог бизнес-загварыг боловсруулсан байна. Үүний үр дүнд Уэлч корпорацийнхаа зах зээлийн ханшийг улам өсгөж чадсан юм. Түүнээс гадна GE өнөөгийн эдийн засгийн байдал нь энэ ханшийг цаашид ч үргэлжлүүлэн өсгөх нөхцлийг бүрдүүлжээ. Олон үйлдвэрлэгч компани ашиггүй бүс рүү шилжиж байгаагаа өөрсдийн туршлагаар мэдэж буй өнөө үед GE маш өргөн хүрээнд, олон төрлийн бизнесийн үйл ажиллагаа явуулж ашиг орлогоо нэмэгдүүлэн арвижуулсаар байгаа юм.

Нэг дэх эсвэл хоёр дахь манлайлагч бол

1981 онд Жек Уэлчийг GE-гийн ерөнхийлөгч болох үед энэ корпорац нь цахилгаан чийдэнгээс эхлээд тийрэлтэт хөдөлгүүр, галт тэрэгний зүтгүүр хүртэл үйлдвэрлэдэг асар том байгууллага байжээ. Маш олон төрлийн бүтээгдэхүүнийг зах зээлд нийлүүлэхэд үндэслэсэн энэхүү чиг хандлага нь тэр үеийн олон үйлдвэрлэгч компаний баримталж, тухайн үед зонхилж байсан өсөлтийн стратегийн тусгал болж байсныг харуулж байгаа юм. Тэр үед ажил хэрэг нь амжилттай явж байсан компаниуд өөр үйлдвэрлэлийн компаниудыг худалдан авч, эсвэл өөртөө уусган нэгтгэдэг байсан бөгөөд үүнийхээ үр дүнд арай өндөр түвшинд гарч, янз бүрийн бизнесийн салбар ба бараа бүтээгдэхүүний олон төрөл зүйлүүдэд үйл ажиллагаандаа гарч болох эрсдлийг хуваарилахыг эрмэлздэг байжээ. Хэдийгээр тийм үйлдвэрлэлийн компаниудын хэрэглэгчдэдээ зориулан үйлдвэрлэдэг үнэт зүйлсийн ихэнх хэсэг нь тэдний худалддаг зарим төрлийн бүтээгдэхүүнд төвлөрдөг байсан боловч өсөлтийн тийм стратеги нь тухайн үед зөв шийдэл байсан байна. Тэдний уриа нь: “Шилдэг бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж, дистрибьюторын хүчирхэг системийг бий болгож, өөрийн бүтээгдэхүүнээ идэвхийлэн худалдвал та баялгийг бүтээнэ” гэсэн агуулгатай байсан юм. Тийм учраас хэрвээ компани нь ихээхэн баялаг бий болгохыг эрмэлзэж байвал худалдаалагдах бүтээгдэхүүнийхээ нэр төрлийг олшруулдаг байна.

Олон компани ийм арга барилаар ажилласан хэвээр байсан бол, Жек Уэлчийн удирдсан корпорац өөр замыг сонгосон юм. Тэрээр их баялаг бий болгон, ашигтай ажилладаг компаниуд зөвхөн худалдагдаж байгаа барааныхаа нэр төрлийг олшруулсаар тийм амжилттай ажиллаж байгаа бус, харин худалдагдаж байгаа бүтээгдэхүүн болгоноос орох ашиг нь нэмэгдсэний үр дүнд ийм үр ашигтай ажиллаж байгааг олж тогтоон, үүнд анхаарлаа хандуулсан байна. Тэр үед худалдаалагдсан бүтээгдэхүүн бүрийн ашгийг өсгөх хамгийн шилдэг арга нь зах зээлд эзлэх хувиараа манлайлах байр суурьтай болох явдал байв. 1970-1980 онуудад тийм манлайлагчид үйлдвэрлэлийн масштабт хэмнэлт гаргасны, үйлдвэрлэлийн туршлага хуримтлуулсаны ба ихээхэн хэмжээний бараа бүтээгдэхүүн худалдах чадварынхаа үр дүнд ашигт ажиллагаагаа дээд зэргээр хангадаг байсан байна. Түүгээр зогсохгүй, зах зээлийн хувиар манлайлагч нь өөрийнхөө салбарт стандарт тогтоодог байсан учраас бүтээгдэхүүнийхээ үнийг бусад ижил төрлийн бүтээгдэхүүнээс өндөр тогтоох, бусад олны танил бус компаниас бараа бүтээгдэхүүн худалдан авахаас эмээж, тэдэнтэй харилцан ажиллахад бэлэн байдаг хэрэглэгчдэд худалдаж чаддаг байсан байна. Нэг үгээр хэлэхэд, 1981 онд ашгийн бүс нь зах зээлийн хувийн үзүүлэлтүүдээрээ манлайлагч компаниудад байршиж

байжээ.

Уэлчийн ашигт чиглэсэн сэтгэхүй нь дээрх манлайллын үр ашгийн талаар сайтар бодож үзэхэд хүргэсэн байна. Үүний үр дүнд “бизнесийн салбартаа нэг эсвэл хоёр дахь манлайлагч бол, эс чадвал уг салбарыг бүрмөсөн орхи” гэсэн үндсэн ганц зарчмыг ашиглан, корпорацынхаа урьдын эрээвэр хураавар бүх төрлийн үйл ажиллагааг цэгцэлж өөрчлөн шинэчлэх ажилд ханцуй шамлан орсон ажээ. Энэхүү чиг хандлага нь хамгийн энгийн, бүх хүнд ойлгомжтой үгээр илэрхийлэгдсэн бөгөөд үүний үр дүнд GE тухайн үед манлайлах байр суурьтай байсан бизнесийн үйл ажиллагааны төрлүүддээ л хөрөнгө оруулж эхэлсэн байна. Уг корпорац явцгүй болсон бизнесийн салбаруудыг уг салбарт багтай манлайлах байр суурь бүхий компаниудад худалдсан ба энэ нь ч маш зөв зүйтэй шийдэл байсан юм. Ийм худалдаа наймаанаас бий болсон нөөц хөрөнгөө бизнесийн багтай байр суурь бүхий салбарууддаа оруулах, эсвэл шинэ, илүү ашигтай хувилбаруудыг хайж олох, бий болгоход зориулах боломжтой болсон ажээ. Тэр үеийн үйл ажиллагаа нь “Үйл ажиллагаагаа төгөлдөржүүл, эсвэл зогсоо” гэсэн уриатай байсан бөгөөд түүнийг амьдралд яаралтай хэрэгжүүлэх зайлшгүй шаардлага гарч ирсэн хэрэг. Гэхдээ хэдийгээр Уэлч түүний бизнес санаа нь ашиг өсгөн нэмэгдүүлэх хүчирхэг механизм болно гэдгийг ойлгож байсан боловч, GE-гийн өргөн хүрээ чиглэлийг хамарсан үйл ажиллагааг өөрчлөн шинэчлэхэд асар их хүч хөдөлмөр зарцуулагдсан маш том хэмжээний асуудал болно гэдгийг тэрээр бас мэдэж байжээ. Үүний тулд энэхүү санаагаа бүх ажилтнууд нь ойлгох, шаардлага гарсан үед давтах, эцсийн эцэст амьдралд бүрэн хэрэгжүүлэх учраас дээд зэргийн энгийн хэлбэрээр илэрхийлэх ёстой байсан юм. Жинхэнэ ёсоор хувьсган өөрчилж, шинэчлэхийн тулд Уэлч эцсийн эцэст уг үйл явцад татагдан орсон бүх хүмүүст шинэ шинэ зорилтуудаа биелүүлэх эрмэлзлийг бий болгох үүднээс тасралтгүй хамтын ажиллагаа, цуцашгүй шаргуу чанар шаардлагатай болно гэдгийг мэдэж байжээ.

“Нэг дэх эсвэл хоёр дахь манлайлагч бол” гэсэн уриа бүхий ашгийн загварыг хэрэгжүүлж эхэлсэнтэй холбогдуулан бүтээлч урам зоригийг корпорацынхаа хамт олны дунд бий болгосны дараа түүнийг амьдралд хэрэгжүүлэх урт удаан үе шат эхэлсэн байна. Чингэхдээ Уэлч өвөрмөц шийдвэр гаргах, түр хугацаанд өөрчлөлт шинэчлэлтийн эерэг үр дүн харагдахгүй байх, корпорацынхаа ажилтнуудын “Энэ ч нэг удахгүйдээ” гэсэн хандлангыг няцаах зэрэг шаардлагатай тулгарсан байна. Уэлчийн төлөвлөгөөг эсэргүүцэгчдийн үндэслэлүүд ч ихэвчлэн ор үндэстэй зүйл үүд байсан юм. Зарим салбарын захирлууд энэ талаар “Жек минь, сайн бодоод үз. Өөрийн салбартаа дөрөв, эсвэл тавдугаарт явж байгаа манай компаний захирлыг шүүмжлэх нь зохисгүй юм. Түүнийг анх ажлаа авахад салбартаа зургаад байсан. Түүнээс хойш тэр маш сайн ажиллаж, сайн зүйл бүтээсэн. Түүний бизнес өнгөрсөн онд бидэнд 100 сая доллар авчирсан шүү дээ. Бид түүнийг өөрчилж болохгүй. Бизнесийн энэ чиглэлийг ч мөн хадгалж үлдэх ёстой” гэх мэтээр өгүүлэл тавьж байж.

Эцсийн эцэст нэг эсвэл хоёрдугаар байрыг өөрийн салбарын зах зээлд эзлэх зорилтыг зарим хүмүүс хэтэрхий дур зоргоороо, хэтэрхий хялбарчилсан зорилт юм гэж үзэж болох бөгөөд ийм тохиолдолд эрүүл саруул, бодитоор сэтгэдэг хүн буулт хийж, үүнийгээ арай зөөлрүүлж болох байсан биз. Гэвч Жек Уэлч тийм хүн байгаагүй юм. Ямар ч гэсэн урьдны маш сул зохион байгуулалт бүхий GE корпорацыг амжилттай, ашигтай ажиллагаатай, асар том бүтэц болгохыг зорьж байхдаа тийм эрүүл саруул сэтгэхүйтэй хүн байгаагүй ажээ. Тэрээр хоёр

жилийн туршид өөрийн байр суурийг тууштайгаар хамгаалсан бөгөөд 1983 онд гарч эхэлсэн анхны үр дүн-санхүүгийн үзүүлэлтүүд нь түүний зөв болохыг баталж эхэлжээ. Нэг дэх эсвэл хоёр дахь манлайлагч байх санааг үүний дараа эергээр хүлээн авч, дэмжигчид нь урьдынхаасаа олширсон төдийгүй, энэ нь уг корпорацын ажилчидын бахархах зүйл нь болсон байна. Ашигт анхаарлаа хандуулах нь олширсоор байсан менежерүүдийн хувьд энэ зорилт хүнд боловч хэрэгжүүлэх боломжтой зүйл байсан бөгөөд GE-гийн мөрдөж байсан үндсэн зарчимтай ч нийцэж байсан юм.

Ийм байр суурийг эзэлсний үр дүнд “Нэг дэх эсвэл хоёр дахь манлайлагч байх” загвараар дамжин хэрэгжиж байгаа ашигт чиглэсэн суурь зарчим нь илүү хүчтэй бүтэц бий болгоход чиглэсэн стратегийн чухал алхам болсон боловч, энэ нь хангалттай биш байжээ. Үнэн хэрэгтээ, “Нэг дэх эсвэл хоёр дахь манлайлагч байх” зарчим нь ашигт чиглэсэн олон загварын нэг байсан бөгөөд тэгэхдээ хэрэглэгчид өөрчлөгдөж байсан учраас өөрчлөн сайжруулах шаардлагатай завсрын загвар байсан юм.

Үнэхээр ч хэрэглэгчид өөрчлөгдөж, улам хүчирхэгжиж, байр суурь нь бэхжиж байв. GE бүтээгдэхүүнийхээ ихэнх хэсгийг “Ford”, “Wal-Mart”, “General Motors”, “Boeing” зэрэг захиалагчдад худалдаж байсан юм. Хэдхэн хэрэглэгч ашгийнх нь ихэнх хэсгийг бүрдүүлдэг мөнгөн хөрөнгийн эх булаг болж байгаа бизнесийн ертөнцөд ийм захиалагчид бүтээгдэхүүний нь үнийг буулгахын тулд өсөн нэмэгдэж байгаа хүч нөлөөгөө ашигладаг байна. Түүгээр үл барам, зах зээлд эзлэх хувиараа манлайлагч болохын тулд үйлдвэрлэгчид ашиггүй ажиллагааны түвшинд хүртэл үнээ буулгаж эхэлдэг ажээ. Өөрөөр хэлбэл, зах зээлд эзлэх хувиар манлайлах нь эдүгээ ашигт ажиллагааг хангахад хангалтгүй болсон байна. Ийм нөхцөлд ашгийн бүс нь шинэ байрлалд шилжиж эхэлсэн аж. Тийм учраас, ашигтай ажиллагаатай хэвээр байхын тулд GE-д шинэ санаа, бизнесийн шинэ загвар хэрэгтэй болсон хэрэг.

Илүүдэл зүйлээс чөлөөлөгдөцгөө

Наяад оны дундуур Уэлч болон алс хэтийг харж сэтгэдэг менежерүүдэд зах зээлийн хувь ба ашигт ажиллагааны хамаарал нь улам бага болсоор байсан учраас зах зээлийн хувийг өсгөх явдалд найдлага тавих нь ирээдүйгүй болж ирсэн байна. Бизнесийн зарим салбарт үнэ буурах спираль нь ашиггүй ажиллагааны асар том бүсийг бий болгоход хүргэжээ. Олон тохиолдолд зах зээлийн хувь ба ашгийн хооронд эерэг хамаарал бий болж эхэлсэн байна. Автомашин, кофе, гангийн үйлдвэрлэл зэрэг өөр хоорондоо эрс ялгаатай салбаруудад зах зээлд оролцогч том бус компаниуд хамгийн их ашигтай ажиллаж, харин хамгийн том компаниуд нь бусдаас илүүтэйгээр ашгаа алдах болсон ажээ. Ийнхүү үйлдвэрлэлийн өндөр бүтээмжгүй зах зээлийн их хувь мухардалд орох зам гэдэг нь олон хүнд ойлгомжтой болжээ.

GE наяд оны дунд үеэс илүү бүтээмжтэй компани болж болох байсныг Жек Уэлч мэдэж байсан юм. Тэрээр Үүнийг тоо баримтаар нотолж чадах байв. Наяад оны эхэн үед үйлдвэрлэлийн бүтээмжийн өсөлт 2 хувьтай байсан нь нилээд хангалтгүй үзүүлэлт байсан юм. Хүч нөлөөтэй болсон хэрэглэгчид корпорацын бизнесийн ихэнх төрлийн бараа “Бүтээгдэхүүний үнэнд улам хүчтэйгээр нөлөөлөн, дарамт Үзүүлэхийн хэрээр, GE нь” Нэгдэх эсвэл хоёр дахь манлайлагч байх” хэлбэрийн бизнесийн загварыг улам идэвхтэйгээр хэрэглэх болсон байна. Өөрөөр хэлбэл, зах зээлд эзлэх хувь руу чиглэсэн загвараас өндөр бүтээмжтэй

Үйлдвэрлэл бүхий зах зээлийн хувьд чиглэсэн загварт шилжсэн гэсэн үг. Уэлчийн энэхүү өөрчлөлтийг хийхдээ тулгуурласан үндсэн санаа нь “Илүүдэл зүйлсээс чөлөөлөгдөх” программ байлаа. Үйлдвэрлэлийн үйл явцад ашигладаг зарим ажил үйлдлийг багасгах явдал уг программын гол цөм нь байсан учраас түүнийг бас үгчлэн ойлгох ёстой байжээ.

Энэхүү программын үндсэн зорилт нь үйлдвэрлэлийн үйл явцад хамгийн ойр байж, түүнийг гүйцэтгэх ажилтнуудыг идэвхжүүлэх явдал ажээ. Энэхүү программ хэрэгжүүлэх явцад ажилтнууд нь тухайн үед өөрсдийнхөө ажилд ашигладаг бүх аргыг тодорхойлсноос гадна, тэднийхээр илүү үйлдэлд тооцож болох ажиллагаануудыг мөн зааж өгчээ. Программын бас нэг зорилго нь дагалдах зардлуудын хувийг ихэсгэж байсан хүнд суртлын шинжтэй саад тотгоруудыг арилгах явдал байв. Бүх үйл ажиллагааг сайжруулахтай холбогдсон саналууд ажлын байрнаас шууд иржбайсан бөгөөд тэдгээрийг өдөрт нь багтаан менежерүүд авч хэлэлцэж байжээ. Тэдгээр саналыг авч хэлэлцсэнийхээ дараа аливаа саналыг хэрэгжүүлэх эсэхийг газар дээр нь шийдэн, шийдвэр гаргадаг байсан байна.

“Илүүдэл зүйлсээс чөлөөлөгдөх” программ албан бус шинжтэй байсан нь доод шатны ажилтнуудыг өөрчлөлтийн үйл явцад олноор нь татан оролцуулах боломжийг олгосон бөгөөд компаний дотоод харилцаа холбоог сайжруулан, компанид болж байгаа үйл явдалд тавих хувийн хяналтын мэдрэмжийг ажилтнуудад бий болгосон байна. Эдгээр өөрчлөлтүүд нь GE корпорацийн бизнесийн ерөнхий зохион байгуулалтын загварт ихээхэн том хувьсгал хийсэн бөгөөд үүний дараа уг загвар захиран тушаах арга барил, дээрээс тавих хяналт зонхилсон өмнөх загвараас ихээхэн ялгаатай болжээ. Шинэ загвар бий болгоход корпорацийн бүх ажилтнууд хувь нэмрээ оруулсан байна. Ажлын ийм арга барил өөрийгөө илэрхийлэх боломжгүй байсан өмнөх тогтолцоонд илрээгүй олон авьяастнуудыг тодруулжээ. Шат дараалсан захиргааны шинжтэй хязгаарлалтуудыг дээд зэргээр багасган удирдлагад оролцох ажилтнуудын оролцоог нэмэгдүүлснээр Уэлч үйлдвэрлэлийн бүтээмжийг эрс өсгөж чадсан бөгөөд чухамхүү энэ үр дүн нь л зах зээлийн хувиар манлайлах явдлыг өндөр ашигтай бизнес болгон хувиргаж чадах цорын ганц баталгаат арга зам нь байсан юм.

Тус программыг 1988 оны найман сард эхэлсэн бөгөөд энэ нь GE-гийн зохион байгуулалтын соёлын хэмжээг асар их өөрчилжээ. Энэ программ нь корпорацийн гүнд оршиж, тэр болгон хянах боломжгүй байсан хариу үйлдлийг өдөөн сэргээж чаджээ. 1992 онд корпорацийн 200 мянга гаруй ажилтан энэхүү программыг хэрэгжүүлэхэд бэлтгэх курст суралцаж байсан бол 1993 он гэхэд 20 мянга гаруй нь ажлын байрандаа түүнийг шууд хэрэгжүүлж эхэлсэн байна. Үүний үр дүнд GE корпорацид асар их өөрчлөлт гарсан юм. Хэрвээ 1981-1986 оны хооронд, өөрөөр хэлбэл энэ программыг хэрэглээгүй үед үйлдвэрлэлийн бүтээмжийн жилийн өсөлт нь дунджаар 2 % байсан бол, 1987-1991 онд энэхүү программын хэрэгжилт нь уг үзүүлэлтийг хоёр дахин өсгөсөн бөгөөд энэ үеийн төгсгөл гэхэд жилд 4% илүүтэй болсон байжээ. Уэлчийн удирдан зохион байгуулах авьяас, ур чадвар нь түүний хэрэглэдэг арга барилын өвөрмөц онцлогт биш, харин нөхцөл байдлыг цагийг нь олж, алс хэтийн хараатайгаар задлан шинжилж, түүнийг өөрчлөн шинэчлэн зөв шийдлүүдийг бий болгож чаддагт оршдог байна. “Нэг дэх эсвэл хоёр дахь манлайлагч байх” программ нь хэдийн байсан санаануудыг бүтээлчээр нэгтгэсний үр дүн байсны нэг адил “Илүүдэл зүйлсээс ангижрах” программын үндэс нь корпорацид хэдийн байсан ерээд оны эх хүртэл бизнесийн шинжээчид албан ёсоор томъёолоогүй үйлдвэрлэлийн ба реинжинирингийн процессыг

хурдасгах аргачлалууд байсан юм.

Уэлчийн бусад олон шинэ санаа болон үйлдлүүдийн нэгэн адил хэрэгцээгүй ажиллагаануудаас ангижрах программ нь ил үү төвлөрсөн, илүү бүтээмжтэй корпорацын бүтцийг бий болгох үндсэн зорилго бүхий ерээд оны эхээр Америкийн олон том корпорацуудын боловсруулж байсан төслүүдээс хэдэн жилээр түрүүлсэн юм. Тэр үед реинжинирингээр өвчилсөн олон компани өөрчлөлт шинэчлэлт хийхийг цаг үргэлж эрмэлзэж байсан боловч ихэвчлэн мухардалд орж байжээ. Энэ нь гол төлөв ирээдүйн ашгийн бүсэд сайн зохицсон бизнесийн загварыг бий болгон, загвараа өөрчлөхийг эрмэлзэхийн оронд, тухайн үед амжилттай ажиллаж байсан боловч хоцрогдсон бизнесийн загварыг сонгон, түүнд найдлага тавьж байснаар тайлбарлагдана.

“Илүүдэл ажиллагаанаас ангижрах” программыг ашиглан өөрийн бизнесийн загварыг улам сайжруулж байсан энэ үед Уэлч дараагийн загварыг бий болгох ажлаа хэдийн эхлээд байсан нь тэр үеийн компаниудын дээрх үйл ажиллагаатай харьцуулахад тэнгэр газар мэт зөрөөтэй байсныг харуулж байна. Өөрөөр хэлбэл GE өөрийн бизнес загварыг улам төгөлдөржүүлэх явцыг үргэлжлүүлэхдээ, түүний бүхий л философи, бүтэц ба аргачлалыг хэрэглэгч ба ашигт ажиллагаанд чиглүүлэхэд улам ихээр анхаарч байсан гэсэн үг.

Шийдлийн худалдаа

Нэг тэрбум гаруй долларын худалдааны эргэлттэй, автотехник үйлдвэрлэн нийлүүлэгч нэгэн том компаний ерөнхийлөгч Лоуренс Жексон (Lawrence Jackson) хөгжлийн энэ чиглэл буюу шийдлийн худалдааг маш ирээдүйтэйд тооцож байна. Саяхан энэ албан тушаалыг хүлээн авсан тэрээр өөрийн хийсэн худалдааны хэлэлцээрүүдийн тухай ярих дуртай ажээ.

Сүүлийн хоёр сарын хугацаанд өөрийн биеэр үзэж мэдэрсэн бизнест хандах гурван тэс өөр хандлагын тухай та бүхэнд би ярьж өгье. Нэгдүгээрх нь, манай үйлдвэрлэлд ашиглагддаг маш олон төрлийн химийн бүтээгдэхүүнийг үйлдвэрлэдэг нэгэн том компанитай холбоотой юм. Бидэнтэй харьцаж байсан тэдний компаний ажилтан мэргэжлийн түвшинд маш сайн бэлтгэгдсэн, бүтээгдэхүүнийхээ техникийн бүх онилог, үзүүлэлтүүдийг бүрэн мэддэг хүн байлаа. Тэрээр бүтээгдэхүүнүүдийнхээ тухай удаан ярьж, тэдний компани маш сайн бүтээгдэхүүнүүд үйлдвэрлэдэг хэмээн надаа итгүүлэхийг хичээж байсан юм. Тэдний компани маш сайн бүтээгдэхүүнүүд үйлдвэрлэдэг байсан учраас мэдээж, түүний зөв байсан. Гэхдээ бидний хамтран ажилладаг бусад нийлүүлэгчид ч бас л адилхан байв. Манайд шаардлагатай бүх бүтээгдэхүүнийг нийлүүлж чадах компаниудын нэг гэдгээ тэр анхаарал татах гол нөхцөл байдлаа болгож байв. Энэ нь ч сайн зүйл боловч бусад нийлүүлэгчид ч мөн адил бидэнд шаардлагатай бүх төрлийн бүтээгдэхүүнийг нийлүүлж чадах байснаас гадна, зарим компаний ачаа тээврийн зардал тэднийхээс доогуур байсан учир, уг үндэслэл нь миний хувьд тийм ч олзуурхмаар зүйл биш байлаа. Хэрвээ олон арван төрлийн нийтийн зориулалтын бүтээгдэхүүн нийлүүлэгч ганцхан компанитай хамтарвал, “ямар ашигтай байх вэ?” гэсэн асуулт гарч ирж байсан юм.

Хуванцар эдлэл худалдаалдаг өөр нэгэн компаний төлөөлөгч нь түүнээс тэс өөр хүн байв. Бид үйлдвэрлэлдээ маш олон төрлийн хуванцар хэрэглэдэг юм. Уг төлөөлөгч техникийн сайн мэргэжилтэн байсан бөгөөд тэдний компани нь шинэ үнэт зүйлсийг нэмэгдүүлэх

программыг, одоо хэрхэн хэрэглэж байгаа тухай үйлдвэрлэдэг бүтээгдэхүүнүүдийнхээ тухай мөн л их бахархалтайгаар ярьсан билээ. Энэ бүхэн нь мэдээж, сайн хэрэг байсан боловч, манай компанид хамааралгүй зүйл байв. Уг төлөөлөгч манай хоёр компаний хамтын ажиллагаа ирээдүйд их ашиг авчирна хэмээн надад итгүүлэхийг эрмэлзэж байсан бөгөөд би ч түүнд “над дээр ирээдүй хэтдээ ирээрэй” гэж зөвлөсөн юм.

Гуравдах нь “General Electric” корпорацаас ирсэн мэргэжилтэн байв. Түүний хариуцаж байсан ажлын хүрээ нь хуванцар эдлэлийн худалдаа байсан боловч, бүтээгдэхүүнүүдийнхээ талаар тэрээр юу ч ярилгүй, харин надад асуулт тавьж эхэлсэн юм. Жишээ нь: Үйлдвэрлэлийн тоног төхөөрөмжиндөө хэдий хэрийн хөрөнгө зарцуулсан бэ? Үйлдвэр дээрх нийт алдагдал ямар хэмжээтэй вэ? Материалууд ба үйлдвэрлэлийн үйл явц зэргийг харгалзан үзвэл үйл ажиллагааны ямар том асуудлууд гарч байна вэ? Ачих, буулгах ба тээврийн ажиллагаанд хэдий хэрийн зардал гарч байна вэ?” гэх зэрэг зүйлсийг надаас асууж лавлав.

Бид энэ талаар нилээд тодорхой ярилцаж бидэнд тулгарч байгаа технологийн асуудлуудын талаар би түүнд дэлгэрэнгүй ярьж өгсөний дараагаар, бид миний сонирхлыг ихэд татдаг бизнесийн зарим асуудлуудын тухай ярилцсан билээ.

Тэр хоёр долоо хоногийн дараа үйл ажиллагааны программтай эргэж ирсэн бөгөөд “General Electric” корпорацын уг программ нь манай компаний капиталын зарлага ба санхүүгийн зардлуудыг хэрхэн багасгаж болохыг тодорхой төлөвлөсөн байсан юм. Түүний программ нь үйлдвэрийн тоног төхөөрөмжөөс эхлээд хаяг шошго хүртэлх бүх зүйлийг хамарсан байв. Агуулахын орон зайг ашигласнаар бид хөрөнгө мөнгөө хэрхэн арвилан хэмнэж болохыг ч үзүүлсэн байлаа. Мөн манай ажилтнуудтай хамтран ажилласан “General Electric” корпорацын инженерүүд хэд, хэдэн өөрчлөлт хийхийг санал болгосон бөгөөд үүний үр дүнд үйлдвэрлэлд хэрэглэж байгаа материалыг хамгийн үр ашигтайгаар хэрхэн ашиглаж болох талаар тодорхой танилцуулан ярьсан билээ.

Үүний дараагаар олон улсын түвшинд манай компаний гадаад харилцааг бүрэн дэмжиж ажиллах асуудлыг тэд санал болгосон юм. Бид олон улсын төслүүдийг ихээхэн эрчимтэй хэрэгжүүлж байгаа боловч, тэр болгон үндэс суурьтай үйл ажиллагаа явуулж чадахгүй байсан учраас, энэ нь бидний хувьд маш чухал байв. Энэ мэргэжилтэн “General Electric” корпорац олон улсын түвшинд манай гадаад харилцааг хэрхэн дэмжихийг тодорхой тайлбарлаж өгсөн юм. Эцэст нь, би түүний хэлсэн бүх зүйлийг нэгтгэн дүгнэж үзэхэд, тэдний санал болгосон хувилбарууд нь маш их хөрөнгө мөнгийг хэмнэх боломжийг бидэнд олгож байв. Энэ нь үндсэн хөрөнгө, санхүүжилт, нийт зардал зэрэг бүх талыг хамарч байсан юм. Тэгээд эцэст нь мэдээжээр, энэ мэргэжилтэн манай компанид хуванцар эдлэл нийлүүлэх бүх захиалгыг авснаас гадна, бидний үндсэн бизнестэй холбоотой уг корпорацын захиалгын хувь хэмжээг ч нэмэгдүүлэхээр бид төлөвлөж байна. Ажил хэрэг явуулах ийм арга барил нь зөвхөн надад төдийгүй, манай ажилтнуудад ч таалагдсан юм. Бид гол төлөв өөрсдийнхөө бүтээгдэхүүнийг л бидэнд худалдах гэсэн компаний төлөөлөгчидтэй уулздаг байсан бол, “General Electric” корпорацын тухайд, бидэнд тулгарч байгаа бэрхшээлтэй асуудлуудыг тодруулан, түүнийг шийдэхэд үнэт цаг, хөдөлмөрөө зарцуулж, бидэнд тусалсан мэргэжилтнүүдтэй ажил хэргийн холбоо тогтоосон учраас захиалга өгөх хаяг маань ч тодорхой болсон билээ.

Түүнээс гадна олон улсын түвшний дэмжлэг нь ч манай ажлыг ихээхэн хөнгөвчилсөн юм.

Бидэнд хамгийн төвөгтэй шаардлагууд тавьдаг хэрэглэгчид болох автомашин үйлдвэрлэгчдийн хэрэгцээг хангахад уг дэмжлэг нь бидний хувьд маш чухал байх болно” хэмээн тэрээр яриагаа дуусгасан билээ.

Ерээд оны эхээр үйлдвэрлэлийн өндөр бүтээмж бүхий зах зээлийн өндөр хувь ч тогтмол ашиг олох, тэр тусмаа түүнийг өсгөн нэмэгдүүлэх хангалттай баталгаа биш гэдэг нь Ж.Уэлчид тодорхой болсон байна. Тийм учраас амжилтанд хүрэхийн тулд “General Electric” корпорацын бизнесийн загварыг дараагийн түвшинд гаргаж, бүтээгдэхүүн худалдаалалтаас шийдэл худалдах ажиллагаанд шилжүүлэх шаардлагатай болсон ажээ.

Бизнесийн загварын үүднээс авч үзэхэд, энэхүү өөрчлөлтийг хийх болсон учир шалтгаануудын хамгийн гол нь хэрэглэгчдийн хүсэл сонирхол, хэрэгцээ өөрчлөгдсөн явдал байлаа.

Хэрэглэгчид маш хүчтэй, эрчимтэйгээр өөрчлөгдөж байсан юм. Уламжлалт нийлүүлэгчдээсээ бүтээгдэхүүнийхээ ихэнх хэсгийг худалдан авч байсантай харьцуулахад, тэд эрхэлж буй ажилдаа болон эдгээр бүтээгдэхүүнийг ашиглахдаа ихээхэн туршлагатай болсон байв. Мөн худалдан авсан бүтээгдэхүүн ба түүнийг үйлдвэрлэх технологийг улам сайн мэддэг болохын хэрээр эдгээр бүтээгдэхүүний техникийн үзүүлэлтүүдээс тэдгээрийг ашиглахад гарах арвилан хэмнэлт нь тэдний хувьд илүү чухал зүйл болсон байлаа. Үүний үр дүнд бүтээгдэхүүн худалдан авах шийдвэр гаргах эрх мэдэл нь худалдааны төлөөлөгчид, техникчид ба инженерүүдээс корпорацын дээд түвшний удирдлага ахлах гүйцэтгэх менежерүүдэд шилжсэн ажээ. Энэ нь техникчид ба инженерүүд худалдан авч байсан бүтээгдэхүүнийхээ техник үзүүлэлтүүдийг юун түрүүнд голчлон анхаарч байсантай холбоотой. Эдгээр бүтээгдэхүүнүүд нь техникийн зохих үзүүлэлтүүдийн дагуу үйлдвэрлэгдэж байв уу? Өрсөлдөгчдийн зардалтай харьцуулахад эдгээр бүтээгдэхүүний зардал ямар хэмжээнд байна вэ? Ахлах менежерүүдийн тухайд, худалдан авсан бүтээгдэхүүнүүд ашиглагддаг үйл ажиллагааны төрлүүдийн нэр төрөл нь тэдний хувьд илүү чухал байсан юм. Эдгээр менежерүүд нь компаний нийт ашигт ажиллагааг дээшлүүлэх ба үйлдвэрлэлийн ажиллагааны нийт зардлыг багасгахад ихээхэн хэмжээгээр нөлөөлж болох хуучин үйл явцад хандах шинэ арга барилыг ямар нэгэн тодорхой бүтээгдэхүүнээс хавьгүй илүү үнэлж байсан юм. Ийнхүү «Бүтээгдхүүн худалдан авахад гаргадаг шийдвэрт нөлөөлдөг хүчин зүйлс нь өөрчлөгдсөний үр дүнд, бизнесийн шинэ өргөн °боломжууд бий болсон боловч, бүтээгдэхүүнд гол анхаарлаа хандуулдаг уламжлалт нийлүүлэгчид нь үүнд муу бэлтгэгдсэн байжээ. Энэхүү шилжилтийн давуу талуудыг ашиглахын тулд үйлдвэрлэгч-компаниуд нь өөрийн арга барилыг мөн өөрчилж, өөрсдийн хэрэглэгчдэд инженерүүд ба худалдааны төлөөлөгчдийг бус, харин ахлах менежерүүдийг тооцон тэдгээр нь зах зээлд оролцогч бусад өрсөлдөгчдөөсөө үнийн хувилбараараа бус, харин системийн эдийн засгаараа ялгарч байхын тулд, бараа бүтээгдэхүүн санал болгох явдлаас багц шийдэл санал болгох ажиллагаанд шилжүүлэхэд анхаарч, арга барилаа өөрчлөх зайлшгүй шаардлагатай болсон ажээ.

Мөн зөвхөн бараа бүтээгдэхүүнээс бус, харин түүнтэй холбоотой үйлчилгээнүүдээс ашиг олохын тулд ийнхүү өөрчлөх хэрэгтэй байв.

Өөрөөр хэлбэл, “General Electric” корпорацид Уэлчийн хэрэгжүүлсний нэгэн адил,

Үйлдвэрлэгчид нь бизнесийн загвараа бүхэлд нь өөрчлөн шинэчлэх зайлшгүй шаардлагатай тулгарсан юм.

Хэрэглэгчид нь инженерүүд бус, харин ахлах менежерүүд болохын хэрээр, энэхүү процессыг хэрэгжүүлэхийн тулд Уэлч “General Electric” корпорацид хэрэглэж байсан маркетингийн арга барил, чиг хандлагыг өөрчилж эхэлсэн байна.

Бүтээгдхүүний маркетингийг хариуцаж, тэдгээрийг худалдааны төлөөлөгчид ба инженерүүдэд санал болгодог өөрийн корпорацийн худалдааны төлөөлөгчдөд найдахын оронд GE корпорацийн захиалагч-компаниудын удирдагчидтай хийдэг гэрээ хэлэлцээнд Уэлч өөрийн биеэр оролцох болсон ажээ. Эмнэлгүүд, жижиглэн худалдааны дэлгүүрүүд, автомашин ба тоног төхөөрөмж үйлдвэрлэгчид зэрэг янз бүрийн түвшний хэрэглэгчидтэй харилцан ажилласны үр дүнд удирдлагын түвшний маркетинг нь худалдаа зохион байгуулах энгийн арга барилаас хичнээн их ялгаатай болохыг ойлгосон байна. Нийлүүлэгч-компаниудын удирдлагуудын хамтын ажиллагаа болон шийдлүүдэд гол анхаарлаа хандуулсан худалдааны шинэ арга барилд GE корпорацийг тогтмол бэлдсэнээрээ Уэлч өрсөлдөгчдөөсөө хэдэн алхам түрүүлсэн юм. GE корпорацийн хэмжээ далайцыг харгалзан үзвэл, GE корпорацийн дэд ерөнхийлөгч гэсэн албан тушаал зохихгүй бөгөөд хоцрогдсон болохыг ойлгосны дараа, Уэлч (уг корпорацийн найман охин компани “For-tune” сэтгүүлийн шилдэг 500 компаний жагсаалтанд орсон бөгөөд хэмжээ, далайцын хувьд ч хангалттай том байсан аж) эдгээр удирдлагуудынхаа албан тушаалын нэрийг өөрчлөн: ерөнхийлөгч ба гүйцэтгэх захирал (CEO) болгосон байна. Эдүгээ уг корпорацийн ахлах 13 менежер ийм албан тушаалтай болсон ажээ. Хариуцаж байсан удирдлагын түвшний маркетингаа эрчимжүүлэхэд нь Уэлчид GE корпорацийн хэрэглэгчдийн эрхэлж буй бизнесийн салбаруудад болж байгаа үйл явц, түүний дотор системийн эдийн засгуудын чиг хандлага, болон орлогоо өсгөн нэмэгдүүлэх арга барилыг нь гүн гүнзгий ойлгох шаардлага тулгарсан юм. Уэлч зөвхөн бүтээгдэхүүн худалдах явдлаар үйл ажиллагаагаа хязгаарлаагүй бөгөөд тэрээр хэрэглэгчийн эдийн засгийн ерөнхий нөхцөл байдалтай нь худалдааг уялдуулах ёстой байсан бөлгөө. Системийн эдийн засгуудыг харгалзан үзсэн ийм арга барил нь “General Electric” корпорацийг үйлдвэрлэл болон бүтээгдэхүүн худалдаалахтай холбоотой уламжлалт харилцааны хүрээнээс халин гарч, захиалагч ба нийлүүлэгчдийн аль алины ашигт ажиллагааг нэмэгдүүлэх боломжийг олгодог шийдлүүдийг боловсруулсны үр дүнд хоёр талын аль алинд нь зориулагдсан үнэт зүйлс бүтээгддэг бизнесийн жинхэнэ түншлэлийн харьцаанд шилжихийг Уэлчээс шаардаж байсан юм.

Уэлч болон түүний ахлах менежерүүдийн баг компаний удирдагчийн түвшинд маркетинг хэрэгжүүлэх практикт анхдагчид болсон юм. Тэд “General Electric” корпорацийн хэрэглэгчдэд шаардлагатай шийдлүүдийг боловсруулахын тулд уг корпорацид хэрэглэгчдийн системүүдийн талаар хуримтлагдан бий болсон мэдлэг, туршлагаа ашигласнаас гадна, хэрэглэгчидтэйгээ харьцдаг харилцаагаа удаан хугацааны харилцан ашигтай түншлэл болгон өргөжүүлж чадсан ажээ. Жишээ нь, ерээд оны дундуур Уэлч “Ford” корпорацийн гэрээ хэлэлцээр хийж байхдаа түүний ерөнхийлөгч Алекс Тротмантай өөрийн биеэр уулзаж, “Ford” корпорацид хөрөнгө мөнгө хэмнэх, ашигт ажиллагаагаа нэмэгдүүлэх боломж олгох инженерийн шийдлүүд болон олон нэр төрлийн “Бараа бүтээгдэхүүнийг санал болгосон байна. “General Electric”, “Ford” корпорацид тусламж үзүүлэхэд бэлэн байгаагаа илэрхийлэн,

Уэлч түүний үйлдвэрийн цехүүдэд зочлон очиж, конвейер дээр ажиллаж байсан ажилчидтай яриа өрнүүлсэн ажээ. Тэрээр GE корпорацийн бүтээгдэхүүн ба үйлчилгээний талаар тэднээс лавлан асууж, санал бодлыг нь сонсон, өөрөө тэдэнд туслахын тулд юу хийх ёстой талаар харилцан ярилцаж, тухайн үед сонссон бүх зүйлээ тэмдэглэн авчээ. Тэрээр ажил дээрээ эргэн ирсэнийхээ дараа, “Ford” корпорацийтай хамтран ажилладаг бүх хэсгийнхээ менежерүүдийг цуглуулан хуралдаж, өөрийн сонссон алдаа дутагдлуудыг яаралтай арилгах хөтөлбөр боловсруулахыг даалгасан ажээ. Түүний ажилтнууд уг даалгаврыг биелүүлсний үр дүнд, “Ford” корпораци өөрийн захиалгыг GE корпорацид өгсөн байна. Түүгээр зогсохгүй GE-гийн санал болгосон шийдэл нь “Ford” корпорацийн хувьд маш их үр өгөөжтэй байсан учраас Европ дах бизнесийнхээ үндсэн нийлүүлэгчээр GE-г сонгожээ.

Ийнхүү, Уэлч компаний удирдагчдын түвшний маркетингийг боловсруулан бий болгогчдын анхдагч нь болсон байна. Ажлын ийм арга барил нь дараагийн арван жилд ч идэвхтэй хэрэглэгдсээр байх болно. Учир нь том байгууллагуудын хоорондох ахлах менежерүүдийн түвшний ажил хэргийн түншлэл нь эдүгээ маш түгээмэл болсон билээ. Өндөр түвшний удирдагчдын хамтын ажиллагаа нь хэрэглэгчдийн системийн эдийн засагт өндөр мэдрэмжтэй байхыг шаарддаг учраас уг маркетингд нийцсэн бизнесийн загварын үр ашиг нь өндөр үнэтэй бүтээгдэхүүнийг худалдаалах энгийн худалдаанаас ч ихээхэн илүү ач холбогдолтой байдаг. Ийм мэдрэмж нь хэрэглэгчийн ирээдүйн хэрэгцээ ба хүсэл сонирхлыг урьдчилан таамаглах боломж ба бизнесийн орчин үеийн тоглоомын дүрмийг өөрчлөх асар их хүсэл бий болдог хэрэглэгчийн хариу үйлдэл хийх түвшинг нэмэгдүүлдэг. Бүтээгдхүүний үйлдвэрлэл, түүний борлуулалттай холбоотой бизнесийн уламжлалт арга барил бүхий загварууд нь бизнесийн олон салбарт ашигт ажиллагааг эдийн засгийн категори болохын нь хувьд алга болгох аюулд хүргээд байгаа юм. Гэвч хэрэглэгчийн шийдлийг боловсруулахад үндэслэсэн ашгийн загварууд нь хэрэглэгчдэд үнэ цэнэтэй, хувьцаа эзэмшигчдэд ашигтай шийдлийн янз бүрийн хувилбаруудыг санал болгож чаддаг компаниудад үйл ажиллагааны хэмжээ, далайцыг улам өсгөн нэмэгдүүлэх хүчирхэг хүрдийг бий болгох юм.

Компаний удирдлагын түвшний маркетинг бол ийм арга барилд үндэслэсэн GE-гийн бизнесийн загварын зөвхөн нэг бүрдэл хэсэг юм. Үүнээс гадна Уэлч бүтээгдэхүүнд гол анхаарлаа төвлөрүүлэх явдлаас үйлчилгээнд гол анхаарлаа төвлөрүүлэх хандлагад шилжих замаар “GE” корпорацийн үйл ажиллагааны хэмжээ, далайц, урамшууллын механизмыг аажмаар өөрчилсөн ажээ. Мөн ашгийн шинэ бүсийг тодруулах, зардал хэмнэх үүднээс илүү үр өгөөжтэй бизнесийн загваруудын төслийг боловсруулахын тулд өөрийн хэрэглэгчдийн системийн эдийн засгуудын тухай корпорацийн туршлага, мэдлэгийг болон корпорацийнхаа үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүний баазыг Уэлч ашигласан байна.

Бизнес ихэнхдээ хэрэгждэггүй том боломжуудын нэг нь өөрийн бүтээгдэхүүнийхээ талаар асар их мэдлэгтэй компаниуд түүнийгээ бүтээгдэхүүнээрээ манлайлж байгаа байр сууринаасаа шийдэл боловсруулах ажиллагаагаар тэргүүлэх байр сууринд шилжихэд ашиглагдаггүй явдал юм. Ерээд оны туршид Уэлч бүтээгдэхүүн, түүний засвар үйлчилгээ, санхүүжилт зэргийг нэгэн багц болгон нэгтгэснээс олж болох бүхий л ашгийг GE-д оруулахын тулд уг төслийг ихээхэн эрчимтэйгээр боловсруулан, сайжруулсан юм.

Үүнийг хэрэгжүүлэх явцад бизнесийн загварт хийсэн хамгийн том өөрчлөлтийн нэг нь

“General Electric” корпорацийн санхүүгийн үйлчилгээг эрхэлдэг охин компани “GE Capital”-ын (Түүний ерөнхийлөгч нь 1986 онд томилогдсон Гэри Уэндт юм) үйл ажиллагааг эрч, далайцтайгаар өргөжүүлсэн явдал байлаа. 1977-1981 оны хооронд Уэлч уг компанийг удирдаж байсан учраас GE-гийн бизнесийн санхүүгийн чиглэлийг маш сайн мэдэж байсан юм. “GE Capital” компаний үйл ажиллагаа нь хэрэглэгч болон бүтээгдэхүүнд чиглэсэн загварт үндэслэж байв. Энэ загварын жишээ нь хавсарга зорилтууд дээр GE корпорацийн ажиллаж байхад үзүүлсэн санхүүгийн үйлчилгээнүүд юм. Уэлч, Уэнд нар нь ирээдүйд санхүүгийн үйлчилгээ өсөн нэмэгдэх болно гэдгийг сонирхол бүхий этгээдүүд ухамсарлан ойлгож, түүний ач холбогдлыг бүрэн хэмжээгээр үнэлэх явдлын суурийг хамтдаа тавьцгаасан байна. Санхүүжилтийг их хэмжээний бүтээгдэхүүн борлуулахад ашигладаг арга хэрэгсэл мэт үздэг ихэнх уламжлалт үйлдвэрлэгчдээс ялгаатай нь энэ хоёр мэргэжилтэн түүнийг хэрэглэгчдийн ихэнх хэсэгт зайлшгүй шаардлагатай бараа нийлүүлэх ажиллагааны үр дүнд бий болсон давуу талын хамгийн гол бүрэлдэхүүн хэсэг гэж үзэж ажилласан юм. Тэд үнэт зүйлс нь үйлдвэрлэлийн салбараас санхүүгийн үйлчилгээний салбарт шилжиж байгааг мэдэж байсан учраас, GE-гийн бизнесийн санхүүгийн салбарыг эрчимтэйгээр өсгөн нэмэгдүүлсээр, уг чиглэлд үйл ажиллагаагаа хандуулсан ажээ. “GE Capital” компани нь үйл ажиллагаагаа өргөжүүлэх зорилгоор жил бүр 30 орчим даатгалын компани, зээлийн картны үйл ажиллагаа эрхэлдэг байгууллагууд гэх мэт санхүүгийн бүтцүүдийг худалдан авч эхэлсэн байна. 1995 оны сүүл гэхэд энэ компаний нийт актив нь 186 тэрбум доллар болж, өөрийн бүхий л санхүүгийн үзүүлэлтээрээ АНУ-ын гурван том банкны нэг болж чадсан ажээ. Хэрэглэгчдийн асуудлуудыг шийдсэн шийдлийг нийлүүлэхэд гол анхаарлаа хандуулсан бизнесийн загварт Уэлчийн нэвтрүүлсэн үнэт зүйлсийг өсгөх аргуудын зөвхөн нэг нь санхүүгийн чиглэл юм. Ер нь GE хэрэглэгчдэд цогц үйлчилгээ үзүүлдэг билээ. Жишээ нь, GE тийрэлтэт хөдөлгүүрүүдийг үйлдвэрлэж, түүнийг худалдан авахад санхүүгийн үйлчилгээ үзүүлэн, техник үйлчилгээ, капитал засварыг нь хийж, сэлбэг хэрэгслүүдийг нь ч нийлүүлдэг байна. “General Electric” корпорац шинэ бүтээгдэхүүнүүдээ худалдах зах зээлд эзлэх хувиа нэмэгдүүлэн, өөрийн багтай байр суурийг эзлэхийн тулд “Rolls-Royce”, “United Technologies” зэрэг аварга өрсөлдөгчидтэй маш хүчтэй өрсөлдөж байсан боловч, уг корпорац зарим тохиолдолд 30 гаруй хувийн ахиу ашиг өгдөг худалдсаны дараах үйлчилгээг нь эрхэлдэг салбарууддаа гол анхаарлаа хандуулж байв. Өөрийн байр суурийг улам бэхжүүлэхийн тулд GE “British Airways” компаний капитал засварын газрууд болон “Greenwich Air Service” компанийг худалдан авсан байна. Энэ нь түүний тийрэлтэт хөдөлгүүр үйлдвэрлэдэг салбар компаний үйл ажиллагааны хүрээг ихээхэн өргөжүүлэх боломж олгож, корпорацийн үйлдвэрлэдэг бусад бүтээгдэхүүнүүдийн ч үйлчилгээг үзүүлэх болсон ажээ.

Үйлчилгээ үзүүлэх энэ загвараа GE бусад зах зээл дээр ч хэрэглэсэн байна. Жишээ нь, уг корпорац нилээд хэдэн жилийн туршид эмнэлгүүдэд рентгений тоног төхөөрөмж, сканерын багаж хэрэгслнийг нийлүүлж байжээ. Гэвч хэсэг хугацааны дараа бусад өрсөлдөгчид нь зах зээлийн өөрийн хувийг эзлэхийг хичээж үнээ буулгасан ба засаг захиргааны зүгээс зардлаа багасгахыг шаардан дарамт шахалт үзүүлсэний улмаас GE-гийн эмнэлгийн тоног төхөөрөмжийн үйлдвэрлэл нь ашиггүй ажиллагааны бүсэд шилжиж эхэлжээ. Ийм учраас шинэ нөхцөл байдалд тохируулан (GE бүх дэлхий даяар тархан байрласан 11 мянган сканерын тоног төхөөрөмжийг багтаасан 24 цагийн үйлчилгээтэй оношилгоо үйлчилгээний маш ирээдүйтэй системийг боловсруулсан ажээ. Уг систем нь алсын зайнаас эдгээр тоног

төхөөрөмжийг оношлон, эвдрэл гэмтлийг нь тогтоодог бөгөөд энэ нь GE-гийн ашгийг нэмэгдүүлэх нэгэн шинэ эх булаг болсон байна.

“GE Capital” компанийг байгуулсан нь GE-гийн бизнес загварыг улам өргөжүүлэн, бүтээгдэхүүн худалдсаны дараах үйл ажиллагааны төрлүүдэд уг корпорацыг чиглүүлж өгчээ. Жишээ нь, “GE Auto Financial Services” программын хүрээнд үзүүлдэг санхүүгийн үйлчилгээнүүд нь Америкийн хяналтын бус хэлбэрийн автомашин түрээслэгч хамгийн том компани болох боломжийг түүнд олгосон байна. Түүнээс гадна GE нь менежерийн ажлын хэрэгслийн хамгийн том үйлдвэрлэгч, давхар даатгалын зах зээлд дэлхийд гуравдагч, харин АНУ-д тэргүүлэгч компани болж чаджээ. Өөрөөр хэлбэл, эдүгээ GE-гийн үйл ажиллагаа нь түүний зах зээлийг урьд нь тодорхойлж байсан бараа бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлийн салбаруудаар хязгаарлагдахаа больжээ.

Ашигт ажиллагааг өсгөн нэмэгдүүлэх нөөц бололцоо нь бүтээгдэхүүн худалдсаны дараах үйлчилгээ болон санхүүгийн чиглэлийн үйл ажиллагааны төрлүүдэд оршиж буйг Ж.Уэлч маш сайн ойлгосон юм. Үйл ажиллагааны эдгээр чиглэлүүдэд GE голлон анхаарч байгаа нь зөвхөн бүтээгдэхүүнтэй уялдсан хэтийн төлвөөр үйл ажиллагаагаа хязгаарлалгүй, хэрэглэгч ба түүний эдийн засгийн асуудлуудад анхаарлаа хандуулж байгаатай холбоотой билээ. Нэг үгээр хэлэхэд Уэлч бизнесийн тоглоомын дүрмийг өөрчилж, бүтээгдэхүүнийг эдийн засгийн нэмэлт зузаан давхаргаар хүрээлүүлж чадсан гэсэн үг юм.

Зах зээлд нийлүүлэгдэж байгаа аливаа бүтээгдэхүүн нь түүнийг дагалдсан эдийн засгийн орчны зөвхөн нэг хэсэг нь юм гэдгийг Уэлч сайн ойлгосон ажээ. Өөрөөр хэлбэл, “Бүтээгдэхүүн гэдэг нь ашгийг бий болгогч хариу үйлдлийн катализатор, эдийн засгийн маш нарийн механизмыг ажиллагаанд оруулдаг хөдөлгүүр. Бүтээгдэхүүнийг худалдан авсны дараагаар түүнд засвар үйлчилгээ, санхүүжилт, дагалдах хэрэгсэл, сэлбэг худалдан авах, түүний бүрдлийг худалдах, шинэчлэн өөрчлөх зэрэг бусад ажиллагаа шаардагддагаар энэ бүхэн тайлбарлагдана. Бараа бүтээгдэхүүн худалдсанаас шууд ордог орлогоос худалдсаны дараах үйл ажиллагааны төрлүүдээс ордог орлого нь ихэнхдээ олон дахин илүү байдаг байна. Ашгийн талаар ярих тухайд энэ хэмжүүр гарах ялгаа нь бүр ч ихэсдэг аж. Ашгийн бүс нь бүтээгдэхүүнээс холдон, бүтээгдэхүүн худалдсаны дараах үйл ажиллагааны төрлүүдэд шилжиж буйг олж тогтоосныхоо дараа, Уэлч бизнест гарч буй шинэ үзэгдлүүдийг харгалзан үзэж ажиллахын тулд SE-пшн бизнес загварын ерөнхий механизмыг өөрчилсөн ажээ. Эдүгээ нэмэлт орлого оруулах ашигтан үйл ажиллагааг маш нарийн нягт эрхэлсний үр дүнд GE-гийн ажиллагааны нийт ашгийн 40 хувь нь үйлчилгээ болон санхүүгийн ажиллагаанаас орж байна. Түүгээр зогсохгүй, наяд оны дунд үеэс эхлэн Тус корпорацийн санхүүгийн үйлчилгээгэрхэлсэн “GE Capital” компани нь жилд дунджаар 18 хувийн цэвэр орлоготой ажиллаж ирсэн бол, уг корпорацын бусад салбарууд жилд дунджаар 4 хувийн цэвэр орлоготой ажилласан даруухан үзүүлэлттэй байгаа юм.

Эрхэлж буй бизнесийн үйл ажиллагааны салбартаа нэгдэх, эсвэл хоёрдах манлайлагчийн байр суурийг эзлэх, хэрэгцээгүй ажиллагаанаас ангижрах программыг хэрэгжүүлсний үр дүнд үйлдвэрлэлийн бүтээмжийг эрс нэмэгдүүлэх, хэрэглэгчдийн асуудлуудыг шийдсэн шийдлийг нийлүүлэх зэрэг бизнесийн загвартаа хийсэн өөрчлөлтүүдийг үл харгалзан, Уэлч уг корпорацын үйлдвэрлэдэг бүтээгдэхүүнтэй холбоотой боловч түүнээс бүрэн хамааралгүй

Үйлдвэрлэлийн бус шинж чанартай өндөр үр ашигтай үйл ажиллагаануудад юун түрүүнд анхаарлаа чиглүүлж, GE корпорацийнаа активуудыг дахин бүлэглэх арга замуудыг эрж хайсаар байгаа юм. Үйлдвэрлэлийн компани болохынхоо хувьд үйл ажиллагааныхаа төрлүүдийг шинэчлэн өөрчилж, улам төгс боловсронгуй болгох замаар ашиг орлогоо ихээхэн нэмэгдүүлэх ёстойг ч Уэлч мөн ойлгожээ.

Үйлдвэрлэлийн ашигт ажиллагааг хангахад чиглэсэн сэтгэхүй нь энэхүү үйлдвэрлэлтэйгээ холбоогүй үйл ажиллагааны төрлүүдийг ч мөн зайлшгүй тооцох ёстой юм.

Мэдлэг бүхий компани

GE-гийн удирдагчийн хувьд Жек Уэлч удирдаж буй корпорацийнаа бизнес загварт өөрчлөлт хийхийн тулд өөрийн бодож боловсруулсан санаануудыг ашигладаг бөгөөд хийх шаардлагатай шинэчлэлт өөрчлөлтүүдийг хэрэгжүүлэхэд бүтээлч санаа, санаачлагууд хичнээн их хэрэгтэй болохыг маш сайн ойлгож, мэддэг ажээ. Бизнесийг өөрчлөн зохион байгуулахдаа эдгээр санааг тасралтгүй ашиглах боломжтой байхын тулд, Уэлч Нью-Йорк мужийн Кротонвиллд байрладаг өөрийн бизнес сургуульд ихээхэн хөрөнгө оруулалт хийдэг байна. Энэ сургууль нь байнгын шинэчлэл, өөрчлөлт хийх үзэл санаагаар GE-гийн ирээдүйн удирдагчдыг бэлтгэдэг ажээ. Кротонвиллын “оюутнууд” бизнесийн шинэ загваруудтай холбоотой төслүүд дээр туршилт хийдэг бөгөөд ийм туршилт хийхдээ тэд GE-д хэрэглэдэг, өөрийн үр ашигтай болохыг хэдийн харуулсан арга барилуудыг ашигладгаас гадна, тэдгээрийг улам сайжруулан боловсруулж, бизнесийн бусад бүтцүүдэд хэрэглэж үзэхийг санал болгодог ажээ. GE Кротонвиллээр дамжуулан бизнесийн шинэ загвар бий болгож, түүний амжилттай ажиллагааг хангахад тусалдаг байна.

Жишээ нь, GE-гийн нэгэн салбар компани нь компьютер хэрэглэгчдэд зориулан худалдан авах үйл ажиллагаа эрхэлдэг бүтэц маягаар үйл ажиллагаа явуулдаг болсон бөгөөд худалдан авсан барааг маш хямд үнээр хүргэж өгөх, зах зээлд өөрийн хувийг эзлэн, ашиг олох бололцоогоор хангагдсан ажээ. Үүний тулд ашигласан гол санаа нь корпорацийн худалдан авах хүчин чадлыг ашиглах ба өөр хүмүүсийн нэр дээр бараа худалдан авах замаар түүнийг өсгөн нэмэгдүүлэх явдал байсан агаад үүний үр дунд GE уг охин компани нь зах зээлд өөрийн хувийг эзлэн ашгаа тогтмол өсгөн нэмэгдүүлж чадсан байна. Энэ санааг анхлан Кротонвиллд авч хэлэлцэн, албан ёсны болгосны дараагаар, GE-гийн бусад салбаруудад хэрэглүүлэхээр дамжуулжээ. Ийм маягаар, уг корпорацид ашигтай санал, санаачлагууд бусад компанитай харьцуулахад маш түргэн бөгөөд эрч, далайцтайгаар нэвтэрч, тархдаг байна. Кротонвилль зэрэг хувийн бизнес-сургуулиудын асар их үнэ цэнэ нь тэнд янз бүрийн нэр төрлийн бүтээгдэхүүний чиглэлээр маш олон санал, санаачлагууд туршигдаж, амьдрал, Практикт нэвтэрч, хэрэглэгдэж байдгаар тайлбарлагдана. эдийгээр компаниудын хувийн бизнес сургуулиуд нь өөрийн компанийхаа дотоод үйл ажиллагаанд гол анхаарлаа хандуулдаг учраас салбар дахь солбицсон үйл ажиллагааны бүх баялаг нь алдагддаг боловч, аливаа салбарт бий болсон туршлага, дадлууд нь ийм сургуулиудын ажилд ихээхэн

4.3-р хавсралт. GE-гийн бизнес загварын өөрчлөлт

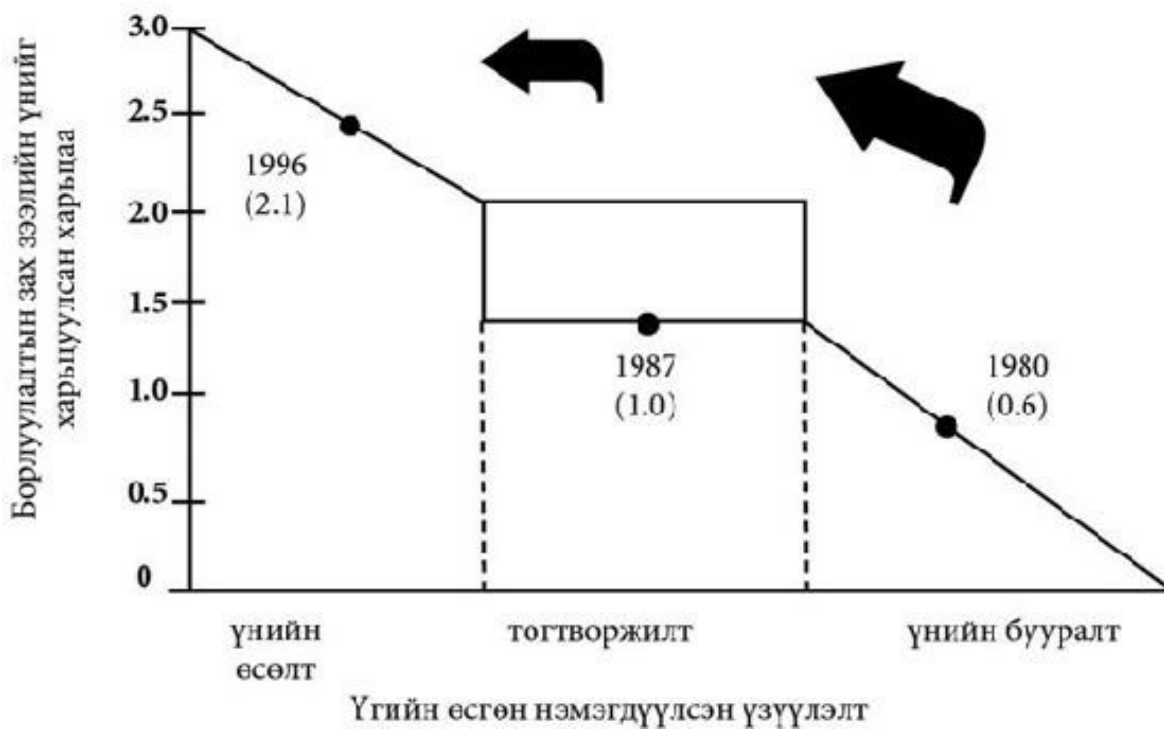
	1981	1997
Хэрэглэгчдээ сонгосон байхад	Хэрэглэгчид үйлдвэрлэгчид, инженерүүд	Хэрэглэгчид, үйлдвэрлэгчид, Ахлах гүйцэтгэх менежер
Ашиг олох хэлбэр	Бүтээгдэхүүн худалдах	Олон бүрдэл бүхий бүтээгдэхүүнд үйлчилгээнүүд шийдлүүд, санхүүжилт
Бүтээгдэхүүнээ ялгаруулах арга стратегийн хяналт	Брэнд, Зах зээлд манлайлагч	Хэрэглэгчдийн асуудлын шийдлүүд хэрэглэгчидтэй харилцах, Удирдлагын түвшний маркетинг, «6 сигма» чанарын программ
Үйл ажиллагааны хүрээ	Үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүн	Хэрэглэгчдийн асуудлын шийдлүүд, Санхүүжилт, үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүнүүд

ашиглагддаг байна.

Нийт салбарын хэмжээнд боловсруулагдан бий болж байдаг бизнесийн бусад өрсөлдөгч загваруудыг бүтээлчээр ашиглаагүй бол, GE дан ганиаараа хэзээ ч ийм амжилтанд хүрэхгүй байсан билээ. GE-гийн уламжлалт үзэл санаанд тулгуурлан бизнесийг төлөвлөгчдөөс ялгаран өрсөлдөх гол давуу тал нь ямар ч шүүлтүүргүйгээр, (түүхэн үүднээс) янз бүрийн арга барил, чиг хандлагуудыг туршиж үзэх боломж юм. Тэдгээрийн аз болоход, GE одоохондоо бизнес-сургуулиудыг олноор байгуулж, зөвлөгөө өгөх бизнес эрхэлж эхлээгүй байна. Гэхдээ эдүгээ бусад корпорацууд GE-гийн бизнес загварт ашиглагдан, тараагдаж байгаа мэдлэгийн бүхий л хүч чадлыг ойлгож эхэлж байгаа ажээ. Гэвч тэд GE-гийн түвшинд хүрэхийн тулд олон жил маш шаргуу хөдөлмөрлөх хэрэгтэй болохыг сайтар ухаараагүй ч байж магадгүй юм.

GE корпорац нь Кротонвиллээр дамжуулан өөрийн бизнесийн загварыг дахин шинэчлэн боловсруулах үйл явцыг түргэсгэснээрээ өрсөлдөгчдөдөө өөрсдийнх нь түвшинд хүрэх боломжийг олгодоггүй байна. GE-гийн бизнесийг өөрчлөн зохион байгуулсан явдал нь (хавсралт 4.3) зах зээлийн үнээ өсгөн нэмэгдүүлэх боломжийг түүнд бий болгож, (зураг 4.2) корпорацаа үнэт зүйлс нь буурч байсан байдлаас эхлээд тогтвортой, дараа нь компаний зах зээлийн үнэ нь өсөн нэмэгдэж эхэлсэн байдалд шилжүүлэх боломж олгосон байна. Уг корпорацын зах зээлийн үнийн өсөлт нь цаашид үргэлжилсээр байх уу? “GE” корпорацын “сигм” программ нь бүтээгдэхүүний чанарыг дээшлүүлж, 2000 он гэхэд огт гологдол гаргалгүй ажиллах үндсэн зорилттой ихээхэн эрчимтэйгээр хэрэгжиж байгаа явдал нь уг корпорацын зах зээлийн үнийн өсөлт 21-р зууны эхэн үед ч үргэлжилсээр байх болно гэсэн дүгнэлт хийхэд бизнесийн шинжээчдийг хүргэж байгаа юм.

4.4-р хавсралт. «GE» корпорацийн бизнесийн загварын өөрчлөлтүүд



Хэрэглэгчдэд шийдэл нийлүүлэх боломжтой бизнесийн загварыг бий болгох нь

- “Туршилтын” хувилбарыг шалгах хяналтын асуултуудын жагсаалт
- Үйлдвэрлэлийн бүтээмж нь дээд зэргийн түвшинд байх боломжтой бүтээгдэхүүнийг би тодруулан сонгож чадсан билүү?
- Манай байгууллагад буй бүтээгдэхүүн, түүнтэй холбоотой бүхий л мэдлэг, мэдээллийг хэрэглэгчдэд үйлчилгээ үзүүлэх, тэдний эрдслийг үнэлэх ба санхүүгийн ашигтай шийдвэр гаргахад өрсөлдөөний давуу тал бий болгоход би бүрэн дүүрэн ашиглаж чадсан билүү?
- Хэрэглэгчдийнхээ системийн эдийн засгийн тодорхой загварыг тодорхой тоон үзүүлэлтүүд дээр тулгуурлан бий болгож чадсан билүү?
- Эдгээр хэрэглэгчдийн эдийн засгуудын үзүүлэлтүүдийг ихээхэн сонирхол татахуйц болгодог шийдлийг би боловсруулж чадсан билүү?
- Хэрэглэгчдийн асуудлыг шийдэх шийдэл боловсруулах өөрийн бизнесийг тэдний бизнесийн тухай мэдээллийн урсгалыг хүлээн авах боломжийг надад олгодог хэрэглэгчидтэй харьцах харилцааны систем болгон өөрчлөн зохион байгуулж би чадсан билүү? Энэхүү мэдээллийн урсгал нь хэрэглэгчдийн эдийн засгийн нөхцөл байдал, хүсэл сонирхлыг болон тэдгээр нь ирээдүйд хэрхэн өөрчлөгдөхийг ойлгох боломжийг надад олгож байна уу?
- Компаний удирдагч эсвэл ахлах менежерүүдийн түвшинд маркетингийн программыг хэрэгжүүлэх явдлыг эхлүүлэх боломжийг би бий болгож чадсан билүү ?

5. Гурван менежерийн түүх өөрчлөн шинэчлэх боломж хүн бүхний өмнө нээлттэй

- Хэрвээ би тухайн компаний удирдагч, эзэн эсвэл ахлах менежер нь биш бол компанийхаа бизнесийн загварыг өөрчилж чадах уу?
- Бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхэд үйл ажиллагаагаа чиглүүлсэн компанид ажиллаж байхдаа, хэрэглэгчийн асуудлыг шийдэх шийдлийг боловсруулах боломж олгох бизнес загварыг би бий болгож чадах уу?
- Хэрвээ би үүнийг амжилттай хийж чадвал, зохих ёсны шагнал урамшуулал хүртэнэ хэмээн найдаж болох уу?

Бизнесийг өөрчлөн шинэчлэх явдлыг зөвхөн үйлдвэрлэлийн томчууд, том компаний эзэд ба ахлах менежерүүд, удирдагчид хийдэггүй. Аливаа компаний бизнесийн загварыг уг компанийг ашгийн бүсэд шилжүүлэх зорилгоор өөрчлөн шинэчлэх зарчим, технологи нь хэний ч өмнө нээлттэй байдаг. Тийм зарчим, технологийг жижиг компаниуд, хувийн бүтцүүд, том корпорацын салбарууд ба тэдгээрийг удирдаж байгаа дунд түвшний менежерүүд ч адилхан хамаатай юм. Түүгээр зогсохгүй, бизнесийн бүтээлч хүмүүс одоо ч өөрчлөн шинэчлэлт хийж, ур чадвараа хурцалсаар байгаа билээ.

Энэ бүлэгт авч үзэх гурван жишээн дээр; (“Madden Communications”, “Cardboard Box inc” корпорацууд ба “Glozaril Patient” программын менежементийн систем) менежерүүд болон хөрөнгө оруулагчид ямар ч тохиолдолд хэрэглэж болох ажлын арга барилыг үзүүлсэн болно.

“Madden communications” корпораци

Хэвлэх үйлдвэрийн бизнес эрхэлдэг Чикаго хотын “Madden Grafics” компани Жим Донахьюг (Jim Donahugh) анх 1975 онд худалдагчаар ажилд авч байжээ. Донахью бүр тэр үеэс л эхлэн өөрийн гэсэн бодол, санаачлагатай ажиллаж, аливаад ул суурьтай хандан, учрыг нь олохын тулд янз бүрийн асуулт тавьдаг байсан байна. “Захиалагчдад маань үйлчилгээ үнэхээр үнэ цэнэтэй байхын тулд би юу хийж чадах вэ?”, “Захиалагчдад зөвхөн хэвлэлийн бүтээгдэхүүн худалдахаас өөр юу хийж болох вэ?” хэмээн тэрээр байнга асуудаг байжээ.

Хэрэглэгчдэд гол анхаарлаа хандуулсан ийм сэтгэхүй Донахьюд давамгайл байсан бөгөөд энэ нь ч түүнийг яваандаа уг компаний ерөнхийлөгч болоход нь нөлөөлсөн байна.

“Madden” компаний удирдлагууд компаниа өөрчлөн шинэчлэх анхны алхамыг дэлгүүрүүд ба худалдааны цэгүүдэд наах ёстой 100 мянган ширхэг зар сурталчилгааны багцыг хэвлэх захиалга авсан 1988 онд хийсэн гэж үздэг ажээ. Энэ захиалгыг хүнсний үйлдвэрлэл эрхэлдэг Америкийн нэгэн том корпорац “Madden” компанид өгсөн байна. Уг зар сурталчилгааны багц болгон нь 6 долларын үнэтэй бөгөөд захиалагч уг багцыг хөдөлмөрийн баярын өмнө Америкийн бүх хүнсний дэлгүүрт наагдсан байхаар тооцож, хүргүүлсэн ажээ (АНУ ба Канадад 9-р сарын эхний даваа гаригт Хөдөлмөрийн баярыг тэмдэглэдэг байна). Донахью энэ зар сурталчилгааны багцтай холбоотой түүхийг бидэнд өгүүлсэн юм.

“Уг багц болгонд хэд хэдэн хэвлэмэл дүрс, постерууд, үнийн шошго, бүтээгдэхүүний тухай тайлбар болон бусад материалууд байсан. Ийм захиалга авна гэдэг бол хэвлэх үйлдвэр ажиллуулдаг хүн бүрийн мөрөөдөл, сайхан зүйл юм. 1988 онд 600 мянган долларын захиалга нь манай бүтэн жилийн захиалгын 10 хувьтай тэнцэж байв. Нэг үгээр энэ захиалга бол бидний хувьд маш ашигтай ажил байсан-Биднээс өөр олон хүмүүс энэ захиалгыг авч, өчнөөн мөнгө олохыг хүсч байв.

Захиалгыг гүйцэтгэн, ажлаа дуусгасны дараа Донахью өөрсдийнх нь хийсэн бүтээгдэхүүн хөндлөнгөөс ямаршуухан харагдаж байгааг сонирхохоор Хөдөлмөрийн баярын өмнөхөн нэгэн хүнсний дэлгүүрээр орсон байна. Гайхалтай нь, тэр түүнийг олж хараагүй бөгөөд дараа нь өөр дэлгүүрүүдээр орсон боловч, олж чадаагүй аж.

Хожим нь түүний олж мэдсэнээр тухайн орон нутгийн нэг ч дэлгүүр тэрхүү зар сурталчилгааг нааж, байрлуулаагүй байснаас гадна, агуулахуудад нь ч байгаагүй байна. “Байх ёстой газраа байдаггүй зүйлийн төлөө хэн нэгэн нь бидэнд хэдэн зуун мянган доллар төлж, бүтээгдэхүүн үйлдвэрлүүлдэг нь хачирхалтай хэрэг” хэмээн Допахью ихэд гайхсан байна.

Энд ямар нэгэн “асуудал”, түүнтэй холбоотой боломжууд байгааг мэдэрсэн Донахью хүнсний дэлгүүрийн бизнес эрхэлдэг бусад компаниуд болон түүний захиалагч хүргүүлсэн боловч, байх ёстой газраа байхгүй байгаа маркетингийн материалууд буюу нөгөө зар сурталчилгааны багцуудын талаар судалгаа хийн, мэдээлэл цуглуулж эхэлсэн ажээ, Түүгээр зогсохгүй, тэрээр уг захиалагч-корпорацын худалдаа эрхэлсэн тэргүүн дэд ерөнхийлөгчтэй уулзсан бөгөөд, тэр нь “та энэ асуудлыг судалж үзээд, хэрвээ чадвал бидэнд үүнийг шийдэх арга замыг санал болгоно уу” хэмээн Донахьюгээс хүсчээ байна.

“Тэр бидэнд хэд хэдэн хүнтэй харилцах хаяг өгсөн юм. Тун удалгүй бид манай захиалагч бидэнд өөрсөддөө шаардлагатайгаас хамаагүй илүү хэмжээний захиалга өгсөн болохыг ойлгосон билээ. Үнэн хэрэгтээ тэд мэдээллийн санд нь орсон зөвхөн 25 мянган идэвхтэй хэрэглэгчидтэй байсан боловч, тэд эдгээр хэрэглэгчдэд зориулан ихэвчлэн 100 мянган рекламны багц захиалдаг байжээ. Өөрөөр хэлбэл, нэг дэлгүүрт 4 бүрдэл ноогдоно гэсэн үг юм. Энэ бол ямар ч утга учиргүй Үрэлгэн явдал байсан хэрэг” хэмээн Донахью ярьсан юм.

Донахью уг судалгааг үргэлжлүүлж нилээд хэдэн сар хийжээ. Түүний удирдлагад ажилладаг нэгэн ахлах менежер амарч байх хугацаандаа Колорадо дахь бүх хүнсний дэлгүүрүүдийг судалсан бол, Донахью өөрөө Флорида дахь дэлгүүрүүдийн талаар Мэдээлэл цуглуулсан байна. Яваандаа “Madden” компаний ажилтны аль нэгэн хамаатан, эсвэл танил найз нөхөд нь хүнсний Дэлгүүрийн бизнестэй холбоотой болох нь мэдэгдэж, дээрх асуудлын талаарх мэдээллүүд газар бүрээс ирж эхэлсэн ажээ.

“Манай хэвлэсэн материалууд хэдэн долоо хоног, бүр сараар агуулахад тоосонд дарагдан хэвтэж байгаа тухай мэдээллүүд л ихэвчлэн бидэнд ирж байсан юм. Манай захиалагч компаний нэг ч ажилтан энэ тухай огт сонирхоогүй байв. Ийм ч учраас уг материалууд удаан хугацаагаар агуулахад хэвтэн муудаж, эцэст нь хог болгон хаягддаг байсан байна”

Энэ судалгааны үр дүнд “Madden Grafics” компаний программ бий болсон ажээ. Уг программын дагуу дэлгүүрийн шууд захиалгаар рекламны материалыг хэвлэн

зуучлагчгүйгээр хүргэж өгдөг болсноор “Madden” компани нь жирийн хэвлэх үйлдвэрийн бизнес эрхэлдэг компаниас захиалагчдадаа мөнгийг нь хэмнэж, үнэт зүйлс бий болгож өгдөг, өвөрмөц маягийн үйлчилгээ үзүүлэгч компани болон хувирсан байна.

Миннеаполисын захиалагчийн бүс нутгийн асуудал хариуисан нэгэн менежер Донахьюд дэлгүүрүүдэд зориулан хэвлэсэн зар сурталчилгааны хуучирсан материалаар пиг дүүрсэн агуулахыг нэгэнтээ үзүүлээд, жилд зургаан удаа нийтийн аж ахуйн үйлчилгээнд мөнгө төлөн, уг материалыг ачуулдаг тухайгаа ярьжээ.

“Та нар яагаад ийм зүйл хийж байна вэ?”

Яагаад эдгээр материалыг хадгалдаг юм бэ?

Танай компани захиалж, хэвлэсэн компанид нь мөнгө төлж, дараа нь хадгалж, бүх орон даяар зөөн тараасан байтлаа, одоо болохоор эдгээр материалыг дэлгүүрүүдэд нь ч хүргэлгүйгээр мөнгө төлөн хог дээр хаяулж байгаа хэрэг үү?” хэмээн Донахью энэ менежерээс асуухад цаадах нь

“Тиймээ, таны зөв. Бид тэгдэг л юм” гэж хариулжээ.

-Яагаад та нар энэ байдлыг таслан зогсоож болдоггүй юм бэ? хэмээн ихэд гайхсан Донахьюг сонирхон асуухад,

-Яагаад гэвэл, хэрвээ би урьд оныхтой адил хэмжээний материал захиалахгүй бол манай дарга корпорацийн төв байран дээр намайг дуудаад, “Өнгөрсөн жил та нар 20 мянган бага материал тараан байрлуулсан. Энэ удаад яагаад зөвхөн 10 мянган багцыг захиалав? Таны ажил хүнддээд солих цаг нь болсон юм болов уу? гэж асуух болно” гэж тэрээр хариулсан байна.

Гэвч эрүүл ухаанаар сэтгэдэг Донахьюгийн хувьд ажлын ийм зохион байгуулалт нь утга учиргүй, бөөн зардал, чирэгдэлтэй боловч, ямар ч ашиггүй зүйл байсан билээ.

Судалгаагаа дуусгасны дараа, Донахью өөрийн санаснаар хийсэн тайлангаа захиалагчдаа үзүүлж: “Бүтээгдэхүүнээ борлуулахтай холбогдсон кампанит ажлуудыг чинь зорьсон зорилгодоо хүрэхэд туслах хэд хэдэн санаа надад байна” хэмээн хэлсэн байна. Үүний дараа “Madden” компани өмнөхийн нэгэн адил рекламны материал хэвлэх захиалгаа авсаар байсан боловч, анх удаа уг үйл ажиллагааны бүх гинжин хэлхээг хянах болсон ажээ. Эхний ээлжинд бодит амьдралд шаардлагатай байсан тоо ширхэгээр нь хэвлэн тарааснаар захиалагчийн ихээхэн хөрөнгийг хэмнэсэн байна. Тийм учраас “Madden” үүнтэй адил бүх захиалгыг авах болсон ажээ.

Донахью түүний захиалагчид чухам ямар зүйл шаардлагатай байгаа, тэрээр “Madden” компанийн бүтээгдэхүүнийг хэрхэн ашиглаж байгаа зэргийг сайтар ойлгосны үндсэн дээр арвилан хэмнэлт гарган, нэмэлт үнэт зүйлс бий болгохтой холбоотойгоор бизнесийн хүрээгээ өргөжүүлэх нөөц бололцоонуудыг маш идэвхтэйгээр эрэлхийлэх болсон байна.

Донахьюгийн ийм арга барил ийнхүү үр дүнгээ өгсөний дараа тэрээр: “Зүйтэй. Одоо би энэ томьёогоор хэрхэн ажиллаж болохыг ойлголоо. Харин бид үүнээс ямар арга замаар өөр давуу талуудыг бий болгож болох вэ?” хэмээсэн байна. Тэрээр хэвлэсэн зар сурталчилгааны материалууд ба “Madden” компаний менежерийн программаа тамхи үйлдвэрлэлийн бизнес эрхэлдэг нэгэн том компаний удирдлагад үзүүлэн танилцуулж, тэдний захиалгын зохион байгуулалтыг хэрхэн өөрчлөн шинэчилж болохыг маш тод тодорхой үзүүлж, амжилтанд хүрсэн ажээ. Мөн давсалсан бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэдэг компанитай, нэгэн том их дэлгүүрийн удирдлагатай ч мөн тохиролцоонд хүрч гэрээ байгуулжээ. Эдүгээ “Madden” компаний 300 ажилтан ердөө л арван захиалагчтай боловч үйлдвэрлэдэг бүтээгдэхүүнийхээ төрлөөр нэг эсвэл хоёрт ордог тийм компаниудыг л сонгон захиалагчаа болгосон байна.

Хэрэглэгч ба ашигт гол анхаарлаа хандуулсан өөрийн бизнесийн чиг хандлага дээр улам сайн ажиллаж, байнга эрж хайн, бодож боловсруулсны үр дүнд Донахью 1980 онд 5 сая Долларын жилийн орлоготой байсан компанийг 1990 онд 10 сая, 1997 онд 120 сая долларын орлоготой болгож чадсан ажээ!

Эхнээсээ бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлд хандсан чиг хандлагатай энэ компаний бизнесийн үнийг өсгөн нэмэгдүүлэх боломжийг бий болгосон гол хүчин зүйл нь үйл ажиллагааны хэмжээ, далайц ба хүчин чадлаа үр ашиг зохистойгоор ашигласан явдал юм. Бизнес амжилттай эрхлэгч бол хамгийн том, хамгийн их хүчин чадалтай хэвлэх тоног төхөөрөмжийг худалдан авч, түүнийг 24 цагаар, өдөр бүр зогсолтгүй ажиллууддаг. Учир нь түүний олох бүх ашиг нь хэвлэлийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхтэй холбоотой байдаг. Тоног төхөөрөмж ажиллаж, ийм том хөрөнгө оруулалт нь зуу зуун сая хэвлэлийн бүтээгдэхүүн болон хувирч байгаа тохиолдолд түүнийг эзэмшигч нь эдийн засгийн эрүүл нөхцөл байдалд оршиж байдаг. Харин энэ үнэтэй тоног төхөөрөмж нь 24 цагийн 50-60 хувьд ажилладаг бол түүнийг эзэмшигчийг таагүй явдлууд хүлээж байна гэсэн үг юм. Орон нутгийн зах зээл дээр “Madden” компанид маш олон өрсөлдөгч байсан боловч, тэдгээрийн зөвхөн цөөхөн хэсэг нь л хүчин чадлаа зөв зохистой ашигласны үр дүнд ашигтай ажиллагааны түвшинд үлдэж чадсан байна.

Хэвлэлийн үйлдвэрлэл эрхэлдэг компаниуд нь юун түрүүнд, өөрийн бүтээгдэхүүнийг худалдах газар нутгийг өргөжүүлэх, ажлын нийт хэмжээг ихэсгэх, зах зээлийн хувийг өсгөн нэмэгдүүлэх замаар мөнгө хийхийг эрмэлзэж байсан юм. Донахьюгийн хувьд ч энэ хандлага нь нэг хэв загварынх байсан боловч, ийм замаар ашгийн бүсэд орох ямар ч боломжгүй гэдгийг тэрээр ойлгосон байна. Олон тэрбум долларын эргэлтийн хөрөнгөтэй өрсөлдөгч бүхий зах зээлийн харьцангуй жижгэвтэр оролцогч болохынхоо хувьд тэдэнтэй адилхан аргаар хэзээ ч ялагч болохгүй гэдгээ Донахью сайтар ухамсарлаж байсан билээ. Тийм учраас тэрээр бүтээгдэхүүнд чиглэсэн хандлагыг өөрчилж, өөрийн захиалагчиддаа илүү анхаарал хандуулж ажиллахаар шийдсэн байна. Донахью захиалагчид нь хэрхэн ажиллаж, түүний бүтээгдэхүүнийг яаж ашиглаж байгааг болон тэдгээрт тулгарч байгаа зарим сая бэрхшээлийг анхааран судалж, тэднийг ойлгосны үндсэн дээр ашиг орлогоо нэмэгдүүлж болох юм гэдгийг ухаарсан ажээ. Үүний үр дүнд тэрээр дан ганц үйлдвэрлэлээс нэг эсвэл хоёр алхам холдсон боловч, өөрийн бүтээгдэхүүнийхээ хэрэглээний шинж чанар ба хэрэглэгчдэд үзүүлдэг эдийн засгийн үнэ цэнийг өөрчилж чадсан байна.

Бизнесийнхээ загварыг өөрчилсний дараа “Madden Grafics” компани зах зээлийн бодит

нөхцөл байдалд түүний бүтээгдэхүүн хэр зэрэг зохицон нийцэж байгааг ойлгож мэдэрдэг “Madden Communications” компани болсон бөгөөд зөвхөн сая сая хэвлэлийн бүтээгдэхүүний захиалга авахыг эрмэлзсэн олон тооны хэвлэлийн газруудын нэг байхаа больсон ажээ. Түүний шинэ үеийн бизнесийн загвар нь захиалагчдын эрэлт хэрэгцээг илүү хангаж, тэдний системийн эдийн засгийг болон тэдний эрхэлдэг үйл ажиллагааг илүү ойлгон, үнэт зүйлсийн нийт гинжин хэлхээнд илүү зохицон нийцдэг байна. Ийм загварыг хэрэгжүүлэхийг маш шаргуу эрмэлзэн эрэлхийлж байгаа компани нь эцсийн эцэст тийм боломжийг эрж олох бөгөөд бүтээгдэхүүнд чиглэсэн бизнесийн загвараа хэрэглэгчид чиглэсэн бизнесийн загвар болгон өөрчлөх болно. Донахью бүтээгдэхүүн худалдах, маркетинг ба бүтээгдэхүүнийг олонд таниулан, байр суурийг нь эзлүүлэх чиглэлээр өөрийн захиалагчидтайгаа шинэ хэлбэрийн харилцаа тогтоохоос эхэлсэн ажээ. Тэрээр захиалагчдынхаа бизнесийг зөвхөн хамгаалах бус, харин тэдгээрт шинэ үнэт зүйлс буй болгох боломжтой бизнесийн загварыг бүтээсэн байна.

Үүний тулд “Madden Grafics” өөрийн бүтцээ ч ихээхэн өөрчлөх шаардлагатай болсон юм. Уг компани нь хэвлэгч компаний нийтлэг бизнесийн загвараа өөрчлөн, харилцааны менежментэд тулгуурласан, зар сурталчилгааны материал боловсруулан, тэдгээрийг үйлдвэрлэн, багцлах ба дистрибьюторын үүрэг гүйцэтгэх зэрэг үйл ажиллагааны чиглэлүүдийг нэгтгэсэн компани болсон байна. “Madden” компани түүний хэвлэсэн материалууд нь ашиглагчдад маш элэгсэг, найрсаг сэтгэгдэл төрүүлэхээр байхаас гадна түүний захиалагчийн голчлон тараадаг сувгуудад зохион нийцсэн байхад гол анхаарлаа хандуулж, болох бүхий л арга хэмжээг авдаг ажээ.

“Madden” компаний үндсэн үйл ажиллагаа нь хэдийгээр хэвлэлийн ажил хэвээр үлдсэн боловч, түүний ажилтнууд нь түүнийг голлох чиглэлээ биш хэмээн тооцдог байна. Тэдний гол анхаарах зүйл нь технологи, хэвлэх машин, үйлдвэрлэлийн бүтцүүд биш, харин тэдний бүтээгдэхүүн, тэдний захиалагчид, захиалагчдын түншүүдийн үйл ажиллагаанд хэрхэн зохицож байгаа явдал гэж тэдгээр ажилтнууд үзэх болжээ.

Хэдийгээр технологи, хэвлэлийн машин зэрэг нь мац чухал боловч компаний эцсийн зорилго биш аж. Өөрөөр хэлбэл, эдгээр нь зөвхөн хэрэглэгдэж байгаа багаж хэрэгсэл, туслах төдий юм байна.

Бид өөрсдийн захиалагчидтайгаа харьцан, тэдний бизнесийн тухай ярилцахад, маш их хугацаа зарцуулдаг. Бид тэдний үнэт зүйлсийг хэрхэн өсгөж болохыг ойлгохыг хичээдэг юм. Хэрвээ бид түүнийг ойлгож чадвал, бидэнд ч их захиалга орж ирнэ шүү дээ. Бид хэзээ ч “Үүнээс 15 хувиар хурдан ажилладаг тоног төхөөрөмж худалдан авъя. Тэгвэл бүх захиалагчид манайд ирэх болно” гэж ярьдаггүй. Тийм хандлага нь хэвлэх үйлдвэрийн ажиллагаанд зохихгүй. Хэрвээ та тийм бодолтойгоор үйл ажиллагаагаа явуулбал удахгүй дампуурах болно”

Гэвч үнэт зүйлсийг өсгөдөг шийдлийг худалдах нь маш хэцүү ажил юм. Учир нь энэ нь захиалагч байгууллагын маш олон ажилтнуудад хамааралтай байдаг. Уламжлалт аргаар ажилладаг хэвлэлийн компаниуд ихэвчлэн захиалагчийн худалдан авах хэлтсийн нэг ажилтантай харьцдаг бол, “Madden” компаний мэргэжилтнүүд олон талын харилцан ажиллагааг бий болгохын тулд захиалагч компаний янз бүрийн салбарын маш олон ажилтнуудтай харьцах хэрэгтэй болдог. Хуучин арга барилаараа ажиллахыг хүссэн хүмүүстэй тулгардаг учраас, тэдгээр хүмүүсийн эсэргүүцлийг давах зэрэг нь тийм ч амар ажил биш

боловч, ийм ажил нь захиалагчийн үнэт зүйлсийг нэмэгдүүлэхэд нөлөөлдөг учраас тэд яваандаа ойлгодог байна. “Madden” компаний мэргэжилтнүүд харилцан ажиллагаа, маркетинг, бүтээгдэхүүнийг олонд таниулах компаний ажил, санхүүгийн асуудлууд зэргийг идэвхжүүлэх нөөц боломжуудын талаар авч хэлэлцдэг бөгөөд тэдний захиалагчид нь үйл ажиллагаагаа явуулдаг дистрибьюторын систем, түүний эцсийн цэг болон жижиглэнгийн худалдаан дээр хүртэл ажиллан, олон цагийг өнгөрүүлдэг ажээ.

“Madden” нэгэнт хэвшсэн аргаараа захиалгаа өгч заншсанаас улам хүчтэй болсон корпорацийн системд хуримтлагдсан бүхий л саад бэрхшээлийг даван туулахыг хичээж байлаа. Ихэнх корпорациуд ямар арга замаар өөрсдийн асуудлыг шийддэг вэ? Тэд аливаа зорилтыг дотор нь задлан жижиг бүрэлдэхүүн хэсгүүд болгон хуваадаг. Рекламын бүтээгдэхүүний хувьд тэд уг рекламьг бүтээдэг дизайны компани болон хэрэглэгчидтэй харьцах асуудлыг хариуцдаг компаниудад найдан даатгахаас гадна, ихэвчлэн зах зээл дэх нөхцөл байдлаас шалтгаалан, бүрдэл бүрдлээр, тусад нь байршуулдаг худалдан авах ажиллагаа эрхэлдэг салбарууддаа хариуцуулдаг байна. Тийм учраас, ийм систем нь үе үе амжилтгүй ажилладаг нь гайхалтай зүйл бус юм.

“Ийм арга барил нь бид бүтээгдэхүүнээ хэрхэн худалддагаас эрс тэс ялгаатай юм. Бидний худалдаж байгаа зүйл бол урьд нь салангид байсан бүхий л жижиг ажиллагааг нэгтгэсэн, бүх асуудлыг бүрэн тусгасан шийдэл. Энэ нь маш шуурхай ажиллаж, илүүдэл зардал, ажиллагааг тойрон гарах боломжийг олгодог. Бид зардлыг бууруулж, хэрэгтэй материалыг, хэрэгтэй цаг хугацаанд нь хэрэгтэй хүмүүст нь хүргэснээр бүх системийн нийт зардлыг багасгадаг. Нэг үгээр бид бүрэн цогц шийдлийг худалддаг юм” гэж Донахью өгүүлсэн байна.

Хэвлэлийн ажилтай холбоотой ихэнх худалдааны ажиллагаа нь дараах маягаар явагддаг: хэвлэгч компани нь үйлчлүүлэгчээс захиалга авч, тохирсон тооны дагуу хэвлээд захиалагчид бэлэн болсон бүтээгдэхүүнийг өгч, харин үлдсэн ажиллагааг захиалагч өөрөө хийдэг. Энэхүү салбарын уламжлалт бизнесийн загварыг хэрэглэж байгаа тохиолдолд дээрх ажлын хүрээнээс халих нь хэвлэгчдийн хувьд ямар ч ашиггүй юм. Ийм нөхцөлд захиалагчид нь бараа худалдан авч байгаа маягаар хэвлэлийн компанийг сонгодог. “Манай байгууллагыг бүү сонирх, түүний ажил хэрэгт бүү хутгалд”, “Надаас өөр манай байгууллагын ажилтнуудтай бүү харьц”. Энэ бол тэдний ихэнхийнх нь хандлага юм.

“Гэвч бид өөрийн загвараасаа хэдэн алхам холдсон. Бид зөвхөн өөрсдийнхөө захиалагчидтай бус, захиалагчдынхаа захиалагчидтай ч уулзаж тэдэнд чухам юу шаардлагатай байгааг тодорхойлдог. “Энэ та бүхний хүсч байсан тэр зүйл мөн үү?” гэж бид тэднээс асуугаад, хэрвээ “мөн” гэвэл “бид түүнийг танд нийлүүлэхдээ баяртай байна” гэдэг юм. “Гэхдээ та арай өөр өнцгөөс тухайн нөхцөл байдлыг харвал зүгээр байж болох юм гэж би зөвлөдөг” хэмээн Донахью ярьсан юм.

Хүнсний бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэгч томоохон компаний худалдаа хариуцсан захиалагчдын төлөөлөгчидтэй харилцан ажиллах талаар анх судалгаа хийж байхдаа “Madden” компани нь худалдааны цэгүүдэд рекламны материалыг хүргүүлэхийн тулд тэд өдөрт 1-3 цаг зарцуулж байгааг олж тогтоосон байна. “Madden” компаний боловсруулсан эдгээр материалыг дэлгүүрт шууд хүргэх ажиллагааг хэрэгжүүлсэний үр дүнд худалдааны хэлтсийн ажилтан бүрийн ажлын цагаас долоо хоногт 7 цаг чөлөөлөгдсөн ажээ. Уг захиалагчид 2000 гаруй ийм

ажилтан байсан гээд тооцвол асар их цаг хугацааг тэдэнд хэмнэж өгсөн гэсэн үг. Тэдгээр ажилтнууд энэ цагаа дэлгүүрүүд дээр ажиллах, бүтээгдэхүүнээ худалдахтай холбогдсон асуудлуудыг авч хэлэлцэх, хэлтэсийнхээ менежерүүдтэй харилцан ажиллах зэргээр үр ашигтай зарцуулах боломжтой болсон ажээ.

“Madden” компаний бүтээгдэхүүн болох рекламн материалыудыг захиалагчид нь хэрхэн ашигладгийг судлах явцдаа, уг компани нь түүний бүтээгдэхүүнийг тодорхойлдог хэд хэдэн үзүүлэлтүүдийг тодруулсан байна. Эдүгээ тусгай бүрдлүүдийг рекламн нэг багц болгоход хоёр хүрэхгүй минут зарцуулдаг болсон бөгөөд тэд үүний тулд түүний бүхий л бүрдлүүдийн зургийг дахин хийсэн ажээ. Донахью энэ талаар ийн өгүүлсэн байна: “Дэлгүүрийн худалдагчдад цаг маш үнэтэй баялаг байдгийг бид ойлгосон юм. Тийм учраас бид өөрсдийн материалыг бэлтгэхдээ худалдагчид түүнийг өлгөхөд бэлдэхэд ердөө л хоёр минут зарцуулахаар тооцож хийсэн. Урьд нь үүнд хоёроос арван минут зарцуулдаг байсан юм”. Энэ арга нь “Madden” компаний туршилтын лабораторид болон хүнсний дэлгүүр дээр нь явуулсан туршилтын үр дүнд бий болсон байна. “Бид эдгээр туршилтыг хийж байхдаа тийш нь манай ажилтнуудыг аваачсан бөгөөд рекламн материалыг хэрхэн байрлуулах, ялангуяа тэдгээрийг олон хүнтэй, бага зайтай танхимд байрлуулах зэрэг бүх ажиллагаа яаж явагдаж байгааг тэдэнд харуулахыг зорьсон юм. Бид материалыг бэлтгэхдээ түүнийг зөв байрлуулж, дэлгүүрт орсон бүх үйлчлүүлэгчдэд сайн харагдаж байхад анхаарах ёстой байдаг. Урьд нь том хэмжээтэй рекламн материалыг хооронд нь нийлүүлж байрлуулалгүй, зөвхөн бэхэлгээтэй газруудаар л тараан байрлуулдаг байсан юм”.

Захиалагчдынхаа мөнгийг хэмнэсний төлөө “Madden” компани хэдий хэмжээний хөлс авдаг вэ? Санал болгосон программынхаа үнэ цэнэтэй болохыг нэг бус удаа баталсан учраас “Madden Communication” компани эдүгээ зардал бууруулах асуудлаар, хийж буй гэрээ болгондоо урамшуулал болон эрсдлийн механизмыг тусгах боломжтой болсон байна. Түүний захиалагчид ч удаан хугацааны гэрээ (урьд нь 1-2 жил байсан бол, одоо 5 жил болсон) байгуулахад бэлэн байдаг болсон нь “Madden” компанид нилээд бат бэх суурьтайгаар бизнесээ зохион байгуулах боломжийг олгож байгаа юм.

1989 онд “Madden” компани хэвлэсэн бүтээгдэхүүнийг нь шууд дэлгүүрүүдэд хүргэхээр үүрэг хүлээн, харилиаа тогтоосон нэг захиалагч нь 1993 онд энэ үйлчилгээнээс татгалзан, маш олон тооны хэвлэмэл бүтээгдэхүүн захиалах, дистрибьюторын төвүүдийн үйлчилгээнд шилжих, ажилтнууд нь өөрсдөө дэлгүүрүүдэд рекламн материалыудаа тараан байрлуулах зэрэг урьдны практикт шилжсэн боловч энэ нь тэдний хувьд маш өндөр үнэтэй алдаа болсон бөгөөд 1997 оны эхээр “Madden” компанид хандан дахин хамтран ажиллахыг хүссэн байна. Энэ бүхэн яагаад болов оо? Дөрвөн жилийн хугацаанд ойролцоогоор 2 сая долларын үнэ бүхий 2000 боодол материал хаягдал болсон ажээ. Рекламн материалыуд агуулахуудад хэвгэж, хэрэгтэй цагт хэрэгтэй газраа байж чадаагүй байна. Уламжлалт системийг хэрэглэж байгаа тохиолдолд ийм бизнесээс хэн нэгэн нь завсраас нь завшиж, худалдагчид ч үйлдвэрлэсэн нэг бүтээгдэхүүнд гарсан зардлаас хамааран хувиа хүртэж байсан учраас бас ч муугүй байдалтай байсан нь мэдээж хэрэг билээ. Гэвч эцсийн эцэст эдийн засгийн хариуцлага хүлээх ийм гажиг систем нь явцгүй болох нь бүхэнд илэрхий болсон байна.

Сүүлийн жилүүдэд “Madden” үйл ажиллагааныхаа хүрээг өргөжүүлж, баглаа боодолтой

худалдаалагддаг мэдээллийн бүтээгдэхүүний худалдаа эрхэлдэг компаниудтай хамтран ажиллаж, хуримтлуулсан туршлагаа баглаа боодол хийхэд ашиглаж эхэлсэн байна. Түүнээс гадна “Madden” интерактив маягийн CD-ROM хэлбэрээр өөрийн хэрэглэгчдэдээ зориулан ажлын хэрэгсэл үйлдвэрлэж байгаа юм. Эдгээр CD-ROM нь рекламн материалын янз бүрийн хэмжээ, арга хэлбэр, хэв маягийг ба мөн бараа бүтээгдэхүүнийг олонд таниулахад хэрэглэдэг, хэрэглэгдэж байгаа болон хэрэглэгдэж байсан материалуудыг үзүүлдэг байна. “Madden Communication” компани нь www-сайт саяхан бүтээсэн бөгөөд түүний тусламжтайгаар захиалагчид нь нэг товчлуур дараад л автоматаар захиалгаа өгөх боломжтой юм.

“Дэлгүүрийн худалдан авах хэлтсийн ажилтан өөрийн зөөврийн компьютер дээр дэлгүүрийнхээ менежерт захиалсан рекламн материал нь хэрхэн харагдахыг үзүүлж болох юм. Энэ нь ихэвчлэн өндөр сэтгэгдэл төрүүлдэг” гэж Донахью ярьж байна.

Бизнесийн маш олон салбарын захиалагчидтай “Madden” компани ажиллаж байсан явдал нь олон талын маш их мэдлэг мэдээлэл хуримтлуулахад хүргэсэн ажээ. Уг компанид маш их мэдээлэл хуримтлагдсан боловч тэдгээр мэдээлэл нь захиалагчийн өмч байдаг байна. Харин “Madden” компани зөвхөн орчин үеийн мэдээллийн баазтай ажиллахын тулд боловсруулсан профамм хангамжийг нь л эзэмшдэг аж.

“Бид мэдээллийн дистрибьютчлэлтэй холбоотой хэрэгцээг уян хатнаар мэдрэх боломж олгодог мэдээ баримтуудын баазтай ажилладаг. Бизнесийн ертөнцөд явагдаж байгаа бүх үйл ажиллагаа нь мэдээлэлд үндэслэдэг учраас, энэ нь бидний зорилтыг шийдвэрлэх боломжийг олгодог нэг төрлийн Библи юм. Тийм учраас хэрвээ бид тавьсан зорилгодоо хүрэхийг (хэрэгтэй цаг үед нь хэрэгтэй газар нь хэрэгцээтэй ажилтнуудыг шаардлагатай тоогоор нь байршуулахыг) хүсвэл мэдээллийн найдвартай байдал бидэнд маш чухал. Бид олон жилийн туршид зөвхөн үйлдвэрлэл эрхэлсэн бол, харин одоо үүн дээр логистик?, угсралт ба дистрибьюторын ажиллагааг нэмэн эрхэлж байна. Одоо бид мэдээллийн үйлчилгээг үзүүлэхээр бэлдэж байгаа учраас, манай компани тэр чигээрээ дахин өөрчлөгдөн шинэчлэгдэж байна гэсэн үг” хэмээн Донахью ярьсан юм.

Донахьюг удирдах хугацаанд “Madden” компани нь хэвлэлийн бизнес эрхэлдэг хэдэн мянган компанитай жилээр өрсөлдөлгүй ажиллаж, өрсөлдөөнд түрүүлэх арга замыг хайж олсон юм.

“Бидэнтэй хамтран ажиллахыг хүссэн байгуулагуудад л бид хандсан. Бид худалдан авах ажиллагаа эрхэлдэг компаниудтай уламжлалт хэлбэрийн харилцаа тогтоож, мөн тэдний боловсон хүчин бэлтгэх хэлтсүүдтэй хэд хэдэн чиглэлээр хамтран ажиллаж байсан. Гэхдээ эдгээр асуудлыг хариуцдаг байсан ажилтан нь уг компаниас гарсан тохиолдолд бид хүндрэлтэй байдалд ордог байсан юм. Ажилтнууд өөрчлөгдөхөд нөхцөл байдал муугаар эргэж, шинэ ажилтнууд нь захиалгаа ихэвчлэн өөрсдийн найз нөхдийн компанид өгдөг байв” хэмээн Донахью яриад, “Энэ бүхнийг ухаарсаны эцэст би өөрийн худалдаа хариуцсан мэргэжилтнүүддээ “тоглоомын дүрэм өөрчлөгдлөө” гэж мэдэгдсэн юм гэсэн байдаг. Тэрээр худалдааны мэргэжилтнүүдийнхээ ажлыг өөрчлөн зохион байгуулж, аливаа борлуулалтаас хувь өгдөг байснаа өөрчлөн, тэднийг цалинжуулсан байна. Шинэ зохион байгуулалт нь рекламн агентлагтай төстэй байсан бөгөөд хүнсний бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэгч эсвэл их дэлгүүрийн бизнес эрхлэгч зэрэг тодорхой үйлчлүүлэгчдэд үйлчилгээ үзүүлдэг реклам

бүтээгчдийн багтай нэгэн адил зарчмаар ажиллаж байжээ. Компаний доторх бүлэг болгон нь захиалагчтай голлон ажилладаг дунд түвшний удирдагч, буюу супервайзертай, хэд хэдэн гүйцэтгэгчтэй бөгөөд гишүүд нь захиалагчийн компани болон түүний ажилтнуудтай хамтран ажилладаг үйлчилгээний дэд бүлэгтэй ажээ. Эдгээр ажилтнууд нь өндөр цалинтай байснаас гадна сайн ажиллавал нэмэгдэл урамшуулал авдаг байна.

- “Ажил хэргийн шинэ зохион байгуулалтанд орсоны дараа ажилтнуудынхаа үр ашигтай ажиллах үр чадварыг нэмэгдүүлэхийн тулд, тэднийг хэрхэн сургаж, боловсруулах талаар бид олон цагаар хэлэлцэж ярилцдаг байв. Тэгээд бид дараах гурван зүйлийг хийхээр ярилцаж тохирсон юм. Нэгдүгээрт, Захиалагчдынхаа эрхэлж байгаа бизнесийн төрлүүдээр бид шинжээчид болох ёстой. Хоёрдугаарт, бид захиалагчдынхаа итгэл найдварыг зохих ёсоор хүлээх ёстой. Гуравдугаарт, бид тэдэнтэй маш нягт хамтран ажиллах ёстой”.

“Хэвлэлийн бүтээгдэхүүнээ хийж худалдах тухайд бол мэдээж, үргэлжлүүлэх үйл ажиллагаа маань байв. Хэвлэлийн бизнес маань хэвээр боловч, бид “тоглоомын дүрэм” болон ажилтнуудын урамшууллын системийг өөрчилсөн билээ. Үүний үр дүнд бид компанийхаа гүйцэтгэх түвшингийн ажилтны хэв шинжийг өөрчлөн тодорхойлсон юм. Өнгөрсөн жил сая долларын бүтээгдэхүүн худалдсан хэвлэлийн бүтээгдэхүүний худалдагч бидэнд шаардлагагүй болсон бөгөөд түүний оронд бид өөрсдийнхөө ажилтнуудыг төрүүлэн бий болгосон. Бид суурь шинжлэх ухаануудын мэдлэгтэй, бодож сэтгэх өндөр чадвартай, ухаалаг, залуу хүмүүсийг эрэн сурвалжилж, тэднийг зохих ёсоор сургаж, ажилд авсан юм” гэж тэр өгүүлсэн билээ.

“Madden Communication” өөрийн үйлчлүүлэгчиддээ тэдний худалдаа эрхэлсэн ажилтнууд нь хувь биш, цалин авдаг гэдгийг урьдчилан анхааруулсан байна. Тийм учраас захиалагч-худалдааны ажилтан гэсэн харилцааны оронд, “Madden” гэсэн байгууллага ба захиалагч хоёрын хооронд харилцаа үүссэн ажээ.

“Энэ нь мөн л бизнес харилцаа юм. Гэхдээ эдгээр харилцаа нь байгууллага болохынхоо хувьд бид хэрэглэгчдэд зориулан үнэт зүйлс хэрхэн бүтээж байгаагаас шалтгаалдаг. Тийм учраас эдгээр харилцаа нь одоо хувь хүмүүсээс шалтгаалахгүй. Энэ бол асар том ялгаатай. Мэдээж, ийм арга барилыг амьдрал практикт хэрэгжүүлэхэд ихээхэн төвөгтэй л дээ. Зарим компаний албан өрөөнд “Ээ, залуус минь, та нар чинь хэвлэгчид шүү дээ. Бидний бизнесийн талаар та нар юу мэдэх юм бэ?” хэмээн шоолцгоож байсан юм. Манай нэг захиалагч: “Та нарын хүндрэлтэй асуудал бол бид зөвхөн хэвлэсэн бүтээгдэхүүн худаддан авахыг хүсч байхад, та нар бидний бизнест туслахыг оролдож байгаад оршиж байна” гэж хэлсэн юм.

“Madden” компаний дотоодод ч хувь биш цалин өгөх болсоныг эсэргүүцэх хандлага гарч байсан ажээ.

“Манайд болж байгаа үйл явдлыг ойлгохгүй хүмүүс байсан. Зарим хүмүүсийн хувьд энэ өөрчлөлт нь үнэхээр том асуудал байсан юм” хэмээн Донахью ярьсан билээ.

Заримыг нь итгүүлж чадсан бол, уг өөрчлөлтөнд итгээгүй зарим нь компанийг орхиж явсан байна. Шилжилт хийх үедээ “Madden” компани ихээхэн нөөц хөрөнгөтэй байсан явдал нь маш чухал хүчин зүйл болсон юм. 1986 онд Донахью бизнес загвараа өөрчлөх эхлэлийг

дөнгөж тавьж байх үед уг компани өөрийн үйл ажиллагааныхаа түүхэн дэх хамгийн тааламжтай нөхцөл байдалд байсан ажээ.

Ах дүү хоёр Мэдден 1976 онд Жим Донахьюг ажилд авсаны дараа, тэрээр анхны том гэрээнүүдээ байгуулсан бөгөөд энэ үед хувь өгөхөөс татгалзах тухай санаа гарч байжээ. Тэр үед өгөх боломжгүй байсан их хэмжээний мөнгөний чек (байгуулсан гэрээнээс оногдох хувь болох) бичиж өгөхийн оронд тэд түүнд компаний хамтран эзэмшигч болохыг санал болгосон байна. “Энэ саналыг би дуртайяа зөвшөөрсөн юм. Үнэндээ баримт бичгүүдийг үзвэл, түүнд албан ёсны хамтрагчид нь Жо болон Жон байдаг. Гэхдээ тэд бол маш сайн залуус. Тэгээд ч бид гар нийлэн хамтран ажиллаж эхэлсэн юм”.

“Жо Мэддентэй хамт ажиллахад заримдаа хүнд байдаг байв. Учир нь тэрээр хэвлэлийн ажлаас өөр юу ч эрхлэхийг хусдэггүй байсан юм. Худалдааны ажилтан түүн дээр хэвлэсэн материалтайгаа ирэхэд тэрээр тун дургүй байдаг байлаа. Жо ажилтнуудыгаа захиалагчдын асуудлыг шийдсэн шийдлийг боловсруулсны дараа түүнд, танилцуулахыг хүсдэг байсан юм. Тэрээр хэвлэлийн ажлын талаар энгийн ажилтнуудаас өөрөөр бодож сэтгэдэг ажилтнуудтай байхыг хүсч байсан билээ”:

Донахью “Madden Communication” компанийг бизнесийн загвараа өөрчлөх ихээхэн нарийн төвөгтэй процессыг амжилттай туулах ажиллагааг удирдан зохион байгуулж чадсан юм. Бусад хэвлэгчид аль болох олон захиалагчдад үйлчлэхийг хичээж байхад, “Madden” маш их ашиг оруулдаг шилэгдмэл захиалагчдын бүлэгтэй ажиллаж байв. Бусад хэвлэгчид хэвлэлийн ажилдаа гол анхаарлаа хандуулан, захиалагчдадаа хэвлэмэл бүтээгдэхүүн бүрийнхээ үнийг хэдэн центээр бууруулах замаар үнэт зүйлс бий болгож байсан бол, “Madden” компани нь бүх асуудлыг нь цогцоор шийдсэн шийдлийг нийлүүлэн, хамтын эрсдэл тусгагдсан гэрээ байгуулсаны үндсэн дээр өөрийн урамшууллаа авдаг байна. Ихэнх хэвлэлийн компаниуд нь бизнесийн загвартаа тохируулсан стратегийн хяналтын цэгүүдгүй учраас өрсөлдөгчдөөсөө огт ялгардаггүй байна. Хавсралт 5.1-ээс захиалагчдынхаа бизнест зориулан шийдлүүдийн тухайлан заагдсан хэлбэрүүдийг санал болгох чадалтай АНУ-ын хэвлэлийн салбарын цөөхөн төлөөлөгчдийн нэг нь “Madden Communication” болох нь харагдаж байна.

Донахьюгийн захиалагчид нь компаний тогтоосон үнээс доогуур үнийг хэзээ ч, олж чадна. Учир нь тус компани эдүгээ зөвхөн хэвлэлийн бүтээгдэхүүн зардаггүй билээ.

“Хэн нэгэн надаас “Энэ ямар үнэтэй гарах бол?” асуухад, би: “Ёстой мэдэхгүй юм. Брэнд хариуцсан менежерээс тэд хэдийг зарцуулахаар төлөвлөж байгааг асууна уу. Тэгвэл бид аль аль талдаа шударга байх үнийг тодруулж, үр ашигтай аргаар, хамгийн бага зардлаар асуудлыг шийдэх шийдлийг бэлтгэж чадах болно” гэж хариулдаг юм. Үүнээс бид юу хождог вэ? Захиалагчидтай байгуулдаг гэрээ болгондоо бид өөрсдийнхөө гаргасан санаачлагын төлөө төлбөр авах болно гэдгээ тусгадаг.

Бид тэдэнтэй адил нөхцөл, байдалд байхыг хүсдэг юм. Тийм учраас, хэрвээ зардлыг багасгаж, хаягдлыг бууруулж, ажиллавал, бид нэмэгдэл урамшуулал авах механизмыг бий болгоно. Харин манай захиалагчид мөнгөө хэмнэж, өөрийн бизнестээ илүү их амжилтанд хүрдэг”.

“Ийм учраас хэрвээ бид зөв зүйлийг, зөв аргаар хийхгүй бол бизнесийн ертөнцөд удаан оршиж чадахгүй” хэмээн Донахью өгүүлсэн билээ.

5.1 -р хавсралт. «Madden» компанийг уламжлалт аргаар ажилладаг хэвлэлийн компаниудтай харьцуулсан нь

	Хэвлэлийн салбар дахь уламжлалт бизнесийн загвар	«Madden» компанийн бизнесийн загвар
Хэрэглэгчдээ сонгосон бандал	Маш олон захиалагчтай ажиллах	Цөөхөн боловч, маш өндөр ашиг оруулах захиалагчидтай байх
Ашиг олох хэлбэр	Нийт ашиг хэвлэх бүтээгдэхүүний үнэ	Хамтын эрсдэл ба хамтын урамшууллын ур дунд хэмнэлт гаргах
Бүтээгдэхүүнийг ялгаруулах арга байхгүй стратегийн хяналт	Байхгүй	Цогц шийдэл ба бүрэн хэмжээний иж бүрдэл
Үйл ажиллагааны хүрээ	Хэвлэлийн ажилбарууд	Бүрэн иж бүрдэл үйлчилгээ

“Cardboard box inc”

Ашгийн бүсэд амжилттай шилжсэн хамгийн гол жишээнүүдийн нэг нь картон цаас үйлдвэрлэгч “Cardboard Box Inc”. (CBI) компаний (нэрийг нь өөрчлөв) бизнесийн хөгжлийн менежер Жим Бернтай (нэрийг нь мөн өөрчлөв) холбоотой юм. Тэрээр өмнө нь худалдааны хэлтсийн даргаар таван жил ажилласан учраас энэ хугацаанд захиалагчдаа сайн таньж мэдсэн явдал нь бусад менежерээс ялгарах давуу тал нь байв. Жим хэрэглэгчид эсвэл ашигт чиглэсэн бизнесийн загварт хандах хандлагуудын тухай үндсэн санаануудыг нь ашиглан бизнесийн нөхцөл байдлыг тодорхойлж чаддаг байв. Түүнээс гадна тэрээр дунд түвшний менежер чухамхүү ямар зүйлийг ашиглан компаниа ашгийн бүсэд шилжүүлэх зүтгүүр болж болохыг үзүүлж чаддаг байсан юм. Жимийн ажиллаж байсан компани өргөн хэрэглээний бараа бүтээгдэхүүний зах зээл дээр ажиллаж байсан бөгөөд бүтээгдэхүүнд гол анхаарлаа хандуулсан бүтцүүдийн нэг байв. Уг компани нь хайрцаг, баглаа боодолтой худалддаг бараа бүтээгдэхүүний үндсэн үйлдвэрлэгчдэд зориулан хатуу цаасан хайрцаг худалддаг байсан юм.

Пиццаны хайрцагаас эхлээд тээврийн контейнер хүртэлх маш олон төрлийн картонон бүтээгдэхүүнийг хийдэг байв. Гэхдээ ямар ч тохиолдолд баглаа боодол бол баглаа боодол л юм. Уг компанийн бизнесийн загварын үндэс нь болсон давуу тал нь маш энгийн зүйлс буюу дунд зэргийн чанар, бараагаа нийлүүлэх даруухан нөхцөл ба өрсөлдөх чадвар бүхий үнэ байжээ. Цалин хөлсний асуудлыг цент болгоны төлөө тэмцэлдэхэд бэлэн байдаг худалдааны төлөөлөгчидтэй ширүүн маргасны эцэст ордог маш бага ашгаасаа шийддэг байсан байна. Ийм арга барилаар ажиллаж байгаа нөхцөлд менежмент нь гол төлөв түүхий эдийн үнэ, үйлдвэрлэлийн ажиллагаа ба нийт зардалд анхаарлаа хандуулдаг ажээ. Ийм нөхцөл байдлыг өөрчлөхийн тулд худалдааны хэлтсийн төлөөлөгч нь өрсөлдөгчдийнхөө хямд үнийн талаар

удирдлагадаа гомдоллохоос өөр юу хийж чадах билээ. Гэвч хийж чадаж ч болох юм. Жимийн нэгэн том захиалагч нь дэлгүүрүүдэд бүтээгдэхүүнээ хүргэхдээ нугалаатай баглаа боодол хэрэглэдэг, олон тэрбум долларын зах зээлийн үнэ бүхий хүнсний бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэгч байжээ. Түүний захиалгын хэмжээ нь нилээд их байсан учраас энэ захиалагч нь картон үйлдвэрлэлийн хүчин чадлыг ашиглах үүднээс үзэхэд маш ашигтай харилцагчид тооцогдож байжээ. Жимийн хувьд ч захиалгын хэмжээ маш чухал байв. Учир нь ний цалин дээр зарсан бараанаас тодорхой хувь өгөхөөр тусгагдсан байжээ. Бусад гол өрсөлдөгчид нь уг захиалагчийг өөртөө татахын тулд цаг үргэлж янз бүрийн арга хэрэглэж байсан учраас энэхүү захиалагчаа алдах вий хэмээн Жим ихэд санаа зовж байсан бөгөөд тэгэх ч үндэслэл байсан бөлгөө. Жим маш найрсаг, хичээл зүтгэлтэй худалдааны төлөөлөгч байсан учраас захиалагчийн баглаа боодлын конвейер дээр ажлын процесс хэрхэн явагддагийг ойлгохыг хичээн тэнд олон цагийг өнгөрүүлдэг байжээ. Анхааралтай ажиглаж, асуулт тавин мэдэж авсаар олон зүйлд суралцсан байна. Тэрээр юуны өмнө, баглаа боодол хийх процесс нь эмх цэгцгүй байгааг олж ажиглажээ. Түүнээс гадна тэрээр ашиглагдсан хайрцгуудыг дахин ашиглалтанд оруулахын тулд дэлгүүрүүдээс татан ирүүлдэг боловч тэдгээрийн ихэнх нь эвдэрч хэмхэрсэн байдаг учраас тэднийг ялгах үед баглаа боодлын процесс нь алдагдаж байгааг олж анзаарсан байна. Мөн тэрээр баглаа боодол хийдэг бүс ба түүний ойр орчмын газар нь баглаа боодлын материал ба хэрэглэгдсэн хайрцгаар дүүрсэн байхыг ажигласан аж. Баглаа боодлын ажиллагааны үр ашгийг тооцохын тулд менежерүүд зардлуудын стандарт системийг хэрэглэдэг ба хайрцаг худалдан авахад гардаг зардал ч ордог нийт зардлыг тооцож гаргадаг байна. Баглаа боодлын процесс явагдаж буй бүсийг өргөжүүлэхийн тулд менежерүүд нь удирдлагаасаа үйлдвэрээ өргөтгөхөд зориулан нэмэлт хөрөнгө гаргаж өгөхийг хүссэн ажээ.

Жим өөрийгөө захиалагчийн оронд тавин хэрвээ би үйлдвэрийн менежер нь байсан бол хаанаас ямар ашиг олж болох байсан бэ хэмээн бодож эхэлсэн байна. “Үйлдвэрийн менежер болохын хувьд миний хүсэл сонирхол ямар байх вэ? Үнэ ба ачаа хүргэх хурд зэрэг илэрхий хүчин зүйлүүдээс гадна миний хувьд юу чухал вэ? Үнэт зүйлсийг нь өсгөх үүднээс үйлдвэрийн менежерт би (худалдааны төлөөлөгч) юу санал болговол энэ ашигтай захиалагчийг авч үлдэхэд тус болох бол?” гэх зэргээр бодсон байна.

Жим гадаадад салбартай компаниудад 5-10 жилийн урт хугацаатайгаар зөвшөөрөл олгон, хэрэглүүлдэг захиалагчдаа мэргэшсэн үйлчилгээ нийлүүлэгчийн үүрэг гүйцэтгэдэг системийн интегратор бүхий том мэдээллийн системүүдийн талаар ном зохиол уншиж судалж эхэлжээ. Тэрээр тийм арга барилыг захиалагчийн тухайн нөхцөл байдалд хэрэглэж болох боломжийг судалсны эцэст тогтмол үнэ бүхий баглаа боодлын материалыг 5 жилийн туршид нийлүүлэх, СВИ захиалагчид “яг хугацаанд нь” гэсэн зарчмаар бараа нийлүүлэхийн тулд агуулахаа лизингээр хэрэглүүлэх зэргийг тусгасан захиалагчийн хувьд сонирхол татахуйц гэрээнд гарын үсэг зурахыг үйлдвэрийн менежерт санал болгожээ.

Захиалагч ч Жимийн саналыг хүлээн авбал маш ашигтай болохыг ойлгосон бөгөөд ийм гэрээний үр дүнд ашиглагдсан хайрцгуудыг ялгадаг ажилчдыг хөлслөх хэрэгцээгүй болж, үйлдвэр дээр баглаа боодлын материал, хайрцаг зэрэг зүйлгүй цэвэр талбай бий болж, үйлдвэрийг өргөтгөхөд нэмэлт зардал гаргах шаардлагагүй болох байв. Гэрээний үнийн нөхцлүүд ч зардлын стандарт системд бүрэн дүүрэн нийцэж байснаас гадна үйлдвэрийн

менежерийг буй болсон бэрхшээлтэй асуудлыг шийдэх илүү ажлаас чөлөөлж байжээ.

Тухайн тохиолдолд зөвхөн захиалагч ч хожоод зогсоогүй бөгөөд Жимийн компани тодорхой хугацааны туршид үйлчлүүлэх байнгын хэрэглэгчтэй болсон байна. Хайрцгийн бүтцийг сайжруулснаар зардлаас 15 хувийг хэмнэх тооцоо гарч байв. Үүнээс гадна, уг гэрээ туршилтын шинжтэй байсан бөгөөд хэрвээ амжилттай хэрэгжсэн тохиолдолд бусад харилцагчтайгаа ч ийм гэрээ байгуулж болох байлаа. Захиалагчид ихээхэн анхаарал хандуулсан уг санаа нь маш сонирхолтой байсан боловч, энэ нь Жимийг ч, түүний компанийг ч ашгийн бүсэд шилжүүлээгүй юм. Гэхдээ энэ гэрээний үр дүнд том захиалагчтай түншийн харилцаа тогтоох боломжийг түүнд олгосноос гадна, Жимд бизнесийн загвараа өөрчлөх ажиллагааг эхлэхэд зайлшгүй шаардлагатай байсан эдийн засгийн хангалттай тогтвортой байдал бий болгосон байна. (Хавсралт 5.2-ыг харна уу). Жим шинэ нөхцөл байдалд өөр юу хийж болох талаар бодож тунгаасны эцэст бүтээгдэхүүний боловсруулалт хариуцсан ажилтнуудтай ажиллах нь зүйтэй хэмээн шийдсэн байна. Тэрээр тэдэнд: “Өөрийн бүтээгдэхүүнийг зөөвөрлөхийн тулд манай хайрцгуудыг дахин ашигладаг том захиалагч надад байгаа юм. Тийм учраас эдгээр хайрцаг нь аль болох урт настай байвал бидний хувьд эдийн засгийн чухал ач холбогдолтой. Ийм тохиолдолд том нөөц боломжууд гарч ирнэ гэдгийг би мэдэж байна. Өмнө нь бол манай удирдлагууд хайрцгууд хичнээн хурдан эвдэрнэ, тэр хэрээр тэд ихээр захиалж, манайд ашигтай гэж тооцож байсан юм. Гэвч одоо бол бид үүнийг өөрчлөхөөр шийдлээ. Тийм учраас би өртөг нь бага боловч удаан эдэлгээтэй хайрцгуудыг манай ажилтнууд хийж чадах байх гэж бодсон юм” хэмээн өөрийн зорилтыг тайлбарласан байна.

Боловсруулалтын хэлтсийн ажилтнууд даалгаврыг биелүүлсэний дараагаар түүнд дараах зүйлийг илтгэсэн ажээ. “Бид гарах зардлыг 1.2 дахин өсгөвөл уг хайрцгуудын эдэлгээг дунджаар хоёр дахин уртасгаж болох байна”. Үүний үр дүнд мөнгө хөрөнгийн орлогын схем тодорхойлогдсон юм. Учир нь ийм хувилбарыг хэрэглэсэн тохиолдолд зардал нь ихээхэн хэмжээгээр багасч байсан ажээ. Үүний дараа Жим бизнесийн шинэ загвар нь ачаа тээврийн контейнеруудын ажиллагааг нь хэрхэн ашгийн бүсэд шилжүүлж болохыг ойлгосон байна.

Түүнээс гадна, тэрээр ирээдүйд компанидаа арай өндөр албан тушаалд ажиллах чадвартай гэдгээ мөн ойлгож эхэлсэн ажээ.

Клозарильг ашиглан өвчтөнүүдийг эмчлэх менежерийн систем

Зөвхөн компаний удирдлагын түвшнийхэн бизнесийн төсөл, төлөвлөгөөг боловсруулан, сэтгэх, санаачлах чадвартай байдаггүй. Хэлтэс, эсвэл байгууллагын ямар нэгэн төрлийн бараа бүтээгдэхүүнийг хариуцан ажиллаж байгаа ямар ч ажилтан гэсэн үүнийг хийх боломжтой. Бизнесийн загварыг амжилттайгаар шинэчлэн боловсруулсан, бүтээгдэхүүн хариуцсан менежерүүдийн нэг нь Кэрри Смит Кокс юм. 1988 онд эмийн үйлдвэрийн том компани болох “Sandoz”-ын бүтээгдэхүүн хариуцсан менежерээр Кокс томилогдсон байна. Коксын хариуцаж байсан бүтээгдэхүүний нэг нь шизофрени өвчтэй бөгөөд өөр эм үйлчилдэггүй 300 мянган өвчтөнийг эмчлэхэд зориулан бүтээсэн клозарил гэдэг эм байсан юм Ихэнх өвчтөнүүдийн хувьд өөр ямар ч эм үйлчлэхгүй байгаа тохиолдолд клозарил нь маш сайн үйлчилдэг эм байсан боловч бүх өвчтөний амьдралыг хөнгөвчилдөг гайхамшигтай эм биш байв. Уг эмийг хэрэглэдэг мянган өвчтөн тутмын арван өвчтөний цусан дахь цагаан

бөөм нь огцом багасдаг нь ажиглагдсан бөгөөд энэ нь амь насанд маш аюултай юм Хэрвээ эдгээр бөөмс нь багасаж эхэлж байхад, өвчтөн уг эмийг уусаар байвал гурван долоо хоногийн дараа нас бардаг байна. Эдгээр өвчтөнүүдийн аль нь энэхүү үхлийн аюулт хам шинжид өртөмтгий болохыг анхнаас нь тодруулах ямар ч аргагүй байжээ.

Бүтээгдхүүн үйлдвэрлэгч жирийн нэг бизнесмен байсан бол энэхүү эмийг дахин боловсруулахын тулд маш их хүч хөрөнгө зарцуулан, судалгаа шинжилгээ хийж, үр дүнгүй болсон тохиолдолд түүнийг хэрэглэхээс бүр татгалзах байсан биз. Харин Кокс бол тэднээс өөр хүн байв. Тэрээр уг эмийг бүх өвчтөнүүдийн хувьд аюулгүй, компанийхаахувьд ашигтай байх арга замыг хайж олохоор шийдсэн байна. Кокс уг эм нь “Хүнсний ба эмийн бүтээгдэхүүний комиссын” (FDA) захирамжийн дагуу шаардагддаг маш нарийн клиникийн шалгууруудыг амжилттай давсан гэдгийг ч өвчтөнүүдэд маш үр дүнтэй үйлчилдэг гэдгийг ч, дараа нь илэрсэн аюултай хам шинжийг ч сайн мэдэж байсан билээ. Хэвшсэн арга барилаар ажиллахын оронд Кокс бизнесийн загварт гол анхаарлаа хандуулан, асуудлыг бүр эсрэг өнцгөөс нь харж ажилласан байна. Түүний гол анхаарлаа хандуулах чиглэл нь нийт өвчтөнүүдийн нэг орчим хувь болох эмийг хэрэглэхэд цусны цагаан бөөм нь багасдаг өвчтөнүүд байсан юм. Үхлийн аюулд хүргэх түвшинд хүртэл эдгээр цусны цагаан бөөмний багасдаг хугацаа нь гурван долоо хоног гэдгийг Кокс мэдэж байв. Тиймээс тэрээр өвчтөний цусан дахь цагаан бөөм багасч эхлэх хугацааг тодорхойлох арга замыг хайж олохыг хичээж байлаа. Кокс ба түүний хамтрагчид эдгээр өвчтөнүүдийн цусны цагаан бөөмийг долоо хоног бүр хэмжиж байх аргыг бодож олсон байна. Эхлээд өвчтөн нь зөвхөн долоо хоног уух эмээ авна. Бөөмийн тоог тодорхойлох шинжилгээнд ороогүй өвчтөнд дараагийн долоо хоногийн эмийг өгөхгүй. Өвчтөний аюулгүй байдлыг хангах үүднээс энэ систем нь найдвартай байсан бөгөөд хэрвээ өвчтөний цусны цагаан бөөм нь буурч эхэлбэл, түүнд эм өгөхөө зогсоодог байна.

Эмийн үйлдвэрийн компаний хувьд энэ санаа нь маш ашигтай байсан боловч, уг компани нь зөвхөн эм үйлдвэрлэдэг байв. Гэтэл шинэ саналын дагуу өвчтөнүүдийг эргэж тойрон, эм тараах, цусны шинжилгээ авах зэрэг ажлыг гүйцэтгэх маш олон тооны ажилтнууд ажиллуулах шаардлагатай байсан юм. Түүнээс гадна цусны шинжилгээ хийх лаборатори хэрэггүй байв. Үүн дээр ч Кокс торсонгүй. Тэрээр ажил хэргийн түншүүдийг сонгон нэг баг болгосон байна. Үүнд: (өвчтөнүүдийг гэрт нь үзэж, цусыг нь шинжилгээнд авах асуудлыг хариуцдаг); гэрээр эмчилгээ үзүүлдэг компани уг цусыг шинжлэн 24 цагийн дотор хариуг нь өгдөг Үндэсний лаборатори; өвчтөн бүрийн биеийн байдлыг авсан мэдээллийг ашиглан хянадаг компани эдгээр багтсан байна. Өвчтөнд түүний амь насанд аюултай байж болох эмийг худалдан, аз туршихын оронд Кокс маш найдвартай, аюулгүй, бүтээлч системийг боловсруулсан ажээ. Түүний бий болгосон бизнес загвар нь бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхэд чиглэсэн салбаруудад ашиглагддаг нэг хэв маягийн загваруудаас ихээхэн ялгаатай байсан юм (5.3-р хавсралтыг үзнэ үү).

5.2-р хавсралт. «Cardboard Box Inc» (CBI) компаний бизнесийн загвар: өмнөх хувилбарыг шинэ хувилбартай харьцуулсан нь

	Өмнөх загвар	Шинэ загвар
Хэрэглэгчдээ сонгосон бандал	Худалдан авах асуудал хариуцсан төлөөлөгчид	Дээд түвшний гүйцэтгэх захирлууд
Ашиг олох хэлбэр	Бүтээгдэхүүнээ худалдах	Бүтээгдэхүүнээ худалдах. хэдэн жилийн туршид бараа материалын нөөцийг удирдан зохицуулах
Бүтээгдэхүүнийг ялгаруулах арга байхгүй стратегийн хяналт	Байхгүй	Таван жилийн гэрээ
Үйл ажиллагааны хүрээ	Хайрцгууд ба баглаа боодлын материал	Хайрнагууд ба баглаа боодлын материал: бараа материал нөөцийн менежмент

Кокс систем нь найдвартай ажиллагаатай эсэхийг шалгахын тулд эхлээд том бус гурван бүс нутагт туршиж үзсэн байна. Эм хүргэж өгөх систем нь саадгүй ажиллаж эхэлсний дараа уг системийг хэрэглэх хүрээг өргөжүүлэн, арван төв болгосны дараагаар бүх орон даяар нэвтрүүлсэн ажээ. Энэ систем нь туршилтын төвүүдэд туршигдсан боловч, түүнийг нэвтрүүлэх бүрэн хэмжээний ажиллагаанд оролцсон ажилтнууд нь эцсийн үр дүн гартал ихэд санаа зовцгоож байсан байна. Эхний хоёр сарын дараа нас барсан өвчтөн байхгүй гэсэн анхны үр дүн гарсан бөгөөд зургаан сарын дараа мөн адилхан хариу гарсан ажээ. Харин уг системийг хэрэглэн нэг жил болсоны дараа нэг ч өвчтөн нас бараагүй учраас шинэ системд итгэх итгэл маш хурдан өсч эхэлсэн байна.

Энэхүү системийг нэвтрүүлсний эмнэлгийн болон санхүүгийн үр дүн нь маш сайн байсан юм. Энэхүү системийг нэвтрүүлснээс хойшхи 5 жилийн хугацаанд олон арван мянган өвчтөнийг амжилттай эмчилсэн байна. Эдгээр хүмүүс дахин эрүүл амьдралд эргэн орж, сургууль, ажилдаа яван, урьд нь ямар ч боломжгүй байсан эрүүл хэв маягаар аж төрөх болсон ажээ. Уг өвчтөнүүд нь эмийг хэрэглэсний дараагаар хөдөлгөөний эвсэл нь сайжирч, учир утгагүй үг хэллэг хэрэглэхээ болин, оюун ухааны хувьд энгийн хүмүүсийн нэгэн адил болж эхэлсэнийг шинжээчид анзаарахгүй байхын аргагүй байсан юм.

Санхүүгийн үүднээс авч үзсэн ч энэ систем мөн л амжилттай үзүүлэлттэй байв. Олон арван мянган өвчтөн энэ эмийг худалдан авахын хэрээр борлуулалт нь ч хурдан өсч байсан юм. Энэ бүхэн нь Кокс бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлд хандах хэвшмэл арга барилын хүрээнээс халин сэтгэж, энэхүү бүтээгдэхүүнтэй холбоотой асуудлыг шийдэх бусад арга замуудыг эрж хайн, олж чадсантай холбоотой юм. Өвчтөний аюулгүй байдлыг хангах асуудлыг эн тэргүүнд тавин, хэрэглэгчид гол анхаарлаа төвлөрүүлж сэтгэхүйд тулгуурласан Кокс ба түүний хамтрагчид нь өвчтөний эрүүл мэндийн аюулгүй байдлыг хангаж, өвчтөний биеийн байдлыг хэвийн байдалд оруулж эрүүлжүүлснээс гадна, өндөр ашигт ажиллагаа бүхий маш өвөрмөц бизнесийн загварыг боловсруулсан байна. Бүтээгдэхүүнийг борлуулах жижиг зорилтыг

шийдэх гэж оролдохын оронд бизнесийн шинэ загвар боловсруулахад гол анхаарлаа төвлөрүүлэн ажилласан нь маш том амжилтанд хүрч, түүний үр шимийг өвчтөнүүд ч эмийн компани ч, Кокс болон түүний хамтрагчид ч бүгд хүртсэн байна. Энэ бүлэгт өгүүлсэн эдгээр гурван түүх нь “Madden” компани, “Cardboard Box Inc” ба клозарил) ерээд оны эхээр болсон явдал бөгөөд бизнест ажиглагдаж хэлсэн өргөн хүрээний шилжилтийн төвд өрнөжээ. Энэ үед өмнөх тогтолцоо өөрчлөгдөн шинэчлэгдэж, үйлдвэрлэлийн бүтээгдэхүүнд гол анхаарлаа төвлөрүүлсэн хандлага бизнесийн ертөнцөд давамгайлахаа больж, хэрэглэгч ба ашиг үндсэн чиглүүлэгчийн үүрэг гүйцэтгэж эхэлсэн байна. Чухамхүү энэ үед хэрэглэгчдийн үнэт зүйлсийн тогтвортой өсөлтийг хангах боломжийг компаниудад олгодог бизнесийн шинэ загварууд бий болж эхэлсэн юм. Өгүүлсэн гурван түүх нь маш сургамжтай боловч, онцгой өвөрмөц бус юм. Бизнесийн олон арван салбарын менежерүүд шинэ арга барил, чиг хандлагыг судлан, тэдгээрийг практикт хэрэглэхийг хичээж байгаа билээ. Тэдгээрийн зарим нь үүнийг хийхдээ алдаж, онон, элдэв бэрхшээлтэй тулгарч байгаа юм. Бид тэднийг нэгдүгээр бүлэгт хамааруулж байна. Харин бизнесийн зарим төсөл зохиогчид нь бусдын жишээн дээр суралцахыг хичээж байгаа бөгөөд бид тэднийг хоёрдугаар бүлэгт оруулж байгаа юм. Энэхүү ном нь хоёрдугаар бүлгийн төлөөлөгчдөд илүү тохирох боловч, өөрийн замыг өөрийн алдаан дээр суралцан, хайж олж, өөр түвшинд шилжихийг хичээж байгаа нэгдүгээр бүлгийн төсөл зохиогчдод ч хэрэг болно гэдэгт найдаж байна.

Өөрчлөн шинэчлэх боломж бид бүхэндбүгдэд нь бий

- Туришлтын хувилбарт зориулсан хяналтын асуултуудын жагсаалт
- Зөвхөн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхэд чиглэсэн чиг хандлагын хүрээнээс би өөрийн байгууллагыг гаргаж чадсан билүү?
- Манай хэрэглэгчид үйл ажиллагаагаа явуулж буй эдийн засгийн нөхцөл байдлыг би тодорхой сайн ойлгож чадсан билүү?
- Миний ашигт ажиллагаа ба энэ нөхцөл байдлыг тодорхойлдог үзүүлэлтийг өсгөх арга замыг би боловсруулж чадсан билүү?
- Бизнесийн шинэ загвар бий болгох замд тохиолдож байгаа дотоод саад бэрхшээлүүдээ би тодруулж чадсан билүү?
- Эдгээр саад бэрхшээлийг даван туулах сөрөг арга хэмжээнүүдийг би боловсруулж чадсан билүү?

6. Николас Хайек:

Бүтээгдхүүний пирамидад үндэслэсэн ашгийн загвар

- Би бүтээгдэхүүнийхээ сэтгэл ханамжийн бүрдлийг өсгөж чадах уу?
- Хямд болон өндөр үнэтэй бүтээгдэхүүн бүхий бүтээгдэхүүний пирамидыг би бий болгож чадах уу?
- Бүтээгдхүүний пирамид дээр байгуулагдсан системийн оруулдаг ашгийг хамгаалах чадвартай хамгаалалтын брэндийг би бий болгож чадах уу?

Жозеф Фергюсон Швейцарт болсон бага хуралд оролцоод Нью-Йорк руу нисч явлаа. Гэртээ долоо хоног байгаагүй учраас харьж явахдаа сэтгэл санаа өөдрөг байв. Нислэгийн үеэр бага зэрэг ажиллахаар шийдсэн боловч, онгоцны зорчигчдод санал болгодог бараа таваарын тод гялгар өнгийн жагсаалт түүний анхаарлыг татжээ.

Томилолтын үеэр дэлгүүрээр орж, гэрийнхэндээ бэлэг авах зав түүнд гараагүй ажээ. Тийм учраас Жозеф сэтгүүлийг хараад түүнд санал болгосон бүтээгдэхүүнүүдийг сонирхохоор Шийдсэн байна. Сэтгүүлийн хуудсыг эргүүлж байхдаа “Swatch” цагнуудын загваруудад тэрээр анхаарлаа хандуулав. Тэр үед Жозеф саяхан үзсэн шинэ металл цагны “Irony” хэмээх цуврал рекламьг үзсэнээ саналаа. “Swatch” компани нь өнгөрсөн олимпийн тоглолтонд идэвхтэй оролцсон учраас түүний нэрийг ч дуулсан байв.

Санал болгосон цагнуудын олон янзын хийц, маяг дизайн нь түүнд таалагдсан учраас гэр бүлийнхэндээ зориулан ямар загваруудыг нь сонгох талаар тэр бодож эхэлсэн байна. Эхнэр болон гурван хүүхдэд ээ зориулан сонголт хийх маш өргөн боломж байлаа.

Онгоцны үйлчлэгч жагсаалтанд байсан бараа бүтээгдэхүүнүүдийг худалдан хажуугаар өнгөрөхөд Жозеф сонголтгоо хэдийн хийсэн байв. Харамсалтай нь өсвөр насны охиндоо зориулан авах гэсэн дорно дахины хийц маяг бүхий “Sayonara” загварын цаг нь байсангүй. Тийм учраас тэр өөр цаг сонгож авав. Гэвч тэр ямар ч байсан “Sayonara” загварыг дараа худалдан авахаар шийдсэн байна.

Түүний авчирсан цагнууд гэрийнхэнд нь бүгдэд нь таалагдаж, гэр дүүрэн баяр хөөр болцгоожээ.

Долоо хоногийн дараа, Фергюсон дахин томиллолтоор Атлант руу явсан байна. Тэрээр гэрлүүгээ нисэхээр онгоцны буудал дээр ирэхэд, түүний нислэг цаг хагасаар хойшлогдсон байсан учраас, Жозеф худалдааны төвөөр хэсэн цагийг өнгөрөөж явахдаа, “Swatch” цагны дэлгүүрт санамсаргүй орсон ажээ. Өрөөтэй цагнуудын дунд “Sayonara” загвар нь байсан бөгөөд Фергюсон түүнийг худалдан авсандаа баяртай байв. Тэрээр онгоцондоо суухаар явж байхдаа том охиндоо цаг худалдан аваагүйгээ гэнэт санаад буцаж уг дэлгүүрт очин, дахин гурван загвар худалдан авсан байна.

Эхний цагнуудын нэгэн адил шинэ цагнууд нь гэр бүлийнхэнд нь их таалагдсан ажээ. Бүх загваруудын дизайн нь маш гоёмсог байсан бөгөөд харахад их үзэмжтэй, хийц маяг сайтай байжээ. Гэр бүлийн тэргүүн нэг хэсэгтээ бүхний анхаарлын төвд байв.

Атлантаас буцаж ирсэнийхээ дараа, нэгэн бямба гаригийн өглөө Жозеф Европоос “Swissair” агаарын тээврийн компаний онгоцоор буцаж явахдаа, бэлэг дурсгалын зүйлийг санал болгосон сэтгүүлийг эргүүлж суув.

Түүний эцгийн 75 насны ой дөхөж байсан учраас Жозеф тэр сэтгүүлийг зориуд авсан байлаа. Юу бэлэглэхээ удтал бодсоны эцэст, жагсаалтанд байсан “Blancpain” маркын цагийг сонгов. Уг цаг нь их үнэтэй байсан боловч, сайхан сэтгэгдэл төрүүлэхээр маш тансаг цаг байлаа. Тэр хоёр дэлгүүр лүү залгахад, нэгэнд нь уг цаг байсан учир үдийн цайны өмнө очиж худалдан аваад, түүнийг гоёмсог боож баглахыг хүсэв.

Тэрээр уг цагийг худалдан авсандаа ихэд сэтгэл хангалуун байснаас гадна, түүний эцэг нь хуучинсаг хэв маягт дуртай учраас түүний бэлгийг үнэлнэ гэдгийг тэр мэдэж байлаа (цаган дээр дөрвөн оронтой тоо бүхий үнийн шошго байсан юм)- Жозеф Фергюсон “Swatch” маркын цагийг худалдан авснаараа түүнийг үйлдвэрлэгчид хэдэн арван долларын ашиг оруулсан бол, “Blancpain” цагийг худалдан авснаараа худалдан авсан “Swatch” маркын түүний бүх цагны үнийг нийлүүлсэнээс ч илүү ашгийг оруулсан байна.

“Sayonara” цагийг үйлдвэрлэдэг компани нь SMH бөгөөд “Swatch” маркын цагийг ч мөн уг компани үйлдвэрлэдэг ажээ. Янз бүрийн брэнд, янз бүрийн дистрибьюторын систем, янз бүрийн худалдан авах шалтаг байгаа боловч, цаана нь цагны бизнесийн салбарын маш өвөрмөц хүн болох Николас Хайекын тэргүүлсэн нэг л компани байх бөлгөө.

Заримдаа компанийг өөрчлөн шинэчлэх ажиллагаа нь бүхэл бүтэн салбарыг өөрчлөн шинэчлэх ажиллагаатай зэрэг эхэлдэг байна.

Чухам ийм зорилтыг “Swatch” маркын ард зогсож буй Швейцарын инженер бизнесмэн Николас Хайек өөрөө өөртөө зориулан томъёолж, өмнөө тавьсан ажээ.

Гал цогтой, хурц дайчин, өвөрмөц Хайек хуучинсаг сэтгэлгээтэй хүмүүсээр оньсого таалгах дуртай нэгэн юм.

1983 онд Хайекийг шинэ загварын цагнуудыг худалдаанд гаргах хүртэл ихэнх хүмүүс бүх насаараа зүүхээр тооцон, цагаа худалдан авдаг байжээ. Нэг л маркын цагийг костюм, эсвэл өөр төрлийн бүх л хувцсаа өмсөхдөө зүүдэг байсан бөгөөд маш цөөхөн хүмүүс л тохирох маркын цаг худалдан авахдаа ихээхэн эргэцүүлэн боддог байсан байна. Ихэнх хүмүүсийн хувьд үнэ нь гол хэмжүүр болдог байжээ. Шинэ загварын цагнуудыг зөвхөн хүүхдүүд зүүдэг байсан бөгөөд тэдний хувьд хамгийн их хэрэглэдэг цаг нь Микки-Маусын зурагтай цаг байв. Өөрийн “Swatch” маркын цагнуудын хамт салбартаа манлайлах байр суурийг эзэлсэн явдал нь нөхцөл байдлыг үндсээр нь өөрчилж, хэрэглэгчид цагийг худалдан авахдаа огт өөр сэтгэхгүйгээр хандах болсон ажээ.

Хайек хэрэглэгчдийг өөрсдөөс нь илүү мэддэг байв. Түүний үйлдвэрлэсэн “Swatch” болон

бусад маркуудыг хэрэглэгчид хэрхэн хүлээж авахыг тэр урьдаас мэдэж байсан юм. Хайек “Swatch” цаганд урьд нь ямар ч цаганд байгаагүй нэмэлт шинэ зүйлүүдийг шингээсэн билээ. Тэрээр өөрийн хэрэглэгчдэдээ янз бүрийн хувцсан дээр, янз бүрийн тохиолдолд, янз бүрийн цагнуудыг ээлжилж зүүх ёстой гэсэн итгэл үнэмшлийг бий болгож, тэдэнтэй сайн харилцаа тогтоосон юм. Тийм учраас түүний хэрэглэгчид нэг цаг авахын оронд, “Swatch” маркын бүхэл бүтэн цуглуулгыг худалдан авах болсон байна.

1983-1992 оны хооронд “Swatch” компани 100 сая цаг зарсан нь шинэ бүтээгдэхүүний хувьд итгэхийн аргагүй өндөр тоо юм. Гэхдээ энэ бол хэрэглэгчдэд зориулан Хайекын бичсэн жүжгийн зөвхөн эхний бүлэг нь байсан аж. 1996 он гэхэд буюу зөвхөн 4 жилийн дотор хэдийн 200 сая цаг зарж амжсан байна.

Хайек маш өвөрмөц сэтгэхүйтэй сэтгэлийн хөөрөл ихтэй, өөртөө итгэлтэй, бардам бизнесменүүдийн нэг юм. Гэхдээ түүний амьдрал, ажил төрлийн талаар ихэвчлэн ярьдаг түүх нь үнэнд тийм ойрхон биш зүйл байдаг.

Асуулгаас бүтсэн амьдрал

Николас Хайек хүүхэд байхдаа гэрийнхэндээ болон багш нартаа байнга асуулт тавьдаг байжээ. “Бид үүнийг яагаад заавал ингэж хийдэг юм бэ? Үүнээс өөрөөр хийж болдоггүй юм уу?” гэдэг асуултууд нь түүний амнаас байнга гардаг байсан байна. Тэрээр танин мэдэхүйд тэмүүлэх маш хурц мэдрэмжтэй төрсөн бөгөөд бүх зүйлийг сонирхдог байсны дотроос, хамгийн гол нь орчлон дэлхий дээр энэ бүх зүйл яаж явагдаж хаанаас эхэлсэн талаар ойлгож, мэдэхийг хүсдэг байв. Хайек физик, астроном, их тэсрэлтийн онол, масс ба хурдны тухай Эйнштейний онол зэрэг чиглэлээр өөрийн хайж олж чадсан бүх л номыг уншиж судалсан байна.

“Бид хаанаас үүссэн бэ? Үүнийг хэн ч мэддэггүй юм”-хэмээн тэр өөрийн мэдлэгт тэмүүлэх ханашгүй цангаагаа тайлахыг хичээн ярьж, “Хангалттай нотолгоо, тайлбар байхгүй» учраас, бид Бурханд итгэхээ больсон” гэж нотолдог байжээ.

Хайек Лионы их сургуульд сурч байхдаа математик, физик, химийн шинжлэх ухаануудын чиглэлээр сайн боловсрол эзэмшсэн бөгөөд эдгээр шинжлэх ухаануудыг судлахад зайлшгүй шаардлагатай сэтгэхүйн чадвар, ажлын зохион байгуулалт зэрэг нь түүний бүхий л ажил, амьдралын туршид, болж байгаа үзэгдэл юмсыг ухааран ойлгож мэдэхэд нь түүнд тусалж байжээ. Гэр бүлд бий болсон нөхцөл байдал болон санхүүгийн хүндрэлээс шалтгаалан Хайек АНУ-д очиж, цөмийн физик судлах гэсэн өөрийн төлөвлөгөөг хэрэгжүүлж чадаагүй байна. Түүний хадам эцэг нь өвчилж, ажиллах чадваргүй болсон ажээ. Хадам эцэг нь төмөр замд зориулан тоормозны ивүүр, цутгуурын үйлдвэрт зориулан тоног төхөөрөмж үйлдвэрлэдэг цутгуурын үйлдвэрийг ажиллуулдаг байсан аж. Тийм учраас тэрээр аль хэдийн хоёр хүүхдийн эцэг болсон хүргэнээ өөрийгөө өвчтэй байх хугацаанд нь 10 ажилтан бүхий уг үйлдвэрийг удирдахыг хүссэн байна. АНУ-руу явах зардлын мөнгө Хайект байгаагүй учраас уг саналыг хүлээн авчээ. Бараг гурван жилийн хугацаанд Хайекын удирдлаган дор уг компани ихээхэн амжилтанд хүрсэн байна. “Манай хадам эцэг компани эзэмшиж байсан боловч, үнэн хэрэгтээ, үйлдвэрийн байр, тоног төхөөрөмж, машин, зуух зэрэг зүйлс нь түүний мэдлийн зүйлүүд биш байснаас гадна, тэрээр жил бүр түрээсийн мөнгө төлдөг байв. Энэ бүхнээсээ

тэр хэзээ ч хамаагүй бүрмөсөн хагацаж болох байсан. Би эдгээр байр байшин, тоног төхөөрөмжийг түүнд зориулан худалдан авахад шаардлагатай тийм хэмжээний ашгийг олохын тулд үйлдвэрлэлийг нэмэгдүүлэн ажиллахаар шийдсэн юм” хэмээн Хайек ярьжээ.

Зохион бүтээгч мэргэжилтэй түүний хадам эцэг эцсийн Дүнд ажилдаа эргэн орсон бөгөөд их ашигтай байгааг үл харгалзан, Хайек бизнесийг бухэлд нь өөрчилсөнийг нэг их таатай хүлээн аваагүй байна. Тийм учраас Хайек үйлдвэрийг о°рхих шаардлагатай болсон аж. Тэрээр гэрийн тавилга болон хувийн эд зүйлсээ барьцаа болгон, банкнаас 3 мянган Доллар зээлээд, Цюрих хотноо “Hayek Engeneering Inc” нэртэй зөвлөгөө өгөх агентлаг байгуулсан байна. Түүний анхны том бус төслүүдийн нэг нь Германы үйлдвэрлэгчдийн сонирхлыг татсан ажээ. Үүний дараагаар нэг их удалгүй Хайек дайны дараах Германы аж үйлдвэрийн “нууц зэвсэг” нь болсон байна. Бүс нутагт Америкийн компаниуд бий болж эхэлсний дараагаар, тэд ч гэсэн асуудлыг шийдэх эрс тэс арга барил бүхий авьяаслаг залуу мэргэжилтнийг зөвлөхөөр урин ажиллуулах болжээ. Хэдхэн жилийн дотор “Nestle”, “Volkswagen AG”, “US Steel”, “AEG-Telefunken”, “Deere&Company”, “Digital Equipment Corporation”, “Alfa-Romeo” зэрэг компаниуд түүний үйлчлүүлэгчид болсон байна. Арай хожуухан Швейцарын засгийн газар түүнтэй хамтран ажиллах болжээ. “Би Европод маш алдартай хүн болсон юм. “Хэзээд үнэнийг хэлдэг яг тэр залуу шиг” хэмээн Хайек ярьдаг байна.

Зохицуулагч

Николас Хайек техникийн болон эдийн засгийн зөвлөхөөр ажиллахдаа олон компани, бизнесийн салбаруудын ашгийн загварыг судалсан ажээ. Хэрвээ хадам эцгийн нь цутгуурын үйлдвэр ба өөрийн нь зөвлөгөө өгөх агентлаг хоёрыг нь эс тооцвол, тэрээр өөрөө нэг ч компанийг удирдаж байгаагүй юм. Түүний ннженерийн агентлаг нь идэвхтэй үйл ажиллагаанд чиглэсэн байснаас гадна, өөрчлөлт, шинэчлэлт хийх тал дээр жирийн зөвлөхүүдээс хавьгүй илүү үр ашигтай ажилладаг байжээ.

Наяад оны эхээр Хайекыг Швейцарын цагны үйлдвэрлэлийн салбар урьсан байна. Өмнө нь энэ салбарт ажиллаж байгаагүй нь түүний маш том давуу тал байсан юм. Үүний ачаар цагны үйлдвэрлэлийн нөхцөл байдлыг тэрээр өмнөх олон жилийн туршлагад тулгуурласан гажуудсан нүдээр хараагүйгээс гадна, урьдын амжилтын түүх түүнд нөлөөлөөгүй байна. Өөрөөр хэлбэл, тэрээр шинэ газар ирсэн харь гаригийн хүнтэй төстэй байдалд орсон учраас бүх асуудлыг цоо шинээр олж харахыг хичээсэн ажээ.

Тэрээр салбар дахь стратегийн нөхцөл байдлыг судалж үзээд шийдвэрлэх шаардлагатай тулгамдсан асуудлуудыг тодруулсан байна. Швейцар улс япончуудтай хийж байгаа бизнесийн дайнд маш хүнд цохилт амсаж байгаа нь юуны өмнө тодорхой болсон аж. Түүнээс гадна өөрчлөгдөн шинэчлэгдэхийг хүсэхгүй байгаа уг салбарыг өөрчлөн шинэчлэхийг хүсвэл, түүний өмнө маш ширүүн тулаанууд хүлээж байгааг Хайек мэдэрсэн байна. Орон нутгийн цагчид хөдөлмөрийнхөө бүтээмжийг дээшлүүлэхийг мэдээжийн хэрэг хүсэцгээж байсан боловч, ямар ч шинэ зүйлийг хүлээн авахыг хүсэхгүй байв. Ийм уур амьсгал нь Хайект мухардмал байдал мэт санагдаж байлаа. Гэвч мухардмал байдал болгонд гарах гарц эсвэл шинэ нөөц бололцоонд хүргэдэг салбар зам байдаг. Тэгвэл Швейцарын цагны үйлдвэрлэлийн мухардмал байдлаас гарах гарц нь хаана байна вэ?

Тэдний эрэл нь Хайекыг уламжлалт мэргэжлийн ур чадвар, технологи, бүтээгдэхүүн, актив, дистрибьюторын харилцаа зэргээс холдуулан хэрэглэгчдийн зан төлөв, хэрэглэгчдийн хүсэл сонирхол, хэрэглэгчдийн сэтгэл хөдлөлтэй холбоотой нүдэнд илэрхий үл харагдах бодит байдлуудад хүргэж ирсэн байна. Швейцарын иргэн бүрийн бодлоор бол тэдний мэргэжлийн ур чадвар нь альфа ба омега, эхлэл ба төгсгөл, бүхний үндэс нь юм. Гэвч Хайек ийм арга барил нь хэтэрхий явцуу учраас, орчин үеийн өрсөлдөөнд ялахад саад тотгор болж байна хэмээн үзсэн байна.

Хайек зах зээл дэх нөхцөл байдлыг судлан, тэнд хоосон орон зай эрэлхийлж, уг орон зай нь яагаад хоосон байгааг тодорхойлоход маш их хугацаа зарцуулсан ажээ. Түүнээс өмнө цагны үйлдвэрлэлийн салбарт хэрэглэгдэж байсан бизнес загварууд нь хэд хэдэн ерөнхий шинж чанартай байсан байна. Тэдгээр нь хэрэглэгчдийг сайн ажиллагаатай, тансаг цагаар хангах боломж олгодог байжээ. Тэгэхдээ цагны салбарын маркетингд биш, цагны үйлдвэрлэлд хамгийн гол анхаарлаа хандуулдаг байсан байна. Хайекын олж тодруулан, тодорхой мэдэх гэсэн зүйлүүд нь үйлдвэрлэлийн технологийн эсвэл үйлдвэрлэлийн бага зардал гаргах асуудалтай холбоотой бус, харин хийц маяг, хэв загварын ертөнцтэй холбоотой байсан юм. Энэ нь наяд оны эхээр хэрэглэгчдийн өөрчлөгдөж байгаа хэв маягуудыг тодорхойлох тэдэнд нөлөөлөхийг °оролдож байсан янз бүрийн уран бүтээлийн байгууллагууд маш идэвхтэй хөгжиж, үйл ажиллагаагаа явуулж байснаар тайлбарлагдана. Тэдгээр өвөрмөц байгууллагуудын зарим нь °онцлог хэв маяг, хүсэл сонирхлуудыг бий болгон, амжилтанд хүрсэн нь өөрсдийн эрэл хайгуулын ажилдаа улам ахиц гаргах боломжийг тэдэнд олгосон ажээ.

Хайек бүтээгдэхүүнд бус, хэрэглэгчид хамааралтай асуудлаас ажлаа эхэлсэн байна. Тэрээр арай хямд цаг хэрхэн үйлдвэрлэж болох талаар эхлээд нэг их санаа тавиагүй ажээ. Түүний оронд хэрэглэгч цагнаас юу хүсч байна вэ? хэмээц Хайек өөрөөсөө асуусан байна.

Хийц загвар, хэв маяг уу? Сэтгэл хөдлөл үү? Тоглоом, зугааг уу? эсвэл энэ бүхнийг бүгдийг нь үү?

Тийм учраас Хайек өндөр чанарыг голчлон анхаарах бус, юун түүрүүнд хэрэглэгчдэд санал болгож буй цагнуудын сэтгэл хөдлөлийн талыг нэмэгдүүлэх зорилго бүхий кампанит ажлыг эхлүүлэхдээ, моодны ертөнцөд ашигладаг, зангиа, ээмэг зэрэгт ханддагтай ижил аргуудыг хэрэглэхээр шийдсэн байна. Ийм тохиолдолд уг цагнууд нь түүний эзний өвөрмөц шинж төрхийг илэрхийлэгч болж болох бөгөөд, өөр аргаар тодруулан харуулахад хэцүү, эсвэл боломжгүй чанаруудаа ч илэрхийлэхэд нь тусалж болох билээ. Үүний тулд хэрэглэгчид нэг биш, харин амьдралын янз бүрийн нөхцөл байдлуудад тохируулж зүүх тав, эсвэл арван цаг шаардлагатай байв.

Түүний судалгааны эцсийн үр дүн нь “Өндөр чанар, хямд үнэ, бусдаас товойн ялгарах байдал ба амьдралын баяр баясгалан” гэсэн онцгой уриа бүхий өвөрмөц бүтээгдэхүүнүүд болсон юм.

“Цаг хугацааг” бүтээсэн нь буюумөнхрөх дөхсөн үйлдвэрлэл

Дэлхийн цагны үйлдвэрлэл үнэт зүйлсийн шилжилт дотор нь явагддаг бизнесийн салбарын

сонгодог жишээ юм. Энд үнэт зүйлсийн шилжилт нь заримдаа олон жилийн түүхтэй компаниудын хоорондын өрсөлдөөнтэй холбоотой байдаг боловч, ихэвчлэн олон жил уг салбарт ажилласан компаниуд болон шинэ компаниудын хоорондын өрсөлдөөнтэй хамааралтай байдаг. Шинэ компаниуд зарим тохиолдолд зэргэлдээ эдийн засгийн салбараас орж ирлэг, эсвэл хуучин компаниудын эзлээгүй хоосон орон зайг ашиглахаар орж ирдэг шинэ компаниуд байдаг байна.

Цагны үйлдвэрлэл эрхэлдэг хуучин компаниудын дотроос Швейцарын цагны үйлдвэрлэл аль эртнээс тодрон гарсан юм. Дээр үеэс үйл ажиллагаагаа явуулж, бат бэх уламжлалыг бий болгон, тухайн нийгэмдээ ихэд хүндтэй байр суурь эзэлдэг энэ салбар нь олон арван жилийн туршид хэрэглэгчдийн өргөн хүрээтэй сонирхлыг ханган, дэлхийн зах зээл дээр тэргүүлж байсан билээ. Маш нарийн ажиллагаатай, онцгой тансаг хийц загвартай асар өндөр үнэтэй, эсвэл даруухан боловч үзэмжтэй, 100-500000 долларын үнэтэй янз бүрийн цагийг тэд үйлдвэрлэдэг байв. Швейцарын цагны үйлдвэрлэлийн салбарын бизнесийн загвар хагас зуун жилийн туршид өөрчлөгдөөгүй байна. Тэд хуучинсаг хэв маягтай, чинээлэг, “Швейцарт үйлдвэрлэл” гэсэн даруухан бичиг онцлох шинж тэмдэг нь болох бүтээгдэхүүний төлөө өндөр үнэ төлөхөд бэлэн байдаг хэрэглэгчдэд гол анхаарлаа хандуулан ажилладаг байсан юм. Гэвч далаад оны дундуур энэ үйлдвэрлэл эдийн засгийн цунамид өртөж бараг бүрэн сүйрсэн байна. Хэрвээ 1970 онд энэ салбарын зах зээлийн үнэ нь 100 тэрбум доллар байсан бол, наяд оны эх гэхэд түүний ихэнх хувь алдагдаж, япончуудын үйлдвэрлэдэг “Timex”, “Citizen”, “Seiko”, “Casio” зэрэг шинэ загваруудад шилжсэн ажээ.

Салбарын зах зээлийн үнэ буурахын зэрэгцээ, цагны салбарт ажиллагсадын тоо ч буурсан байна. Далаад оны дунд үеэс наяд оны эх гэхэд Швейцарын цагны үйлдвэрлэлийн салбарын ажилтнуудын тоо 90 мянгаас 30 мянга болон буурсан байв. Энэхүү салбарын үнэ цэнэ бүрмөсөн алдагдаж, ашиггүй ажиллагааны бүс болжээ гэсэн сэтгэгдэл төрүүлэхээр байдалд орсон ажээ.

Үүнийг технологийн хөгжил дэвшлийн нөлөө, түүний дотроос электрон цаг бий болсон явдал гэдгээр тайлбарлахыг гол төлөв оролдож байжээ. Гэвч энэ бол хамгийн буруу онош байв. Асуудал шинэ технологид биш, харин Швейцарын менежерүүдийн арга барилд оршиж байсан юм. Энэ бүх өөрчлөлтийн цаана “Citizen”, “Seiko”, “Casio” зэрэг Японы компаниудын ашигласан тоон технологи байгаагүй юм. Энэ Уналт нь, юуны өмнө, уг салбарын уламжлалт манлайлагч болох швейцарчуудын өөрсдийнх нь үйл ажиллагааны арга барилтай, орчин үеийн нөхцөл байдалд шаардагдаж байсан Шинэ бүтцийг бий болгож, дараагийн загварт шилжихийн тулд, “эртний эдлэл” мэт хуучирсан бизнесийн загвараа шинэчлэн сайжруулах чадваргүй байсантай холбоотой бөлгөө.

Швейцарын цагны үйлдвэрлэл нь нийлүүлэгчид, Дистрибьюторууд, хэрэглэгчид ба бэлэг авагчид, мөн цаг засварын газрууд (хэдэн мянган км-ийн холд цагчдын хийсэн механик элементүүдийг зөвхөн хийгдсэн орон нутгийн нь цагчид л засдаг байна) зэрэг үндсэн бүх оролцогчдыг өөрийн үйл ажиллагааны хүрээнд татан оролцуулдаг нэгдсэн холбоо маягийн систем юм. Уг систем ажиллаж байхын тулд, түүнд хамааралтай бараг бүх хүнд ямар нэгэн бэрхшээлтэй асуудал тулгардаг байна. Гэвч хэрэглэгчид ч энэ талаар санал шүүмж, тавьдаггүй бөгөөд худалдагчид нь ч шинэ шийдлийг тэдэнд санал болгодоггүй ажээ.

Швейцарын цагны үйлдвэрлэлийн амжилт нь технологитой холбоотой байгаагүй юм. Уг амжилт нь мэргэжлийн өндөр ур чадвар, алдартай брэнд, амжилтын имиж, хэрэглэгчдийн итгэл найдвар, зөв бэлэг сонгосондоо болон бэлгийг нь зохих ёсоор хүлээн авна гэдэгт бүрэн дүүрэн итгэх итгэл зэрэгтэй холбоотой билээ.

Ийм нөхцөл байдалд олон жилийн туршид цэцэглэн хөгжсөн учраас Швейцарын цагчид уламжлалт, тогтсон хэв маягтаа маш хүчтэй баригдан, түүнийг өөрчлөхийг огтхон ч оролддоггүй байжээ. Дэлхийн цагны үйлдвэрлэлийн стратегийн талбарт “Citizen”, “Seiko”, “Casio” зэрэг Японы компаниуд гарч ирэхдээ швейцарчуудын шинэчлэл хийх сонирхолгүй байдал нь тэдний ашиглах ёстой гол хүчин зүйл болохыг ойлгосон ажээ. Стратегийн гялалзсан амжилт болгоны цаана бүдүүн болхи өрсөлдөгч байдаг. Чухамхүү түүнийг “Citizen”, “Seiko”, “Casio” зэрэг компаниуд хайж байсан бөгөөд тэдний хайж олсон нөхцөл байдал нь тэдэнд ихэд таалагдсан байна.

Энэ нөхцөл байдал нь “Citizen”, “Seiko”, “Casio” компаниудад сонирхол татахуйц санагдаж байсан боловч, уг бизнес загварыг бүхэлд нь үндсээр нь өөрчлөлгүй, зөвхөн зарим нэг параметрыг нь өөрчлөх зэргээр хувьсган засварлаж, идэвхгүй сулбагар үйл ажиллагаа явуулж эхэлбэл, маш том алдаа болно гэдгийг тэд ойлгож байсан юм.

Японы компаниуд үйлдвэрлэл (маш бага зардал бүхий загваруудыг бий болгосон), дистрибьюторын систем (маш олон зах зээл дээр бүтээгдэхүүнээ гаргасан), маркетинг (шинэ загваруудыг нийтийн танил болгож чадсан) зэрэг бүх чиглэлд нэгэн зэрэг бүхий л хүчин чадлаа төвлөрүүлсэн байна. Тэдний санал болгосон бизнесийн шинэ загварын ерөнхий чиг хандлага нь Швейцарын цагчдын уламжлалт чиг хандлагаас ихээхэн ялгаатай байсан юм.

6.1-р хавсралт. Бизнесийн загвар: Швейцарын бизнесийн загварыг Японы «Citizen» компанийн бизнесийн загвартай харьцуулсан нь

	Швейцарын бизнесийн загвар	«Citizen» компанийн бизнесийн загвар
Хэрэглэгчдээ сонгосон бандал	Өндөр орлоготой худалдан авагчид	Бага ба дунд орлототой худалдан авагчид
Ашиг олох хэлбэр	Цагны үнэ	Цагны үнэ
Бүтээгдэхүүнийг ялгаруулах арга (стратегийн хяналт)	Уламжлалт «Швейцар» цагнууд	Бага өртгөөр бүтээгддэг электрон цагнууд
Үйл ажиллагааны хүрээ	Өргөн хүрээтэй үйл ажиллагаа	Өндөр үнэтэй цөөхөн цаг бүхий бүх нэрт өрлгийг цагнуудын үйлвэрлэл
Үйлдвэрлэл	Гар үйлдвэрлэл	Орчин үеийн маш бага зардал бүхий үйлдвэрлэл
Зах зээлд гарах гарц	Цагаар мэргэшсэн үйлдвэрүүд	Түгээмэл зах зээл
Хэрэглэгчидтэй харьцах ажиллагаанд оруулах хөрөнгө оруулалт	Маш бага худалдаалалтын нэг хувь	Маш их худалдаалалт, арван хувь

Бизнесийн шинэ загварын бий болгосон худалдааны тэсрэлт нь маш хүчтэй болж, “Citizen”, “Seiko”, компаниудын ажил хэрэг амжилттай явагдаж байв. Үүнээс гадна энэ дэлбэрэлтийн процесс нь зөвхөн борлуулалтын өсөлттэй холбоотой байгаагүй бөгөөд зах зээлийн хувийн дахин хуваарилалт, орлого, зах зээлийн үнэ зэрэг олон асуудлыг хамарсан байна.

Цагны үйлдвэрлэлийн салбарт япончууд ялалт байгуулахад, Швейцарын цаг үйлдвэрлэгчдийн ASUAG ба “SSIH” хоёр ассоциаци жилийн нийт орлого болох 1.1 тэрбум доллараас 124 сая долларыг нь алдсан ажээ. SSIH ассоциацийн Үйлдвэрлэдэг цагнуудын дотор “Omega” загвар амин зүрх нь болж байсан юм. ASUAG ассоциациуд нь “Rado”, “Longins” зэрэг нэр хүнд бүхий брэндүүдийг эзэмшиж байсан боловч, цагны эд ангийн үйлдвэрлэлийг голлон үйл ажиллагаагаа явуулдаг байв. ASUAG 100 гаруй компанийг өөртөө нэгтгэж байснаас, тэдний зарим нь том, зарим нь жижиг, нэг хэсэг нь ашигт ажиллагаатай, нөгөө хэсэг нь ямар ч найдлагагүй хоцрогдсон компаниуд байсан юм.

ASUAG ба SSIH ассоциациуд өөрийн бүтцийн зарим хэсгийг худалдаж, үлдсэн нөөц хөрөнгөө нэгтгэхийг шаардаж байсан банкны эздийнхээ дарамтанд орсон байна. Эдгээр ассоциациудын удирдлагууд Хайект хандаж, “Ийм нөхцөл байдалд та ямар стратеги хэрэглэх вэ?” хэмээн асуусан ажээ. Уг асуудлыг авч хэлэлцэх явцад, тэрээр сул байсан ерөнхийлөгчийн суудлыг эзэлж, 300 жилийн түүхтэй Швейцарын цагны үйлдвэрлэлд шинэ амьдрал цэиэглүүлэх санаачлагыг гартаа авсан байна.

“Би банкнаас Швейцарт цалин хамгийн өндөр, япончуудын авдаг цалингаас тав дахин өндөр

Учраас бид дахин цаг үйлдвэрлэхгүй гэсэн утга бүхий илтгэх хуудас бичих даалгавар авсан юм. Банкныхан “Omega” зэрэг зарим брэндийг худалдахыг шаардаж байснаас гадна, япончуудаас “Omega” брэндийг 400 сая швейцар франкаар худалдан авах санал ирсэн байлаа” хэмээн Хайек ярьж байв.

Үндэсний баялаг болох цагны үйлдвэрлэлээ япончуудад худалдах эсэх талаар Швейцарт ширүүн маргаан өрнөж эхэлсэн байна. Швейцарын үндэсний бахархалын салшгүй чухал хэсэг нь Швейцарын цагны үйлдвэрлэлтэй холбоотой байсан учраас, мөнгөнд гол учир байгаагүй ажээ.

Хайек энэхүү хэлэлцүүлгийн өнгө аясыг бүрэн өөрчилж чадсан байна. “Бид дахин дэлхийд тэргүүлэгч цагчид болно” хэмээн тэрээр мэдэгдсэн ажээ. Түүний энэ үгийг сонсоод банкны эзэд инээлдэн: “Хэрвээ та нөхцөл байдлыг судалж үзвэл, япончуудын бага цалин, бага зардалтай үйлдвэрлэлтэй өрсөлдөнө гэдэг ямар ч боломжгүй зүйл болохыг ойлгоно” гэцгээсэн байна.

Гэвч Хайек цалин хөлс нь зардлын бүтцийн хамгийн чухал бүрдэл хэсэг биш болохыг олж тогтоосон ажээ. АНУ-д 107 доллараар цаг зарахын тулд Швейцарчууд 35 доллар түүний үйлдвэрлэлд зарцуулахаас, энэ зардлын зөвхөн 20 хувийг ажлын хөлсөнд өгдөг тооцоо гарчээ. Бодит байдал дээр тогтмол зардлын ихэнх хэсэг нь АНУ-д цагийг тээвэрлэн хүргэх зардалд ноогдож байснаас гадна, япончуудын хол зайнд тээвэрлэдэг учраас швейцарчууд тэднээс бага зардал гаргадаг болохыг Хайек тодруулжээ. Өөрийн онолыг шалгахын тулд Хайек нэгэн өвөрмөц маркетингийн тест боловсруулсан байна.

“Бид үнэн чанартаа яг адилхан гурван төрлийн цаг хийсэн юм. Нэг нь “Швейцарт үйлдвэрлэв”, нөгөө нь “Японд үйлдвэрлэв”, гурав дахь нь “Гонконгд үйлдвэрлэв” гэсэн шошготой бөгөөд тэд шошгоор л хоорондоо ялгарч байв. Бид тэдгээрийг 110, 100, 90 доллараар тус тусад нь үнийг нь тогтоолоо. Швейцар хувилбар хамгийн үнэтэй, Гонконг хувилбар хамгийн хямд. Үүний дараагаар бид туршилтын цагнуудыг Европ, АНУ, Япон зэрэг оронд борлуулахаар тараагаад, хэрэглэгчдийг хэрхэн хүлээж авахыг ажиглаж эхэлсэн юм. Италид худалдан авагчдын 99 хувь нь “Швейцарт үйлдвэрлэв” гэсэн бичигтэй цагнуудыг худалдан авсан байв. Хэдийгээр “Японд үйлдвэрлэв” гэсэн шошготой цагнууд нь яг адилхан байсан боловч, тэд ийм шийдвэр гаргасан байлаа. Энд Швейцарт уг үзүүлэлт нь 97 хувьтай байв. АНУ-ын дорнод хэсэгт 65 хувьтай байсан бол, Японд Швейцар хувилбар нь 42 хувьтай, япон хувилбар нь 51 хувьтай байсан юм”.

“Хэрвээ япончууд үйлдвэрлэлдээ огт зардал гаргахгүй байсан тохиолдолд ч, Швейцар цагны зах зээл хаана ч, хэзээ ч байсаар байгааг уг туршилт харуулсан билээ”. Япончууд өөрийн бүтээгдэхүүнийг үнэ ба дистрибьюторын сувгуудыг ашиглан ялгаруулах стратегийг идэвхтэйгээр хэрэгжүүлж байв. Гэвч Хайекын маркетингийн тест нь Швейцарын цагны компаниуд нь бүтээгдэхүүнийхээ маркетингийн асуудалд огтхон ч анхаарал тавилгүйгээр, ихээхэн хэмжээгээр ялгарч байгааг тодорхой харуулсан байна.

Хэрвээ өөрийн бизнесийн загварын параметруудийг өөрчилбөл, швейцарчууд тухайн нөхцөл байдлыг өөртөө ашигтайгаар, эргүүлж уг өрсөлдөөнд ялах болно гэдгийг Хайек одоо сайтар ойлгож байлаа. Нийт нөхцөл байдлын хүрээнд цалин хөлсөнд гардаг зардал нь хамгийн

хялбар бэрхшээл байв. “Асуудал цалин хөлсөнд байгаа юм биш. Менежмент, шинэчлэл, маркетинг болон бүтээгдэхүүнд гол асуудал оршиж байгаа юм” гэж тэрээр өөрийг нь шүүмжлэгчдэд хариулдаг байжээ.

Хайекын санал болгосон арга хэмжээг 1983-1985 оны хооронд хэрэгжүүлсэн байна. 1985 онд Хайек болон хөрөнгө оруулагчдын бүлэг ASUAG ба SSIH ассоциациудын нийт активын 51 хувийг 150 сая Швейцар франкаар (102 сая ам, доллар) худалдан авсан байна. Хөрөнгө оруулалтууд ч нэмэгдэж эхэлсэн ажээ. Одоо түүний компани нь 5 тэрбум Швейцар франкын үнэтэй хэмээн Хайек үнэлж байна.

Хяналтыг гартаа авсаны дараагаар Хайекын хийсэн анхны алхам нь зөвхөн “эдийн засгийн ойлголтоор тодорхойлогддог цаг” үйлдвэрлэлийн үйл ажиллагааны “хийц загвар”, “хэв маяг”, “моод”, “донж” зэрэг нэр томъёогоор тодорхойлогддог зэргэлдээх эдийн засгийн ертөнцөд шилжих явдал байсан юм. Энэ бол цаг хэд болж байгааг л мэдэж байх ертөнц биш, харин хүсэл сонирхол, сэтгэл хөдлөлийн ертөнц, дизайн ба моодны ертөнц байсан юм. Энэ бол гар урлалд гол анхаарлаа хандуулсан ертөнц биш. Энэ бол зөвхөн үйлдвэрлэлээр хэмжигддэг бус, харин маркетинг, хүмүүсийн хоорондын харьцаагаар хэмжигддэг ертөнц байсан юм. Энэ ертөнцөд шалгарч гарахын тулд, бага зардал зайлшгүй шаардлагатай байсан боловч, түүнд ялахын тулд зөвхөн бага зардал хангалтгүй байсан билээ.

Хайек хэрэглэгчдийг шилж сонгох асуудалд шинэчлэл хийсэн бөгөөд, тэрээр “Nike” пүүз, “Benetton” цами, “Gap” хувцас худалдан авч, Брюсс Спрингстинийг сонсдог, 18-30 насны бүлэгт анхаарлаа хандуулсан юм. Энэхүү зах зээл дээр амжилт олохын тулд үйлдвэрлэлийн технологийн талаарх мэдлэгээс илүү энэ бүлгийн хүсэл сонирхлын өөрчлөлт, хувьслыг соргоогоор тусган хүлээн авах хүлээн авах чадвартай маш нарийн мэдрэмжтэй байх явдал эн тэргүүнд шаардлагатай байсан ажээ.

Хайекыг бизнесийнхээ удирдлаганд гарах үед, Швейцарын цагчид элит ангиллын хэрэглэгчдийн сегментийн ойролцоогоор 90 хувийг эзэмшиж байжээ. Гэвч тэд улам бүр өсөж буй дунд ангиллын хэрэглэгчдээ алдсаар байсан бөгөөд Хайекын тооцсоноор, тэд хэрэглэгчдийн зөвхөн 3 орчим хувийг эзэлж байсан байна. Харин хамгийн хямд зах зээлийн тухайд яривал, 100 Швейцар франкаас доош үнэтэй цаг Швейцарын зах зээл дээр огт байгаагүй ажээ. Эдгээр баримтууд нь SSIH-ийн үйл ажиллагааны чиг хандлагыг дахин хянаж үзэхэд, Хайект хангалттай байсан ажээ.

Япон цагнууд нь Швейцарынхаас 50, эсвэл 70 хувь хямд байгаа тохиолдолд дизайн эсвэл маркетингийг ашиглан. өөрийн загваруудыг ялгаруулах гэсэн SSIH-ийн бүхий л оролдлогууд бүтэлгүй болох нь ойлгомжтой байсан юм.

Өөдрөг бус элдэв яриа өгүүлүүдийг үл харгалзан, асар их нөөц бололцоо байгааг мэдэрсэн Хайек ихэнх цагчдын хувьд үл бүтэх: “Швейцарт 30 доллараар цаг зарах боломж олгох арга замуудыг хайж олцгоо” гэсэн зорилтыг тэдний өмнө тавьсан байна. “Би швейцар цагны үйлдвэрлэлийг Швейцарт үргэлжлүүлмээр байна. Бага цалинтай ямар нэгэн гурав дахь оронд биш, чухамхүү энд” хэмээн тэрээр нэмж мэдэгдсэн ажээ.

“Би тэдэнд: “Тэдэнтэй адилхан хуванцар цаг хийцгээе” гэж хэлсэн” хэмээн Хайек дурсаж

байна. Түүний дэвшүүлсэн уриа, тавьсан зорилт нь хамтрагчдад нь урам зориг төрүүлсэн бөгөөд тэд хэд, хэдэн цоо шинэ санаа, санаачлагыг гаргасан байна. Жишээ нь, тэд цаг угсрахад шаардагддаг деталийг 155 байсныг 51 болгосон ажээ. Хөдлөх механизм бага болох тусам цаг нь улам найдвартай болж, (эвдэрч болох деталь нь багассан учир) компаний цаг угсралтын ажилд өндөр цалинтай цөөхөн ажилтан шаардагдах болсон байна. ASUAG-ийн салбар компани ETA нь “Swatch” цаганд зориулан автомат шугам ашиглалтанд оруулж, өдөрт 35 мянган ширхэг “Swatch” цаг болон олон сая деталь үйлдвэрлэх болжээ. Нийт зардалд цалингийн эзлэх хувь 30-аас 10 болон буурчээ. “Бид маш өндөр чанартай цагнуудтай болсон юм. Манай цагнууд хэзээ ч эвдэрдэггүй. Тэдгээрийн зөвхөн 1 хувьд засвар шаардлагатай байдаг учраас манай цагнууд дэлхийд хамгийн шилдэг нь. Гэтэл өөр компаниудын хамгийн сайн цагнуудын энэ үзүүлэлт нь доод тал нь 3 хувь байдаг” хэмээн Хайек ярьсан ажээ.

Өндөр чанартай, хямд үнэтэй бүтээгдэхүүн гаргаж авсаныхаа дараа, Хайек Гонконгийн адил үнэтэй цагтай өрсөлдөх зорилтыг өөрийн багийн өмнө тавьсан байна. Цагнууддаа сэтгэл хөдлөлийн шинж чанаруудыг шингээж чадсанаараа Хайек тэднийг зах зээл дээр ялгаруулж чадсан юм. Тэр цагнууддаа баяр баясгалан, хэв маяг донж, сэтгэл хөдлөл, амьдралын бат бэх байр суурь зэргийг илэрхийлэгчдийг бий болгосон билээ. Түүгээр зогсохгүй, эдгээр нь маргахын аргагүй өндөр чанар, хямд үнэ өртгийн хамт, хамгийн чухал хэсэг нь болсон юм.

Шинэ бүтээгдэхүүнд дутагдаж байсан ганц зүйл нэр байлаа. “Бид америкийн рекламн компанитай хамтран ажилласан юм. Цагандаа янз бүрийн нэр бодож олсон боловч, тэдний нэг нь ч надад таалагдсангүй. Эцэст нь бид үдийн хоолонд орохоор явсан бөгөөд хооллох үед манай нэг ажилтан эмэгтэй самбар дээр “Swiss Watch” ба “Second Watch” гэж бичсэн юм. Үүний дараагаар эдгээрийг нэгтгэсэн “Swatch” гэдэг үг бий болсон билээ. Англи хэл гарамгай сайн мэддэггүй байсан нь бидэнд хэрэг болсон юм. Бид тэр үед “Swatch” гэдэг үгний нэг утга нь англиар арьс цэвэрлэдэг зөөлөн цаас болохыг мэддэггүй байв. Хэрвээ бид тэр үед үүнийг мэддэг байсан бол, хэзээ ч ийм нэртэйгээр үйл ажиллагаагаа эхлэхгүй байсан. Аз болоход энэ нэр нь Европын бүх хэлээр, англи тэр байтугай хятадаар хүртэл аятайхан сонсогддог юм” гэж Хайек ярьсан байна.

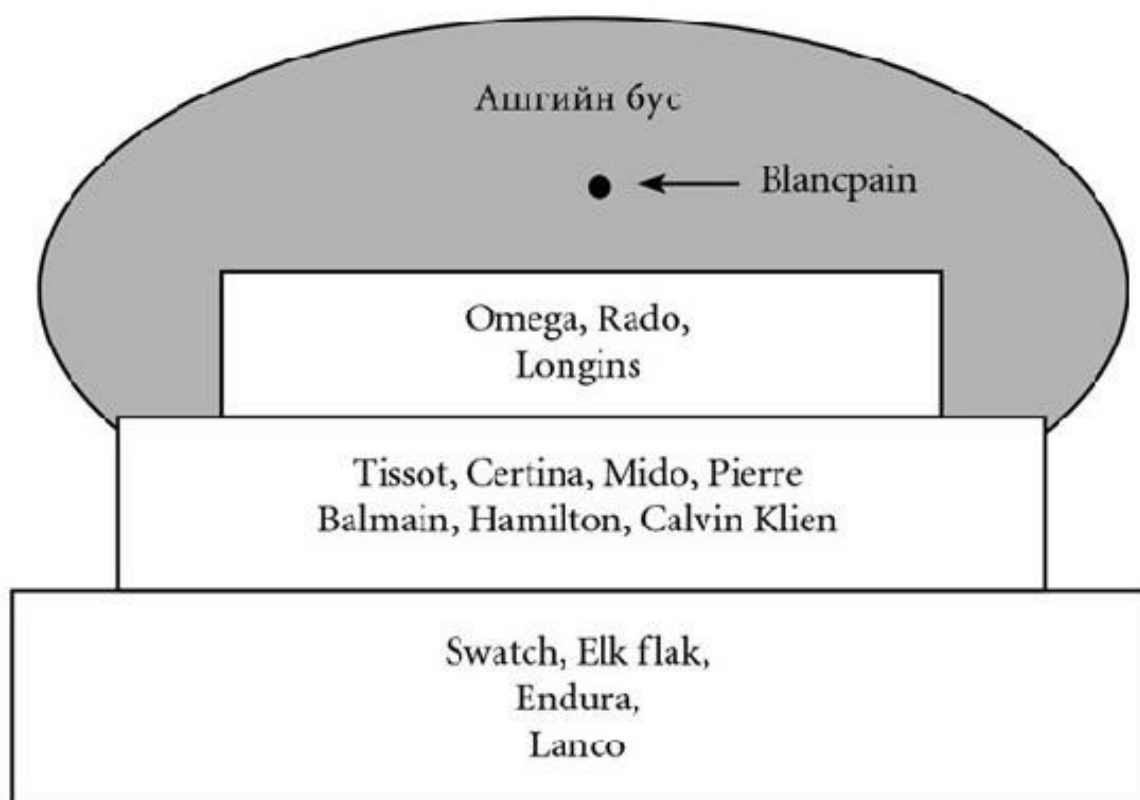
Хайекын ийм нэртэй, өвөрмөц цагнууд Швейцарт жинхэнэ шуугиан тарьсан ажээ. Уг цагнууд нь, эхлээд маркетинг ба бүтээгдэхүүнийг гүйлгэх кампанит ажилд нь хөрөнгө оруулж, өөрийн хүчиндээ итгэх итгэлийг нь сэргээн (“хэрвээ SMH ийм цаг 30 доллараар хийсэн юм бол, 3000 доллараар ямар цаг хийхийг нь та нар төсөөлөөд үз дээ”) SMH-ийн хуучин брэндүүдэд шинэ амьдралыг бий болгосон байна. Хайекын бий болгосон бизнесийн загварын хамгийн гол тулгуур цэг нь брэндээр олон үүрэг чиглэл бүхий менежмент хийх чиг хандлага юм.

Ялалтаа бэхжүүлсэн нь

Хайек SMH компаний бизнесийн ерөнхий загварыг өөрийнх нь нэрлэснээр “баярын бялуу” буюу үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүнээрээ пирамид байгуулах бүтцийн зарчимд үндэслэн боловсруулсан байна. Энэ загвар нь 1920-иод оны үед “General Motors” компаний Альфред Слоуны боловсруулсан бүтээгдэхүүний пирамидтай адилхан юм. Янз бүрийн орлоготой маш олон тооны хэрэглэгчдийг өөртөө татахын тулд “General Motors” компани нь доод түвшиндээ “Cadillac”, дээд түвшиндээ “Cadillac” бүхий брэндийн шатлалыг бий болгосон билээ.

Харин Хайек бүтээгдэхүүний пирамид буюу “баярын бялууг” гурван үндсэн давхаргатай байгуулсан байна. 100 швейцар франкаас илүүгүй үнэ бүхий нийлүүлдэг бага орлоготой хэрэглэгчдэд зориулсан зах зээлийн сегмент; дундаж орлоготой хэрэглэгчдэд зориулсан 1000 хүртэлх швейцар франкын үнэтэй цаг бүхий зах зээлийн сегмент; нийгмийн элит хэсэгт зориулсан 1 сая швейцар франк, түүнээс дээш Хайекын “Энд зөвхөн тэнгэр л хил хязгаар

6.2-рхавсралт. «SMH» корпорацийн
бүтээгдэхүүнүүдийн пирамид



нь байх болно” гэж хэлсэнтэй дүйцэх үнэ бүхий цагнуудтай зах зээлийн сегмент; эдгээр юм. Энэ пирамидыг байгуулаад, Хайек үүн дээрээ зогссонгүй. Тэрээр зах зээлд нийлүүлж байгаа загваруудын үнүүдийн хооронд зай завсар байх ёсгүй гэж тэр үзсэн байна. Пирамидын оргилд байрлах ашгийн бүсээ хамгаалахыг оролдох үед, үнийн янз бүрийн хэсэгт байх “цоорхой” болгон нь компаний хувьд эмзэг газар нь байх болно. Үүний жишээ болгон, “General Motors” компанитай холбоотой түүхийг санаж болох юм. Жараад оны сүүлчээр “General Motors” компани нь “Chevrolet” загвараас арай ангилал доогуур, “Cadillac” загвараас ангилал дээгүүр ашигтай загваруудыг бий болгоогүй учраас, эдгээр сул орон зайг Герман болон Японы машин үйлдвэрлэгчид эзэлж, маш хямд ба маш үнэтэй загваруудыг Америкийн зах зээлд нийлүүлснээр тэнд өөрийн байр суурийг багтай эзэлж чадсан байна. Ийм маягийн алдаа гаргахаас сэргийлэхийн тулд, Хайек пирамидын суурийг хамгаалах хамгаалалтын брэнд “Swatch”-ийг бий болгосон ажээ. Энэ загвар нь их бус орлоготой хэрэглэгчдийн зах зээлд нийлүүлэгдсэн боловч, мөн л ашигтай ажилласан байна. Үүний дараа Хайек пирамидын дээд хэсэг дэх өөрийн байрлалыг хамгаалан, өргөтгөхдөө нэмэлт нийлүүлэлт (1992 онд “Blancpain”) ба лиензчлэлийг (1997 онд “Calvin Klein” загварын лицензийг авсан) ашиглажээ. Түүний бизнесийн шинэ загвар амжилттай ажиллаж байгаад

Хайекын үзэж байгаагаар, дөрвөн учир шалтгаан байгаа ажээ.

“Сэтгэл хөдлөлийн илэрхийлэгч бүхий их хэмжээгээр үйлдвэрлэгддэг бүтээгдэхүүн (цаг, машин) бүрийг жил болгон 5 мянга орчим хүн анзаарч анхаардаг учраас, зах зээлийн доод давхарга нь маш чухал юм. Нэгдүгээрт, хэрвээ та цаг зүүдэг бол, нэг жилийн хугацаанд түүнийг ухамсартайгаар, эсвэл өөрөө анзааралгүйгээр түүнийг 5 мянган хүн харах болно. Эдгээр 5 мянган хүнээс наад зах нь 50 нь энэ маш сайхан цаг байна хэмээн бодоод адилхан цагийг худалдан авахыг хүсэх болно. Тийм учраас таны үйлдвэрлэсэн цагийг зүүж байгаа хэрэглэгч болгон таныг сурталчлагч гэсэн үг юм. Ийм учраас олон нийтэд зориулсан бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх нь маш чухал.

Хоёрдугаарт, ихэнх залуучууд машин эсвэл цаг сонгохдоо мөнгө багатайн улмаас, эхлээд хямдыг нь худалдаж авдаг. Гэвч тэд бүх насаараа ядуу байхгүй шүү дээ. Хэрвээ тэд эхнээсээ сайн чанарын загвар авсан бол, яваандаа уг брэндэнд дасаж эхэлдэг. Тэд нас ахиж, илүү мөнгө төлөх чадвар бүхий болохдоо, ихэвчлэн нөгөө л брэндийг сонгож, цаг эсвэл машин худалдан авахдаа, илүү үнэтэйг нь авдаг.

Гуравдугаарт, хэрвээ танай үйлдвэрлэл бүтээгдэхүүнээ их хэмжээгээр үйлдвэрлэдэг бол та түүнийг автоматжуулж, чанарыг нь сайжруулж, үйлдвэрлэлийн туршлага хуримтлуулж, нэг үгээр, та өргөн хэрэглээний үйлдвэрлэлтэй холбоотой бүх үзүүлэлтийг нь сайжруулж болно.

Дөрөвдэх шалтгаан нь, хамгийн хямд үнэ бүхий бүтээгдэхүүнтэй зах зээлийн сегменттэй ажилласнаар, та өрсөлдөгчдийнхөө дээшээ гарах замыг нь хааж, хамгийн их ашиг төвлөрсөн дээд хэсгийг хамгаалж чаддагт оршиж байгаа юм” хэмээн тэрээр ярьсан байна.

SMH компаний брэндийг өргөн хүрээтэй ашиглах явдал нь өрсөлдөгчөөс компаниа хамгаалах үр ашигтай хэрэгсэл боловч, энэ нь тийм ч хангалттай биш юм гэж Хайек үздэг байна. SMH компаний дотоодод брэнд болгон нь тусдаа биеэ даасан автономит нэгж байдаг бөгөөд өөрийн гэсэн маркетингийн дэд салбартай, ашиг, зарлагаа өөрөө хариуцан тооцдог байна. “Swatch” энэ бол янз бүрийн утга агуулгаар дүүрдэг, нүдэнд харагдах олон төрлүүд дүрсүүд жагссан бараа бүтээгдэхүүний нэгдсэн нэг шугам биш юм. “Брэнд болгон нь бусдаас ялгарах онцлогтой. Тийм ухаас өөр өөрийн гэсэн үүрэг зориулалттай. Гэхдээ ийм зориулалт, оногдсон үүрэг хүн болгонд бий. Надад оногдсон үүрэг бол хамгаалалтын цэг пулемёттой суугаад, миний бүх брэндийн тодорхой үүрэг, зориулалтуудыг хамгаалах явдал бөгөөд би бол тэдний хамгаалагч юм” гэж Хайек ярьсан ажээ.

Брэнд нь стратегийн хяналтыг хэрэгжүүлэх үндэс нь болсон бизнест, чухамхүү энэ брэндийн хамгаалалтын хэмжээ нь л амжилт ба ялагдал хоёрын хоорондын ялгааг тодорхойлж чадна. Брэнд нь бүтээгдэхүүний ялгарал ба авах урамшуулалд (үнийн янз бүрийн нэмэгдлээр дамжуулан) нөлөөлөхийн зэрэгцээ бизнесийн загварын нэг чухал параметр нь болдог. Брэнд нь өрсөлдөгчдийн бүтээгдэхүүнээс ялгаран, зохих байр сууриа эзлэх боломжийг тухайн бүтээгдэхүүнд олгодог маш сайн арга болж чаддаг. Гэхдээ аливаа тохиолдолд ямар ч хүчтэй брэндийг маш шаргуу сурталчлан, таниулж, үйл ажиллагааны байдалд нь цаг ямагт, дэмжих зайлшгүй шаардлагатай байдаг. SMH компанийг дөнгөж байгуулагдаж байхад, брэндийн менежменттэй холбоотой анхны сургамжийг Хайек авсан байна.

Далаад он хүртэл Швейцарын цагны үйлдвэрлэлийн хүлээн зөвшөөрөгдсөн брэнд нь “Omega” гэж тооцогдож байсан юм. Дээд зэргийн тансаг чанартай бүтээгдэхүүний ангилалд “Omega” цаг багтдаг байв. Энэхүү загварын эрэлт нь нийлүүлэлтээсээ харьцангуй их байсан учраас, уг брэндтэй ажиллаж байсан багийнхан түүний үйлдвэрлэлийг өсгөн их ашиг олох талаар бодож боловсруулж эхэлсэн байна. Үүний үр дүнд тэд энэ маркын цагны үйлдвэрлэлийг хоёр дахин нэмэгдүүлж, зах зээл дээр хэдэн зуун төрлийн загварыг нийлүүлж, түргэн борлуулахын тулд үнийг нь бууруулсан байна. Гэтэл 1980 он гэхэд “Omega” брэндийн олон түмний сэтгэлийг татах увдис нь ихээхэн буурсан ажээ. Маш ховор, тансагт тооцогдож байсан цаг өөрийн өвөрмөц онцгой чанараа алдаж, энгийн цагтай ижил түвшинд очсон байна. Үйлдвэрлэлийн хэмжээг нэмэгдүүлж, үнийг бууруулснаар, уг брэнд зах зээлийн арай доод давхаргад шилжин буусан бөгөөд брэнд нь шилэгдмэл онцгой байр сууриа маш түргэн алдаж, хөрөнгө санхүүгийн хохирлыг ч мөн амссан ажээ. Харин Хайек компаний хяналтыг гартаа авмагцаа, маш хатуу чиг шугам баримталж эхэлсэн байна. “Omega”-г үйлдвэрлэх бүх лицензийг эргүүлэн татаж, янз бүрийн загварыг 90 хувь бууруулан “Omega” -гын дизайныг нилээд энгийн болгосон ажээ. Энэ талаар тэрээр: “Omega” дахин өндөр үнэлэгдэх болсон бөгөөд бид түүнд өөрт оногдсон үүргээ биелүүлэх боломжийг олгосон юм” гэж ярьсан байна.

Брэндийг хамгаалах зайлшгүй шаардлагатай холбоотой учир шалтгааныг Хайек маш сайн ухаарч ойлгосон юм. Тэрээр зах зээл дээр “Swatch”-ыг нийлүүлэхээр бэлтгэж байхдаа амжилт зөв зориулалтаас ихээхэн шалтгаална гэдгийг мэдэж байсан учраас уг зарчмаа ч амьдрал, практикт амжилттай хэрэгжүүлсэн билээ.

Гайхамшигтай санаа

Хайек бол ердийн нэгэн бизнесмен биш байсан учраас “Swatch” маркын загваруудыг зах зээлд нийлүүлэхдээ явуулсан кампанит ажил нь ч шинэ бүтээгдэхүүнийг зах зээлд нийлүүлэх үйл явцынхаа хувьд мөн л өвөрмөц онцлогтой байсан юм. SMH компанийг Хайек удирдаж эхэлсэн анхны жилүүдэд зар сурталчилгааны идэвхтэй үйл ажиллагаа явуулахад шаардлагатай хангалттай хөрөнгө, мөнгө тэдэнд байгаагүй ажээ. Тийм учраас Хайек аль болох олон хэрэглэгчдэд хүрэх тэдний анхаарлыг татах хямд арга замыг хайх болсон байна. Түүнээс гадна хамгийн гол нь Хайек гадаад үзэмж, зориулалтаас нь ял гарал нь ихээхэн шалтгаалах бүтээгдэхүүнийг зах зээл дээр гаргаж байсан билээ. Хэрвээ рекламны кампанит ажил нь нурвал, шинэ загварууд цаашид амжжлт олох ямар ч боломжгүй болох байв. Гэвч Хайек ба түүний хамтрагчид дуу чимээ нь бүх дэлхийд сонсогдохоор хүчтэй дэлбэрэлт хийсэн юм. Тэд 500 фут (ойролцоогоор 150 м) хэмжээтэй аварга том “Swatch” цагийг бүтээсэн бөгөөд түүн дээр дэлхий дахина хүргэх үндсэн мэдээлэл нь байсан билээ.

“Swatch”

Швейцар

60 дойч марк

Энэхүү цагийг Франкфуртын хамгийн өндөр байшин, “Commerzbank” банкны төв байрны дээр өлгөн байрлуулсан нь бүх дэлхий даяар шуугиан тарьсан. Германы бүх хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэл энэ талаар маш дэлгэрэнгүй, өргөн шугамаар мэдээлсэн бөгөөд энэ нь

SMH компаний хувьд, үнэн хэрэгтээ үнэ төлбөргүй рекламн кампанит ажил болсон юм.

“Бид Германы хамгийн орчин үеийн банкны барилга дээр ийм хямд цагийг байрлуулснаараа орон даяар сенсаац дэгдээсэн юм. Хоёр долоо хоногийн дараа Германд амьдардаг хүн болгон “Swatch” гэж юу болохыг мэддэг болсон байлаа” гэж Хайек бахархалтайгаар ярьсан байна.

Хоёрдах аварга цагийг Токиогийн гол гудамж болох Гинзад байрлуулсан ажээ. Жилийн сүүлчээр, энэ маркын цагнуудын борлуулалтын эхний орлогууд орж эхэлсэн байна. “Swatch” ажилагаа амжилттай хэрэгжиж эхэлсэн аж. “Swatch”-ыг бий болгох санаа шалгарлыг давсан төдийгүй, асар түргэн цэцэглэн хөгжсөн байна. Хэрэглэгчид энэ марканд дуртай болоод зогсоогүй, янз бүрийн өнгө, хийц загвартай аль болох олон хувилбаруудыг худалдан авахыг хүсч байлаа.

Хайек цагны үйлдвэрлэлийн бизнест цоо шинэ чиглэлийг бий болгож чадсан юм. Түүний брэнд амжилтанд хүрсэн бөгөөд “Swatch” хэрэглэгчидтэй харьцаа тогтоож, эдгээр хүмүүсийг өөрийн бүтээгдэхүүндээ таатай ханддаг болгож чадсан байна. Удалгүй SMH компани “Swatch”-ын янз бүрийн загварыг өөрийн хэрэглэгчдэд зориулан худалдаалж эхэлсэн ажээ. Үүний үр дүнд орлого улам эрчимтэйгээр нэмэгдэж, SMH компаний рекламндаа зарцуулсан зардлыг хэдийн нөхсөн байлаа. Ухаалгаар хэрэгжүүлсэн бүтээгдэхүүний олонд таниулах кампанит ажил болон тодорхой хязгаарлалтай үйлдвэрлэл нь шинэ бүтээгдэхүүнийг ялгаруулах бас нэгэн шинэ хэлбэр болсон ажээ. Энэ жилийн “Swatch”-ын загварууд нь өнгөрсөн жилийнхээс өөр байх зэргээр “Swatch” загваруудын дизайныг тогтмол шинэчилж байсан нь хэрэглэгчдийн сонирхлыг байнга татсаар байх боломжийг олгосон байна.

“Swatch”-ын цагнуудыг хүмүүс худалдан авахыг ихэд байсан нь тохиолдлын чанартай байгаагүй бөгөөд Хайек зарим газарт бий болсон сонирхлууд нь ойд гарсан түймэр мэт бүх дэлхийгээр тархахаар, өөрийн стратегийг маш нарийн тооцоотой бололвсруулсантай холбоотой юм. “SMH” компани нь “Swatch” клубуудыг байгуулсан бөгөөд зарим загварын цагнуудыг зөвхөн клубын гишүүд худалдан авч боддог ажээ. Энд “Swatch” загварын бүх цагны жагсаалтыг үнэ төлбөргүй тарааж, янз бүрийн арга хэмжээнүүд зохиодог байна. Түүнээс гадна клубын гишүүд нь маш гоёмсог хэвлэсэн (“Swatch”-ын бүх бүтээгдэхүүнийг танилцуулсан) “Swatch Watch Journal” сэтгүүлийг улирал тутам авдаг байна.

“Lexington Jewelers Inc”. компаний эзэн Раман Ханда Бостонд амьдардаг бөгөөд “Swatch”-ын эргэн тойронд болж байгаа бүх л үйл явцыг ажиглах боломжтой нэгэн ажээ. Тэрээр шинэ Английн мужид үнэт эдлэлийн дэлгүүрүүдтэй, үнэт эдлэлийн чимэглэлтэй өндөр үнэтэй тансаг цагнуудыг худалдаалдаг хоёр дэлгүүртэй, “Swatch” маркын цаг худалддаг дөрвөн дэлгүүртэй том бизнесмен юм. Тэдгээрийн дотор Гарвардын талбайд байрлалтай, 1500 квадрат фут талбайтай худалдааны том эргэлттэй (түүний эзний ярьснаар ердөө л хэдэн сая долларын) дэлхийд томоохонд ордог дэлгүүр түүний мэдлийнх ажээ.” “Swatch”-ыг худалдаалдаг энэ том дэлгүүрийн хажууд Жон Кеннедигийн 57-р гудамжинд 3500 квадрат фут талбайтай “Swatch” цагны музей байрладаг байна.

“Үнэтэй загвар худалддаг дэлгүүр бүртээ би 100 мянган доллар орчмын цаг зардаг. Эдгээр өндөр чанартай цагнуудтай харьцуулахад ч “Swatch”-ын цагнуудын чанар гайхалтай байдаг. Түүнээс гадна тэд үргэлж шинэ хийц загвартай цагнууд нийлүүлдэг. Тэд өөрсдийнхөө бүх

санааг шавхаж дээ гэж бодох бүрт, өөр шинэ, шинэ загваруудыг гаргаж, гайхлыг минь төрүүлдэг юм” гэж Ханда ярьж байна. Ханда жил бүр Бостон болон түүний ойр орчмын хотуудад 500 мянган долларыг реклам хийхэд зарцуулдаг ажээ. Тэрээр “Swatch” компаний ихэнх ажилд идэвхтэй оролцдог байна. “Хүмүүс “Swatch” цагийг зүүж цуглуулахдаа ухаангүй дуртай байдаг. 1992 оны 12-р сард дэлгүүрээ анх нээж байхдаа, түүний амжилтанд тийм ч их итгэлтэй байгаагүй. Харин “Chandelier” гэдэг шинэ загварыг худалдан авахаар, шөнө 400 гаруй хүн дугаарлан зогссон байхыг хараад, миний эргэлзээ бүрмөсөн арилсан юм.

Одоо бол бидний итгэл найдвар бүр ч их өссөн. Манай эмч надаас яагаад сүүлийн үед түүн дээр очихгүй байгааг лавлахад би түүнд: “Их завгүй байгаа” гэсэн юм. Дараахан нь би түүнийг дэлгүүр дээрээ авчирсан бөгөөд эмч маань тэр үед алхныхаа “Swatch” загварыг худалдаж авсан юмдаг. Харин одоо түүнд “Swatch”-ын цаг гуч гаруй ширхэг байгаа. Энэ бол зүгээр л нэг цаг биш юм шүү” гэж Ханда ярьсан юм.

Бостоны цагны худалдаачин музейдээ үйлчлүүлэгчдийг урьдаг бөгөөд тэд тэнд өөрсдийн санаагаар шинэ загварыг боловсруулж, түүнийгээ “Swatch”-ын шинэ загвар болгохоор санал болгож болдог байна. Мөн тэрээр “Swatch” цагийг цуглуулдаг хүмүүст зориулан зохион байгуулдаг зарим нэгэн арга хэмжээг ивээн тэтгэдэг ажээ. Түүний ивээн тэтгэсэн ийм төрлийн арга хэмжээнүүд нь “Spirit of Boston” хөлөг онгоцоор аялсан далайн аялал, “Charles Hotel” зочид буудалд зохион байгуулсан гайхамшигтай бүжигт үдэшлэг зэрэг байсан юм. SMH компани нь “Гуталт муур”, “Унтаж байгаа гоо бүсгүй” зэрэг үлгэрийн баатруудын зураг бүхий цагны худалдааны танилцуулгыг үдэшлэг, тусгай арга хэмжээнүүд дээр л худалдан авч болдог, цөөн тоогоор үйлдвэрлэдэг цагаар хангах зэргээр түүнд тусалдаг байна. Эдгээр цагны зарим загвар нь киноны түүхтэй холбоотой, эсвэл Акиро Куросава, Роберт Альтман, Педро Альмодовар зэрэг алдартай кино найруулагчдын хүндэтгэлд зориулан үйлдвэрлэгдсэн байдаг. Үйлдвэрлэгч компани болон түүний дистрибьюторууд нь “Swatch”-ыг олон хүмүүсийн амьдралын бодит түүх болгохын тулд боломжтой бүхнийг хийдэг байна. Хэдийгээр SMH компани нь албан ёсоор цагны бизнес эрхэлсээр байгаа боловч, үнэн хэрэгтээ түүний бизнесийн хүрээ нь маш өргөн гэдгийг Хайек ойлгодог ажээ. Хэрэглэгчийн хувьд “Swatch” маркын цаг бол бэлэг дурсгал төдийгүй түүхийн нэгээхэн хэлтэрхий, урлагийн бүтээл юм.

Раман Хандаг “Swatch”-ын гайхамшигт итгэдэг нэгэн гэж хэлэхэд хангалтгүй бөгөөд тэр тэднийг бурханчлан шүтэж, “Хайек үнэхээр ид шидийн гэмээр ажлуудыг амжуулжээ!” хэмээн бахархдаг байна.

Хайек цэвэр эдийн засгийн үзүүлэлтүүдийн хүрээнээс халин гардаг хэрэглэгчдийн мөн чанарыг ойлгох үнэхээр бүтээлч сэтгэхүйтэй хүн ажээ. Тэрээр Майкл Айзнерын нэгэн адил ирээдүйд болон энэ цахт хэрэглэгчдийн жинхэнэ хүсэл сонирхлыг ойлгох гайхамшигт зөн билэгтэй, “алтан чавхдас” мэт авьяас билэгтэй хүн юм. “Swatch”-ын хэдийн хийсэн ба хийх гэж байгаа зүйлийн хооронд хэрэглэгчидээ эрхэмлэсэн сэтгэхүй байдаг. Дотроо бодсон бодол тэр хэвээрээ үлддэг. Учир нь хэн ч тэр талаар өргөн хүрээтэй бодохыг хичээдэггүй. “Swatch” хэрэглэгчдийг хэдийн өөртөө ул суурьтайгаар татаж чадсан боловч, үүгээр асуудлыг хязгаарлан, сэтгэл ханалгүй, тэдэнд нийлүүлдэг загваруудаа тогтмол шинэчлэн, болж байгаа үйл явдалд идэвхгүй ажиглагч маягаар хэзээ ч оролцдоггүй байна.

Үнэт зүйлсийн шилжилттэй холбоотой үнэхээр чухал зангилаа асуудал нь бизнесийн өөр

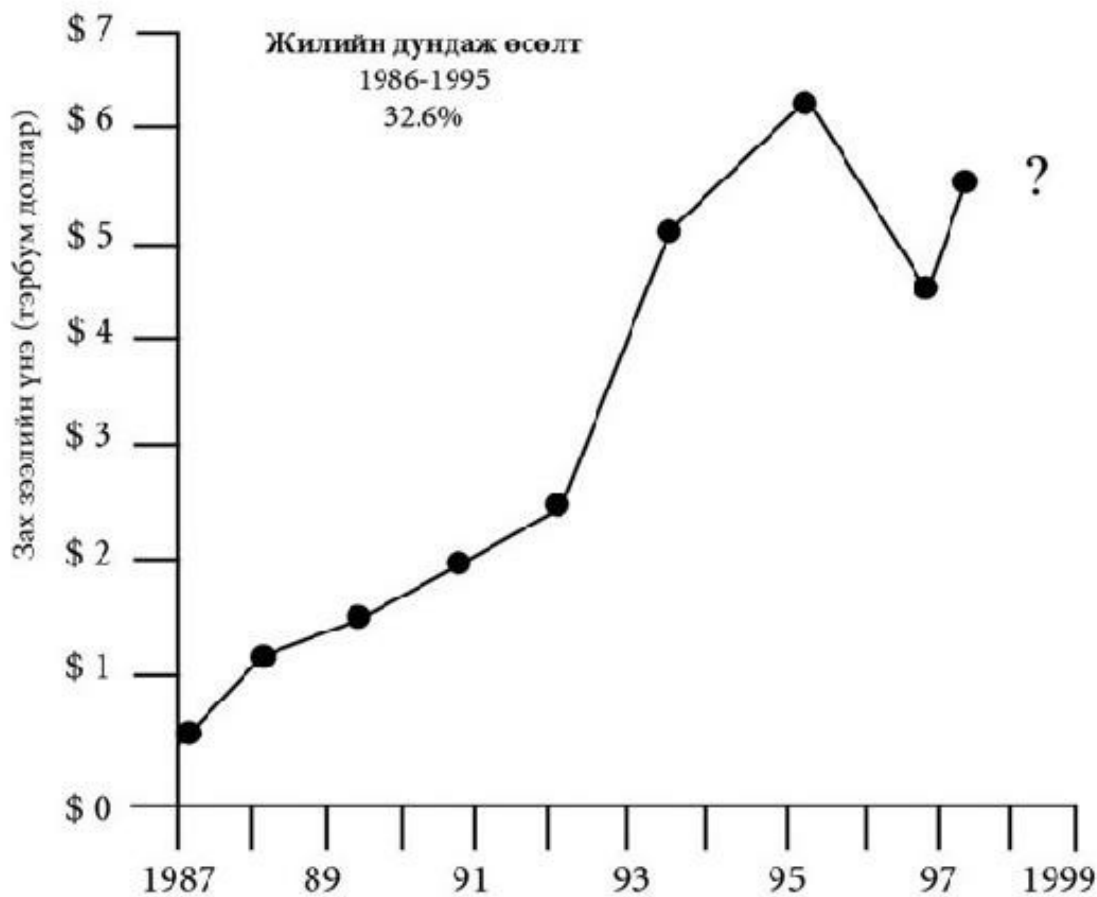
салбарт амжилттай ажиллаж байгаа арга ажиллагаа, чиг хандлагыг ойлгох явдал юм. “Swatch” бол үнэт зүйлсийн шилжилтэнд зөвөөр зохицох боломжийг тэдэнд олгосон аргуудыг наяд оны үед ашигласан олон компаний зөвхөн нэг нь билээ. “Swatch” нь хэрэглэгчдийн шинэ шинэ бүс нутгийг эзлэн, “Nike”, “Benetton”, “Gap” зэрэг бизнесийн манлайлагчдын хамтаар шинэ замуудыг цуцалтгүйгээр гаргасаар байгаа ажгуу.

Хайекын нарийн тооцсон төлөвлөгөө буюу швейцар цаг мэт ажилласан нь

1983 онд нэвтрүүлсэн бизнесийн загвар нь “Swatch” компаний үнэт зүйлсийг асар ихээр өсгөн нэмэгдүүлсэн байна. 1992 он гэхэд SMH компаний (төв компаний) борлуулалт нь 2 тэрбум доллар хүртэл өсөж, ашиг нь 280 саяд хүрч, харин түүний зах зээлийн үнэ нь 3.8 тэрбум доллар болсон ажээ (Хавсралт 6.3-ыг үзнэ үү). 1984 онд Хайек нас, эсвэл амьдралд хандах хандлагаараа залуу хэн бүхэнд зориулан өнгө өнгийн ганган цагнуудыг үйлдвэрлэн, худалдахыг хичээж байсан юм. Ерээд оны үед тэрээр шинэ загварын цаг болгоныг борлуулах тусгай аргуудыг хэрэглэн, нас насны бүлгүүдтэй хэрхэн ажиллах арга барилыг хэдийн мэддэг болсон байлаа.

“Swatch”-ын анх гаргаж байсан энгийн хуванцар загваруудыг Кики Пакоссо, Йоко Оно нарын боловсруулсан дизайнаар үйлдвэрлэсэн загваруудаар, мөн Эшерийн санаагаар хийсэн цагнуудаар сольсон байна.

Эдгээр цагнуудын цөөхөн ширхэгтэй хувилбарууд тусгай арга хэмжээнүүдэд зориулагдан (жишээ нь, Атлантын зуны олимпийн тоглолт, зул сарын баяр зэрэг) борлуулагдсан байна. Мөн “Swatch”-ын нэг загвар НҮБ-ын 50 жилийн ойд зориулагдан үйлдвэрлэгджээ. Кино найруулагч Спайк Ли “Swatch” цагны цуглуулганд зориулан “Хар ба Цагаан” гэсэн рекламн кино хийсэн байна. (Нэг кино нь “Цагаан цаг”, нөгөө нь “Хар минут” нэртэй). Мөн хамгийн тансаг цуврал цаг нь 100 цагнаас бүрдсэн “Swatch сансарт” сери болсон бөгөөд эдгээр цагнууд нь 1996 оны 2-р сарын 22-нд Америкийн сансрын “Шаттл-Колумб” хөлгөөр сансарт ниссэн Швейцарын сансрын нисгэгч Клод Никольегийн хамт үнэхээр дэлхийн бөмбөрцгийг тойрсон байна. “Swatch”-ын хамгийн зоригтой төсөл нь янз бүрийн металаар хийгдсэн “Irony” сери цагнууд байсан юм. Эдгээр цагнууд нь хуванцараар хийсэн загваруудаас дутахгүй хачирхалтай хийц маягтай байжээ. Уг компани нь мөн усанд тэсвэртэй “Scuba” загвар, нарны эрчим хүчээр цэнэглэгддэг “Solar” цуврал цагнуудыг үйлдвэрлэсэн байна.



Хайек зөвхөн тодорхой цагнуудтай ажиллаад зогсоогүй үйлдвэрлэж байгаа бүтээгдэхүүнүүдийнхээ ерөнхий уран сайхны хэлбэрийг улам сайжруулахын тулд брэндүүдийг боловсруулж байв. Тэрээр хүмүүс “Swatch” маркын харсан цаг болгоноо худалдан авахыг хүсэх тийм хэмжээнд хүргэхийг хичээн ажиллаж байлаа. Тийм учраас үйлдвэрлэж байгаа загваруудын ихэнх хэсэгтэй танилцах боломжийг хэрэглэгчдэд олгох зайлшгүй шаардлагатай байсан юм. Хийц загвар болон тоон параметруудийг тодорхой товойлгон харуулсан рекламн самбаруудыг цагнуудыг сурталчлах бүх кампанит ажлууд дээр “Swatch”-ынхан тараан байрлуулдаг байв. Бүтээгдхүүнийг өөрийн гэсэн өвөрмөц онцлогтой үйлдвэрлэх ба түүнийг өргөн нийтэд зориулан худалдах гэсэн хоёр эсрэг тэсрэг зорилтонд нэгэн зэрэг хүрэх гэдэг маш хэцүү асуудал. Гэвч Хайекын SMH компанидаа хэрэглэсэн бизнесийн загвар нь түүний бүтээгдэхүүнд ялгарах, компани нь зохих ашигтай ажиллах боломжийг бий болгож өгсөн билээ.

Ерээд оны үед “Swatch” компани үйл ажиллагааныхаа хэмжээ, далайцыг улам нэмэгдүүлэх, шинэ шинэ хамтын ажиллагааны гэрээнүүдийг байгуулж, бизнес загвараа улам боловсронгуй болгон, төгөлдөржүүлэх явцыг үргэлжлүүлсээр байв. Жишээ нь, “Swatch” компани 1996 оны Олимпийн тоглолтын албан ёсны цаг хэмжигч болох эрхийг авсан юм. SMH компаний охин компани болох “Swatch Timing” компани нь цаг хэмжих ба тамирчдын үзүүлсэн амжилтыг харуулах ажлыг хариуцаж ажилласнаас гадна, олимпийн тоглолтонд ашигласан хэмжилтийн багаж хэрэгсэл системийг боловсруулахад мөн оролцсон ажээ.

SMH-ийн гэр бүлийн гишүүд болох “Omega” болон “Longins” компаниуд нь спортын арга хэмжээнүүдэд тогтмол оролцож, нэр нь уг арга хэмжээнүүдтэй байнга холбоотой дуурсагдаж байдаг нь уламжлал болсон байна. Атлантад 25 дахь удаагаа SMH компаний гэр бүлээс олимпийн албан ёсны цаг хэмжигч сонгогдсон бөгөөд энэ удаад “Swatch” компани ажилласан юм. Гэвч Хайек ой нь тохиож буй олимпийн тоглолтыг ашиглан, өөрийн “Swatch” цагийг улам хурч рекламдахын тулд нэмэлт боломжуудыг хайж байлаа.

“Дөрвөн тэрбум хүн өөрийн зурагтаар биднийг үзэж байхад бидэнд тэдний худалдан авах боломжтой бүтээгдэхүүн байна гэдгийг ойлгуулах нь маш чухал байсан юм. Гэвч Азид амьдарч байгаа хүн болгонд “Omega” эсвэл “Longins”-ийг худалдан авах боломж байхгүй билээ. Олимпийн тоглолт нь “Swatch” компаний үйл ажиллагааг дэлхийд, ялангуяа АНУ-д улам илүү таниулах боломж олгосон юм. Учир нь америк хүн болгон өөрийн гэртээ энэ компани нь олимпод оролцож буй тамирчдын цагийг хэрхэн хэмжиж байгааг олж харсан билээ” хэмээн хэрэглэгчдийг эрхэмлэгч Хайек ярьжээ.

Энэ нь ч амьдрал дээр шууд утгаараа яг тийнхүү өрнөсөн бөгөөд телевизийн станцууд ээлжит спортын тэмцээн болгоны үзүүлэлтийг харуулахад, дэлгэцэн дээр “Swatch Timing” гэсэн лого гарч ирж, мөн тамирчдын үзүүлсэн амжилтыг цаг хугацааны үзүүлэлтээр нь харуулах болгонд “Swatch” ын логот гарч ирж байсан бөлгөө.

6.4-р хавсралт. «SMH» корпорацын бизнесийн загварын өөрчлөлүүд

	1985	1990
Хэрэглэгчдээ сонгосон байхад	Хэрэглэгчид үйлдвэрлэгчид, инженерүүд	Цагны хийц загварыг үнэлдэг худалдан авагчид, цаг цуглуулагчид, үнэтэй загварын цаг худалдан авахад бэлэн худалдан авагчид
Ашиг олох хэлбэр	Бүтээгдэхүүн худалдах	Өмнө загваруудаас худалдан авсан хүмүүс дахин шинэ загваруудыг худалдан авах, худалдан авалтыг урамшуулах, тансаг брэндүүд
Бүтээгдэхүүнээ ялгаруулах арга (стратегийн хяналт)	Үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүнээ сэтгэл хөдлөлийн шинж чанаруудыг шингээх, хийц загвар, бага орлоготой худалдан авагчдын зах зээлийг эзлэх	Бүтээгдэхүүнээ өргөн хүрээтэй худалдах, хийц загвар, олимпийн тоглолтуудыг ивээн тэтгэн, хэрэглэгчидтэй харьцах харьцаагаа удирдан зохицуулах
Үйл ажиллагааны хүрээ	Үнийн бүх шатыг хандах, бүрдлүүдийг худалдах	Үнийн бүх шатыг хамрах, бүрдлүүдийг худалдах, брэндийг өгсөн нэмэгдүүлэх
Бүтээгдэхүүний дизайн	Үндсэн дизайн (бүрдлүүдийг хязгаарлагдмал тоо)	Хийц загварыг тогтмол шинэчлэх, маш олон төрлийн загваруудаас сонголт хийх боломж олгох

Хайек Атлантыг байлдан дагуулах аянаа жилийн өмнөөс эхэлж, дэлхийн 12 улсыг нийслэлд “Swatch Clocks” нэртэй гайхамшигтай хийцтэй цагны цамхагийг босгосон байна. Мөн бас нэг өвөрмөц содон зүйл болсон нь 1996 оны долдугаар сарын 18-нд Атлант руу олимпийн бамбар хүргэх гүйлтийн нэг шатанд нь Хайек өөрөө оролцсон явдал байлаа.

Хайекын маркетингийн арга барил нь тун удалгүй үр ашгаа өгч эхэлсэн юм. Олимпийн хотонд байрлаж байсан 25 квадрат фут талбай бүхий “Swatch” компаний павильонд өдөр болгон 350 мянга гаруй долларын цаг зарагдаж байсан байна. Худалдааны хит нь тухайн өдөр тамирчдын авсан алтан медалийн тоотой тэнцүү тооны алт, мөнгө, хүрэл цагнуудыг оөртөө багтаасан “Swatch Irony Victory Ceremony” нэртэй сери цагнууд болсон юм. Тэнд мөн Марк Спитц, Надя Команэчи, Катарина Витт, Себастьян Коэ зэрэг аддартай тамирчдад зориулсан “Олимпийн домог” нэртэй сери иагнууд худалдагдаж байсныг тэмиеэн үзэгчид маш олноор худалдан авч байсан билээ (Хавсралт 6.4-ийг үзнэ үү).

Хайек шинэ боломжийн эрэлд

Өнгөрсөн 14 жилийн хугацаанд Хайек өөрийн удирдаж байсан корпорацын активуудын хэмжээг ихээхэн амжилттайгаар нэмэгдүүлсэн билээ. Эдүгээ SMH үнэлж баршгүй менежерийн туршлагаас гадна, бүх дэлхийд хүлээн зөвшөөрөгдсөн брэндүүд ба олон тооны, өндөр түвшний үйлдвэрлэлийн технологиуд гэсэн хоёр төрлийн чухал зэвсгийг эзэмшиж байгаа бөлгөө. Эдгээр активууд нь хамтдаа илүү сайн ажилладгийг ойлгосон Хайек “Swatch” гэдэг нэрийг пейжер, гар утас, болон бусад холбооны хэрэгслүүдэд ашиглахаар шийдсэн ажээ. Эдгээр нь SMH цагны салбарт олон арван жил ажиллахдаа бий болгосон ижил төстэй технологиор үйлдвэрлэгддэг байна.

Эдүгээ Хайек илүү өргөн хүрээ, далайцтай үйл ажиллагаанд шилжихийг эрмэлзэж байна. Хэрэглэгчдээ эрхэмлэн ажиллах арга барил нь “Swatch” цагийг худалдан авагчдад зориулан санал болгох өөр цоо шинэ бүтээгдэхүүнийг хайж олох боломжийг түүнд олгосон байна. “Daimler-Benz” корпорацитай SMH хамтын ажиллагааны гэрээ байгуулсанахаа параа, “Swatchmobile” хэмээх шинэ загварын машиныг бүтээж байгаагухайгаа зарласан юм. Хайек одоо машин үйлдвэрлэлд хандах уламжлалт хандлагаас огт өөр шинэ концепцийг бий болгохыг зорьж байна. Автомашин үйлдвэрлэлийн салбарт үйл ажиллагаагаа явуулдаг компаниуд ихэвчлэн холын зайг туулах чадвартай, бензинээр ажилладаг, дизайны хувьд нилээд консерватив чиг хандлагатай загваруудыг үйлдчэрлэдэг. Харин Хайек өөр шинэ боломжуудыг олж харсан байна. Тэрээр зөвхөн хот дотор явах боломжтой, зогсоолд тавихад хялбар, мөн машин нь тээврийн хэрэгслээс гадна өөрийг нь тодорхой хэмжээгээр илэрхийлдэг загварыг хотод амьдардаг, залуу жолооч нарт зориулан үйлдвэрлэхээр анхаарлаа хандуулаад байгаа ажээ.

АНУ, Герман, Япон зэрэг автомашин үйлдвэрлэлийн аваргууд зах зээлийн томоохон хэсэг ялангуяа бага орлоготой хүмүүст тохирох тэр хэсгийг нээлттэй орхисон байна. “Swatch” цагны зах зээл дээр дээрхтэй ижил орон зайг эзлэн, асар их ашиг олсон билээ. Энэ удаад ч мөн тийм явдал болж болох юм. Түүний “Swatch mobile” загвар нь 10 мянган доллараас доош үнэтэй байх бололтой. Энэ санаачлага нь мэдээж, амжилтгүй ч болж болох юм. Гэвч стандарт бус сэтгэхүйн сэтгэл зүйг эзэмшиж, цаг үргэлж шинэ зүйл сэдэж, хийхгүй бол үнэт зүйлсийн тогтвортой, байнгын өсөлт гэж байдаггүй билээ. Шинэ санаа, санаачлагыг

хэрэгжүүлэх үед заримдаа бүтэлгүйтэх тохиолдлууд ч гардаг. Бид цаашид бүтээлч бизнесменүүд үүнтэй төстэй үйл ажиллагаагаар өөрийн бүтцээ сайжруулан төгөлдөржүүлж, алдаа гаргах магадлалыг бууруулах боломжийг хэрхэн бий болгосон талаар авч үзэх болно.

Хайекын амжилтын үндэс

SMH-ийн амжилтын үндэс нь янз бүрийн салбарын олон компанид цэцэглэн хөгжих боломж олгосон ашиг ба хэрэглэгчдэд гол анхаарлаа хандуулсан стратеги юм. Бизнесийн бүх төрлийн олон компаний удирдагчид Хайект тухайн үед тулгарч байсан асуудлуудыг мөн л нэгэн адил шийдэх шаардлагатай болж байсан нь лавтай. Гэвч тэдний цөөхөн хэсэг нь зөв асуултуудыг өөрсөддөө цуцалтгүй тавьж, тэднээс ч цөөхөн удирдагчид асуултынхаа хариуг авсаны дараа бизнесийн загвараа өөрчилсөн буй заа. Хайекын туршлагаас авах хамгийн ашигтай сургамж нь түүний нэгэн адил үед ажиллагаагаа явуулж сурах боломж юм.

Хэрэглэгчдэд гол анхаарлаа төвлөрүүлсэн Хайекын арга барил нь өөртөө тавьсан асуултуудаас эхэлсэн ажээ: “Үйлдвэрлэлийн манай салбар нь бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхдээ хэрэглэгчдийнхээ хүсэл сонирхолд хэрхэн ханддаг вэ? Уг хүмүүс хэрэглэгчдийн өмнө үүрэг хариуцлага хүлээдэг үү? Эсвэл хэрэглэгчид зах зээлд нийлүүлэгддэг бүтээгдэхүүнүүдийг тэр чигээр нь л хүлээн авдаг уу? Манай компани нь бусад компаниудын хийж чадахгүй байгаа ямар зүйлийг хэрэглэгчдэд хэрхэн санал болгох боломжтой вэ?”

Эдгээр асуултанд хариулт авсаныхаа дараа Хайек бага зардал бүхий өрсөлдөгчдийг нь нийлүүлж байгаа бүтээгдэхүүнүүдээс түүний бүтээгдэхүүн нь өөрийн гэсэн онцлогоороо ялгарч байхын тулд “Swatch”-ыг ялгаруулсан байна. Тэрээр хэрэглэгчид тухайн үед түүнд санал болгосон зүйлийг л хүлээн авч байгааг ойлгосон учраас, тэдэнд өөр төрлийн зүйл санал болгох сайхан боломж байгааг ухаарсан ажээ. Хайек хэрэглэгчдийн хувьд ихэнх цаг үйлдвэрлэгчдийн мөрдөж байсан дүрмийн ихэнхийг өөрчлөн шинэчилж, эсвэл үгүйсгэсэн бөгөөд гоёл чимэглэл, цаг хугацааг заах төхөөрөмж зэргийн зориулалтаар хязгаарлагдаагүй иагийг бий болгосон байна. Түүний цаг нь философи болон шинэ дэвшилтэт технологийн тусгал болсон бүтээгдэхүүн байсан юм. Энэ шинэ дэвшилтэт технологи нь SMH-д нүд булаам сайхан гадаад үзэмжтэй, өндөр найдвартай чанартай бүтээгдэхүүнийг хэрэглэгчдэд зориулан бүтээх боломжийг олгосон юм. Өмнө нь зах зээл дээр үйлчлүүлж байгаагүй хэрэглэгчдийн бүлгийн хэрэгцээнд нийцэхээр өөрийн бүтээгдэхүүнийг боловсруулсаны дараа, Хайек урьд нь энгийн бөгөөд сонирхолгүйд тооцогдож байсан зүйл дээр өргөн олон нийтийн эрэлтийг бий болгон сэргээж чадсан байна. Үүний дараагаар тэрээр эдгээр цаг нь ердийн, давтагдсан шинэ чанартай мэт сэтгэгдэл төрүүлэхгүйн тулд шинэ санаа, дизайнын цоо шинэ шийдлүүд ба хэрэглэгчдийг SMH-ийн брэндэд таатай ханддаг хүмүүс болгон чадварлагаар өөрчлөх стратеги зэргийг ашиглан “Swatch”-ыг шинэ ашигтаи байрлалд нь тогтоон барьж байхыг эрмэлзэж байв.

Гэхдээ үүний дараагаар ч Хайек өөртөө асуулт тавихаа зогсоогоогүй юм. “Удаан хугацааны туршид хэрэглэгчдийн эрэлтийг өндөр түвшинд барьж байхын тулд би юу хийх ёстой вэ? Хэрэглэгчдийн хүсэл сонирхлын ямар хандлагууд нь манай компаний ирээдүйн өсөлт, хөгжлийн үндэс болж чадах вэ?”

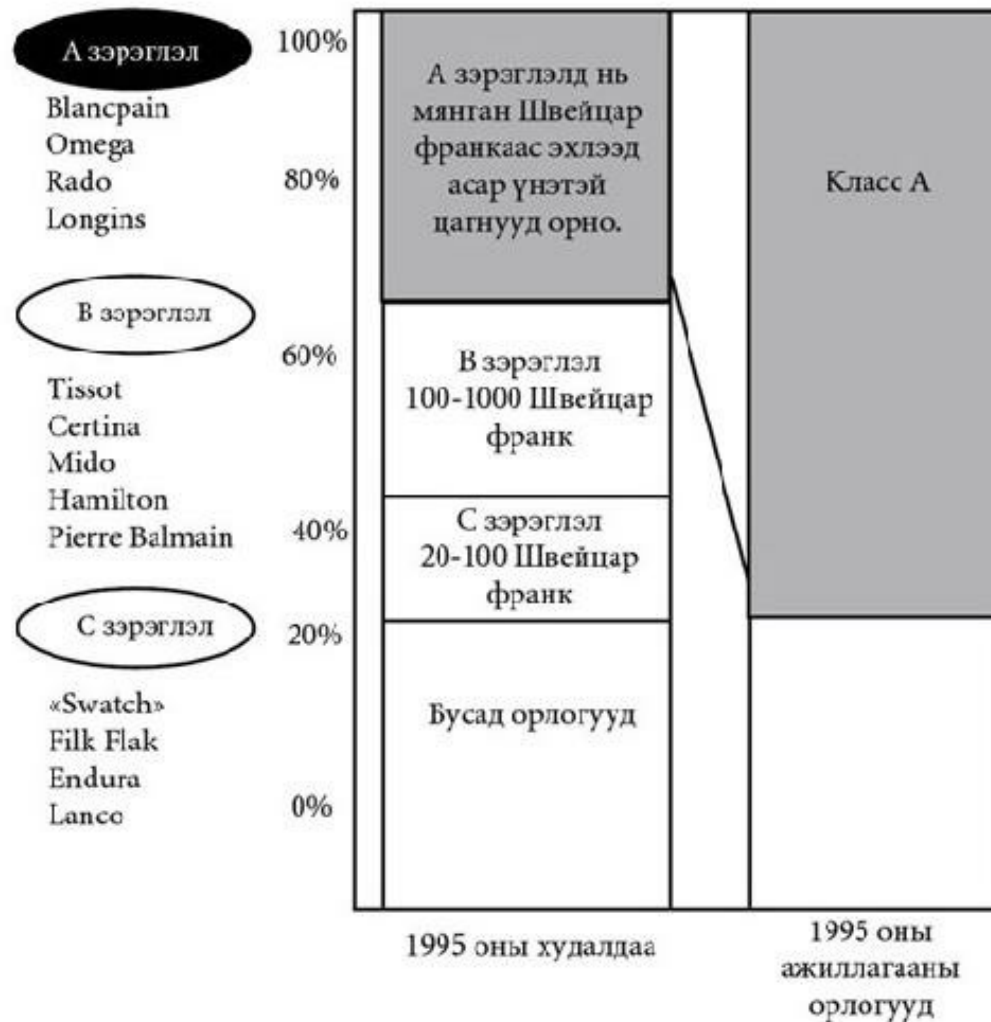
Ийм асуултуудыг өөртөө тавьж байхдаа, Хайек “Swatch” олон түмний соёл ямар хурдан,

эрчимтэйгээр өөрчлөгдөж байна, яг тийм хурдтайгаар л хөгжих ёстой гэдгийг ойлгосон байна. Зөвхөн тэгж чадсан тохиолдолд л эрэлтийг зохих түвшинд барих боломжтой юм. Чадаагүй тохиолдолд “Swatch” нэг хэсэг алдаршин, олныг байлдан дагуулж байснаа, дараа нь зах зээлээс арчигдан алга болдог моодны олон бараа бүтээгдэхүүний хувь заяаг давгаж болох байсан билээ. Ийм замаар замнахгүйн тулд Хайек зах зээлд байнга дизайнын шинэ шийдлүүдийг санал болгон, реклам, зарсурталчилгаандаа бүтээлч арга барилуудыг хэрэглэн хэрэглэгчдийн сонирхлыг байнга сэргээн өдөөж байсан юм. “Swatch”-ыг сурталчлах кампанит ажлууд нь шинэ гарсан бас нэг моодны цагийг худалдан авахыг эрмэлзэж байсан залуучуудыг өөртөө татаж байсан билээ. Үүний зэрэгцээгээр бага орлоготой залуу хэрэглэгчдэд зориулан гаргаж байсан SMH-ийн загварууд ч дээд зэргийн чанартай байсан юм. Эдгээр залуучууд нас ахиж, хурц содон бус, даруухан боловч, тансаг хувилбаруудыг сонгохыг эрмэлздэг болохын хэрээр, SMH-ийн үнэтэй загваруудыг хэрэглэгчдийн ангилалд шилждэг байна (Хавсралт 6.5-ыг үзнэ үү).

Хайекын өөртөө тавьж байсан асуултууд нь юуны өмнө, хэрэглэгчид болон ашгийн асуудлыг хөндөж байсан юм. Эзэлсэн байр сууриа хамгаалахыг хичээн, Хайек өөртөө Дараах асуултуудыг тавьж байжээ. “Өрсөлдөгчид маань хэрэглэгчидтэй харьцдаг бидний харьцааг ямар арга замаар манай зах зээлийн хамгийн зангилаа сегментүүд рүү гарах түшиц болгон ашиглаж байна вэ? Хэрэглэгчдийн маш өргөн хүрээг хамрахын тулд, би бүтээгдэхүүнийхээ нийт хэмжээг улам хүчтэй нэмэгдүүлэх ёстой юу?”.

Хайек бага орлоготой хэрэглэгчдэд зориулсан зах зээл дээр ашиг олоход, “Swatch” брэндийн гүйцэтгэх үүрэг нь хангалттай биш гэдгийг мэдэж байсан юм. Түүний гол зориулалт нь үндсэндээ пирамидын оройд байрлах ашгийг хамгаалах явдал байлаа.

6.5-р хавсралт «SMH» корпорацийн бүтээгдэхүүний
цувралуудын менежмент



“Swatch” нь SMH-ийн хэрэглэгчдийг доод давхаргаас нь эхлэн мэрж, дараа нь дээшээ өгсдөг өрсөлдөгчдийг голлон хааж байсан юм. Жишээ нь, жараад оны үед Детройтын автомашин үйлдвэрлэгчид нь энэхүү доод давхаргынхаа хамгаалалтанд зохих анхаарлыг хандуулаагүй учраас түүнийг эхлээд хямд автомашины хувилбар болох “Volkswagen”-ыг нийлүүлсэн германчуудад, дараа нь доод хэсэгт өөрийн байр суурийг эзлэн, яваандаа шат шатаар ахисаар, эцсийн эцэст хамгийн үнэтэй машин үйлдвэрлэгчдийн давхаргыг эзэгнэсэн япончуудад алдсан билээ.

Ашигг гол анхаарлаа төвлөрүүлсэн хандлагатай холбоотой Хайекын хоёрдахь асуулт нь: “Надад хэдийн бий болсон активуудаас би ямар аргаар үнэт зүйлс гарган авч болох вэ?” гэсэн асуулт байсан юм. Маш хүчирхэг брэнд, олон улсад нэр хүнд бүхий өндөр чанар, үйлдвэрлэлийн асар их туршлага, микромеханик болон микроэлектроникийн сүүлийн ололтуудад суурилсан дэвшилтэт технологи, мөн маш үр ашигтай үйл ажиллагаа бүхий дистрибьюторийн олон улсын сүлжээ зэргийг бий болгосон Хайек: “Энэ бүх активууд хоорондоо хэрхэн зохицон ажилладаг вэ? Хуримтлуулсан туршлага болон шинэчлэлүүдийн ямар нэгдэл бүхий ажиллагаа нь хамгийн их үнэт зүйлсийг бүтээх боломжийг бидэнд олгох вэ?” зэрэг асуултыг өөртөө тавьж байсан билээ.

Эдгээр асуултанд Хайекын өгсөн хариултууд нь түүний бизнесийг цагны үйлдвэрлэлээс

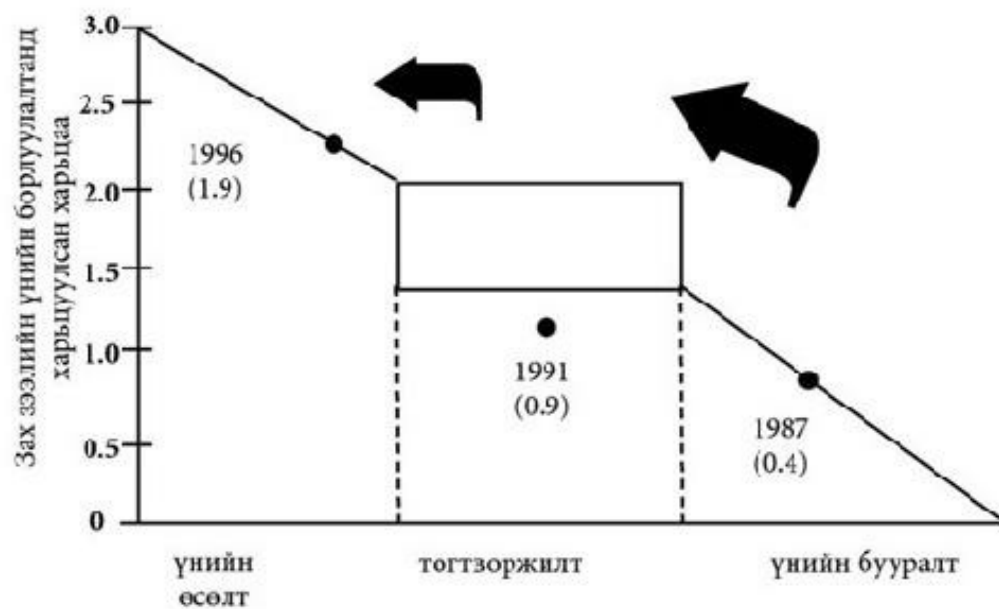
халин гарахад хүргэсэн юм. SMH цагны бүрдлүүдийн хамгийн том нийлүүлэгч компани болсон билээ. Хожим нь Хайек харилцаа, холбоо ба тээврийн салбарт технологийг хэрэглэх шинэ хувилбаруудад SMH корпорацийн хүчин чадлыг нэвтрүүлэхийн тулд өөрийн хүчирхэг брэнд, эндөр чанарын олон улсын нэр хүнд ба үйлдвэрлэлийн туршлагаа ашигласан байна. Одоо тэрээр компанид хэдийн бий болсон хэрэглэгчдийнхээ ямарваа хэрэгцээг хангах арга замуудыг хайж олох, өөрийн брэнд ба түүнтэй ажиллах арга, туршлагыг бизнесийн шинэ салбарт шилжүүлэн хэрэглэж болох цогц арга болгон ашиглахыг хичээж байгаа юм.

Хайек хэрэглэгчид болон ашгийн шийдвэрлэх үүргийн талаарх бодлыг оюун ухаандаа цаг ямагт хадгалан, өөртөө асуулт тавьсаар байгаа билээ. Учир нь эдгээр асуултанд хариулах хариултуудыг олсноор, бизнестээ улам их ахиц, амжилт гарган, ургашлах болно гэдгээ тэрээр мэддэг ажээ. Бизнесийн бусад манлайлагчид ч гэсэн ийм сэтгэлгээг маш хялбар эзэмшиж, Хайекын бий болгосон өвдөр үнэт зүйлс бүхий (бүтээгдэхүүний пирамид) бизнесийн загварын давуу талуудыг өөрийн бизнест яшиглаж болох билээ (Хавсралт 6.6-г үзнэ үү).

Бүтээгдэхүүний пирамидад үндэслэсэн бизнесийн загварыг боловсруулах нь

Туршилтын хувилбарт зориулсан хяналтын асуултууд жагсаалт

6.6-р хавсралт. «SMH» корпорацийн бизнесийн загварын шинэчлэл



- Миний эрхэлж буй бизнесийн салбарт хэрэглэж болох бүтээгдэхүүний пирамидад үндэслэсэн бизнесийн загвар байдаг уу?
- Хэрвээ тийм загвар байдаг бол, би ямар арга хэлбэрээр түүнийг хамгийн сайн ашиглаж чадах вэ?
- Миний бүтээгдэхүүнийг хэрэглэгчдэд нийцэх үүднээс авч үзвэл, би өөрийн хэрэглэгчдийн соёл, сэтгэл зүй болон бусад материаллаг бус онцлогуудыг ойлгодог билүү? Миний бүтээгдэхүүнийг хэрэглэгчид хэрхэн хүлээн авдагийг би мэддэг билүү?

- Бүх системийн ашгийг хамгаалах үүрэгтэй, хямд үнэ бүхий протекцын брэндийг хамгаалалтын сууринд би бий болгож чадсан билүү?
- Энэхүү хамгаалалтын брэндийг хямд үнээс нь үл хамааран ашигтай байхаар би боловсруулан бий болгож чадсан билүү?
- Миний бүтээгдэхүүний янз бүрийн загваруудыг худалдан авах боломжийг олгох бүх нөхцөл бололцоог би өөрийн хэрэглэгчиддээ бий болгож чадсан билүү?
- Бүх системийн ашигт ажиллагааг ихээхэн нэмэгдүүлэх боломж олгодог өндөр ашигтай брэндийг би бий болгож чадсан билүү?

7. Роберто Гауцето:

Үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээг удирдахад үндэслэсэн бизнесийн загвар

- Миний эрхэлдэг бизнесийн салбар дахь ашгийн бүс нь миний хяналтанд байдаггүй үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний нэг хэсэг мөн үү?
- Ашгийн бүсэд орохын тулд дистрибьюторын системийнхээ сувгуудтай харилцдаг харьцааныхаа мөн чанарыг би өөрчилсөн билүү?
- Өргөн хэмжээгээр өсгөн нэмэгдүүлэх үйл ажиллагаагаа эхлэхийн өмнө би бизнесийн загвараа нарийн тодорхойлж чадсан билүү?

Хурлын дөрөв дэх өдрийн үдээс хойш. Сунжирсан маш хэцүү хурал байснаас гадна дуусах хүртэл бас олон цаг дутуу байв.

-Юм уухыг хүсч байгаа хүн байна уу? хэмээн танхим дахь хүнд уур амьсгалыг зөөллөхийг хичээсэн Кэвин Бургийг асуухад,

-Байлгүй яах вэ? Юм уучихвал мөн ч сайхан байна шүү! хэмээн хуралд оролцож байсан хүмүүс дүнгэнэлдэв. Кэвин нарийн бичгийн даргаа дуудсанаар, таван минутын дараа гэхэд янз бүрийн ундаа болон хувинтай мөс бүхий тэргэнцэр танхимд орж ирсэн байлаа. Хүмүүс лаазтай ундаануудыг баясгалантайгаар задлан, кола, хийжүүлсэн ус, нимбэгний Ундаа зэргийг ууж байв.

-Танд “Snapple” байна уу? гэж хэн нэгэн асуув.

-Харамсалтай нь алга. Гэхдээ манай кафед “Lipton” хүйтэн цай байгаа шүү хэмээн Кэвиний нарийн бичгийн дарга хүүхэн хариулахад,

-Түүнийг чинь авья гэж нөгөө хүн захиалав.

-Өөр захиалах зүйл байна уу? хэмээн нарийн бичгийн дарга бүсгүйг асуухад,

- Diet Pepsi байна уу? гэж бас нэг нь лавлалаа.

- Харамсалтай нь алга. Гэхдээ хэрвээ хэн нэг нь чухамхүү энэ ундааг авахыг хүсч байгаа бол би доошоо буугаад, түүнийг авчирч өгч болно шүү гэж бүсгүйг хэлэхэд,

- Хэрэггүй дээ. “Diet Coke” байхад л хангалттай гэж нөгөө хүн татгалзав.

Нарийн бичгийн дарга бүсгүй кафе руу очиж, лаазалсан хүйтэн цайнууд авчирч өглөө. Хуралд оролцогсдын ихэнх нь өөр өөрийн сонгосон “Coke” , “Diet Coke”, “Sprite”, “Poland Sprite” зэрэг ундааг ууж байлаа.

Тэд кока-коланаас хүйтэн цайнд шилжин, дараа нь шилтэй рашаануудыг уугаад, эцэст нь

авчирсан бүх ундааг дуусгав. Сэрүүн ундаанууд дотор “Соке”, “Sprite” хоёр зонхилж байлаа (“Sprite”-ыг ч мөн “Coca-Cola” корпорац үйлдвэрлэдэг).

Тэдний уусан ундаанууд нь уг хүмүүсийн шилэлт сонголтоор бус, харин тухайн үед нийлүүлэгдсэн бараануудаар тодорхойлогдож байв. Харин нийлүүлэгдсэн барааг нь (мөн уг байшинд ажилладаг автоматад зориулан) тус кафе гэрээ байгуулсан орон нутгийн ундааны үйлдвэрийн ажлын маш ачаалалтай нөхцөл байдал тодорхойлж байлаа.

Ундаа савладаг орон нутгийн компани нь сэрүүн ундаа үйлдвэрлэгч асар том компани, ангаж цангасан бүх дэлхийн цангааг тайлж чадах хүчин чадал бүхий компани болох үндсэн зорилго бүхий “Coca-Cola Enterprise” корпорацийн нэг бүрэлдэхүүн хэсэг, түүний төлөвлөгөөгөө туршиж, улам сайжруулан боловсруулж байдаг нэг төрлийн лаборатори нь юм.

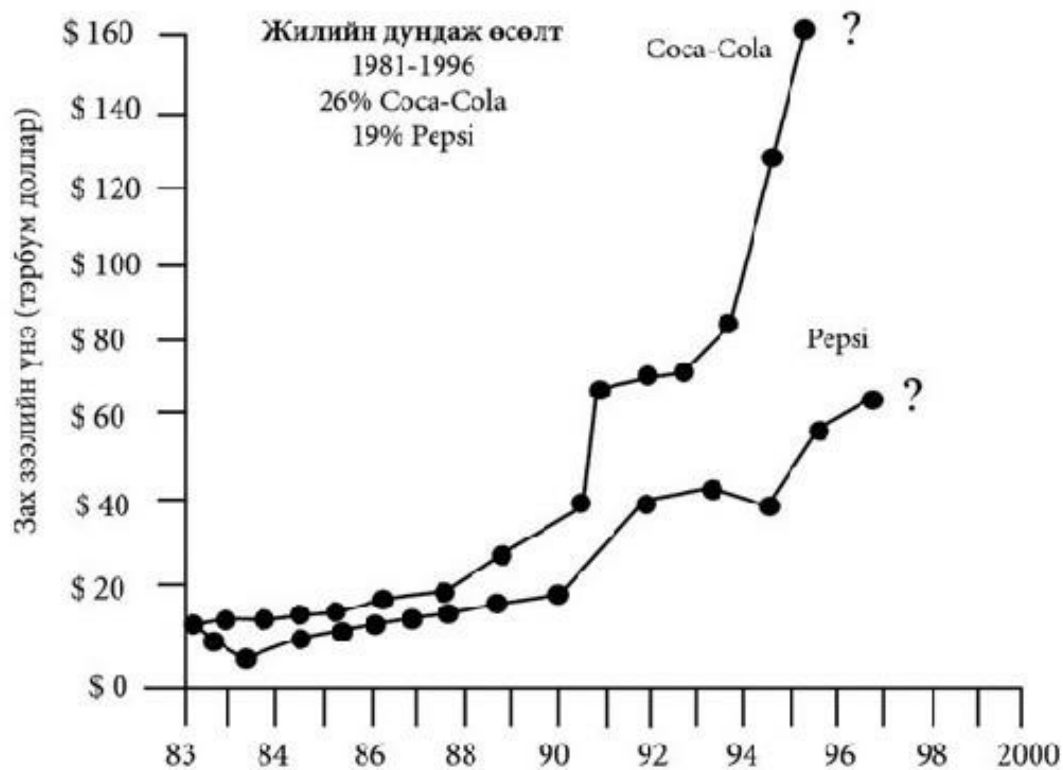
“Coca-Cola” корпорацийн орчин үеийн түүх нь түүний талаар ихэвчлэн ярьдаг зүйлтэй харьцуулахад ихээхэн төвөгтэй. Уг корпорацийн амжилтыг олон улсын зах зээл дээр зонхилох байр суурь эзэлсэнтэй холбож тайлбарладаг. Гэхдээ энэ бүх яриа нь, хэрвээ Роберто Гауцуэто “Coca-Cola Enterprise” корпорац болон түүний бүтээгдэхүүнийг савладаг компаниудын хоорондын харилцааг үндсээр нь өөрчлөөгүй бол энэхүү ноёлох байр суурь бий болохгүй байсан гэдэг баримтыг орхигдуулдаг юм.

Уг корпорацийн шинэ удирдагчаар 1980-аад оны эхээр томилогдсон Роберто Гауцуэто өөрийн системийнхээ ч ашигт ажиллагааг удирдах чадваргүй байгууллагыг хүлээн авсан ажээ. Сэрүүн ундааны салбарт үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээ нь дараах үндсэн үе шатуудаас бүрддэг. Үүнд: Сироп үйлдвэрлэл, ундаа савлалт, хаяг, шошго наалт, дистрибьюторын систем, маркетинг, хэрэглэгчидтэй харьцах харьцаа эдгээр ажээ. Сироп үйлдвэрлэгч ба рекламдагчийн байр сууринаас (1980 оны “Coca-Cola” корпорацийн бизнесийн загвар) үнэт зүйлсийн бүх гинжин хэлхээний менежерийн байр сууринд (1987 оны “Coca-Cola” корпорацийн бизнесийн загвар) шилжсэн явдал нь бизнесийн салбартаа ашгийн ихэнх бүсийг эзлэн авахад нь тусалсан байна. Ажлаа хүлээн авсаны дараагаар тулгарсан асуудал, бэрхшээлүүдэд Гауцуэтогийн хийсэн дүн шинжилгээ, үүний үндсэн дээр авч хэрэгжүүлсэн арга хэмжээнүүд нь аль ч түвшний менежерүүдийн хувьд маш чухал хичээл, сургамжууд юм. Эдгээр нь технологийн эрчимтэй хувьсал, өөрчлөлт гардаггүй, үйл ажиллагааны хэмжээ, далайцын багавтар өсөлт бүхий бизнесийн салбарууд ч гэсэн ашгийн бүсэд шилжиж, өөрийн зах зээлийн үнийг асар ихээр өсгөн нэмэгдүүлэх нөхцөл бололцоог бий болгох боломжтой гэдгийг баталж байгаа бөлгөө.

“Coca-Cola” корпорац бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэгчийнхээ хувьд бүхэл бүтэн зуу гаруй жилийн түүхтэй боловч, хурц содон шинэчлэл, өндөр технологийн ашиглалт зэргээрээ онцгойрох юмгүй билээ. Уг корпорац наяд оны эхний хагасаас эхлэн нэг хэрэглэгчийн сэрүүн ундааны хэрэглээ нь үндэсний зах зээлд жилд дунджаар 3 хувь, олон улсын зах зээл дээр 8 хувь өсч байгаабизнесийн салбарт үйл ажиллагаагаа явуулан, өрсөлдөж байгаа бөлгөө. Гауцуэтогийн санаачлагаар хэрэгжүүлсэн бизнесийн загварын өөрчлөлтийн үр дүнд уг корпорацийн зах зээлийн ханш нь 1980 онд 4 тэрбум доллар байсан бол 1996 онд 130 тэрбум доллар болж өссөн байна (Хавсралт 7.1-ийг үзнэ үү). уг бизнесийн загварын өөрчлөлтөнд Гауцуэтогийн оруулсан хамгийн үнэтэй хувь нэмэр нь үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээг удирдах ба өндөр ашгийн бүсүүдэд оновчтой хөрөнгө оруулалтуудыг хийх явдал байсан юм. Гауцуэто түүний

үндсэн хэрэглэгчид хэн болохыг тодорхойлох арга барилыг шинэчлэн боловсруулсаны үр дүнд ашигтай нөөц бололцоонуудыг хянах боломжтой болсон ажээ.

7.1-р хавсралт «Pepsi» корпорацтай харьцуулсан нь «Coca-Cola» корпорацын зах зээлийн үнийн өсөлт



Тэрээр уг корпорацын үндсэн хэрэглэгчдийнхээ онцлог шинж чанаруудыг харгалзан үзсэн бүтээлч хандлагад үндэслэн, өөрийн бизнес загварыг боловсруулсан байна. Бизнесийн үр ашигтай загвар нь хэрэглэгчдээ нарийн нягт сонгон авах, тэдэнд ямар зүйл санал болгох шаардлагатай байгааг тодоройлох, ашиг олох хэрэгсэл болгож буй процессоо маш чамбай төлөвлөх зэргийг шаарддаг. 1980 онд “Coca-Cola” корпорацын савлалтын шат нь уг корпорацыг илүү дур татам ашгийн бүсэд шилжих явдалд саад болж байсан хамгийн гол хүчин зүйл нь болж байв. Хэдийгээр түүний бүтээгдэхүүний эцсийн хэрэглэгч нь жижиглэн худалдаанаас ундаа авдаг худалдан авагчид байсан боловч, үнэн хэрэгтээ түүний үндсэн хэрэглэгчид нь савлагч компаниуд байсан билээ. Чухамхүү тэд л “Coca-Cola” корпорацын бизнесийн загварын стратегийн өөрчлөлтийн явцад Гауцуэтогийн хэрэгжүүлсэн хамгийн чухал алхамуудын объектууд болсон хэрэг.

1996 он гэхэд Гауцуэто маш хүчирхэг бизнесийн загварыг бий болгож чадсан байна (Хавсралт 7.2-ыг үзнэ үү). Түүний амжилтууд нь: салбартаа хамгийн бага зардалтай, үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний ашгийн бүс, зангилаа цэгүүдэд оновчтой, тодорхой зорилготой хөрөнгө оруулалт хийдэг, дээд зэргийн нарийн зохион байгуулалт, зохицолтой үйлдвэрлэл, савлагаа, дистрибьюторын систем, бүх дэлхийд маш алдартай брэнд, зардал ба ашгийн үүднээс авч үзвэл дэлхийд хамгийн үр ашигтайд тооцогдох зар сурталчилгаа, лицензлэл ба гэрээ хэлцлүүд, мөн олон улсын зах зээл дээр эзэлсэн ноёлох байр суурь эдгээр юм.

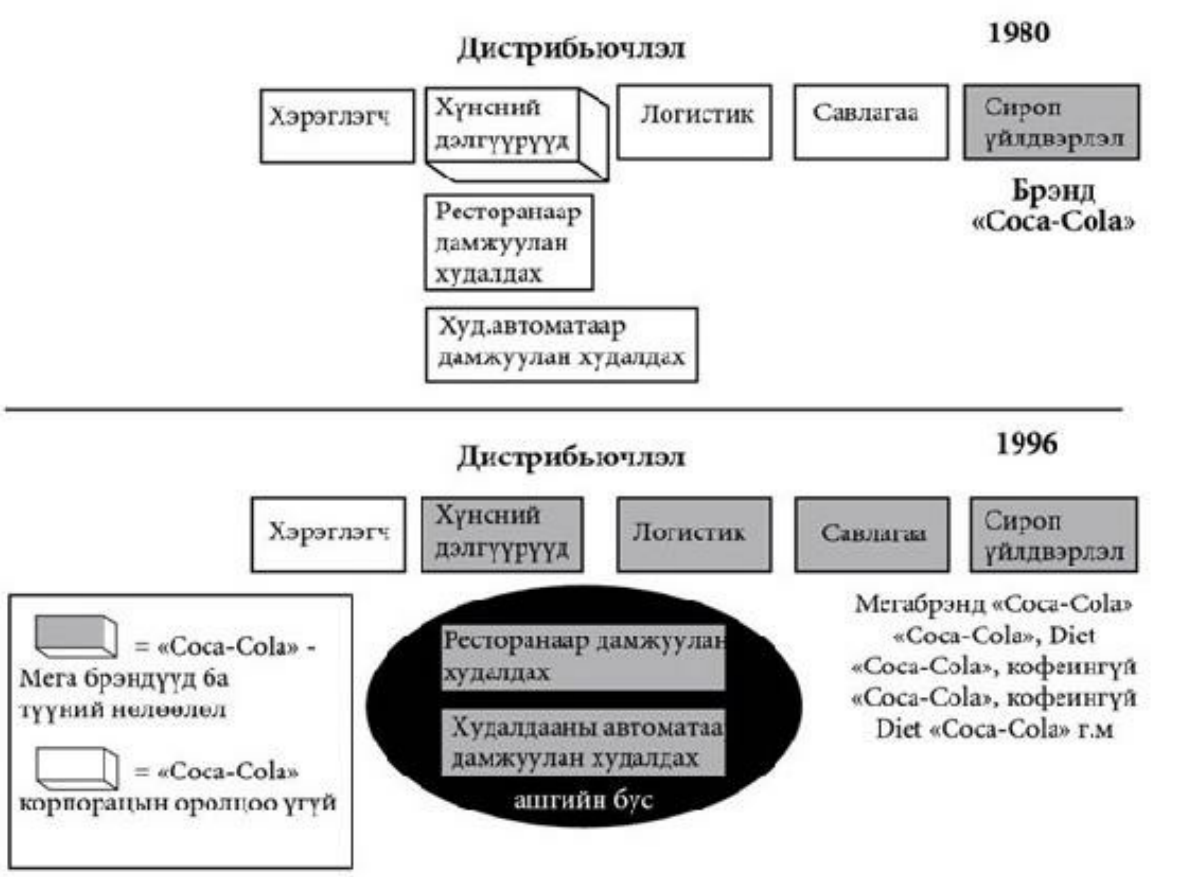
Ийм манлайлагчийн байр суурь нь аяндаа бий болоогүй бөгөөд багагүй саад бэрхшээлийг

туулсан нь ойлгомжтой билээ. 1970-аад оны сүүлчээр “Coca-Cola” корпорац нь төвлөрөл муутай байгууллага байв. Түүний тархай бутархай бүтцэнд хавч үржүүлэх фермүүд хуванцар зоргодос үйлдвэрлэл зэрэг түүний бизнесийн үндсэн чиглэлтэй ямар ч холбоогүй үйл ажиллагааны бусад чиглэлүүд ордог байсан бөгөөд эдгээр салбарт оруулдаг хөрөнгө оруулалтууд нь компаний нийт ашигт ажиллагааг аажмаар алдагдуулдаг байжээ.

“Гэвч Гауцуэто корпорацад зайлшгүй шаардлагатай үйл ажиллагааны үндсэн төрөлд л анхаарлаа дээд зэргээр хандуулж чадсан юм. Тэрээр энэхүү төвлөрлөө хэзээ ч сулруулаагүй бөгөөд хичнээн лааз, шил “Coca-Cola” ундаа зарагдсан тоонуудын дунд л амьдарч байдаг. Тэр бол Жек Уэлчээс эрс тэс ялгаатай хүн юм. Уэлч эрээвэр хураавар олон төрлийн үйл ажиллагааг зохицуулж байдаг бол, Роберто бол зөвхөн сэрүүн ундааны бизнес л эрхэлдэг” хэмээн Атлант хотноо байрладаг, мөнгөний урсгалын менежмент эрхэлдэг “Rowland & Co” компаний ерөнхийлөгч Марк Роулэнд ярьсан байна.

Гауцуэто корпорацын удирдагчийн эрх мэдлийг гартаа авсаныхаа дараа, компанийхаа эрээвэр хураавар олон төрлийн үйл ажиллагааг эмхэтгэн цэгцэлж, сироп үйлдвэрлэгч байсан корпорацынхаа өмнөх бизнесийн загварыг өөрчлөн шинэчилж, дистрибьютерийн системийн сувгуудыг хянах стратегийн батгай байр суурийг бий болгосон ажээ. Үүний үр дүнд тэрээр ундааны борлуулалтын ашгийн ихэнх хэсгийг өөртөө авах боломжтой бизнесийн загварыг бий болгосон байна.

7.2-р хавсралт. «Coca-Cola» корпорацын бизнесийн загвар: үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээг удирдан зохицуулах нь



“Гауцуэто эцсийн эцэст бүхний сонирхлыг татах цорын ганц зүйл бол хувьцааны үнэ гэдгийг

маш сайн ойлгодгоороо бусдаас ялгардаг” хэмээн Нью-Йорк хотноо байрладаг, “Coca-Cola”, “Pepsi” зэрэг компаниуд үйлчлүүлдэг менежментийн зөвлөгөө өгөх агентлаг, “Bevmark Inc”. ХХК-ний менежментийн хамтрагч Том Пирко ярьсан байна.

1977-оос 1997 оны хоорондох хорин жилийн хугацаанд “Coca-Cola” корпорац нь сироп үйлдвэрлэгч, реклам цацагчийн бизнес-загвараа өөрчилж, үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний менежерийн байр сууринд шилжсэн ажээ. Энэхүү гинжин хэлхээний ихэнх салбарт явуулдаг өөрийн үйл ажиллагааны хэмжээ далайцыг өргөжүүлэн нэмэгдүүлэхийн зэрэгцээ уг корпораци нь өөрийн зах зээлийн ерөнхий стратегийг улам нарийвчлан тодорхойлж байгаа бөгөөд эдүгээ үндэсний болон олон улсын түвшинд ашгийн олонх сувгуудад төвлөрөн ажиллахыг идэвхийлэн эрмэлзэж байгаа юм.

“Coca-cola”-г савлагч компаниудтай харьцах харьцаагаа өөрчилсөн нь

Хорьдугаар зууны эхээр “Coca-Cola Company” савлагч компаниудын үндэсний сүлжээг бий болгон, тэдэнд оноосон газар нутагтаа бүтээгдэхүүнийг савлаж, борлуулах эксклюзив эрхийг олгосон байна. Түүнээс гадна уг корпорац нь тэдэнд тогтмол үнээр сиропоо нийлүүлэхээ амласан ажээ. Америкийн ажил хэрэгч хүмүүсийн эрч хүчийг ашиглан, “Coca Cola” корпорац нь дистрибуторын маш өргөн сүлжээг бий болгосон байна. Уг сүлжээг ердийн аргаар байгуулах тохиолдолд ихээхэн өндөр өртөгтэй болдог ажээ.

Бүх орон даяар алдартай маш хүчирхэг брэнд бий болгох ихээхэн бололцоотой байсан учраас уг корпорацийг үүсгэн байгуулагчид тэдний бүтээгдэхүүнийг айл гэр, дэлгүүр, кафе болгонд танил болгохыг зорьсон байна. Ийм учраас уг зорилгодоо ундаа савлат компаниудаа ашигласан ажээ.

1920-иод он гэхэд уг корпорац нь франчайзинг загварын үндсэн дээр хамтран ажилладаг 1200 гаруй компанитай болсон байлаа. Хэдийгээр тэдний олонх нь 50 мянгаас хэтрэхгүй хүн амтай газар нутагт үйл ажиллагаагаа явуулж байсан боловч, тэд хүчирхэг, газар сайгүй тархсан, эрэлт хэрэгцээ ихтэй байсан бөгөөд эцсийн дүнд бүх зах зээлийг эзэлсэн байна. Тэдгээр компани болгон нь сиропны тогтмол үнэ тусгагдсан, тодорхой оноогдсон газар нутагт ундааг савлаж, борлуулах эксклюзив эрх нь баталгаажсан “Мөнхийн гэрээг” “Coca Cola” корпорацийг байгуулдаг байжээ. Эхний үед ийм франчайзинг загвар нь асар их амжилттай ажиллаж, хэрэглэгчид ч сэтгэл ханамжтай, ажил хэрэгч хүмүүс ч баяжиж, “Coca Cola” корпорац ч өөрийн салбарт манлайлах байр суурьтай болсон байна.

Тухайн үед “Coca Cola” корпорацийн бизнесийн загвар нь уг ундааг хэрэглэгчид ба савлагч компаниуд гэсэн хэрэглэгчдийн үндсэн хоёр бүлэгтэй байсан ажээ. Эхний хэрэглэгчдийн хувьд уг корпорац нь эцсийн хэрэглэгчдэд хандсан өөрийн брэндийн маркетингийг бүх орон даяар зохион явуулдаг рекламны кампанит ажлуудыг ашиглан хэрэгжүүлдэг байсан байна. Үүний үр дүнд түүний брэнд нь олонд алдаршсан боловч, бүтээгдэхүүний хувьд “Coca Cola” бие даасан савлагч компаниудад нийлүүлдэг сиропыг л зөвхөн үйлдвэрлэдэг байсан юм. Савлагч компаниудын эрэлтийг эцсийн бүтээгдэхүүний борлуулагч тодорхойлж байв. Тийм учраас, “Coca Cola”-гийн сиропны эрэлт хэрэгцээ нь эхний ээлжинд эдгээр компаниудын эрчимт үйл ажиллагаанаас хамаарч байсан юм.

Хорьдугаар зууны эхний хагасын туршид “Coca Cola” корпорацийн ажил байдлыг эрэлт хэрэгцээний өсөлтийн үүднээс авч үзвэл амжилттай явагдаж байсан гэж үзэж болох билээ. Энэхүү амжилтын үндэс нь зар сурталчилгааны кампанит ажлууд ба тодорхой газар нутгуудад үйл ажиллагаагаа явуулж байсан савлагч компаниуд байсан юм. Гэвч тавь, жараад оны үед ундаа үйлдвэрлэгч олон компаниуд бизнесийн өсөлт хөгжилтийн үүднээс авч үзвэл тэдний боломж шавхагдан, өсөлтийн хэтийн төлөв нь маш хязгаарлагдмал болжээ гэсэн дүгнэлтэнд хүрсэн байна.

Өсөлт хөгжилтийн нөөц бололцоо нь маш хязгаарлагдмал болсон мэт сэтгэгдэл төрүүлж эхлэх үед зууны эхний хагаст зонхилж байсан ажил хэргийн идэвх чармайлт нь хэдийн бүрэлдэн тогтсон зах зээлийн хэв маягаар солигдсон ажээ. “Coca Cola” ундаа үйлдвэрлэн, борлуулах эрх бүхий олон гэр бүлийн хувьд бизнест хандуулах үндсэн анхаарал нь хэмжээ, далайцаа өсгөн нэмэгдүүлэх явдлаас санхүүгийн тогтвортой урсгалыг хангахад чиглэгдэх болсон байна. Ингэснээр хөрөнгө оруулалтууд багасан, технологийн шинэчлэл удааширч үйлдвэрлэлийн бүтээмж буурч эхэлсэн ажээ.

Далаад оны туршид “Coca Cola” зах зээлийн хувийн манлайлал нь буурсаар байгааг харуусалтайгаар ажиглан, ажиллаж байв.

Хүнсний дэлгүүрийн сегментийн хувьд алдагдал онигой их байжээ. Бүс нутгуудын супермаркетуудын том сүлжээнүүд нь “Coca Cola” корпорацийн харилцаатай ажилладаг олон тооны ундааны үйлдвэрүүдийн үйл ажиллагаагаа явуулдаг газар нутагт өөрийн салбаруудаа нээж эхэлсэн бөгөөд маш түргэн хугацаанд хүчээ авч эхэлсэн байна. Өмнө нь хүнсний дэлгүүрийн салбарт ноёлох байр суурьтай байсан “Mom and-Pop” хэмээх уламжлалт сүлжээ дэлгүүрүүдэд бараагаа нийлүүлж заншсан ундаа үйлдвэрлэгч олон компаниуд супермаркетуудын шинэ сүлжээний хэрэгцээг хангахад саад бэрхшээл тулгарч эхэлсэн ажээ. Зууны ихэнх хугацааны туршид ноёлох байр суурьтай байсан ундаа үйлдвэрлэгч компаниудын сүлжээний бүтэц нь илүү том, илүү хүчирхэг хэрэглэгч зах зээл дээр гарч ирэх үед алдагдалтай ажиллаж эхэлсэн байна. Шинэ бүтцийн сүлжээвд үйлчлэх явдал нь маш нарийн зохион байгуулалт, судалгаанд үндэслэсэн үнэ тогтоолт, үндсэн хэрэглэгчидтэйгээ харьцах менежерийн идэвхтэй ажиллагаа зэргийг шаардаж байжээ.

Гэтэл франчайзинг компаниуд нь тус тусдаа бие даан ажиллаж, зардал ба ашгайн янз бүрийн бүтэц бүхий байсан учраас өөрсдийн бүтээгдэхүүнд нэгдмэл үнэ тогтоох хэлцэлд хүрч чадаагүй байна. Харин супермаркетуудын сүлжээ нь зэргэлдээ зах зээлүүдэд нэг ижил бүтээгдэхүүнүүд өөр өөр үнэтэй худалдаалагдах явдлыг хүлээн зөвшөөрөхгүй байсан учраас ундаа үйлдвэрлэгч компаниуд нь тэдэнтэй байгуулсан гэрээгээ “Coca Cola” корпорацийн гол өрсөлдөгч “Pepsi” корпорацид алдаж эхэлсэн байна.

“Pepsi” корпорацийн ажиллаж байсан бизнесийн загварын дагуу, уг корпораци нь өөрөө ундаа үйлдвэрлэгч олон компанийг эзэмшиж байсан нь тэднийг том супермаркетуудын сүлжээтэй гэрээ хэлцэл байгуулахдаа нэгдмэл шийдвэр гаргах боломжтой болгож байсан ажээ. “Coca Cola” корпораци хамтран ажилладаг ундааны үйлдвэрүүд нь зөвхөн өөрсдийн мөнгөн урсгалд л анхаарлаа хандуулж байхад, “Pepsi” корпорацийн ундааны үйлдвэрүүд нь хүнсний дэлгүүрүүдийн сүлжээний томоохон хэрэглэгчидтэй гэрээ байгуулахад үнийн уян хатан бодлогыг баримтлах боломжийг “Pepsi” корпорацид олгож байсан учраас өөрийнхөө

бүтээгдэхүүний үнийг “Coca Cola” корпорацийнхаас багаар тогтоож чадсан байна. Үүний дараагаар арай хямд үнэтэй бүтээгдэхүүн санал болгохоос гадна “Pepsi” үндсэн зорилго нь супермаркетууд болох дистрибьюторын системийн өөрийн стратегийг өргөн хэмжээний, үр ашигтай рекламны кампанит ажлуудтай хавсруулан хэрэгжүүлсэн ажээ.

“Coca Cola” корпорац ч супермаркетуудад “Pepsi”-гээс арай хямд үнэ, үйлчилгээг санал болгохыг оролдсон боловч, хоорондын уялдаа холбоо муутай, хамтран ажилладаг ундааны үйлдвэрүүдээ үнээ тийм түвшинд хүртэл буулгахыг ятгаж чадаагүй байна. Хамтран ажилладаг ундааны үйлдвэрүүдийнхээ хүчин чармайлтыг нэгтгэж чадаагүй учраас “Coca Cola” корпорац “Pepsi”-тэй өрсөлдөх боломж муутай болсон бөгөөд улам хүчирхэгжиж буй хэрэглэгчдийн бүлгийн хүсэл сонирхлыг хангаж чадахгүйд хүрсэн ажээ.

“Pepsi” хүнсний дэлгүүрүүдийн лангуунуудыг эзлэн довтолгооноо эхлэхдээ, түүний бүтээгдэхүүнүүд нь эхэндээ “Coca Cola”-гийн бүтээгдэхүүнээс арай дутуу үнэлэгдэх болно гэдгийг мэдэж байжээ. “Соке” хэрэглэгчдийг өөртөө татахын тулд “Pepsi” корпорац нь “Pepsi” өрсөлдөөнд дуудаж байна” программыг хэрэгжүүлсэн байна. “Pepsi” корпорац нь маркетингийн санаануудаа амжилттайгаар хэрэгжүүлэх явцдаа “Соке” хэрэглэгчдийн ихэнх нь үнэн хэрэгтээ энэ ундаанаас “Pepsi”-гийн амтыг илүүд үздэгийг “олж тогтоосон” байна. Үүний үр дүнд “Pepsi” нь “Соке”-ийн амтны ялгарлыг эвдэж чадсан бөгөөд үүнээс хойш хэрэглэгчид сэрүүн ундааг худалдан авахдаа юун түрүүнд үнийг нь харгалзан үзэх болсон байна. Харин энэ салбарт “Pepsi” корпорац нь ундааны үйлдвэрүүдтэйгээ нягт харилцаатай байдгийнхаа болон “Coca Cola” корпорацийн бүтээгдэхүүнээс арай хямд үнэ тогтоож чадсаныхаа үрээр ялалт байгуулж чадсан ажээ. Гол хэрэглэгчдэдээ хүчин чармайлтаа төвлөрүүлэн ажиллахад нь саад учруулж, өрсөлдөгчтэйгөө үнийн асуудлаар өрсөлдөх боломж олгодоггүй дистрибьюторын систем нь “Coca Cola” корпорацийн бизнесийн загварын гол сул тал нь байсан учраас үүнийг нь “Pepsi” корпорац чадмагаар ашигласан байна. “Coca Cola” корпорац бүгдэд үйлчлэхийг чармайж байхад “Pepsi” залуучуудад гол анхаарлаа хандуулан ажиллах болсон байна. “Coca Cola” корпорац брэндээр ялгарал бий болгож байсан бол “Pepsi” нь мөнгөний асуудал ямагт хурцаар тавигдаж байдаг охид, хөвгүүдийн хувьд гол хүчин зүйл нь болох үнээр ялгарал бий болгосон ажээ. Эдгээр компаниудын бизнесийн загварын харьцуулалт нь компаниудын хоорондын ялгааг харуулж байгаа юм (Хавсралт 7.3-ыг үзнэ үү).

1977 онд “Pepsi” үндэсний супермаркетуудаар өөрийн бүтээгдэхүүнийг худалдаалсан хэмжээгээрээ “Coca Cola” корпорацтай ижил түвшинд хүрсэн бөгөөд сэрүүн ундааны үндэсний зах зээлд эзлэх хувиа 24-т хүргэснээр, “Coca Cola” корпорацаас ердөө 12 хувиар бага хувийг эзлэх болсон байна. 1980 он гэхэд хоёр корпорацийн хоорондын зах зээлийн хувийн зөрүү нь ердөө 9 хувь болсон ажээ.

7.3-р хавсралт. Сэрүүн ундааны зах зээл дэх худалдаанд «Coca-Cola» корпорац «Pepsi» корпорацийн эсрэг (1977)

	«Coca-Cola»	«Pepsi»
Хэрэглэгчдээ сонгосон байдал	Бүх насны хэрэглэгчид, Бүх сегментүүд	Залуучууд, хүнсний дэлгүүрүүд
Ашиг олох хэлбэр	Сиропоо худалдах	Сиропоо худалдах савлагаанаас олох ашиг
Бүтээгдэхүүнийг ялгаруулах арга (стратегийн хяналт)	Брэнд	Үнэ
Үйл ажиллагааны хүрээ	Сироп савлагаанд тавих хяналт	Сироп савлагч компаниудыг бүрэн эзэмших

Энэ үед “Pepsi” нь хүнсний дэлгүүрийн салбар дахь стратегийн байрлалдаа сэтгэл хангалуун байгаа мэт сэтгэгдэл төрөхөөр байв. Уг корпорацийн удирдлагууд хоёр ундааны хоорондох дайныг тэнцсэнээр төгссөнд тооцож, өөрийн гол анхаарлаа хөнгөн зуушны үйлдвэрлэл ба рестораны бизнест идэвхтэйгээр хөрөнгө оруулах явдалд хандуулж эхэлсэн байна. Энэ үед “Pepsi” корпорац нь “Pizzg Not”, “Taco Bell”, “Kentu[[i Fried Chicken” зэрэг хэд хэдэн рестораны бизнесийн сүлжээг худалдан авсан нь өөрийн бүтцүүдээр дамжуулан “Pepsi”-гээ худалдаалах бололцоог улам өргөжүүлсэн ажээ.

Рестораны сүлжээнд шилжсэн нь хэдийгээр худалдааны шинэ цэгүүдийг “Pepsi”-гийн хувьд бий болгож өгсөн боловч, уг корпорацийн удирдлагуудын урьдчилан таамаглаагүй сөрөг үзэгдлүүдийг бий болгосон байна. Хүнсний бүтээгдэхүүнүүдэд гол анхаарлаа төвлөрүүлсэн явдал нь активуудаа эрчимтэйгээр өсгөн нэмэгдүүлэхийг түүнээс шаардаж байв. Мөн “Pepsi” рестораны зах зээл дээр үйл ажиллагаа явуулах болсон нь түүнийг уг бизнесийг эрхлэгч олон компаний өрсөлдөгч болгосон ажээ. “Burger King”, “Wendy’s” зэрэг ресторануудын хувьд “Pepsi”-гийн бүтээгдэхүүнүүдийг худалдаалах нь хүсүүштэй зүйл биш болсон учраас тэд өөрсдийн ресторануудад түүний ундаануудыг зарахаа больсон байна. Гамбургер худалдаалах сүлжээнд хоёр, гуравдугаар байрыг эзэлдэг эдгээр ресторанууд нь (уг сүлжээнд нэгдүгээрт байдаг) “Mc Donald’s”-д нэгдэн, өөрийн ресторануудаар зөвхөн “Coca Cola”-гийн ундаануудыг зарах болсон ажээ.

Өндөр ашгийн бүсүүдэд оновчтой хөрөнгө оруулалт хийсэн нь

“Pepsi”-гийн эсрэг нэгдсэн фронт бий болгох боломжийг олгох орчин үеийн, хямд хүнсний дэлгүүрийн систем “Coca-Cola” корпорациад шаардлагатай байлаа. Гэвч хамгаалалтын арга хэмжээнүүд нь илэрхий хангалтгүй байсан юм. Зах зээлийн ихээхэн хувийг нь эзэлсэн хүнсний бүтээгдэхүүний сегментэд өрсөлдөх нь хангалттай орлого оруулж байсан боловч, энэхүү сегмент нь ашиггүй ажиллагааны бүс рүү эрчимтэйгээр шилжиж байсан юм. Гауцуэто хувьцааны үнийг өсгөхийг хүсч байсан учраас “Coca Cola”-д орох орлогыг эрс өсгөхөд гол анхаарлаа төвлөрүүлсэн ажээ.

Хамгийн өндөр ашгийг хаанаас олж болох талаар Гауцуэто эргэцүүлэн бодож байхдаа,

хэрэглэгчид сэрүүн ундааг хэрхэн худалдан авдаг болохыг судлан шинжлэхээр шийдсэн байна. “Coca Cola”-гийн ундаанууд нь үндсэндээ хүнсний дэлгүүр, ресторан, ундаа худалдаалдаг автомат гэсэн гурван гол бүтцээр дамжин худалдаалагддаг ажээ. Гауцуэто хэтдээ “Pepsi”-гийн өнөөгийн зонхилох байр суурийг алдагдуулахаар төлөвлөж байсан бөгөөд хэдийгээр хүнсний дэлгүүрүүдээр дамжуулан худалдаалах нь “Coca-Cola”-гийн брэндийг хэрэглэгчдэд таниулахад зайлшгүй шаардлагатай боловч, ашгийн бодит бүс нь ундаа худалдаалдаг автомат ба ресторан юм гэдэгт тэрээр гол анхаарлаа хандуулсан байна. Хэрэглэгчид хүнсний дэлгүүрүүдэд 1 унци (ойролцоогоор 30 ф) ундаанд 2 цент төлдөг бол ундааны автомат болон ресторанд 5-8 цент төлдөг ажээ.

Хүнсний дэлгүүрийн тавиурууд нь “Coca”Cola”, “Pepsi” зэрэг сэрүүн ундааны янз бүрийн бараагаар хахаж, супермаркетууд нь үнийн эрчимтэй өрсөлдөөний талбар болж байдаг учраас ашиг багатай байдаг ажээ. Ресторануудад бол хэрэглэгчдэд жимсний шүүс, согтууруулах болон сэрүүн ундаа зэрэг олон нэр төрлийн өргөн сонголттой байдаг боловч зөвхөн цөөхөн ресторан “Coca-Cola” ба “Pepsi”-г хоёуланг нь санал болгодог байна. Хэрэглэгчид аль нэгэн ундааг сонгохдоо байгаа брэндийг нь худалдан авдаг ажээ. Хэрвээ үнийн үзүүлэлт, худалдаалалтын хэмжээ зэргээр нь авч үзвэл, ресторан сэрүүнд ундаанууд ихээр хэрэглэгдэж, их ашиг авчирдаг нь тодорхой юм.

Хэрвээ ундаа худалдаалдаг автоматуудын тухайд авч үзвэл тэдгээр нь бүр ч чухал ач холбогдолтой. Сэрүүн ундаа худалдаалдаг автоматууд ихэвчлэн түүнийг худалдан авч болох боломжтой ганц газар нь байдаг. Ийм тохиолдолд хэрэглэгчид уг ундаа нь “Coca-Cola”, эсвэл “Pepsi” аль нь байх, ундаа худалдаалдаг автомат хэнд харъяалагддаг зэрэг нь огт хамаагүй. Ямар нэгэн ундаа худалдан авах боломж байна уу, үгүй юу гэдэгт л тухайн тохиолдолд асуудал оршдог.

Өндөр ашгийн бүсэд манлайлах байр суурийг эзлэх асуудал нь “Coca-Cola” корпорац ба түүний хамтран ажилладаг ундааны компаниудын хооронд огт өөр харьцаа тогтооно гэсэн үг байсан юм. Бүхий л системээс ашиг олох цорын ганц арга нь эдгээр компаниудад дэмжлэг тусалцаа үзүүлэх, тэдгээрийг шинэчлэн сайжруулж, үйл ажиллагааг нь төвлөрүүлэх явдал байв. Гэхдээ эдгээр компаниудтай харьцах үр ашигтай стратегийн харьцаа байхгүй учраас, “Coca-Cola” хөрөнгө оруулалтын зохих хэсэг нь ресторан ба ундаа худалдаалдаг автоматад зориулагдана гэсэн баталгаа авч чадахгүй байсан юм. Гауцуэто “Coca-Cola” корпорацын урт настай амжилтыг бий болгохын тулд хамтран ажилладаг ундааны компаниудынхаа үйл ажиллагааг зохицуулах, тэдгээрийн үйл ажиллагааг ерөнхий стратегийн доор зангидах зайлшгүй шаардлагатайг мэдэж байсан билээ.

Үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээг удирдах нь

1970-аад оны үед Гауцуэто “Coca Cola” корпорацын дээд түвшний менежер болох үеэсээ эхлэн уг корпорацын хамтран ажилладаг ундааны компаниудтай харьцдаг харьцааг өөрчлөх арга замыг хайж эхэлсэн ажээ. Тэрээр мөнхийн гэрээний системийн үед эдгээр компаниуд нь сиропонд гаргах тогтмол зардал, “Coca Cola” корпорацын ерөнхий стратегийг хэрэгжүүлэхэд оролцох эдийн засгийн их бус сонирхол зэрэг гол давуу талуудтай болж байгааг ойлгосон байна. Корпорацын лабораториуд нь фруктозын их агуулгатай, өмнөхөөс илүү хямд сахар орлуулагч бүхий сиропыг боловсруулахад Гауцуэто энэ шинэ бүтээлийг

сахарын үнийн хэлбэлзлээс корпорацийн ажиллагаа хамаардаг хамаарлыг бууруулах боломж олгосон механизм, хөрөнгө хэмнэх арга хэрэгсэл боллоо хэмээн зарласан байна. Энэ шинэ бүтээл нь корпорац болон түүний хамтран ажилладаг ундааны үйлдвэрүүдийн өмнөх харьцааг өөрчлөх боломжийг олгосон арга хэрэгсэл болсон ажээ. Сиропонд гардаг зардал нь эдгээр компаниудын нийт системийн эдийн засгийн ихэнх хэсгийг эзэлдэг байсан учраас Гауцуэто шинэ бүтээлийг ашигласнаар гарах 20 хувийн хэмнэлтийг ундааны компаниудтай хийх гэрээ хэлцэлдээ гол хөшүүргээ болгон ашиглаж болох юм гэдгийг ойлгосон байна. Энэхүү шинэ бүтээл нь ундааны үйлдвэрүүдэд зардлаа хэмнэх сайхан боломжийг олгож байсан юм. Гэхдээ хэрвээ тэд эдийн засгийн ийм давуу талыг олж авахыг хүсвэл “Coca Cola” корпорацтай хийсэн гэрээндээ нөхцлүүд нь корпорацийн хувьд хүлээн авч болохуйц байхаар өөрчлөлтүүдийг оруулах ёстой байв. Ихэнх ундааны үйлдвэрүүд энэхүү нөхцлийг тийм ч таатай бус боловч хүлээн зөвшөөрөхөөс өөр аргагүйд хүрчээ.

Шинэ гэрээ хэлцлүүд нь бизнесийн зохион байгуулалтыг ихээхэн хэмжээгээр сайжруулан боловсруулах боломжийг олгосон боловч, Гауцуэтогийн сэтгэл ханах болоогүй байв. Сиропны тогтмол үнийг устгасан явдал нь сиропноос олох ашгийг ихээхэн нэмэгдүүлэх боломжийг “Coca Cola” корпорацад олгосон боловч үйл ажиллагааныхаа хэмжээ, далайцыг нэмэгдүүлэхэд чиглэсэн ерөнхий стратеги хэрэгжүүлэх кампанит ажлаасаа дэмжлэг авах боломжийг хангаж чадаагүй байна. Гауцуэто ундааны үйлдвэрүүдийн “Coca Cola” корпорацаас хамаарах хамаарлыг ихэсгэх өөр арга замуудыг хайж олохыг хичээж байлаа.

1981 онд “Coca Cola” түүнд ундааны үйлдвэрүүдтэй илүү бат бөх харьцааг тогтоох боломж олгох нэгэн хувилбар дээр туршилт хийж үзсэн байна. Уг корпорац нь Филиппинд үйл ажиллагаагаа явуулдаг нэгэн ундааны компаний 30 хувийг худалдан авсан бөгөөд энэ үед уг компани нь зах зээлийнхээ 70 хувийг “Pepsi”-д алдаад байсан ажээ. “Coca Cola” энэ компанид шаардлагатай хөрөнгө оруулалтыг хийж, тоног төхөөрөмжийг нь шинэчлэн, маш хүчтэй зар сурталчилгаа явуулж, түүний үндсэн хэрэглэгчдийн хувьд маркетинг ба худалдааны ажиллагааны хэмжээг ихэсгэсэн байна. Үүний үр дүнд зах зээлийн үйл ажиллагааны үзүүлэлтүүд нь их хэмжээгээр, эрчимтэй нэмэгдсэн нь Гауцуэтогийн ундааны үйлдвэрүүдийг төвлөрсөн үйл ажиллагаатай нэгдсэн систем болгох гэсэн үзэл санаа нь зөв болохыг батласан ажээ.

“Coca Cola” АНУ-ын нутаг дэвсгэр дээр франчайзинг компаниудыг худалдан авч, хяналтын байрлалыг эзлэн, өөрийн найрсаг харьцаа бүхий бүтцүүдэд компанийг худалдах явдлыг дэмжих үйл ажиллагааг явуулж эхэлсэн байна. “Coca Cola” эдгээр бүтцүүдийг шинэ эзэнтэй болгож, удирдлагадаа оруулахын тулд брокерын арилжаа хийж, эсвэл олон транзакцуудыг санхүүжүүлсний үр дүнд ундаа савлаж үйлдвэрлэх бизнес нь корпорацийн өсөлтийн стратегитай маш нягт уялдан холбогдож, ихээхэн ашигтай ажиллагааг хангасан ажээ.

Корпорацийн худалдан авсан ундааны үйлдвэрүүдийн хувьд үнэн хэрэгтээ ямар ч алдагдалгүй нөхцөл байдал үүсэн бий болсон байна. Тэд санхүүгийн өндөр чадавхитай, үйлдвэрлэлийн тоног төхөөрөмжийг нь шинэчилж, зах зээл дээр үр ашигтай үйл ажиллагаа явуулахад нь тусалдаг шинэ хамтрагчтай болсон ажээ. Ийм ажиллагаанд өртөөгүй ундаа үйлдвэрлэлийн компаниуд нь ихээхэн ашиггүй байдалд орсон байна. “Coca-Cola Inc” компаний санхүүгийн болон удирдлагын нөөц бололцооноос хүртэх хувь тохиогоогүй уг компаниудын зах зээлд

өсөлдөх чадвар нь ихэд буурч, улам бэрхшээлтэй болсоор байгаа тухайн нөхцөлд хүнд байдалд орсон байна.

“Гауцуэтогийн хийсэн хамгийн ухаалаг алхам бол ундааны үйлдвэрүүдийн хуучирч хоцрогдсон сүлжээнээс ангижирсан явдал байв. Эдгээр ундааны үйлдвэрүүд нь зарим үед орон нутгийн улс төрчидтэй адилхан авирладаг байжээ. Уг корпорацад хамтран ажилладаг олон ундааны үйлдвэр байсан бөгөөд тэдний зарим нь хангалттай сайн ажиллаж байсан боловч, ихэнх нь сул ажиллагаатай байсан юм. Эдгээр Ундааны компаниудтай маш нягт уялдсан байсан учраас тэдгээрийг нэгтгэн нягтруулах талаар Гауцуэтогийн гаргасан хүчин чармайлт нь маш чухал алхам болсон билээ. Бүхэл бүтэн зуу гаруй жилийн уламжлалтайг нь үл харгалзан уг системээс татгалзах цаг хэдийн болсоныг ойлгож, уг алхамыг цаг алдалгүй хийж чадсан нь Робертогийн маш том гавьяа юм. Үүнийг тэр л хэрэгжүүлж чадах байсан билээ” хэмээн Марк Роулэнд өгүүлсэн байна.

Гэхдээ компаниудыг худалдан авах үйл явц нь нэгэн маш том сул талтай байсан юм. Компаниудыг худалдан авахын хэрээр компанийн активууд ихээхэн эрчимтэйгээр өсч, энэ нь хувьцаа эзэмшигчдэд хүртэх ашгийг багасгаж, шинжээчид үүнд нь муу үнэлгээ өгөх магадлалтай байв. Үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний стратегийн хяналтын цэгүүдийг эзэмших нь маш чухал зүйл боловч, хувьцаа эзэмшигчдэд оногдох ашигт гол анхаарлаа хандуулдаг Гауцуэто энэхүү хяналтыг бий болгоход зайлшгүй шаардлагатай нөхцөл байдлаас болж өсөн нэмэгдэж байгаа активуудын баазад улам их санаа зовох болсон байна.

Гауцуэто ундааны компаниудыг нэгтгэх үйл ажиллагааныхаа явцад энэхүү маш зөрчилтэй асуудлыг шийдэхийг хичээж байсан бөгөөд 1986 онд түүнийг шийдэх аргыг олсон юм. Тэрээр “Coca Cola” корпорацын худалдан авсан том ундааны компаниудад зориулан “Coca-Cola Enterprise” (CCE) хэмээх холдинг компанийг байгуулсан байна. Уг компанийг байгуулсныхаа дараа “Coca-Cola” түүний активын 51 хувийг нийтийн зэрэглэлд шилжүүлсэн ажээ. Уг корпорац нь CCE-гийн 49 хувийг эзэмшиж байгаа учраас түүний үйл ажиллагааг хянаж байсан боловч, түүний санхүүгийн үзүүлэлтүүдийг өөртөө нэгтгээгүй байна. Үүний үр дүнд “Coca-Cola” хяналт тавих боломжтой болсон боловч, өөрийн балансаас худалдан авсан бүх компаниудынхаа активыг хассанаас гадна тэднийг өөрийн нэгдсэн санхүүгийн тайланд тусгаагүй байна. Мөн шинэ бүтцийн өчүүхэн хэмжээний ашиг ч тусгаагдаагүй ажээ. “Coca-Cola” корпорацын салбар компани болох CCE уг корпорацад ундааны компаниудыг хянах боломж олгоод зогсохгүй, активуудын өсөн нэмэгдэх явдлыг бууруулж, 1,1 тэрбум доллар авчирсан хувьцааг нийтэд эхлэн санал болгох программыг хэрэгжүүлсний үр дүнд ундааны үйлдвэрүүдийг худалдан авах стратегийн зорилтоо үргэлжлүүлэн хэрэгжүүлэх санхүүгийн боломжтой болгосон байна.

Ийнхүү АНУ-ын нутаг дэвсгэрт уг корпорац хамтран ажилладаг ундааны үйлдвэрүүдээ удирдлагадаа оруулах бизнесийн загвараа амжилттай хэрэгжүүлсэн юм. АНУ-ын нутаг дэвсгэрт “Coca-Cola” корпорацын үндсэн хэрэглэгчид нь уг корпорацад харъяалагддаг ундаа үйлдвэрлэгч том том компаниуд болсон бөгөөд тэдгээрийн үйл ажиллагааны стратегийн чиглэл нь “Coca-Cola” корпорацынхтай яв цав нийцэх болсон байна. Шинэ загвар нь бизнесийн масштабаас хэмнэх давуу талтай болох, тоног төхөөрөмжийн үр ашигтай ажиллагааг хангах, үйлдвэрлэлийг улам боловсронгуй болгож сайжруулах, ашгийн өсөлтөнд

анхаарлаа төвлөрүүлэн ажиллах зэрэг боломжоор хангасан байна. “Coca-Cola” корпорацийн бизнесийн загвар нь сироп үйлдвэрлэл ба ундаа савлалт зэрэг үйл ажиллагааны бүхий л төрлийг нэгдсэн хяналтаар хангах хямд төсөр системийн эх үндсийг тавьсан бөгөөд зардлыг зохистойгоор багасгах, ашиглагдаж байгаа активуудын эрчимжлийг бууруулах, ундаа худалдаалах автоматууд ба ресторануудаар дамжуулан худалдах ашигтай нөхцөл байдлыг бий болгох боломжийг олгосон ажээ.

Зөв загварыг боловсруулан бий болго! Дараа нь түүнийгээ улам өргөжүүлэн хөгжүүл!

1980-аад оны сүүлчээр Гауцуэто сайн зохион байгуулалттай, хямд төсөр дистрибуторын систем болон өөрийн брэндийн багтай байр суурийг бий болгосноор америкийн зах зээл дээр өөрийн хяналтыг тогтоож чадсан юм. Ашгаа өсгөх шинэ боломжуудыг эрж олохыг хичээж байхдаа, тэрээр “Coca-Cola” корпорац маш эртнээс үйл ажиллагаагаа явуулж байгаа боловч, дистрибуторын сувгууд нь маш сул хяналтанд байгаа бөгөөд “Pepsi” корпорацийн идэвхтэй үйл ажиллагаа явагдахгүй байгаа асар өргөн хүрээтэй гадаад зах зээлд анхаарлаа хандуулсан ажээ. (“Pepsi” өөрийнхөө гол анхаарлыг юун түүрүүнд Америкийн түргэн бэлтгэгддэг бүтээгдэхүүн ба давсалсан зуушны салбарт хандуулаад байсан юм) “Pepsi” корпорацийн бүтээгдэхүүнтэй үнийн байнгын өрсөлдөөнд оролцсон, чөлөөтэй зах зээлд “Coca-Cola” өөрийн бүтээгдэхүүнийг борлуулахад ихээхэн ашиг олж болох байв. Ийм учраас “Coca Cola” корпорацийн удирдлагууд гадаадын зах зээлд ажиллах нь асар их ашигтайг ойлгосон дороо л энэхүү чиглэлд үйл ажиллагаагаа идэвхийлэн өргөжүүлж эхэлсэн байна.

Гауцуэто далаад оны үед төвлөрөлтэй холбоотойгоор тэдэнд үүсч байсан бэрхшээлүүдийг дахин гаргуулахгүйн тулд, эхнээсээ л олон улсын шинж чанартай үйл ажиллагаагаа харгалзан үзсэн бизнесийн зохих загвартай байх ёстой гэдгийг ойлгожээ. Түүний дараагийн загвар нь “Coca-Cola Enterprise” (CCE) компаний удирдлагад ажиллах явдал байсан боловч, энэхүү Гауцуэтогийн боловсруулсаны бизнесийн загвар нь “олон улсын хэмжээний “Coca-Cola Enterprise” CCE-тэй адилгүй байв. Америк маягийн CCE-гийн загвар нь олон жижиг ундаа үйлдвэрлэгч компаниудыг хянаж ажилладаг бол, “Coca-Cola” корпорац нь олон улсын хэмжээнд бүхэл бүтэн бүс нутаг, зарим тохиолдолд бүхэл улсыг хангах хүчин чадал бүхий ундааны үйлдвэрлэлийн орчин үеийн цөөхөн тооны компанитай хамтран ажиллах болсноор, ашиг олох боломжийг өөртөө бий болгож чадсан байна. 1990 он гэхэд “Coca-Cola” баруун болон, зүүн Европ, Австрали, Мексик, Латин Америк ба Зүүн Өмнөд Азид хүчирхэг компаниудын сүлжээг бий болгож чадсан ажээ. Харин 1995 он гэхэд “Coca-Cola” корпорацийн гол зах зээлүүд дэх нөхцөл байдал нь ямар ч хөрөнгө оруулагч мөрөөдөхгүй байхын аргагүй тийм түвшинд хүрч чадсан байна. “Business Week” сэтгүүлд бичсэнээр “Coca-Cola” 1994 онд зөвхөн хоёрхон өдрийн дотор Польш, Энэтхэг, Орос, Өмнөд Африк, Вьетнам зэрэг 7 улсад ундааны үйлдвэрүүдийг шинээр нээж, эсвэл тоног төхөөрөмжийг нь шинэчлэн ашиглалтанд оруулсан ажээ.

“Сэрүүн ундааны салбарт үйл ажиллагаагаа явуулж байгаа жинхэнэ дэлхийн хэмжээний, цорын ганц компани бол “Coca-Cola” юм. Үүний үр дүнд орж ирж байгаа мөнгө, ашиг бол Гауцуэтогийн гялалзсан мэргэн санаануудын үр дүн билээ” хэмээн Том Пирко батлан өгүүлж байна.

Дэлхийн сэрүүн ундааны зах зээлийг эзлэхээр “Coca-Cola” корпорацийн маш нарийн, сайн

төлөвлөж, идэвхтэй хэрэгжүүлсэн бодлого нь уг зах зээл дээр ноёлох байр суурийг эзлэн, олон улсын сэрүүн ундааны зах зээлийн 46 хувийг эзэмших хэмжээнд хүргэсэн юм. (“Pepsi” корпорац уг зах зээлийн 21 хувийг хянадаг). Энэ гадаад зах зээл дэх бизнес нь 1995 онд түүнд ажиллагааны нийт 4 тэр бум долларын ашгийн 80 хувийг авчирсан ажээ.

Эдүгээ “Coca-Cola” корпорацийн зах зээлийн үнэ 150 тэрбум доллараас даваад байгаа юм. 1980 онд уг компанид хэрэглэж байсан франчайзинг хэлбэрийн бизнесийн загвараараа ажиллаж байсан бол өнөөдөр энэ корпорац ямар үнэтэй байх байсан бол?

Хэрвээ “Coca-Cola” өөрийн бизнесийг өөрчлөн зохион байгуулж, өөр төсөл боловсруулаагүйсэн бол эдүгээ огт өөр төрхтэй, зах зээлийн хамаагүй бага ханштай байсан билээ. Уг корпорац нь сироп үйлдвэрлэж, реклам цацагчийн байр сууринаас сэрүүн ундаа үйлдвэрлэж, олон улсын хэмжээнд үйл ажиллагаагаа явуулдаг маш сайн нэгдсэн зохион байгуулалт, корпорацийн удирддаг үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний менежерийн байр сууринд эргэлт буцалтгүй шилжсэний үр дүнд өнөөгийн энэхүү өндөр түвшиндээ хүрсэн билээ (Хавсралт 7.4-ийг үзнэ үү)

7.4-р хавсралт. «Coca-Cola» корпорацийн бизнесийн загварын өөрчлөлт

	1977	1978	1997
Хэрэглэгчдээ сонгосон байдал	Сэрүүн ундаанд худалдан авагч бүх хэрэглэгчид, Срон нутгийн зах зээлд анхаарлаа төвлөрүүлэн ажиллах	Рестораны бизнес эрхэлдэг хэрэглэгчид ба ундаа худалдаалдаг автоматуудад анхаарлаа төвлөрүүлэн савлагч үндсэн компаниуд	Олон улсын зах зээлд гол анхаарлаа хандуулан ажиллах
Ашиг олсх хэлбэр	Сиропоо худалдах, хүнсний дэлгүүр, ресторан, ундаа худалддаг автоматуудад адилхан хандах	Сиропоо худалдах савлагаанаас орох орлого, илүү ашигтайг сувгуудад гол анхаарлаа төвлөрүүлэн ажиллах	Рестораны бизнесийн ноёлох байр суурь эзлэх явцад гол анхаарлаа хандуулан ажиллах, худалдааны автоматуудаар дамжуулан худалдах, олон улсын зах зээл дээр худалдах, Савлагч компаниудын хувийг худалдах

Бүтээгдэхүүнээ ялгаруулах арга (стратегийн хяналт)	Брэнд нууц жор	Савлагч компаниудтай харилцах, Брэнд Активуудыг бага хэмжээгээр өсгөн нэмэгдүүлсэн	Савлагч компаниудтай харьцах харилцаа даяарчлагдсан мегабрэнд маш бага зардалтай даяарчлагдсан дистрибьюторын систем
	1977	1987	1997
Үйл ажиллагааны хүрээ	Сироп эрээвэр хураавар зах зээл	Сэрүүн ундааны үйлдвэрлэлд гол анхаарлаа төвлөрүүлэн ажиллах Сироп, үндэсний зах зээл дээр савлагч компаниудтай харьцах харилцаа	Дэлхийн түвшинд үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээг удирдах, зохицуулах

Ундаа үйлдвэрлэгч компаниудыг нэгтгэх замаар Гауцуэтогийн хийсэн өөрчлөл шинэчлэлт нь асар их амжилтанд хүргэсэн боловч, энэ нь маш эрсдэлтэй нөхцөл байдалд эхэлсэн бөлгөө. Эдгээр компаниудын хяналтын багцыг худалдан авснаар, тэрээр “Coca-Cola” корпорацийн зах зээлийн стратегийг зохицуулж дистрибьюторын хямд төсөр системийг бий болгосноор хувьцаа эзэмшигчдэд ч ундааны үйлдвэрүүдэд ч баялаг бий болж, ашигтай байх болно хэмээн тооцоолж байсан юм. Гэвч хэрвээ эдгээр компаниудыг нэгтгэн, “нэгэн эгнээнд” жагсааж чадаагүй бол юу болох байв? Ундааны үйлдвэрүүдийн тоног төхөөрөмжийг шинэчлэхэд оруулсан хөрөнгө оруулалт нь ямар ч үр ашиггүй зардал болсон бол юу болох байв? Хэрвээ “Pepsi” корпорац нь “Coca-Cola”-гийн нэгэн адил ресторан ба ундаа худалдаалдаг автоматын салбар луу идэвхтэйгээр нэвтрэн орж, уг салбар дахь “Coca-Cola”-гийн ажиллагаа нь хүнсний дэлгүүрүүдэд болсон явдлын нэгэн адил ашиггүй болсон бол юу болох байв. Өөрөөр хэлбэл, Гауцуэто маш олон зүйлээр дэнчин тавьж, уг өөрчлөлтийг хийсэн юм. Харин сайн удирдагч эрсдлээс хамгаалах хамгаалалт хийлгүйгээр бүхэл бүтэн байгууллагын хувь заяагаар дэнчин тавьдаггүй билээ.

Эрсдлээс хамгаалахын тулд Гауцуэтогийн хийсэн эхний алхам нь 1982 онд “Columbia Pictures” кино компанийг худалдан авсан явдал бөгөөд үүний үр дүнд “Coca-Cola” корпорацийн үйл ажиллагааны хүрээ нь ундааны үйлдвэрлэлээс хальж, кино үйлдвэрлэлийг ч хамрах болсон юм.

Энэ бол түүний найдаж байснаар “Coca-Cola” корпорацийг орчин үеийн хэрэглэгчдийн амьдралын хэв маягт, хүмүүст ойртуулахад чиглэгдэн хийсэн хөрөнгө оруулалт байсан ажээ. “Coca-Cola” корпорацийг уг кино студийг худалдан авсанаа зарласны дараа, Уолл стритийн шинжээчид уг корпорацийн хувьцааны үнэ нь буурна гэж үзэж байсан боловч уг кино студи нь “Coca-Cola” корпорацийн мэдэлд байх хугацаандаа хэд хэдэн амжилттай блокбастер кино гаргасан юм. Эцэст нь 1989 онд Гауцуэто “Columbia Pictures” кино студийг маш ашигтайгаар зарж чадсан билээ.

Өөр бусад хамгаалалтын арга хэмжээнүүдийн дотроос “Coca-Cola”-гийн брэндийг улам сонирхол татахуйц болгоход чиглэсэн Гауцуэтогийн арга хэмжээнүүдийг дурьдах нь зүйтэй

юм. Ихэнх менежерүүд нь “Coca-Cola” гэсэн нэрийг компаний үндсэн бүтээгдэхүүнээс өөр зүйлд ашиглахын эсрэг байжээ. Гэвч Гауцуэто компаний үндсэн актив болох брэндээс олох ашгийг улам ихэсгэхээс татгалзах явдал эдийн засгийн хувьд муу арга барил хэмээн үзсэн юм. 1982 онд тэрээр зах зээлд “Соке”-ийн диет хувилбарыг нийлүүлсэн нь хэрэглэгчдийн таашаалд ихэд нийцсэн байна. Үүний дараагийн хэдэн жилд компани нь мөн “Cherry Coke”, (Интоорын “Кока”) ба “Cafeine-free Coke” (“кофеингүй Кока”)-ийг зах зээлд нийлүүлсэн юм.

Гэвч алхам болгон нь амжилттай байгаагүй билээ. 1980-аад оны эхээр “Pepsi” корпорацийн зохион байгуулсан нэр хаяггүй, амтны тестээр хэрэглэгчдэд “Pepsi”-гийн чихэрлэг ундаанууд илүү таалагддаг болохыг тогтоосон тухай мэдээ нь Гауцуэто болон “Coca-Cola”-гийн бусад удирдлагуудыг гайхан цочирдуулсан байна. “Coca-Cola” корпорацийн бүтээгдэхүүнүүдийн амт нь корпорацийн шийдэх ёстой гол асуудал хэмээн үзсэн Гауцуэто зах зээлд шинэ кокаг (“New Coke”) нийлүүлсэн ажээ.

“Корпорацийн амьдралд “New Coke” нь түүхэн явдал болсон байна. Уг ундаа нь корпорацид “шинэ эрин үе” эхэлснийг тодорхойлсон бөгөөд эргэлтийн шинж чанартай үйл явдал болсон юм. Энэ үйл явдал нь компанийг донсолгон, тэднийг өөрсдөө хэн болох, тэд хэрэглэгчидтэйгээ ямар харьцаатай байгаа тухай асуултуудыг өөрсөддөө тавихад хүргэсэн байна. “Pepsi”-г дууриахаар шийдсэн тэдний алхам нь өөрсдийнхөө худалдааны маркыг дэнчинд тавьсан явдал болсон юм. Гэвч хэрэглэгчид тэдэнд: “Та нарын энэ арга барил чинь буруу байна. Энэ бүхнийг та нар ингэж, хүлээн авч, ийм алхам хийж болохгүй” гэж хариулсан юм. Энэ нь өөрсдийнхөө бүтээгдэхүүнийг хэрхэн өөрчлөхөд тэднийг сургасан билээ” гэж Том Пирко ярьсан байна. “Coca-Cola” ундааны үндсэн амт найрлаганд ихэд таашаалтай ханддаг хэрэглэгчдийн хандлага нь Гауцуэтод чухал сургамж өгсөн ажээ. Тэрээр түүний бүтээгдэхүүний амт биш, харин чухамхүү “Pepsi” корпорацийн бизнесийн загвар, маркетингийн үр ашигтай үйл ажиллагаа нь сэрүүн ундааны салбарт “Соке” болон “Pepsi”-г тэргүүлэгчид болоход нөлөөлснийг ойлгосон байна. “New Coke” ундаа гарахаас өмнө “Coca-Cola” корпорац маш хуучинсаг компани байсан бөгөөд харин энэ бүтээгдэхүүн гарсан нь маш хурц хэтэрхий эрс тэс ч гэж хэлж болох арга барилаар ажиллаж чадахыг нь харуулсан юм. Хэрвээ шаардлагатай бол “Coca-Cola” корпорац нь шинэ бүтээгдэхүүн бий болгоход 50 сая доллар зарцуулаад, түүнийгээ хөлбөмбөгийн супер цомын төлөөх тэмцээний тоглолтын өдөр зах зээлд гаргахад ч бэлэн байгааг нь баталсан юм” гэж Пирко дурсан өгүүлсэн байна.

“Pepsi” ба “coca-cola” корпорациудын өрсөлдөөний хэтийн төлөв

“Coca-Cola” ба “Pepsi” корпорацийн бизнесийн загварууд нь хоорондоо асар ялгаатай юм.

“Coca-Cola” өөрийн үйл ажиллагааны үндэс болсон ундаа үйлдвэрлэлдээ гол анхаарлаа хандуулдаг бөгөөд уг корпорац нь түүний бизнесийн хамтрагч үндсэн хэрэглэгч нь болсон ундаа үйлдвэрлэгч томоохон компаниудын сүлжээтэй билээ. Энэ корпорац нь олон улсын хэмжээнд үйл ажиллагаагаа явуулдаг.

“Pepsi” сэрүүн ундаанаас гадна, хүнсний бүтээгдэхүүнүүдийг түргэн хоолны ресторануудад зориулан үйлдвэрлэдэг бөгөөд үндсэн үйл ажиллагаа нь америкийн зах зээл дээр явагддаг. Эдгээр корпорациудын үйл ажиллагааг зөвхөн ундаа үйлдвэрлэлээр нь харьцуулж үзвэл тэдний олдог орлого нь янз бүрийн эх булагтай болох нь харагддаг. “Coca-Cola” орлогынхоо

80 хувийг олон улсын зах зээл дээрх үйл ажиллагаанаас олдог бол,” Pepsi ундаанаас олдог орлогынхоо 90 хувийг Америкийн зах зээлээс олдог байна. 1990-ээд оны дундуур “Pepsi” хэд хэдэн чухал алхам хийсний дараагаар хоёр корпорацийн хоорондох дайн дахин сэргэсэн ажээ. 1996 оны эхээр “Pepsi”-гийн удирдагчаар эрч хүчтэй Рожер Энрико (Roger Enrico) томилогдсон байна. Корпорацийг амжилтанд хүргэх, бүтээлч менежер хэмээн түүнийг олон шинжээч ихэд унэлж буй ажээ.

Өрсөлдөгчтэйгөө ижил түвшинд хүрэхийн тулд “Pepsi” корпорац нь “Coca-Cola”-гийн нэгэн адил гурван зүйлийг хийж магадгүй юм.

1. “Pepsi” үйл ажиллагаагаа төвлөрүүлнэ. Энрико энэ чиглэлээр хэдийн арга хэмжээ авч эхэлсэн бөгөөд “Pizza Hat”, “Taco Bell”, “Kentucky Fried Chicken” өөрийн бүтцээс гаргаж, рестораны бизнесийг тусгаарлахаа зарласан байна. Ресторанууд нь “Пепси” корпорацид хоёр чиглэлээр саад учруулж байсан юм. Юуны өмнө, уг бизнес нь активуудыг ихээхэн өсгөн нэмэгдүүлэхийг шаарддаг учраас, ундаа ба хүнсний бүтээгдэхүүнээс олох ашгийг бууруулдаг байна. Түүнээс гадна, эдгээр ресторанууд нь түргэн хоолны томоохон сүлжээнүүдтэй хамтран ажиллахад нь саад учруулж байжээ. Учир нь эдгээр сүлжээнүүд нь “Pepsi” корпорацийг өрсөлдөгчөө хэмээн үзэж байв. “Pizza Hat”, “Taco Bell”, “Kentucky Fried Chicken” Ресторануудаа тусгаарласнаар, “Pepsi” эдүгээ “Coca Cola” корпорац бараг бүхлээр нь эзэгнээд байгаа ресторануудаар дамжуулан ундаа худалдаалах зах зээлд өрсөлдөхөд амжилт олох магадлалтай.

2. Энрико Гауцуэтогийн жишээгээр ундаа савлах үйл ажиллагааг мөн тусгаарлаж магадгүй (“Pepsi” урьдын нэгэн адил савлах үйлдвэрүүдийн активуудын ихэнх хэсгийг эзэмшсээр байгаа юм) “Pepsi” корпорацийн балансын тайлангаас энэхүү чиглэлийг тусгаарлан активуудад орох орлогын үзүүлэлтүүдийг өсгөснөөр хувьцаа эзэмшигчид үүнийг өндрөөр үнэлэх юм. “Pepsi”-гийн хувьд савлах систем нь маш төвөгтэй байдалд байгаа. Энэ нь ачааны машинуудтай байж, түүнийгээ зайлшгүй ашиглах шаардлагатай бизнестэй адилхан учраас шийдэх олон асуудалтай тулгарах уршигтай юм. Тийм учраас брэнд эзэмших нь хавьгүй дээр” хэмээн “Bevmark” компаний Том Пирко ярьж байна.

3. “Pepsi” олон улсын үйл ажиллагаагаа идэвхжүүлэхээр төлөвлөж байна. “Coca-Cola” олон улсын зах зээл дээр үйл ажиллагаагаа бэхжүүлж, бүх дэлхийн хэрэглэгчид түүний брэндийг сайн хүлээж авдаг болсон учраас энэ нь ихээхэн хүндрэлтэй. “Coca-Cola”-гийн бүтээгдэхүүнүүд аль эртнээс худалдагдаж байгаа газруудад “Pepsi” ч мөн хүчин чадлын тийм хэмжээнд хүрэх ёстой бөгөөд “Coca-Cola” олон улсын түвшинд үйл ажиллагаагаа маш эрч, далайцтай явуулдгийг тооцвол энэ нь маш хэцүү асуудал билээ. Далаад оны үед хүнсний дэлгүүрүүдийн салбарт болж байсан өрсөлдөөнөөс ялгаатай нь “Pepsi” энэ тохиоддолд үнийн үзүүлэлтүүдээрээ “Coca-Cola”-г давамгайлж чадахгүй. “Pepsi”-гийн хувьд “Coca-Cola” байр сууриа сайн бэхжүүлж амжаагүй байгаа шинэ зах зээлүүдэд л түүнтэй өрсөлдөх нь хамгийн боломжийн хувилбар ажээ. Ийм тохиолдолд өргөн хэмжээний үнийн дайн олон улсын зах зээл дээр дэгдэхээс зайлсхийхийн тулд “Coca-Cola” зарим бүс нутгаа түүнд найр тавьж магадгүй гэж “Pepsi” найдаж байж болох юм. Гэвч хэрвээ “Coca-Cola” эдүгээ бүх байгууллагынхаа түвшинд өрсөлдөх бүрэн бэлтгэлтэй байгааг тооцож үзвэл “Pepsi”-гийн энэхүү горьдлого нь талаар өнгөрөх магадлалтай ажээ.

“Coca-Cola” корпорацийн бизнесийн загварын зангилаа асуудлууд ба стратегийн сургамжууд нь Энрикогийн хувьд талаар өнгөрөөгүй нь ойлгомжтой. Түүнийг томилсоны дараа “Pepsi”-ийн явуулж байгаа үйл ажиллагаа нь хамгийн их ашиг орлого оруулж буй бизнесийн салбарт гол анхаарлаа төвлөрүүлж ажиллах ба дистрибьюторын системийг хянах замаар үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээг удирдахын ач холбогдлыг маш сайн ойлгож байгааг нь харуулж байгаа юм.

ССЕ-г өөрийн бүтцээс тусгаарласан нь “Coca-Cola” корпорацийн санхүүгийн үзүүлэлтийг сайжруулж, хувь нийлүүлэгчдийн орлогыг нэмэгдүүлсэн бол, харин олон улсын хэмжээнд зах зээлээ өргөжүүлсэн явдал нь түүнд шаардлагатай байсан өсөлт, хөгжилтийг авчирсан билээ. Түүний бүхий л амжилтын үндэс нь ундаа үйлдвэрлэн савлах системийг зангидан, нэгтгэж чадсан явдал юм. Эдүгээ “Coca-Cola”- корпорацийн үндсэн асуудал бол хүрсэн амжилтын түвшингээ хадгалах явдал бөлгөө. Олонх хүмүүст ийм зорилт нь тийм ч хэцүү биш мэт санагддаг боловч, үнэн хэрэгтээ түүнийг бүрэн хэмжээгээр хэрэгжүүлсэн тохиолдол тун цөөхөн байдаг ажгуу. Өмнөх өрсөлдөөнийг улам хурцатгаж болох хэд хэдэн алхмыг “Pepsi” хийж байгаа одоогийн нөхцөл байдалд Гауиуэто тэргүүлэх байр сууриа хадгалан үлдэхийг хүсч байгаа бол өөрийн бизнесийн загварт дахин шинэ өөрчлөлтүүдийг хийх хэрэгтэй юм. Фруктозын өндөр агуулга бүхий сироп үйлдвэрлэлд шилжихээс эхлэн увдааны үйлдвэрүүдтэй шинэ харшшаа тогтоож, рестораны бизнес ба ундаа худалдаалах автомат зэрэгт анхаарлаа төвлөрүүлэн ажилласан зэрэг энэхүү удирдагчийн хийж хэрэгжүүлсэн алхам болгон нь ашигт чиглэсэн арга барил амин чухал асуудал нь болсон түүний сэтгэлгээний хэв маягийг тусган харуулдаг. Дараагийн арван жилд ашгийн бүсэд манлайлах байр сууриа хадгалан үлдэхэд нь ямар шинэчлэл Роберто Гауцуэтод туслах бол? гэсэн асуулт зүй ёсоор тавигдаж байгаа.

Шинэ идэвхтэй өрсөлдөөний тайз бэлэн болсон бөгөөд эрч хүчтэй хийгээд бүтээлчээр сэтгэдэг манлайлагчдаар удирдуулсан уг хоёр компани эдүгээ өөрсдийн байр суурийг улам бэхжүүлж, үнэт зүйлсээ өсөн нэмэгдүүлэх дараагийнхаа тулаанд бэлдэцгээж байна.

“Үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээг удирдах” хэлбэрийн бизнесийн загварыг бий болгох нь

Туршилтын хувилбарын хяналтын асуултуудын жагсаалт:

- Үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээнд эдүгээ ашгийн бүх бүсүүд хаана оршиж байгааг би нарийн тодорхойлж чадсан билүү? Мөн маргааш хаана байх вэ?
- Ашгийн бүсэд хүрэхийн тулд үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээг би удирдах шаардлагатай билүү?
- Эрсдэл багатай нөхцөл байдлыг бизнесийн шинэ загвараа туршиж үзэх боломжийг надад олгох нөхцөл бололцоог би бий болгож чадсан билүү?
- Ашиг олоход чиглэгдсэн ерөнхий стратегийн хүрээнд ажиллагааг нь хооронд нь зохицолдуулахын тулд үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээн дэх сонирхол бүхий бүх этгээдтэй харьцах харьцаагаа би өөрчилж чадсан билүү?

• Үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний менежментийн системийг бий болгохын тулд активуудыг хамгийн бага хэмжээгээр нэмэгдүүлэх боломж бүхий аргыг би боловсруулан бий болгож чадсан билүү?

8. Чарлз Шваб:

“Коммутатор” хэлбэрийн бизнесийн загвар

- Миний эрхэлж буй бизнесийн салбарт хэрэглэгчдэд хэрэглэгчдийнх нь хувьд зохих ёсоор ханддаг уу, эсвэл ямар нэгэн зүйл худалдах шаардлагатай объект мэтээр ханддаг уу?
- Миний эрхэлж буй бизнесийн салбар хэрэглэгчдийн амьдралыг улам хүндрүүлдэг үү?
- Худалдан авагч ба худалдагчдад хэрэгцээгүй зардал гардаг уу?

Жон Дэвис 1993 оны 10-р сараас өмнө “Charles Schwab and Company”-ийн үйлчлүүлэгч байгаагүй бөлгөө. Өмнөх хэдэн жилийн туршид тэрээр бага ашиг оруулдаг банкны данснаасаа мөнгөө үнэт цаасны зах зээл рүү аажмаар шилжүүлж эхэлсэн юм. Биржийн уламжлалт ажиллагаатай брокерын пүүсийн ажилтан түүний брокер нь хувьцаа худалдан авах ба худалдах талаар, ихээхэн заавар зөвлөгөө өгдөг байсан боловч уг брокер нь Жоны активуудыг өсгөхөд санаа тавихаасаа илүү уг наймаануудаас авах өөрийн хувийг нэмэгдүүлэн, ахиухан мөнгө тоншихыг хичээж байгааг нь тэрээр мэдэрдэг байлаа. Үүний дараагаар Жон өөрийн мөнгөө хамтын санд шилжүүлж эхэлсэн байна. Тэрээр ийм сангуудын менежерүүдийн туршлага нь хамтран ажиллах үед өөрийн гэсэн хэрэгцээ, сонирхол бүхий хэрэглэгч биш, харин зөвхөн худалдаалагдаж буй объект мэт байдалд өөрийгөө мэдрэхэд хүргэдэг байсан өмнөх брокерын заавар зөвлөгөөг биелүүлсний эцэст бий болдог санхүүгийн үзүүлэлтүүдээс арай илүүг олоход нь түүнд туслах буй заа хэмээн боджээ.

1993 он гэхэд Жон хамтын таван санд хуваан оруулсан даруухан боловч өссөөр буй хөрөнгө оруулалтын хэтэвчтэй болсон байв. Тэрээр санхүүгийн өсч буй үзүүлэлтэндээ сэтгэл хангалуун байсан боловч, сангуудын үйл ажиллагаанд хяналт тавих нь маш их цаг хугацаа, хүчин чармайлт шаардаж байжээ. Жон таван сангаас (мөн өөрийн хамтран ажилладаг банкны брокероос) санхүүгийн тайлангуудыг нь хүлээн авч байсан бөгөөд санхүүгийн талын асуудлынхаа энэхүү цаг их үрсэн тохиромжгүй нөхцөл байдлыг тэр биеэрээ мэдэрдэг байв.

“One Source” (“Нэгэх булаг”) хэмээх Швабын программын талаар Жон таван жилийн турш Швабаар үйлчлүүлж байгаа нэгэн найзаасаа сонсчээ. Найзынх нь урам зоригтой байдал түүнд зохих ёсоор нөлөөлж, тэрээр мөнгөө “One Source”-д шилжүүлсэн бөгөөд үүндээ ч сэтгэл хангалуун байжээ. Янз бүрийн газруудаас ирсэн санхүүгийн тайлангуудтай зууралдаж байхын оронд, одоо тэрээр сард зөвхөн нэгдсэн нэг баримт авдаг болсон байна. Мөн Жон харилцах данстай болсон бөгөөд брокерын дисконт үйлчилгээг хялбар хийлгэх боломжтой болсон ажээ. Тэрээр хэдийгээр бие даан хэд хэдэн хувьцаа худалдаж авсан (түүний мөнгөний ихэнх нь хамтын санд байжээ) боловч энэ нь тохиолдлоор хийгдсэн бөгөөд үүнийхээ дараагаар өөрийн бүхий л бизнесийг уламжлалт брокероос Швабт шилжүүлсэн байна. Захиалгаа “Touch Tone” маягийн телефон утсаар байрлуулж, (энэ тохиолдолд товчлуурыг нэг дарснаар дууны давтамжийн дохио ажилладаг) мөнгө, цагаа хэмнэхээс гадна, дисконтчлогдсон илүү өндөр хувь авах нь түүнд таалагдсан ажээ. Харин 1986 онд Шваб электрон хувилбарыг ашиглалтанд оруулахад, Жон түүний анхны хэрэглэгчдийн нэг болсон байна.

“Брокертой, таван хамтын сан ба банкттай хамтран ажиллаж байх үед энэ бүх санхүүгийн ажиллагаа нь миний хувьд толгой эргүүлсэн зүйл байсан юм. Би сар болгон долоон янзын санхүүгийн тайлан авдаг байснаас гадна эдгээрийн үйлчилгээ нь одоогийнхоос маш муу байлаа. Одоо бол миний зардал брокерын үйлчилгээ, хамтын сан, мөн саяхнаас даатгал гээд бүх чиглэлээр багассан. Түүнээс гадна энэ бүхэнд би гурван жилийн өмнө намайг Швабын үйлчлүүлэгч болоогүй байх үеэс хамаагүй бага цаг зарцуулдаг болсон” гэж тэрээр ярьж байна. Жон өөрийн найз нарт ч Швабтай хамтран ажиллахыг зөвлөсөн бөгөөд тэдэнд түүний ажиллагаа таалагдана гэдэгт тэрээр итгэлтэй байсан юм.

Үйлчлүүлэгчиддээ үйлчилгээний ийм түвшинг бий болгоход Чарлз Шваб 20 жил зарцуулсан байна. Бизнесээ бүтээн бий болгох явцдаа, хэрэглэгчиддээ гол анхаарлаа байнга хандуулдаг явдал нь түүний хувьд зүг заагч луужин байсан бөгөөд уг луужингийн зүү нь түүний компаний хувьд маш чухал ашгийн бүсийг бий болгох дараагийн боломж болдог, санхүүгийн үйлчилгээний ертөнцийн хэрэглэгчдэд шаардагдаж буй зайлшгүй үзүүлэх шаардлагатай үйлчилгээг нь зааж өгдөг байжээ.

Хэрэглэгчид рүү чиглэн, тэдэнд гол анхаарлаа хандуулдаг Швабын оюунлаг хандлага нь юуны өмнө бүтээгдэхүүнд анхаарлаа хандуулдаг тухайн төрлийн бизнесийн ерөнхий хандлага, арга барилаас эрс ялгарч байсан юм. Брокерын, банкны, даатгалын зэрэг санхүүгийн үйлчилгээний салбарын олон секторт хэрэглэгчид биш, харин бүтээгдэхүүнд гол анхаарлаа хандуулдаг явдал түүхэн уламжлал болон тогтсон ажээ. Ийм нөхцөл байдалд хэрэглэгч нь өөрийн гэсэн хэрэгцээ, сонирхол, хүсэл эрмэлзэл бүхий хувь хүн биш, харин худалдааны объект болдог байна. Энэ салбарт хэрэглэгч бүрийн эрх ашигт нийцүүлэн, сайн хэлцэл, наймаа яаж хийж болохыг тодруулж ажиллахын оронд, аль болох их бүтээгдэхүүн зарах (брокерын данс, харилцах данс эсвэл иж бүрэн даатгал) явдал л хамгийн чухал байдаг ажээ. Хэрэглэгчийг худалдааны объект мэт үздэг, бүтээгдэхүүнд чиглэсэн хандлага нь санхүүгийн үйлчилгээний хүрээнд шинэчлэл хийх асар их боломжийг бий болгосон байна. Гэхдээ уламжлалт арга барил, чиг хандлагын хүрээнээс хальж, бүтээлч, шинэлгээр сэтгэдэг хүмүүс л энэ боломжийг ашиглаж чадах билээ.

Хэрэглэгчиддээ үнэнч хүн

Найз нөхөд болон танилууд нь Чарлз Швабыг Чак хэмээн дууддаг ажээ. Тэр хэзээд өөрийн гэсэн бодолтой бөгөөд дислекс хэмээх өвчнөө комиксын тусламжтайгаар мартагнах гэж оролдож байхдаа ч, мөнгө олохын тулд тахианы дэгдээхэй үржүүлж, өндөг, мах, бордоо зэрэг бүтээгдэхүүнүүдийг айл айлаар хэсэн зарж байхдаа ч үзэл бодлоо хамгаалж чаддаг байжээ.

Стэнфордын их сургуулийг эхлээд бизнесийн удирдлагын бакалавр, дараа нь магистрын зэрэгтэй төгссөнийхөө дараа 20 сая долларын хөрөнгө бүхий хамтын санг удирдан ажиллаж эхэлсэн боловч, Техас мужийн захиргаанд уг сан нь бүртгүүлээгүй байсан учраас 1969 онд хамтын санг нь хаасан байна. Чак үүнээс болж өөрийн 100 мянган доллараа алдсан төдийгүй, уг хэргийн улмаас удаан хугацаанд шүүхдэлцсэний дараа, анхны эхнэрээсээ салжээ.

Хоёр өрөө байр, утас болон авга ахаасаа зээлж авсан 100 мянган доллартайгаар, энэ үед 32 настай байсан Чарлз Шваб 1971 онд “First Comander” нэртэй брокерын компанийг

байгуулсан байна.

Далаад оны эхээр шинэ компаний удаан өсөлттэй байв. Уг бизнесийн салбарт танигдаагүй байсан Шваб үйлчлүүлэгчидтэй болохын тулд янз бүрийн аргаар тэднийг татахыг оролдож, заримд нь бүр фото аппарат ч бэлэглэж байсан гэдэг.

Швабын анхны бизнесийн загвар нь брокерын бусад компаниудын нэгэн адил үйлчилгээ, хөрөнгийн үнэлгээ, бүтээгдэхүүн хэрэглэгчдийн сонголт зэргийг багтааж байсан боловч, түүний компанид ямар ч брэнд, технологи болон үйлчлүүлэгчдийн бааз бараг байхгүй байсан юм. Тийм учраас тэрээрүй түмэн, ижил төстэй брокерын пүүсүүдээс ялгарах боломж олгох шинэ аргуудыг хайж олохыг хичээж байсан ажээ.

1975 оны 5-р сарын 1-нд АНУ-ын Үнэт цаас ба биржийн комисс (SEC) хөдөлшгүй жишгээр хувь авах явдлыг хууль бус хэмээн зарласан бөгөөд Шваб бий болсон боломжийг өөрийн бизнес загварыг бүрэн өөрчилж, брокерын энгийн загвараас дисконт брокерын загварт шилжихэд ашигласан байна.

Далаад оны эхэн үед хөрөнгө оруулалтын үйл ажиллагаа нь бүх үйлчилгээг үзүүлдэг зөвхөн нэг брокероор л дамждаг байжээ. Уламжлалт брокерын компаниуд нь хөрөнгө оруулагчдад заавар, зөвлөгөө өгч, наймаа, хэлцэл хийх механизмыг нь санал болгосныхоо хөлсөнд ихээхэн өндөр хөлс авдаг байсан байна. Зөвлөгөөний төлбөрийг заавал төлөх ёстой байсан бөгөөд учир нь брокерууд түүнийг хийсэн ажиллагаанд бөгөөд түүнд хэрвээ заавар, арилжааныхаа хамт нэг багц болгох зарчмаар худалддаг байсан ажээ. Үнэт цаасны арилжаа, хийх механизмд л нэвтрэх шаардлагатай байсан хөрөнгө оруулагчдад өөр сонголт байгаагүй юм. 1975 онд Швабын зохион байгуулсантай ижил дисконт брокерын үйл ажиллагаа нь бизнес эрхлэх шинэ арга хэлбэр болсон байна. Ингэснээр ухаалаг хөрөнгө оруулагчид зөвхөн хийсэн арилжааныхаа төлөө л төлөх боломжтой болсноороо, урьд нь брокеруудтай хамтран ажиллахдаа төлдөг байсан ихээхэн төлбөрөөс чөлөөлөгдөж, мөнгөө хэмнэх болсон ажээ.

Дисконт брокерын загвартай үйлчлүүлэгч өөрийн төлөвлөгөөтэй зөвлөгөө хэрэггүй бол, тэрээр брокер луу утасдаж: “Надад зааварчилгаа шаардлагагүй. Би зөвхөн арилжаа хийхийг хүсч байна. Хамгийн хямд үнээр” гэж хэлэхэд л хангалттай ажээ.

Дисконт ажиллагаанд шилжсэн явдал нь Швабын өөрчлөлтийн эхний алхам болсон байна. Ийм төрлийн бизнес загвар нь үйлчлүүлэгчдийг өөртөө татан, орлого оруулж эхэлсэн байна.

Багц үйлчилгээ үзүүлдэг уламжлалт арга барилаар ажилладаг брокерын компаниуд үнэлгээгээ бууруулдаггүй байсан төдийгүй, бүр эсрэгээр олонх тохиолдолд, ялангуяа бага хэмжээний арилжаа хийж байгаа үйлчлүүлэгчдийн үнэлгээг улам өсгөдөг байсан ажээ. Гэвч аажмаар санхүүгийн зах зээл дээр олон арван дисконт брокерууд гарч ирсэн бөгөөд, хамгийн хямд үнээр арилжаа хийнэ гэсэн амлалт нь хүртэл адилхан, өөр хоорондоо онцын ялгаагүй компаниуд бий болсон байна.

Ийм байдалд “First Comander” компанид тохиолдсоны нэгэн адил нөхцөлд Шваб өөрийн бүтээгдэхүүнийг ялгаруулах асуудалтай тулгарсан ажээ. “Үйлчлүүлэгч яагаад чухам надаар үйлчлүүлэх ёстой вэ?” гэсэн асуултанд тохирох хариултыг тэрээр хайж олох шаардлагатай

болсон юм. Энэ асуултанд хариулт олохын тулд Шваб дисконт үйлчилгээнд үндэслэж, илүү баяжуулсан өөр загварыг боловсруулсан байна. Өөрийн компанийг бусдаас ялгаруулж, үйлчлүүлэгчиддээ үйлчилгээгээ улам сайн хүргэх үйл ажиллагааг өргөжүүлэхийн тулд, тэрээр олж буй ашгийнхаа цент бүрийг салбаруудын сүлжээ байгуулахад хөрөнгө оруулалт болгон оруулж, хөрөнгө оруулагчдад чухал мэдээлэл хүргэх боломж олгох маш идэвхтэй зар сурталчилгаагаар брэнд бий болгохын тулд 2 сая долларыг компьютер болон шаардлагатай технологийг худалдан авахад зарцуулсан ажээ. Бусад дисконтброкеруудтай харьцуулахад түүний үйлчилгээний хөлс ялимгүй өндөр байсан боловч, Шваб өөрийн үйлчлүүлэгчдэд харьцангуй их мэдээлэл хүргэж, илүү үйлчилгээ үзүүлдэг байснаас гадна иж бүрдэл үйлчилгээ үзүүлдэг брокерын пүүсүүдээс үйлчилгээний хөлс нь 50 хувиар бага байсан юм.

Компанийхаа ажилтнуудад арилжааны тодорхой хувь биш, харин цалин олгох болсон нь өөрийн компаний үйл ажиллагааг хэрэглэгчдийн эрх ашигтай улам илүү уялдуулан зохицуулсан алхам болсон байна. Түүний компанитай хамтран ажиллахад хөрөнгө оруулагчдад маш хялбар, элдэв чирэгдэлгүй байх явдлыг хангах эрмэлзэл нь үйл ажиллагааныхаа үндэс болгосон түүний гол зарчим байлаа. Швабын санал болгосон бизнесийн загвар нь энгийн арилжаа хийхээс гадна, хэрэглэгчдэд чухам юу шаардлагатай байгааг ойлгож буйг нь харуулсан юм. Брэндээ бий болгох болон салбаруудын сүлжээ байгуулахад Швабын оруулсан хөрөнгө оруулалт нь хэрэглэгчдийн итгэлийг олох, тэдгээрийн ажиллах тав тухтай орчинг бий болгох, тэдний сонирхсон найдвартай мэдээллийг тэдэнд хүргэх зорилготойгоор хийгдсэн байна.

Улам баяжуулсан дисконт брокерын загвар нь нэг хэв маягт баригдаад байгаагүй бөгөөд өмнө нь нэг баг байсан арилжаа хийх явдлыг дотор нь хуваах, зөвлөгөө өгөх зэргээс эхлэн хэд хэдэн удаа улам боловсронгуй болж өөрчлөгдсөн ажээ. Энэ нь үнэт цаасны зах зээлд гарах хямд гарцыг эрэлхийлж байсан тухайн үеийн хөрөнгө оруулагчдад маш тохиромжтой байжээ. Хөрөнгө оруулагчдад хямд үнэлгээгээр арилжааг нь хийж өгч байснаараа Шваб иж бүрдэл үйлчилгээ үзүүлдэг брокеруудаас ялгарч чадсан байна. Үүний тулд тэрээр түүнийг сонгож болох үйлчлүүлэгчдийн сонирхлыг татах үндсэн мэдээлэл бүхий зар сурталчилгааны кампанит ажлуудыг зохион байгуулж, салбаруудын сүлжээг маш эрчимтэй өргөжүүлсэн ажээ.

Чарльз Шваб гэж хэн болохыг тогтооход үйлчлүүлэгчдаа урт удаан цаг хугацаа шаардагдаагүй байна. Тэрээр телевизээр байнга гарч, радиогоор тогтмол ярьж, рекламны самбарт зураг нь хаа сайгүй тавигдан, хэвлэл мэдээллийн хэрэгслээр зарлалууд нь тасралтгүй гарч, Теренс Пэар (Terence P. Page) “Fortune” сэтгүүлд гарсан нийтлэлдээ хошигносноор “сүүний хайриагны хажуу талын хэсгээс л бусад, хаа сайгүй, бараг газар болгонд” түүний реклам цацагдах болсон ажээ.

Бизнесийн уламжлалт арга барил бүхий “Smith Barney” зэрэг брокерын компаниуд зар сурталчилгааг хариуцах эзэнгүй болгох процесс гэж үздэг байжээ. “Merrill Lynch” компани нь энэ талаар бүр ямар ч үйл ажиллагаа явуулдаагүй байв. Гэхдээ Швабын офист орж үзсэн хэн боловч уг компаний энэ бүх арилжааны цаана Чарльз Шваб зогсож буй гэдгийг мэддэг байв. Дэлхийн хоёрдугаар дайны дараа төрж, телевизийн нэвтрүүлэг үзэж өссөн нэгэн үеийн хүмүүсийн хувьд Чарльз Шваб бол зүй ёсны сонголт нь байсан юм. “Business Week” сэтгүүл нэгэн удаа энэ нөхцөл байдлыг илэрхийлэн: “Швабын суут төрх нь тэр чигээрээ

маркетингийн зэвсэг юм” гэсэн байдаг. Шваб өөрийн салбартаа хамгийн өвөрмөц содон бизнесийн загварыг бий болгосон бөгөөд түүний эдийн засгийн хүч чадал нь өсөн нэмэгдэх орлого, ашгийн өсөлт, зах зээлийн хувийн нэмэгдэлт зэрэгт тусгалаа олсон юм. 1977-1983 онуудад орлого нь 4.6 сая доллараас 126.5 сая доллар болж өссөн байна. 1984 он гэхэд Шваб АНУ-ын нийт дисконт брокерын бизнесийн 20 хувийг хянах болсон ажээ.

1988 онд “Schwab”-ийн орлого 392 сая доллар болон өссөн бол, дисконт брокерын салбар дах зах зээлийн хувь нь бараг 40 хувь болсон байна. Түүнээс гадна энэ 40 хувь нь маш ашигтай зах зээлийн хувь байсан юм. Учир нь Швабын загвар нь түүний үйлчлүүлэгчдэд чухамхүү шаардлагатай үйлчилгээг нь үзүүлж байсан бөгөөд тэдэнд хэрэгцээгүй нэмэгдэл үйлчилгээний төлөө төлбөр шаарддаггүй байсан ажээ. Орчин үеийн технологи ашигладаг учраас түүний үйл ажиллагаа нь өрсөлдөгчдөөс нь илүү хялбар явагддаг байв. Ийнхүү Шваб их орлого олж, баялгаа өсгөн нэмэгдүүлэх бололцоо олгох бусдаас ялгарсан дисконт брокерын загварыг бий болгож чадсан юм.

Түүний загвар нь урт удаан хугацааны туршнд, амжилттай ажнллаж байгааг үл харгалзан, Шваб хөрөнгө оруулагчдыг өөртөө татах өрсөлдөөн тэмцэл яваандаа улам нэмэгдэх болно гэдгийг мэдэж байсан ажээ. Энд нэг онцлог байсан бөгөөд энэ нь ихэнх компаниуд өрсөлдөөн ширүүсмэгц, хэрэглэгчиддээ шинэ бүтээгдэхүүн худалдах эрмэлзэлд ихээхэн анхаарал тавьж эхэлдэг байна. Харин Шваб хэрэглэгчээ эрхэмлэсэн өөрийн зарчмаа баримтлан өөр чиг хандлагыг барьдаг ажээ. Тэрээр шинэ гэрээ, контракт байгуулахад өөрийн өргөн нөөц бололцоог хэрхэн ашиглаж болох арга замыг хайж олохыг хичээн, санхүүгийн үйлчилгээний салбарын үйл ажиллагааг байнга судалдаг байна. Тийм учраас зах зээлийн өөрчлөгдөж буй хүчнүүд нь шинэ, шинэ бүлэг үйлчлүүлэгчдийг түүнд бий болгодог ажээ.

Швабын хоёр дахь бизнесийн загвар: санхүүгийн төлөвлөгчдөд үйлчилгээ үзүүлсэн нь

Наяад оны дундаас эцэс хүртэлх хугацаанд санхүүгийн үйлчилгээний ертөнцөд эхлээд үл анзаарагдам байсан боловч, маш хурдан өсөн нэмэгдсэн нэгэн шинэ үйлчилгээ хүч түрэн орж ирсэн нь бие даасан хөрөнгө оруулагчдад зөвлөгөө өгөх үйлчилгээ байлаа. Хэвийн үйл ажиллагаандаа эргэн орсон үнэт цаасны зах зээл нь хөрөнгө оруулагчдыг хөрөнгөө хувьцаанд оруулах боломжийг сэргээж, их эрсдэлд өртөлгүйгээр ихээхэн орлогыг мөнгөн хэлбэрээр олох боломжтой хөрөнгө оруулалт хийх сонирхол нь банкинд мөнгөө хадгалан хуримтлуулахаас илүүтэйгээр үйлчлүүлэгчдэд давамгайлах болсон байна.

Харин хөрөнгө оруулалтын бизнес нь маш адармаатай, шинэ салбар байсан учраас хөрөнгө оруулагчдад заавар, зөвлөгөө, удирдамжууд маш чухал шаардлагатай байсан юм. Энэхүү салбарын уламжлалт оролцогчид шинээр бий болсон эрэлт хэрэгцээнд мөн л удаан назгай хандаж, шинэ оролцогчдод өөрсдийн зүгээс дэмжлэг, үйлчилгээг үзүүлэхийг нэг их яарахгүй байлаа. Тийм учраас бий болсон хоосон орон зайг “санхүүгийн төлөвлөгчид” хэмээн ихэвчлэн нэрлэгддэг, хөрөнгө оруулалтын талын зөвлөгөө өгдөг, бие даасан зөвлөхүүд эзлэн, үйл ажиллагаагаа явуулах болсон байна. Эдгээр төлөвлөгчид нь жижиг, дунд түвшний хөрөнгө оруулагчидтай харилцан ажилладаг байсан учраас, санхүүгийн үйлчилгээний зах зээлийн уламжлалт оролцогчид тэдэнд онцын ач холбогдол өгөөгүй бөгөөд үндсэндээ энэхүү

шинэ үйлчилгээ эрхлэгчдийг үл тоомсорлож байжээ.

Гэтэл бодит байдал дээр санхүүгийн төлөвлөгчид нь хохиолдлын чанартай бий болоогүй бөгөөд Шваб ч түүний шалтгааныг тодорхой тогтоож чадсан, юм.

Санхүүгийн үйлчилгээний салбарт хэрэглэгдэж байсан уламжлалт загвар нь хөрөнгө оруулагчдад шаардлагатай зөвлөгөө, заавар, мэдээлэл, удирдамж өгөх хэрэгцээг хангахаа хэдийн больсон байлаа. Хөрөнгө оруулагчид нь тэдэнд ямар ч шаардлагагүй илүү төлбөр төлдөг иж бүрдэл брокерын үйлчилгээ бус, харин бие даасан санхүүгийн зөвлөгөө авахыг хүсч байсан юм. Төлөвлөгчид үүнийг ойлгож, мэдэрсэн учраас ийм хэрэглэгчдэд зориулан шинэ, маш чухал, ул суурьтай үйлчилгээг үзүүлж эхэлсэн байна. Энэхүү үндсэн шалтгааныг тодруулсаныхаа дараа Шваб санхүүгийн үйлчилгээний зах зээл дээр эдгээр төлөвлөгчдийн талаар зонхилж байсан уур амьсгалыг өөрчилж чадсан ажээ. Ерөнхийдөө санхүүгийн зах зээлийн гол хүмүүс нь тэднийг нийтэд нь өрсөлдөгчдөө хэмээн үзэж байв. Харин Шваб тэднийг ирээдүйн хэрэглэгч, хамтран зүтгэгч, эцсийн хэрэглэгч болох хөрөнгө оруулагчтай холбох гүүр, шинэ холбоотноо хэмээн үзэж байв. Энэхүү зах зээлийн уламжлалт оролцогчид эдгээр төлөвлөгчдийг хууль бус анчид мэтээр үзэж байхад, Шваб тэднийг үйл ажиллагааных нь бичиг хэргийн асуудлын хэрэгцээ хангагдаагүй, сар бүр санхүүгийн тайлан бичих шаардлага бүхий (эдгээр үйлчилгээг тэрээр тэдэнд мэдээжээр үзүүлж болох байв) баялаг их нөөц бололцоотой хамтран зүтгэгчдээ хэмээн үзэж байсан юм.

“Бид хөрөнгө оруулалтын эдгээр менежерүүдийн хамтран зүтгэгчид нь юм. Бидний хийж чаддаггүй, харин тэд маш сайн гүйцэтгэдэг тийм зүйлс бий. Жишээ нь, манай үйлчлүүлэгчид болох боломжтой хүмүүстэй харьцаж, тэдэнтэй сайн харьцаа тогтоох гэх мэт хэмээн “Schwab” корпорацийн бизнесийн стратеги хариуцсан дэд ерөнхийлөгч Ден Лимон хэлж байжээ.

Швабын хэрэглэгчдээ эрхэмлэсэн зах зээлд хандах хандлага нь санхүүгийн төлөвлөгчид, түүний хэрэглэгчдэд үзүүлж байгаа ашиг тусыг ойлгох боломжийг олгож байв. Шинэ хэрэглэгчидтэй холбох гүүр болох ирээдүйн холбоотон нь тэд юм гэдгийг ухамсарлан ойлгосныхоо үндсэн дээр, тэрээр өөрийн бизнесийн загварыг тэдэнд үйлчлэх боломжтой болгож, тэдэнд зориулсан шинэ үйлчилгээг боловсруулан бий болгож зохих ёсоор өөрчилсөн байна.

Ихэнх төлөвлөгчид нь өөрийн нэрийн өмнөөс, эсвэл бага хэмжээний нөхөрлөл хэлбэрээр ажилладаг байжээ. Ийм зах зээлийн жижиг операторуудын хувьд данс, тооцоо боловсруулж, арилжаа хийх нь нэгэн хэвийн, уйтгартай хийгээд нэлээд үнэтэй ажиллагаа байв. Тийм орон даяар бие даасан үйл ажиллагаа явуулдаг мэргэжилтнүүдэд өөрсдийн транзакцуудаа хэрэгжүүлэхэд нь үнэтэй бус, үр ашигтай, мөн бие даасан клирингийн зохион байгуулалт шаардлагатай болохыг Шваб ойлгосон байна. Швабын тэдэнд зориулан бий болгосон арга нь төлөвлөгчдөд өөрсдийн хэрэглэгчид, хөрөнгө оруулагчдад үр ашигтай үйлчилж, үйл ажиллагааныхаа ашигт ажиллагааг нэмэгдүүлэх боломжийг олгосон ажээ. Тэд ч мөн өөрийн ээлжинд шинэ шинэ, хэрэглэгчдийг өөртөө татах өргөн их боломжийг Швабт бий болгож өгсөн байна.

“Charles Schwab and company”-ийг жижиг ба дунд түвшний санхүүгийн төлөвлөгчидтэй

холбосон “Schwab Institutional Enterprise” программ нь хурдан хугацаанд амжилт олж чадаагүй ажээ. Түүнийг бүр анхнаас нь ашигласан нэгэн оролцогч: “Бидэнд ямар нэгэн хэрэгтэй зүйл байгааг мэдэж байсан боловч, яаж ашиглахаа сайн мэдэхгүй байсан” гэж дурсчээ. “Та нар энэ хэрэгтэй зүйлд нэр өгсөн бол, тэд арилжаа хийхээс эхлээд дагалдах бичиг баримтыг бүрдүүлэх хүртэлх үндсэн бүх зүйлийг хийсэн юм. Тэд бүх зүйлийг хийхийг амласан тэр үеэс хойш, та нартай хамтран ажиллах шаардлагатай болсон” гэж Иллинойс Мужийн Палатин хотод байрладаг “Kabarec Financial Advisers”, Ltd-ийн ерөнхийлөгч Майк Кабарек ярьсан байна.

Эхний үед бие даасан санхүүгийн төлөвлөгчид нь Швабын орон нутаг дахь салбаруудын албан контороор үйлчлүүлдэг байв. Гэвч Швабыг санхүүгийн төлөвлөгчдийн бүс нутгийн үйлчилгээний төвүүдийг бий болгох хүртэл уг харилиаа нь шаардлагатай түвшинд хүртэл боловсрон хөгжиж чадаагүй ажээ.

“Шваб бидний зүгээс ямар ч нэмэлт зардал гаргалгүйгээр 6000 салбар офис байгуулсан юм. Миний хувьд л гэхэд, би нийт 110 сая долларын нийт өртөг бүхий активуудыг удирдан зохицуулж байна. Хэрвээ би Швабын тусламжгүйгээр үйл ажиллагаагаа явуулж байгаа бол, надад наад зах нь хоёр ажилтан дахин шаардлагатай болох юм” хэмээн Кабарек бахархалтайгаар өгүүлж байв. Швабтай хамтран ажилласан 10 жилийнхээ хугацаанд түүний удирдан зохицуулж байгаа активууд нь 20 дахин өсч, мөн тэрээр ажилтнуудынхаа тоог 12-оос 6 болтол бууруулах боломжтой болсон ажээ. Кабарек болон түүний бизнесийн хамтрагчид нь бодит байдал дээр Швабын бүтээгдэхүүнийг тараадаг боловч, үүнийхээ төлөө хүүнээс ямар ч төлбөр авдаггүй ийм байдал нь түүнийг үнэхээр гайхан шагшрахад хүргэдэг байна. Түүгээр зогсохгүй, практик амьдралд Швабын хамтрагч болох эрхнйнхээ төлөө тэд өөрсдөө түүнд менге төлдөг ажээ.

Аажмаар Шваб олон мянган санхүүгийн төлөвлөгчдийн хувьд сүүдрийн офис нь болсон байна. Тэд түүн рүү өөрсдийн үйлчлүүлэгчдийг илгээхийн хэрээр, Швабт орох орлогын урсгал нь улам нэмэгддэг ажээ.

“Мэдээж, бидний бизнес Швабгүйгээр ч явагдаж болох боловч, энэ нь одоогийн энэ байдалтай адил байж чадахгүй юм. Түүний сүүдрийн офисгүйгээр бид өөрсдийн ажиллах хүчийг хоёр дахин нэмэгдүүлэх шаардлагатай болно. Тэдний үйл ажиллагаа манай ажлыг олон зүйл дээр хөнгөвчилж өгдөг юм. Манай үйлчлүүлэгчид Шваб бидний төлөө юу хийдэг талаар ямар ч төсөөлөлгүй байдаг гэж би бодож байна. Хэрвээ бид энэ бүх үйл ажиллагааг бие даан явуулбал, үйлчлүүлэгчдээс авах бидний төлбөр ихээхэн нэмэгдэх байсан билээ. Харин одоо бол Швабад ч, бидэнд ч, бидний хамтын ажиллагаанд татагдан орсон манай үйлчлүүлэгчдийн хувьд ч бүх зүйл сайхан явагдаж байна” хэмээн Орландад байрладаг, “Resource Consulting Group”-ийг үндэслэн байгуулагч, санхүүгийн төлөвлөгч Майк Дэвис ярьсан байдаг.

“Schwab Link” нэртэй санхүүгийн төлөвлөгчдөд зориулсан программ хангамж боловсруулан бий болгосон явдал нь санхүүгийн төлөвлөгчдөөс үйлчлүүлэгчдийг “Schwab”-т шилжүүлэх үйл явц нь хялбар болж, оршин байгаа газраасаа “Schwab”-тай хамтран ажиллах боломжийг тэдэнд болон түүний үйлчлүүлэгчдэд олгосон ажээ.

Арканзас мужийн Литл Рок хотын “Lathrop Investment Management” компаний ерөнхийлөгч Грег Лэтроп банкнуудад ажиллаж, ажил, амьдралынхаа талыг өнгөрөөсөн байна. Тэрээр бие даан санхүүгийн зөвлөхөөр ажиллахаар шийдэж, үйл ажиллагаагаа явуулж эхлэхдээ, Швабын программд таатай бус ханддаг байсан учраас, түүнтэй бус, харин бусад брокеруудад харилцаа тогтоохыг оролдсон ажээ. Гэвч тэрээр уламжлалт арга барилтай брокеруудын ажил хэрэгтэй сайтар танилцсаныхаа дараагаар, тэдэнд болон Швабад ханддаг хандлагаа эрс өөрчилж Швабтай хамтран ажиллаж эхэлсэн байна.

“Би гол нь арилжаан дээр хэмнэлт гаргах талаар л бодон нэг их зүйлд найдлага тавилгүйгээр түүн дээр очсон юм. Гэтэл 170 сая долларын эргэлтийн хөрөнгө бүхий, манай түвшний компанид зайлшгүй чухал шаардлагатай байсан үйлчилгээг тэд санал болгох чадвартай байв. Швабын ажиллах гол арга барил нь захиалга авах явдалд үндэслэж байв. Мөн тэдний ажилтнууд хийсэн арилжаанаас хувь авах хэлбэрээр цалинждаггүй, харин тогтмол цалин авдаг байсан учраас, үйлчлүүлэгчдийн бага хэмжээний тооцоог дуртайяа хүлээн авдаг байсан юм. Харин урт удаан хугацааны хэтийн төлөв байдлаар, эцсийн эцэст бүх активуудыг өөртөө цуглуулсны дараа, эдгээр активууд нь ажиллаж эхэлнэ гэдгийг тэд мэдэж байлаа” хэмээн Лэтроп өгүүлсэн байдаг.

Санхүүгийн төлөвлөгчдийн хувьд Швабын гаргасан санаачлага нь санхүүгийн үйлчилгээний уламжлалт оролцогчдын үйл ажиллагаанд тусгалаа олоогүй байна. Түүний олж харсан зүйлийг тэд Швабтай өрсөлдөхөд хэтэрхий оройтсон хойно л олж харцгаасан ажээ.

Илэн далангүй хэлэхэд, ийм идэвхгүй сулбагар байдал нь бизнесийн янз бүрийн салбарт маш түгээмэл тохиолддог. Жишээ нь, “Nucor” компаний санал болгосон жижиг үйлдвэрт, тухайн үед ажиллаж байсан ганц цутгах үйлдвэрүүд мөн л анхаарлаа хандуулаагүйгээс дээрхтэй адил байдалд орж байжээ. Хосолсон агаарын тээвэр эрхэлдэг агаарын тээврийн компаниуд нь “Southwest Airline” загварыг хэрэглэхгүй байхаар шийдэцгээж байх үед ч уг байдал ажиглагдаж, мөн дисконт схемээр худалдаагаа эрхэлдэг уламжлалт арга барил бүхий дэлгүүрүүд “Wal-Mart” компаний санал болгосон шинэ дисконт загварт анхаарлаа огтхон ч хандуулаагүй үед мөн ийм байдал үүсч байжээ.

Ийм идэвхгүй байдал ихээхэн түгээмэл байдаг учраас Шваб ч өөрийн үйл ажиллагааны арга барилын давуу талыг бүрэн дүүрэн ашиглаж чадсан ч байж магадгүй юм.

Швабтай хамтран ажилладаг санхүүгийн төлөвлөгчид түүний бизнесийн загварын стратегийн бүх параметруудийг үлэмж хэмжээгээр өөрчилсөн. Эдүгээ хөрөнгө оруулагчдаас гадна төлөвлөгчид ч багтах болсон хэрэглэгчдийг сонгох цар хүрээ ч өргөжин тэлж, урамшууллын эх булаг ч янз бүр болсон байна. Учир нь түүнд үйлчлүүлэгчдийг шилжүүлсний төлөө санхүүгийн төлөвлөгчдийн төлдөг төлбөр, хөлс ч түүнд орох болсон ажээ. Санхүүгийн үйлчилгээ үзүүлдэг ихэнх компаний хувьд хаалгай байдаг зах зээлд гарах шинэ, өвөрмөц гарц бий болгох боломжийг түүнд олгосон хоршооллын арга барилыг Шваб санхүүгийн төлөвлөгчдөд хэрэглэж эхлэх болсон учраас стратегийн хяналт ч мөн өөрчлөгдсөн байна. Эдүгээ Шваб санхүүгийн төлөвлөгчдөд ажиллагааны дэмжлэгийг үзүүлэх болсноор үйл ажиллагааны цар хүрээ нь ч улам өсөн нэмэгдсэн байна.

Ийнхүү Шваб хөрөнгө оруулалтын ертөнцөд бизнесийн үйл ажиллагаа эрхлэх шинэ аргыг

бий болгосон ажээ. Төлөвлөгчдийг өөрийнхөө холбоотнууд болгосноор, ирээдүйн өрсөлдөгчдөө хамтрагчид болгон, түүний бизнесийн анхны загварын хүрч чадахгүй байсан хэрэглэгчдэд хүрэх сувгийг нээсэн байна. Үйлчилгээг нөхөрсөг нөхцөл байдлаар, өндөр үнийн дарамтгүйгээр үзүүлэх явдалд үндэслэсэн компаний ерөнхий соёлыг хадгалсан Швабын бизнесийн загвар асар их ашиг орлого, зах зээлийн үнээ өсгөн нэмэгдүүлэх боломжоор хангагдсан дараагийн түвшиндээ гарч чадсан ажээ. 1990 он гэхэд “Shwab”-ын орлого 387 сая, ашиг нь 16.8 сая доллар хүртэл өссөн бол, харин дисконт брокерын салбарт эзлэх зах зээлийн хувь нь 39.8 болсон байна. Эдгээр он жилүүдэд түүний компаний зах зээлийн үнэ нь 1987 онд 150 сая байсан бол, 1991 оны сүүл гэхэд 1.2 тэрбум доллар болж өссөн ажээ. (Хавсралт 8.1-ийг үзнэ үү)

Өөрийн хэрэглэгчдийн шинэ бүлэгтэй нягт хамтран ажиллаж, шинэ хөрөнгө оруулагчдын хүсэл сонирхлын талаарх түүний мэдлэг гүнзгийрэхийн хэрээр түүний компаний үйл ажиллагааны дараагийн чиг хандлагыг тодорхойлсон бизнесийн загвар нь улам нарийсан, төгөлдөржиж, бүрэлдэн бий болж эхэлсэн байна. Санхүүгийн үйлчилгээний салбарт үйл ажиллагаа эрхлэгчдийн гайхшралыг төрүүлэн, энэ үед Швабын хэрэгжүүлсэн эрс өөрчлөлтүүдийн нэг тод жишээ болон, уг шинэ загварт шилжих тухай 1992 оны эхэнд тэрээр зарласан ажээ.

8.1-р хавсралт «Charles Schwab» компаний зах зээлийн үнийн өсөлт жилийн дундаж өсөлт



“Коммутатор” хэлбэрийн бизнесийн загвар: “One source”

Наяад оны эхэн үеэс эхлэн хэрэглэгчидтэйгээ нягт хамтран ажиллаж, тэдний хэрэгцээ, хүсэл сонирхлыг сайн ойлгох болсон явдал нь хүсэл сонирхлууд эрчимтэйгээр өөрчлөгдөж эхлэх

үед, нөхцөл байдалд шуурхай хариу үйлдэл хийх боломжийг Швабад олгож байсан юм. Энэ нь хамтын санд хандах хэрэглэгчдийн хандлага дээр онцгой тод илэрч байв. Өөрийн ажиллагаа эсвэл өрсөлдөгчдийнхөө үйл ажилд бус, хэрэглэгчдэд анхаарлаа тогтмол хандуулж байсныхаа үр дүнд Шваб ойрын ирээдүйд хэрэглэгчдийн хүсэл сонирхол хаашаа чиглэж болохыг цаг тухайд нь олж анзаарсан байна. Бусад нь төлөвлөгчдийг өрсөлдөгчдөө хэмээн үзэж, түгшиж байхад, Шваб “Санхүүгийн төлөвлөгчид яагаад ийм эрчимтэй нэмэгдэж байна вэ?” гэдэг асуултыг өөртөө тавьсан байна. Зөвлөгөө, заавар, удирдамжийг тусад нь авах гэсэн хөрөнгө оруулагчдын маш чухал хэрэгцээ хангагдахгүй байгаагийн үр дүнд төлөвлөгчид олноор бий болж байгааг тэрээр ойлгосон аж. Наяад оны сүүлээр хамтын сангуудын тоо маш хурдтайгаар өсч эхлэхэд, Шваб мөн л дахин өөртөө “Яагаад?” гэдэг асуултыг тавьсан байна. Хөрөнгө оруулагчид өөрсдийн мөнгийг байршуулах хамгийн тохиромжтой арга хэлбэрийг хайж байсан ажээ. Өөрсдөө хэдэн арван арилжаа хийхийн оронд тэд, хэн нэг нь санхүүгийн шинж чанартай шийдвэр гаргахад нь туслахыг хүсэцгээж байсан бөгөөд энэхүү хэн нэгэн нь хамтын сангууд болсон байна. Гэвч бас нэгэн өөр асуудал бий болсон нь хэрэглэгчид маш олон янзын хувилбараас сонгох асуудалтай тулгарсан бөгөөд арилжаа хийхдээ энэхүү адармаатай асуудлыг шийдэх боломж олгох хамгийн тохиромжтой арга тэдэнд шаардагдаж байсан юм. Энэхүү асуудал нь Швабыг “One Source” программыг бий болгох гол хүчин зүйл нь болжээ.

1980 онд хамтын сангууд дахь хөрөнгө оруулагчдын активууд нь 135 тэрбум доллар байсан байна. Харин 1986 он гэхэд уг тоо нь 816 тэрбум, 1991 он гэхэд 1396 тэрбум доллар болсон ажээ. Санхүүгийн компаниуд ба хувийн сангуудын тооны огцом өсөлт ч олны гайхлыг төрүүлэхээр байсан юм.

1986 онд АНУ даяар 261 санхүүгийн компаний удирддаг 1840 хамтын сан ажиллаж байжээ. Ихэнх хүмүүст энэ нь хангалттай тоо мэт санагдаж байсан байж магадгүй. Гэтэл ердөө 5 жилийн дараа гэхэд дахин 100 гаруй санхүүгийн компани 1600 хамтын сан байгуулсан ажээ.

Ийм эрчимтэй хувьсал, өөрчлөлт нь хөрөнгө оруулагчдын хувьд хоёр асуудлыг бий болгосон байна. Нэгд, ямар ч брэндгүй, толгой эргүүлсэн олон тооны санхүүгийн байгууллагууд байсан нь сонголт хийхэд төвөгтэй байдал үүсгэж байв. Хоёрт, үйлчилгээ асар өндөр зардалтай байсан явдал юм. Ихэнх хэрэглэгчид үйлчилгээний 6 хувь дээр, брокерын хөлсийг нэмж төлж байв. Өөрөөр хэлбэл, сангаар дамжуулсан ажиллагаа нь хэрэглэгчийн активуудын 8.5-аас доошгүй хувийг залгиж байжээ. Хамтын хөрөнгө оруулалтын сангуудын тоо хурдтайгаар өсч, тэдний хувьцаа нь брокерын шимтгэлгүйгээр худалдагдаж байсан боловч, ерээд оны эхэн үе гэхэд тэд энэхүү салбарын бүх активуудын багахан хэсгийг эзэлж байсан юм.

Хамтын сангаар дамжуулан ажилладаг үйлчлүүлэгчдийн дадал зуршил хэр хурдтай өөрчлөгдөхийн хэрээр, санхүүгийн зөвлөхүүдийн хүсэл сонирхол ч мөн тийм хурдтайгаар өөрчлөгдөж байжээ. Ийм нөхцөл байдалд санхүүгийн төлөвлөгчдөд үйлчлүүлэгчид бага орлоготой хадгаламжийн данснаас сайн бодлого зохицуулалт бүхий загвартай хамтын сангуудад активуудаа шилжүүлэх боломж олгох хямд төсөр хийгээд хялбар, тохиромжтой механизм хэрэгтэй байсан юм.

Шваб бий болсон боломжийг ашиглан үйлчлүүлэгчдийнхээ хэрэгцээнд хамгийн сайн

зохицож байхаар өөрийн системийг өөрчлөхөөр зэхэж байлаа. Тэрээр хөрөнгө оруулагчийн байр сууринаас хөрөнгө оруулалтын процессыг судалж үзээд, маш их гайхсан байна. Хөрөнгө оруулагчдын хувьд өөрийн хөрөнгө оруулалтаа янз бүрийн “сагсанд” тараан байрлуулах нь бараг тогтсон практик байсан бөгөөд, тэрээр эхлээд сангийн “хамгийн сайн” санд, дараа нь индексийн санд, хамтын хувьцааны санд, бондын санд гэх мэтээртараанбайрлуулдагажээ. Гэвчэнэстратеги ньхэрэглэгч дээрх сангуудад өөрийн активуудыг дахин хуваарилах болоход ажиллахаа больдог байна. Хэрэглэгч худалдаа хийхийн тулд дөрвөн янзын утсанд залгах шаардлагатай болдог аж. Дараа нь шуудангаар дөрвөн данс ирэхийг нь хүлээж байгаад, авсны дараа депозитуудыг сонгосон сангууддаа илгээсний дараа худаддан авсан тухайгаа дахин дөрвөн утсанд зал гаж мэдэгддэг байна. Нийтдээ тэрээр 16 транзакц хийх шаардлагатай болдог ажээ. (дөрвийг худалдахын тулд, дөрвийг чекүүдээ илгээхийн тулд, дөрвийг худалдан авахын тулд, дөрвийг-чек бичихийн тулд). Долоогоос арав хоногийн дотор мөнгө орж ирнэ гэж тооцож үзвэл, хөрөнгө оруулагчийн мөнгө эргэлтэнд ороогүй нилээд хугацаа гарч ирдэг байна.

Хэрэглэгчид туслахын тулд Шваб хамтын сангуудад байгаа өөрийн оруулсан хувийг худалдах ба худалдан авах огт өөр аргыг түүнд санал болгохоор шийджээ. Үүний тулд хэрэглэгчид ойлгоход хялбар, дөхөм бааз хэрэгтэй байв. Зөвхөн өргөн хүрээтэй, эрс шинэчлэлт л зах зээлийг өөрчилж, хэрэглэгчдийн сонирхлыг татна гэдгийг Шваб мэдэж байлаа. “Хэрэглэгчдэд бага зардал, их ашиг” гэсэн өөрийн байнгын зарчмыг баримтлан, Шваб хөрөнгө оруулагч ямар ч зардал гаргалгүйгээр хамтын хөрөнгө оруулалтын сан дахь өөрийн хувийг зарах аргыг хайж олохыг хичээсэн байна.

Швабын ажлын туршлага, түүний дотор 1987 оны зах зээлийн хямрал нь (тэр үед түүний орлого 20 хувь буурч байжээ) хийсэн транзакц болгоноос шимтгэл авах явдал дээр суурилсан системээс давтагдах төлбөрийн үр дүнд харьяангуй олон бүрдэлтэй болох загварт шилжихэд түүний компанид нийт орлого нь шилжихээс гарах эдийн засгийн давуу талуудыг олж авах боломжийг ихээхэн системтэйгээр бодож боловсруулахад түүнийг хүргэсэн ажээ. Тэрээр зөвхөн хэрэглэгчид төдийгүй ашигт ажиллагаандаа ч анхаарлаа хандуулахаар шийдсэн бөгөөд тогтмол орлоготой, бөхбат үндэс суурьтай бизнесийн загварыг хайж олохыг хичээсэн байна.

Түүний эрэл хайгуулын үр дүн нь хэрэглэгчдэд илүү сайн нөхцөл боломж, үйлчилгээг олгох болон түүний компани нь үүнийхээ үр дүнд урамшууллаа найдвартай хүртэж байх гэсэн хоёр зорилтыг шийдэх гэсэн түүний эрмэлзлийн тусгал болсон “One Source” загвар болсон юм. 1992 оны долдугаар сард ажиллаж эхэлсэн энэ программ нь хамтын сангуудыг хэрэглэгчдийн хувьд транзакцын төлбөргүй, ашиглахад нь төлбөр авдаггүй санхүүгийн хэрэгсэл болох боломжийг олгосон байна. “Shwab” руу ганцхан утасдсаны дараа л “One Source” дахь бүх сангууд үйлчлүүлэгчийн хувьд нээлттэй болдог бөгөөд нэг нэгдсэн тооцооны бичиг баримтаар л бүх зүйлийг хянадаг ажээ. Урьд нь брокероор дамжуулан хамтын сангийн гишүүн болохын тулд хэрэглэгчид ажиллагаанд орсон активуудынхаа хэмжээнээс 8.5 хувиас доошгүй хэмжээ бүхий тогтсон үнийг төлдөг байжээ. “One Source” бий болсоноор, эдгээр хэмжээ нь үлэмж өөрчлөгдсөн бөгөөд хэрэглэгчдийн зүгээс бараг зардал гардаггүй болгосон байна.

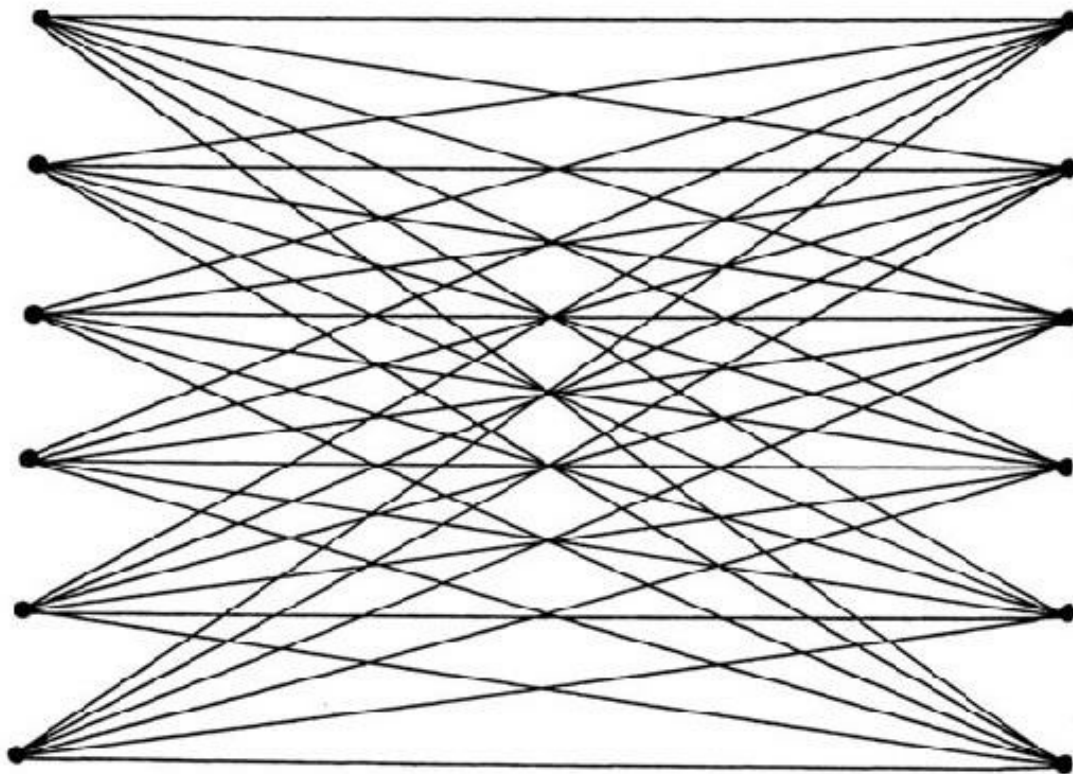
Энэ программ нь “Shwab”-ын бизнесийн загварт ч мөн ихээхэн өөрчлөлт оруулжээ. Өөрчлөлтийн гол чиглэл нь хэрэглэгчдийн үндсэн бүлэг болох хөрөнгө оруулагчид болон санхүүгийн зөвлөхүүдийн хүсэл сонирхлыг хангах явдал байсан юм. Мөн тогтмол орлогын өсөн нэмэгдэх өндөр ашиг бүхий урсгал бий болсноор компаний эдийн засгийн үзүүлэлтүүдийг ихээхэн сайжруулсан байна.

Швабын шинэ загварын хамгийн гол давуу тал нь зөвхөн хэрэглэгчдэд хөрөнгө оруулах процессыг хөнгөвчилсөнд бус, харин хамтын сангуудад шинэ гишүүд элсүүлэх боломжийг өсгөж өгсөнд байгаа юм. Хамтын сангуудын хувьд өргөн зах зээл дээр гарах явдал нь ихэвчлэн ихээхэн зардалтай байдаг бол, харин энгийн хэрэглэгчдэд нэгэн зэрэг хэд хэдэн хамтын сантай хамтран ажиллахад хэтэрхий их цаг шаардагддаг учраас төвөгтэй байдаг байна. Бодит байдал дээр Шваб тэдэнд зориулан “коммутатор” (холбогч) маягийн зохион байгуулалт хийсэн бөгөөд түүнийг хэрэглэснээр хамтын сангууд бага зардалтайгаар хэрэглэгчидтэй холбогдож байсан бол, хэрэглэгчид нэгдсэн нэг санхүүгийн бичиг баримтыг зөвхөн нэг харилцах газраас хүлээн авснаараа хамтын сангуудтай ажиллах хамгийн тохиромжтой арга хэлбэрт шилжсэн ажээ. Хамтын сангууд нь маркетингийн зардлаа хэмнэж, хэрэглэгчид нь үнэт цагаа, хэмнэснээр “коммутатор” маягийн бизнесийн шинэ загвар нь аль, аль талд нь маш ашигтай туссан байна (Хавсралт 8.2-ыг үзнэ үү).

8.2-р хавсралт. «Charles Schwab» компаний хэрэглэсэн
«коммутатор» хэлбэрийн бизнесийн загвар

Хөрөнгө оруулагчид

Хамтын сангууд





Шваб хэд хэдэн хамтын санд хандан, “Shwab”-аар дамжуулан хуваарилагдах ба хүлээн авах активуудаас түүнд шимтгэл төлүүлэхээр ятгаж чадсан бөгөөд энэ ажиллагааны үед “Shwab”-ын хэрэглэгчид түүнд транзакц хийх болгондоо урьд нь төлдөг байсан доод үнэ болох 39 доллараа төлөхгүй байх ажээ. Хамтын найман сан Швабын үйлчлүүлэгчидтэй харьцах өргөн боломж нээгдэнэ хэмээн найдаж, уг загвараар ажиллахыг зөвшөөрсөн байна. Ийм хэлцэл хийснийхээ дараа Шваб хамтын сангуудтай хамтран ажиллахыг хүссэн хэрэглэгчдийн зардлыг сангууд нь өөрсдөө хариуцахаар болгон, үр ашигтайгаар зохицуулж чадсан ажээ. Хамтын сангууд нь түүнд бага хэмжээний төлбөр төлж байсан бол, хэрэглэгчид харин огт төлбөр төлдөггүй байна. Өөрөөр хэлбэл, хоёр талаас гарах зардал багассан аж.

Ийнхүү дисконт брокерын ажиллагааны анхдагч Шваб хэрэглэгчдийн транзакц зардлуудыг ихээхэн бууруулах боломж олгосон дисконт хамтын сангуудыг бий болгосон юм. SEC 1975 онд брокерын шимтгэлийн асуудлыг шийдсэн шиг, Шваб 1992 онд хамтын санд төлөх төлбөрийн асуудлыг шийдсэн ажээ.

“One Source” программ нь бидний хувьд маш оновчтой зүйл болсон юм. Шваб бие даасан дисконт брокер байсан учраас, энэ тал дээр түүнд өвөрмөц арга барил байсан боловч, тэр энэ асуудлыг шийдэж чадах эсэх талаар бага зэрэг эргэлзээ байсан билээ” хэмээн Сан Францискод байрладаг “Litman/Gregory&Co” компаний удирдагч Крейг Литман (Greig Litman) ярьж байжээ. Тэрээр үүнийг шийдэж чадсан юм. “Түүний ажилтнууд нь залуучууд байсан бөгөөд Швабын төлөвлөгөөг биелүүлэх үнэнхүү сонирхол, эрмэлзэлтэй хүмүүс байв. Хэрвээ бидэнд ямар нэгэн зүйл шаардлагатай болбол, тэд дор нь гүйцэтгэдэг байсан юм. Энэ нь ч бидний хувьд маш чухал байдаг байлаа” гэж Литман дурсаж байна.

Иймэрхүү зүйлсийг Швабтай ажилласан ихэнх санхүүгийн төлөвлөгчдөөс сонсож болох ажээ. Түүнтэй гэрээ байгуулсаны дараа, тэдэнд ажиллах нэмэгдэл хүч, тоног төхөөрөмж, офисын нэмэгдэл орон зай зэрэг хамтын сангуудтай холбоотой арилжаа хийхэд хэрэгцээтэй зүйлс шаардагдаагүй байна. “Сан болгонтой тухайлан ажиллах шаардлагагүй байсан учраас энэ нь бидний цагийг асар их хэмнэсэн юм. 1986 онд бид энэ бизнесийг эрхэлж эхлээд, Швабтай хамтран ажиллаж амжаагүй байхад энэ бүх хэвшмэл ажиллагаа нь бидний хувьд үнэхээр зовлонтой зүйл байлаа” хэмээн Литман ярьж байна.

Швабын амжилтын хамгийн гол хүчин зүйл нь санхүүгийн нэгдсэн баримтыг бэлтгэх, түргэн хугацаанд зайлшгүй шаардлагатай арилжааг хийх зэрэг үйлчилгээг үзүүлэхэд түүний ашигласан технологийн ач тус юм. “One source” программ нь өөрийн салбарт том хувьсгал

болсон бөгөөд Швабын бизнесийн шинэ загвараас гарсан үр ашиг асар их байлаа. 1993 онд Швабын компани нь 2000 ажилтан нэмж ажилд авснаар, түүний нийт ажилтны тоо 6500-д хүрсэн байна. Энэхүү программыг хэрэгжүүлсэн эхний жил зар сурталчилгаанд 20 гаруй сая доллар зарцуулжээ. Харин энэхүү бизнесийн загвар нь 1992 онд орлогыг 750 сая доллар, ашгийг 81 сая доллар болтол нэмэгдүүлсэн байна. Үүний үр дүнд түүнийг цаашид өргөжүүлэн хэрэгжүүлэхэд зайлшгүй шаардлагатай байсан хөрөнгийн нөөц бий болсон ажээ.

Швабын шинэчлэлд санхүүгийн үйлчилгээний салбар гурван янзаар хандсан байна:

1. Санхүүгийн үйлчилгээ үзүүлдэг ихэнх компаниуд түүнд нэг их анхаарлаа хандуулаагүй бөгөөд “One Source” программыг тур зуурын шохоорхол хэмээн үзэж байв.
2. Төлбөрийн өөрчлөлтийг зарим компаниуд хийсэн байна. Удаан хугацаагаар ажиллах хэтийн төлөв бүхий иж бүрдэл үйлчилгээ үзүүлдэг брокерын компаниуд нь үйлчилгээнийхээ төлбөрийг хямдруулж, зарим төрлийн үйлчилгээг үнэгүй хийх болсон ажээ.
3. Хөрөнгө оруулалтын менежменттэй холбоотой, хүчээ авч буй бизнесийн чухлыг ойлгосны үндсэн дээр “Fidelity компани өөрсдийн “Funds Network” программыг зах зээлд санал болгосон байна. “Fidelity” компаний санал болгосон программ нь “One Source”-ыг дуурайн хийсэн программ юм. Уг программ нь өөрийн болон татан оролцуулсан 370 санг хамардаг бөгөөд брокерын шимтгэлгүй, транзакцын төлбөргүй ажээ.

Мөн Шваб уг салбарын үйл ажиллагааны ерөнхий чиглэлийг өөрчилсөн байна. “Smith Barney” болон бусад компаниуд эдүгээ тэдний өөрсдийнх нь өмч биш хамтын сангуудад хувиа худалдаж байгаа юм. Арван жилийн өмнө бол энэ нь ямар ч утга учиргүй зүйл байх байв.

“Бараг бүх брокерууд өөрсдийн шинэ өөрчлөлтийг зах зээл дээр санал болгож байна. Одоо тэд бүгд “Schwab”-тай адилхан ажиллагаа явуулахыг эрмэлзэж байгаа боловч, тэдний үйл ажиллагааны соёл нь тийм амархан өөрчлөгдөнө гэдэгт би их эргэлзэж байна” хэмээн Крег Лэтроп ярьж байна.

Гэвч өрсөлдөгчдийн ямар ч хариу үйлдэл “Schwab” корпорацийн үйл ажиллагааны эрч далайцыг сулруулж чадаагүй билээ. 1994 он гэхэд “Schwab” корпорацийн нийт орлогын 15 хувь болох 1.07 тэрбум долларыг хамтын сангууд үйлчилгээний хөлсөнд түүнд төлсөн байна. “Schwab”-ын хамтын сангууд активууд нь 1992 онд 12.2 тэрбум доллар байсан бол 1994 онд 19.7 тэрбум доллар болж өсчээ. Энэ эрчимтэй өсөлт нь 1995 онд ч хадгалагдсан бөгөөд 1996 оны эцэс гэхэд түүний удирдаж байсан хамтын сангуудын активуудын үзүүлэлтээрээ “Fidelity”, “Vanguard”, “Merill Lynch” компаниудын дараа дөрөвдүгээрт орж байв.

“Schwab”-ыг активуудаа өсгөн нэмэгдүүлэхийн хэрээр энэхүү салбарын уламжлалт оролцогчид түүний энэхүү эрчимтэй өсөлт нь тэдэнд аюул учруулах вий хэмээн түгшицгээх болжээ. Хамтын сангууд ба “One Source” программын хооронд нөхөрлөл, дайсагналын аль, аль нь агуулагдсан харьцаа тогтсон байна. Учир нь уг программ тэдэнд үйлчилгээний бага зардал бүхий активуудын шинэ эх булгийг бий болгож байсан юм. “Schwab” тэдний бүх данс ба түүний сүлжээнд үйлчилж, бүх транзакцыг нь тусгасан цорын ганц чекийг сан болгонд шуудангаар илгээдэг байв. Гэхдээ “Schwab” хэрэглэгчидтэй өөрсдөө харилцдаг байсан

учраас, өмнө нь тодорхой нэгэн хамтын сангийн оролцогч хэмээн өөрсдийгөө тооцож байсан хөрөнгө оруулагчид өөрсдийгөө юуны өмнө, “Schwab”-ын үйлчлүүлэгчид хэмээн тооцох болсон байна. Тийм учраас хамтын сангууд бус, харин “Schwab” ирээдүйд тэдэнтэй хамтран ажиллах боломжтой эдгээр хүмүүстэй шууд харьцах маркетингийн гарцыг өөртөө бий болгосон ажээ.

Үйлчлүүлэгчидтэйгээ харьцах “Schwab”-ын харьцаа нь “One Source” программ болон санхүүгийн төлөвлөгчидтэй хамтран ажиллах программаар дамжин улам бат бөх болсон байна. Сүлжээгээр дамжин хэрэгждэг санхүүгийн зөвлөх ба түүний үйлчлүүлэгчдийн харилцан ажиллагаа бүрийн гурав дахь тал нь Шваб байдаг.

“Schwab” -ын өрсөлдөгчид нь цаг үргэлж түүнээс наад зах нь нэг алхмаар хоцорч байдаг байна. “Fidelity” болон бусад хоцрогсод нь яваандаа Швабын санхүүгийн зөвлөхүүдтэй тогтоосон харилцаа нь ихээхэн чухал болохыг ойлгосны дараа, тэдэнтэй холбоо тогтоохыг оролдож эхэлжээ. Ийм зорилгоор “Fidelity” компани 1992 онд санхүүгийн зөвлөхүүдийн үйлчилгээг сайжруулж, тэдний үйл ажиллагааг “Fidelity Advisor Funds” (хувьцаа нь нэмэгдэл үнэтэйгээр зарагддаг хөрөнгө оруулалтан сан)-тай уялдуулан зохицолдуулах зорилго бүхий “Fidelity Investor Resource Group” программыг санал болгосон байна.

Салбарын бусад оролцогчид “One Source” программд хэрхэн хандахаа бодож байх хооронд Шваб өөрийн бүх ажиллагааг автоматжуулсан нь үйлчлүүлэгчидтэйгээ шууд харилцах боломжийг түүнд олгосноор, тэрээр энэ чиглэлд тэргүүлэх болсон юм.

“Би өөрийгөө техник гаргуун сайн мэддэг гэж хэлж чадахгүй. Мэдээж, ерөнхийд нь би хангалттай сайн ойлгож, аливаа шийдлээ тоймлон ойлгуулж чадна. Би өөрийнхөө юу хүсч байгааг мэддэг. Тэгээд ч надад компьютер сайн мэддэг, компьютерийн томоохон мэргэжилтнүүд байдаг юм” хэмээн Шваб тайлбарладаг байна.

1989 онд “Tele-Broker” программыг Шваб санал болгохдоо уг чиглэлд анхныхаа том алхамыг хийжээ. Түүний тусламжтайгаар “Schwab”-ын үйлчлүүлэгчид “Touch-Tone” маягийн телефон утсаар дамжуулан арилжаагаа хийх болсноор “Schwab”-ын зардал ч багасч, үйлчлүүлэгчдийн цаг хугацаач хэмнэгдсэн байна. Энэхүрэн дэх “Schwab”-ын дараагийн шинэчлэл нь дуу хоолойгоор таньж, хувьцаа эзэмшигчдэд хувьцааны үнэ ба тэдний дансны талаарх мэдээллийг телефон утсаар дамжуулах боломж олгодог программ хангамж ашиглагдсан “Voice Broker” профамм болсон юм. Дансны тухай мэдээлэл ба сонирхсон компанийхаа логог хүлээн авах төхөөрөмжинд оруулахын оронд одоо нэг үг дуугараад л хэрэгтэй мэдээллээ олж мэдэх боломжтой болсон байна. 1993 онд Шваб үйлчлүүлэгчиддээ арилжааны тухай мэдээллийг хүлээн авч, өөрийн данстайгаа харьцах боломжийг 24 цагийн турш олгодог гэрийн компьютерт зориулсан “StreetSmart” программ хангамжийг нэвтрүүлсэн байна.

1995 онд электрон хувилбар “e-Schwab” бий болсноор маш өргөн хүрээтэй өөрчлөлт гарсан юм. Хэдийгээр “Schwab” компани нь “Equalizer” программыг боловсруулснаараа 1984 оноос хойш арилжаа хийх онлайн үйлчилгээг үзүүлж байсан боловч, “e-Schwab” нь хамгийн идэвхтэй үйлчлүүлэгчдэд тусгайлан зориулагдсан, бүрэн автоматжуулагдсан систем болсон бөгөөд үйлчлүүлэгчид нь гэртээ, албан контортоо болон дэлхийн бөмбөрцгийн хаана ч гэсэн өөрийн компьютер болон лэптопоороо дамжуулан түүнд орж болдог ажээ. Өдөр, шөнийн

ямар ч үед хийж болох арилжаа нь сангуудаар дамжин, “e-Schwab”-ын тусдаа данснуудын тусламжтайгаар, зуучлагчгүйгээр бүрэн онлайн горимоор хийгддэг байна. Брокерын транзакц хийх ийм хямд төсөр арга, хэрэгсэлтэй байсан учраас идэвхтэй оролцогчдод зориулан арилжаа болгонд 29, 95 долларын төлбөр тогтоосон ажээ. Учир нь шаардлагагүй бусад үйлчилгээнд гарах зардал ч байхгүй байсан байна. Өөрийн хэрэглэгчид байнга чиглэсэн бодлого, хэрэглэгчиддээ дээд зэргийн сайн үйлчилгээг үзүүлэх боломж олгодог технологид тасралтгүй оруулдаг хөрөнгө оруулалт зэргийнхээ үр дүнд Шваб тухайн үедээ Интернетийг зөвхөн гайхамшигтай зүйл гэдгээр нь хүлээн аваагүй бөгөөд харин компьютерын өндөр боловсролтой өөрийн хэрэглэгчдэдээ зориулан ашиглах ёстой Дараагийн боломжоо хэмээн үзсэн ажээ.

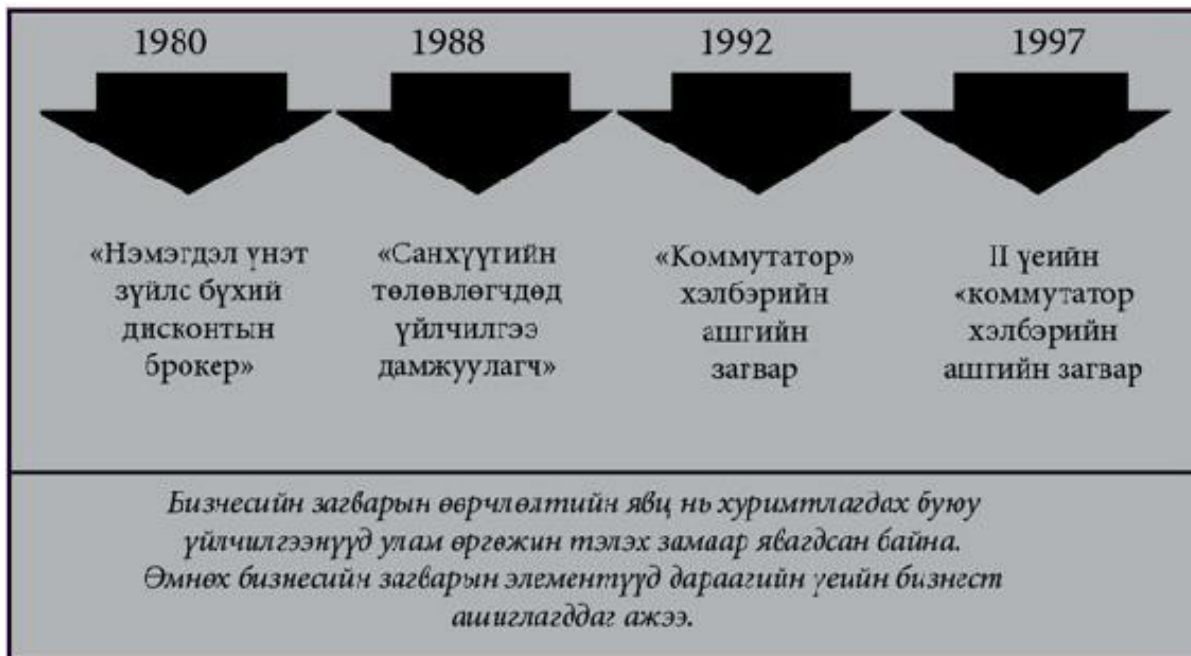
“Schwab” санхүүгийн үйлчилгээний ертөнцөд дисконт брокерын үйлчилгээнээс эхлээд дисконт хамтын сан, хөрөнгө оруулалтын мэдээлэл, санхүүгийн зөвлөхүүдэд дахин хаяглалт шилжүүлэх зэрэг асар өргөн хүрээтэй үйлчилгээг үзүүлдэг хамгийн хялбар, тохиромжтой ажиллагаагаараа маш хурдан алдаршиж байгаа юм.

1985 онд “Schwab”-ын бизнесийн загвар нь бусдаас ялгаатай илүү өргөн хүрээтэй үйлчилгээ үзүүлдэг дисконт брокерын үйл ажиллагааны тусгал байсан билээ. Гэвч 1997 он гэхэд түүний бизнесийн загвар нь өрсөлдөгчдөөсөө үлэмж ялгаатай өргөн хүрээтэй, өндөр хэмжээний үйлчилгээг үзүүлдэг, өөрийн үйл ажиллагааг “коммутатор” маягийн өвөрмөц бизнесийн загварт үндэслэн явуулж, хөрөнгө оруулагчид, санхүүгийн төлөвлөгчид, хамтын сангууд зэрэг хэрэглэгчдийн хэд хэдэн бүлэгт ашиг олох боломж олгодог компани болон өөрчлөгдөн хөгжсөн байна (Хавсралт 8.3-ыг үзнэ үү).

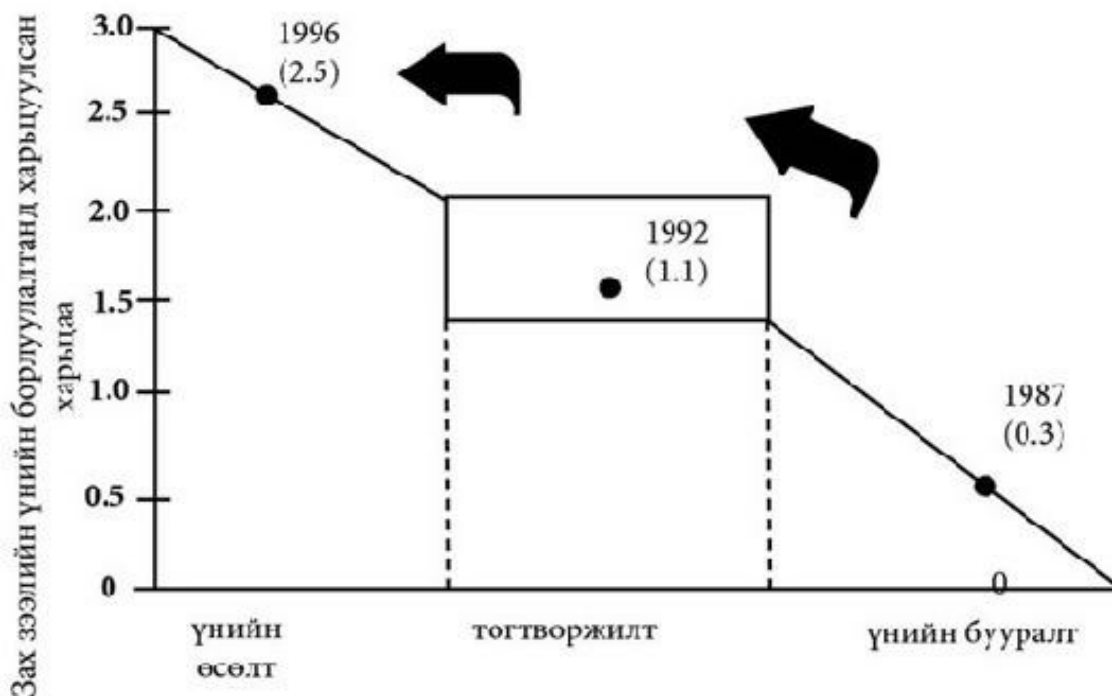
Швабын бизнесийн загвартаа оруулсан өөрчлөлтүүд нь түүнд компанийхаа үйл ажиллагааг улам сайжруулж, түүний зах зээлийн үнийг эрс өсгөх боломжийг олгосон юм. (Хавсралт 8.4-ийг үзнэ үү).

8.3-р хавсралт. «Schwab» компаний бизнесийн загварын өөрчлөлт

	1980	1988	1992	1997
Хэрэглэгчдээ сонгосон байдал	«Өөрөө хийж үз» хэлбэрийн бизнесийн загварын хөрөнгө оруулагч	Санхүүгийн төлөвлөгчид	хамтын сангууд хөрөнгө оруулагчид	бүс нутгийн банкууд бүс нутгийн брокерууд
Ашиг олох хэлбэр	Хувь авах	шан харамж авах, харилцагч байгууллагыг өөрчлөн шилжүүлсний гөлбөр	хамтын сангуудаас авах гөлбөр	шан харамж авах
Бүтээгдэхүүнээ ялгаруулах арга (стратегийн хяналт)	Салбарууд, брэнд	санхүүгийн төвлөгчидтэй ажил хэргийн түншлэл тогтоох программ, технологи	хөрөнгө оруулагчдаас зардал үл гарах, «коммутар» хэлбэрийн загварыг эзэмших	Технологи, ажил хэргийн түншлэлийн программ, брэнд
Үйл ажиллагааны хүрээ	дисконт брокерийн үйлчилгээ	бичиг хэргийн ба офисын үйлчилгээ	дисконтлогдсон харилцан ажиллагааны сангууд	дисконтлогдсон даатгал, зөвлөхүүдэд шилжүүлэх



8.4-р хавсралт. «Schwab» компаний бизнесийн өөрчлөлт



Уг салбарын бусад оролцогчид нь Швабт ийм хүчтэй байр суурьтай болох боломжийг олгосон байна. Бид бизнесийн олон салбарт бизнесийн ийм шинэчлэл хийж байхад уг салбарын хуучин оролцогчид огт анхаарч үзээгүй болон өнгөрсөн хойно амаа барьсан жишээнүүдтэй олон тааралддаг билээ. Олонх компаниуд бизнес эрхлэх хуучин арга барилтайгаа зууралдсаар байдаг бөгөөд “Манай хэрэглэгчид хэрхэн өөрчлөгдөж байна вэ? “Би тэдэнд илүү их үнэт зүйлсийг хэрхэн бий болгож чадах вэ?” зэрэг асуултыг ч өөрсөддөө тавих завгүй байдаг ажээ. Гэтэл зөвхөн эдгээр асуултын энгийн хариулт л бизнесийн загвараа цаашид хөгжүүлэх шаардлагатай эсэх, уг салбарт ашиглагдаж байгаа уламжлалт загваруудаас энэ загвар нь хэр зэрэг ялгарч байх ёстой зэрэг асуудлыг тодруулж өгөх боломжтой билээ.

Эдүгээ олон компаниуд өөрсдийнхөө шийдлийг санал болгож байна. Жишээ нь, “Jack White”, “Accu Trade”, “Fidelity” зэрэг компаниуд “One Source” ба түүний арга барилыг дуурайн хуулбарласан транзакцын төлбөргүй хэд хэдэн хамтын санг дагалдах үйлчилгээний хамт бий болгосон ажээ. Уламжлалт арга барил бүхий “Smith Barney”, “Merill Lynch”, “American Express”, “Paine Webber” зэрэг компаниуд ч шинэ арга хэрэгслүүдийг туршицгааж байгаа юм.

Эдгээр үйл ажиллагааны хамтын хүчин чадал нь шинэ асуудал бий болгож байгаа учраас, Шваб ч бизнесийн дараагийн загварынхаа талаар бодох шаардлагатай болж байна. Хуулбарлан дуурайгчдын сүйтгэх хүч нөлөө нь түүний байгууламжийг тогтмол мэрж байгаа бөгөөд үүний уршгаар түүний өнөөдрийн ашигт ажиллагаа маргааш ч алга болж, компани ч ашиггүй ажиллагааны бүсэд орж болох юм. 1988 онд “Nucor” компани чухамхүү ийм байдалтай тулгарсан билээ. Ган үйлдвэрлэх жижиг үйлдвэрүүдийг бизнес загварынхаа үндэс болгосон уг компанийг дуурайн хуулбарлагчид түүнтэй ижил бизнесийн загварыг маш идэвхтэй ашиглаж эхэлсэн юм. Үүний үр дүнд нийт хүчин чадал нэмэгдсэнээр, “Nucor” компаний эдийн засгийн үзүүлэлтүүд муудсан байна. Бага өрсөлдөөн бүхий зах зээлүүдийн

нөөц бололцоог шавхсаныхаа дараа, илүү орчин үеийн, илүү шуурхай, үр ашигтай ажиллагаа бүхий өрсөлдөгчидтэй өрсөлдөж эхлэхдээ, “Wal-Mart” компани ч мөн л дээрхтэй адил замыг туулсан ажээ. Өөрийн өрсөлдөгчдөөс түрүүлж, ашгийн бүсэд үйл ажиллагаагаа урт удаан хугацаагаар явуулахын тулд 36 сар болгон том өөрчлөлт, шинэчлэл хийх шаардлагатай болсон “Intel” корпорац ч мөн ийм нөхцөл байдалтай тулгарч байсан юм.

Ямагт манлайлж байх ёстой

Шваб цаг үргэлж шинэ хэрэглэгчдийг өөртөө татан, үйлчлүүлэгчдийнхээ санхүүгийн хэрэгцээг хангасаар ирсэн билээ. 1996 оны 4-р сард тэрээр бүх насаараа даатгуулах дисконт даатгал “Schwab life Insurance” программыг зах зээлд гаргасан байна. 15 мужид анх туршилтын хугацаагаар ажиллуулсаныхаа дараа Шваб түүний хувилбаруудыг улам олшруулан 5, 15, 20 жилийн хугацаатай даатгалуудыг бий болгожээ. Шваб дисконт брокерын ажиллагаа, хамтын сангуудтай ажиллахдаа ашигласны нэгэн адил, өөрийн нэр хүндийг ашиглан даатгалын франчайз сүлжээг байгуулж эхэлсэн байна. Цаашид Шваб “One Source” программын үйлчлэх хүрээг улам өргөжүүлэхээр тооцоолж байгаа аж. 1996 оны 10-р сард тэрээр “One Source” программыг банкуудаар дамжуулан ашиглахаар санал болгож, шинэ хөрөнгө оруулагчдыг өөртөө татах алхам хийсэн байна. Энэхүү санааг хэрэгжүүлэх ажил нь нилээд бэрхшээлтэй тулгарч байгаа бөгөөд урьд нь түүнийг дэмжиж байсан зарим хүмүүс ч эсэргүүцэгчдийн эгнээнд элссэн ажээ.

“Банкуудаар дамжуулан ажиллаж эхэлснээрээ манай зах зээлийг булаах гэж байна хэмээн зарим хүмүүс үзэж байгаа юм. Харин би асуудал огт өөр зүйлд байна гэж үзэж байна. Энэ бизнесийг гартаа оруулах гэсэн санаархал бидэнд алга. Банкаар үйлчлүүлэгч хэрэглэгчид эсвэл манай тогтоосон төлбөрийг төлөхийг хүсэхгүй байгаа, эсвэл өөрийн хөрөнгө оруулалтыг хэн нэгэнд шилжүүлэх дургүй байгаагаас л болж энэ бүх шуугиан үүсээд байгаа юм” хэмээн санхүүгийн төлөвлөгч Майкл Кабарек нотолж байна.

Эхлээд санхүүгийн төлөвлөгчдийн хэрэглэгчид, дараа нь хамтын сангийн хэрэглэгчид, харин одоо Шваб “One Source” программыг банкны хэрэглэгчидтэй харьцах гарц болгон ашиглаж байгаа юм.

Швабын хийсэн дараагийн шинэчлэл нь 1996 онд анхны туршилтууд нь хийгдсэн “Advisor-Source” программ байв. Түүний тусламжтайгаар “Schwab”-ын салбарууд нь эргэлтийн хөрөнгөний хэмжээ нь 100 мянган доллараас давсан үйлчлүүлэгчидтэйгээ хамтран ажиллах бөгөөд тэдэнд ч “Schwab”-ын салбаруудын сүлжээгээр дамжуулан ажилладаг санхүүгийн зөвлөхүүдийн зөвлөгөө, зааварчилгаа ихээхэн шаардлагатай учраас энэ программ нь тэдэнд тохиромжтой ажээ. Эдгээр үйлчилгээ нь зөвлөхүүдэд үнэ төлбөргүй олгогддоггүй бөгөөд үйлчлүүлэгчид нь маркетинг хэрэгжүүлэхэд программын гаргасан зардлыг төлөх ёстой юм.

Шваб өөрийн доод болон дээд түвшний хэрэглэгчдийнхээ санал бодлыг анхааралтай сонсож чаддаг явдал нь санхүүгийн шинэчлэлийн салбарт манлайлах байр сууриа хадгалан барьж байгаа түүний гол арга билээ.

“Charles Schwab and Company” компаний үйл ажиллагааны практикыг тооцож үзвэл, түүний зөвлөхүүдийн зөвлөгөө нь зарим тив дамнасан том корпорацуудын захирлуудын

зөвлөгөөнөөс илүү ач холбогдолтой байдаг байж болох юм. “Schwab” компаний менежерүүдийн давуу тал нь зөвхөн мэдэж, сонсохдоо биш, харин тэдгээртээ үндэслэн үйл ажиллагаагаа явуулдагт л байгаа ажээ.

Түүний ажилтнуудын үнэлэгдэх бас нэгэн чухал хучин зүйл нь сургалт байдаг. “Schwab” компаний удирдлагууд зөвхөн бизнесийн нэг талыг судлаад, нэг албан тушаал дээр удаан хугацаагаар байдаггүй байна. Тэд маш олон төрлийн хичээл, бизнес эрхлэх практикт сурашан, нэг салбар чиглэлээс нөгөө чиглэлд байнга шилжиж байдаг ажээ. Тийм учраас тэд биржийн брокерын пүүсүүд ба уламжлалт брокерын компаний ажилтнуудтай харьцуулахад илүү олон талын мэдлэг, боловсролтой болж бэлтгэгддэг байна.

“Швабт олон авьяаслаг залуус байдаг бөгөөд тэрээр тэднийг чухал албан тушаалуудад тавьж, бие даан ажиллах нөхцөл бололцоогоор хангадаг. Тэрээр хэн нэгнийг аддаа гаргахад тийм ч их ноитой хүлээж авдаггүй. Түүний компанид алдаа гаргасан хүнд дайсагнан хандах уур амьсгал байдаггүй” хэмээн Лэтроп ярьж байна.

“Charles Schwab and Company” нь олон хэл дээр явагдах боломжтой олон улсын брокерын ажиллагааны системийг бий болгох алхамуудыг хийж байгаа ажээ. Майамид испани хэлтнүүдэд зориулсан төлөөлөгчийн газар байгуулсан бол, Сан-Францискод Номхон далайн Азийн хэсэгт үйлчлэх төвийг хятад, япон, вьетнам хэлтэй ажилтнуудтайгаар хэдийнээ байгуулан ажиллуулж эхэлсэн байна.

Мөн “Schwab” Британий “Share link investment Service PLS” компанийг худалдан авсан бөгөөд түүний нөөц бололцоо нь гадаадын шинэ зах зээлд гарах боломжийг түүнд олгоно хэмээн Шваб найдаж байгаа юм.

Амжилтын утга учир

Чарлз Шваб өөртөө зөв асуултуудыг тавьж байснаар санхүүгийн үйлчилгээний салбарт хувьсгал хийж чадсан билээ. Далаад оны үед Шваб брокерын үйл ажиллагааг судалж байхдаа зах зээл нь үндсэндээ зөвлөгөө өгөх, арилжаа хийх хоёрыг хосолсон ердөө нэг төрлийн бүтээгдэхүүн санал болгодгийг олж мэдсэн байна. Тэрээр хэрэглэгчийн байр сууринаас хэдэн асуулт өөртөө тавьж үзсэн ажээ. Энэ бүтээгдэхүүнийг санал болгох явдал нь хэрэглэгчдийн бүх хэрэгцээг хангадаг уу? Эдгээр хэрэгцээнүүдийн ямар нь хангагдалгүй үлддэг вэ? Хэрэгцээ нь бүрэн хангагдаагүй хэрэглэгчдийг өөртөө татаж тэдэнтэй хамтран ажиллахын тулд би юу хийх ёстой вэ? гэсэн асуултуудыг өөртөө тавьж байжээ. Шваб бизнесийн анхны загвараа маш хурдан өөрчилсөн байна. Учир нь тэрээр өрсөлдөгчид нь тун удахгүй түүнийг дуурайж эхэлнэ гэдгийг мэдэж байсан юм. Илүү бэлтгэгдсэн хөрөнгө оруулагчдыг өөртөө татах өрсөлдөөн нэмэгдэж эхлэх үед Шваб өөрийн ашгийг хамгаалах аргыг хайж олсон байна. “Зах зээл одоохондоо ямар бүлэг хэрэглэгчдэд анхаарлаа хандуулахгүй байна вэ?” Тэдний хэрэгцээг хангахын тулд би ямар арга, хэрэгсэлтэй байх ёстой вэ?” зэрэг асуултыг тэрээр дахин өөртөө тавьж эхэлсэн юм.

Шваб санхүүгийн төлөвлөгчдөд үйлчлэх явдал нь бага бэлтгэгдсэн хөрөнгө оруулагчдын активуудыг өөртөө татах хамгийн үр дүнтэй, ашигтай арга юм гэдгийг ойлгосон байна. Тэрээр олон мянган санхүүгийн төлөвлөгчдийн сүүдрийн офис, бичиг хэргийн газар болсон

бөгөөд өөртөө ч, санхүүгийн төлөвлөгчдөд ч ашигтай, үнэт зүйлсийг нь өсгөх боломж бүхий харилцааг тэдэнтэй тогтоосон юм.

Наяад оны эцсээр хамтын сангуудыг сонирхох хөрөнгө оруулагчдын сонирхол огцом өссөн байна. Хөрөнгө оруулагчид хамгийн хялбар арга замыг илүү үнэлж, тэдний өмнөөс арилжааг нь хийж өгөх хэн нэгэнд өөрсдийн ажлаа шилжүүлэн гүйцэтгүүлэх сонирхолтой байсан юм. Шваб хамтын сангууд хурдтай өсөж байгаа шалтгаан нь хөрөнгө оруулагчдад хөрөнгө оруулалтын талаар зөвлөгөө өгөх шинжээчдийн үйлчилгээг авах хэрэгцээ, шаардлага бий болсонтой холбоотойг ойлгосон ажээ. “Энэ салбарт болсон өөрчлөлт нь хэрэглэгчдэд шинэ хүсэл сонирхол бий болгов уу? Хэрвээ хамтын сангууд нь шинжээчийн үйлчилгээ авах гэсэн хэрэглэгчдийн хэрэгцээг нь хангаж байгаа бол, хэрэглэгчдийн хүсэл сонирхлыг улам сайн хангахын тулд би эдгээр сангуудтай хэрхэн хамтран ажиллах ёстой вэ?” зэрэг асуултыг тэрээр өөртөө тавьсан байна.

Түүнээс гадна, Шваб үйл ажиллагаагаа ашигт улам чиглүүлэх болсон аж. Үүнтэй холбоотойгоор, тэрээр “Миний орлоготой холбоотой эрсдлийг би хэрхэн бууруулж чадах вэ? Транзакцын хэрэгслүүдийг тогтмол орлого болгох ямар нэгэн арга байна уу?” гэх зэрэг асуултыг өөртөө тавих болсон байна. Шваб хэрэглэгчид ба ашигт гол анхаарлаа хандуулсан хандлагад үндэслэсэн өөрийнхөө асуултуудын хариуг олсон юм. Тэрээр “Schwab” компаний бизнесийн загварыг хамтын сангуудын хөрөнгө оруулагчдын хэрэгцээг бага зардал, бичиг хэргийн хялбар ажиллагаа, транзакцын хамгийн бага шимтгэлтэйгээр үйлчлэн хангах боломжтой болгон өөрчилж чадсан билээ. Түүнээс гадна, тэрээр хөрөнгө оруулагчидтай хамтран ажиллахдаа ажиллагааны зардлыг нь багасгасны үр дүнд, хамтын сангуудыг “Schwab” компаний хэрэглэгчид болгосон байна.

Хөрөнгө оруулагчдын активуудаас бага хэмжээний шимтгэл авах хэлбэрээр хамтын сангуудаас жил болгон төлбөр авах болсон учраас “Schwab” компанид орох орлогын эх үүсвэрүүд нь ч улам найдвартай болсон ажээ.

Салбарт өөрчлөлт гарсан нөхцөл байдалтай уялдан бусад өрсөлдөгчиддөө өөрийг нь гүйцэж түрүүлэх боломж олголгүй, хэрэглэгчдэд гол анхаарлаа хандуулсан Швабын логик нь хоёр бүлэг хэрэглэгчдэд үйлчлэх “коммутатор” маягийн бизнес загварыг бүтээснээрээ үнэт зүйлсийг бий болгох аргыг нээж олсон байна. Дараагийн шатны бизнесийн загварыг бүтээх гэж бэлдэхийнхээ хэрээр, Шваб Эдүгээ хэрэглэгчдийн хүсэл сонирхол юунд чиглэж байна вэ? Хэрэглэгчдийн хэрэгцээний өөрчлөгдөн хувьсах логик нь ирээдүйд хамгийн сайхан боломжууд хаана байх талаар надад юуг өгүүлж байна вэ? гэх зэрэг асуултуудыг өөртөө тавьсаар байгаа ажээ. Өрсөлдөгчидтэйгөө харьцуулахад, ямагт ирээдүй өөд харж, тэднээс хоёр алхамын түрүүнд явдаг Шваб санаачлагыг гартаа авч байдаг нь түүний үнэлж баршгүй актив билээ.

“Коммутатар” маягийн бизнесийн загварыг байгуулах нь

Туршиптын хувилбарын хяналтын асуултуудын жагсаалт

- Хэрэглэгчид хэрэглэгчийнх нь хувьд, харин ямар нэгэн зүйл худалдах ёстой объект мэт хандахгүйн тулд арга барилаа өөрчлөхөд нь өөрийн байгууллагадаа тусалж чадах бүхнийг би

хийсэн билүү?

- Зарцуулагдах цаг хугацаа, хөрөнгө мөнгө, хүчин чармайлт зэргийг нь харгалзан үзсэний үндсэн дээр өрсөлдөгчидтэйгээ харьцуулахад миний хэрэглэгчдэд ямар зардал гардаг талаар би тодорхой ойлголттой билүү?
- Тэдний хувьд нөхцөл байдлыг хамгийн таатай болгох ямар арга зам байна вэ? Худалдагч ба худалдан авагчдын хооронд өндөр үнэт зүйлс бүхий “коммутатор” бүтцийг бий болгох боломж бий юу?
- Бусадтай, жишээ нь, бизнесийн хамтрагчидтайгаа ажиллахад худалдагч ба худалдан авагчдын зардлыг хэмнэх боломж олгох “коммутатор” загварт суурилсан программыг би боловсруулсан билүү ?

9. Эндрю Гроув:

“Өрсөлдөгчдөөсөө хоёр алхамын түрүүнд байх” зарчимд үндэслэсэн бизнесийн загвар

- Асар их шинэчлэлт хийгдэж буй бизнесийн салбарын ашгийн бүсэд би өөрийн бизнесийг явуулж чадаж байгаа билүү?
- Салбартаа голлох байр суурь эзлэх боломж надад хэр зэрэг байгаа билээ? Ямар арга замаар би түүнийг удирдан зохицуулж чадах вэ?
- Өөрийн салбар дахь үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний зонхилох хэсгийг би удирдаж чадах уу?
- Эцсийн хэрэглэгчтэй харьцах харьцааг удирдан зохицуулснаар би өөрийн компанийг ашгийн бүсэд оруулж чадах уу?

Индиана Жонс: Алдагдсан шүтээний эрэлд кино нь залуу археологч Индиана Жонс асар үнэтэй шүтээнийг олохын тулд эртний бунхануудаар авхаалж самбаагаа сорин хайж буйгаар эхэлдэг. Тэрээр үхлийн аюултай урхи, занганууд, хорт аалзны үүр, урвагч зэрэг замд нь тохиолдох олон саад бэрхшээлийг туулж, олон удаа сэтгэл хөдөлгөм ид шидийн байдлаар аврагдсаар, эцсийн эцэст эрж хайсан зүйлээ олж, шүтээнийг өргөтөл бүх урхи, саадыг хөдөлгөөнд оруулах механизмыг хөдөлгөсөн байдаг тул, эртний бунхан тэр чигээрээ нурж эхэлдэг билээ. Хэцүүдэж сандарсан тэрээр ирсэн замаараа эргэн гарахаар зугтаахад, асар том бөөрөнхий чулуу түүнээс ядаж хоёр алхамын урд л гүйхгүй бол дарж алах аюултайгаар түүний хойноос өнхөрдөг.

Үзэгчид үүнийг амьсгаа даран, зүрх түгшин үздэг. Аймшигт чулуунд Индиана Жонс гүйцэгдэхгүй байж чадах болов уу? Хэрвээ чадахгүй бол тэр үхэх нь гарцаагүй. Жонс маш хурдан гүйж чадсанаар, эцсийн эцэст аврагддаг.

Индиана Жонст эртний бунхан дотор тохиолдсон шиг явдал “Intel” корпорацийн Эндрю Гроувт тохиолдсон байж магадгүй юм. Жонсын нэгэн адил Гроув ч “Intel”-ийн замд тохиолдсон бүх саад бэрхшээлийг даван туулсан билээ. Жонс асар үнэтэй шүтээнийг авч чадсаны нэгэн адил, Гроув ч асар их ашгийн бүсэд орж чадсан юм. Гроув Жонсын нэгэн адил түүнийг мөрдөн мөшгөгчидтэй таарч байсан билээ. Хэрвээ тэд “Intel”-д ойртож чадсан бол энэхүү корпорацийн хувь заяа бусдаас үл ялгарам эгэл жирийн л байх байсан буйзаа. Гэвч Жонсын нэгэн адил Гроув тэднээс хоёр алхам түрүүлж чадсанаараа, “Intel”-ийг ашгийн бүсэд байлгаж чадсан юм. Энэ нь маш хүнд өрсөлдөөн учраас манлайлагчийн үүрэх ачаа ч мөн хүнд байдаг. Хэрвээ “Intel” мөшгөн хөөгчдөөсөө түрүүлж л чадахгүй бол, тэр дороо л ашгийн бүсээс шахагдах юм.

Өрсөлдөгчдөөсөө наад зах нь хоёр алхам түрүүлж байх шаардлагатайг ойлгосноороо компани ямар ашиг олох вэ? Тухайлбал, “Intel” ямар ашиг олдог вэ? Бараг тэнцүү чадвартай өрсөлдөгчид оролцож байгаа уралдаанд бусдаасаа тасрах нь хичнээн хэцүү болохыг оролцогч болгон сайн мэддэг. Ашиг ба хүчин чадлаа өсгөн нэмэгдүүлэх уламжлалт эх булаг, хуучин арга

барил бүхий оролцогч болгон ийм уралдаанд ялагдах нь гарцаагүй юм. Харин өмнөө тавьсан зорилтоо биелүүлэх хугацааг наад зах нь хоёр дахин багасгаж чаддаг бүтээлч арга, хандлага хэрэглэдэг оролцогч нь олон дахин илүү хүчтэй болдог бана. Энэ утгаараа үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний алсын салбарт түүний эдийн засгийн байдлыг бэхжүүлж, бүх хэлхээн дэх байр суурийг нь хүчтэй болгохоор франчайзыг зохион байгуулж чаддаг оролцогч нь өрсөлдөгчдөөсөө илүү, нэмэлт давуу талтай боддог.

Эдүгээ бизнесийн хүрээнд ажил хэргийн циклийн хугацаа багасч, технологийн шинэчлэл, түүнтэй ижил үйл явцуудын хурдац нэмэгдэж байгаатай холбоотой асуудлууд хурцаар яригдаж байна. Гэвч ашгийн асар өндөр түвшинг бий болгож, түүнийг хамгаалах боломжийг олгохуйцаар эдгээр хүчин зүйлүүдийг зохицуулах нөхцөл боломжоор хангах арга замыг хэн нэгэн нь бодож олсон билүү?

Гроув үүнийг “Intel” корпорацид хийжчадсан юм. Өөрийн 28 жилийн түүхэнд энэ корпораци зуун жилийн хугацаанд олон компаний хийж чадаагүй стратегийн хувьд маш чухал шинэчлэлүүдийг хэрэгжүүлсэн ажээ. Аливаа шийдэл нь амьдрал, сүйрлийн аль нэгийг авчрах тийм нөхцөл байдалд энэ корпораци олон удаа орж байсан юм. Түүний удирдагчдад “бүхнийг олох, эсвэл бүхнийг алдах” гэсэн хувилбарын сонголтуудыг нэг бус удаа хийх шаардлага гарч байсан боловч тэд ижил хугацаанд бизнест үйл ажиллагаагаа явуулсан ямар ч компаниас илүү их хэрэглэгчдийн үнэт зүйлсийг бий болгож чадсан ажээ.

Том өөрчлөлт, хувьсал бүхий хорин жилийн туршид ийм хямралт нөхцөл байдлуудыг хянан зохицуулах боломжийг түүнд олгосон аргыг Гроув хайж олсон байна. Тэрээр үүнийг яаж хийдэг байгаа? Юуны өмнө, байгууллагынхаа бүхий л анхаарал, хүчин чармайлтыг лазерын туяа мэт нэг зүгт, тодруулан хэлбэл, хэрэглэгчдийн хүсэл сонирхол, ашгийн бүс дэх үйл ажиллагаандаа ямагт төвлөрүүлэн ажилладаг байна.

“Intel”-д ажиллаж эхэлсэн анхныхаа өдрөөс л Гроув хэрэглэгчдээ эрхэмлэх явдалд суурилсан арга барилыг бүтээлчээр хэрэглэж эхэлсэн бөгөөд үүний үр дүнд функцийн асуудал, шийдэл, тооцоолон бодох хүчин чадал, брэндийн алинтай нь ч холбоотой байсан ялгаагүй, чухамхүү хэрэглэгчдийн хүссэн тийм зүйлсийг л цаг ямагт нийлүүлж байсан юм. Гроув компьютерийн салбарт үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээг хянаж, анхны өрсөлдөгчдөөсөө ялгаатай нь бодит бус хэрэглэгч ба эдийн засгийн хэрэглэгчдийн хоорондын ялгааг тодруулж чадсан ажээ.

Санах ойн чип үйлдвэрлэгч бусад өрсөлдөгчид нь компьютер үйлдвэрлэгчдийг өөрсдийн хэрэглэгчдээ гэж ямагт тооцдог бол, Гроув үүний эсрэгээр, компьютерт зориулан анхны тоног төхөөрөмж үйлдвэрлэгчид шинэ стандарт хүлээн авсаны дараа, гол анхаарлаа тэднээс эцсийн хэрэглэгчдэд шилжүүлсэн байна. Гроув энэхүү хэрэглэгчийн хэрэгцээг ойлгож мэдэрсэн явдал нь өөрийн салбартаа манлайлах сонирхол бүхий өрсөлдөгчдөөсөө хоёр алхам түрүүлэх боломжийг “Intel”-д олгосон ажээ.

Түүнээс гадна “Intel”-ийн удирдагчийн албан тушаалд байх бүхий л хугацаандаа Гроув ашигт чиглэсэн өөрийн арга барилыг хэрэглэж байсан билээ.

Тэрээр олон арван бүтээгдэхүүнээр бусад өрсөлдөгчидтэйгөө ижил түвшинд байснаас, нэг бүтээгдэхүүнээр тэднээс хоёр алхамын өмнө байх нь илүү их ашигтай гэдгийг ойлгож байлаа.

Гроув ашгийн бүс хаана байхыг ямагт олж харж чаддаг байсан учраас цагийг нь олж түүнд байраа эзлэхийн тулд, шаардлагатай бүхнийг хийдэг байсан юм.

Ажлын анхны өдрүүд

“Intel” корпорац анх байгуулагдах үеэс л эхлэн түүний үйл ажиллагааны үндэс нь ашгийг эрхэмлэх зарчим байсан ажээ. Жараад оны сүүлээр компьютерийн санах ойн бүрдлүүд нь соронзон цагирагуудаас бүрддэг байснаас гадна, компьютерийн нийт өртгийн 60 хувийг нь тэд эзэлдэг байв. Ийм хуучирсан технологи нь мэдээлэл хадгалах цоо шинэ шийдлийг бий болгосон зах зээлд шинээр оролцогчдын сонирхлыг татсан байна. Шинэ зах зээлийн идэвхтэй өрсөлдөөнд оролцохоор, Боб Нойс, Горден Мур, Эндрю Гроув нар компани байгуулахаар шийдсэн ажээ.

Чип үйлдвэрлэлийн технологийн туршлага дээрээ үндэслэн “Intel” корпорац 1971 онд “4004” хэмээх анхны микропроцессорыг бүтээсэн байна. Компьютерийн салбарын бусад компаниуд технологийн үнэт зүйлс нь аяндаа өөртөө татна гэсэн зарчмыг баримталж байсан бол, “Intel” корпорац хэрэглэгчдэд өөрсдийн микропроцессоруудын үнэт зүйлсийг баглан харуулахын тулд шийдвэртэй алхамуудыг хийж эхэлсэн ажээ. “Intel” үйлдвэрлэлийн тоног төхөөрөмж үйлдвэрлэгчид, автомашин үйлдвэрлэлийн компаниуд, багаж, хэрэгсэл үйлдвэрлэгч компаниуд, кассын аппарат, калькулятор, мөнгө солих аппарат үйлдвэрлэгчид зэрэг асар өргөн хүрээний хэрэглэгчдэд бүтээгдэхүүнээ сурталчлах зорилготой “Intel Delivers” нэртэй сурталчилгааны кампанит ажлыг зохион байгуулжээ. Нэг үгээр, эдгээр компаниуд нь микропроцессорууд ашиглагдаж болох олон зуун төсөл дээр байсан хэрэг.

“Intel Delivers” кампанит ажил нь хэрэглэгч бүрт анхаарлаа хандуулж байснаараа, тэр үеийн бусад маркетингийн арга хэмжээнүүдээс ялгарч байжээ. Шинэ технологи ашиглаж болох хувилбарыг хэрэглэгч өөрөө хайж олох чадварт нь найдахын оронд, “Intel” корпорац захиалагчдын хэрэгцээг тодруулах боломж олгох бизнесийн загварыг боловсруулан, “Intel”-ийн микропроцессор тэдний хэрэглээг хэрхэн хангаж болохыг тодорхой харуулан тайлбарлах үүргийг өөртөө авсан ажээ. Ийм маягаар, “Intel” зөвхөн өөрийн бүтээгдэхүүнийг худалдаад зогсохгүй, хэрэглэгчдийн асуудлаа шийдэх шийдлийг худалдаж байсан юм. Ийм арга барил нь хэрэглэгчдэд үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүнээ улам сайжруулан, зах зээлд шуурхай нийлүүлэхэд нь тусалж, бизнесээ амжилтгай эрхлэхэд нь түлхэц болдог байжээ.

Далаад оны үед хэрэглэгчдийг өөртөө татахад “Intel” корпорац их хүчин чармайлт гаргаж, анхаарлаа төвлөрүүлэх болсон байна. Энэ үед Гроув орчин үеийн бизнесийн түүхэнд хамгийн богино хугацаанд тавьсан зорилгодоо (“Book Ford” буюу “Ford”-ын захиалгыг авцгаая) хүрэх ажиллагаанд өөрийн корпорацийг нэгтгэн дайчилж чадсан юм, “Ford” корпорац маш олон тооны янз бүрийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэдэг учраас сонирхол татахуйц хэрэглэгч байжээ. Ихэнх үйлдвэрлэлийн тоног төхөөрөмж үйлдвэрлэгчид жилд хэдэн мянган ширхэг бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж байсан бол, харин “Ford” корпорац хэдэн саяыг үйлдвэрлэдэг байв. Хэрвээ “Intel” ба түүний бүтээгдэхүүн амжилтанд хүрвэл, “Ford” зэрэг өндөр ашигтай захиалагчидтай болно гэдгийг Гроув мэдэж байв. Энэхүү адармаатай зорилтыг шийдэхийн тулд “Intel” бүх салбаруудыг хамарсан асар өргөн зохион байгуулалтын ажиллагаа явуулжээ. 1981 онд “Ford”-д зориулан микропроцессорт үндэслэн боловсруулсан анхны төхөөрөмжүүдийн нэг “ЕЕС-III” нь цөөхөн тооны машинд ашиглагдах болсон бол, 1983 онд

“Ford” корпорац “Intel”-ийн микропроцессор тавигдсан 150 мянган автомашиныг нэг сард үйлдвэрлэх болсон байна.

“Operation crash” программ

“Intel” корпорацийн бизнесийн загварыг тодорхойлогч болсон хэрэглэгч ба ашгийг эрхэмлэсэн сэтгэхүйн хэв маягийн эхлэл нь “Book Ford” программ байсан гэж үзэж болох билээ. Салбарын хувьд энэ программ нь харанга дэлдсэн боловч, ихэнх өрсөлдөгчид нь хэтэрхий оройтохоос өмнө л үүнийг ойлгосон байна.

Далаад оны сүүлээр хагас дамжуулагчдын салбарт “Intel” ба “Motorola” корпорациуд мөр зэрэгцэн ажиллаж байсан юм. “Intel” корпорацийнхан цаашид энэ байдал хэвээр үргэлжилбэл ашигт ажиллагааны сайхан боломж нь хамгийн бага түвшинд очиж, бүр байхгүй ч болж болохыг ойлгож байв. Хэдийгээр тийм байдалтай байсан боловч “Intel”, “Motorola” корпорациас хоёр алхамаар түрүүлэх боломж олгосон бизнесийн загварыг бий болгож чадсанаараа, ашгийн бүсэд орсон юм. Энэ ашгийн бүс нь бүтээгдэхүүнтэй бус, харин хэрэглэгчтэй холбоотой байлаа. “Intel” корпорац энэхүү бизнесийн загварыг бий болгохдоо хуучин арга хандлагуудыг ашиглаагүй юм. Чухамхүү энэ санаа нь л “Operation Crash” программыг бий болгох үндэс болжээ.

Өнгөцхөн харахад “Operation Crash” программ нь менежментийн сурах бичгүүд өөрийн гэсэн амбицтай менежер болгонд хичээнгүйлэн биелүүлэхийг зөвлөдөг “боломжгүй зорилтуудын” нэг байв. Эдгээр зорилтыг бодит амьдралд хэрэгжүүлэхэд ихэвчлэн үүнд нь зайлшгүй шаардлагатай маш олон нөхцөл байдгаас боломжгүй болдог. Мэдээж, боломжгүй зорилтуудыг тодорхойлох нь ерөнхийдөө хэцүү зүйл биш боловч, тэдгээрийг хэрэгжүүлэх нь хэцүү. Боломжгүй зорилт хэрэгжих эсэхийг тодорхойлох маш чухал үе нь хамтран зүтгэгчид ба ажилтнууд нь менежерийнхээ нүд рүү хараад, тэрээр энэ боломжгүй зорилтыг үнэхээр хэрэгжүүлэхээр шийджээ гэдгийг ойлгох үе байдаг. “Аа, тийм бий. Тэр шийдсэн бол бид түүнийг ганцаардуулахгүй. Тэр үнэхээр үүнийг хийхээр шийдсэн байна шүү дээ!” хэмээн тэд боддог байна. Заримдаа ийм зорилгыг зөвхөн тодорхойлох нь л байгууллагын дотор айдсаас эхлээд гайхан бахдах хүртэлх бүх төрлийн сэтгэл хөдлөлийг бий болгодог.

“Operation Crash” программын зорилт нь хоёр жилийн дотор 500 шинэ төслийг боловсруулах захиалгыг авах явдал байлаа. 50 биш, 200 биш, чухамхүү 500 ажээ. (“Intel” корпорацийн зах зээлийн хувьд биш, харин хэрэглэгчдэд анхаарлаа хандуулах нь чухал юм. Хэдийгээр рекламн бизнес, санхүүгийн үйлчилгээ, зөвлөгөө зэрэг бизнесийн олон төрлүүд нь хэрэглэгчдийн тоог амжилтын хэмжүүр гэж үздэг боловч, эдгээр бизнесийн төрлүүдийн ихэнх нь үйлчилгээний салбарт хамаардаг. “Operation Crash” программ нь бүтээгдэхүүнд чиглэж, түүний туслалцаатайгаар тэдний эзэд нь зах зээлийн өндөр хувийг эзлэхийг хичээн, аль болох олон нэгж бүтээгдэхүүнийг худалдах нь амжилтын үндэс гэж үздэг бизнесийн загвар бүхий компаниуд олноор ажилладаг компьютерын салбарт өвөрмөц төсөл болсон юм.)

“Operation Crash” программын хэрэгжилтийг асар том газрын зураг дээр амжилт олсон газруудаа дарцгаар тэмдэглэсэн штаб маягийн офисоос удирддаг байжээ. Инженерийн, маркетингийн зэрэг хэлтсүүдийн төлөөлөгчдөөс бүрдсэн шуурхай ажиллагааны баг нь төсөл боловсруулах захиалга авахын төлөөх тэмцэлд ялахын тулд өрсөлдөхөд бэлэн байдаг байв.

“Operation Crach” профаммыг хэрэгжүүлэх анхны алхам нь худалдаанд манлайлах байр суурийг эзлэх явдал байлаа. Төслүүдийн төлөөх өрсөлдөөнд ялахын тулд “Intel” корпорац нь олон арван мянган худалдаа хийх ёстой байсан юм. Борлуулалтын тоогоороо өрсөлдөгчдөөсөө түрүүлснээр ерөнхий ялалтанд хүрээгүй боловч, түүнгүйгээр ч бас боломжгүй байв. “Operation Crach” ч энэ бодит байдлыг тооцсон бөгөөд “Intel” энэ худалдааг маш шургуу хийх ёстой байсан юм. Түүний зэрэгцээ өмнөх “Intel Delivers” программыг хэрэгжүүлсэн туршлага дээрээ үндэслэн “Operation Crach” программыг хэрэгжүүлж байсан мэргэжилтнүүд нь юуны өмнө “Intel” корпорацын тусгай бүтээгдэхүүнийг худалдаалсан тоонд бус, харин эдгээр худалдаанаас хэрэглэгчид эерэг үр дүнд хүрэх явдалд гол анхаарлаа төвлөрүүлэн ажиллаж байсан ажээ.

Анхаарлаа хандуулах ёстой анхны объект нь цаг хугацаа байв. Өрсөлдөгчидтэй нь харьцуулахад бүтээгдэхүүнийг нь ялгаруулах боломж олгодог учраас хэрэглэгчдийн хувьд зах зээлд гарах цаг хугацаа нь маш чухал байдаг ажээ. Гэхдээ зах зээлд гарах цаг хугацаа нь худалдагчдын хувьд ч мөн адил чухал байдаг. Учир нь зах зээлд анхлан гарагч нь үнийн давуу талыг ашиглаж болдог. Тийм учраас “Operation Crach” программын хүрээнд бүтээгдэхүүн боловсруулан бий болгохдоо бүтээгдэхүүнийг зах зээлд гаргах цаг хугацааг хамгийн гол үзүүлэлтээ болгон сонгосон ба корпорацын үйл ажиллагааг ерөнхийд нь хянах боломж олгох интеграл баримжаа нь болсон байна. Гэвч “Operation Crach” программ төслүүдийн төлөөх өрсөлдөөнд ялахын тулд зах зээлд бүтээгдэхүүнээ гаргах цаг хугацаанд анхаарлаа хандуулах нь хангалтгүй байсан юм. Хэрэглэгчид шинэ технологиос болгоомжилсон хэвээр байсан учраас, зах зээлд бүтээгдэхүүнээ анхлан нийлүүлж байгаа оролцогч нь хэрэглэгчдэд уг бүтээгдэхүүнийг сурталчлан таниулах, түүний үнэ цэнийг ойлгуулах ачааг үүрдэг. Ийм учраас “Operation Crach” программын кампанит ажлын хоёрдах гол элемент нь хэрэглэгчдийн шийдвэр болсон юм. “Intel Delivers” хэмээх өмнөх кампанит ажлыг зохион байгуулах явцад “Intel” корпорацын маркетингийн салбар нь хэрэглэгчдийн асуудлыг микропроцессорын тусламжтайгаар шийдэхэд нь туслах программыг болон бусад хэрэгслүүдийг худалдаж байжээ. Харин одоо өрнөж буй өрсөлдөөний явцад “Intel” уг арга барилаасаа татгалзан, хэрэглэгчдэд өдөр тутмын тусламж дэмжлэг үзүүлэх шаардлагатай байсан учраас микропроцессорыг ашиглах сургалтын программыг боловсруулсан байна. Түүнээс гадна “Intel” жилд 50 гаруй презентаци болон семинар зохион байгуулжээ. Хэрэглэгчдэд одоо байгаа болон ирээдүйд буй болох бүтээгдэхүүнүүдийн уялдаа зохицолдоог харуулахын тулд “Intel” корпорацын бүтээгдэхүүнүүд ба системийн ирээдүйн хөгжлийг тодорхойлон бичсэн удирдамж танилцуулгыг мөн боловсруулсан байна. Түүний бүтээгдэхүүнийг боловсруулах ба төсөлчлөх хэрэглэгчдийн зорилтыг хөнгөвчлөхийн тулд “Intel” корпорац чипнийхээ барааны сери болон туслах бүтээгдэхүүнүүдийнхээ нэр төрлийг олшруулсан ажээ. Ийм маягаар “Operation Crach” программ хэрэглэгчид “Intel” корпорацын бүтээгдэхүүнийг ашигласнаар өөрийн янз бүрийн зорилтуудыг шийдэх боломжтой болохуйцаар зохион байгуулагдсан байна.

“Operation Crach” программ хэрэгжсэнээр Гроувын хүчин чармайлт ч талаар өнгөрсөнгүй. Хэрэглэгчдээ эрхэмлэсэн “Intel”-ийн арга барилыг хэрэглэгчид тааламжтай сайхнаар хүлээн авч 1980 онд уг корпорац нь 2500 төсөл боловсруулах захиалга авсан байна. “Intel”-ийн бүтээгдэхүүн ч ихэд алдаршиж, улирал болгонд гардаг олон зуун шинэ программд суулгагдсан ажээ. Ийм өргөн тархалтын хамтаар сүр хүч нь улам нэмэгдэж, “IBM”-ийн

компьютерт хэтдээ хэрэглэгдэх “Motorola”-гийн “Intel”-тэй өрсөлдөж байсан төслийг бус, “Intel”-ийн боловсруулан бүтээсэн “8088” чипийг “IBM” корпорац сонгосон нь, “Intel” өөрийн түүхэн дэх хамгийн том тулаанд ялахад нь чухал хүчин зүйл болсон байна. Энэхүү өрсөлдөөнд ялсан нь “Operation Crach” программыг хэрэгжүүлэх явцад гарсан хамгийн чухал үйл явдал болсон юм. “Ford”-ыг байлдан дагуулсан нь “Intel”-ийн амьдралд томоохон үйл явдал болсон боловч, “IBM”-тэй гэрээ байгуулсан нь түүнтэй харьцуулашгүй асар том амжилт байлаа. “Intel” микропроцессорын зах зээл дээр манлайлах болсон нь тохиолдлын зүйл биш байлаа. “Operation Crach” программыг амжилттай хэрэгжихээс хоёр жилийн өмнө, 1978 онд “Motorola” зах зээлд өөрийн “6800” чипийг нийлүүлсэн нь уг салбарын шинжээчдийн зүгээс сайшаал хүлээж байснаас гадна, энэ үед “Motorola”, “Intel” корпорацаас 2 дахин их хагас дамжуулагч худалдаж байсан юм. Тийм учраас ирээдүйн арван жилд микропроцессорын зах зээлд давамгайлах боломж нь “Intel”-ийг бодвол “Motorola”-д илүү байв. Гэвч 1984 он гэхэд нөхцөл байдал өөрчлөгдөн “Intel”-ийн “8086” микропроцессорын нийт борлуулалтын хэмжээ “Motorola”-гийн “6800” микропроцессорын нийт борлуулалтын хэмжээний хоорондын харьцаа 9:1 болсон байна. Ийм үсрэлт хэрхэн бий болов?

“Intel” корпорацын зах зээлийн үнэ наяд онуудад өссөн болон “IBM” корпорац компьютерт зориулан, түүний чипийг худалдан авсан явдал нь цэвэр тохиолдлын зүйл, зүгээр л аз байсан гэж олонтоо ярьдаг. Гэвч уг салбарын үйл ажиллагааг сайн мэддэг шинжээчид “IBM”-ийн сонголтыг тохиолдлын зүйл байгаагүйг мэддэг юм.

1978 онд “Intel” ба “Motorola” корпорацууд нь “Operation Crach” маягийн программуудыг хэрэгжүүлэх хангалттай нөөц бололцоотой байсан билээ. Тухайн үед “Motorola” корпорацын орлого 83 сая, “Intel” корпорацынх 87 сая байв. Гэвч “Intel” корпорац өмнө нь стандарт байсан бизнесийн загвараа эрс өөрчилсөн юм. Эдүгээ “Intel” корпорац нь зөвхөн өөрийн бүтээгдэхүүнийг худалдаад зогсохгүй, хэрэглэгчдийн асуудлын шийдлүүдийг, өөрөөр хэлбэл, бүтээгдэхүүн дээр нэмээд программ, дэмжлэгийг худалдаалж байгаа билээ. Түүгээр зогсохгүй, зохион байгуулалтын зохицол ба зорилтуудаа шийдэх гэсэн шаргуу чармайлтынхаа хувьд ч “Intel” корпорацын өөрийн бүтээгдэхүүнийг ялгаруулахад гаргасан хичээл зүтгэл нь онцгой байсан юм. “Motorola” сайн бүтээгдэхүүнтэйгээр өрсөлдөөнөө эхэлсэн боловч, “Intel” илүү сайн бизнесийн загвартай байсан учраас ялалт байгуулсан бөлгөө.

Үйлдвэрлэлийн хэмжээ бус, үнэт зүйлс чухал

“Operation Crach” программ нь микропроцессорын бизнест өрсөлдөгчдөөсөө хоёр алхам тасрах боломж “intel” корпорацад олгож байх үед, энэ корпорацын үйл ажиллагааны өөр нэг чиглэл болох шуурхай Санамжийн Chip (Dram)-д үйл явдал хэцүү байдалтай өрнөж байв. Dram компьютерийн эдийн засгийн үзүүлэлтүүдийг эрс өөрчилсөн байна. Жараад оны сүүлээр тэр компьютерын өртгийн 60 хувийг эзэлж байв. Харин эдүгээ шинэ технологид дасан зохиоох явдал маш түргэн явагддаг болжээ) Технологи өөрчлөгдөхийн хамтаар орлого ба үйлдвэрлэгдэх бүтээгдэхүүний хэмжээ ч мөн хурдан өсч, зах зээл ч асар өндөр үнийн үзүүлэлттэй болох боломжийг олгож байсан ажээ. Харин “Fujitsu”, “Hitachi”, “Mitsubishi”, “Toshiba”, “NEC” зэрэг Японы өрсөлдөгчид маш бага зардалтайгаар бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх замаар уг салбарт манлайлах байр суурь эзлэхээр эрчимтэйгээр түрж эхэлсэн байна. Тэдний үйлдвэрлэлийн арга маш боловсронгуй болж, долларын ханш тогтвортой байхын хэрээр,

Тэдний бүтээгдэхүүн Америкийн зах зээлд хурдацтайгаар нэвтэрч эхэлсэн ажээ. 1978 онд Америкийн DRAM япончуудынхаас 3:1 харьцаатай тэргүүлж, энэ зах зээлд “Intel” корпорац манлайлах байр суурьтай болж чадсан байлаа. Гэвч 1985 он гэхэд нөхцөл байдал орвонгоороо эргэн, “Intel” энэ секторт алдагдалтай ажиллаж эхэлсэн байна. DRAM үйлдвэрлэл нь активуудыг ихээхэн өсгөн нэмэгдүүлэхийг шаардаж байсны улмаас хүчин чадлаа өсгөн нэмэгдүүлэхийн тулд, тогтмол хөрөнгө оруулалт хийх шаардлагатай байсан нь капиталд орох орлогын үзүүлэлтийг бууруулахад хүргэж байсан нь мэдээж юм. Мур (тэр үеийн гүйцэтгэх захирал), Гроув (тэр үеийн ерөнхийлөгч) нар хэрвээ санах ойн чип үйлдвэрлэгч хэвээр байх юм бол, корпорацын бүх активыг энэ дайнд шавхтлаа хөрөнгө оруулалт хийх шаардлагатай болно гэдгийг ойлгож байлаа. “Intel” корпорац нь DRAM үйлдвэрлэсээр байгаагаас болж, түүний санхүүгийн бүх суурь үзүүлэлтүүд нь байгааг санхүүгийн тайлангууд тодорхой харуулж байлаа.

Тэд DRAM үйлдвэрлэл нь ашиггүй ажиллагааны бүс болон хувирч байгааг ойлгосон юм. Тийм учраас “Intel” энэ чиглэлийг орхиж, ашигт ажиллагаатай амжилт олох магадлал харьцангуй өндөр салбарт өөрийн нөөц хөрөнгийг дахин хуваарилах шаардлагатай болсон байна. Энэ нь ажил хэргийн болон сэтгэл хөдлөлийн талуудыг ч тооцон гаргах ёстой маш хүнд шийдвэр байлаа. “Intel” чухамхүү санах ойн чип үйлдвэрлэж ашиг олохоор анх байгуулагдаж байсныг санахад л хангалттай. Энэхүү бизнесээс гарах нь ямар нэг хэмжээгээр, ном хэвлэлийн бизнес эрхлэгч ном хэвлэхээ зогсоох, автомашин үйлдвэрлэгч автомашин үйлдвэрлэхээ болихтой төстэй байсан билээ. Гэвч энэ үед илүү төгс боловсронгуй үйлдвэрлэлийн бааз суурин дээр бүтээгдсэн Японы санах ойн чипүүд нь Америкийн зах зээлийг бүрэн хангасан байлаа. Ийм нөхцөл байдалд түүний үйл ажиллагааны гол чиглэл нь байсан зүйлээс татгалзахыг “Intel”-д бий болсон нөхцөл байдал шаардаж байсан юм. Энэ үе бол ихээхэн цомхтголын үе байсан бөгөөд уг корпорац ажилтнуудынхаа 30 орчим хувийг халахаас өөр аргагүй байдалд орсон байна. Гэхдээ “Intel”-ийн удирдлагууд хөрөнгө оруулалтыг ихээр шаарддаг боловч, эцэст ашиггүй болдог үйлдвэрлэлийн хэмжээг үлэмж нэмэгдүүлэх байдлаар бизнес дэх зах зээлийн хувийн төлөө өрсөлдөх биш, харин ирээдүйд үнэт зүйлс бүтээгдэх ашгийн бүсэд эргэж ирэх ёстой хэмээн шийдэцгээсэн юм.

Ховор живрийг бүтээсэн нь

DRAM-ын зах зээлээс маш хүнд байдалтайгаар татгалзсаны дараа ирээдүйн “Intel” корпорацын талаарх тодорхойгүй байдлууд алга болсон билээ. Эдүгээ компаний ирээдүй нь микропроцессоруудаар тодорхойлогдож байсан бөгөөд өөр ямар ч давхар хамгаалалт түүнд байхгүй байв. Ийм бодит байдалтай тулгармагцаа, Гроув бүх анхаарал, хүчин чармайлтаа микропроцессорыг тойрсон бизнесийн загвараа улам сайжруулан боловсруулахад чиглүүлсэн юм. Энэхүү процессын явцад тэрээр энэ загварын гол элементүүдийг үндсээр нь өөрчилж, урамшуулал авах механизмыг өөр болгосноос гадна, үйл ажиллагааныхаа цар хүрээ, бүтээгдэхүүнээ ялгаруулах эх булаг, арга, хандлагыг шинэчилсэн байна.

Наяад оны эхний хэдэн жилд “Intel” корпорац AMD болон бусад микропроцессор үйлдвэрлэгчдэд зориулан өөрийн микропроцессорын төсөлд лиценз авсан ажээ. Бүх зах зээлийн 70 хувийг эзлэх боломж олгосон “8086” загварын 12 лицензийг “Intel” корпорац эзэмшиж байлаа. “Intel” өөрийн микропроцессорын төслийг дөрвөн учир шалтгаанаар

лицензчилсэн юм. Нэгд, “IBM” корпорац өөрийн нийлүүлэгчдээс бүтээгдэхүүн ба технологи нийлүүлэх нөөц сувагтай байхыг шаардаж байв. Ийм тохиолдолд, хэрвээ “Intel” корпорац хэцүү нөхцөл байдалд орвол, “IBM” чипний баталгаатай тогтмол урсгалаар хангагдахаар тооцсон байна. Хоёрт, энэ нь бусад микропроцессор үйлдвэрлэгчдийг “Intel” загварыг бодит (de-facto) стандарт болгох шаардлагатай болгож байв. Гуравт эрэлт хэрэгцээ нь тогтвортой болтол, микропроцессор үйлдвэрлэхэд шаардлагатай капиталын хөрөнгө оруулалт хийх боломж нь “Intel”-ийн хувьд эргэлзээтэй байжээ. Дөрөвт, өөрийн технологийг лицензчилснээрээ дараа үеийн чипийн төслийг боловруулах нэмэгдэл хөрөнгөтэй болж, өрсөлдөгчдөө сандралд оруулсан байна.

“Intel” корпорац DRAM-аас татгалзаж, өөрийн бүхий л хүч бололцоог микропроцессорт төвлөрүүлсэний дараа авдаг урамшуулалдаа хандах хандлагаа өөрчилсөн байна. Өөрөөр хэлбэл, лиценз олгосныхоо төлөө авдаг төлбөрөө хязгаарлахгүй байхаар шийдсэн байна. Үйл ажиллагааны масштаб болон урамшууллыг бизнесийн загварынхаа бүрдэл болохын нь хувьд зөвхөн лицензлэлтэй холбохгүй байх шийдвэр нь корпорац нь бүтээгдэхүүнээ ялгаруулах ажлыг хэрэгжүүлж байсан үндсэн баазын хувьд чухал ач холбогдолтой явдал болсон ажээ. “Intel” корпорац өөрийн стратегийг тодорхойлохдоо зөвхөн лиценз олгох явдалд үндэслэж байсан бол, бүтээгдэхүүнээ ялгаруулах бааз нь чипний маш сайн төсөл ба түүний байгууламж байсан юм. Хэдийгээр өрсөлдөгчид нь инженерийн үзүүлэлтээр лицензлэгдээгүй төслүүдэд нь хурдан дөхөж байсан боловч, “Intel”-ийн чипийг дуурайлган өөрийн хувилбаруудыг түүний түвшинд хүргэхэд хамгийн багаар бодоход 12 сар шаардагдаж байжээ. Өөрөөр хэлбэл, “Intel” корпорацийг өөрийн шинэ бүтээгдэхүүнийг зах зээлд гаргаснаас хойш, нэг жилээс доошгүй хугацааны дараа өрсөлдөгчид нь бүтээгдэхүүнээ гаргадаг байна. Ийм байнгын нэхэн хөөсөн нөхцөл байдалд тэдний урт удаан хугацаанд амьдрах чадвар юуны өмнө, дараагийн үеийн чипний боловсруулалт, маркетинг, чипний өмнөх загваруудыг дуурайлган түүний бүтээгдэхүүнийг хуулбарладаг компаниудаас өрсөх, зах зээлд шинэ бүтээгдэхүүнээ гаргах боломжоос хамаарна гэдгийг “Intel” корпорацийн удирдлагууд ойлгож байв. Шинэ бүтээгдэхүүнийг хурдан хугацаанд бүтээх нь “Intel” корпорацид өндөр ашиг бүхий барааны серийг бий болгож, өрсөлдөгчдийнх нь үйл ажиллагааг хүндрүүлээд зогсохгүй хоцрогдсон шийдэл бүхий бүтээгдэхүүн, өндөр үнэ зэрэгт нь тулгуурлан, дуураймал бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэгчдийг дарахад тусалдаг. Ийм маягаар, хурдтай ажиллагаа нь “Intel” корпорацийн бизнесийн шинэ загварын үндэс, түүний бүтээгдэхүүнийг ялгаруулах гол эх сурвалж болсон байна. Хурдтай ажиллагааг бизнесийн загварынхаа үндэс болгоход голлон анхаарах явдал нь салбарт хэн өөрийн ноёрхолыг тогтоож чадахыг ойлгосон ойлголтоор эрчимжсэн байна. “Intel” корпорац нь хэрэглэгчдийн хязгааргүй их хүчин чадлыг өөр дээрээ мэдэрсэн корпорациудын нэг байсан бөгөөд бизнесийн аваргуудад өөрийн бүтээгдэхүүнийг худалдаж байлаа. “IBM”, “Compaq”, “Toshiba”, “NEC” зэрэг аварга корпорациуд сонголт хийх сайхан боломжтой байх үед, “NEC” корпорац тэдэнтэй гэрээ хэлцэл хийх ямар давуу тал, хүчин чадалтай байв? “Intel” уг салбарт ойрын нэг, хоёр жилийн хугацаанд бий болохгүй цорын ганц бүтээгдэхүүнээс өөр ямар ч онцгой хүчин чадал, давуу талгүй байлаа. Хэрвээ тийм бүтээгдэхүүнийг бий болгож чадсан бол, тэр үедээ эдгээр аварга хэрэглэгчдийн хүчин чадлыг тодорхой хэмжээгээр сөрөн зогсож, тэдэнтэй арай өндөр түвшний харьцангуй ашигтай харилцааг бий болгох боломжтой байв. Хэрвээ уг салбарт маш ширүүн өрсөлдөөн байгаагүйсэн бол, “Intel” хурдтай ажиллагааны давуу талаа бий болгож чадахгүй байсан буй заа. Боловсруулалтын өндөр түвшинд гарахын

тулд менежерийн олон мянган цаг, асар их хүчин чармайлт шаардагдсан бөгөөд үүний үр дүнд түүний үйл ажиллагааны үзүүлэлтүүд нь цаг ямагт өсөж байсан юм. Мөн технологид оруулсан хөрөнгө оруулалтууд шийдвэрлэх үүргийг гүйцэтгэсэн байна. 1984-1988 онуудад “Intel” автоматжуулсан төсөл зохиох системд (CAD) 250 сая долларын хөрөнгө оруулсан нь хагас дамжуулагч үйлдвэрлэгчдийн дотроос хамгийн их нь байв. Үйлдвэрлэлийг төгөлдөржүүлэн боловсронгуй болгоход оруулсан хөрөнгө оруулалтууд нь судалгаа шинжилгээ, боловсруулалтанд “Intel”-ийн зарцуулж байсан нийт зардлын ойролцоогоор 20 хувийг эзэлж байлаа. Эцсийн эцэст, эдгээр хөрөнгө оруулалт, хүчин чармайлт нь үр дүнгээ өгч, “Intel”-ийн бүтээгдэхүүн боловсруулах циклүүд нь эрс багассан байна. 1985-1989 онуудад “Intel” корпорац өөрийн олон чипнүүдийг боловсруулан бий болгох хугацааг 50 илүү хувиар багасгаж, дунджаар 90 долоо хоног зарцуулдаг байсан бол, 44 долоо хоног болгосон ажээ. Цагийг ийн хэмнэж чадсан явдал нь өргөн цар хүрээтэй төслүүдийн хувьд бүр онцгой чухал байсан юм. Хэдийгээр 486 загвар нь 386 загвараас илүү нарийн төвөгтэй байсан боловч, энэ загварыг зах зээлд гаргахад зарцуулсан хугацаа нь харьцангуй бага байлаа (386 загварт гарсан зардлаас 2 дахин илүү зардал гарсан боловч, түүнд орсон транзистор нь 4 дахин олон байсан ажээ). Түүнийг дуурайн хуулбарлахад, өрсөлдөгчдөд нь дор хаяж нэг жил шаардлагатай юм. Энэ тохиолдолд өрсөлдөгчөөсөө түрүүлж байгаа зай нь улам нэмэгдэж байгаа билээ. Хамгийн тэргүүний дэвшилтэт технологийг хэрэглэх, боловсруулалтын циклийг багасгах талаар тууштай, шургуу байр суурийг баримталдаг явдал нь “Intel” корпорацид илүү давуу талуудыг бий болгосон байна. “Intel” үйл ажиллагаагаа улам идэвхжүүлэн, компанидаа авьяаслаг инженерүүдийг Урих болжээ. Уг корпорацийн өндөр нэр хүнд нь хамгийн сайн инженерүүдийг соронзон мэт татах болсон юм. Ажилтнууд нь маш хурдан солигддоогоороо алдартай уг салбарт, “Intel” корпорацийн дээд түвшний ажилтнуудын өөрчлөгдөн солигдох нь салбартаа хамгийн бага байжээ.

Боловсруулалтын цикл нь өрсөлдөгчөөсөө тасрах боломжийг олгосон боловч, үүгээр Гроувын сэтгэл ханасангүй. Тэрээр бизнесийн загвартаа дахин нэг өөрчлөн зохион байгуулалт хийх ёстой гэдгээ ойлгож байлаа.

Янз бүрийн гурван үеийн чипнүүдийг нэг зэрэг боловсруулснаар, өөрийн өрсөлдөгчийнхөө загваруудаас үйлдвэрлэж байгаа бүтээгдэхүүнээ илүү ялгаруулж чадна гэдэгт тэрээр итгэлтэй байсан юм. Тийм учраас дөрвөн жил болгонд шинэ төсөл боловсруулах ажлыг эхлүүлж байхын оронд, “Intel” корпорац жил болгон үүнийг хийх болсон байна. Жишээ нь, “P5” загвар дээр ажиллаж эхэлснээс нэг жилийн дараа, 1990 онд “P6” загварыг боловсруулж эхэлснээ зарлажээ. Мөн удалгүй “P7” загварыг боловсруулж эхэлсэн байна. Боловсруулалтын ийм асар их ачаалалтай төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхийн тулд, “Intel” өөрийн үйл ажиллагааны хүрээг өргөжүүлж, өөрийн салбаруудаа Калифорни, Орегон мужууд болон Израйльд байрлуулан ажиллуулж эхэлжээ. Ийм хурдан шуурхай, ихээхэн ачаалалтай боловсруулалтын үр дүнд “Intel” ба түүний өрсөлдөгчдийг хөндсөн эдийн засгийн гүн гүнзгий үр дагаврууд бий болсон байна. “Intel” корпорацийн хувьд түүний бүтээсэн сүүлийн үеийн микропроцессрууд нь зургаан улирлын туршид үнийн уян хатан бодлого баримталж, ихээхэн ашиг олох боломжийг түүнд олгосон байна. Гроув хэрэглэгчдэд илүү өндөр хүчин чадалтай бүтээгдэхүүн хамгийн чухал хэрэгцээтэй гэдгийг ойлгож байлаа. Процессор нь хэдийчинээ хүчтэй байх тусам хэрэглэгчдийн хэрэгцээг улам сайн хангах ёстой билээ. Хэрэглэгчид нь илүү чадалтай компьютерт илүү мөнгө төлөхөд бэлэн байсан учраас үндсэн компьютер

Үйлдвэрлэгчид нь “Intel” корпорацийн шинэ ололтыг зах зээлд түргэн гаргахыг хичээн, өөр хоорондоо өрсөлдөж байсан юм. Ийм нөхцөл байдалд дуурайлгах үйлдвэрлэлийг эрчимжүүлснээрээ манлайлах байр суурьтай болохыг дэмий л санаархацгааж байв. Өрсөлдөгчид нь зах зээлд дуураймал чипүүд нийлүүлж байсан явдал нь “Intel” ийг бүтээгдэхүүнийхээ үнийг түргэн буулгахад хүргэж байлаа. Энэ нь өөрийн ээлжинд түүнийг нэхэн хөөгчдийн ашиг олох боломжийг ихээхэн бууруулснаар, “Intel”-ийн технологийг дуурайгчдын хөрөнгө оруулалтын урсгалыг багасгаж байв. AMD зэрэг өрсөлдөгчид нь худалдах процессоруудын хэмжээ хэдий чинээ их байх тусам үйл ажиллагааны ашиг төдий чинээ ихсэх ба “Intel” корпорац өрсөлдөгчдөөсөө ямагт хоёр алхам түрүүлэхийг хичээн, шинэ бүтээгдэхүүн боловсруулах циклээ хэдийчинээ эрчимтэйгээр багасгах тусам улам буурах болно гэдгийг ойлгож байв (Хавсралт 9.1-ийг үзнэ үү).

9.1-р хавсралт. Үйл ажиллагааны нийт ашгийн харьцуулалт

	1986	1987	1988	1989	1990
AMD	-13%	-3%	-3%	-6%	-3%
«Intel»	-11%	-19%	-25%	-22%	-28%

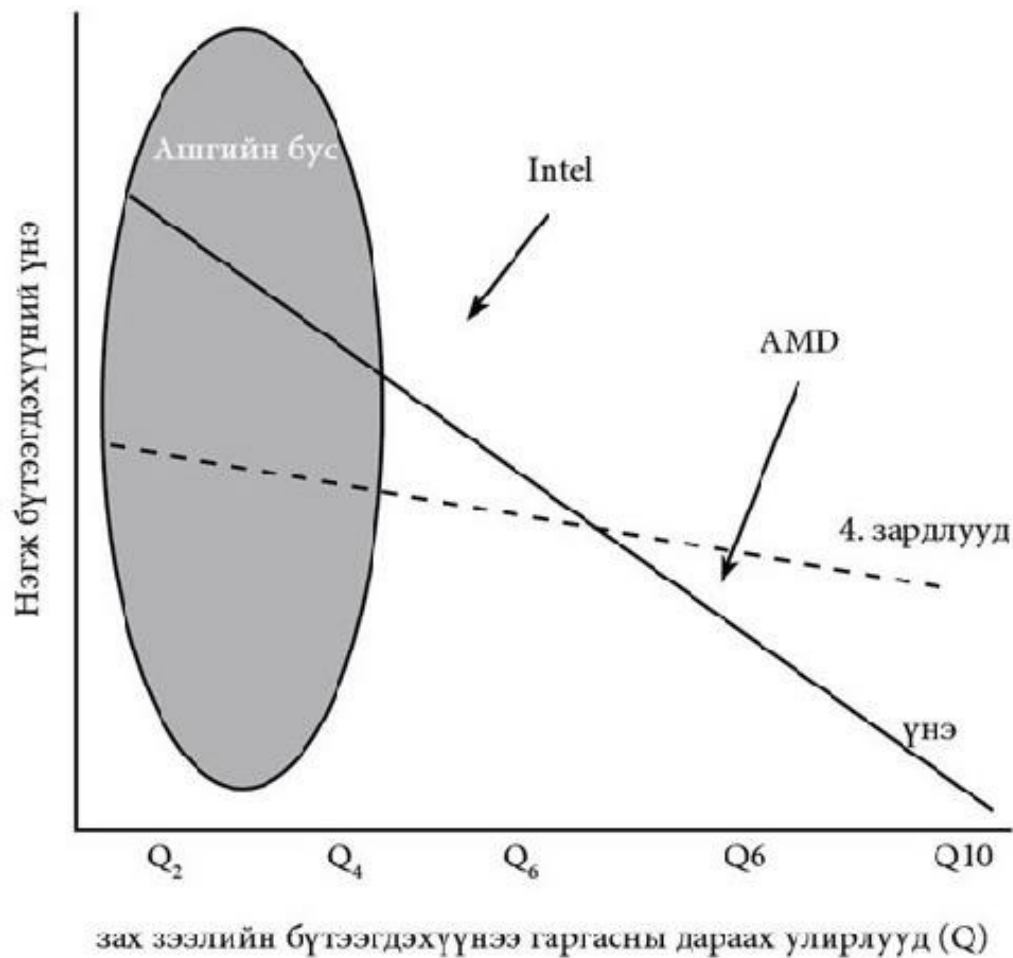
Төвлөрсөн хөрөнгө оруулалт, шинэ бүтээгдэхүүн бий болгох хурдац, зах зээлд бүтээгдэхүүнээ шуурхай нийлүүлэх чадвар зэрэгт үндэслэн Гроувын бий болгосон бизнесийн загвар нь ашиг олох хүчирхэг зэвсэг болж, “Intel” корпорацийг ашгийн бүсэд бэхжих боломжийг олгосон юм.

Үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний төлөөх өрсөлдөөн

“Intel” корпорацийн адил нөхцөл байдалд байж гэмээ нь, ихэнх компани сэтгэл хангалуун байх байсан биз. Гэвч ашиг болон хэрэглэгчдэд гол анхаарлаа төвлөрүүлсэн Гроувын хандлага түүнийг үйл ажиллагаагаа улам идэвхжүүлэхийг шаардаж байсан юм. Далаад оны сүүлчээр “Operation Crach” программ нь өрсөлдөгчдөөсөө хоёр жилээр түрүүлэх боломжийг түүнд олгож, салбартаа стратегийн хяналтын байр суурьтай болох “Motorola”-гийн төлөвлөгөөг нураасан билээ. Наяад оны дундуур япончуудын өрсөлдөөнөөс болж ашиггүй ажиллагааны бүсэд шилжсэн DRAM үйлдвэрлэлийн чиглэлийг орхих эмгэнэлт явдал “Intel” корпорацид мөн тохиолдсон юм. Ийм нарийн төвөгтэй нөхцөл байдалд Гроув өрсөлдөгчдөө ардаа орхисон билээ. Гэвч Гроув үүндээ сэтгэл ханаагүй бөгөөд “Intel” корпорац амжилтынхаа оргилд хүрээд байх үед ч дараагийн асуудлыг болон түүнийг шийдэх бизнесийн загварыг хайж эхэлсэн ажээ. Далаад оны эхнээс “Intel” зөвхөн чипний үйлдвэрлэл эрхэлдэг компани байхаа больсон бөгөөд системүүдийн бизнес эрхэлж эхэлсэн нь “Operation Crach” программыг хэрэгжүүлэх үеэр хэрэглэгчдэдээ тэдэнд шаардлагатай шийдлүүдийг санал болгох боломжийг түүнд олгосон юм. Энэ нөхцөл байдал нь өөрийн бүтээгдэхүүнийхээ эрэлт хэрэгцээг ихээхэн хэмжээгээр хянах боломжийг “Intel” корпорацид бий болгосноос гадна, түүний бүтээгдэхүүний дизайн ба боловсруулалтанд чухал нөлөөг үзүүлсэн байна. Наяад оны сүүлчээр Гроув өөрийн үндсэн хэрэглэгчид болох компьютер үйлдвэрлэгчдийг судалж үзээд хэрэглэгчдэд санал болгодог шийдлүүдийн ажиллагааг хангахад гарч байгаа цаг хугацаа хоцролт болгон нь хэрэглэгчдийн эрэлтийн эрчийг сулруулж бүтээгдэхүүнийг ялгаруулах явдалд том саад болно гэдгийг ойлгосон ажээ.

“Intel” корпорацийн “Өрсөлдөгчөөсөө хоёр алхам түрүүлж байх” бизнесийн программ нь процессоруудын хүчин чадлын өсөлтийн эрэлт хэрэгцээ улам нэмэгдэх прогноз дээр үндэслэсэн байна (9.2-р хавсралтыг үзнэ үү). Гроув энэ боломжийг алдаагүй юм.

9.2-р хавсралт. «Өрсөлдөгчдөөсөө ямагт хоёр алхамын өмнө байх»
«Intel» компанийн бизнесийн загвар:



Гроув “Intel”-ийн бизнесийг улам эрчимжүүлэн үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний доод салбаруудтай ажиллаж эхлэхээр шийдсэн байна. Үүний үр дүнд “Intel” корпорац чипнүүдийн цуглуулга болон эх платууд үйлдвэрлэж эхэлжээ. Гроувын ийм хандлага нь үнэт зүйлсийн бүхий л гинжин хэлхээнд нөлөөлөх “Intel”-ийн нөлөөг улам нэмэгдүүлэх боломжийг олгосон байна. Компьютер үйлдвэрлэгчид тэднийг зохих ёсоор хурдан хугааанд улам сайжруулан төгөлдөржүүлээгүй тохиолдолд, “Intel” корпорац нь компьютер шинээр үйлдвэрлэгчдэд эх платуудаа худалдсаар байж болох байв. Компьютерийн техникийн хамгийн нарийн хэсгүүдийг үйлдвэрлэснээрээ шинэ компаниудад компьютер угсралтын салбарт орох замыг нь нээж өгч байлаа. Үүний үр дүнд “Intel” компьютерийн зах зээлийг өргөн хэрэглээний бараа таваарын зах зээл болгон үр ашигтайгаар өөрчилж, компьютерийн үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний стратегийн хяналтын цэгийг гартаа оруулж чадсан юм.

Стратегийн ийм ашигтай байр суурь нь бүх салбарын үйл ажиллагааны явцад нөлөөлөх боломжийг “Intel” корпорацад олгосон байна. Энэ нь зах зээлд оролцогч бусад компаниуд “Intel” -ийн бүтээгдэхүүний боловсруулалт, түүний нөхцөл боломж, бүтээгдэхүүнээ зах зээлд гаргах график зэрэгт зохицох ёстой гэсэн үг. Компьютерийн “төмөр” худалдагчид эсвэл

“Intel”-ийн процессороо нийлүүлэх графиктай зохицох, эсвэл зах зээлийн ихэнх хэсгээ болон ашигт ажиллагаагаа түүнийг боловсруулах дараагийн гурван сарын циклийн туршид алдах гэсэн сонголттой тулгарсан байна.

Хэрэглэгчидтэй харьцах харьцааг удирдан зохицуулах нь

Гроув давуу тал бий болгох үүднээс авч үзвэл, маш чухалд тооцогдох компьютерийн үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээнд тавих стратегийн хяналтыг тогтоож, компьютерийн “төмөр” худалдагчдыг удирдах боломжтой болсон боловч, хэрэглэгчдэд чиглэсэн түүний хандлага нь энэ гинжин хэлхээгээр улам доошлохыг түүнээс шаардаж байсан юм. Тэрээр “Компьютерын “төмөр” худалдагчдад хүчтэй хяналт тавих боломжийг хэн надад олгов оо?” гэсэн асуултыг өөртөө тавьсан байна. Хоёрхон үгээр илэрхийлэгдэх хариулт нь: “Эцсийн хэрэглэгчид” байв. Гэвч эцсийн хэрэглэгчид нь түүний бүтээгдэхүүнд сэтгэл хангалуун биш байж болох юм. Учир нь тэдэнд улам их хурдтай процессор хэрэгтэй байв. Тэд мөн илүү өндөр чанартай компьютерийн программууд руу тэмүүлж байсан бөгөөд үүнд мөн л өндөр хүчин чадалтай процессор шаардагдаж байлаа. Тийм учраас эцсийн хэрэглэгчид ийм хэрэгцээтэй байгаа нөхцөлд “Intel” “Өрсөлдөгчдөөсөө хоёр алхамын түрүүнд байх” бизнес загварын хүрээнд үйл ажиллагаагаа үргэлжлүүлэн явуулж болох байв. Эдгээр эцсийн хэрэглэгчидтэй харьцаа тогтоож, хөгжүүлэх арга замыг Гроув хайж олох хэрэгтэй болсон юм. Тэднийг өөртөө татахын тулд өргөн хэмжээний идэвхтэй зар сурталчилгааны ажлыг “Intel” явуулах ёстой гэдгийг тэрээр мэдэж байлаа. Энэхүү зар сурталчилгаа нь ямар байх талаар “Intel” корпорацид үүссэн маргааны үеэр илэрхийлэхэд бэрх байжээ. Уламжлалт стратегийн талыг баримтлагчид: “Бидний хэрэглэгчид бол компьютер үйлдвэрлэгчид. Тийм учраас бид тэдэнд л гол анхаарлаа хандуулж, тэдэнд ажиллах тохиромжтой нөхцөл байдлыг бүрдүүлэн, байр сууриа бэхжүүлж, эдгээр хэрэглэгчдийн дунд эзлэх хувиа аль болох ихэсгэхийг хичээх ёстой” хэмээн үзэж байв. Гэвч үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний доод салбарыг сонирхсон Гроув үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээн дэх хүч чадлын төлөөх тэдгээрийн өрсөлдөөний үүднээс худалдагч ба хэрэглэгчдийн хоорондын уламжлалт харьцааг өөрчлөхөөр шийдсэн байна. Энэхүү өрсөлдөөнд эцсийн хэрэглэгчидтэй харьцах харьцааг удирдан зохицуулж байгаа тал нь ялах боломжтой байв. Тийм л учраас “Intel” корпорац “Intel Inside” (“Intel” үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний дунд) гэсэн маркетингийн кампанит ажлыг зохион байгуулж эхэлсэн байна.

“Intel Inside” кампанит ажил нь уг салбар дахь хүчний харьцааг өөрчлөхөд чиглэсэн ээлжит ажиллагаа болсон юм. Наяад оны сүүлчээр хэрэглэгчид компьютер ба стратегийн ертөнцөд нөлөөтэй хүчин зүйл биш байсан учраас энэ ажиллагаа нь боломж муутай зүйл байв. 1990 онд ч гэсэн хэрэглэгчдийг ямарваа нөлөөтэй хүчин зүйл хэмээн үзэж боломгүй байжээ. Хэрвээ маркетингийн радарын дэлгэцэнд харагдах объект гэж үзвэл хэрэглэгчид нь маш өчүүхэн дохио төдий зүйл байсан юм. 1991 онд хэрэглэгчид телевизор болон видео магнитофонд 6 тэрбум доллар зарцуулж байсан бол, компьютер ба түүний туслах зүйлүүдэд тэрбум хүрэхгүй доллар зарцуулж байжээ. Гэвч нөхцөл байдал маш түргэн өөрчлөгдөж, компьютерт зарцуулах хэрэглэгчдийн зардал жилийн өсөлтийн 50 хувиас илүү хурдтайгаар өсч байв. Ерээд оны дунд үе гэхэд компьютерт зарцуулсан хэрэглэгчдийн зардал телевизийн бараа бүтээгдэхүүнүүдийн зардлаас давсан байлаа. Хэрэглэгчдийн худалдан авах төсөвт гарсан шилжилт нь зохих брэндийг бий болгох боломжийг “Intel” корпорацид олгосон байна.

Ялангуяа 1991 онд эхэлснийг нь тооцох юм бол “Intel Inside” кампанит ажил нь олон талаар маш өвөрмөц болсон бөгөөд бизнесийн олон шинжээчдийг гайхашруулж байв. Тэдгээрийн зарим нь “Intel” корпорацийн бизнесийн загвар нь хангалттай их ашиг оруулж бйгаа учраас хэрэглэгчдэд зориулсан тэдний реклам нь ирээдүйн орлогынхоо эх үүсвэрийн баталгааг хангахад илүүдэл орлогоо хөрөнгө оруулалт маягаар оруулж байгаа сайн арга хэмээнүзэж байсан юм. Гэвч Гроувын хэрэгжүүлж байсан шинэ алхамуудын учир шалтгааныг ойлгож байсан мэргэжилтнүүдэд уг дүгнэлтүүд нь хүний үйл ажиллагааны төлөв байдлыг огт ойлгоогүйн шинж байлаа. Гроув хэрэггүй зардал ба бодлогогүй алхмуудыг үзэн яддаг байжээ. Тийм учраас түүний үйлдлүүдийг тохиолдлын чанартай, эсвэл элдэв маяг гэж хэрхэвч үзэж болохгүй байв. Учир нь эдгээр ажиллагаа нь түүний бизнесийн хувьд чухал алхамууд байсан юм. Эцсийн дүнд тэрээр компьютер хэрэглэгчидтэй харьцах франчайз хэлбэрийн хүчирхэг холбоог байгуулсан билээ. “Intel Inside” программ нь хэрэглэгчдийн үнэт зүйлсийг нэмэгдүүлэн, өөрийн бүтээгдэхүүнд “Intel”-ийн чипийг хэрэглэдэг олон компьютер үйлдвэрлэгчдийн менежерүүдэд шийдвэр гаргахад нь туслах арга хэрэгслийг уг корпорацид бий болгож өгсөн байна. Брэндээ бүрэн хэмжээгээр нь бий болгож чадсан 1995 он гэхэд “Intel” компьютер үйлдвэрлэгчдийн өөрсөддөө хэрэглэдэг чипнүүдээ сонгох чөлөөт байдлын түвшинг хязгаарлах боломжтой болсон ажээ. Ийм нөхцөл байдалд түүнийг хуулбарлагсдын хувьд өөрийн брэндийг бий болгохын тулд “Intel” корпорацийн оруулсан 300 гаруй сая долларын хөрөнгө оруулалт нь хүртэл асар том саад тотгор болсон байна.

“Intel”-ийн рекламн кампанит ажил нь хэрэглэгчдийн анхаарлыг компьютер үйлдвэрлэгчдээс компьютерийн гол үнэт зүйл болох чип үйлдвэрлэгчдэд хандуулж чадсан ажээ. Анхаарал ийнхүү шилжсэн нь үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээн дэх хүчний тэнцвэрийг ч мөн өөрчилсөн байна. Уг салбарт манлайлах байр суурь IBM, Compaq”, “Dell” зэрэг компьютер угсрагч компаниудаас “Intel”-д шилжсэн аж. “Сотрая”-ынхан үүнд ихээхэн бухимдсан байна. Гэвч “Intel”-ийн үйлдвэрлэдэг эх платууд нь техникийн талаасаа “Intel Inside” кампанит ажлын дэмжлэгтэйгээр бага зардал бүхий шинэ өрсөлдөгчид зах зээлд өөрийн нөхиөл байдлыг тулган хүлээлгэх чадал бүхий “Compaq” корпорацийн төв процессорын (CPU) боломжийг хязгаарлаж байжээ. “Compaq” ба Гроувын хоорондох тэмцэл хэдэн сарын туршид сонин хэвлэлүүдийн гол сэдэв болж байлаа. Гэвч ийм нөхцөл байдалд “Compaq” юу хийж чадах байваа? “Intel” стратегийн ашигтай нөхцөл байдалд байснаас гадна хэрэглэгчдийн итгэлийг олсон байсан учраас эцсийн хэрэглэгчидтэй сайн харьцаа тогтоож чадсан байв. “Intel” ба түүний хэрэглэгчдийн хооронд франчайз хэлбэрийн харилцааны загвар бий болж, бэхжихэд нь нөлөөлсөн өөр нэгэн хүчин зүйл бол бизнесийн тооцоолон бодох, харилцаа холбоо, зугаа цэнгээний зэрэг салбаруудын үйл ажиллагаа хоорондоо уялдан, бие биендээ уусч нэгдэж эхэлсэн явдал юм. “Intel”-ийн удирдлага үүнийг маш сайн ойлгож байсан бөгөөд эдгээр салбарууд хоорондоо ндэвхтэйгээр уялдан холбогдох тусам, эдгээрийн хамгийн эрчимтэй хөгжиж буй зах зээл болох компьютерийн зах зээл энэхүү үйл явцын ялагч болж, яваандаа үзэгчдийн цагийн төлөө телевизортой маш ширүүн өрсөлдөж эхлэх болно гэдгийг Гроув мэдэж байв. Ийнхүү өргөжиж буй нийтийн дэвжээн дээр түүний брэнд манлайлах байр суурьтай байхыг “Intel”-ийнхэн хүсч байлаа.

Эндрю Гроув ба “Intel”-ийн тухай яриа бол зөвхөн нэг үйл ажиллагаа, бизнесийн нэг өөрчлөн байгуулалт, эсвэл ямар нэгэн шинэчлэлийн тухай түүх биш юм. Гроув юуны өмнө дэс дараатай, чиглэсэн зорилготой, цэгитэй цуврал үйл ажиллагаа болон бие биенийгээ

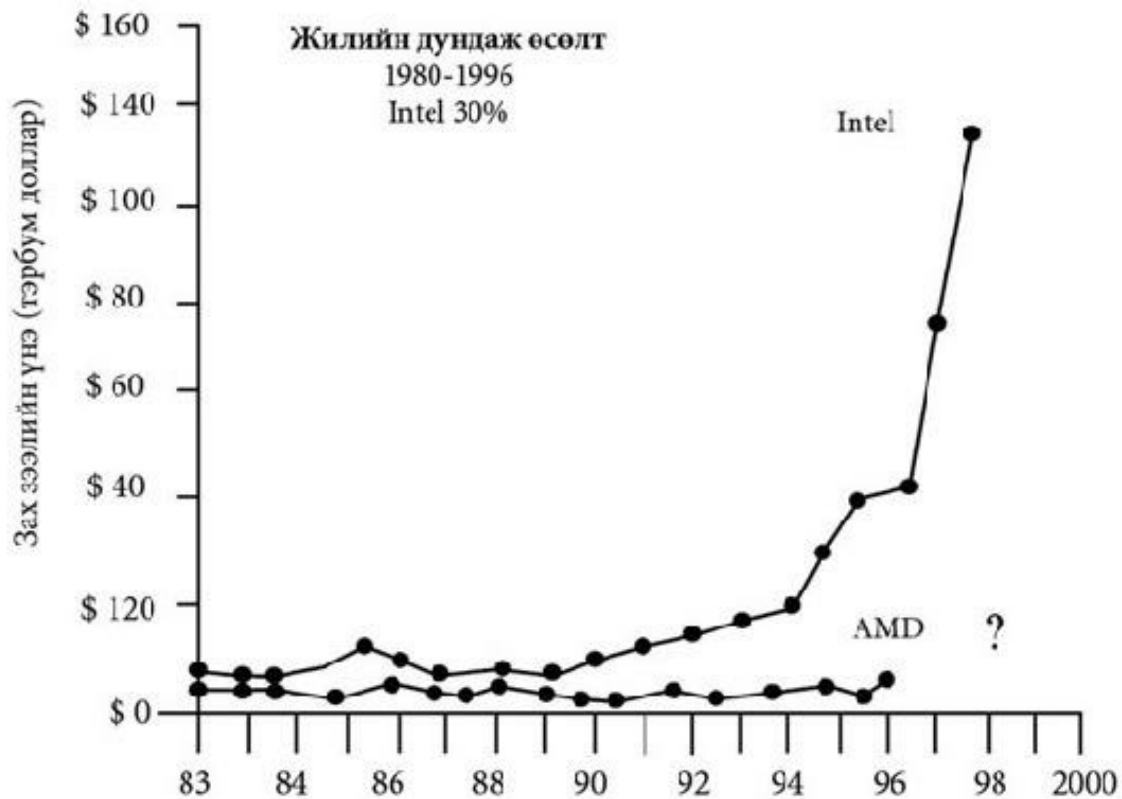
харилиан бэхжүүлсэн элементүүд бүхий стратегийн хяналтын системийг бий болгосныхоо ачаар асар их үнэт зүйлсийг бизнесийн шинэчлэгчдийн хэнээс нь ч илүүгээр бий болгосон бизнесмен байж магадгүй билээ (Хавсралт 9.3-ыг үзнэ үү). “Intel Inside”, “Operation Crach”, DRAM-аас татгалзсан явдал, “Өрсөлдөгчдөөсөө хоёр алхамын түрүүнд байх” программ, үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээнд тавьсан хяналт, хэрэглэгчдийн брэндийг бий болгосон явдал зэрэг түүний бүхий л үйл ажиллагаа нь гялалзсан амжилттай хэрэгжиж байсан боловч хамгийн гайхамшигтай үнэ цэнэтэй зүйл нь эдгээр бүх амжилтанд хүрэх боломжийг олгосон тасралтгүй өөрчлөлт шинэчлэлтийг хэрэгжүүлсэн Гроувын сэтгэхүйн ерөнхий хэв маяг юм.

9.3-р хавсралт. «Intel» бизнесийн загварын өөрчлөлт

	1980	1985	1997
Хэрэглэгчдээ сонгосон байдал	Аж үйлдвэрийн тоног төхөөрөмжийг үйлдвэрлэгчид	Иж бүрдэл компьютер үйлдвэрлэгчид	Иж бүрэн компьютер үйлдвэрлэгчид хэрэглэгчид
Ашиг олох хэлбэр	Чипний үйлдвэрлэл ба тэдгээрийн лиценчлэл	Чипний үйлдвэрлэл	Чипний үйлдвэрлэл, үндсэн платаар дамжуулан үнэт зүйлсийг өсгөн нэмэгдүүлэх хязгаарлагдмал боломж брэндийн үнийн нэмэгдэл
Бүтээгдэхүүнээ ялгаруулах (стратегийн хяналт)	Технологи	Хурд	Хурд, үндсэн плат, хэрэглэгчийн брэнд, хсорондын зохицол
Үйл ажиллагааны хүрээ	Санамжийн чипнүүд ба шийдлүүд	Процессорын чипнүүд	Процессорын чипнүүд, чипний бүрдлүүд, үндсэн платууд, үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний менежмент

“Intel”-тэй өрсөлдөх нь маш хэцүү ажээ. Өрсөлдөгч нь бизнесийн загварынх нь шинэчлэлд хариу барихаар зэхэж байхад “Intel” хэдийн дараагийн хоёр алхмаа хийж амждаг учраас, өрсөлдөгчөөсөө дахин тасарч чаддаг байна (Хавсралт 9-4-ийг үзнэ үү).

9.4-р хавсралт. «Intel» AMD -гийн эсрэг зах зээлийн өртгийн өсөлт



1995 он гэхэд “Intel” корпорац өрсөлдөгчдөөсөө ихэд тасарсан байсан бөгөөд эдийн засгийн гол дарамтыг өрсөлдөгчдөөс нь бус, харин эцсийн хэрэглэгчдээс нь түүнд үзүүлж байжээ. Түүнээс гадна энэ нь программ хангамж боловсруулагчид их хүчин чадал шаардсан шинэ программууд зохиох боломжгүй байсантай холбоотой. Өөрөөр хэлбэл, “Intel”-ийн гол асуудал нь түүний “Pentium”-ийн чипийг хуулбарлахыг оролдож байсан AMD биш, харин уг корпорац чипнүүдээ худалдаж байсан компьютер үйлдвэрлэгчид болсон байна. Эдгээр үйлдвэрлэгчид нь хэдийгээр уян хатан ажиллагаа муутай байсан боловч, бас л хүчирхэг хэвээрээ байсан юм. “Intel” корпорац тэдний хүчин чадлыг хэрэглэгчдийн брэндийг бий болгох явдал болон өөрийн платуудтай холбосноороо дамжуулан бий болгож байлаа. Эдүгээ уг корпорац бүтээгдэхүүнийг боловсруулан бүтээх хурдцыг нэмэгдүүлэхэд хүчин чармайлтаа төвлөрүүлж байна. Гэвч энэ тохиолдолд “Intel” үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний зэргэлдээ салбарууд дах сул байдал нь манлайлагчийн ажиллагааны үзүүлэлтэнд муугаар нөлөөлдөг сонгодог урхинд орсон ажээ. Хэдий тийм боловч “Intel” стратегийн нөхцөл давуу байдлаа ашиглан тухайн салбарт явагдаж буй өөрчлөлтийн явцыг хянах болсон байна. Хоцрогсод, хурдаа нэмэх хэрэгтэй. Хэрвээ компьютер үйлдвэрлэгчид нь үйл ажиллагаандаа өөрчлөлт хийхгүй бол “Intel” үүнийг гарцаагүй хийснээр... мөн л бүхний өмнө хоёр алхам түрүүлсээр байх болно.

“Өрсөдөгчдөөсөө хоёр алхамын түрүүнд байх” зарчимд үндэслэсэн бизнесийн загвар

Туршилтын загварт зориулсан хяналтын асуултууд

- Бүх талаар тэнцүү байдлыг хадгалахын оронд хоёр жилээр түрүүлэн манлайлах боломжийг олгох төслүүдийг би тодруулж чадсан билүү?

• Би дараах циклийг багасгахын тулд боломжтой бүхнийг хийсэн билүү?

Үүнд:

- Ашиглагдаж байгаа арга хэрэгслийн; тал дээр?

- Менежментийн өндөр чанарыг хангах төслийн тал дээр?

- Технологийг хэрэглэх тал дээр

- Боловсруулалтыг зэрэгцээ явуулах тал дээр г.м.

• Хэзээ нэгэн цагт манлайлах байр суурийг олж авсныхаа дараа түүнийг хадгалах, сайжруулан, бэхжүүлэхийн тулд би юу хийж чадах вэ ?

10. Майкл Айзнер:

Олон давхаргат ашигт Үндэслэсэн бизнесийн загвар

- Миний ажил хэргийн ихэнх хэсэг нь оюуны өмчид үндэслэсэн бизнес болон хувирч байна уу?
- Бизнесийн энэ салбарт үнэт зүйлсийг өсгөн нэмэгдүүлэх ажиллагааг хамгийн их хэмжээгээр эрчимжүүлэхэд ямар дүрмийг баримтлах хэрэгтэй вэ?
- Миний эрхэлж буй бизнесийн салбарт хэдэн компани энэ дүрмийг бүрэн мөрдөж байна вэ?

1984 онд Сент-Луисд амьдардаг Андерсений таван ам бүлтэй гэр бүл зуны амралтаа хэрхэн өнгөрөөхөө төлөвлөж байлаа. Эцэг эх хоёр нь бага насны гурван хүүхэдтэйгээ хаана амарвал тохиромжтой болохыг ярилцаж байв. Боломжийн хувилбаруудыг хэлэлцэж байх үедээ, Боб Андерсен хамт ажилладаг нэгэн найз нь түүний гэр бүлийнхэн “Walt Disney World”-д маш сайхан амарсан талаар ярьж байсныг санасан байна. Тэд гайхалтай сайхан амарсан тухайгаа найз нь сэтгэл хангалуун дурсан ярьж байсан талаар Боб өөрийн эхнэр Жейнд ярьсанд, тэрээр “Walt Disney World” амралтын хүрээлэнг маш их сонирхсон ажээ. Хэдэн жилийн өмнө нээгдсэн энэхүү амралт, зугаалгын газар өмнө нь ердөө очиж үзээгүй байсан учраас амарч үзэхээр шийдэцгээжээ.

Амралтын аялал амжилттай болж, уг амралтын хүрээлэнгийн бүх тоглоом, үзүүлбэрүүд хүүхдүүдэд нь ихэд таалагджээ. Харин Боб, Жейн хоёр амттай хоол идэж, байгалийн сайханд зугаалан амарсан байна. Тэдний хувьд үүнээс илүү сайхан амрах боломж бараг байгаагүй хэмээн үзэцгээснээс гадна энэ бүх аялал, амралт нь тэдэнд нилээд хямд туссан байлаа. Онгоцны бүх хүний тийз ойролцоогоор 800 доллар, зочид буудал долоо хоногт 700 доллар, хоол унд ба зарим жижиг сажиг худалдаа 500 доллар, харин амралтын хүрээлэнд дөрөв хоног орж тоглох тасалбар 200 доллар байсан бөгөөд Андерсений гэр бүл тэнд өглөөнөөс орой хүртэл тоглож, амардаг байжээ. Нийт зардал нь ойролцоогоор 3000 доллар болсон нь их зардал биш байлаа.

Зургаан жилийн дараа 1990 онд Андерсений гэр бүл өвлийн амралтаа хаана өнгөрүүлэх талаар мөн л бодоцгоожээ. Энэ үед өсч том болсон хүүхдүүдтэй аялах нь нилээд төвөгтэй зүйл байв. Тэдэнд удаан хугацаагаар автомашинаар аялах нь таалагдахгүй байснаас гадна, өнгөрсөн зун Үндэсний амралтын хүрээлэн рүү аялсан аялал нь нэг их сонирхолтой болж чадаагүй ажээ. Хэдийгээр уг аялал маш хямд туссан боловч, хүүхдүүд нь гол төлөв хийх юмгүй уйдсанаас гадна, цаг агаар маш тааламжгүй байж таарсан аж. Зуны амралтыг ийм таагүй өнгөрөөснөөс болж Боб, Жейн хоёр хэдэн долоо хоногийн турш өвлийн амралтаа хэрхэн өнгөрөөх талаар нилээд удаан бодоцгоожээ. Гэтэл эисийн эцэст шийдвэр гаргах ёстой байсан хүүхдүүд нь аль хэдийн сонголтоо хийсэн байв. Тэд “Disney channel” хэмээх телевизийн сувгийг тогтмол үздэг байсан бөгөөд “Walt Disney World” амралтын хүрээлэнд дахин хэзээ очиж болохыг ч мөн сонирхоцгоосон байжээ. Боб дөнгөж саяхан зул сарын баяраар охиндоо “Лусын гүнж”-ийн тоглоомын цуглуулгыг худалдан авч өгсөн бол, хүү нь өмнө нь түүний бэлэглэсэн Дик Грейсигийн видео хуурцгийг үзсээр л байсан юм. Үнэн

хэрэгтээ Бобын бодож байсан зүйлийн талаар хүүхдүүд нь таван жилийн туршид видео хуурцгаар үзэж байсан ажээ. Тийм учраас “Walt Disney World”-ыг сонгосон сонголт маш оновчтой болсон байж магадгүй юм.

Амралтын аялал мөн л гайхалтай болсон бөгөөд амралтын үеэр хэнд ч ямар ч асуудал үүссэнгүй. 1984 оны зун анх тэднийг очиж байснаас хойш “Walt Disney World” хүрээлэн маш их өөрчлөгдөж, цоо шинэ сонирхолтой тоглоомууд бий болж, үлгэрийн болон хүүхэлдэйн киноны шинэ баатрууд нэмэгдсэн байсан бөгөөд тэд амралтын хүрээлэн дотуур хөгжөөн холхих ажээ. Хүүхдүүдээ хэрхэн сэлж байгааг нь Жейнийг харж байх зуур, Боб хэд хэдэн удаа гольф тоглож амждаг байв. Хэдийгээр энэ удаагийн аялал Үндэсний хүрээлэнд амарснаас нилээд үнэтэй буюу 4000 орчим доллар болсон боловч, тэд сайхан амарч чадсан байна. 1000 долларыг бүх хүний онгоцны тийзэнд, 1100 долларыг “Disney” зочид буудалд, ойролцоогоор 750 долларыг хоол унданд зарцуулсан ажээ. Энэ удаад тэдэнд машин түрээслэх шаардлага гараагүй бөгөөд амралтын хүрээлэнгийн доторх тээврийн хэрэгслүүд нь хүрээлэнгийн дотор хүссэн газарт нь хүргэж өгч байснаас гадна, амралтын автобус онгоцны буудал хүртэл хүргэж өгч байжээ. Амралтын хүрээлэнд орох тасалбар ойролцоогоор 600 доллар болсон боловч, амарч зугаалах газар болон, тоглоом, үзвэрүүд нь анх ирж байснаас нь хавьгүй олон болсон байжээ. Үүнээс гадна Боб хүүхдүүдээ тоглоом, бэлэг дурсгалын зүйл авахад 300 орчим доллар зарцуулжээ. Гэвч ингэж сайхан амарсаны төлөө ийм зардал гаргахад түүнд харамсах зүйл огт байсангүй.

Андерсений гэр бүлийнхэний хоёр удаагийн аяллыг харьцуулж үзвэл, хоёр дахь удаагийн аяллын зардлын ихэнх хэсэг “Disney” корпорацад орсон болохыг харж болно. Анхны аяллын үеэр Андерсений гэр бүлийн зарцуулсан 2700 доллараас “Disney” корпорац амралтын хүрээлэнд орох тасалбарын үнэнд 200 доллар, 200 долларыг хүрээлэнд ууж идсэн хоол хүнсэнд, ойролцоогоор 100 долларыг хүүхдүүдийн бэлэг дурсгалд зарцуулсан байснаас, нийт зардлын ердөө 20 орчим хувь “Disney” корпорацад орсон байна.

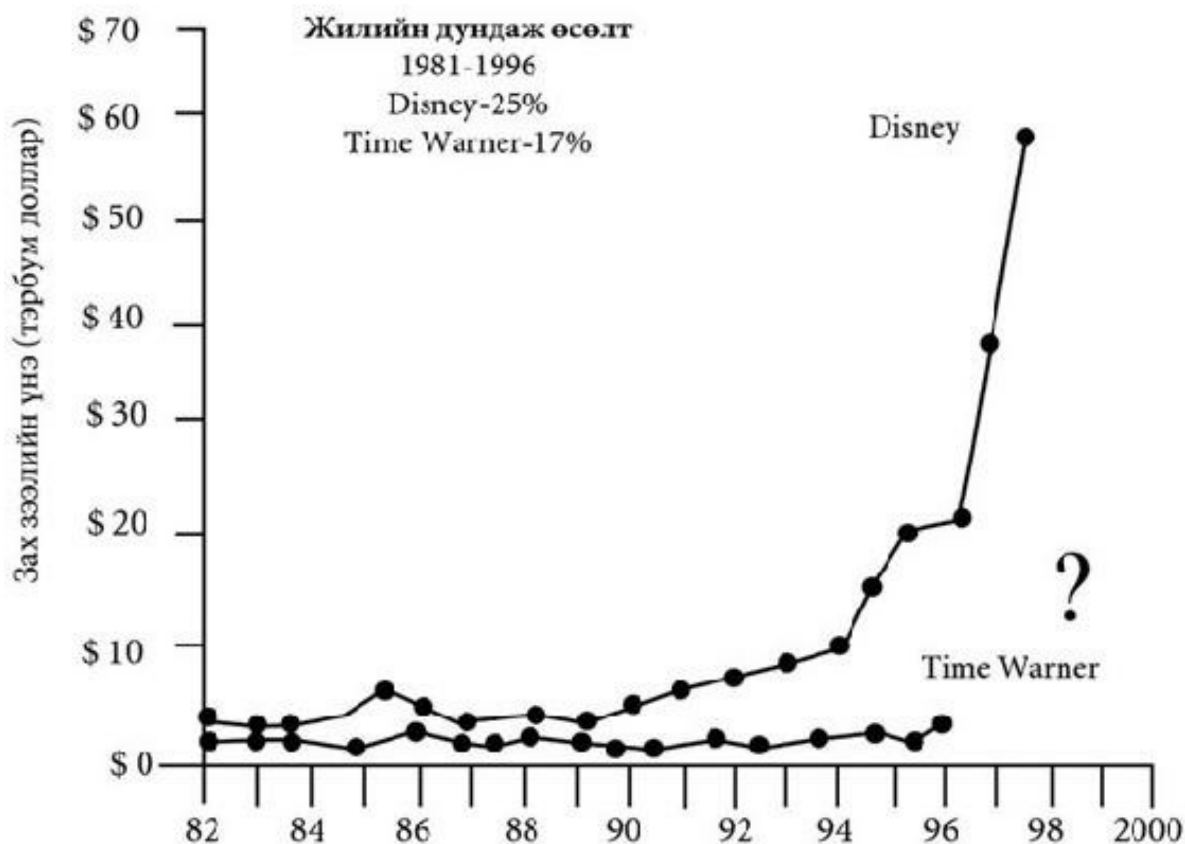
Харин 1990 онд тэдний зарцуулсан 4000 долларын бараг ихэнхийг буюу онгоцны тийзэнд зарцуулснаас бусад, нийт зардлын 75 орчим хувийг нь “Disney” корпорац авсан ажээ. Андерсений гэр бүлийн үйлчлүүлж байсан зочид буудал, амралтын хүрээлэн, ресторан, худалдааны мухлагууд бүгд “Disney”-д харьяалагдаж байсан байна. “Disney” корпорацын үзүүлж байсан бүх үйлчилгээ маш сайн байсан учраас амралтын ая тухыг бүрэн хангаж байжээ. Амралтын бүхий л хугацааны туршид Андерсенийханд гомдол санал гаргах ямар ч шаардлага гарсангүй. “Disney” корпорац өөрийн амралтын хүрээлэндээ амрагчдад ая тухтай үйлчлэх шилдэг орчинг бий болгож чадсан бөгөөд үүнийхээ үр дүнд тэдний зардлын ихэнх хэсгийг өөртөө авч, ашгаа ч өсгөж чадсан ажээ.

Эдүгээ сүүлийн 60 жилийн туршид “Disney”-гийн бэлэг тэмдэг болж байгаа хүүхэлдэйн киноны баатрууд шиг хэн ч тийм хичээл зүтгэлтэйгээр Майкл Айзнерийн төлөө ажилладаггүй билээ. Айзнер ба “Disney”-гийн амжилтын гол үндэс нь оюуны өмчид үндэслэн бий болгосон ашгийнхаа ихэнх хэсгийг өөрсөддөө үлдээх боломжоор хангасан бизнесийн загварыг бүтээж чадсан явдал юм. Микки-Маус, Аладдин, Араатны хаан Арслан зэрэг оюуны өмчийн зарим хэсэг нь хааяа хэрэглэгддэг бус, харин корпорацын хувьцаа эзэмшигчдэдээ илүү их ашиг авчирч, хэрэглэгчдэд улам сайн үйлчлэхийн төлөө, янз бүрийн

хувилбараар тасралтгүй ажилладаг байна.

“Микки ба түүний нөхөд нь хүүхэлдэйн кино, амралтын хүрээлэн, зочид буудлууд, видео хуурцгийн худалдаа, жижиглэнгийн худалдаа, лицензчлэл зэрэг өргөн цар хүрээтэй, асартом “Disney”-гийн эзэнт гүрнийг нэгдмэл, цогц ажиллагаатай бүтэц болох боломжоор хангадаг хамгийн гол механизм нь юм гэдгийг “Disney” корпорацийнхан ойлгодог. Гэвч хялбархан мэт санагдаж байгаа зүйл нь хэрэгжүүлэхэд тийм ч амаргүй болохыг ойлгох үүднээс “Disney” корпорацийн бизнес загварыг түүний гол өрсөдөгчдийн нэг “Time Warner” (өмнө нь “Warner Broadcast”, “Time Inc”, “Turner Broadcast” зэрэг нэртэй байсан) корпорацийн бизнес загвартай харьцуулж үзэцгээе. Хэдийгээр бүрэн хэмжээгээр харьцуулалт хийх нь түвэгтэй боловч, “Disney” корпорац амжилттай ажиллаж байсан, бизнесийн нэг загвараас дараагчийнхад илүү туйлбартай шинжиж чадаж байсан нь тодорхой юм. Хэрвээ “Disney” корпорацийг “Time Warner” корпорацтай харьцуулах юм бол, “Time Warner” ч гэсэн өөрийн кино студиуд, амралтын хүрээлэнгүүд ба хүнжүүлсэн баатруудтай (Бэтман гэх мэт) зугаа цэнгээнтэй холбоотой франчайзинг хэлбэрийн хүчирхэг системтэй билээ. Гэвч “Disney”-гээс ялгаатай нь “Time Warner” бизнесийн нэг загвараас нөгөөд түргэн шуурхай, хүчтэйгээр шилжиж чадахгүй байгаа юм. Энэ нь үйл ажиллагаандаа шинэлэг зүйлсийг нэвтрүүлж, илүү их ашиг олох эсвэл, бүтээгдэхүүнийхээ дистрибьюторын системийн боломжийг өсгөн нэмэгдүүлсэний үр дүнд ашиглагдаж байгаа активуудынх нь үнэт зүйлс эрс нэмэгдэх боломжийг хязгаарлаж буй (Хавсралт 10.1 -ийг үзнэ үү).

10.1-р хавсралт «Disney» корпорацийн зах зээлийн үнийн өсөлтийг
«Time Warner» корпорацийнхтай харьцуулсан харьцаа



Жишээ нь, Багз Банни туулай, Супермен, Бэтман, “Mad Magazine” сэтгүүлийн Альфред

Ньюмен зэрэг баатруудтай боловч, өөрийн барааг лиценцлэх хандлагыг “Disney” шиг далайцтай өөрчилж чаддаггүй юм. “Time Warner” зөвхөн сүүлийн жилүүдэд л Айзнерын корпорацынхаа жижиглэн худалдааны үйл ажиллагааг идэвхжүүлэх талаар хэдийн хийсэн алхамуудыг дуурайж, дистрибьютерын системээ бий болгож эхэлсэн байна. “Six Flags” нэртэй амралтын хүрээлэнгүүддээ өөрийн хүнжүүлсэн баатруудыг ашиглаж байгаа нь өөрсдийн оюуны өмчүүдээс хоёр өрсөлдөгч ямар ашиг олж байгааг харьцуулах боломжийг дахин олгож байгаа юм. Хэдийгээр Америкийн хүн амын 85 хувь нь “Six Flags” амралтын хүрээлэнд хүрэхэд нэг өдрийн хугацаа зарцуулах зайнд байдаг боловч, “Time Warner” корпорац дөнгөж саяхнаас эхлэн өөрийн амралтын хүрээлэнгүүдийн сүлжээг дистрибьютерчлэлийн хангалттай хүчирхэг механизм болгон ашиглаж эхэлсэн байна. Тоглолт дээр Бэтман гарч ирэх болсон нь амралтын хүрээлэнгүүдэд ирж байсан амрагчдад нэг л төрлийн киноны баатруудад үндэслэсэн “Time Warner” корпорацын кино үйлдвэрлэлийн бизнес ба амралтын хүрээлэнгүүдийн хоорондын нэг сэдэвт холбоог эцсийн эцэст илүү тодорхой болгож өгсөн ажээ. Майкл Айзнер ба түүний багийн “Disney”-д бий болгосон бизнесийн загвар нь хэн нэгэн бүтээлчээр ашиглахад бэлэн дотоод нөөц чадвар бүхий загвар юм.

Айзнерын бизнес загвараа бий болгоход хэрэглэдэг шинэ арга барил нь энэхүү корпорацыг алдаршуулсан Уолт Диснейгийн бүтээлч, уран сайхны ур чадвартай дүйцэхүйц, магадгүй, түүнийг давж гарахаар ч чухал шинж чанар байж болох юм. Жишээ нь, Айзнер амралтын хүрээлэнг үзэж сонирхогчдын хүрээг ихэд өргөжүүлсэн билээ. Эдүгээ зөвхөн хүүхдүүд төдийгүй, гэр бүлээрээ түүнийг үзэж сонирхох болсон байна. Түүнээс гадна “Disney” корпорац тоглоом, цэнгээн, үзвэр, үзүүлэх тоглолтуудынхаа хувилбаруудыг ихээхэн өргөжүүлсэн юм. Одоо эдгээр нь дотроо хүүхдийн, гэр бүлийн, насанд хүрэгчдийн гэж хуваагдахаас гадна цаг, орой, бүтэн өдөр эсвэл бүтэн долоо хоногийн гэх зэрэг цаг хугацааны ангилалтай болсон байна. Мөн Айзнер “Disney” корпорацын үйл ажиллагааны цар хүрээг өргөжүүлж чаджээ. 1994 онд Айзнерыг анх ажиллаж эхлэхэд, “Disney” кино үйлдвэрлэл, амралтын сэдэвт хүрээлэнгүүд ба өргөн хэрэглээний бараа тавааруудад өөрийн хүүхэлдэйн киноны баатруудыг ашиглах лицензийг худалдах зэрэг бизнес эрхэлдэг байв. Эдүгээ уг корпорац нь үйл ажиллагааны эдгээр үндсэн чиглэлүүдээс гадна телевизийн программуудын үйлдвэрлэл, телевизийн ба радио станцын сүлжээ, кабелийн сүлжээ, видео хуурцаг үйлдвэрлэл, жижиглэнгийн худалдааны дэлгүүрийн сүлжээ, амралтын хүрээлэнгүүдийн дэргэдэх зочид буудлууд, амрагчдын иж бүрдэл үйлчилгээ, спортын багууд, Бродвейн мюзиклууд, далайн аялал зэргээс гадна өөр маш олон төрлийн бизнес эрхэлж байна.

Бүр анхнаасаа эхлэн “Disney” корпорац өөрийгөө гэр бүлийн амралт, цэнгээний үйлчилгээ эрхэлдэг компани хэмээн ялгаруулж эхэлсэн ажээ. Эдүгээ Айзнерын “Disney” корпорацын үйл ажиллагааны цар хүрээг өргөжүүлэх, үйлчлүүлэгч хэрэглэгчдийн насны ангиллын тоог нэмэгдүүлэхтэй холбогдуулан, бизнесийн загвартаа хийсэн шинэчлэлийн үр дүнд уг корпорац нь амралт цэнгээний салбарт хэрэглэгчдэд өөрийн шийдлийг санал болгодог байгууллага болон хувирсан байна. Ингэснээр Айзнер корпорацынхаа хувьд хавьгүй өргөн хүрээтэй ашгийн бүсийг бий болгосон юм. Одоо “Disney” корпорац ашиг олохыг ямар ч компаниас илүүтэйгээр эрмэлзэж байна. Уг корпорац нь бүрдэл болгоны ашигт ажиллагааг нэмэгдүүлж байхаар хоорондоо харилцан ажиллах боломж бүхий бизнесийн шинэ төрлүүдийг бий болгон нэвтрүүлж байна. Олон давхаргат бизнесийн загвар нь амралт,

цэнгээний бизнес эрхэлдэг ямар ч эрээвэр хураавар салбарууд бүхий компаниас илүү үнэт зүйлсийн өндөр өсөлтийг хангах боломжийг “Disney” корпорацид олгож байгаа юм. “Disney”-гийн системд бүтээгдэж байгаа оюуны өмч нь үнэт зүйлсийг тогтмол өсгөх үндэс болдог нөөц баялгийн өндөр түвшинтэй өөр ямар ч цэнгээний системийн бий болгосон өмчөөс хавьгүй илүү ашигтай байдаг. Олон давхаргат ашгийн загварыг боловсруулах үед бүх зүйл Айзнерын санаснаар хялбар бүтэж байсангүй. Түүний боломжийг бүрэн дүүрэн хэмжээгээр ашиглаж эхлэхээс өмнө хамгийн их зардал бүхий чиглэл болох кино үйлдвэрлэлээс эхлэн “Disney” корпораци бизнесийнхээ загварыг хоёр ч удаа өөрчлөх шаадлагатай болж байсан юм. Түүний хамгийн түрүүчийн зорилт бол ашиг авчирдаг кино үйлдвэрлэх боломж олгох бизнесийн загварыг бий болгох явдал байсан билээ.

Ашигтай кино үйлдвэрлэлийн загвар

1984 онд Майкл Айзнерыг “Walt Disney Company”-д анх орж байхад, уг корпораци нь нэгэн дээвэр дор гурван тусдаа бизнесийн загвартай байгууллага байв. Кино үйлдвэрлэл, өргөн хэрэглээний бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэл, амралтын хүрээлэнгүүдийн сүлжээ. Менежментэд хайнга хандсан хэдэн жилийн хугацаанд эдгээр гурван бүрэлдэхүүн хэсэг нь үнэт зүйлсийн алдагдал ба ашиггүй ажиллагааны түвшин рүү аажмаар дөхөж байсан ажээ.

Тавь, жараад онуудад уг компаний үйл ажиллагааны цөм нь болж байсан “Disney” кино студи нь салбартаа дээд зэрэглэлд хамаарч байжээ. Асар их дагалдах зардлууд (уг компани нь салбарын дундаж орлого 20 хувь байхад 35 хувийн орлоготой байжээ) далаад оны сүүлчээс эхлэн жил бүр ашгийг нь эрс бууруулж байсан байна. Зөвхөн 1983 онд гэхэд л уг студи 30 гаруй сая долларын алдагдалд орж байжээ. Тухайн үедээ амралт цэнгээний хамгийн тансаг газар байсан “Disney”-гийн амралтын хүрээлэнгүүд ч хүмүүсийн сонирхлыг татах чадвараа алдаж эхэлсэн байна. Энэ бүхэн нь Айзнерыг “Disney”-д ирэхийн өмнөх гурван жил үргэлжилсэн байна.

“Disney”-д ирээд Айзнерын авч хэрэгжүүлж эхэлсэн стратегийн анхны алхамууд нь ашигт ажиллагааг хангах зорилгоор корпорацийн үйл ажиллагааны үндсэн чиглэлүүдийг өөрчилсөн явдал байв. Бараа таваар үйлдвэрлэхэд үндсэн үйл ажиллагаагаа чиглүүлж байсан ертөнцөд Айзнер “Disney”-гийн үндсэн бүтээгдэхүүн болох кинонд гол анхаарлаа хандуулах шаардлагатай болсон ажээ. Хэрвээ тэрээр ихээхэн ашиг авчирсан кинонуудыг хийж чадаагүйсэн бол, “Disney” корпорацийн бизнесийн бүхий л загварын хөгжил дэвшлийг ашигт ажиллагаанд хандуулан хэрэгжүүлж чадахгүй байсан билээ. Түүний арга барилын гол онцлог нь кино бүтээхэд үндэслэлгүй, илүү зардал гаргахыг хязгаарлах явдал байв.

Түүний хамгийн түрүүнд хийсэн зүйл бол, зугаа цэнгээний салбарын шилдэг гүйцэтгэгчдийг нэг баг болгон цуглуулж, “Disney” корпорацийн бусад ажилтнуудад жинхэнэ хариуцлагатай ажлын үлгэр жишээг үзүүлж ажиллахыг даалгасан байна. Корпорацийн өмнөх удирдлага нь ажилтнууддаа богиносгосон цагаар ажиллахыг зөвшөөрдөг байсан бөгөөд ийм чөлөөтэй нөхцөл байдалд тэд хэдийн дассан байжээ. Шинэ удирдлага корпорацийн ажилтнууд нь ажилдаа эрт ирж, орой харихаас гадна, мөн хагас, бүтэн сайн өдрүүдэд ч тодорхой хэмжээгээр ажиллаж байхыг хүсч байсан юм. Уик-эндийн тухайд бол “Хэрвээ чи хагас сайнд ажилдаа ирээгүй бол, бүтэн сайнд ч гэсэн ирэх гэж хичээсний хэрэггүй” гэх хошин үгс “Disney”-гийнхний дуртай хэллэг болсон байна. Ажилтнуудын шинэ ёс зүйг “Disney”-д маш

эрчимтэй нэвтрүүлэх болсон нь өөрийн үр дүнг өгч эхэлсэн ажээ. Айзнер шинэ, шинэ төслүүдийг боловсруулан бий болгож, тэдгээртээ Үнэлгээ өгсөний дараагаар, хорин жилийн өмнө Уолт Диснейгийн ажиллаж байснаас хойшхи хугацаанд огт үзэгдээгүй асар их хүч эрч хүчтэйгээр тэдгээрийгээ хэрэгжүүлж байв.

Айзнер оюуны шинэ өөрчлөлтийг биечлэн удирдаж байсан бөгөөд корпорацийн дээд удирдлагууд ч оролцдог байжээ “Disney”-гийн бизнесийн загварт үл тохирох, ирээдүйгүй төлөвлөгөөнүүдийг шуурхай хэлэлцэн, төлөвлөгөөнөөсөө хасч, харин оновчтой, үр ашигтай төслүүдийг тэр дор нь амьдралд хэрэгжүүлж байлаа.

Маш удалгүй Айзнер өнгөрсөн амжилтын тухай дурсамж эрч хүч дутагдаж байгаа талаарх яриа зонхилсон ажилтнуудын сэтгэл зүйг, идэвх зүтгэлтэй байдал, эрч хүчтэй дэмжлэг зэрэг түүнд зайлшгүй шаардлагатай элементүүд бүхий уур амьсгал болгон өөрчилж чадсан байна. Корпорацийнаа дотор амжилтанд хүрэх зохих уур амьсгалыг бий болгосныхоо дараа “Creative Artists Agency” (CAA) зэрэг бат, бэх байр суурь бүхий байгууллагуудтай өрсөлдөхөд бэлэн болсон байна. CAA эдүгээг хүртэл салбарынхаа хамгийн нөлөө бүхий стратегийн хүчин зүйл хэвээр байгаа билээ. Анх 1975 онд байгуулагдсан CAA Голливудын жүжигчидтэй ажилладаг хамгийн хүчирхэг агентлаг болон түргэн хугацаанд өсөн дэвжсэн байна. Түүний үйл ажиллагааны амжилт нь анх байгуулагдсан асар бат бэх суурь, түүнийг үндэслэгч-ерөнхийлөгч Майкл Овицийн гэрээ хэлэлцээр байгуулах гарамгай авьяас чадвараар төдийгүй, Голливудын кино студийн ажиллагаанд хэрэглэгддэг уламжлалт бизнесийн загварын дотоод сул талуудаар тайлбарлагддаг.

Голливудын бизнест Овицийн хийсэн хамгийн анхны амжилттай алхам бол киностудиуд нь кино оддоос, харин кино одод нь киноны өгүүлэмжээс хамааралтай болохыг ойлгосон явдал юм. Пол Ньюмен эсвэл Роберт Рэдфорд гайхамшигтай амжилт гаргах эсэх нь студийн кино зохиолын чанараас хамгийн их хамаардаг байна. Голливудын ихэнх кино студиуд чухамхүү кино оддоос л уг киноны амжилт шалтгаалдаг гэж үздэг байжээ. Харин Овиц бол амжилтын түлхүүр бол сонирхолтой сэдэв гэж үзсэний үндсэн дээр түүнд хамгийн сонирхолтой сэдвүүд хайж олж өгөх ёстой Нью-Йоркын утга зохиол судлаачтай гэрээ байгуулсан байна.

Сэдвийг өөрийн системийн үндэс болгосны дараа, тэрээр түүгээр сайн кино зохиол бичиж чадах зохиолчдыг хөлслөх, түүн дээрээ найруулагч, шилдэг жүжигчид, туслах жүжигчдийг нэмэн нэгдмэл нэг багийг бүрдүүлдэг байна. Сэдэв, кино зохиол, найруулагч, жүжигчид гээд бүх зүйлийг гартаа оруулсаныхаа дараа Овиц студид очдог байна. Ирээдүйн блокбастерт шаардлагатай гол элементүүд нь хэдийн нэг дор цугларсан байдаг учраас ийм арга барил нь студийн хувьд маш тохиромжтой байдаг боловч, үүний төлөө ихээхэн төлбөр хийх шаардлагатай болдог ажээ. Киноноос олсон ашгийн ихээхэн хэсгийг CAA болон түүний хөлсөлдөг жүжигчдэд төлдөг байна. Кино болгонд CAA нь нэг бус, харин дөрвөөс зургаан оддын эрх ашгийг төлөөлж байдаг учраас, Овиц энэхүү бизнесийн загвараасаа ихээхэн ашиг олдог ажээ. Тийм учраас тэрээр тухайн нөхцөл байдлыг хянах боломжтой байдаг. Овицийн бизнесийн маш өвөрмөц загвар нь CAA-гийн үйл ажиллагааг эрчимтэйгээр өргөжүүлэх боломжийг олгосон юм. Яваандаа улам олон тооны жүжигчид уг байгууллагын далбаан дор ажиллах болсон бөгөөд аливаа студитэй жүжигчин дангаараа гэрээ хийснээс CAA түүний өмнөөс гэрээ байгуулах нь илүү амжилттай болно гэдгийг тэд ойлгож эхэлсэн байна. Овиц

“коммутор” хэлбэрийн гайхалтай бизнесийн загварыг бий болгосноороо кино студиуд ба од болсон жүжигчдийн хооронд зуучлагч болж чадсан юм (“коммутор” хэлбэрийн бизнесийн загварын тухай тодорхой мэдэхийн тулд 8-р бүлгийг харна уу).

Айзнер зугаа цэнгээний үйлдвэрлэлийн ертөнцөд кино оддыг ашигладаг эдгээр агентлаг болон Овицын хүч нөлөөг ойлгож байсан боловч, тэрээр “Disney” корпорацийн бизнесийн загварт хяналт тавих боломжийг тэдэнд олгохгүй гэж шийдсэн байж. Кино үйлдвэрлэлд шаардлагатай бүхий л бүрдлүүд кино зохиол бичих, оддыг эрж олох, кино зураг авах, техникийн бүхий л боломжийг бий болгож байв. Голливудын алтан үеийн Самуэл Голдвин, Луис Майер нараас эхлэн ямар ч киностудийн удирдагчид “Disney” корпорацийн удирдагчид шиг ийм амжилттай ажиллаж байгаагүй ажээ.

Айзнер мөн Овицын нэгэн адил кино нь сэдвээс хамаарна гэдгийг ойлгож байв. “Disney”-д өндөр чанар бүхий кино зохиолууд хэрэгтэй байсан учраас Айзнер өндөр түвшний кино зохиолчдыг хөлслөн авсан байна. “Disney” хэдийгээр дээд зэрэглэлийг кино студийн тоонд ордоггүй байсан боловч, зөвхөн нэг амжилттай кино гаргах алдарт зохиолчид төлдөг шагналын мөнгөнөөс хэтрүүлэлгүйгээр өөрийн гэсэн амбицтай хорин кино зохиолчийг цалинжуулан ажиллуулж чадах байв. Од болсон жүжигчдийг сонгохдоо “Disney” хэрвээ боломж гарвал, аль болох алдартайг нь сонгохыг ямагт хичээдэг байжээ.

Алдар хүндийнхээ оргилд байгаа жүжигчид асар үнэтэй байдаг нь ойлгомжтой боловч, харин нэр хүнд нь буурч эхэлж байгаа жүжигчид харьцангуй бага үнээр тоглоход бэлэн байдаг байна. Жишээ нь “Disney” дараагийнхаа киноны жүжигчдийг сонгох үеэр, Бэтти Мидлер, Ричард Дрейфус нарын оргил үе өнгөрч байсныг харгалзан үзэж, хамгийн сайн шагнал авдаг жүжигчдээс хэд дахин бага үнээр хөлслөн авч тоглуулж байжээ. “Disney” корпорацийн бизнесийн загварт ийм хандлага хэвшмэл зүйл болсон байна. “Тэдний шаргуу эсэргүүцлийг давах боломж бидэнд байсангүй” хэмээн уг кинонд Дрейфусын сонирхлыг төлөөлж байсан түүний төлөөлөгч жүжигчний оролцон тоглох киноны гэрээнд гарын үсэг зурсныхаа дараа өгүүлсэн байна.

Ийнхүү “Disney” корпорац өөрийн гэсэн кино зохиол болон алдар хүндийн боол болоогүй жүжигчдээр хангагдах болсон бөгөөд кино авалтын зохион байгуулалт зэрэг ерөнхий бүхий л байдлаараа бусад кино студиудтай адилхан болсон байна. Тэднээс ялгаатай нь Айзнер хаана, хэзээ зардлаа багасгаж болохыг мэддэг болсон ажээ. Жүжигчдийг сонгох явцад гардаг элдэв бусын хэл яриа, үймээн самуун нь камерууд ажиллаж эхлэхээс өмнө, уг төсөлд хамрагдсан багийн бусад гишүүдийн эрч хүчийг сулруулах гэм кино үйлдвэрлэлд байдаг. Зураг авалт нь олон сараар үргэлжилдэг бөгөөд өдөр бүр төлөвлөсөн хөрөнгөнөөс илүү зарлагадах нөхцөл бий болсноос болж нийт ашигт ажиллагаа буурч магадгүй байдалд ордог. Жүжигчдийн чадвартай холбоотой шийдвэр гаргасны үр дүнд олон тооны Голливудын төслүүд ашиггүй болдог. Гэтэл үнэн хэрэгтээ үзэгчдэд онцын ялгаагүй байдаг ажээ. Тийм учраас бүтээгдэхүүний чанарт эргэлзсэн янз бүрийн хэсгүүдэд тоглосон олон янзын авир араншин бүхий хүмүүсийн эргэлзээг эцсийн шийдийг гаргах ёстой найруулагч студийн байранд хайчны тусламжтайгаар хальсыг нь хайчлан шийддэг байна. Айзнер аливаа кинонд гаргаж өгсөн төсөвтөө нарийн хяналт тавьдаг нь зардлыг хамгийн бага түвшинд барьж байх боломжийг түүнд олгодог ажээ.

“Disney” корпорацийн санхүүгийн эрсдлийг хуваарилах механизмыг Айзнер мөн боловсруулж чадсан байна.

Ерөнхийлөгчийн албан тушаалд ажиллаж эхэлсэн анхны жилүүдээсээ л “Disney” ашиг олох загвартаа тогтвортой байр суурийг эзлэхийн тулд тухайн үед ихэнх студиудын хөөцөлдөж байсан шиг үнэтэй, эрсдэл ихтэй кинонууд бус, харин эрсдэл багатай харьцангуй их бус ашигтай кинонуудыг бүтээх хэрэгтэй юм гэдгийг Айзнер ойлгожээ. “Disney”-д ямар хэлбэрээр кино хийж болохыг ажиглан судлах механизмыг бий болгож, энэ механизмаа төгс төгөлдөр болгож байж, блокбастер кино үйлдвэрлэл рүү орох шаардлагатай байв.

Айзнер Уолл Стритэд байрладаг Хагтены брокерын пүүстэй хамтран ажиллах болсон бөгөөд тэд бусад хөндлөнгийн хөрөнгө оруулагчид “Disney”-гийн киног бүтээхэд хөрөнгө оруулж болох “Silver Screen Partners” хэмээх программыг хамтдаа боловсруулсан байна. Уг программ ёсоор хөрөнгө оруулагчид “Disney” корпорац тодорхой төсөлд зарцуулсан бүх зардлыг тооцсоны дараа өөрсдийн ашгийн хувиа авдаг байжээ. Хөрөнгө оруулалтын нөхцөл ёсоор бол хэрвээ тухайн кино нь ашиггүй болсон тохиолдолд “Disney” хөрөнгө оруулагчдад тэдний анх оруулсан хөрөнгө оруулалтыг 5 жилийн дараа буцаан олгох ёстой байв. Ийм хандлагын үр дүнд хөрөнгө оруулагчдын оруулсан үндсэн хөрөнгө найдвартай хадгалагдахаас гадна, хэрвээ кино амжилттай болж их ашиг оруулбал, түүнээс нэмэлт хувиа авах өндөр магадлалтай юм. Эрсдлээ хуваарилахаас гадна, “Disney” хувь тооцоогүй санхүүжилт авч байсан нь түүнийг томоохон кино студи болгон хувиргах боломжтой болгосон байна. 1985-1989 оны үед “Silver Screen Partners” программын дагуу гурван том хөрөнгө оруулалт амжилттай хийгдсэн нь түүний кинонуудыг санхүүжүүлэхэд шаардлагатай нэг тэрбум орчим долларыг “Disney” корпорацид авчирсан ажээ.

Айзнер хоёр жилийн туршид киностудийн амжилттай ажиллагааг хангахад шаардлагатай бизнесийн загварыг боловсруулсан байна. 1986 оны нэгдүгээр сард уг корпорацийн кино дэлгэцэнд гарсан нь амжилтанд хүрч, Айзнерын тавьсан асар нарийн хяналтын үр дүнд ашигтай болж чадсан байна. Шинэ нөхцөлд “Disney” корпорацийн гаргасан 15 киноны 14 нь ашигтай байсан учраас, илүү өргөн далайцтай төслүүдэд шилжин ажиллах болсон байна. 1985 онд жилд 3 кино үйлдвэрлэн гаргаж байсан бол 1987 онд 13 кино гаргаж үйл ажиллагаагаа идэвхжүүлсэн ажээ. Айзнерын авч хэрэгжүүлсэн арга, арга хэмжээнүүдийн үр дүнд “Disney” корпорац нь кино үйлдвэрлэлийнхээ салбарын ашигт ажиллагааг ч улам сэргээж, түүний бүтээмжийг дээшлүүлэн илүү сонирхол татахуйи ашгийн бүсэд орох боломжоор хангах бизнесийн загварын суурийг тавьсан байна (Хавсралт 10.2-ыг харна уу).

10.2-р хавсралт. «Disney» корпорацийн бизнесийн загварыг
уг салбарын стандарт загвартай харьцуулсан нь

Хэрэглэгчдээ сонгосон байхад	Хөрөнгө мөнгийг хэтрүүлэн хэрэглэх явдал гардаг стандарт хувилбар	Ашиг олох боломжийг бүрдүүлдэг «Disney» корпорацийн кино үйлдвэрлэлийн загвар
Ашиг олох хэлбэр	Өөрийн эрсдлээр кино бүтээж Алдагдалгүй кинонууд	Хүүхдүүд, гэр бүлүүд
Бүтээгдэхүүнээ ялгаруулах арга (стратегийн хяналт)	Оддыг кинонд тоглуулах	Ашиг авчирдаг кинонууд хамгийн бага эрсдэлтэй кино бүтээж, амралтын хүрээлэнгээс орох орлого
Үйл ажиллагааны хүрээ	Маш олон кино үйлдвэрлэх, үндсэн бүрдлүүдийг багцлах	Сэтгэл татсан сэдэвтэй кино үйлдвэрлэх, «Disney» бүх бүрдлүүдийг нэгтгэх, амрагчийг хүрээлэнгүүд
Үйл ажиллагааны хандлага	Хөрөнгө мөнгөө хэтрүүлэн хэрэглэх	Төсвийн хагуу хяналт, их бус харамж авдаг кино одод, бага зардалтай кино зураг авалтууд

Блокбастер загвар

Хэдийгээр кино үйлдвэрлэл эрхэлдэг “Disney” корпорацийн салбар нь амьдрах бүрэн чадвар бүхий бүтэн болсон боловч, корпорацийн зах зээлийн үнийг өсгөх боломж олгох бизнесийн зохих эрч хүчийг хангах, кино үйлдвэрлэлд манлайлах байр суурийг бий болгоход зайлшгүй шаардлагатай блокбастер кинонуудыг үйлдвэрлэхгүй байлаа. Цаг хугацаа өнгөрөх тусам блокбастер кино хийх нь зайлшгүй чухал асуудал болсоор байв. Блокбастер кинонууд нь энгийн кинонуудаас хавьгүй ашигтай гэдэг нь хэнд ч илэрхий билээ. Яагаад? Тухайн нөхцөл байдлыг арифметикийн үүднээс авч үзэхэд кино хийхэд гарах зардал нь 20 саяас 100 сая долларын хооронд хэлбэлздэг. Энэ нь юуны өмнө уг кинонд тоглохоор уригдсан одод, тусгай эффект хэрэгжүүлэх шаардлага, маркетингийн зардал, зураг авах газар нутгууд зэргээс шалтгаалдаг. Киноноос орох орлого нь 10 саяас 300 сая долларын хооронд хэлбэлздэг байна. Кино ашигтай байхын тулд ойролцоогоор 50 орчим сая долларын хөрөнгө оруулсан байх ёстой. Тэгвэл, хэрвээ 30 сая долларын зарлага гаргасан бол, 20 сая долларын орлого оруулсан байдаг. Харин блокбастер киноны орлого нь ойролцоогоор 300 сая доллар болж зарлага нь 150 сая болсон бол, орлого нь 150 сая доллар болно. Ийм учраас ямагт ашигт чиглэсэн үйл ажиллагаа явуулдаг Айснер “Disney” корпорацийн бизнесийн загварыг өөрчлөн ашигтай,

энгийн кино үйлдвэрлэлээс блокбастер кино үйлдвэрлэлд шилжүүлэхээр шийдсэн байна.

Айзнерын санал болгосон блокбастер хэлбэрийн бизнес загварын гол элементүүдийн нэг нь бүтээгдэхүүнд анхаарлаа төвлөрүүлэх явдлаас бүхий л системд гол анхаарлаа төвлөрүүлэхэд шилжих явдал байсан юм. Албан үүргээ анх гүйцэтгэж эхлэх үеэсээ Айзнер кино ашигтай байхын тулд сайн сэдэв хамгийн чухал шаардлагатай гэдгийг ойлгосон ажээ. Түүнээс гадна тэрээр блокбастер киноны хувьд сайн өгүүлэмж ба жүжигчдийн чадварлаг тоглолтоос гадна өөр юу чухал болохыг ойлгосон байна. Маркетингийн болон бэлтгэл кампанит ажлаас гадна маш өргөн хүрээний дистрибьюторын сүлжээ зайлшгүй чухал шаардлагатайг тэрээр сайтар ухаарсан ажээ. Хэрвээ дэлгэцэнд гарах явдалд нь амжилт дагалдахгүй бол, аливаа кино нь блокбастер кино болж чаддаггүй. Санхүүгийн үзүүлэлтээрээ гайхагдах кино болох уу, энгийн байдаг л нэг кино болох уу гэдгийг уг киног дэлгэцэнд гаргасан анхны арван өдөр л шийддэг. Харин энэ нь өөрийн ээлжинд видео хуурцгийн өргөн зах зээл дээр түүний хувь заяа ямар байхыг шийддэг ажээ. Бооцоо маш өндөр тавигдсан ийм нөхлөл байдалд кино бизнесийн боссууд эхний арван өдрийн кассын орлогыг шинэ папыг сонгох үед Ватиканы уурын зуухны яндангаас гарах утааг үнэн сүсэгт католик шашинтнууд хэрхэн анхааралтайгаар ажиглан ширтдэгийн нэгэн адил анхааран ажиглаж байдаг байна.

1987 онд “Disney” корпорац “Мөлхөө жаал”, “Өглөөний мэнд, Вьетнам” хэмээх өөрийн хоёр шинэ киноныхаа талаар маш өргөн хүрээтэй, эрчимтэй маркетингийн болон бэлтгэл ажлыг зохион байгуулсан ажээ. Эхний үед “Disney” корпорацийнхан “Мөлхөө жаал” киногоо шинэ бүтээлийг дэлгэцэнд гаргах хамгийн тохиромжтой үе болох Зул сарын баярын үеэр гаргахаар шийдсэн байжээ. Гэвч баярын уур амьсгалыг ашиглахын тулд энэ киног бүтээх явцыг түргэвчилж арваннэгдүгээр сарын сүүлээр гаргахаар төлөвлөсөн байна. Талархлын баярын өмнө (арваннэгдүгээр сарын дөрөв дэх пүрэв гаригт тэмдэглэдэг) корпорацийнханы гайхамшигт ялалт хүлээхуур амьсгал удирдлагын зарим гишүүдийн киног дампуурал хүлээж байгаа хэмээх үзэл бодлоор солигдоход тулав. Жеффри Катценберг хэрвээ уг кино нь Талархлын баярын дараах бямба гариг гэхэд 4 саяас илүү доллар олбол хурлын танхимд жига хэмээх бүжиг ширээн дээр бүжиглэхээр ам гарч байжээ. Уик-Энд ойртохын хэрээр уур амьсгал улам хурцадсаар дээд цэгтээ хүрч, корпорацийн бүх ажилтан энэ өдрийг амьсгал даран хүлээж байлаа.

Даваа гаригийн өглөө Катценберг жига хэмээх бүжгээ эхлэв. Зул сарын баярын өмнөх долоо хоногийн туршид “Мөлхөө жаал” киноны орлого 100 сая долларын гайхамшигтай амжилтыг үзүүлээд байв. Ийнхүү “Disney” корпорац анхны блокбастер киногоо бүтээсэн байна.

Айзнер “Disney”-гийн амжилтыг “Өглөөний мэнд, Вьетнам” хэмээх блокбастер киногоор үргэлжлүүлэв. Айзнерын боловсруулсан маркетингийн болон бэлтгэл кампанит ажлын стратеги нь түүний бүтээлч хандлага, шаргуу зан чанарыг тусгаж байсан бөгөөд эцсийн эцэст “Disney” корпорацийн блокбастер системийн гол бүрдлүүд болсон ажээ. Энэхүү киноны гол баагар Робин Уильямсыг үзэгчид “Морк Минди хоёр” инээдмийн киноны өөр гаригийн овжин амьтны дүрээр нь үзэгчид сайн таньж, түүнд дотно ханддаг билээ. Уильямсын олны сэтгэлийг татах хүчийг ихэсгэхийн тулд “Disney” корпорац урьдчилан “Өглөөний мэнд Америк”, “Өнөөдөр”, “Опра” зэрэг киноны хэсгүүдээс нь дэлгэцэнд гаргасан байна. Корпорацийнхан 12-оос 25 насны хоорондох хүмүүсийг кинотеатрт татахын тулд хоёр янзын

рекламны материал бэлдсэнээс гадна, “арай уяхан”, ахимаг шашинтнууд хэрхэн анхааралтайгаар ажиглан ширтдэгийн нэгэн адил анхааран ажиглаж байдаг байна.

1987 онд “Disney” корпорац “Мөлхөө жаал”, “Өглөөний мэнд, Вьетнам” хэмээх өөрийн хоёр шинэ киноныхаа талаар маш өргөн хүрээтэй, эрчимтэй маркетингийн болон бэлтгэл ажлыг зохион байгуулсан ажээ. Эхний үед “Disney” корпорацынхан “Мөлхөө жаал” киногоо шинэ бүтээлийг дэлгэцэнд гаргах хамгийн тохиромжтой үе болох Зул сарын баярын үеэр гаргахаар шийдсэн байжээ. Гэвч баярын уур амьсгалыг ашиглахын тулд энэ киног бүтээх явцыг түргэвчилж арваннэгдүгээр сарын сүүлээр гаргахаар төлөвлөсөн байна. Талархлын баярын өмнө (арваннэгдүгээр сарын дөрөв дэх пүрэв гаригт тэмдэглэдэг) корпорацынханы гайхамшигт ялалт хүлээх уур амьсгал удирдлагын зарим гишүүдийн киног дампуурал хүлээж байгаа хэмээх үзэл бодлоор солигдоход тулав. Жеффри Катценберг хэрвээ уг кино нь Талархлын баярын дараах бямба гариг гэхэд 4 саяас илүү доллар олбол хурлын танхимд жига хэмээх бүжиг ширээн дээр бүжиглэхээр ам гарч байжээ. Уик-Энд ойртохын хэрээр уур амьсгал улам хурцадсаар дээд цэгтээ хүрч, корпорацын бүх ажилтан энэ өдрийг амьсгал даран хүлээж байлаа.

Даваа гаригийн өглөө Катценберг жига хэмээх бүжгээ эхлэв. Зул сарын баярын өмнөх долоо хоногийн туршид “Мөлхөө жаал” киноны орлого 100 сая долларын гайхамшигтай амжилтыг үзүүлээд байв. Ийнхүү “Disney” корпорац анхны блокбастер киногоо бүтээсэн байна.

Айзнер “Disney”-гийн амжилтыг “Өглөөний мэнд, Вьетнам” хэмээх блокбастер киногоор үргэлжлүүлэв. Айзнерын боловсруулсан маркетингийн болон бэлтгэл кампанит ажлын стратеги нь түүний бүтээлч хандлага, шаргуу зан чанарыг тусгаж байсан бөгөөд эцсийн эцэст “Disney” корпорацын блокбастер системийн гол бүрдлүүд болсон ажээ. Энэхүү киноны гол баатар Робин Уильямсыг үзэгчид “Морк Минди хоёр” инээдмийн киноны өөр гаригийн овжин амьтны дүрээр нь үзэгчид сайн таньж, түүнд дотно ханддаг билээ. Уильямсын олны сэтгэлийг татах хүчийг ихэсгэхийн тулд “Disney” корпорац урьдчилан “Өглөөний мэнд, Америк”, “Өнөөдөр”, “Опра” зэрэг киноны хэсгүүдээс нь дэлгэцэнд гаргасан байна. Корпорацынхан 12-оос 25 насны хоорондох хүмүүсийг кинотеатрт татахын тулд хоёр янзын рекламны материал бэлдсэнээс гадна, “арай уяхан”, ахимаг насныханд зориулан киноны гол баатар бичиг үсэг үл мэдэх тариачидтай хэрхэн харьцаж байгааг харуулсан материалыг мөн бэлдсэн ажээ. Киног үзэгчдэд аажмаар таниулахын тулд урьд өмнө хэрэглэгдэж байгаагүй “аажим” гарааг хэрэглэн, “Өглөөний мэнд, Вьетнам” киног эхлээд ердөө гуравхан хотод гаргасан байна. Бүх нөөц бололцоогоо ашиглан, үзэгчдэд хүргэх шинэ, шинэ аргуудыг хэрэглэсээр “Disney” корпорац эцсийн эцэст, уг киноны кассын үзүүлэлтийг ихээхэн өндөр болгож чадсан ажээ. Хоёр сарын дотор “Өглөөний мэнд, Вьетнам” кино “Disney” корпорацад 100 гаруй сая доллар оруулсан байна. “Disney” корпорац энэ удаад ч блокбастер кинонд тавьсан шалгуурыг давж чадсан ажээ. Ийнхүү Айзнер зөвхөн ашигт ажиллагааг л алдахгүй байхад чиглэсэн кино бүтээх бизнесийн загвараа аажмаар өөрчлөн, блокбастер хэлбэрийн загвар болгож, түүн дээрээ зардалд хяналт тавих арга хэрэгслүүд, орлогыг эрс нэмэгдүүлэх боломж олгодог үзэгчдийг бүх талаар уг кинонд бэлдэх зэрэг элементүүдийг нэмэн улам сайжруулж байсан юм.

“Disney” корпорацын блокбастер хэлбэрийн бизнес загварын дараагийн нэг бүрдэл нь видео

хуурцаг худалдаалах хэмжээ, киноны кассын орлого зэргийг нэмэгдүүлэх боломж олгох хүчирхэг дистрибьюторын системийг бий болгох явдал байв. Айзнерыг “Disney” корпорацид ажиллаж эхэлж байхад, уг корпорацийн дистрибьюторын сүлжээ хариуцсан салбар “Buena Vista” нь зөвхөн АНУ-ын нутаг дэвсгэр дээр идэвхтэй үйл ажиллагаа явуулж байжээ. Кинонуудаа гадаадын зах зээл дээр гаргахын тулд “Disney” корпорац “Warner Brothers” компаний дистрибьюторын салбартай гэрээ байгуулан ажилласан байна. Айзнер “Buena Vista”-гийн үйл ажиллагааны хүрээг АНУ-ын нутаг дэвсгэр дээр өргөжүүлэхээс гадна, дэлхийн хэмжээний сүлжээ байгуулах талаар шийдвэртэй арга хэмжээнүүдийг авч хэрэгжүүлсэн юм. Хоёр жилийн туршид “Buena Vista” компани киноны дистрибьюторын системд манлайлахын тулд “Warner Brothers” компанитай өрсөлдсөн байна. Дистрибьюторын боловсронгуй систем нь олон билет худалдах боломжтой байдаг. “Buena Vista”-д ихээхэн хөрөнгө оруулалт хийснээрээ Айзнер яваандаа “Disney” корпорацид нэмэлт ашиг оруулах ирээдүйд гарах блокбастер кинонуудтай ажиллаж чадах нарийн зохион байгуулалттай, томоохон бүтцийг бий болгож чадсан байна. 1985 онд Айзнер америкчууд гэртээ видео магнитофоныг маш ихээр худалдан авч байгаад анхаарлаа хандуулсан ажээ. Түүнээс гадна маш олон хүн гэртээ кабелийн сувгаар нэвтрүүлгүүд үзэж байсан бөгөөд Айзнер энэ хоёр шугам нь (видео магнитофон ба кабелийн телевиз) удахгүй нэгдэж, видео хуурцгийн маш өргөн сонирхолтой зах зээлийг бий болгоно гэж үзэж байв. Үүнтэй холбогдуулан Айзнер “Disney” корпорацийн кинонуудыг видео хуурцгаар гаргаж, үр ашигтайгаар борлуулахаар шийдсэн байна. 1984 оны сүүлчээр “Disney” корпорац “Пиноккио”-гийн бүрэн дэлгэцийн хувилбарыг гаргасны дараа Айзнер видео хуурцаг худалдах том төслийг туршиж үзэх сайхан боломжийг олж харсан ажээ. Гэвч энэ туршилт нь амжилтгүй болсон бөгөөд “Disney” корпорац уг төслөөс ердөө есхөн сая доллар олсон байна. Амжилтгүй явдалд хэдийгээр сэтгэл санааны цохилт авсан боловч, Айзнер түүндээ үл шантран “Унтаж буй гоо бүсгүй”-ийн нэг хувилбарыг өргөн дэлгэцэн дээр гаргасныхаа дараа түүнээс гадна “Думбо” зэрэг хүүхэлдэйн кинонуудыг оролцуулсан тусгай хуурцгуудын цуглуулгыг бэлтгэж худалдаанд гаргасан бөгөөд энэ удаад түүний шаргуу зан нь үр өгөөжөө өгч 5 сая хувь зарагдсан ажээ. Видео хуурцаг худалдаалж, амжилт олсныхоо дараа Айзнер өнгөрснөө хэзээ ч сөхөж байгаагүй юм. Дараагийн таван жилийн хугацаанд видео зах зээл дээрх 10 хамгийн их борлуулалттай киноны 6 нь “Disney” корпорацийн кино байв.

Видео хуурцагт бичигдсэн хүүхэлдэйн кинонууд нь амжилттай борлуулагдсан явдал нь “Disney” корпорацийн хүүхэлдэйн кино үйлдвэрлэлийн салбарыг сэргээн ажиллуулах Айзнерын урьдны хүслийг улам бадраасан байна. Айзнерыг уг корпорацид дөнгөж ажиллаж байхад мультфильмууд Америкийн кино ертөнцийн моодноос гарч байв. “Disney” студи 1980-1981 онуудад хүүхэлдэйн кино үйлдвэрлэлийн тоног төхөөрөмж ба ажилтнуудыг бэлтгэхэд ихээхэн хөрөнгө оруулалт хийж байсан боловч, эцэст нь санхүүгийн тааруухан үзүүлэлттэй гарсан юм. 1982 онд гарсан хүүхэлдэйн кино үйлдвэрлэгчдийн холбооны гишүүдийн бослого нь киностудийн эздийг ихээхэн сандралд оруулсан бөгөөд түүнээс хойш тэд хүүхэлдэйн кино үйлдвэрлэлд маш бага анхаарал тавих болсон байна.

Гэвч Айзнер энэ бүх зүйлийг өөр өнцгөөс харж байлаа. Ашигтай кино үйлдвэрлэлд зориулсан бизнесийн загварын үндэс болж байсан өмнөх төсөөлөлдөө үнэнч хэвээр байсан Айзнер хэрвээ сайн сэдэвт үндэслэх юм бол хүүхэлдэйн кино амжилтанд хүрч болно гэдэгт итгэлтэй байсан юм. Түүнээс гадна тэрээр хүүхэлдэйн кинонууд жирийн кинонуудаас урт настай

учраас удаан хугацаанд ашиг өгсөөр байх болно гэдгийг ойлгож байлаа. Хэдийгээр тэр үед мультфильмүүдийг маш бага хэмжээгээр бүтээж байсан боловч тэдгээр нь маш их амжилтанд хүрдэг байв. Бүрэн хэмжээний 50 мультфильмийн киноноос (өргөн дэлгэцийн түүхэнд гарсан) 22 нь Variete 100-гийн буюу бүх үеийн туршид хамгийн их ашиг олсон кинонуудын жагсаалтанд орсон боловч, тэдгээрт нэг ч алдартан тоглоогүй ажээ.

Мультфильмүүдийн санхүүгийн үзүүлэлтүүд ихэвчлэн энгийн кинонуудаас өндөр байдаг. Учир нь амьд жүжигчид бүхий кинонуудаас удаан хугацаагаар дэлгэцэн дээр амьдрах боломж ихтэй байдаг ажээ. Хэдийгээр анх 1940 онд “Пиноккио”-г дэлгэцэнд гаргахад студи алдагдалтай ажиллаж байсан боловч түүний дараагийн давтан үзүүлэлтүүд нь нийтдээ 64 сая доллар авчирсны ихэнх хэсэг нь “Disney” корпорацид орсон байна. Түүнээс гадна Айзнер “Disney” амралтын хүрээлэнгүүдэд амрагчдын сэтгэлийн хөдлөл, өргөн хэрэглээний бараа бүтээгдэхүүний худалдаалалт зэргээр хүүхэлдэйн киноны баатруудыг хэрэглэгчдэд маш олон янзаар санал болгож болно гэдгийг мэддэг ажээ. Нэг бүтээгдэхүүнийг олон ажиллах боломж (тухайн тохиолдолд хүүхэлдэйн киноны баатрууд) нь Айзнерын бий болгосон олон давхаргат ашгийн бизнесийн загварын үндэс болсон байна.

Айзнер корпорацийн сонгодог бүтээлүүдийг дэлгэцэнд давтан гаргаснаар, ихээхэн ашиг олох боломжийг “Disney” корпорацид бүрдүүлж өгсөн ажээ. Ийм тохиолдолд “Disney” зөвхөн маркетинг, зар сурталчилгааны ажил, уг хүүхэлдэйн кинонуудыг дэлгэцэнд гаргах гэж байгаа тухай үзэгчдэд мэдээлэл хүргэх, мөн дистрибьюторын системтэй холбоотой их бус зардал зэргийн төлөө л мөнгө төлөх хэрэгтэй болдог байна. Үүний дараагаар уг корпораци аль хэдийн дуусчихсан ажлынхаа бүх орлогыг дахин авч болдог ажээ. 1987-1990 оны хооронд “Disney” корпораци “Цасан охин ба долоон одой”, “Үнсгэлжин”, “Бэмби”, “Үнэг ба анч нохой”, “Питер Пэн”, зэрэг хүүхэлдэйн кинонуудыг дахин гаргасан байна.

Хүүхэлдэйн киноны эдийн засгийн дотоод нөөц бололцоог ашигласан ба, тэдгээрийг дахин дэлгэцэнд гаргаснаас олсон амжилтандаа урамшсан Айзнер тухайн үед бүрэн уналтын байдалд ороод байсан хүүхэлдэйн киноны үйлдвэрлэлийн салбарыг шинэчлэх ажлыг эхлүүлсэн ажээ. Энэхүү салбарыг шинэчлэн босгосны дараах анхны том амжилт нь хамтын хүчин чармайлтаар бий болж, санаанд оромгүй их амжилтанд хүрсэн “Роджер туулайг хэн дөнгөчихвөө” бүтээл болсон юм. Уг бүтээл нь 1988 онд дэлхийн олон орны дэлгэцэнд тавигдсаныхаа дараа 300 гаруй сая долларыг “Disney” корпорацид оруулсан байна. Ерээд он гэхэд “Disney” корпорацийн хүүхэлдэйн кино үйлдвэрлэлийн салбар нь 12 сар тутамд бүрэн хэмжээний хүүхэлдэйн кино үйлдвэрлэж, маркетингийг нь хэрэгжүүлэх чадвар бүхий блокбастер кино үйлдвэрлэгч, сайн тосолгоотой машин болон хувирсан ажээ (Хавсралт 10.3-ыг үзнэ үү). Хамгийн их ашгийг “Лусын гүнж”, “Гоо бүсгүй ба мангас”, “Алладин”, “Покахонтас”, “Араатны хаан Арслан”, “Парисын эх дагины сүм” болон “Геркулес” оруулсан байна.

10.3-р хавсралт. «Disney»-гийн блокбастер кинонууд

Кино бүтээсэн он	Киноны нэр	Оруулсан кассын орлого (сая доллар)	
		АНУ	Гадаадын зах зээл
1987	«Мөлхөө жаал»	\$168	\$65
	«Өглөөний мэнд, Вьетнам»	124	35
1988	«Рожер туулай»	154	160
1989	«Хонгор минь би хүүхүүдээ явуулчихлаа»	130	80
1990	«Хөөрхөн хүүхэн»	178	200
	«Дик Трейси»	104	50
1991	«Гоо бүсгүй ба мангас»	146	180
1992	«Алладин»	217	250
	«Эгч нартайгаа ингэж харьцдаг юм»	140	20
1994	«Араатны хаан-Арслан»	313	400
	«Санта-Клаус»	415	60

Олон давхаргат ашгийн загвар бүхий бизнесийн бүтэц

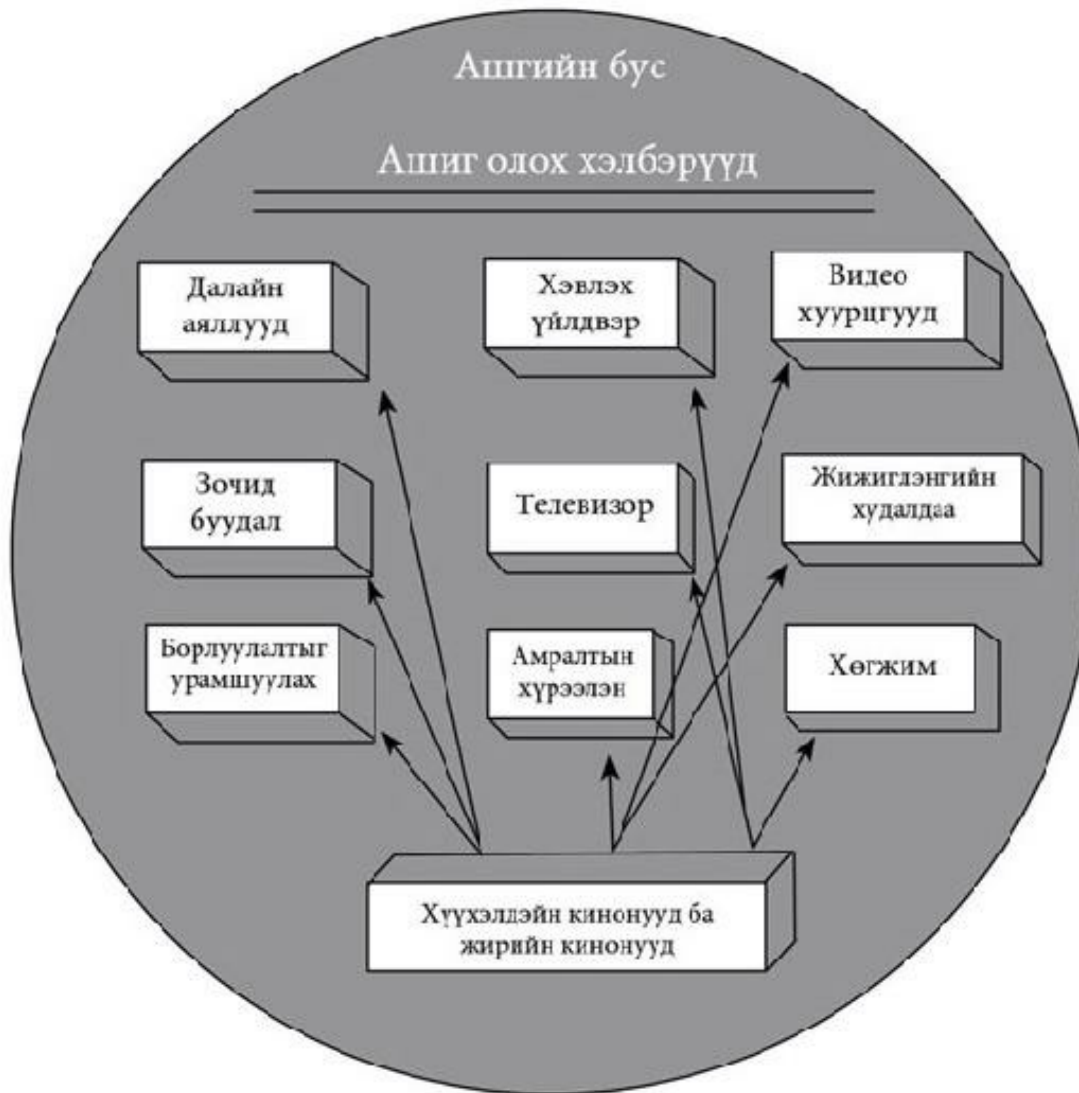
Наяад оны сүүлчээр блокбастер хэлбэрийн бизнесийн загвар нь корпорацийн хувьцаа эзэмшигчдийн хувьд уг корпорацийн зах зээлийн ханшийг улам ихээр өсгөж байх явцад, кино бүтээх явцад гарч байгаа илүү зардал нь өссөөр байгаа явдал уг загварыг цаашид амжилттай ажиллахад гол саад болж, уг бизнесийг ашгийн бүсээс удахгүй гаргах болно гэдгийг Айзнер ойлгосон байна. Тэрээр эрчимтэйгээр энэ аюулаас хамгаалах боломжийг хайж, “Disney” корпорацийг ашгийн бүсэд найдвартайгаар аргамжиж байхын тулд уг корпорацийн ил, далд бүхий л нөөц бололцоог идэвхийлэн ашиглах болсон ажээ. Мөн тэрээр түүний бизнесийн бусад бүрдлүүд нь хамтран ажиллахдаа системийн нийт ашигт ажиллагааг хавсран хангаж байх боломж олгох аргыг хайж олохыг хичээсэн байна. Үүний үр дүнд үндсэн хоёр стратеги бий болсон ажээ. (1) дистрибьютчлэлийн үед ашигт гол анхаарлаа төвлөрүүлэх ба (2) гэр бүлийн амралт цэнгээний асуудлыг шийдэх багц боловсруулах.

Айзнерын хийсэн хамгийн амжилттай алхамуудын нэг нь “Disney” корпорацийг кино бүтээгчээс, кино бүтээгч ба түүний дистрибьюторын хувилбарт шилжүүлсэн явдал юм. Кино үйлдвэрлэлийн ашгийн ихэнх хэсэг нь кинотой зөвхөн холбоогүй байдаг. “Disney” корпорацийг үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээгээр дээшээ өгсүүлж, улам их ашиг олохын тулд Айзнер корпорацийн бүтээгдэхүүн тараагдаж байсан ихэнх дистрибьюторын сувгийг хяналтандаа авснаас гадна, мөн хэд хэдэн шинэ сувгийг бусдад санал болгосон байна (Хавсралт 10.4-ийгүзнэ үү).

1920-иод онд анх байгуулагдсан цагаасаа эхлэн 1980-аад оны эцэс хүртэл “Disney” корпораци нь гол төлөв өгүүлэмж Үйлдвэрлэгч байсан ажээ. “Disney” хүүхэлдэйн кинонууд, эсвэл гэр бүл, хүүхдүүдэд зориулсан кино зохиолуудын үндсэн дээр жирийн кино бүтээдэг байсан

байна. Түүнээс гадна, тавиад оны үед “Disney” корпорац телевизийн нэвтрүүлгүүд бэлтгэдэг байжээ. Харин эдүгээ хэд хэдэн амралтын хүрээлэн ажиллуулж байгаа бөгөөд өөрийн хүүхэлдэйн киноны баатруудын лицензийн худалдаанаас хангалттай их мөнгө олж байгаа билээ.

10.4-р хавсралт. «Disney» бизнесийн загварын өөрчлөлт



Гэхдээ “Disney” корпорацын, санхүүгийн ба стратегийн бүтээлч эрч хүч нь ямагт шинэ баатрууд, тэдний оролцоо бүхий элдэв адал явдал, түүхүүдийг бий болгоход чиглэдэг юм. Айзнер энэ бүх эрч хүчнийхээ ихэнх хэсгийг илүү их ашгийг “Disney” корпорацад авчрах шинэ шинэ аргыг хайж олоход зарцуулдаг байна. 104-р хавсралт “Disney” корпорацын бизнесийн салбарын нэг нь жижиглэнгийн худалдаа юм. Жаран жилийн туршид “Disney” корпорац өөрийн хүүхэлдэйн киноны баатруудын лицензийг үйлдвэрлэгчдэд худалдаж, тэд дараа нь янз бүрийн бараагаа жижиглэн борлуулагчдад худалддаг байв. Айзнерыг анх энэ корпорацад ажиллахаар ирэхэд ийм байдал үргэлжилсээр байсан юм. Уг корпорац нь “Disney”-гийн хүүхэлдэйн киноны баатруудын зурагтай барааны бөөний үнийн ойролцоогоор 7 хувийг авдаг болохыг тоо баримт харуулдаг байв. 1984 он гэхэд энэ тоо нь 100 сая долларт хүрч байсан боловч, Айзнер ийм бүтээгдэхүүнийг өөрсдөө үйлдвэрлэн борлуулснаар, түүнээс ч их ашиг олж болно гэдгийг ойлгосон хэрэг.

Үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний нөгөө салбарт “Disney”-гийн хүүхэлдэйн киноны баатруудын зурагтай бараануудын борлуулалтаас жижиглэн худалдаачид хавьгүй их мөнгө олж байсан юм. Аизнер үйлчилж буй гэрээ хэлэлцээний эдийн засгийн ба хэрэглэгчийн уялдаа холбооны талаар удтал бодож тооцсоны эцэст, эрс шинэчлэлтүүд хийхээр төлөвлөсөн байна. “Disney” жижиглэнгийн худалдаа хийж эхэлснээрээ, эдийн засгийн өндөр олз ашиг олохоос гадна, хэрэглэгчидтэйгээ илүү нягт ойр дотно холбоо тогтоож чадах байв. Аизнерын шинэ төлөвлөгөө буюу жижиглэн худалдааны сегментэд гарах явдал нь корпорацын бизнесийн загвар ч өөр болох бас нэгэн асуудлыг тусгаж байв. Үүнээс гадна, Аизнер одоо буй ажиллагааны загварын хурээнээс үр ашигтайгаар халин гарч, корпорацын зах зээлийн үнийг эрс өсгөх хэтийн төлөв бүхий шинэ хувилбарыг санал болгож чадсан байна.

“Disney” корпорацынхан Аизнерын санаачлагыг маш таагүй хүлээж авчээ. Энэ нь жижиглэн худалдаалах дэлгүүрүүдийн сүлжээг удирдах явдал нь “Disney” корпорацын ажилтнуудын үндсэн үүрэгт ажлаас асар хол хөндий байсанд оршино. “Toys R Us”, “Macy’s”, “FAO Schwartz” зэрэг аваргуудтай уг корпорац яаж өрсөлдөх хэрэг вэ?

Аизнер уг корпорац нь хэрэглэгчдэд худалдаа хийх сэтгэл татам, тав тухтай нөхцөл, орчинг хэрхэн бий болгохыг тусгасан “Disney Stores” дэлгүүрүүдийн загварыг боловсруулсан байна. Тэрээр “Disney” брэндийг идэвхтэйгээр ашиглах ба эдгээр дэлгүүрээр үйлчлүүлэгчдэд дээд зэргийн соёлтой үйлчилгээг үзүүлэх замаар хэрэглэгчдийн дунд эерэг уур амьсгал бий болгохоор тооцоолсон ажээ. Энэ нь ч өөрийн ээлжинд “Disney”-д ашиг орлого олох үүд хаалгыг нээх шинэ арга хэрэгсэл болох ёстой байсан байна. Өөрийн байгууллагын доторх эргэлзээг үл харгалзан, Аизнер төлөвлөгөөгөө хэрэгжүүлж чадсан ажээ. Хамгийн анхны туршилтын дэлгүүр Калифорни мужийн Бербенка хотод “Disney” корпорацын төв байрнаас холгүй, хот орчмын худалдааны төв болох “Glendale-Galleria”-д “Disney Stores” нэртэйгээр нээгдсэн байна. Уг дэлгүүрт маш олон янзын үнэтэй, өргөн хэрэглээний олон төрлийн бараа худалдаалагдаж эхэлсэн ажээ. “Lorus” компаний “Disney” бугуйн цаг, “Rarities”-ийн “Disney” нэртэй цуглуулгын мөнгөнүүд, “Hasbro” компаний үйлдвэрлэсэн зөөлөн тоглоомууд (Микки Маус, Дональд г.м.) зэрэг олон төрлийн бараатаваар өрөөтэй байжээ.

“Glendale Galleria” дэх дэлгүүр нэг жил ажиллахдаа, квадрат фут талбай болгондоо 1000 долларын худалдаа хийсэн нь жижиглэнгийн худалдааны ижил зэрэглэлийн тэргүүлэгч дэлгүүрүүдтэй харьцуулахад уг санхүүгийн үзүүлэлтээрээ хоёроос гурав дахин илүү байсан байна.

“Glendale Galleria” дэх дэлгүүрийн амжилт бүхэнд илэрхий болмогц, “Disney” корпорац жижиглэн худалдаа эрхлэх эсэх тухай маргаан нам болжээ. Харин ямар чиглэлээр энэхүү худалдааг явуулах тал дээр хэлэлцүүлэг өрнөсөн байна. Уг төслийн үр дүнд 1988 онд “Disney” корпорацад 10 дэлгүүр байсан бол эдүгээ бүх дэлхийн даяар тархсан 630 дэлгүүрийн сүлжээтэй болсон ажээ.

Видео хуурцгийн салбарт “Disney” корпорацын дистрибьюторын суваг “Buena Vista” нь 1984 оноос эхлэн өөрийн хүчин чадлыг аажмаар нэмэгдүүлэн эхлээд АНУ-ын нутаг дэвсгэр даяар, дараа нь олон улсын хэмжээнд худалдааны цэгүүдээ нэмэгдүүлж чадсан байна. “Buena Vista”-г байгуулахаас өмнө, “Disney” корпорац өөрийн кинонуудыг өрсөлдөгчийнхөө дистрибьюторын механизмаар дамжуулан тараадаг байжээ. “Buena Vista”-гийн хамгийн

чухал амжилтуудын нэг нь “Disney”-гийн видео хуурцгийн дистрибьютчлэл болсон байна. Бүх орон даяар үзэгчид “Disney”-ийн кинонуудын хуурцгийг прокатнаас тогтмол авч үзэж байснаас гадна, өөр киностудийн хуурцгуудаас илүүтэйгээр худалдан авч байжээ. “Buena Vista”-д ихээхэн хөрөнгө оруулах Айзнерын шийдвэр нь өөрийн кинонуудыг амжилттай түрээсэлснээс их ашиг олох боломжийг “Disney” корпорацад олгосон ажээ.

“Disney” корпорацын зөвхөн бүтээгч байр сууринаас дистрибьюторын систем ашиглалтанд шилжих шилжилтийн гурав дахь чухал асуудал нь “ABC/Capital Cities” корпорацыг худалдан авсан явдал байлаа. Аварга том телевизийн сүлжээ ба хэд хэдэн чухал кабелийн сувгийн эзэмшигч “Disney” үүний дараагаар Америкийн олон тооны гэр бүлтэй холбогдох боломжтой сувагтай болсон ажээ. “Disney” корпорацын студиуд нь хүүхэлдэйн киноны болон жүжигчдийн тоглосон аль аль хувилбараар нь ABC-гийн сувгуудаар гардаг программуудад зориулан телевизийн нэвтрүүлгүүдийг бэлтгэж чадах бөгөөд үүнийгээ ашиглан өөрийн материалыг хэрэглэгчдэд хүргэх хамгийн өргөн боломжтой юм. ABC АНУ-ын 100 сая гэр бүлтэй холбогдсон байдаг бөгөөд ихэвчлэн оргил цагаар түүний нэвтрүүлгүүдийг 20 сая гэр бүл үздэг байна. ABC корпорацын салбар болох “ESPN” нь “Disney” корпорацыг маш чухал, асар их нөөц ашиг бүхий Азийн зах зээлд гарах боломжоор хангаж байгаа юм.

Түүнээс гадна зохицуулах дүрмийг устгасан явдал нь үйл ажиллагаагаа дөнгөж эхэлж байгаа сувгуудад бүрэн хэмжээний студи болох боломжийг олгож байгаа ажээ. Айзнерт шаардагдаж байсан бас нэг зүйл нь ABC, CB5, N60, байсан бөгөөд эдгээр нь түүний бүтээгдэхүүнийг дистрибьютерчлэх үед баталгааны нөөц болох ёстой байв. Гэвч эхлээд олон арван сая долларын хөрөнгө оруулалтыг студиудад оруулах хэрэгтэй байсан юм. ABC корпорацыг өөрийн хяналтанд оруулснаараа, “Disney” корпорац өрсөлдөх боломжтой байсан үндсэн өрсөлдөгчдөөсөө ангижирсан байна.

“Disney”-гийн олон давхаргат ашгийн бизнесийн загвар нь кино үйлдвэрлэлийнх нь хувьд мөн даатгалын сүлжээ болж өгсөн ажээ. Хэрвээ “Алладдин” эсвэл “Геркулес” нь блокбастер биш, зөвхөн ашигтай кино болсон тохиолдолд тэднээс нэмэлт ашиг олох маш олон төрлийн арга “Disney” корпорацын нөөцөнд байдаг. Эсвэл уг киноны дараагийн ангиуд нь амжилттай болбол, “Disney” корпорацын дистрибьюторын сүлжээ корпорацад аль хэдийн буй хүүхэлдэйн киноны баатруудын болон уг кинонд ирээдүйд буй болох баатруудын үнэ цэнийг ч ихээхэн хэмжээгээр өсгөж чадах юм. Хэрвээ амжилттай шинэ баатар гарч ирвэл, түүнийг зуу зуун дэлгүүрээр маш хялбархан тараах боломжтой байдаг байна. Киностуди, видео хуурцгийн үйлдвэрлэл, лиценз олгох хатуу чанд бодлого, өөрийн харъяаны жижиглэн худалдааны сүлжээ, амралтын сэдэвт хүрээлэнгүүд, телевизийн асар өргөн сүлжээтэй учраас “Disney” корпорац нь өөрийн баатруудыг хамгийн анхны байдлаас нь үндэсний хэмжээний дистрибьютчлэл хүртэл маш шуурхай, ямар ч саадгүйгээр явуулах чадалтай юм. Бий болгосон систем нь “Disney” корпорацын хүүхэлдэйн киноны баатар дэлхийн ямар ч компаний, ямар ч киноны баатраас илүү хичээл зүтгэлтэйгээр хувьцаа эзэмшигчдийнхээ төлөө ажиллах тийм бизнесийн зохион байгуулалтын боломжоор хангаж өгч байгаа юм. Нэг хүүхэлдэйн киноны баатрын өгдөг ашиг нь түүнийг ашиглах янз бүрийн арга, хэлбэрүүдийн үр дүнд хэд дахин өсдөг ажээ. Мөн “Disney” корпорац нь амралт цэнгээний салбарт хэрэглэгчдийн асуудлын шийдлийг санал болгох замаар ашгаа нэмэгдүүлэх чадвартай юм. Тухайлбал, амралтын хүрээлэнгүүддээ хүүхэлдэйн кинонуудынхаа баатруудыг ихээхэн ашигладаг бөгөөд энэ

явцдаа хэдийн буй болсон нөхцөл бололцоогоо ашиглахаас гадна, тэдгээрийг ашиглах шинэ, шинэ арга хэлбэрүүдийг эрэлхийлж байдаг байна. Эдүгээ эдгээр амралтын хүрээлэнгүүдийн активуудаас ихээхэн ашиг олохоос гадна, “Disney” корпорац нь гэр бүлийн амралтыг зохион байгуулах үүднээс сонирхол татахуйц брэндийг эзэмшдэг бөлгөө. Амралтын хүрээлэнгүүдийн үйл ажиллагаа ба тэдний бизнесийг өөрчлөн зохион байгуулах явцад Аизнерын хийсэн анхны шинэчлэл нь аль болох олон тооны хүмүүсийг өөртөө татахад чиглэгдсэн зах зээлийн механизм байсан юм. Аливаа томоохон үйл явдлыг хэвлэл мэдээллийн хэрэгслээр цацах нь үнэгүй зар сурталчилгаа болдог учраас амралтын хүрээлэнгийн салбарыг хариуцан ажилладаг зөвхөн цөөхөн тооны менежерүүд л зар сурталчилгаанд зориулан тодорхой зорилго чиглэл бүхий хийсэн хөрөнгө оруулалтууд л үр дүнгээ өгч, их хэмжээний нэмэлт орлого оруулна гэж үзэж байжээ. Гэвч зарим менежерүүд ийм арга барилтай санал нэг биш байсан бөгөөд орон нутгийн телевизийн станцууд ба Чикаго, Хьюстон, Канзас-Сити зэрэг хотуудад гардаг сонин хэвлэлүүдээр зар сурталчилгааг маш эрчимтэй цацсан байна. Гэтэл гайхалтай үр дүн гарсан бөгөөд зар сурталчилгаанд зарцуулсан 1 сая доллар болгон нь 154 мянган амрагчдыг “Disney”-гийн амралтын хүрээлэнгүүдэд дуудан авчирсан байлаа. Зар сурталчилгааны энэхүү туршилтыг амжилттай болсоны дараагаар, Аизнер 1985 онд болох “Disney-land”-ийн 13 жилийн ойд зориулсан асар өргөн хүрээтэй, зар сурталчилгааны кампанит ажил явуулахыг ихэд сайшаан дэмжсэн байна. Амралтын хүрээлэнгүүдэд олон тооны амрагчдыг татах асуудал нь зөвхөн анхны алхам байв. Энэ чиглэлд илүү их ашиг олох нөөц бололцоог Аизнер харж байлаа. Наяад оны дунд үеэс эцэс хүртэлх хугацаанд “Disney”-гийн амралтын хүрээлэнгүүдэд хүрэлцэн ирэгсэд бүх зүйлийг ямагт сэтгэл хангалуун хүлээн авч байсан юм. Үйлчилгээний чанар өндөр, бүх тоглоом, тоног төхөөрөмжүүдийн ажиллагаа сайн, харьцааны соёл дээд зэрэг, байсан учраас амрагчид ч ямагт сэтгэл хангалуун үлддэг байжээ. Гэхдээ хэрэглэгчдийн сэтгэл ханамжийн түвшингийн талаарх хэд хэдэн тийм тайланг судалж байхдаа Аизнер хамгийн хурдан шуурхай шийдэх асуудал бол их ашиг олох явдал гэдгийг олж тогтоосон байна. Сүүлийн жилүүдэд үнэ огт нэмэгдээгүй, корпорац ч саяхны туршилтыг эс тооцвол, амралтын хүрээлэнгүүдэд хүмүүсийг аль болох ихээр татах талаар ямар ч хүчин чармайлт гаргаагүй байлаа. Хэдийгээр амрагчдад үзүүлж байсан үйлчилгээ дээд зэргийн байсан боловч корпорацийн олж байгаа ашиг доогуур хэвээр байсан ажээ. Жилд “Disney”-гийн амралтын хүрээлэнгүүдэд ойролцоогоор 30 сая гаруй үйлчлүүлэгч амардаг гэж тооцоход, үйлчилгээнийхээ хөлсийг зөвхөн 1 доллараар нэмэхэд 30 сая долларын ажиллагааны ашиг өгнө гэдгийг Аизнер мэдэж байлаа. Үнэндээ, “Disney” корпорацийн ажилтнууд үнээ өсгөх явдлыг эсэргүүцэж байсан юм. Харин Аизнерын хувьд асуудал үнээ өсгөх эсэхэд бус, харин үүнийг хэрхэн хийхэд оршиж байв. Энэ толгой эргүүлсэн асуудлын хариулт нь аажим өсгөх явдал байлаа. “Walt Disney World” амралтын хүрээлэнд орох тасалбарын үнэ нь өмнө нь 18 доллар байсан бол, 1985 оны зун 19.5 доллар, харин дараа жилийн өвөл нь 21 доллар болсон байна. Дараагийн зургаа-долоон сарын туршид үнэ аажмаар өссөөр байжээ. Ингээд 1988 он гэхэд тасалбарын үнэ өдөрт 28 доллар болсон байна. Гэхдээ энэ үйл явц нь дөрвөн жилийн турш үе шаттайгаар явагдсан бөгөөд, нэг удаад 10 центээс илүүгээр нэмээгүй ажээ. Үүний үр дүнд “Disney” корпорац 310 сая долларын нэмэгдэл ашиг олсноос гадна, энэ үйл явц нь хэвлэл мэдээллийн хэрэгслээр сүр дуулиан тарилгүй өнгөрсөн байна.

Үнэ нэмэгдсэнийг үл харгалзан, амралтын хүрээлэнгүүдэд ирэгсэдийн тоо улам өссөөр байгаад анхаарлаа хандуулсан Аизнер амрахаар ирсэн хүмүүс амралтынхаа үеэр зардаг

мөнгөний ихэнхийг хэрхэн “Disney” корпорацид оруулж болох өөр арга хэлбэрүүдийг хайж олохыг хичээж эхэлсэн ажээ. Энэ амралтын үеэр тэдний гаргадаг зардлыг хэдэн үндсэн хэсэгт хувааж болохоор байв. Үүнд: ирэх, буцах зардал, зочид буудал, хоол хүнс, амралт цэнгээн, бэлэг дурсгалыг зүйлс эдгээр орж байлаа.

“Disney” корпорацийн амралтын хүрээлэнгүүд байрласан газруудад уг корпораци нь амралт, цэнгээнтэй холботой бизнес эрхэлдэг орон нутгийнханд эдийн засгийн асар их ашиг олох таатай нөхцлийг бүрдүүлж өгч байсан нь, “Disney”-гийн хүүхэлдэйн кинонуудын баатруудын зурагтай дүрстэй барааг жижиглэнгийн худалдаачид зарж, ихээхэн ашиг олж байсантай адил байв. Амралтаа өнгөрөөж буй гэр бүлийн амралтын зардлын хэдэн хувийг “Disney” корпораци өөртөө оруулж болох талаар Айзнер бодож үзсэн байна. Амралт цэнгээний салбарыг дагнасан компани ямар ажиллагаа эрхлэх тухай уламжлалт чиг хандлагыг үл харгалзан Айзнер жижиглэнгийн худалдаа, амралт зэрэгтэй холбоотой үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний янз бүрийн бүрдлүүдэд хөрөнгө оруулахаар шийдсэн бөгөөд үүний үр дүнд “Disney” корпорацийн бизнесийн загвар үндсээрээ өөрчлөгдсөн ажээ. Тэрээр урьдын адил хэрэглэгчид зориулсан үйлчилгээний чанарыг дээшлүүлэх хүсэл эрмэлзэлтэй байсныхаа зэрэгцээ, корпорацийн үйл ажиллагааг холбоотой хамгийн боломжийн хэмжээний орлогыг оруулахыг хянахыг эрмэлзэж байлаа. Нэгдүгээрт, Айзнер зочид буудлын талаарх компаний үйл ажиллагааг эрс идэвхжүүлсэн байна. Тэрээр чухамхүү “Disney” корпораци гэр бүлүүдийг өөрсдийн амралтын хүрээлэнд хүрэлцэн ирж амрахыг урьсан учраас, уг корпораци нь зөвхөн өдрийн цагийнх нь амралтанд бус, харин амралтыг нь бүхэлд нь хариуцан, анхаарал халамж тавих ёстой гэж үзэж байв. 1992 он гэхэд уг корпораци өөрсдийн эзэмшдэг зочид буудлуудынхаа өрөөний тоог дөрөв дахин нэмэгдүүлсэн байна. Хэдийгээр Орланд дахь зочид буудлуудын өрөө дүүргэлт дунджаар 68 хувь байсан боловч, “Disney” корпораци энэ үзүүлэлтийг дунджаар 90 хувь хүргэж чадсан ажээ. Хүмүүсийн амралтандаа зарцуулдаг мөнгөний ихэнх хэсгийг “Disney” корпорацид оруулах боломжийг хангах шинэ механизмыг боловсруулахыг хичээн, Айзнер “Walt Disney World” амралтын хүрээлэнгийнхээ зугаа цэнгээний хүрээг улам өргөжүүлэн нэмэгдүүлсэн байна. Түүнийг “Disney”-гийн удирдагч байх хугацаанд уг корпораци “MGM Studios” болон бусад сонирхолтой тоглоомуудыг хүрээлэндээ нэмж байгуулсан ажээ. Амралтын газар болон хувирсан амралтын хүрээлэн нь эцэг, эхчүүдэд гольф тоглох, бага хуралд суух, тэр ч байтугай “Disney” институтэд суралцах боломжийг олгодог болсон байна. Амралтын хүрээлэнд ирж, амрах боломжгүй, эсвэл гэрийнхээ ойролцоо янз бүрийн үйлчилгээ авах сонирхолтой хүмүүст зориулан уг корпораци түүний бизнес загварын нэг бүрдэл болгон “Disney” клубуудыг нээсэн нь асар их ашиг оруулдаг болсон ажээ. “Disney” клуб нь очсон хүмүүс тэнд хоёр гурван цагийг зугаатай өнгөрүүлж болдог газар ажээ. Энд ирсэн гэр бүлүүд хүүхдэд зориулсан олон арван тоглоомын бүсүүд, ресторан ба жижиглэн худалдааны дэлгүүрээр үйлчлүүлж болдог. Анхны ийм клуб Калифорни мужийн Тауз Оукст нээгдсэн байна. Уг клуб нээгдэхийг хүлээн “Disney”-г шүтэн бишрэгч мянга гаруй хүмүүс дотогшоо орохын тулд дугаарлан зогсож байжээ. Эдүгээ Айзнер ийм клубуудын сүлжээг Америкийн болон дэлхийн олон хотуудад байгуулахаар төлөвлөж байна.

Өөрчлөн байгуулалтынхаа явцад Айзнер, мэдээжээр, бүх зүйлд амжилт олж байсангүй. Түүний зарим эхлэлүүд амжилтгүй болсон тохиолдлууд ч бий юм. Жишээ нь, олон давхаргат ашгийн загвараа бий болгохдоо, Айзнер хэд хэдэн удаа шинээр эхэлж байсан билээ. “Disney”

корпорац видео хуурцгийн зах зээлд гарахаар оролцож байх тухайн үед маш цөөхөн гэр бүл видео магнитофонтой байсан учраас, “Пиноккио”-г видео хуурцгаар гаргаад тааруухан амжилттай ажиллаж байсан юм. Париж хотын орчимд “Euro Disney” хүрээлэнг нээсний дараа тэрээр маш хүнд байдалд орж байв. Европын хэрэглэгчдийн тухай олон төсөөллийн үндсэн дээр энэхүү бүшийн ашигт ажиллагааны талаар гаргасан дүн шинжилгээ нь тэр чигээрээ алдаатай байсан ажээ. Үнийн хувьд ч, хэрэглэгчдийн хувьд ч уг дүн шинжилгээ нь бүхэлдээ буруу байсан байна. “Euro Disney” амралтын хүрээлэнгийн эхний хэдэн жилийн санхүүгийн үзүүлэлтүүд маш доогуур байсан ажээ. Компани нь ч хэрэглэгчдийн хэрэгцээг хангах түвшинг мөн өндөрт байлгаж чадаагүй байна. Нөхцөл байдлыг сайжруулж, “Euro Disney” -г анх ашиглалтанд оруулж байх үед гаргасан алдааг засахад олон жилийн шургуу хөдөлмөр хэрэгтэй болсон ажээ. Хэдийгээр стратегийн болон тактикийн алдаанууд сүүлийн арван жилийн туршид “Disney” корпорацын амьдралд олон гарсан боловч, уг корпорац нь олон давхаргат ашгийн загвараар дамжуулан, ашигт ажиллагаагаа хангах шинэ арга замуудыг маш шургуугаар эрж хайсаар байгаа юм. Үнэт зүйлсийн тогтмол өсөлт нь түүнээс өөрөөс нь биш, харин түүний бий болгосон бизнес-загвараас юуны өмнө шалтгаалах болно гэдгийг ойлгосон Айзнер “Disney” корпорацын бүх шатлал нь олон давхаргат ашгийн загварыг тойрон органикаар баригдах ёстой хэмээн тооцож хичээн ажиллаж ирсэн байна. Тэрээр тусгай төслүүд болон корпорацын синергетикийн асуудлыг хариуцсан дэд ерөнхийлөгчийн албан тушаалыг авсан бөгөөд энэ нь өөрийн оюуны агуулга, чадамжийнхаа төлөө хамгийн дээд зэргээр ашиг олох боломжийг түүгээр дамжуулан уг корпорацад олгож байгаа юм. Ийм албан тушаал дээр бүтээлч арга барил бүхий Айзнерыг ажиллуулснаараа “Disney” корпорацын бизнесийн загвар ажиллах чадвартай байж, ирээдүйд ч ашгаа өсгөн нэмэгдүүлэх боломжийг түүнд олгоно гэдэгт итгэл төгс байж болох билээ.

Ээлжит өөрчлөн байгуулалт

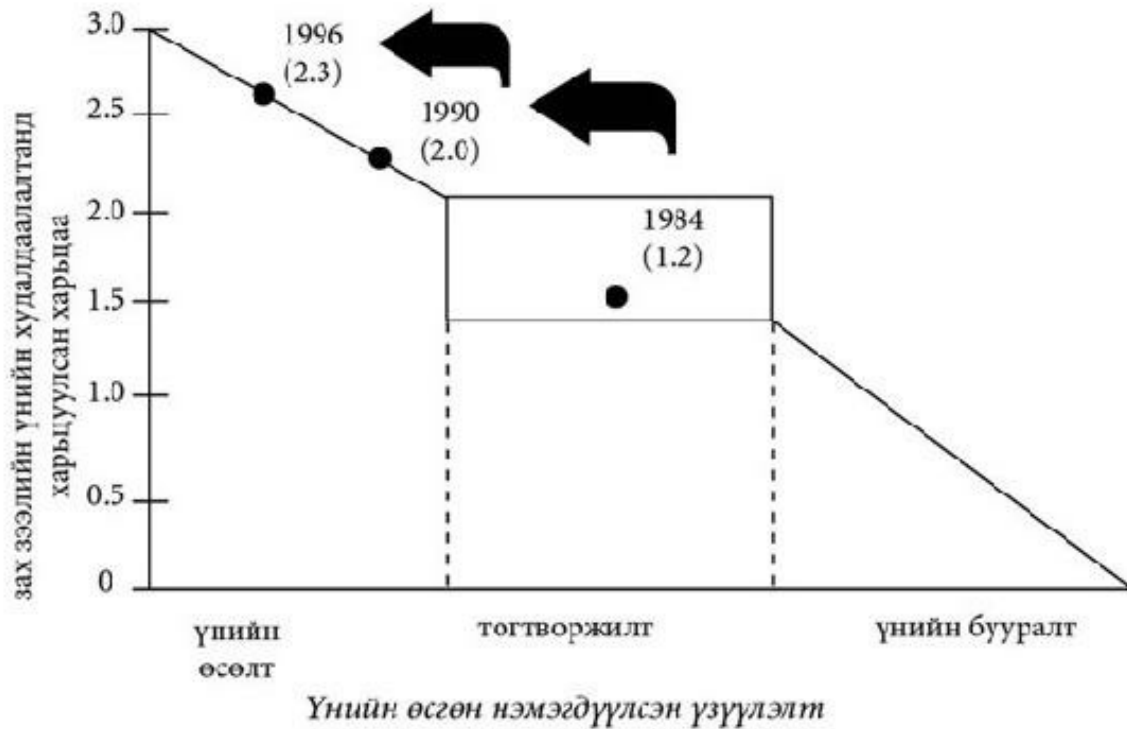
Зогсонги байдлыг арван гурван жилийн өмнө энэ компани даван туулсан нь асар том амжилт байлаа. Нилээд хэдэн жилийн туршид Айзнер кино үйлдвэрлэл зориулан ашигтай бизнес загвар боловсруулсан бөгөөд энэ нь бизнесийн энэ салбарт зах зээлийн хувиараа олон жил манлайлж байсан “Paramount” компанийг гүйцэх гол хүчин зүйл болсон ажээ. Гэвч кино үйлдвэрлэхэд гарах зардал өсч эхэлмэгц, ашгийн бүс шилжсэн байна. Тогтмол ашигтай ажиллагааг хангахын тулд блокбастер кино үйлдвэрлэх шаардлагатай байжээ. Айзнер ойрын жилүүдэд корпорацын амжилттай ажиллагааг хангаж чадах блокбастер хэлбэрийн ашгийн загварыг боловсруулсан байна. Дараа нь наяд оны сүүл, ерээд оны эхээр Айзнер хүүхэлдэйн киноны чиглэлийн бизнесийн загварыг бий болгохын тулд “Disney”-д түүний бий болгосон блокбастер хэлбэрээр бизнесийг зохион байгуулах систем дүн дэслэсэн загвараа өөрчилсөн ажээ. Амралт цэнгээний салбарын өрсөлдөөн ширүүссэнийг үл харгалзан, Айзнер “Disney” дахин ашгийн бүсэд шилжүүлж чадсан байна (Хавсралт 10.5 ба 10.6-г үзнэ үү). Эдүгээ ашгийн бүс дахин шилжихээр түгшүүр төрүүлж байгаа ажээ.

10.5-р хавсралт. «Disney» корпорацийн бизнесийн загварын өөрчлөлтүүд

Параметр	1984	1990	1996
1. Хэрэглэгчдээ сонгосон байдал	Хүүхдүүд	Хүүхдүүд насанд хүрэгсэд	Хүүхдүүд насанд хүрэгсэд гэр бүлүүд
2. Ашиг олох хэлбэр	Кинонуудын борлуулалт, лиценц олголт	Блокбастер кинонууд Амралтын хүрээлэнгүүд дэх худалдаа,	Блокбастер кинонууд, олон давхаргат ашгийн загвар
3. Бүтээгдэхүүнээ ялгаруулах арга стратегийн хяналт	Зохиогчийн эрх	Зохиогчийн эрх	Зохиогчийн эрх, Дистрибьюторын систембренд
4. Үйл ажиллагааны хүрээ	Кино үйлдвэрлэл, Амралтын хүрээлэнгүүд хэрэглэгчдийн лиценз олгох	Амралтын хүрээлэнгүүд, Блокбастер кинонууд, хэрэглэгчдийн бүтээгдэхүүнийг жижиглэнгээр худалдах хуурцгууд	Блокбастер кинонууд «Disney»-ы багцлал амралтын хүрээлэнгүүд, жижиглэнгийн худалдаа спортын багууд, хүүхэлдэйн киноны баатруудаа олон дахин: ашиглах;

“Disney” корпорац нь “Viacom”, “Time Warner”, “News Corp” (“Fox”) зэрэг хүчтэй өрсөлдөгчидтэй бөгөөд эдгээр нь сүүлийн жилүүдэд үйл ажиллагаандаа “Disney”-гийн боловсруулсантай төстэй олон давхаргат ашгийн бизнесийн загварыг ашиглах болсон байна. Жишээ нь, “Viacom” “Ямар ч ул мөргүй” зэрэг хит-кинонуудаа ялгаруулахыг хичээж, “Viacom”-ын MTV сувгаар “Бивес, Бадхед Америкийг байлдан дагуулж байна” гэдэг тооны асуудлууд үүссээр байгаа юм. Жишээ нь хэдийгээр “ABC/Capital Cities” корпорацийг худалдан авсан явдал нь “Disney”-гийн дистрибьюторын системийн сувгуудыг ихээхэн хэмжээгээр өргөжүүлсэн боловч, ерөнхийдөө түүний бүтэц нь маш нүсэр нарийн төвөгтэй болсон байна.

10.6-р хавсралт: «Disney» корпорацийн бизнесийн загварын
шинэчлэл



Түүнээс гадна түр зуурын шинэ асуудал ч үүссэн аж. Анх “Disney” корпорац “ABC”-г худалдан авч байхад, энэ корпорац нь салбартаа хоёрдугаар байрыг баттай эзэлдэг байсан бол, одоо гуравдугаар байрыг эзлэх болсон ажээ. Энэхүү маш том, асар их ашигтай, ухаалаг зохион байгуулалтай бизнесийн машин цаашид амралт, цэнгээний бизнесийн ертөнцөд үйл ажиллагаагаа явуулж, өрсөлдөгчдөө гүйцэхэд зайлшгүй шаардлагатай уян хатан байдлаа хадгалж, үнэт зүйлсийн маш эрчимтэй шилжилт явагдаж байгаа салбарынхаа манлайлагч хэвээр байж чадах эсэхийг цаашид ажиглан харах л үлдлээ. Айзнер нөхцөл байдлыг “Долоон жил тутамд бизнесийг өөрчлөх шаардлагатай хэмээн тодорхойлсон байна. Тийм чиг хандлагатай байгаа тохиолдолд “Disney” ээлжит өөрчлөн байгуулалтандаа ороход бэлэн болсон байж магадгүй юм.

Олон давхаргат ашигт үндэслэсэн бизнесийн загварыг бий болгох нь

Туршилтын хувилбарын хяналтын асуудлын жагсаалт

- Миний бизнест хэн: - баялаг бүтээдэг вэ? - урамшуулал, ашиг хүртдэг вэ?
- Хэрвээ би хэрэглэгчийн үнэт зүйлсийг бүтээж байхад, хэн нэг нь түүний төлөө урамшуулал авч байвал, ийм нөхцөл байдлыг өөрчлөх ямар бололцоо надад байна вэ?
- Миний бизнест одоогоор миний ашиглаагүй үнэт зүйлс ямар байр суурийг эзэлдэг вэ?
- Миний бизнесийн нөөц үнэт зүйлсийг авч болох ямар арга байна вэ? Магадгүй энэ нь:
 - шинэ бүтээгдэхүүний тусламжтайгаар?

- шинэ хэлбэрүүдийн тусламжтайгаар?
- дистрибьюторын шинэ сувгийн тусламжтайгаар ?
- шинэ хавсармал ажиллагаагаар?
- шинэ хэрэглэгчдийн бүлгийн тусламжтайгаар ?
- газар зүйн шинэ үйл ажиллагааны бүсийн тусламжтайгаар хийгдэж болох уу?
- Дээр дурьдагдсан зүйлсээс хэрхэн хийхийг нь мэдсээр байж одоо хүртэл алийг нь хийгээгүй билээ?
- Үнэт зүйлсийг ихэсгэх боломж олгох эдгээр шинэ аргуудын алинг нь гаргууд сайн эзэмших ёстой вэ?
- Бүх бүрдэл нь бие биенээ нөхөн хүчирхэгжүүлэх, илүү өндөр ашиг олох боломж олгодог бизнесийн тийм загварыг би бий болгож чадсан билүү ?

11. Жорж Хэтсопулос:

Өөрөөсөө салбар тусгаарлахад үндэслэсэн бизнесийн загвар

- Миний бизнесийн хэмжээ, далайц өсөхийн хэрээр би өөрийнхөө хамгийн авьяаслаг ажилтнуудыг урамшуулан ятгаж, тогтоон барьж ажиллуулж чадах болов уу?
- Миний бизнесийн үндсэн чиглэлүүдэд зах зээл дээр бүх хувьцаагаа тэдэнд зориулан нэг үнээр үнэлүүлэх шаардлага байна уу?
- Манай компаний хувьцаа хангалттай үнэтэй байж чадаж байна уу?
- Манай компаний хэмжээ нь түүнийг манлайлах байр сууринд байх, миний хэрэглэгчдэд хамгийн дээд зэргээр үйлчлэх боломжийг хязгаарлаж байна уу?

Уилл Томпсон 1990 оноос эдүгээг хүртэл маш амжилттай ажиллаж байсан ажил албаа солиход бэлэн байлаа. Коллежоо төгссөний дараагаар, тэрээр хэдэн жилийн туршид нэгэн томоохон нягтлан бодох бүртгэлийн компанид ажилласан бөгөөд дараа нь бизнесийн шилдэг дээд сургуульд бизнесийн удирдлагын магистрын зэрэг хамгаалсан байна. Түүний дараагаар тоног төхөөрөмж үйлдвэрлэдэг нэгэн том компанид ажилласан бөгөөд уг компаний чадварлаг менежерүүдээс их зүйлийг мэдэж, сурсан ажээ. Энэ хугацаанд тэрээр хангалттай мөнгө хурааснаас гадна, нилээд их ажил амжуулсан боловч сэтгэл нь нэг л хангалуун бус байлаа. Тэрээр өөртөө бизнесийн төрөлх авьяас байгааг мэдэрч, том бизнес эрхлэх боломж өмнө нь бийг мэдэж байв. Томпсон өнгөрсөн хугацаанд их ажил хийж, сүүлийн 6 жил цоо шинэ хоёр бизнесийг хөл дээр нь босгосон байна. Гэвч хоёр асуудал түүнд чамлалттай санагджээ. Нэгд, удирдлагууд нь шийдвэрүүдийг хэтэрхий удаан гаргаж; Хоёрт, түүний цалингийн өсөлт нь тухайн компанид үйлчилж байсан цалин хөлс олгох журмаар хязгаарлагдаж байсан юм.

Тийм учраас Томпсон шинэ ажил хайж эхэлсэн байна. Хэд хэдэн компаниас санал ирсэн боловч, тэдгээр нь хэтэрхий том компаниуд байсан учраас түүний бодлоор уян хатан бус үйл ажиллагаатай байх биз хэмээн тэрээр татгалзсан ажээ. Тэрээр Силиконы хөндийд өөрийн гэсэн компани байгуулах боломжийн талаар бодож үзсэн боловч, тийм эрсдэлтэй алхам хийх, энэ бизнестээ хэтэрхий их цаг зарцуулахад бэлэн гэдэгтээ итгэлтэй бус байсан байна. Томпсон бизнесийн шинэ бүтцийг хэрхэн байгуулах талаар олон зүйлийг сайн мэдэж байсан боловч, бизнесийн идэвхтэй түвшинд гарч ажиллах боломжийг түүнд олгох хангалттай нөөц хөрөнгийг бий болгохын тулд нилээд хэдэн жил шаардлагатай болно гэдгийг сайн ойлгож байлаа. Тийм учраас, тэрээр нөөц хөрөнгөний эрэлд байнга гарч байхааргүй хангалттай том байхын зэрэгцээ, ажил хэрэгч уур амьсгал дарагдчихаад байхааргүй жижиг компанид ажиллахыг хүсч байсан юм. Өөрийн асуудлын талаар их бодож, нөхцөл байдлыг сайн судлах тусам, бодол санаа нь түүний хүсэл эрмэлзлийг бүрэн дүүрэн хангаж чадах нэгэн компани дээр л эргэж буугаад байсан ажээ.

Энэ бол “Thermo Electron” компани байв. “Thermo Electron” компанид ажиллахад том бус компаний давуу талуудыг нь нэг талаар ашиглаж, нөгөө талаар олон улсын хэмжээний бүтэц

болохынх нь хувьд түүний ашгийг нь гаргаж болмоор санагдаж байв. Ийм зохицол нь маш тохиромжтой санагдсан бөгөөд Уилл Томпсон “Thermo Electron” компанийг тодорхой судалж, ирээдүйн ажил албан тушаалаа холбож болох ажлын байр бий эсэх, ажил хэрэгч хүмүүсийн авдагтай харьцуулж болмоор цалин авах боломжтой эсэхийг мэдэхээр шийдсэн байна.

1982 он гэхэд “Thermo Electron” компани 30 орчим жилийн өмнөх бизнесийн загвараараа л ажиллаж байжээ. Уг загвар нь энэ компани болон түүнийг үндэслэгч Жорж Хэтсопулост сайн үйлчилсээр ирсэн байна. Борлуулалтын хэмжээ ойролцоогоор 30 хувийн хурдтайгаар өсөж байсан бол, Массачусетт байрлаж, судалгаа, боловсруулалт эрхэлдэг “Waltham”(“Thermo Electron” компаний салбар) компаний нийлүүлдэг бүтээгдэхүүний талаарх шинэ санааны урсгал мөн тогтмол тийм хувьтай байдаг байв. Гэвч Хэтсопулос орчлон ертөнц өөрчлөгдөн буй талаар дохио авсаар, сүүлдээ уг дохио нь улам хүчтэй болж эхэлсэн учраас, бизнесийн загвараа зайлшгүй солих шаардлагатай болсоныг ойлгосон байна.

Ийм төрлийн эхний дохио засаг захиргаанаас ирсэн ажээ. “Thermo Electron” компаний орлогын гол эх үүсвэр болох байгаль орчноо хамгаалах засгийн газрын зардал нь хэдийгээр далаад оны туршид тогтмол өсч, жилд дунджаар 16 хувь нэмэгдэж байсан бол, 1982 онд 4 хувь буурсан байна. Гэтэл тухайн үед АНУ-ын дотоодын нийт бүтээгдэхүүн бодит үзүүлэлтээр нь тооцож үзэхэд буурсан байсан нь эдийн засгийн уналт ойртож, өрсөлдөөн ширүүсэх болно гэдгийг харуулж байсан юм. “Эдийн засгийн уналт манай хэрэглэгчдийн олонхид хүчтэй цохилт болсон юм. Автомашин, трактор, тоног төхөөрөмжийн үйлдвэрлэл эрхэлдэг компаниуд, өөрөөр хэлбэл, эрчим хүч их зарцуулдаг үйлдвэрлэлийн ажиллагаатай хэрэглэгчид буюу “Thermo Electron” компанитай хамтран ажилладаг компаниуд түүнээс эрчим хүч зарцуулалтыг хэмнэдэг технологийг худалдаж авах гэж байсан боловч манай бүтээгдэхүүний төлбөрийг хийж чадахгүй тийм байдалд орсон байв. Үүний уршгаар бид хэрэглэгчдийнхээ ихэнх хэсгийг алдсан юм” хэмээн Хэтсопулос ярьсан байна. Нийгэм, олон нийтийн зүгээс экологийн асуудалд санаа тавих нь багассанаас урган гарсан байгаль, орчин тойрныг хамгаалах зардлыг танасан явдал нь “Thermo Electron” компаний ирээдүйг шинэ хэрэглэгчидтэй зайлшгүй холбох шаардлагатайг батлан харуулжээ. Ийнхүү зах зээл дээр гарсан өөрчлөлт нь хэрэглэгчдээ сонгох ба үйл ажиллагааныхаа хэмжээ, далайцанд хандах хандлагаа өөрчлөх шаардлагыг “Thermo Electron” компаний өмнө тавьсан байна.

Мөн Хэтсопулос үйлчилж байсан бизнесийн загвар нь “Thermo Electron” компаний зах зээлийн үнийг зохих ёсоор Үнэлэх боломжийг олгоогүй хэмээн үзэж байжээ.

“1982 оны эцсээр “Thermo Electron” компаний зах зээлийн ханш нь 60 сая доллараар үнэлэгдэж байв. Манай оргил үетэй харьцуулахад үнийг 180 саяар багасгасан нь маш харамсалтай зүйл болсон юм. Хэрвээ манай бүрдэл хэсэг бүр нийтийн бүтэц болсон бол “Thermo Electron” компаний үнэ ойролцоогоор 200 сая долларт дөхөж очих байсныг бид тооцож үзсэн билээ” хэмээн Хэтсопулос ярьж байна.

Хэтсопулос болон “Thermo Electron” компаний удирдлагууд хувьцаа эзэмшигчдэд ихээхэн үнэт зүйлс бий болгож өгөх бизнесийн загварын шинэ хэлбэрийн талаар бодлоо уралдуулцгааж эхэлсэн байна. Өөрийн компаний ажилтнуудын хувь заяанд ч тэд мөн санаа зовнисоор байжээ. Компаний хэмжээ, далайц нэмэгдэх эхний үед ажилтан бүр урам зориг дүүрэн, амжилтанд хүрэхийн тулд хичээнгүйлэн хөдөлмөрлөцгөөж байсан байна. 1967 онд

“Thermo Electron” компани ниймийн компани болох үед Хэтсопулос ажилтнуудаа урамшуулан, тогтсон үнээр хувьцаа худалдан авахэрхээр шагнажбайжээ. Гэвч “Thermo Electron” компанид технологи улам ихээр шаардагдах болж, компаний хэмжээ өсгөхийн хэрээр ажилтнуудын үйл ажиллагааг урамшуулах боломж улам хязгаарлагдмал болсоор байв. Том компанид тусгай салбарууд хариуцсан менежерүүдийг опцион олгож урамшуулах практик нь тодорхой салбарын үйл ажиллагааны үр дүнг харгалзан үзэх боломжийг олгодоггүй учраас, үр нөлөө муутай болж эхэлсэн байна.

“Төв компани нь хувьцааны опционыг манай ажил хэрэгч хүмүүсийн бүлэг болгонд олгох явдал нь аль нэгэн бүлэг нь ямар хэмжээгээр бизнесийн амжилтыг хангаж байгаа эсэхээс үл хамааран урамшуулал нь бүгдийн хувьд адил байна гэсэн үг юм” хэмээн Хэтсопулолос ярьж байлаа.

Өөрийн хамгийн авьяаслаг ажилтнуудыг урамшуулах илүү төгс, төгөлдөр арга хэлбэр шаардлагатай болох нь Хэтсопулост тодорхой болсон ажээ.

Түүний зэрэгцээ “Thermo Electron” компаний хэмжээ улам томорсон явдал нь уг компанийг хэрэглэгчдээс хол хөндий байдалд оруулсан байна. Тавиад оны үед Хэтсопулос бүтээгдэхүүнийг боловсруулан бий болгох, үйлчлүүлэгчидтэй харьцах харьцааг зохицуулах зэрэг асуудалд өөрийн биеэр идэвхтэй оролцдог байсан ажээ. 1982 оны эхээр 240 сая долларын үнэтэй корпорацийн удирдагч болохынхоо хувьд Хэтсопулос компанийхаа өдөр тутмын үйл ажиллагааг удирдахын зэрэгцээ, өөрийн хэрэглэгчидтэй харьцах нь түүнд ихээхэн хүндрэлтэй болсныг ойлгосон байна. Захиалагчдын хэрэгцээг ойлгох явдал нь маш ярвигтай зүйл болсон ажээ. Тийм учраас Хэтсопулос цаг заваа “Thermo Electron” компанийг удирдах ба ажилтан болгоноос шаардагддаг “хэрэглэгчийнхээ талаар мэдэж байх” арга барилыг нэвтрүүлэх асуудлуудын хооронд зохицуулан хуваарилах ёстой байв.

Мөн АНУ-д капитал өндөр өртөгтэй байсан явдлаас “Thermo Electron” компани хүчтэй хамаарч байсан нь ч нөлөөлсөн байна. Улсаас “Thermo Electron” компаний төслүүдийг санхүүжүүлэх нь багассанаас гадна, түүний их ирээдүй бүхий сонирхол татсан олон шинэ технологиудыг зах зээлд гаргахын тулд нилээд хэдэн жилийн санхүүжилт шаардаж байлаа. Хэтсопулос татварын хөнгөлөлт эдлэх боломжтой учраас, зээл авч санхүүжихийг илүүд үзэж байсан юм. Гэвч эцсийн эцэст тэрээр техникийн болон, үйл ажиллагаагаа явуулж байсан салбарын эрсдэл зэргийг тооцож үзээд, компанид орж буй орлогын урсгал тогтмол бус байгаа учир, илүү өрөнд орох нь тэнэг хэрэг болно гэж үзсэн байна. Энэ бүх хүчин зүйлийг харгалзан үзсэний эцэст Хэтсопулос “Thermo Electron” компаний бизнесийн загварыг өөрчлөхөөр шийджээ. “Бид өөрийнхөө” тавганд өмнө нь байснаас хавьгүй их зүйлтэй байх ёстой юм. Манай бизнесийн зарим нэг чиглэл, тухайлбал, эрчим хүчийг хэмнэх асуудал дээр бид өөрсдийн төслүүдийг хэрэгжүүлэх шинэ арга замыг хайж олох шаардлагатай байв. Ийм учраас манай салбаруудыг нийтийн бүтцэд шилжүүлэх санаа ба тэдэнд бие даан мөнгө олох зөвшөөрөл яаралтай шаардлагатай болсон юм” хэмээн ярьсан ажээ.

Хэтсопулос бүтцүүдийг салбар болгон тусгаарлах санаа үндэс нь болсон загвар асуудлыг шийдэх боломж олгохоос гадна “Thermo Electron” компаний зах зээлийн үнийг ихээхэн өсгөнө гэдэгт итгэлтэй байсан байна.

Тийм учраас 1982 онд Хэтсопулос “Thermo Electron” компаниас янз бүрийн бүтцүүдийг салбар болгон тусгаарлаж эхэлсэн ажээ. Энд Хэтсопулосын “Thermo Electron” компаний салбарлах стратеги ба бусад том корпорацуудад хэрэглэгддэг тусгаарлах стратеги хоёрын хоорондын ялгааг онцлон анхаарах нь маш чухал юм. “Thermo Electron” компаний хувьд салбар болгон бие даалгах стратеги нь, уг тусгаарлах стратегиас эрс ялгаатай ажээ. Яагаад?

Ихэнх компаний хувьд гол төлөв орон нутгийн бүтцүүд нь “юуны өмнө Хэтсопулос “Thermo Electron” компаний бизнесийн үндсэн зангилаа чиглэлүүдийг салбар болгон тусгаарласан байна. Өөрөөр хэлбэл, хамгийн үнэ цэнэтэй бүтцүүд нь хамгийн түрүүнд бие даан ажиллаж эхлэх ёстой юм салбар маягаар ажиллаж, харин гол чиглэлүүд нь төвдөө үлдэж, хамтран ажилладаг. Харин Хэтсопулос “Thermo Electron” компаний зах зээлийн үнийг өсгөхийн тулд өөрийн бизнесийн гол чиглэлүүдийг салбар болгон тусад нь гаргах шаардлагатай гэдгийг мэдэж байсан юм. Хоёрдугаарт, Хэтсопулос “Thermo Electron” өөрийнхөө хувьцааг салбарууддаа худалдахгүй байхаар шийдсэн байна.” Бүр эхэндээ бид хэзээ ч өөрсдийнхөө хувьцааг худалдахгүй гэж шийдсэн юм. “Thermo Electron” компани өөрийн салбаруудад нэг ч хувьцаагаа худалдаагүй билээ. Энэ нь тусгаарлах стратегийг хэрэглэдэг корпорацуудын ажиллагаанаас үндсээрээ ялгаатай юм. Ихэнх корпорац нь гол бүтцүүдийнхээ үйл ажиллагаанд зориулан мөнгө олохын тулд салбарууддаа тусгаарладаг. Тэд “Бид өөрсдийнхөө үйл ажиллагааны үндсэн төрлүүд дээр төвлөрөн ажиллахын тулд орон нутгийн бүтцүүдийг худалдан, капитал цуглуулж гол чиглэлдээ хөрөнгө оруулалт хийхийг хүсч байгаа юм” гэж ярьцгаадаг. Харин бид бол манай тусгаарласан салбар болгон өөрийн гэсэн зах зээлийн үнэлгээтэй байж, өөртөө зориулан капитал бий болгохыг хүсч байгаа юм” гэж Хэтсопулос тодруулан ярьсан ажээ.

Үүний үр дүнд “Thermo Electron” компани өөрийн салбар болгонтой нягт холбоотой байж чадах юм. “Thermo Electron” компани нь өөрөөсөө бүтцүүдээ салбарлуулсны үр дүнд Хэтсопулос тусдаа салбар болгоныг өөрийн тусгай бүтээгдэхүүнийг санал болгож, тодорхой зах зээл дээр төв компаниасаа хамааралгүй бие даан ажилладаг бүтэц хэмээн ойлгох боломжийг хөрөнгө оруулагчдад өгдөг байна. “Энэ улсад хамгийн тохиромжтой үнээр капитал авах цорын ганц арга нь дотор нь юу болж байгаа нь үл мэдэгдэх эрээвэр хураавар бүтэц бүхий том байгууллагыг сонирхдоггүй зарим хөрөнгө оруулагчдын ажил хэргийн авьяас чадварт анхаарч ажиллах явдал юм. Хөрөнгө оруулагчид санаандаа дээд зэргээр нийцсэн технологи бизнесийн боломж бүхий багахан хэсгийг ч худалдан авч болохоор, бид өөрсдийн бүтцүүдийг тараан багцалсан юм” гэж Хэтсопулос тайлбарлаж байна.

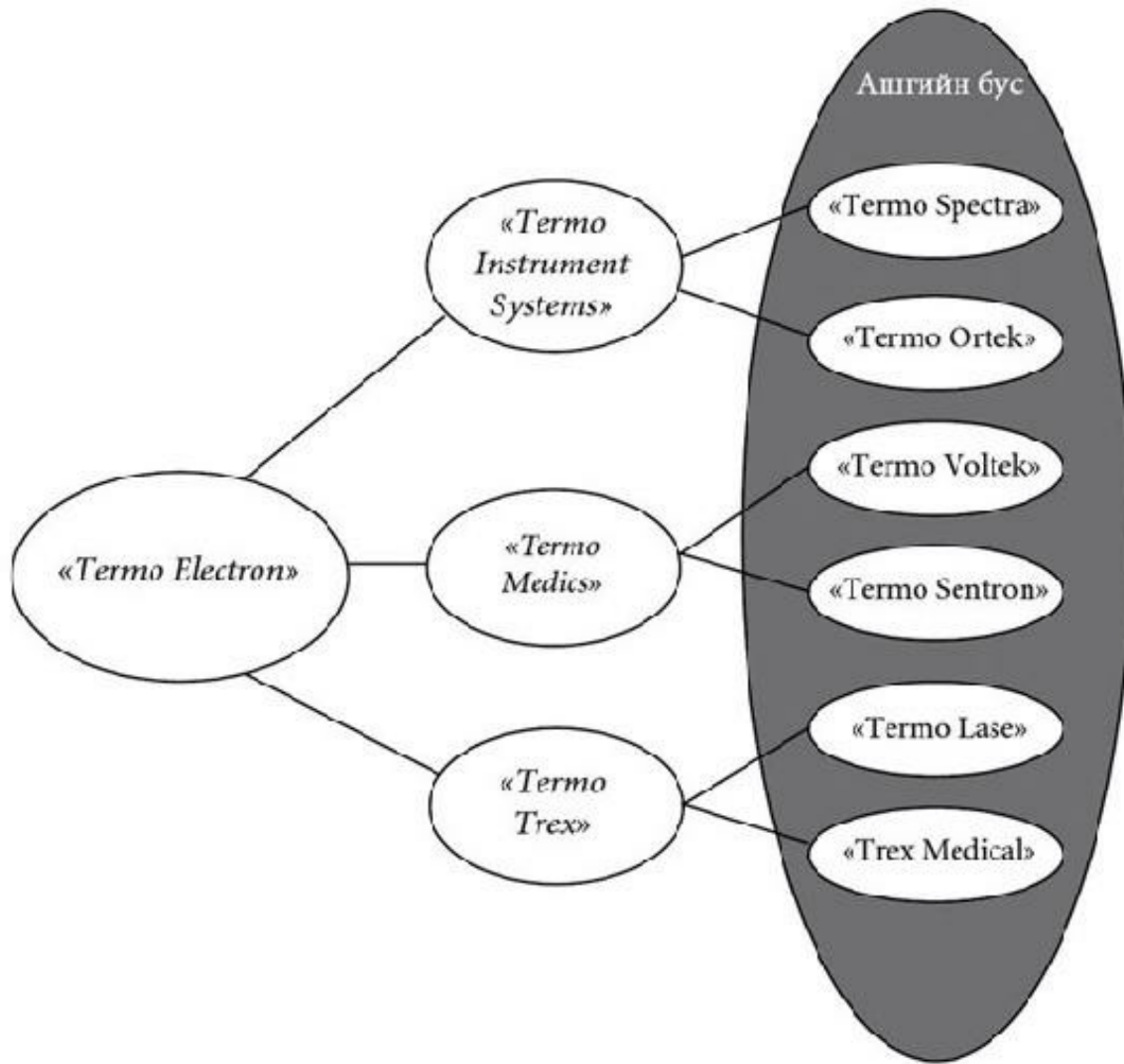
“Thermo Electron” компаний бизнесийн загварыг өөрчлөн зохион байгуулсан нь энэ компаний талаарх шинжээчдийн төсөөллийг ихээхэн өөрчилсөн ажээ.

17000 ажилтантай “Thermo Electron” корпорацын үйл ажиллагааны соёл бусад компаниудын хэр ялгарч байна. Бусад олон том компаниудад удирдлагын хэд хэдэн давхарга байгаа мэт сэтгэгдэл төрдөг бөгөөд тавьсан зорилгоо хэрэгжүүлэх явдал нь зөвхөн удирдлагын давхаргын ажлын амжилтаас тодорхой хэмжээгээр хамаарч байх шиг санагддаг. Харин “Thermo Electron” корпорацын тухайд яривал, энд төвлөрсөн бус бүтэц ба корпорац нь өөрийн ажилтнуудад удирдлагын хариуцлага хүлээх эсвэл тусдаа бүтэц болох боломж олгож байгаа явдал нь энэ корпорацад маш нээлттэй, чөлөөтэй үйл ажиллагааны соёлыг бий

болгоход хүргэсэн байна. “Thermo Electron” корпорацтай ажилласан бидний туршлага нь төв компаний хэд хэдэн давхарга ба охин салбаруудын менежмент нь хөрөнгө оруулалтын асуудлыг шийдэх чадвартайг баталсан бөгөөд энд ямар ч ажилтанд ямар ч хувьцаа эзэмшигчтэй шууд харьцахыг хэзээ ч хориглодоггүй байна” гэж “Nat West” үнэт цаасны агентлагийн шинжээч Пол Найт өгүүлсэн ажээ.

Тийм хэлбэрийн бүтцэнд шилжих нь өндөр технологийн салбарт үйл ажиллагаа эрхэлдэг компаний хувьд онцгой чухал юм. Ерээд оны үед хуримтлагдсан технологийн хувьд хязгаарлагдмал орон зай бий болсон байна. “Netscape” зэрэг компаниуд нь хэдэн тэрбум долларын үнэт зүйлсийг бий болгосон боловч, тэдгээрийг нэг долларын ч ашиг болгон хувиргаагүй ажээ. Шинэ бүтээгдэхүүн боловсруулан бий болгох мөчлөгүүд нь маш богино болсон боловч, түүнээс гадна тийм компаниудын хувьцааны үнийг ихээхэн өсгөхөд хүргэж байсан асар их нөөц бололцоо нь мөн энэ секторт олон тэрбум долларын хөрөнгө оруулалтыг татаж байжээ. Бүр 1982 онд Хэтсопулос энэ бүхэнд оролцохыг хүсч байсан учраас, “Thermo Electron” компаний зах зээл ба янз бүрийн технологиудын талаар хөрөнгө оруулагчид хялбархан ойлголт авч болох энгийн арга бодож олох шаардлагатайг тэрээр мэдэж байлаа. Түүний санал болгосон шинэ бүтэц загвар нь “Thermo Electron” компаний хувьд ашиг олох маш амжилттай механизм болсон байна. Түүнээс гадна уг бүтэц нь компаний цаашдын технологийн ажилд шаардлагатай хөрөнгийг олох ажилтнуудын урамшууллыг бүрэн дүүрэн хангах боломжийг олгосон байна. (Хавсралт 11.1-ийг үзнэ үү)

11.1-р хавсралт. Салбар болгон тусгаарлах хэлбэрийн бизнесийн загвар («Thermo Electron» корпорац)



Тэдэнд компанийг хамтран эзэмшиж байгаа мэдрэмж төрсөн учраас, өөрийн ажилд маш хариуцлагатай хандах болсон ажээ. Тэдний шагнал, урамшууллын хэмжээ нь ажиллаж байсан салбарын нь үйл ажиллагааны амжилттай шууд холбоотой байсан юм. Өөрөөр хэлбэл, тэд өөрсдийнхөө ажлын амжилтыг эдүгээ харж чадах болсон бөгөөд хэрвээ ажлын үр дүн нь тааруу бол тэдэнд өөрсдийгөө зөвтгөх шалтаг байхгүй болсон байлаа. “Үйл ажиллагааны нийгмийн шинж чанар нь заавар ёсоор хийх олон тооны үйл ажиллагааг шаардаж байсан бөгөөд энэ нь эдгээр салбаруудыг удирдахад бидэнд маш их тусалж байсан юм.

Энэ нь бидэнд яагаад тусалж байсан бэ гэвэл энэ тохиолдолд бид менежерүүдтэй “сайн цагдаа ба муу цагдаа” хэлбэрийн тоглоом тоглож болох байв. Жишээ нь, менежер: “Манай хувьцааны үнэ уналаа. Гэхдээ үүнд ямар ч тайлбар өгч чадахгүй нь” гэж яривал, та түүнд тайлбар байлгүй яах вэ? Олон нийт (хувцаа эзэмшигчид) танай салбарын ашиг олох чадварт эргэлзэж байна шүү” гэж хэлж болох бөгөөд ийм систем нь гайхалтай сайн ажилладаг юм.” хэмээн Хэтсопулос ярьсан байдаг. Бизнесийн ийм загвар нь сайн ажлыг хамгийн оновчтойгоор олж тодруулан, сайн ажилласан ажилтнуудыг шагнаж урамшуулах боломжийг олгодог. “Thermo Electron” компаний төвлөрсөн бус бизнесийн загвар нь хэрэглэгчидтэйгээ корпорацын тогтоох харилцаа холбоог улам эрчимжүүлж өгдөг байна. Ихэнх компани нь өсөн

томрохынхоо хэрээр хэрэглэгчдээсээ улам хөндийрөх хандлага бүхий бизнесийн загвартай байдаг бол, “Thermo Electron” корпорацийн хувьд нөхцөл байдал огт эсрэгээр байдаг ажээ. Уламжлал ёсоор бол компаний хэмжээ өсөх тусам, хэрэглэгчдийн ач холбогдол түүнд улам бага болж байдаг. Компани нь аливаа нэг хэрэглэгчийн хэрэгцээг ойлгох чадвар нь улам улам багассаар байдаг бөгөөд тэдгээрийг хүлээн авч, түүнд зохицох тухай бүр ч ярилтгүй байдаг ажээ. Том компаниуд нь хэрэглэгчийн хувийн “жинтэй” харьцуулахад өөрийн гэсэн асар их масстай байдаг байна. Хэтсопулос анх “Thermo Electron” компаниас өөрийн бүтцүүдийг салбар болгон тусгаарлахаар шийдэж байхдаа, пирамид бүтэц бүхий хэтэрхий нүсэр байгууллагууд нь эцсийн эцэст хэрэглэгчидтай харьцах харьцаа нь маш бага хэмжээнд очдог үйл ажиллагааны хэлбэрт шилждэгийг ойлгосон ажээ. Хэтсопулосын бий болгосон “Thermo Electron” корпорацийн бизнесийн загвар нь энэ процессыг ямар ч боломжгүй болгосон бөгөөд энэ компаний ажилтнууд өөрийн хэрэглэгчдээс хол хөндий ажиллах аргагүй болсон байна.

Бүтцүүдийг өөрөөсөө салбар болгон тусгаарлахад үндэслэсэн Хэтсопулосын бизнесийн загвар нь хэрэглэгчидтэй харьцах боломжийг дээд зэргийн түвшинд хүргэх бололцоогоор хангасан ажээ. Ийм арга барилаар ажиллах үед менежерүүд нь хэрэглэгчдийн асуудлыг боловсруулахын тулд мөр зэрэгцэн хамтрана ажиллаж, тэдний талаарх хэрэгтэй мэдээллийг олж авдаг ажээ. Жишээ нь, “Thermo Electron” компаний охин компани болох “Thermo Lase” нь бага хүчин чадал бүхий лазерыг гоо сайхны болон үйлдвэрлэлийн зорилгод ашиглахаар боловсруулж байгаа юм. Хэрэглэгчидтэй нягт холбоотой ажиллан, тэдэнд хувь хүний хэрэгцээнд тохирсон өргөн хүрээтэй үйлчилгээг үзүүлснээрээ, “Thermo Lase” компани нь “Thermo Electron” корпорацийн нэгэн тод од нь болж чадсан байна. Арьс арчилгаа болон бусад бүтээгдэхүүний тоног төхөөрөмжийн үйлдвэрлэгч “Thermo Lase” компани нь “Soft-Light” хэмээх шинэ технологийнхоо маркетингад ихээхэн анхаарал тавьж байгаа ажээ. Түүний үндсэн арга нь анагаах ухааны асуудлаар явагдаж байгаа эрдэм шинжилгээний бага хурлуудаар дамжуулан эмч нартай нягт хамтран ажиллах явдал ажээ. Энэ компани нь маш ашигтай хамтын ажиллагаа болох лизингээр өөрийн тоног төхөөрөмжийг эмч нарт худалдан, лазерын тоног төхөөрөмжөөр ажилладаг эмч нарын үндэсний сүлжээг бий болгохоор ажиллаж байгаа юм. Ийм ашигтай бизнесийн загвар нь “Thermo Lase” компани тусдаа бие даан ажиллаж байгаагийн шууд үр дүн бөгөөд хөшүүн хойрго, удаан ажиллагаатай том бүтэцтэй бат холбогдоогүй учраас уян хатан, чөлөөтэй ажиллах боломжийг түүнд олгож байгаа ажээ.

Эдүгээ “Thermo Electron” компани өргөн хэрэглээний бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж байна. Уг компани нь радиацийн цацралт, агаарын бохирдлын хэмжээг хянахад зориулсан монитор зэрэг экологийн зорилгоор хэрэглэгддэг сенсор төхөөрөмжүүдийн үйлдвэрлэлд манлайлах байр суурьтай ажиллаж байгаа бөгөөд мөн ашиглагдсан бүтээгдэхүүнийг дахин боловсруулах төхөөрөмж, мал эмнэлгийн эм, бэлдмэлүүдийг үйлдвэрлэж байгаа ажээ. Үйлдвэрлэлийн компаниуд нь эрчим хүчний хэрэглээг зохистой түвшинд хүргэх, хортой бодисын хаягдлыг янз бүрийн үйлдвэрлэлийн процессын явцад хянах, эдгээр хаягдлыг тогтоосон түвшинд хүртэл бууруулахад туслахыг “Thermo Electron” корпорациас хүсч, урьдаг байна. “Thermo Electron” корпорацийн өргөн хэрэглээний бүтээгдэхүүний ерөнхий бааз нь бүх бараа таваар нь хэрэглэгдэж байгаа тоног төхөөрөмжийн үр ашгийг нэмэгдүүлэх, түүний ажлыг хянах боломжийг олгодог термодинамикийн нарийн хуулиудад үндэслэн боловсруулагдсан байдаг.

Зах зээлийн 8 тэрбум доллараас дээш капиталчлалтай, 2.9 тэрбум долларын борлуулалтын хэмжээ бүхий “Thermo Electron” нь зах зээлийн борлуулалтанд харьцуулсан харьцаа нь 2.5-аас дээш үзүүлэлттэй юм. Ийм өндөр үзүүлэлт нь сонгож авсан бизнесийн загварынх нь үр дүн бөгөөд өөр хувилбар сонгосон тохиолдолд ийм амжилтанд хүрэх магадлал бараг үгүй ажээ. “Thermo Electron” корпорац нь эрчим хүчийг үр ашигтай хэрэглэснээр, эсвэл өөрийн техникийн процессуудыг боловсруулан төгөлдөржүүлснээр, түүний бүтээгдэхүүний ашиг тусыг хүртэж чадах хэрэглэгчдэд зориулан, өөрийн маркетингийг хэрэгжүүлдэг ажээ. Компани нь бүтээгдэхүүнийхээ худалдаа, үйлчилгээ, дэмжлэгийг хэрэглэгчдэдээ үзүүлсний үндсэн дээр ашиг олдог байна. Бүтээгдэхүүн боловсруулан бий болгож, үйлдвэрлэдэг технологийн компаниас “Thermo Electron” нь өөрөөсөө ирээдүйтэй технологийг тусдаа салбар болгон тусгаарлан гаргаж, тэдэнд санхүү, техникийн ноу-хау болон бизнесийн бусад нөөц бололцоогоор дэмжлэг үзүүлдэг корпорац болсон ажээ.

Ашгийн бүсийг анх эрсэн нь

Жорж Хэтсопулос 1927 онд Грект төрсөн байна. Тэрээр хар багаасаа л машин техник, шинжлэх ухаан сонирхдог хүүхэд байсан ажээ. Дэлхийн II дайны үед Грект амьдарч байхдаа Хэтсопулос ихэнх цагаа номын санд өнгөрөөж, янз бүрийн хүмүүс, газар нутгийн тухай олон ном, сэтгүүл уншсан байна. Түүний сэтгэлийг Америкийн бизнесийн ертөнцийн адал явдал, Томас Эдисон зэрэг Америкийн зохион бүтээгчид эзэмдсэн юмсанжээ. Грекийг нацистууд эзлэн түрэмгийлэх үеэр Хэтсопулос олон янзын зовлон, бэрхшээл туулсан боловч, дайны хүнд бэрхийн өмнө сөхрөхийн оронд бусад хүмүүст технологийн шийдлүүдийн тусламжтайгаар туслах боломжийг хайж эхэлсэн байна. Жишээ нь, дөчөөд оны үед немцүүд радио нэвтрүүлгүүдийг эсвэл хянаж, эсвэл өөрсдийнхөө эрх ашгийн тулд суртал нэвтрүүлгүүдийг хийж байсан учраас европчууд зөвхөн нацистуудын суртал нэвтрүүлгийг сонсдог байсан ажээ. Ийм учраас Хэтсопулос өөрөө хүлээн авагч ба радио дамжуулагчдыг угсран, Грекийн нууц байгууллагын ажилтнуудад худалддаг байсан байна. Энэ нь их эрсдэлтэй ажил байсан бөгөөд хэрвээ баригдвал бөөнөөр хорих төв рүү илгээдэг байжээ. Хэтсопулосын угсарсан радио хүлээн авагчид нь их сайн ажилладаг байсан учир, хожим “Thermo Electron” компанийг байгуулах урам зоригийн эх булаг нь болсон байна. Хэтсопулос гэнэт, их хэмжээний хэрэгцээ үүсэх үед шинэ бизнес эрхлэх хүсэлтэй хүмүүст асар их боломж гардаг болохыг ойлгосон ажээ. Дайны дараа Хэтсопулос Афинд политехникийн дээд сургуульд суралцах болсон байна. Хэтсопулос термодинамикийг үндсэн хичээлээ болгон сонгон авч, энэхүү шинжлэх ухааныг судлахаа хамаг цаг заваа зарцуулах болсон ажээ. Гэвч түүний мэдэж авсан шинжлэх ухааны мэдээ, баримт болгон, багш нарт өөр олон асуулт тавихад түүнийг хүргэж байв. 1948 онд Хэтсопулос үргэлжлүүлэн суралцахын тулд АНУ-ын Массчусетсын технологийн дээд сургуульд элсэн орсон байна. Боловсролын байгууллагатай холбогдсон түүний удаан хугацааны харилцаа нь эхлээд бакалаврын зэрэг авч, дараа нь магистрын түвшинд үргэлжилж, эцсийн эцэст инженерийн механикийн докторын зэрэг хамгаалснаар өндөрлөсөн ажээ. Эрдмийн амьдрал түүнд техникийн боловсрол эзэмших боломж олгосон боловч, тэрээр ямар нэгэн зүйл дутагдаад байгааг мэдэрч байсан юм. Хэтсопулост өрсөлдөөн тэмцэл таалагддаг байв. Тэрээр дуртайяа эрсдэлтэй алхам хийсэн бөгөөд удалгүй шинжлэх ухаанд дурлах дур сонирхол болон эрсдэлд тэмүүлэх хүсэл хоёрыг нь нэгтгэж чадах цорын ганц талбар бол бизнесийн ертөнц юм гэдгийг ойлгожээ. 1955 онд нэгэнтээ Хэтсопулос Гарвардын бизнесийн сургуулийг төгсөөд удаагүй байсан өөрийн найз

Петер Номикостой ирээдүйн талаар хэлэлцэж байсан ажээ. Энэ үед Хэтсопулос термоцоны конвертор дээр ажиллаж байсан байна. (дулааны энергийг ямар нэгэн механик эд ангигүйгээр шууд цахилгаан энерги болгодог төхөөрөмж). Энэ ажил бол түүний докторын диссертацийн сэдэв байсан юм. Хоёр найз ямар аргаар өөрсдийн бизнесийг эхлэх талаар ярилцаж байгаад, гарааны капитал болгон Номикосын эцгээс 50 мянган доллар зээлэхээр тохиролцсон байна. Тэднийг гуйсан даруйд нь шахуу тэр мөнгийг Номикосын эцэг өгсөнд тэд нилээд гайхсан бөгөөд, ийнхүү бизнесийн гарааны мөнгөтэй болсон ажээ. Энэ үед Номикосын эцэг болон Хэтсопулосын авга ах Костос Пластис нарын хооронд болсон ярианы талаар тэд огт мэдээгүй байна. Тэгэхэд Номикосын эиэг: “Сонсооч, Костос! Би тэдэнд 50 мянган доллар өгнө. Тэд, мэдээж, дамбуурч орхино. Тэр үед Жорж Массачусетсийн технологийн дээд сургуульдаа багшлахаар буцаж очихоос өөр аргагүй болж, харин миний хүү гэр бүлийнхээ бизнесийг эрхлэх болно. Үүний үр дүнд тэд хоёулаа хожно. Харин миний үрэх мөнгө бол энэ хоёрын авах сургамжийн хувьд нэг их биш төлбөр юм” хэмээн ярьсан байна.

Энэхүү бизнесийн үед Хэтсопулосын авсан сургамж нь Номикосын эцгийн төлөвлөгөөний дагуу болох байсан үйл явдлуудын хувилбараас ихээхэн ялгаатай өрнөсөн ажээ. Хэтсопулосыг сайн ажиллагаа бүхий термоцоны конверторыг амжилттай боловсруулан бүтээсний дараа, сансарыг судлах программаас өөр энэхүү төхөөрөмжинд зориулсан практик программ байхгүй болох нь тодорхой болсон юм. Тийм учраас, тэрээр Nasa-д шаардлагатай бүтээгдэхүүн боловсруулах ажилд өөрийн хүчин чармайлтаа төвлөрүүлсэн ажээ. Хэтсопулос бизнест амжилт олохын тулд, Массачусетсын технологийн дээд сургуульд үзсэн шинжлэх ухааны онолтойгоо хэт зууралдалгүй, хэрэглэгчид хандсан үйл ажиллагаа явуулах хэрэгтэй гэдгийг ойлгож байлаа. Үүний тулд хэрэглэгчдийн хангагдахгүй байгаа хэрэгцээг олж тодруулах шаардлагатай бөгөөд дараа нь эдгээр хэрэгцээг хангах технологийг боловсруулж эхлэх хэрэгтэй гэдгийг тэр мэдэж байв.

Үйл ажиллагааны өргөн далайц, хэмжээ бүхий олон компаниуд нь судалгаа, шинжилгээ, боловсруулалтанд их хэмжээний хөрөнгө оруулалт хийж, хэрэглэгчдийн сэтгэлийн хөдөлгөөн, хэрэгцээг хангасан шинэ технологиудыг боловсруулан бий болгодог байна. Эдгээр компаниуд нь өөрсдийнхөө хэмжээнд түшиглэн, маш эрчимтэй, өргөн хүрээтэй маркетингийн компани ажлуудыг зохион байгуулан явуулах боломжоор хангагдсан байдаг учраас шинэ технологиудыг зах зээлд гаргахад бэлтгэж чаддаг ажээ. Зах зээлд бүтээгдэхүүнээ гаргах асуудал нь онцын бэрхшээлтэй тулгардаггүй байна. Гэхдээ, харамсалтай нь чухамхүү энэ нүсэр том хэмжээ нь хэрэглэгчдийн хэрэгцээг хангах технологийг боловсруулах явдалд садаа болдог ажээ. Хэрэглэгчид гол анхаарлаа төвлөрүүлэхийн оронд эдгээр аварга компаниуд нь гол төлөв бүтээгдэхүүнд хамаг хүчин чармайлтаа чиглүүлдэг байна. Эцсийн эцэст тийм технологиуд нь хэнд ч хэрэггүй болох нь тогтоогдож, асар их хөрөнгө мөнгө ямар ч үр ашиггүй зарцуулагддаг ажээ. Гэвч өөрийн том хэмжээний үр дүнд ийм амжилтгүй явдлуудын дараа ч уг компаниуд үйл ажиллагаагаа явуулсаар байдаг.

Жижиг компаниуд нь ийм тансаг байдал гаргаж хэрхэвч болдоггүй. Хэрвээ тэд өөрсдийн хязгаарлагдмал нөөц хөрөнгийг ямарваа технологи боловсруулах ажиллагаанд оруулсан л бол амжилтанд хүрэх ёстой. Тэгэхгүй бол нөөц хөрөнгө байхгүй учраас, үйл ажиллагаагаа бүр зогсоож, дамбуурахад хүрэх билээ. Хэтсопулос энэ сургамжийг үйл ажиллагааныхаа бүр эхнээс мэдэж авсан бөгөөд, тэр өөрөө ч “Thermo Electron” компани ч аль аль нь ямагт

хэрэглэгчид чиглэсэн үйл ажиллагаа явуулахын төлөө бүхнийг хийж байсан байна. “1956 онд би анх компаниа байгуулж байхдаа хэрэглэгчдийн хэрэгцээг хайж олж, эдгээр хэрэгцээг шинэ технологиор дамжуулан хангах явдлыг үйл ажиллагааныхаа үндсэн зарчмаа болгосон юм” гэж Хэтсопулос дурсан ярьжээ. Хэтсопулос болон түүний компани нь янз бүрийн судалгааны төслүүдийг биелүүлэх захиалгыг гэрээний дагуу гүйцэтгэдэг байсан байна. Тэдгээрийг хэрэгжүүлэх явцдаа “Thermo Electron” компани алсдаа бүхэл бүтэн бараа бүтээгдэхүүний цувралуудыг бий болгосон олон тооны шинэ технологийг боловсруулсан ажээ. Түүнээс гадна, “Thermo Electron” компани нь эхний төслүүдээ амжилттай гүйцэтгэсний үр дүнд үйлдвэрлэлийн бүтэц ба маркетингийн сувгуудын хувьд түүнээс илүү компаниудыг өөртөө нэгтгэж чадсан байна.

Жараад оны эхэн үеэс дунд үеийн хооронд “Thermo Electron” компанийг сансар судлалын программд идэвхитэй оролцуулахын тулд Хэтсопулос ихээхэн хүчин чармайлт гаргасан ажээ. “Энэ бол ялангуяа Зөвлөлтийн хиймэл дагуул сансарын тойрог замд гарсны дараах үе байсан учраас, маш зөв чиг хандлага байсан юм. Тэр жилүүдэд АНУ-д маш олон буруу алхам хийгдсэн бөгөөд тэр үед сансар судлалаар Зөвлөлт Холбоот Улсаас улам бүр хоцорсоор байсан билээ. Сансарын программ бол Жон Кеннедигийн ерөнхийлөгчид дэвших хөтөлбөрийн амин сүнс нь байсан юм... Манай “Thermo Electron” компанид ч бид сансарын чиглэлтэй холбоотой асуудлуудыг шийдэхэд өөрсдийн бүхий л хүчин чармайлтыг дайчлан ажиллаж байсан билээ. Энэ үед бид эрчим хүч хувьсан өөрчлөгдөх асуудлын салбарт ажлын хангалттай их туршлага хуримтлуулсан байсан учраас, олон үнэтэй саналуудыг дэвшүүлж чадсан юм.” хэмээн Хэтсопулос дурсаж байна.

Гэвч энэ чиглэлд ажиллагаа удааширч, жараад оны сүүлчээр Америк сансарын судалгааны программуудыг ихээхэн сонирхох явдал нь багассан ажээ. Тийм учраас, Хэтсопулос “Thermo Electron” компаний үйл ажиллагааны үндсэн чиглэлийг өөрчлөхөд бэлэн байх ёстой гэж үзсэн байна. “Бид АНУ-д сансарын программуудыг зогсоож байгааг ажигласан юм. Тийм учраас бид өмнө нь баримталж байсан зарчмуудаа өөрчлөлгүйгээр, өөр ажил хэрэгт шилжих зайлшгүй шаардлагатай тулгарч байгаагаа мэдэрсэн билээ. Бид өөр бизнест шилжих олон оролдлого хийсэн... Тэдгээрийн зарим нь бүтэлгүйтэж байсан бол, зарим нь маш амжилттай болж байсан юм” гэж Хэтсопулос ярьж байв.

Хэрэглэгчдийн хэрэгцээг хангах явдал амин зүрх нь болсон Хэтсопулосын ажил хэргийн арга барил нь “Thermo Electron” компаний хувьд энэ удаад ч ихээхэн ашиг тусаа өгсөн байна. Захиалагчдын технологийн хэрэгцээ өөрчлөгдөхийн хэрээр “Thermo Electron” компаний санал болгох зүйлс ч өөрчлөгдөж эхэлсэн ажээ. 1970 оны “Цэвэр агаарын тухай хууль” нь автомашинаас гардаг хаягдал хий азотын оксидыг тодорхой түвшинд хүртэл хязгаарласан байна. Тиймд агаар бохирдуулагч хаягдлуудыг хэмжих асуудал гарч ирсэн ажээ. Учир нь тэр үед үүнд зориулсан тусгай төхөөрөмж байгаагүй байна. “Ford Motor Company” нь “Backman Corporation” хэмээх багаж хэрэгслийн үйлдвэрлэлийн салбарын манлайлагчид тийм төхөөрөмж хийж өгөхийг хүсч, захиалга өгсөн боловч уг корпорацын удирдлагууд үүнд хоёр жилийн хугацаа шаардагдана гэсэн хариу өгсөн ажээ. Уг асуудлын тухай олж мэдсэн Хэтсопулос “Ford” корпорацад хандаж: “Бидэнд уг захиалгаа өгвөл, бид 3 сарын дараа шаардлагатай төхөөрөмжийг чинь бэлэн болгоё” хэмээн амласан байна. “Ford”-ын ажилтнууд үүнийг боломжтой гэж үзээгүй боловч гэрээнд гарын үсэг зурсан ажээ.

“1970 онд багаж хэрэгслийн үйлдвэрлэл эрхлэхээр шийдэж байх тэр үед хамгийн том амжилтаа бид гаргасан юм. “Цэвэр агаарын тухай хууль” нь автомашин үйлдвэрлэлийн компаниуд ад хязгаарлалт тогтоон, тэдэнд байсан багаж төхөөрөмж нь хэмжих боломжгүй тийм нарийвчлалтайгаар азотын хаягдлыг хэмжихийг шаардаж байв. Бид энэ асуудлыг шийдсэнээр шинэ бизнес эрхлэх боломжийг олж харсан юм” гэж Хэтсопулос дурсаж байна.

90 хоногийнх нь хугацаа дуусаагүй байхад, Хэтсопулос захиалагчид азотын оксидын анхны детекторуудыг гардуулан өгсөн ажээ. Тэдгээрийн боловсруулалт гүйцэд дуусаагүй, сулавтар ажиллагаатай байсан боловч, хэвийн ажиллаж байлаа. Удалгүй “Байгаль орчныг хамгаалах үндэсний агентлаг” “Thermo Electron” компанийн технологийг бүх автомашины хорт хийн хаягдлыг тодорхойлоход хэрэглэгдэх ёстой стандарт болгон баталсан байна. Үүний үр дүнд дэлхийн автомашин үйлдвэрлэгч бүх компаниуд “Thermo Electron” компанид хандаж өөрсдийн захиалгыг өгөх болсон ажээ.

Зах зээл дээр байгаа боломжуудыг хайж олон, тэдгээрийг ашиглахын тулд Хэтсопулос “Thermo Electron” компанийг байгуулсан байна. Жараад оны үед “Thermo Electron” компани сансарын программ ба анагаах ухаанд зориулан технологи боловсруулж өгдөг байсан бол, далаад оны үед байгаль орчныг хамгаалах чиглэлд ажиллах болжээ. Гэвч далаад оны сүүлчээр Хэтсопулос энэ чиглэлийн санхүүжилт багассан болохыг мэдсэн байна. Бизнесийн ертөнц өөрчлөгдөж байсан тул “Thermo Electron” компанийг шинэ өөрчлөлтүүд хүлээж байгаа гэдгийг Хэтсопулос сайн ойлгож байсан юм.

Салбар болгон тусгаарлахад үндэслэсэн бизнесийн орчин үеийн загвар

Хэтсопулосын боловсруулан бий болгосон салбар болгон тусгаарлах шинэ бүтэц нь “Thermo Electron” компаний бизнесийн загварын бараг бүх бүрдлийг өөрчилсөн байна. Уг компани нь урьдын адил өөрийн уламжлалт хэрэглэгчдэд технологиудыг нийлүүлэн үйлчилсээр байгаа бөгөөд эдүгээ түүнд хөрөнгө оруулагчид ба ажил хэрэгч хүмүүс гэсэн хоёр шинэ бүлэг хэрэглэгч нэмэгдэн бий болсон ажээ.

“Thermo Electron” хөрөнгө оруулах маш өргөн хүрээтэй хувилбаруудыг хөрөнгө оруулагчдад санал болгосноороо тэдэнд үйлчилгээ үзүүлдэг. Өөрийнхөө мөнгийг компанийхаа үйл ажиллагааны хүрээнд олон арван янз бүрийн ажилбар болгон гол төлөв тусгадаг компаний хувьцаа болгохын оронд, хөрөнгө оруулагчид тэдний хувьд хамгийн сонирхол татахуйц “Thermo Electron” компаний нэг салбар компанид хөрөнгө оруулж болдог. Хэтсопулос энэхүү бүлэг хэрэглэгчид дээд зэргээр үйлчлэхийг хичээдэг бөгөөд тэдний мөнгө хамгийн зохистой хэлбэрээр ашиглагдаж байгаа гэдгийг батлахын тулд бололцоотой бүхнийг хийдэг байна.

Бид “Thermo Electron” компанид өөрийн мөнгөө оруулсан хувьцаа эзэмшигчдийн өмнө хариуцлагаа хүлээдэг. “Thermo Electron” компаний бүрэлдэхүүнд ордог бүх компаниуд амжилттай ажиллах болно гэж тэдэнд амладаг. Хэдийгээр тэдгээрийн зарим нэгний зах зээлийн үнэ нь түр зуур буурч болох үеүд байх магадлалтай ч байр суурь нь түр боловч ганхсан компанийг хөл дээр нь бат зогсоохын тулд бид чадах бүхнээ хийж, шаардлагатай бол түүний үйл ажиллагааны стратегийн шугамыг ч бүрэн өөрчилж, үйл ажиллагааг нь жигдрүүлэхээ бид тэдэнд амладаг 4. хэмээн Хэтсопулос ярьж байна.

Эдгээр хөрөнгө оруулагчдад үнэт зүйлсийг нь дээд зэргээр нэмэгдүүлж өгөхийн тулд Хэтсопулос “Thermo Electron” компаниас салбарлах боломжтой олон технологи дотроос хамгийн шийдгүүдийг нь нарийн нягт шилж сонгон авдаг байна. Эцсийн эцэст аюулгүй, ашигтай хөрөнгө оруулалтын нөхцлийг хангасан бизнесийн бүтэн болохыг харуулах боломж олгодог, хэрэглэгчдэд итгэлтэйгээр санал болгож болох тогтвортой, ашигтай чиглэлүүд л ялгарч үлддэг ажээ.

Ийм бодлогыг бэхжүүлэхийн тулд Хэтсопулос маш сайн бизнес-төлөвлөгөө, менежерүүдийн сайн баг, тохирсон зах зээл гэсэн эдгээр үндсэн гурван хэмжүүрийг болгодог байна. Манай үйл ажиллагааны маш сайн үнэлгээтэй юм. “Бидний үйл ажиллагааны үр дүнд бид өөрсдийн бүтцээс шинэ байгууллагыг салбар болгон тусгаарлуулахад, түүнийг худалдан авагчид хэзээд бэлэн байдаг” гэж Хэтсопулос ярьсан ажээ.

“Thermo Electron” компани нь ажил хэрэгч хүмүүст өөрсдөд нь технологи, эсвэл ямар нэгэн санааг санал болгох боломжийг олгож, тэдгээрийг эхлэлтийн хөрөнгөөр ханган, судалгаа боловсруулалт эрхэлдэг өөрийн төв салбараар дамжуулан, бизнесийнх нь удирдлагыг хангадаг байна. Зөвхөн шинэ бүтээгдэхүүн боловсруулдаг стандарт хэв маягтай салбаруудтай нэгэн адил үйл ажиллагаа явуулахын оронд, “Thermo Electron” компаний энэ бүтэц нь бодит байдал дээр бизнесийн шинэ төрлүүдийг бий болгож байв. “Бид түүнийг судалгаа, боловсруулалтын төв гэж нэрлэдэг. Гэвч уг төв нь манай салбаруудад зориулан судалгаа, боловсруулалт эрхэлдэггүй. Үнэн хэрэгтээ энэ төв бол бизнесийн шинэ төрлүүдийн инкубатор юм” гэж Хэтсопулос ярьж байна.

Ийм арга барил бүхий ажиллагаа нь маш сайн үр дүнтэй байгаа бөгөөд “Thermo Electron” компани нь аль болох олон ажил хэрэгч хүмүүсийг өөрийнхөө захиалагч болгон, өөртөө татах шаардлагатай болж байгаа юм. Судалгаа, боловсруулалтын салбарт ажиллаж байсан зарим ажилтнууд нь “Thermo Electron” компанийг орхин, уг компаниас салбарлан тусдаа гарч, бие даан, хөгжиж эхэлж байгаа шинэ бизнес рүү шилжин ажиллах нь олонтаа тохиолддог байна. Манай судалгааны төвд ажиллаж байсан олон ажилтнууд түүнийг орхиж, салбарлан гарсан бүтцүүдэд ажиллах болсон юм. “Thermo Instruments” компанийг анх салбарлан гарахад, судалгааны төвийн бараг бүх ажилтнууд түүнд ажиллахаар шилжиж байсан бол, мөн дараа нь “Thermo Medics” компанийг салбар болон тусгаарлахад ч мөн тийм явдал болсон. Дараа нь ч бас олон төслүүд ийм замаар явахад, судалгааны төвд бараг хүн үлдээгүй” гэж Хэтсопулос ярьсан байдаг.

Энэхүү процессыг “эмчлэх” эмийн зориулалтаар Хэтсопулос судалгаа, боловсруулалт эрхэлдэг “Coleman Reserch Corparation” (CRC) корпорацыг худалдан авсан бөгөөд түүний ажилтнууд нь судалгааны төвийг орхин явсан ажилтнуудын орон зайг нөхөх ёстой байсан юм. “Thermo Electron” компаний судалгааны төв нь зөвхөн бизнесийн шинэ төрлүүдийг боловсруулах асуудалд төвлөрч байгаа явдал нь уг корпорацаас салбар болон тусгаарлан гараад, технологийн аливаа нэг салбарт манлайлагч болон тодорч, өөрийн судалгаа боловсруулалтын төвтэй болоход нь уг салбаруудад саад болохгүй байгаа ажээ. Олон тооны шинэ төслүүдээс орж ирж байгаа ашгийн өсөлт нь “Thermo Electron” компанийг хэмжээ, далайцын хувьд улам өсөн томорч, нөөц хөрөнгийг бий болгон, тэгснээрээ шинэ судалгааны бүтцүүдийн хүчин чадлыг улам нэмэгдүүлэх боломжтой болгож байдаг байна. Жишээ нь,

1995 онд “Thermo Electron” компаниас бүтцүүд салбарлан тусгаарласны үр дүнд бий болсон нийт дахин хөрөнгө оруулалт нь нийт борлуулалтын 4.5 хувьд хүрсэн бөгөөд судалгаа боловсруулалтанд 100 гаруй сая доллар орж ирсэн ажээ. Түүнээс гадна “Thermo Electron” компани нь тодорхой чиглэл бүрээр явуулах шаардлагатай судалгаа, боловсруулалтуудыг санхүүжүүлэхэд захиалагчид нь тусламж үзүүлэх тухай гэрээндээ ямагт тусгадаг байна. Ийм маягийн гэрээнүүд нь хэрэглэгчдийн хэрэгцээ амин зүрх нь болсон “Thermo Electron” компаний бизнесийн загварын гол хэсэг болох захиалагчидтайгаа нягт харилцан ажиллагаатай байдгийн үр дүнд л хийгдэх боломжтой байдаг ажээ. Жишээ нь, хотын нийтийн аж ахуйн асуудлыг эрхэлдэг компаниудтай байгуулсан дээрх маягийн гэрээ нь хоёр талд, аль алинд нь ашигтай байсныг дараа нь өрнөсөн үйл явц харуулсан байна.

“Тэдний гол сонирхол нь хий худалдах явдал, харин бидний сонирхол нь бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх явдал байсан учраас, (хэрвээ уг компаниуд судалгаа, шинжилгээнд зориулан төлбөр төлбөл) бид судалгааныхаа нөөц хөрөнгийг ихэнхийг хийг сайн шатаах төхөөрөмжийг бий болгоход зарцуулна гэж мэдэгдсэн юм. “Thermo Electron” компаний ажилтнуудын техникийн гүнзгий мэдлэг болон сонирхол бүхий хүмүүс нь уг компаний менежерүүдтэй чөлөөтэй харьцах боломж нь манай компанийг тухайн төсөл дээр хамтран ажиллахад тохиромжтой, анхаарал татахуйц түнш болгож байгаа юм” гэж Хэтсопулос ярьж байна.

Өөрөөсөө салбар тусгаарлахад үндэслэсэн “Thermo Electron” компаний бизнесийн загвар нь уламжлалт (үйлчилгээ, бараа таваар худалдах) болон шинэ (хөрөнгө оруулагчид) хэлбэрүүдийн аль алинаар нь дамжуулан урамшууллаа авах хүчирхэг механизмтай байх боломжийг мөн олгодог байна. Өөрөөсөө салбарласан бүтцүүдийн хувьцааг худалдах нь өрсөлдөгчидтэй нь харьцуулахад харьцангуй хямд үнээр капиталтай болох боломжийг “Thermo Electron” компанид олгодог ажээ. Уг компани нь хувьцаа борлуулалтаас олсон ашгаа шинэ төслүүдэд хөрөнгө оруулалт болгон оруулдаг байна. Шинээр бий болсон технологиуд нь хувьцааг нийтэд эхлэн санал болгох ээлжит ажиллагааг явуулж байх үед, компани нь өсөн нэмэгдэх хөрөнгө оруулалтаар дамжуулан өөрийгөө тэтгэдэг, шинэ үнэт зүйлсийг тасралтгүй бүтээгч төхөөрөмж болдог ажээ.

Салбарлах ажиллагаа нь “Thermo Electron” компаний бизнесийн бүтээлч загварын голлох элемент болдог боловч, зөвхөн энэ нь түүний мөн чанарыг бүрдүүлдэггүй байна. Хэтсопулост жижиг компаний давуу талууд таалагддаг боловч, тэрээр том компаниуд ч өөрийн гэсэн өвөрмөц сайн талуудтай болохыг тодорхой ойлгож авсан ажээ. Эдгээр сайн талуудыг ашиглахын тулд Хэтсопулос “Thermo Electron” компаниас салбарлан тусгаарласан бүх бүтцийг нэгтгэн, нэгдмэл цогц болгож, үйл ажиллагааны төрлүүдийг нь төвлөрүүлэх шаардлагатай байв.

Үүний тулд Хэтсопулос хүний нөөцийн, олон нийттэй харьцах, стратегийн төлөвлөлтийн, хууль зүйн үйлчилгээний, захиргааны зэрэг асуудлуудыг төв компанидаа төвлөрүүлсэн байна. “Үйл ажиллагааны эдгээр төрлийг төвлөрүүлсэн явдал нь “Thermo Electron” компани өөрийн бизнесийг эдийн засгийн хувьд маш хэмнэлттэй, явуулах боломжийг олгосон юм. Салбар болон тусгаарласан компани болгон зөвхөн өөрийн хамгийн сайн хийж чаддаг зүйл дээр үйл ажиллагаагаа төвлөрүүлж ажиллах бөгөөд өөрөөр хэлбэл, бүтээгдэхүүн боловсруулан бий болгох, хэрэглэгчидтэй харьцах, үйлдвэрлэл зэрэгт гол анхаарлаа хандуулж ажиллана гэсэн

үг юм” хэмээн Хэтсопулос ярьсан ажээ.

“Мэргэжилтнүүдийн даяарчлагдсан сүлжээ” хэлбэрийн АВВ компаний (бүлэг 12) бизнесийн загварын нэгэн адил “Thermo Electron” компани өөрөөсөө тусгаарласан салбаруудад үйл ажиллагааны тодорхой төрлийн хязгаарлагдмал хүрээнд мэргэших боломжийг олгодог байна. Үүний үр дүнд хэрэглэгчдийн үнэт зүйлс бүтээх тэдгээрийн чадамж улам дээшилдэг ажээ. Үйл ажиллагааны төвлөрөл бүхий үндсэн хэсгүүд нь “Thermo Electron” компаний тусдаа байгаа салбаруудыг нэгдмэл цогц болгох боломжоор хангаж, үүний үр дүнд хөгжлийн ерөнхий хэтийн төлвийг бий болгодог аж. Түүнээс гадна эдгээр салбарууд нь санхүүгийн дэмжлэг, техникийн ноу-хау, хууль зүйн зөвлөгөө зэрэг тусламжийг төв компаниас авч болдог байна.

Мөн Хэтсопулос салбар болон тусгаарласан компаниуд шинэ санаануудаа хоорондоо идэвхтэй солилцож байх явдалд ихэд анхааран, ажилладаг ажээ.

“Бид манай эв нэгдлийг хангах гол зорилготой “Thermo Institute” гэдэг байгууллагыг байгуулсан юм. Манай компаний бүх гишүүд оролцож, гурав хоногийн турш болдог уулзалт дээрээ бид компани болгоны ирэх жилийн ажлын төлөвлөгөөг авч хэлэлцдэг. Түүнээс гадна, манайд жил болгон бүх охин компаниудын болон, тэдний санхүүгийн асуудал хариуцсан ажилтнуудын зөвлөгөөн тус бүр хоёр удаа, тэдгээр компаниудын ерөнхийлөгчдийн зөвлөгөөн хоёр удаа зохиогддог юм”

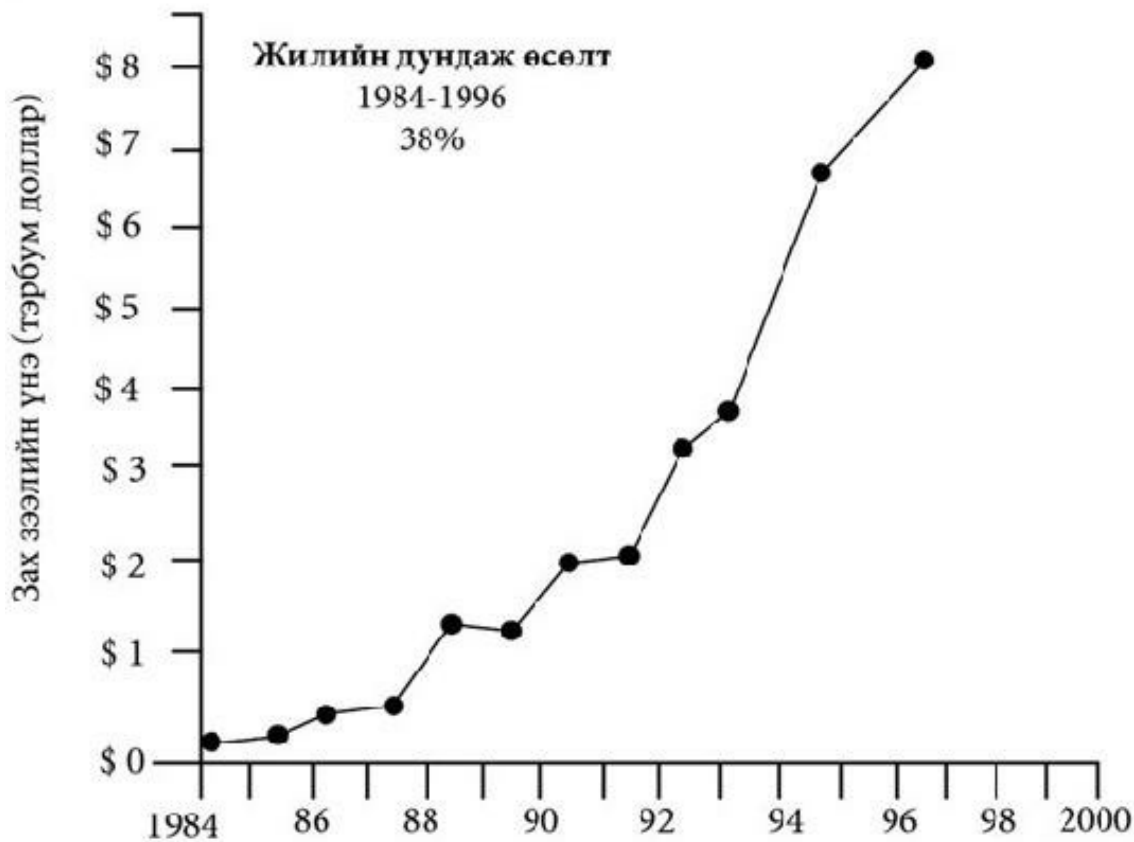
Ийм уулзалтууд нь салбар болон тусгаарласан компаниуд нь хоорондоо мэдээлэл солилцож, бие биенийхээ ололт амжилтаас суралцах боломжийг бүрдүүлж өгдөг байна. “Thermo Electron” компани ч өөрийн ээлжинд бүх нийтийн хүчин чармайлт, хөрөнгө оруулалт, нөөц хөрөнгөнөөс үнэт зүйлсийг өөртөө шингээн авч байдаг ажээ.

Салбар бүтцүүд төвөөсөө тусгаарлахад үндэслэсэн бизнесийн загварыг амжилттай хэрэглэсэн нь

“Thermo Electron” компаний бизнесийн загварыг бий болгохын тулд Хэтсопулосын хийсэн шинчлэлүүд нь уг компаний зах зээлийн үнийг ихээхэн өсгөх боломжийг түүнд олгосон байна. Хэрвээ 1992 онд түүний үнэ 60 сая доллар байсан бол, 1996 онд ойролцоогоор 8 тэрбум долларт хүрээд байсан юм. Өөрөөр хэлбэл, 1993-1996 оны хоорондох хугацаанд “Thermo Electron” компаний зах зээлийн үнэ хэдэнтээ өссөн ажээ. (Хавсралт 11.2-ыг үзнэ үү).

Мөн компани нь өөрийн хэрэглэгчдэд зориулан ихээхэн үнэт зүйлсийг бий болгосон байна. “Thermo Electron” нь үүнийхээ төлөө маш олон шагнал авсаны дотроос, “Цэнхэр Загалмай ба Цэнхэр бамбай” Ассоциациас авсан тусгай жуух бичиг ба “Ford Motor company”-аас авсан нэгдүгээр зэргийн чанарын гэрчилгээнүүд онцгой байр суурийг эзэлдэг. Түүний нэгэн салбарын бүтээсэн байгалийн хийгээр ажилладаг хөдөлгүүр бүхий машин нь “Байгаль орчныг хамгаалах үндэсний агентлагаас” хорт бодис хамгийн бага ялгаруулдаг тээврийн хэрэгслээр шалгарч, хамгийн анхны сертификатыг гардан авсан байна. Энэхүү агентлагийн стандартууд

11.2-р хавсралт. «Thermo Electron» корпорацийн зах зээлийн үнийн өсөлт



нь салбартаа хамгийн хатуу, нарийн чангад тооцогддог бөгөөд 1998 оноос эхлэн Калифорнид мөрдөгдөж эхэлсэн ажээ.

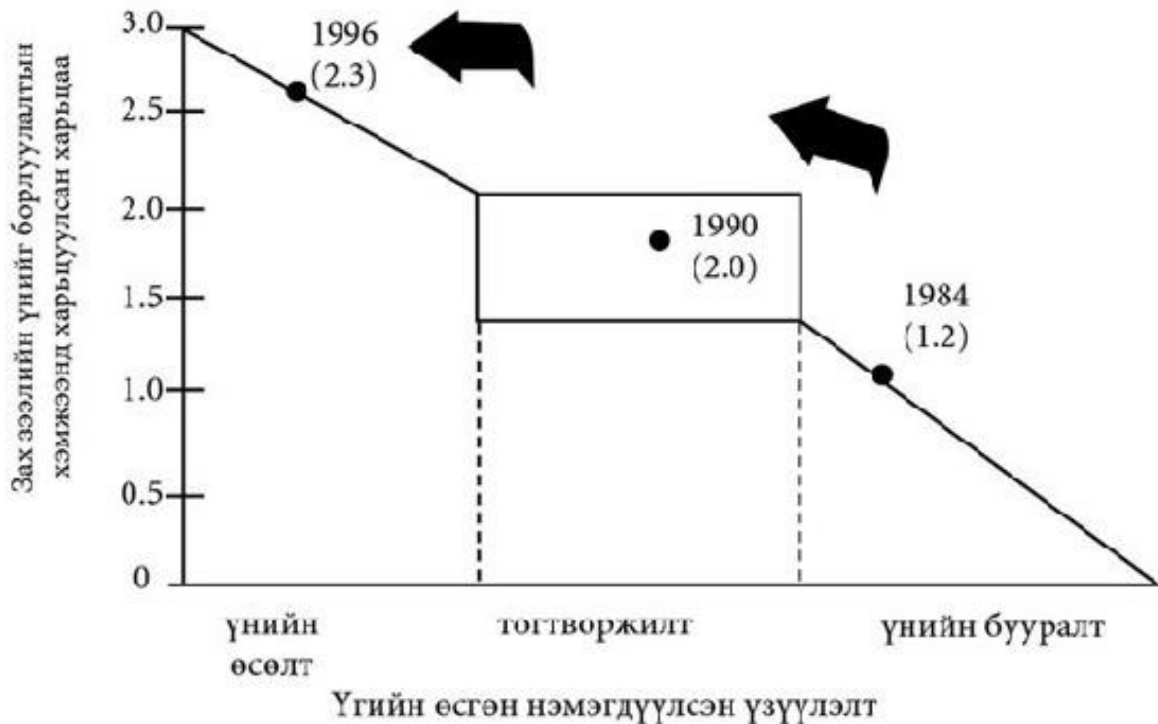
1991-1996 оны хооронд “Thermo Electron” компаний бүгээгдэхүүний худалдаа жил болгон 29 хувиар өссөн байна. Энэ хугацаанд түүний олон охин компани бизнесийн өөр өөрийн салбартаа тэргүүлэх байр суурийг эзлэх болсон ажээ. Эдүгээ түүний гол салбар бүтэц болох “Thermo Instruments” компани нь шинжилгээний төхөөрөмжийн зах зээл дээр нийт 12 тэрбум долларын үнэ бүхий том компани болсон бөгөөд “Hewlett-Packard”, “Perkin Elmer” зэрэг том өрсөлдөгч компаниудаа ардаа орхисон байна. “Thermo Electron” компаний шинэ охин салбарууд нь ч гэсэн хурдацтай өсч буй зах зээлүүд дээр хурдан хугацаанд баттай байр суурийг эзлэн авах болно гэсэн урьдчилсан таамаглалууд хэдийн бий болоод байгаа ажээ (Хавсралт 11.2-ыг үзнэ үү).

Хэтсопулос хэрэглэгчдийн ашиг сонирхол дээр үндэслэгдсэн, ажилтнуудынхаа урамшууллын асуудлыг бүрэн дүүрэн шийдэн, зах зээлийн үнийн өндөр түвшингээ хадгалан барьж чаддаг бизнесийн загварыг “Thermo Electron” компанид боловсруулан бий болгож чадсан байна.

11.3-р хавсралт. «Thermo Electron» корпорацийн бизнесийн загварын өөрчлөлт

Параметр	1956-1982	1997	2002
Хэрэглэгчдээ сонгосон байдал	АНУ-ын засгийн газар, Нийтийн аж ахуйн үйлчилгээ эрхэлдэг компаниуд, Экологийн байгууллагууд, Аж үйлдвэрлэлийн компаниуд	Хөрөнгө оруулагчид, Ажил хэрэгч хумуус, «Байгаль орчныг бохирдуулагчид», Эмнэлэгийн байгууллагууд	
Ашиг олох хэлбэр	Маш олон нэр төрлийн бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэл засвар, үйлчилгээнүүд	Бараа бүтээгдэхүүнүүд ба үйлчилгээнүүдээ худалдах хувьцагаа худалдах, Төслүүдийн санхүүжүүлэлт ба тэдгээрийн менежмент	
Бүтээгдэхүүнээ ялгаруулах арга стратегийн хяналт	Өөрсдийн бий болгосон технологиуд, судалгаа шинжилгээ ба боловсруулалт явуулах боломжууд	Хувьцааг нийтэд анхлан санал болгосон туршлага, хэрэглэгчидтэй харьцах харьцаа, Ажиллагааг хянах	
Үйл ажиллагааны хүрээ	Экологийн судалгаанууд эрчим хүчний үр ашигтай зарцуулах ба агаар бохирдуулагч хаягдлыг хянах төхөөрөмжүүд	Судалгаа явуулах гэрээнүүд, бараа үйлчилгээг худалдах	

11.4-р хавсралт. «Thermk Electron» корпорац дахь бизнесийн загварын өөрчлөлтүүд



Салбар болгон тусгаарлахад үндэслэсэн бизнесийн загвар

Туршилтын хувилбарын хяналтын

асуултуудын жагсаалт

Өөрийн бизнесийн салбаруудыг бие даасан байгууллагын ангилалд шилжүүлэхэд шаардлагатай бүх боломжийг би тодруулсан билүү?

Жижиг салбаруудаа дараах шаардлагуудыг хангахаар бүтэцжүүлж би чадсан билүү? Үүнд:

- хэрэглэгчидтэй шууд хамтран ажиллах бололцоог хангах;
- хөрөнгө баялгийн хэрэглээ ба ашигт ажиллагааны төлөө хариуцлага хүлээж, тайлагнах нөхцөл байдлыг бүрдүүлэх;
- Хэрвээ үйл ажиллагааных нь үзүүлэлтүүд маш сайн бол, тэр салбарын менежерүүд ба ажилтнуудын өндөр урамшуулал авах нөхцөл бололцоог хангасан байх зэрэг шаардлагууд орно.

Төв корпорацын нөөц баялгаас хүртэх боломж олгосноор, ийм салбар бүтцүүдэд өрсөлдөх давуу тал бий болгоход нь би тусалж чадсан билүү?

Салбар компаниуд нь өөрсдөө хэт нүсэр бүтэцтэй болох үед, тэдгээр нь өөрсдөө салбар компанийг цаашид тусгаарлах боломжийг эрж хайх явдлыг урамшуулах ажлыг хийсэн билүү?

12. Перси Барневик:

Мэргэжилтнүүдийн даяарчлагдсан сүлжээнд үндэслэсэн бизнесийн загвар

- Манай салбар шинэчлэлийн доогуур түвшин, хэрэглэгчдэд хандсан үйл ажиллагааны хангалтгүй үзүүлэлт, нийлүүлэгчдийн ашиг багатай ажиллагаа зэргээр бусдаас ялгардаг юм биш биз?
- Манай салбарт бизнесийн ижил загвар бүхий жижиг компани хэтэрхий олон байна уу?
- Эрчимтэй мэргэших замаар ашгаа өсөн нэмэгдүүлэх ихээхэн боломжийг манай салбар бий болгож чадаж байна уу?
- Манай компани ихээхэн хэмжээгээр өргөжин тэлж, даяарчлагдаж байгаа явдал нь хэрэглэгчидтэй нягт холбоотой хамтран ажиллах боломжийг хязгаарлаж байна уу?
- Хэрэглэгчдийн асуудлын шийдлүүд, санхүүжилт, үнэт зүйлсийн хуваарилалт, үйлдвэрлэсэн бүтээгдэхүүнийхээ удаан хугацаанд үйлчлэх гэрээ зэргийн тусламжтайгаар аишг орлогоо нэмэгдүүлэх ишнэ аргуудыг бий болгох боломж манай салбарт байна уу?

Орон нутгийн цахилгаан түгээх компаний үйлдвэрийн төв байранд АBB-GMI корпорацийн ажилтнуудын баг шинэ төхөөрөмжийг хэрхэн угсран байрлуулж байгааг Франц Бохмер ажиглаж байлаа. “Germen Manufacturing, Lnc”. (GMI) (нэр нь зохиомол боловч, түүний бүтэц нь орон нутгийн нэг хэв маягийн инженерийн компаниудын бүтцийг сайн төлөөлж байгаа юм). АBB корпорацийн бүтцэд ороогүй байх үетэйгээ харьцуулахад, эрс хувьсал, өөрчлөлтүүдийг хийснээрээ өнгөрсөн жил сайн үзүүлэлттэй ажилласан шүү” хэмээн Бохмер бодож байв. Тэрээр GMI-тай хийсэн гэрээнүүд нь хоёр, гурван сарын турш биелэгдэхгүй байгаад зогсохгүй, ийм удаан хугацаагаар саатуулсны дараа нийлүүлсэн тоног төхөөрөмж нь ердөө л дунд зэргийн чанарын үзүүлэлттэй байсан тэр үеийг мөн дурсан саналаа. Цахилгаан түгээх компаний худалдаа хангамжийн хэлтсийн дарга Бохмер тэр үед гадаадын үйлдвэрлэгчдээс тоног төхөөрөмж худалдан авах ажиллагаанд шилжих талаар ихэд бодох болсон боловч, энэ тохиолдолд худалдан авсан тоног төхөөрөмжүүдийн засвар үйлчилгээний асуудал нь хүндрэлтэй болох байв. GMI компанийхантай нэг удаа уулзах үеэр, тэд нийлүүлдэг бүтээгдэхүүнийхээ нэр төрлийг багасгахыг санал болгоход, Бохмер олон нийлүүлэгчидтэй ажиллаж чадахгүй гэдгээ мэдэгдээд, хэрвээ тэрээр өөр ямар нэгэн газраас ямар ч үнээр хамаагүй тоног төхөөрөмж авахад хүрвэл, иж бүрдэл үйлчилгээг илүүд үзнэ гэж хэлсэн байна. Уг сүрдүүлэг ч амжилтанд хүрч, Бохмер компанидаа шаардлагатай бүх тоног төхөөрөмжийг илүү ашигтай үнээр худалдан авах дараагийн гэрээг хийж чадсан ажээ. Гэвч GMI компаний тухай түүний бодол сайжраагүй бөгөөд харин ч эсрэгээр өөрчлөгдөж байлаа.

GMI компани АBB-гийн сүлжээнд нэгдсэний дараа энэ бүхэн өөрчлөгдсөн байна. Сүлжээнд нэгдсэний дараа GMI компаний салбарууд шинэчлэгдэж, уг компани нь өөрийн тэргүүлэх чиглэл болох турбин үйлдвэрлэлээр дагнан мэргэшиж эхэлсэн ажээ. Бусад төрлийн тоног төхөөрөмжүүдээ хэрхэх талаар Бохмерыг лавлахад, АBB-GMI корпорацийн худалдааны хэлтсийн ажилтан АBB сүлжээний гишүүн болгон нь шаардлагатай тоног төхөөрөмжийн

үйлдвэрлэл дээр мэргэшин ажиллаж байгаа бөгөөд АВВ-GMI нь түүнд хэрэгцээтэй бүхнийг нийлүүлэх асуудлыг хариуцах болно гэж батлан өгүүлсэн байна.

АВВ-GMI-ийн худалдааны хэлтсийн ажилтан хоосон амлаагүй болох нь удалгүй тодорхой болжээ. Бохмер дараачийн захиалгаа өгөхөд, энэхүү ажилтан гол төлөв хүлээдэг гурван сарын оронд дөрвөн долоо хоногийн хугацаа өгөхийг хүссэн байна. Түүгээр зогсохгүй, Бохмерын худалдан авсан тоног төхөөрөмжүүд нь GMI компаний нийлүүлдэг байсан загваруудтай харьцуулахад хямд, чанарын хувьд илүү сайн байсан ажээ. Одоо ч гэсэн АВВ-гийн ажилтнуудын баг компаний үйлдвэрийн байранд шинэ төхөөрөмжийг маш нягт нямбай угсран байрлуулж байлаа.

Ийм нөхцөл байдал нь Бохмерт ихээхэн таалагджээ. Учир нь тэрээр маш сайн чанартай тоног төхөөрөмжийг хямд үнээр, богино хугацаанд хүлээн авах болсон хэрэг. АВВ-гийн мэргэжилтнүүд түүний компаниас холгүй байрлаж байсан бөгөөд шаардлагатай үед шуурхай дуудлагаар үйлчлэх боломжтой байлаа. Ийм байдалд компани орон нутгийн эдийн засгийн үйл ажиллагааг дэмжин ажиллах өөрийн үүргийг амжилттай биелүүлэх нөхцөлөөр бүрэн хангагдсан байна.

Наяад оны эхээр дэлхийн эрчим хүчний үйлдвэрлэлийн салбар зогсонги байдалд оржээ. GMI компанитай Бохмерын хамтран ажилласан явдал нь нийтлэг хэв шинжтэй байв. Тоног төхөөрөмж үйлдвэрлэдэг компаниуд гол төлөв чанар болон санхүүгийн тааруухан үзүүлэлттэй бүтээгдэхүүнүүдийг нийлүүлдэг байжээ. Захиалагчид сэтгэл дундуур байдаг байсан боловч, аажмаар ийм үйлчилгээнд дассан байна. Аз болоход, АВВ-гийн удирдагч Перси Барневик энэ үйл явцад бүтээлч өөрчлөлтүүдийг хийхээр шийдсэний үр дүнд, тоног төхөөрөмжийн үйлдвэрлэл эрхэлдэг компаниудын үйл ажиллагаа ч сайжирч, Франц Бохмер зэрэг хэрэглэгчдийн амьдрал ч дээшилсэн ажээ. Барневик бүх дэлхий даяар тараан байрлуулсан GMI компаний үйл ажиллагааг анхааралтайгаар ажиглаж, судалсан бөгөөд түүний бэрхшээлүүдийн үндсэн шалтгааныг олж тодруулсан байна. Тэрээр бүх л салбарт түгээмэл байсан үр ашиггүй ажиллагааны шалтгаан нь судалгаа, шинжилгээний ажлуудаас эхлээд захиргаа ба үйлдвэрлэлийн үүргүүдийг гүйцэтгэх хүртэлх шийдэгдэж байгаа асуудлууд хэтэрхий өргөн хүрээтэй, нүсэр байгаа явдал болохыг ойлгосон ажээ. Энэхүү салбарын компани болгон нь хэрэглэгчдэд шаардлагатай байгаа бүх бүтээгдэхүүний хэрэгцээг хангахыг эрмэлзэж байв. Энэ нь АВВ-гийн хэд хэдэн салбар, эсвэл түүний орон нутгийн өрсөлдөгчдийн компаниуд нь хамгийн сайн хийдэг бүтээгдэхүүнээрээ дагнан мэргэшиж болох бөгөөд үүнийхээ үр дүнд маш сайн чанарын, харьцангуй цөөхөн тооны бүтээгдэхүүнээс ихээхэн өндөр ашиг олж болно гэсэн үг байлаа. Гэвч зөвхөн нэг чиглэлээр дагнан, түүндээ үйл ажиллагаагаа төвлөрүүлэхийн оронд компани болгон нь бодит байдал дээр бүх зүйлийг хийдэг нийтлэг үйлдвэрлэлийн байгууллагууд байв. Үүний үр дүн нь Франц Бохмер мэтийн хэрэглэгчид хохирдог муу чанартай, их зардлаар бүтдэг бүтээгдэхүүн байсан юм.

Наяад оны эхээр GMI компаний нэгэн адил салбарынхаа бүхий л төрлийн цахилгаан тоног төхөөрөмж үйлдвэрлэдэг компаний удирдагчид тулгардаг байсан түвэгтэй асуудлуудыг авч үзэцгээе.

Германы үйлдвэрлэлийн компаний удирдагч GMI компаний хамгийн доод шатнаас одоогийн

удирдах албан тушаалд хүртлээ хөдөлмөрлөсөн, ухаалаг, өөрийн гэсэн бодолтой ахмад ажилтан байв. Энд судлан шинжилж байгаа үеийн эхэнд, түүний уг салбарт ажилласан бүхий л хугацааны туршид буюу хорь гаруй жилийн хугацаанд байгаагүй хамгийн доод түвшиндээ хүртэл уг компаний ашиг буурсан байлаа. Ийм хүндрэлтэй нөхцөл байдлаас гарахын тулд, GMИ компаний судалгаа, шинжилгээ эрхэлдэг салбарт ихээхэн хэмжээний хөрөнгө оруулалт хийсний үр дүнд, нийт зардлыг бууруулж чадсан байна. Тэрээр аажмаар зах зээлд эзлэх хувиа нэмэгдүүлэн, энэ үзүүлэлтээрээ өрсөлдөгчдөөсөө маш бага хэмжээгээр боловч илүү гарсан ажээ. Өрсөлдөгчдөөсөө ийн түрүүлэхийн тулд, ашгаа бууруулах шаардлагатай тулгарсан байна. Хамгийн муу тал нь гэвэл, түүний захиалагчдад шаардлагатай боловч түүнд алдагдалтай маш олон нэр төрлийн бүтээгдэхүүнийг уг компани үйлдвэрлэх ёстой байв. Түүний зэрэгцээгээр, уг алдагдалтай бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлийг зогсоож чадахгүй байсны учир нь захиалагчдаа бусад үйлдвэрлэгчдэд алдахаас болгоомжилсонд оршиж байсан юм. Ашгийн алдагдлын гайтай энэ цикл үргэлжлэхийн хэрээр, GMИ компаний ахиу ашиг улам бүр багассаар байгааг тэрээр харамсан ажиглахаас өөр аргагүй байдалд орсон байв.

Урьд нь тэрээр гол төлөв түүний бүс нутагт үйл ажиллагаа эрхэлдэг хэрэглэгчдэд өөрийн бүтээгдэхүүнийг худалддаг байжээ. Хэрвээ газарзүйн өөр бүс нутгийн хэрэглэгчдийг өөртөө татаж чадаад, шинэ зах зээл рүү түүний бүтээгдэхүүнийг хүргэх дистрибьюторын сувгуудыг бий болгосон нөхцөлд тэр ашиг олох боломж бий болно гэж үзэж байсан юм. Гэвч масштаб дээрээ гаргасан хэмнэлт нь үйлдвэрлэдэг бүтээгдэхүүнүүдийнхээ зарим хэсгээс татгалзсанаар гарах алдагдлыг нөхөж чадна гэж үү? Тэрээр үйл ажиллагааныхаа үндсэн хүрээнээс халин, хэрэглэгчдэд GMИ компаний бүтээгдэхүүнүүдийг худалдахыг хичээн ихээхэн хөрөнгө зарцуулсан байна. Судалгаа, боловсруулалт эрхэлдэг салбар компанидаа тэр хангалттай хөрөнгө оруулалт хийсэн учраас, GMИ компаний технологи нь түүний өрсөлдөгчдийн технологиос бага зэрэг давуу үзүүлэлттэй байжээ. Гэвч шинэ хэрэглэгчдийг өөртөө татахын тулд, тэрээр бүтээгдэхүүнийхээ үнийг нилээд хэмжээгээр буулгах ёстой байлаа. Хэдэн жилийн дараа, тэрээр хэд хэдэн шинэ захиалагчтай болсон боловч, энэ нь түүний тооцоолж байсан хэмжээнд хүрээгүй ажээ. Түүний үйлдвэрлэдэг бүтээгдэхүүний өөр бус нутгийн ихэнх захиалагчид нь орон нутгийн эдийн засгийн хөгжлөө дэмжихийн тулд шаардлагатай зүйлсээ орон нутаг дахь нийлүүлэгчдээсээ худалдан авч, тэдэнтэй олон жилийн туршид харилцаатай ажиллаж, хоорондоо нягт холбогдсон байдаг байжээ. Мөн тоног төхөөрөмжийн үйлчилгээ, засварын ажил тэдний санааг зовоодог гол асуудал байж. Тэд GMИ компани засвар, үйлчилгээ шаардлагатай болсон үед шуурхай үйлчилж чадах эсэхийг мэдэхгүй байсан бөгөөд тоног төхөөрөмж эвдэрснээс болж ихээхэн алдагдалд ордог байжээ. Хэрэглэгчид худалдаалсан тоног төхөөрөмжөө дээд зэргийн шуурхай засварлаж, үйлчилгээ үзүүлж чадах үйлдвэрлэгч компанитай харилцахыг хүсдэг байна. Ийм нөхцөл байдалд “GMИ” компаний бүтээгдэхүүнүүд үнийн хувьд арай хямд байсан ч гэсэн, засвар үйлчилгээг шуурхай үзүүлж чадахгүй тохиолдолд түүний захиалагч болох хүсэлтэй хэрэглэгчдийн нийлүүлэгчээ солих сонирхолд нөлөөлж чадахгүй байжээ. GMИ компаний удирдагч ээлжит захиалагчаа өөртөө татахыг хичээн, давуу талуудаа тоочиж байсан боловч, захиалагчид тэдгээрийн нэг нь ч хангалттай санагддаггүй байсан байна.

1995 он гэхэд GMИ компани өөрийн өрсөлдөгчдийг ардаа орхисон бөгөөд энэ бол хөрөнгө нөөцөө шавхагдтал тэмцсэн дайн байв. Үүнд GMИ ялсан боловч, энэ ялалт нь хэтэрхий үнэтэй олдсон байлаа. Уг компаний удирдагч нь судалгаа боловсруулалтанд оруулсан нэмэлт

хөрөнгө оруулалтаас болж, компаний зардал өсөн, захиалагчдыг өөртөө татахын тулд хийсэн худалдааны дараа зарим захиалагч нь хол байрладаг байснаас болж, дистрибьюторын системийн зардал ч мөн ихэссэн болохыг эцсийн дүнд олж тогтоосон байна. Энэ хугацаанд GMИ компаний бүтээгдэхүүний үнэ асар их буурсан байсанд тэрээр туйлаас их гайхжээ. Үнэ хямдралт болгон нь тухайн үедээ харьцангуй их биш мэт санагдаж байсан боловч, хэрвээ тэдгээрийг нэгтгэвэл, нийт хямдрал нь маш их байсан бөгөөд ялангуяа GMИ компаний бүтээгдэхүүний одоогийн үнийг түүнийг анх энэ ажлыг хүлээн авч байх үеийн үнэтэй харьцуулбал ихээхэн ялгаатай байлаа. Эдгээрийн дүнд GMИ компани 5 жилийн өмнө олж байснаасаа ч бага мөнгийг олох болсон байв. Хичнээн чармайн зүтгээд ч ашиггүй ажиллагааны урхинд орж байгаагаа Бохмер мэдэрч байлаа.

1985 онд бол түүнд сонголт хийх боломж байсан билээ. Тэрээр эсвэл үйлдвэрээ хаах, эсвэл өмнөх арван жилийн турш хэрэглэсэн тактикийнхаа дагуу өрсөлдөгчдийнхөө хувийг худалдан авч, зах зээлийн хувиа өсгөн нэмэгдүүлэх явдлаа үргэлжлүүлэх боломжтой байв. Мэдээж, энэ нь түүний ашгийг багасгах байсан боловч, хэрвээ тэр өөрийн өрсөлдөгчдийг дарж чадсан бол, GMИ компанийг ашгийн бүсэд эргүүлэн оруулж болох байсан юм. Хэрвээ GMИ компани нь Германы тэргүүлэх компаниудын нэг болсон бол, хангалттай мөнгө олох боломжтой болохыг энэ удирдагч багтай мэдэж байсан учраас өөрийн арга барилаар дахин хэдэн жил ажиллахаар шийдсэн ажээ.

GMИ компаний нэгэн адил урьд нь хүчирхэг байсан компаниуд Европод ховор бус байдаг. Барневик энэхүү чиг хандлагыг тодруулсанахаа дараа хэрэглэгч ба ашигт үндэслэсэн чиг хандлагыг улам өргөжин буй ашиггүй ажиллагааны бүсийн эсрэг бүх хүчээ шавхан тэмцэж байгаа үйлдвэрлэлийн компаниудын хувьд ч, хэрэглэгчийн хувьд ч үнэт зүйлс бүтээх боломж олгох үйл ажиллагаанд ашиглаж болох стратегийн талаар бодож эхэлсэн байна. ASEA-г “Brown Boveri”-тай нэгтгэж, үр дүнд нь ABB-г үүсгэсний дараа, Барневик мэргэжилтнүүдийн даяарчлагдсан сүлжээнд үндэслэсэн бизнесийн дараагийн загвар дээр ажиллаж эхэлсэн ажээ.

Мэргэжилтнүүдийн даяарчлагдсан сүлжээ

Барневик маш энгийн шийдэл санал болгосон байна. Олон төрлийн бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэл эрхэлдэг тархай бутархай байгууллагуудын оронд, ABB нь үйлдвэрлэл эрхэлдэг том бус үйлдвэрлэлийн компаниудыг Европ болон дэлхийн бусад улсуудад худалдан авсаны дараагаар, мэргэжилтнүүдийн даяарчлагдсан сүлжээг байгуулахаар шийдсэн ажээ. Тэрээр эдгээр компаниудад ашиггүй бүсээс гарахад нь туслахаас гадна, тэдний ашигт ажиллагааг сэргээн, захиалагчдад зориулан үнэт зүйлс дахин бүтээж эхлэхэд нь ч мөн туслах ёстой аж. Үүнийг тэдгээрийн үйл ажиллагааны чиглэлийг дахин хуваарилан, тодорхой нэг чиглэлд дагнан мэргэшүүлж, тэдний хамгийн сайн хийдэг бүтээгдэхүүнд үйл ажиллагааг нь төвлөрүүлснээр хийх боломжтой гэж үзсэн байна. Тийм учраас тухайн нэг компани нь захиалагчдад шаардлагатай олон арван төрлийн бүтээгдэхүүнийг үйлдвэрлэх шаардлагагүй болж, бусад бүтээгдэхүүн ба үйлчилгээг ABB сүлжээний өөр гишүүд нь хийж гүйцэтгэх хөдөлмөрийн хуваарийг бий болгосон ажээ. Сүлжээний гишүүн болгон нь бусдаас илүү сайн хийдэг бүтээгдэхүүнээ дагнан үйлдвэрлэж, өөрт ашиггүй үйл ажиллагааны төрлүүдээс татгалзан, дагнан мэргэшсэн чиглэлээр эдийн засгийн хамгийн үр ашигтай (хамгийн бага

зардалтай, хамгийн өндөр чанартай, хамгийн хурдан шуурхай ажиллагаатай) байрлалыг эзлэх боломжтой юм. Хэрвээ захиалагчид шаардлагатай бүтээгдэхүүнүүдийг АВВ-гийн орон нутгийн бүтэц нийлүүлж чадахгүй байвал, энэ бүтээгдэхүүнийг уг чиглэлээр дагнан мэргэшсэн сүлжээний өөр нэгэн гишүүн нийлүүлэх ёстой байдаг.

АВВ-гийн аливаа нэг чиглэлээр мэргэших загвар нь ашигт ажиллагааг зөвхөн үйлдвэрлэлийн зардлыг бууруулах замаар сэргээгээд зогсохгүй, АВВ-гийн бүтцүүдэд өөрийн бүтээгдэхүүнийг шинэ маягаар ялгаруулах боломжийг олгосон байна. Уг сүлжээний гишүүн болсноор, тэд үндсэн түүхий эд ба хагас боловсруулсан бүтээгдэхүүнийг хямд үнээр худалдан авч бэлэн болсон бүтээгдэхүүнийг шуурхай хүргэн өгч, өөрийн захиалагчдад найдвартай үйлчилгээг үзүүлж чадах болсон ажээ. Түүнээс гадна тэд өөрийн нутаг дэвсгэрт ажлын байруудыг бий болгон, захиалагчдад шилдэг бүтээгдэхүүнийг санал болгож, алдартай брэндтэй болсноор давуу талуудыг өөртөө бий болгосон байна. GMI компаний тухай энэ бүлгийн эхэнд байгаа маш сургамжтай түүхийг дахин уншиж үзээрэй.

Одоо 1990 он руу шилжицгээе. GMI компаний удирдагч өрсөлдөгчидтэйгээ хийсэн удаан хугацааны тэмцэлд ялсан байлаа. Тэрээр GMI компаний зах зээлийн хувийг ихээхэн нэмэгдүүлж, бүтээгдэхүүнийхээ үйлдвэрлэлийн технологийн түвшинг дээшлүүлсэн ажээ. Уг компани бүтээгдэхүүнээ одоо хэд хэдэн томоохон захиалагчдад худалдах болсон бөгөөд улсдаа биш юмаа гэхэд, бүс нутагтаа цахилгаан тоног төхөөрөмжийн салбарт нөлөөтэй байр суурийг эзлэх болсон байна. Мөн маш чухал нэг асуудал нь тэрээр арав гаруй жилийн туршид GMI компанийг ашиггүй бүсэд оруулалгүй тогтоон барьж чадсан явдал юм. GMI компаний ашигт ажиллагаа нь мэдээж доогуур түвшинд байсан боловч, сүүлийн хорин жилийн туршид түүнтэй өрсөлдсөн өрсөлдөгчид нь үйл ажиллагаагаа зогсоосонтой харьцуулахад ямар ч гэсэн ашигтай ажилласан гэсэн үг.

Гэвч уг компаний удирдагч цаашдын өсөлт хөгжилтийн боломжийг олж хараагүй учраас сэтгэл дундуур байв. Тэрээр сүүлийн арван жилийн туршид хийсэн зүйлээ үргэлжлүүлж болох юм гэдгээ мэдэж байлаа. Эдгээр жилүүдэд тэр GMI компаний бүтээгдэхүүний чанарыг сайжруулан, бүтээгдэхүүнээ аль болох их хэмжээгээр борлуулж, үнээ хямдруулан, шинэ захиалагчдыг хайж олон, өөртөө татаж, маркетингийн идэвхтэй үйл ажиллагааны үр дүнд компанийхаа брэндийг олонд танил болгох ажлуудыг зохион байгуулж байсан юм.

Эцэст нь АВВ-гийн мэргэжилтнүүдийн даяарчлагдсан сүлжээнд хамрагдах явдлыг санал болгосон байна. Барневик GMI компаний удирдагчийн шударга гэж үзэж байгаа тэр үнийг төлөхөд бэлэн байв. Түүнээс гадна, Барневик түүний ашиг хавьгүй их болохыг хэдэн сарын дараа л харах болно гэж амлаж байсан юм. GMI компаний удирдагч үүнд эргэлзэж байлаа. Тэгээд ч захиалагчдаа ялангуяа GMI компанид түүнийг ирэхээс ч өмнө уг компанитай ажил хэргийн харилцаатай байсан захиалагчдаа яах билээ? Тэгвэл Барневик цаашид ч тэдэнтэй хамтран ажиллаж болохоор зогсохгүй, бүр үйлчилгээ, бүтээгдэхүүнүүдийнхээ чанарыг сайжруулан, өөрийн технологийг санал болгох хүрээг ихээхэн өргөжүүлэх болно гэж амлаж байв. Эдгээрээс хамгийн ашигтай нэг асуудал байсан нь GMI газар зүйн бусад бүсүүд дэх зах зээлүүдийн шинэ захиалагчдыг өөртөө авч болох бөгөөд тэдэнд өөрийн үйлдвэрлэсэн тоног төхөөрөмжийг хүргэх дистрибьюторын системийн асар их зардлыг гаргахгүй ажээ. Мөн уг компани өөрийн тогтмол болон шинэ захиалагчидтайгаа хамтран ажиллахдаа АВВ-гийн

брэндийг ашиглах боломжтой болсон байна. Ийм саналыг хүлээж авсан удирдагч компаниа худалдан даяарчлагдсан сүлжээний нэг хэсэг болохыг зөвшөөрөхөөс өөр яах билээ.

Дараа жил нь л гэхэд GMИ мэдэгдэхүйц их ашиг олж эхэлсэн байна. Барневикийн амласан бүхэн биелсэн бөгөөд захиалагчид ч АВВ-тэй нэгдсэний дараа сэтгэл хангалуун байх болжээ. Уг компаний ажилтнууд цалин хөлсөн дээрээ нэмэгдэл шагнал авах болсноос гадна GMИ ойрын жилүүдэд улам цэцэглэн хөгжих шат руу шилжиж эхэлсэн учраас, уг компаний удирдагч урам зориг дүүрэн, сэтгэл тэнэгэр ажиллах болсон байна. АВВ-гийн даяарчлагдсан сүлжээнд холбогдсоны дараах хэдэн сарын хугацаанд түүний санхүүгийн үзүүлэлтүүд эрс сайжирсныг тэрээр өөрийн нүдээр харсан ажээ (Хавсралт 12.1-ийг үзнэ үү). Бүх сүлжээнд хүчирхэг худалдан авах механизм

12.1-р хавсралт. «GMИ компаний орлогын тухай тайлан.
Дагнан мэргэшсэний ач холбогдол

	«ААВ»-д нэгдэхээс өмнө	«ААВ»-д нэгдсэний дараа	
Борлуулалт	100%	100%	
Худалдан авсан материалууд	35	30	Худалдан авалтанд хэмнэлт гаргасан
Үйлдвэрлэлийн зардлууд	35	8	Дагнан мэргэшсэн
Судалгаа боловсруулалт	3	20	Дагнан мэргэшсэн
Захиргааны болон нийт зардал	25	12	Дистрибьюторын систем, брэнд үйлчилгээ
Ашиг	2	Ашгийн бус	

ажиллаж байсан учраас, хагас боловсруулсан бүтээгдэхүүнүүд ба бүрдлүүдийг ихээхэн хямд үнээр худалдан авах болсон байна. Худалдан авч байгаа зарим бараа бүтээгдэхүүнүүдэд гардаг зардал нь төрөл зүйлд 15-20 хувь багассан ажээ. Түүнээс гадна GMИ үйлдвэрлэсэн тоног төхөөрөмжөө захиалагчдадаа хүргэж өгөхдөө АВВ-гийн дистрибьюторын даяарчлагдсан сүлжээг ашиглаж болдог байна. Эдүгээ түүний бүтээгдэхүүн нь сүлжээний бусад гишүүдийн бүтээгдэхүүний нэр төрөлд нэгтэгдсэн бөгөөд уг сүлжээнд их хэмжээний бүтээгдэхүүнүүд хамрагддаг учраас дистрибьюторын систем нь маш хямд байдаг ажээ. Түүнээс гадна, алсын бүс нутгийн захиалагчид ч түүний толгойны өвчин байхаа болжээ. Учир нь даяарчлагдсан сүлжээ нь тэдгээр захиалагчдад үйлчлэхэд ойрхон, тохиромжтой болсон хэрэг.

Зардлыг багасгах уг хоёр чухал чиглэл нь “АВВ”-гийн даяарчлагдсан сүлжээн дэх ажлын үр дүнд бий болсон мэргэшсэн ажиллагаатай харьцуулахад тийм ч чухал биш юм. СМИ компаний зардлыг хамгийн их бууруулсан хүчин зүйл нь үйлдвэрлэхэд алдагдалтай байсан

бүтээгдэхүүнээс татгалзсан, эсвэл АВВ-гийн бусад салбарт шилжүүлсэн явдал байснаас гадна, ашигтай бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлийг ихэсгэсэн ажиллагаа байсан байна. СМІ компаний удирдагч түүний инженерүүд ашигтай байдлаар, эсвэл СМІ цөөн тоогоор үйлдвэрлэх шаардлагатай байснаас хямд үнэтэй үйлдвэрлэж чадахгүй байсан бүтээгдэхүүнийхээ нэр төрлийг 60 хувь багасгаж чадсан юм. Эдүгээ СМІ өмнөх нэр төрлийн бүтээгдэхүүнүүдийн тодорхой хувийг дагнан үйлдвэрлэдэг болсон байна. СМІ үйлдвэрлэхээ больсон бүтээгдэхүүнүүдийг гэрээний дагуу уг бүтээгдэхүүнээр мэргэшсэн сүлжээний бусад гишүүдэд шилжүүлсэн бөгөөд тэд нь АВВ-гийн дистрибьюторын системээр дамжуулан уг бүтээгдэхүүнийг цаг тухайд нь шаардлагатай захиалагчдад нь нийлүүлдэг ажээ.

Ийм нөхцөл байдалд СМІ компани ашигтай бүтээгдэхүүнийг их хэмжээгээр үйлдвэрлэх боломжтой болсон юм. Уг компани нь тухайн төрлийн бүтээгдэхүүнийг АВВ даяарчлагдсан сүлжээний бусад захиалагчид худалдаж болдог. АВВ-гийн сүлжээнд ажилласны үр дүнд уг компани өөрийн захиалагчдын тоог эрчимтэйгээр өсгөн нэмэгдүүлэх боломжтой болсон байна. Хэрвээ өмнө нь СМІ Дорнод Европ даяар тархан байрласан хэд хэдэн захиалагч бүхий, бүс нутагтаа тэргүүлэгч үйлдвэрлэлийн компани байсан бол, одоо Ази, Африк, АНУ, Өмнөд Америкт байрладаг хэрэглэгчиддээ өөрийн бүтээгдэхүүнийг худалддаг томоохон байгууллага болсон ажээ.

Эдгээр алслагдсан зах зээлүүд дэх захиалагчид нь СМІ-ийн талаар ямар нэгэн зүйл сонссон учраас түүний бүтээгдэхүүнийг чанартай гэж үздэггүй бөгөөд харин бүх дэлхийд алдартай АВВ-гийн брэнд нэрийг мэддэг учраас чанартай гэж худалдан авдаг байна. Энэхүү сүлжээнд орсноор СМІ нь уг брэндийг ашиглах эрхтэй болсон талаар дурьдсан билээ.

СМІ бүтээгдэхүүнийхээ үйлдвэрлэлийн технологийг улам сайжруулан төгөлдөржүүлж чадсан байна. Энэ нь АВВ-гийн даяарчлагдсан сүлжээ СМІ дангаараа бие даан эрхэлж байснаас илүүтэйгээр судалгаа, боловсруулалтын үйл ажиллагаагаа идэвхтэй явуулах боломжоор хангадгаар тайлбарлагдана. Эдүгээ СМІ өмнө нь үйлдвэрлэх ямар ч боломжгүй хэмээн үзэж байсан маш өндөр чанартай, урт удаан эдэлгээтэй бүтээгдэхүүнүүдийг захиалагчдадаа нийлүүлдэг байна. Захиалагчид нь шинэ нөхцөл байдалд сэтгэл ихэд хангалуун байгаа ажээ. Одоо тэд илүү төгс төгөлдөр технологийг өмнөхөөсөө хямд үнээр, маш түргэн шуурхай хүлээн авах болжээ. Үүний үр дүнд тэдний захиалга улам их хэмжээтэй болсон ажээ. Өөрийн ээлжинд СМІ бизнесийн эрчимтэй ажиллагаанд зохицон засвар, үйлчилгээгээ шуурхай, найдвартай гүйцэтгэх болсон байна. Хэрвээ өмнө нь “СМІ” компаний үйл ажиллагаа нь газар зүйн багахан бүсээр хязгаарлагдаж байсан бол, эдүгээ уг компани нь шаардлагатай тохиолдолд сүлжээний бусад гишүүдээсээ тусламж авах боломжтой болсоны үр дүнд түүний захиалагчид засвар үйлчилгээгээ маш шуурхай гүйцэтгүүлэх болсон ажээ. АВВ-гийн брэнд нь СМІ-гийн удирдагчид маш авьяаслаг мэргэжилтнүүдийг өөрийн компанид татан ажиллуулах ажиллагааг нь мөн хөнгөвчилж өгсөн байна. Өмнө нь, түүний ажилтнууд илүү боломжтой, ирээдүйтэй компани руу ажиллахаар явцгааж байсан бол, одоо эгэн ирцгээж байна. Одоогийн бий болсон нөхцөл байдал ялангуяа “АВВ”-гийн даяарчлагдсан сүлжээнд байгаа хэлхээ холбоог тооцож үзэх юм бол, тэд маш таатай хэтийн төлөв нээгдэж байгааг ойлгоцгоож байгаа юм. Түүнээс гадна тэд дэлхийн аль ч улсад ажиллах боломжтой болсон байна. Мөн АВВ нь СМІ компаний ажилтнууд дээр хүч нэмэгдүүлэн, нилээд хэдэн авьяаслаг инженер, дээд түвшний удирдагчид, салбаруудын

менежерүүдийг илгээсэн ажээ.

Тэд СМI компанид бие даан ажилладаг байгууллагын хувьд олж авах боломжгүй байсан ажлын туршлагыг бий болгосон байна.

1995 он гэхэд СМI мөрөөдөж ч чадахгүй байсан тийм хэмжээний ашигтай ажиллах болжээ. Түүний захиалагчид одоо дэлхий даяар тархан байрлаж байгаа юм. Уг компани 10 жилийн өмнөхөөс хавьгүй цөөхөн нэр төрлийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж байгаа боловч, асар их хэмжээгээр үйлдвэрлэн худалдаж байгаа. Мөн сонирхол татууштай нэг зүйл нь дагнан мэргэшсэн явдал болон АВВ-гийн судалгаа, боловсруулалт эрхэлдэг салбарын үйл ажиллагааны үр дүнд түүний бүх бүтээгдэхүүн нь хамгийн сүүлийн үеийн технологиор үйлдвэрлэгдэж байгаа юм. Хамгийн ололттой сайн тал нь СМI компани дистрибьюторын систем, маркетинг, судалгаа, боловсруулалт ба худалдан авч байгаа бүх бүрдлүүддээ хамгийн бага үнийг төлж байгаа учраас, түүний бүх бүтээгдэхүүн өндөр ашигтай ажээ. Түүгээр зогсохгүй уг компани нь АВВ-гийн брэндийг ашиглан үйл ажиллагаа явуулж, авьяаслаг ажилтнууд ба томоохон захиалагчдыг дэлхийн хаанаас ч өөртөө татах боломжтой ажиллаж байгаа юм. СМI-гийн удирдагч үйл ажиллагааны энэхүү арга барил нь бүхий л бэрхшээлийг шийдэх шийдэл байсныг ойлгосон байна. Түүний компани тэдний ашгийн бүсэд татан оруулсан бизнесийн загварын нэг бүрэлдэхүүн хэсэг нь болон уг загварт оржээ.

АВВ-гийн даяарчлагдсан сүлжээний бизнесийн загвар нь энэхүү сүлжээнд орсон компаниудад эдийн засгийн олон талын давуу байдлыг бий болгож өгдөг. АВВ-гийн амжилтыг тайлбарлах үүднээс эдгээр ашигтай талууд нь туслах чанарын үүрэгтэй юм. Гэвч даяарчлагдсан сүлжээ нь өөрийн захиалагчдад үнэт зүйлсийг нэмдэггүйсэн бол, эдгээрийн ач холбогдол тийм ч их бус байх байсан нь ойлгомжтой. АВВ-гийн бизнесийн загварын амжилтыг хангагч бодит хүчин зүйл нь хэрэглэгчдийн хэрэгцээг олж тодруулан, тэдгээрийн шийдлүүдийг боловсруулах чадвар юм. Барневик бүх дэлхий хэмжээнд хэрэгжиж байгаа бизнесийн загварын давуу талууд ба орон нутгийн хэмжээний бизнесийн загварын ашигтай талуудыг хооронд нь зохицуулах аргыг хайж олсон байна. Тэрээр АВВ дангаараа орон нутгийн захиалагчдын баазыг бий болгож, ажлын байруудыг түргэн шуурхай найдвартайгаар ажилтнуудаар ханган, өөрийн бүхий л захиалагчдад засвар үйлчилгээ үзүүлж чадахгүй гэдгийг ойлгож байжээ. Түүнээс гадна, тэрээр, орон нутгийн хэмжээний ямар ч бизнесийн загвар даяарчлагдсан сүлжээний бууруулж чадах хэмжээгээр зардлыг бууруулж чадахгүй, бүс нутгийн загваруудын хүчин чадал үл хүрэлцэх судалгаа, боловсруулалт зэргийг даяарчлагдсан бизнесийн загвар дээд зэргийн түвшинд гүйцэтгэж, брэндийг бий болгож чадна гэдгийг мөн ойлгож

12.2-р хавсралт. «АВВ» корпорацийн даяарчлагдсан бизнесийн загварын давуу талууд

Хэрэглэгчдийн хэрэгцээ	Орон нутгийн бизнесийн загвар	Даяарчлагдсан үйлдвэрлэгчийн бизнесийн загвар	«АВВ»-гийн мэргэжилтнүүдийн даяарчлагдсан сүлжээ
Худалдан авах тохиромжтой нөхцөл байдал	✓		✓
Хурдан ба найдвартай тусламж	✓		✓
Ажлын байр бий болгодог компаниуд	✓		✓
Бага зардал		✓	✓
Шиддэг бүтээгдэхүүн (өндөр чанар, орчин үеийн технологиуд)		✓	✓
Ачдартай брэнд		✓	✓

байсан юм. Тэрээр хоёр чиглэлийн давуу талуудыг нэгтгэх боломжийг олгох бизнесийн загварыг боловсруулан бий болгосон байна.

Гэвч хэрэглэгчдийн хэрэгцээ нь ямагт тогтмол нэг янзаараа байдаггүй бөгөөд Барневик ч гэсэн хэрвээ түүний бизнесийн загвар нь өөрийн захиалагчдад үнэт зүйлсийг үргэлжлүүлэн бий болгох ёстой бол уг загвар нь тэдэнтэй хамт өөрчлөгдөх шаардлагатай гэдгийг ойлгож байлаа. Ихэнх корпорацуудын бизнесийн хэмжээ, далайц нь нэмэгдэхийн хэрээр хэрэглэгчдийн шинэ хэрэгцээнд дасан зохицох явдал тэдний хувьд улам хүндрэлтэй болдог байна. Корпорацийн удирдагчдын захиалагчидтай харьцах явдал нь улам багасч байдаг. Тийм учраас АВВ нь цаашид хэрэглэгчид гол анхаарлаа төвлөрүүлж, үйл ажиллагаагаа явуулсаар байхын тулд шийдвэр гаргах хариуцлага хүлээсэн ажилтнууд нь захиалагчидтайгаа маш нягт хамтран ажиллаж байхаар АВВ-гийн бизнесийн загварыг Барневик боловсруулсан ажээ. Барневик АВВ-гийн сүлжээний бүх гишүүдийг ашгийн том бус төвүүдэд хуваасан байна. АВВ-гийн даяарчлагдсан сүлжээ нь дэлхий даяар тархан байрласан 1000 орчим компани ба 5000 ашгийн төвийг удирдаж, эдгээр төвүүдийн ашиг ба алдагдлыг хариуцан ажилладаг бөгөөд корпорац нь захиалагчийн үйл ажиллагааны гол судсыг итгэлтэйгээр мэдэрч, ямар ч өөрчлөлтийг цаг тухайд нь тусгаж авч байх нөхцөл байдлыг Барневик бий болгож чадсан байна.

Хэрэглэгчид гол анхаарлаа төвлөрүүлсэн байгууллагыг буй болгох нь

ABB-гийн ашгийн төвүүд нь захиалагчидтай шууд харьцаж, тэдний хэрэгцээг олж тодруулан, бүтээгдэхүүн ба үйлчилгээний хэрэгцээг нь хангадаг. Барневикийн бизнесийн загвар нь хэрэглэгчидтэй харьцах харилцааг ихээхэн өсгөж, бизнес эрхлэх уламжлалт арга барилаас нилээд хэмжээгээр холдох боломжийг олгодог ажээ. Барневик уламжлалт корпорацуудад гол төлөв байдаг корпорацын бүтцийн салбаруудын хамгаалалтын давхаргуудыг устгасны үндсэн дээр компаний дотор талыг гадагш нь эргүүлэн харуулж чадсан байна. Түүгээр зогсохгүй Барневик өөрөө ч захиалагчидтай нягт, ойр дотно хамтран ажиллахыг эрмэлздэг ажээ. ABB корпорац нь хэрэглэгчийг бүх зүйлийнхээ үндэс болгосон арга барилаар үйл ажиллагаагаа тогтмол явуулах ёстой. Бид захиалагчидтайгаа нягт хамтран ажиллахын тулд бүхнийг хийхийг эрмэлздэг. Өнгөрсөн жилийн туршид би өөрийн биеэр ABB-гийн 100 гаруй захиалагчидтай харьцсан” хэмээн тэрээр нотлон ярьж байна.

Ийм арга барил нь хэрэглэгчдийн ээлжит хэрэгцээг тодруулан, түүнийг зохих ёсоор үйл ажиллагаандаа тусгахад Барневикт тусалдаг ажээ. ABB-гийн ихэнх захиалагчдад зөвхөн үнэтэй тоног төхөөрөмж шаардлагатай бус, харин эн тэргүүнд түүнийг хялбар дөхөм худалдан авах арга хэлбэр чухал шаардлагатай байгааг Барневик ойлгосон байна. Ижил төстэй бүтээгдэхүүнүүд үйлдвэрлэдэг түүний жижиг өрсөлдөгчид нь төлбөр хийх нөхцөл байдалд уян хатан хандахад шаардлагатай нөөц хөрөнгөгүй байдаг ажээ. Капиталын ихээхэн хэмжээний нөөцгүй тийм жижиг компаниуд нь өөрсдийнхөө зардлыг нөхөхийн тулд төлбөрийг бүрэн хэмжээгээр шууд авахаас өөр аргагүй байдаг учраас, захиалагчид банкнаас зээл авч, санхүүжилт хийх шаардлагатай болдог байна. ABB корпорац нь ийм нөхцөл байдалд үйл ажиллагааныхаа хэмжээ, далайцыг өргөжүүлэх эсвэл өөрийн захиалагчдад санхүүжилт хийх хоёр хувилбараас сонголт хийх явдлыг (эсвэл зээл авах, эсвэл хөрөнгө оруулагчдын бүлэгт нэгдэх замаар) санал болгон бусад компаниас ялгарахаар шийдсэн ажээ.

ABB-гийн санхүүгийн үйлчилгээ эрхэлдэг салбарын үйл ажиллагаа нь Барневикийг ASEA компаний удирдагч байсан 1983 онд анх эхэлжээ. Тэр үед тэрээр “American Express” компаний ахлах удирдагчийг ASEA компаний санхүүгийн үйлчилгээний салбарын ажлыг удирдуулахаар компанидаа урьж ажиллуулсан байна. Эхний үед уг салбар нь ASEA компанид хангалттай орлого оруулдаггүй байсан ажээ. Хожим нь ABB энэхүү салбарыг урамшууллын механизм маягаар ашиглаж эхэлсэн байна. 1994 онд ABB корпорац нь хөрөнгө оруулагчаар нь өөрөө оролцоогүй 15 төсөлд санхүүгийн зөвлөхийн үүргийг гүйцэтгэн оролцсон ажээ. Зарим шинжээчид ABB корпорацын санхүүгийн үйлчилгээний салбарыг бусад өрсөлдөгчдөөсөө эрс ялгарах боломжийг түүнд олгодог гол зангилаа элемент гэж үздэг байна. Жишээ нь, Энэтхэгт ABB корпорацын гол өрсөлдөгч нь BHEL компани байдаг ажээ. BHEL компани нь цахилгаан станцын тоног төхөөрөмжийн бүхий л нэр төрөл, түүний үйлчилгээ, засварыг санал болгодог цорын ганц компани юм. Бодит байдал дээр BHEL компани нь ABB корпорацаас илүү олон нэр төрлийн бүтээгдэхүүнийг санал болгодог байна. Олон нэр төрлийн бүтээгдэхүүнтэйгээс гадна BHEL компани нь бага зардалтайгаараа давуу талтай бөгөөд энэ нь ABB корпорацаас нилээд хэдэн гэрээг нь өрсөн авах боломжийг түүнд олгосон ажээ. Хамгийн бага зардлаар захиалгыг нь биелүүлэх гүйцэтгэгчдийг давуутайд тооцож байсан олон улсын агентлагуудын санхүүжүүлж байсан хэд хэдэн гэрээг ABB түүнд алдсан байна. Гэвч BHEL компани нь эрчим хүч үйлдвэрлэх өөрсдийнхөө төслийг санхүүжүүлэх боломжгүй бол, ABB корпорац тийм чадвартай ажээ. Харин чухамхүү энэ нь л захиалагчдад маш олон тохиолдолд шаардлагатай байдаг. ABB корпорацын бизнесийн загвар

ньгүр хугацаанд хөрөнгө, санхүүгийн хязгаарлагдмал байдалд орсон захиалагчидтай хамтран ажиллах боломжийг түүнд олгожээ.

ABB корпорацийн гэрээнүүдэд үнэт зүйлсийн хуваарилалт урьдчилан тусгагдсан байдаг явдал нь түүний захиалагчид нь ABB корпорациас тоног төхөөрөмж худалдан авах боломжтой болоход ашигладаг бас нэгэн арга замыг түүнд бий болгодог. Захиалгын ийм бүтэцтэй байх үед ABB корпораци нь худаддан авсан тоног төхөөрөмжийнхөө тусламжтайгаар бий болгосон шинэ өртгийн зарим хэсгийн оронд ихээхэн хямд үнээр бүтээгдэхүүнээ худаддахыг зөвшөөрдөг ажээ. Ийм гэрээнүүд нь ABB корпорацид болон түүний захиалагчдад хэд хэдэн шалтгаанаар маш ашигтай байдаг. Юуны өмнө, ийм гэрээнүүд нь захиалагчидтай хэлэлцэн зөвшилцөх ажиллагаанд ABB-г оролцож, бүр гэрээ хийж байх шатанд давуу талтай байх боломжийг олгодог байна. Түүнээс гадна, эдгээр гэрээнүүд нь уг гэрээ хийгдэхгүй байх тохиолдолд түүний хувьд хаалттай байсан олон тооны төсөлд хүрэх хаалгыг түүнд нээж өгдөг ажээ. Хоёрдугаарт, үнэт зүйлсийн хуваарилалт бүхий гэрээнүүд нь хоёр талууд бие даан авч чадах байсантай харьцуулахад илүү өндөр үнийг аль алинд нь бий болгож өгдөг байна. Захиалагчидтай хамтран боломжийн шийдлүүдийг боловсруулснаар ABB өөрийн бүтээгдэхүүн ба засвар, үйлчилгээг санал болгох илүү бололцоотой болдог ажээ. Гуравдугаарт, уг хэлбэрийн гэрээнүүд нь нийлүүлэгчид ба захиалагчдын хооронд бат бөх харилцааг бий болгосноор, тэд зөвхөн бизнест хамтран оролцоод зогсохгүй, урт удаан хугацааны туршид нягт холбоотой ажиллах болдог ажээ. Үүний үр дүнд бараа, үйлчилгээг нийлүүлэх уламжлалт механизмын үед тогтдогоос илүү ойр дотны харьцаа тогтдог байна.

Үнэт зүйлсийн хуваарилалт бүхий гэрээний тод жишээ нь “ABB-Ford Oakille Paint Finishing Project” төсөл юм. 1990 онд “Ford” компаний Канадын Оуквилл дахь машины үйлдвэрт түүний бүтээгдэхүүнийг будах бүрэн автомат шугам шаардлагатай байжээ. Энэ бол автомашин үйлдвэрлэлийн салбарт хэрэгжиж байсан хамгийн том төслүүдийн нэг байв. 75 автомашиныг нэг цагт зэрэг будах нийт талбай нь 730 мянган квадратфут байсан ажээ. “Ford” компани энэ төслийг хэрэгжүүлэхэд 300 сая доллар зарцуулахаар төлөвлөсөн байжээ. “Ford” компани нь чанар будах хугацаа, хямд үнэ, бага эрсдэл зэрэгт гол анхаарлаа хандуулж байсан байна.

ABB гэрээ байгуулах арга, хандлагаа боловсруулан, “Ford” компанид хуваарилагдсан үнэт зүйлс бүхий хувилбарыг санал болгон, уг компанитай эрчимтэй ажилласны эцэст уг захиалгыг авч чадсан ажээ. Уг гэрээний хамгийн чухал хоёр онцлог шинж нь, нийлүүлэлтийн үнийн бууралт, ABB ба “Ford” компаниуд нь хамтарсан инженерийн ажил, зардлын аливаа хэмнэлтийг хуваан авах тохиролцооноос бий болсон маш хямд үнэ, байв (Уг үйлдвэрийн төслийг зохиоход ABB ба “Ford” компаниуд аль алин нь оролцож байсан юм). Хуваарилагдсан үнэт зүйлс бүхий гэрээ нь ABB корпорацид нэмэлт ашиг олох боломжийг олгосон ба хэрвээ захиалагчид иймэрхүү захиалга гүйцэтгүүлэх шаардлага гарвал ирээдүйд дахин ABB-д хандах захиалагчийн сэтгэл ханамжийг баталгаажуулж байжээ. Шаардлагатай үед ABB даяарчлагдсан сүлжээний үйл ажиллагааны бүсэд ордоггүй цоо шинэ шийдлүүдийг мөн боловсруулдаг байна. ABB-гийн бизнесийн загвар нь гэрээний нөхцлийг захиалагчидтай хамт боловсруулж, харин дараа нь уг гэрээг биелүүлэхэд шаардлагатай нөөц хөрөнгийг хайж олох боломжийг түүнд олгодог ажээ. ABB корпораци нь уг гэрээг дан ганц өөрийн хүчин чадлаар биелүүлэх боломжгүй байсан тохиолдолд ч гэрээг байгуулахад бэлэн байдаг. ABB-д

нэмэлт хүчин чадал шаардлагатай болсон тохиолдолд уг компани нь түүнийг үзүүлэхэд бэлэн бизнесийн түншийг хайж олдог. Бодит нөхцөл байдал дээр ийм түншүүд нь АВВ-гийн сүлжээний бүтцэнд ордоггүй ажээ. Ийм маягаар, АВВ корпорацийн арга барил нь түүний үйл ажиллагааны хэмжээ, далайцыг ихээхэн хэмжээгээр өргөжүүлж, хэрэгжүүлэх явцдаа өөрийн захиалагчдад зориулан үнийг нь өсгөх боломжтой төслүүдийн тоог нэмэгдүүлдэг байна. Жишээ нь, 1995 онд Колумбын Баранкуиллд 750 мега Ватт-ын хүчин чадалтай цахилгаан станцыг барьсан консорциумыг АВВ толгойлж байжээ. Энэхүү цахилгаан станцын эрчим хүч нь байгалийн хийг зохицуулалт бүхий мөчлөгтэй шатааснаар үүсгэгддэг байсан байна. Уг гэрээ нь 430 сая долларын үнэтэй байснаас, ойролцоогоор 40 хувийг нь АВВ авсан ажээ. Энэхүү төслийг АВВ-гийн тогтмол сүлжээнд ордоггүй түншүүд гүйцэтгэсэн байна. Үйлдвэрлэлийн тоног төхөөрөмжийн даяарчлагдсан зах зээлийн санхүүжилт, үнэт зүйлсийн хуваарилалт, ерөнхий шийдлүүд ба бусад бүрэлдэхүүн хэсгүүдэд оролцон, АВВ тухайн үед АСЕА компани эзэлж байсан анхны байр сууриас эхлэн урт замыг туулсан ажээ. АВВ орон нутгийн хэмжээний бизнесийн загварын давуу талыг даяарчлагдсан бизнесийн загварын ашигтай талуудтай нэгтгэж чадсан байна. Энэ нь захиалагчдад асар их үнэт зүйлс бий болгох боломжийг олгодог ажээ.

Хугацаа, хэрэглэгчид ба зарчмуудын талаар перси барневик өгүүлсэн нь

Перси Барневик АВВ корпорацийг байгуулж, дараа нь улам сайжруулан хөгжүүлэх боломж олгосон арга хандлагын талаар ярих цаг зав гаргахыг зөвшөөрсөн юм. Корпорац нь харьцангуй богино хугацаанд үйл ажиллагаагаа явуулахдаа, өөрчлөлт, шинэчлэлүүдийг тогтмол хийсний үр дүнд 1988 оны анхны хувилбараасаа асар их ялгаатай АВВ корпорацийн бизнесийн загварын өвөрмөц онцлогт анхаарлаа голлон хандуулж байв.

Цаг хугацаа бол хамгийн гол хүчин зүйл юм. Бидний үйл ажиллагаагаа явуулж, өрсөлдөж байсан бизнесийн салбарууд нь удаан урсаж буй голтой төстэй байсан бөгөөд тэдгээрийн бүхий л үйл ажиллагаа үлбэгэр явагдаж байсан учраас, хамгийн түрүүнд анхаарлаа хандуулж, өөрчлөх зүйл бол хурд байсан юм. Өмнө нь зургаан сар хийдэг байсан зүйлийг зургаан долоо хоногт илүү сайн хийдэг болсон гэж Барневик дурсан ярьж байна.

Хэрвээ Барневик үйлдвэрлэлийн хугацааг багасгахтай холбогдсон ийм арга, хандлагыг хэрэглээгүйсэн бол, өнгөрсөн найман жилийн хугацаанд хийж бүтээсэн зүйлээ амжуулж чадахгүй байсан бөгөөд энэ бүхэнд өмнөх хурдцаар бол, хорин жил шаардагдах байснаас гадна, түүний бизнес загвар хэзээ ч өөрчлөлт, шинэчлэлт хийх хангалттай хурдтай болж чадахгүй байсан юм. Харин ийм нөхцөл байдалд маш бага үнэт зүйлсийг бий болгох боломжтой байв.

Сүлжээний хэлбэрийн бизнесийн загварыг бүрэлдүүлэн бий болгоход хурд маш чухал байдаг. Олон зуун хамтын ажиллагаа, харилцаа холбоо хэрэгждэг учраас, удаан сунжруу явагдсан тохиолдолд тэр бүрт хэдэн долоо хоног биш, хэдэн сар шаардлагатай болдог байна.

Хоёрдугаарт, хамгийн бага ярьж хэлэлцэгддэг боловч, АВВ корпорацийн бизнесийн загварыг бий болгоход чухал ач холбогдолтой байсан хүчин зүйл бол түүний үйл ажиллагааг ямагт сайжруулан төгөлдөржүүлэх боломж олгодог, хэрэглэгчдэд гол анхаарлаа төвлөрүүлэх хандлага юм.

“Жил бүр би 100 гаруй захиалагчидтай харьцдаг. Өнөө үед худалдан авагчид ба шийдвэр гаргах эрх мэдэл бүхий хүмүүстэй ийм шууд харилцаа тогтоохгүйгээр, та амжилттай ажиллагаа бүхий байгууллагыг байгуулж чадахгүй. Орчин үеийн үйл явдлын өөрчлөлтүүд нь маш хурдацтай явагдаж, тэргүүн зэргийн ач холбогдолтой зүйлсээр ямагт цоо шинэ үзэгдлүүд тодорч байдаг учраас, тийм урсгал мэдээлэлгүйгээр үйл ажиллагаа явуулна гэдэг нь шөнийн цагт гэрлээ унтраагаад машин жолоодохтой адил юм. Ийм түвшний эрсдэл танд огт хэрэгцээгүй нь ойлгомжтой!

Мэдээж, захиалагчид тэр болгон өөрийн эрэлт, хэрэгцээ ба хүсэл сонирхлыг нарийн цэгцтэй илэрхийлээд байж чаддаггүй. Зарим тохиолдолд илэрхийлж, тодорхойлж чаддаг, заримд нь тэгж чаддаггүй бөгөөд энэ ч бас нэг их чухал зүйл биш. Ямар ч тохиолдолд тэдэнтэй шууд харьцаж байх явдал нь хожим нь та сайтар бодож боловсруулж болох мэдээллүүдийг танд өгч байдаг. Үүнд л өнөөдөр үйлдвэрлэгчдийн үндсэн зорилт оршиж байгаа юм” гэж Барневик ярьж байна.

Чухамхүү захиалагч л өнөөгийн энэ сүлжээний бүтцийг бий болгохыг биднээс шаардаж байгаа юм. Захиалагч л биднийг орон нутагт төлөөлөгчийн газартай байхыг, тэдэнд орон нутагт нь үйлчилгээ, засварыг нь үзүүлэхийг хүсч байгаа билээ. Түүний зэрэгцээгээр дэлхийн хэмжээний хүрээ, далайцгүйгээр та өнөөдөр бий болгож чадахгүй хамгийн шилдэг технологиуд, шилдэг чанар, хямд үнэ тэдэнд шаардагдаж байдаг. Тийм учраас орон нутагт байр сууриа бэхжүүлэхийн зэрэгцээ, өөрийн зорилгодоо хүрэхийг хүсч байвал, дэлхийн хэмжээний параметруудээ хүчтэй болгох шаардлага таны өмнө тулгардаг.

Гэвч захиалагч бол асуудлын зөвхөн нэг хэсэг нь байдаг бөгөөд нөгөө нэг чухал хэсэг нь ашгийн өсөлт байдаг. Түүнийг хангах явдал нь улам бүр түвэгтэй үйл явц болж байна. Дараагийн алхамаа хийхийн тулд цаг ямагт урагшаа ирээдүйгээ харж байх шаардлагатай байгаа юм. Герман Швейцарт хийх алхам нь Польш, Украин, эсвэл Энэтхэгт явуулах таны үйл ажиллагаанаас ялгаатай байх шаардлагатай болдог.

Украин эсвэл Польшид ажилчдын төдийгүй сайн бэлтгэгдсэн инженерүүдийн хөдөлмөрийн хөлсөнд гарах зардал нь бидний хувьд бага байдаг. Манай бүтцийг ашиглан, та энэхүү бага зардал бүхий хөдөлмөрийг ашиглаж болно. Польш улс нь өөрийн бүтээгдэхүүнийг Флоридын цахилгаан станцад хэзээ ч зарж чадахгүй байсан биз. Харин АВВ корпорац үүнийг хийж чадах бөгөөд тоног төхөөрөмж нь Польшид үйлдвэрлэгдсэн байсан ч түүнийг худалдаж чадах юм. Бид өөрсдийн нэрийн өмнөөс худалдаж байгаа учраас, түүний өндөр чанарыг баталгаажуулж байгаа хэрэг.

Баруун Европод нөхцөл байдал арай өөр байдаг. Манай Швейцарын зарим үйлдвэр маш цөөхөн ажилтантай тул, үйлдвэрийн фото зургийг авахын тулд засвар, үйлчилгээ эрхэлдэг ажилтнуудаа урих шаардлагатай болдог. Дэлхийн түвшний эдгээр үйлдвэрүүд нь маш бага зардалтай ажилладаг боловч, гол зорилтоо янз бүрээр шийддэг.

Ашгаа өсгөх шинэ арга хайж олох тохиолдолд ч мөн адил өөр өөрсдийнхөөрөө ажилладаг. Жишээ нь, Америк ба Герман дахь манай компаниуд нь зөвхөн бүтээгдэхүүнээрээ амжуулан ашгийн өсөлтөө хангаж чаддаггүй. Учир нь эндхийн зах зээлүүд нь бүрэн хангагдсан, бүр зарим нь зогсонги байдалд оршдог. Тэдний амжилттай үйл ажиллагааг хангахын тулд, систем

ба шийдлүүдийн худалдааны хувилбаруудыг хөгжүүлэх шаардлага бидэнд тулгардаг юм. Жишээлбэл, бид нийтийн аж ахуйн үйлчилгээ эрхэлдэг компани дээр очоод: “Бид танай үйлдвэрийн үр ашгийг нэмэгдүүлэхийн тулд, боловсронгуй болгон шинэчлэхэд өөрсдийнхөө мэдлэг, боломжийг ашиглая. Харин та бүхэн энэхүү нэмэгдүүлсэн үр ашгаас ирээдүйд орох орлогоороо манай ажлын төлбөрийг хийгээрэй” гэж хэлдэг.

Ашгийн өсөлтөнд хандах хандлага ирээдүйд урьд өмнөхөөс өөр болж, сүлжээ нь уламжлалт нэгтгэх аргын зэрэшээ, шинээр түүнд үүсэн бий болох шинэ элементүүдийн үр дүнд улам өсөх болно. Жишээ нь, Дорнод Европт арав эсвэл түүнээс ч олон жилийн туршид ажиллах хөгжлийн төлөвлөгөө бидэнд бий. Бид түүнийг Польшид туршиж үзээд, боломжтойд нь итгэсэн юм. Энд ч мөн адил нөөц бололцоонуудын сүлжээ мэдээж өснө. Гэхдээ шинэ зах зээл ба тэнд байгаа боловсон хүчинд хамгийн сайн зохицсон аргын үр дүнд л өсөх юм.

Сүлжээний хэлбэрийн бизнесийн загвар нь өөрийн гэсэн бэрхшээлүүдтэй байдаг. Дотоод зөрчлүүд, хэмжээ, далайцын асуудлууд, дотоод зохицуулалтын нарийн төвөгтэй нөхцөл байдал, дотоод тэнцвэрт байдлыг тогтмол эрж олж байх зайлшгүй шаардлага зэрэг бэрхшээлүүд тулгардаг. Гэхдээ ийм хэтийн төлөв, ирээдүй муутай салбарын хувьд бизнесийн зөв загвар маш чухал байдаг юм. АВВ үйл ажиллагааныхаа хурдцыг өсгөн нэмэгдүүлж, тулгарсан асуудал, бэрхшээлүүдийг даван туулж сурсан байгууллага билээ. Энэ нь асар чухал ач холбогдолтой. Учир нь ойрын хоёр жилийн хугацаанд бизнесийн загвараа дахин шинэчлэх шаардлага урган гарах магадлал их байгаа юм. Зах зээлийн эрчимтэй үйл явц нь урьд нь бизнесийн загварыг тодорхойлж байсан асуултуудын хариултууд; нь өөрчлөгдөх нөхцөл байдалд гарцаагүй үүсэх болно. Тэдгээр асуултуудыг сануулъя. Хэрэглэгчид юу хамгаас чухал вэ? Хэрэглэгчийн бүс маргааш хаана байх вэ? Эдгээр асуултыг санаж байх нь маш чухал юм.

Ирээдүйн боломжуудын орон зай

АВВ корпорацийн эрхэлдэг бизнесийн салбаруудад стратегийн хяналтын цэгүүд ба хэрэглэгчдийн төлөө асар ширүүн өрсөлдөөн өрнөж байдаг ажээ. Барневикийн үзэж байгаагаар, АВВ дараах гурван түвшний өрсөлдөөнд оролцдог. Нэгдүгээрт, технологийн шинэчлэлүүд хоёрдугаарт, инжинирингийн процессууд, гуравдугаарт, даяарчлагдсан сүлжээ. АВВ корпорацийн технологийн шинэчлэлүүд нь түүнд өрсөлдөх ихээхэн давуу талыг олгодоггүй гэдгийг Барневик шууд хүлээн зөвшөөрдөг байна. Өрсөлдөгчид нь тэдний боловсруулсан технологийг худалдан авч, хуулбарлаж, тэр байтугай хулгайлж чадах ажээ. Ямар ч тохиолдолд өрсөлдөгчдөд нь шинэ бүтээгдэхүүнээр АВВ корпорацийг хөөж гүйцэхэд 12-оос 18 сар шаардагддаг байна.

Гэвч АВВ эрх мэдлийн хүрээний хувьд өрсөлдөгчдөөсөө хол түрүүлж байдаг ажээ. Инженерийн процессыг хуулбарлах явдал нь шинэ бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхэд ашигладаг технологийн хязгаарлагдмал цуглуулбарыг дуурайлгахтай адил хялбар зүйл биш юм. Энэ нь уг тохиолдолд ажилтнуудын онцгой мэдлэг, захиалагчдын үйл ажиллагааны бүхий л систем, түүний өөрчлөлтийн үйл явц зэргийн талаарх ойлголт хэрэглэгддэгээр тайлбарлагдана. Үүний тулд захиалагчтай онцгой харьцаатай байх шаардлагатай байдаг. Жишээ нь, АВВ “Ford” компанитай хуваарилагдсан үнэт зүйлс бүхий гэрээ байгуулахад, уг гэрээг хэрэгжүүлэх явцад АВВ-гийнхэн захиалагчаас нь түүний санаа зорилгын талаар шууд мэдэж, шийдвэр гаргахад нь хамтран оролцож байсан тийм харьцаа үүсгэх хэрэгтэй байдаг

ажээ. Ийм маягаар, чанараар дамжуулан стратегийн хяналтын байрлалыг эзлэх явдал нь эдийн засгийн талаарх гүнзгий ойлголт, мөн захиалагчтай тогтоосон маш бат нягт харилцаа холбоог шаарддаг. Өрсөлдөгчид нь стратегийн хяналтын байрлалд тийм хялбар гарч, АBB корпорацыг гүйцэж чадахгүй гэж Барневик үзэж байна.

АBB корпорацын өрсөлдөх хамгийн гол давуу тал нь даяарчлагдсан сүлжээнд үндэслэсэн түүний бизнесийн загвар нь юм. “АBB” корпорацын нэг ч өрсөлдөгч нь түүнийг хурдан хугацаанд хялбар дуурайн бий болгож чадахгүй ажээ. “Манай өвөрмөц бүтцийг давтан буй болгоход маш хэцүү” гэж Барневик бахархалтайгаар батлан өгүүлж байна. АBB корпорацын хувьд дэлхий даяар үйл ажиллагаагаа явуулдаг 1000 гаруй компаний нөөц, бололцоог өөртөө татан, ашиглах чадвар нь стратегийн хувьд маш чухал хяналтын байрлал юм. Хэрэглэгчдийн хэрэгцээтэй хамт өөрчлөгдөх чадвар нь түүний амжилтын бас нэгэн чухал хүчин зүйл болдог. Ийм чадварыг бий болгохын тулд эдгээр хэрэгцээг байнга соргогоор мэдэрч, тэдгээрт дасан зохицох шаардлагатай байдаг байна. Мэргэжилтнүүдийн даяарчлагдсан сүлжээнд үндэслэсэн бизнесийн өвөрмөц загвар бүхий АBB корпорац нь түүнд үүнийг хийх бололцоог олгодог маш тохиромжтой байрлалд байдаг ажээ. (Хавсралт 12.3-ыг үзнэ үү).

12.3-р хавсралт. «АВВ» корпорацийн бизнесийн загварын өөрчлөлтүүд

	1981	1996	2002
Хэрэглэгчдээ сонгосон байдал	Орон нутгийн худалдан авагчид	Сүлжээнд нэгдэн орсон компаниуд, (инженерийн компаниудыг худалдан авч нэгтгэх) Ороц нутгийн худалдан авагчид, Шийдэл хэрэгцээтэй байгаа компаниуд	?
Ашиг олох хэлбэр	Бүтээгдэхүүний худалдаа	Бүтээгдэхүүний худалдаа үнэт зүйлсийн хуваарилалт, засвар% үйлчилгээ үзүүлэх удаан хугацааны гэрээнүүд, санхүүжилт шийдлүүд	
Бүтээгдэхүүнээ ялгаруулах арга (стратегийн хяналт)	Үнэ технологи	Дагнан мэргэших орон нутгуудад тархан байршилт, Даяарчлагдсан сүлжээ, Захиалагчидтай харьцах харьцаа, технологи, брэнд	
Үйл ажиллагааны хүрээ	Бүтээгдэхүүн	Олон улсын хэмжээний үйл ажиллагаа, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, шийдлүүд, Санхүүжилт, Бизнесийн түншүүдтэйгээ хамтран ажиллах	

Мэргэжилгнүүдийн даяарчлагдсан сүлжээнд үндэслэн бизнесийн загварыг бий болгох нь

Туршиптын хувилбарын хяналтын асуултуудын жагсаалт

; Шинээр олж авсан компаниудаа би хамгийн чухал захиалагчид гэж үздэг үү?

; Тэдгээр нь юунаас ч илүү амжилт олж болох үйл ажиллагааны чиглэлээр би тэднийг мэргэшүүлж чадсан уу?

; Түүхий эд, хагас бэлэн бүтээгдэхүүнийг илүү хямд үнээр худалдан авах, шинжилгээ судалгаа болон боловсруулалт, дэлхийг хамтарсан дистрибьючлэл, даяарчилсан брэндээр дамжуулан улам төгөлдөржих бүх бололцоог би тэдэнд олгож чадсан уу?

; Сүлжээний гишүүд өөрсдийн захиалагчдын хувьд бус нутгийн бүтэц, байгууллага хэвээр үлдэх явдлыг би хангаж чадсан уу?

; Нарийн мэргэшсэнээс орох орлогыг нэмэгдүүлэх бололцоо олгох (шийдвэр, үнэт зүйлсийн хуваарилалт, санхүүжилт зэрэг) хариу шан харамжаар хангах загварыг би боловсруулсан уу?

; Өөрсдийн захиалагчдад бүрэн төрөл, зүйлийн бүтээгдэхүүн, шийдлийг санал болгох бололцоог олгох бизнесийн гадны түншүүдийн сүлжээг би байгуулж чадсан уу?

13. Билл Гейтс:

Стандарт тогтооход үндэслэсэн бизнесийн загвар

- Миний бизнесийн салбарт стандарт тогтоох бололцоо бий юу?
- Стандартын үндсэн дээр бизнесийн загвар бүтээхийн тулд юу хийх хэрэгтэй вэ ?
- Энэ загвар хэр үнэ цэнэтэй байх вэ ?

Microsoft стандарт боловсруулдаг, тэгээд ч чухам энэ тал дээр их амжилт олсон байна. Тиймээс уг корпорацын бизнесийн загварыг дээд зэргээр ашиглах бололцоотойгоор бүтээсэн байдаг.

Бодит стандартын бизнесийн загвар нь өндөр ашгийг хамгаалах, үйл ажиллагааны цар хүрээ тэлснээс орох орлогын өсөлтийг хангах бололцоо олгодог учир хамгийн их үнэ цэнэтэй аж.

Энэ бүхнийг бизнесийн ертөнцөд сайн мэдэх учир олон компани “Microsoft”-ийн стратеги түүний хандлагыг өөртөө тохируулан ашиглах тухай байн байн ярих болсон байна.

Гэхдээ стандартад үндэслэсэн бизнесийн загвар нь маш ашигтай хэдий ч түүнийг хэрэгжүүлэхэд нэн бэрхшээлтэй байдгийг мэдэх хүн тун цөөн. Энэ нь боловсруулж бүтээхэд хамгийн ярвигтай загвар байж магадгүй. Эл бүлэгт бид энэ тухай л ярилцах болно.

“Microsoft”-ийг үндэслэгч III Уильям Гейтс 1976 оноос эхлэн сүүлийн жилүүдэд дэлхийн аль ч корпорацын буй болгосноос хавьгүй илүү үнэт зүйлс бүтээсэн бүтцийг хөдөлгөх хүч болж, ерөнхийлөгчийн албыг хашиж байна.

“Microsoft” дунд сургуулийн компьютерийн лабораторид өдөржин, шөнөжин ажилладаг хоёр хакераас эхлэлтэй бөгөөд өдгөө 170 тэрбум долларын зах зээлийн өртөгтэй корпорац боллоо хөгжжээ. Нийт орлогын хэмжээний хувьд бол, “Microsoft” компьютерийн үйлдвэрлэлд манлайлагч нэгдүгээр байр эзэлдэггүй боловч, зах зээлийн хамгийн өндөр үнэтэй билээ. “Microsoft” тооцоолон бодох хүрээн дэх гол бүрдэл хэсгүүдийг бүтээж, эзэмшиж, өсгөн нэмэгдүүлснээр энэ салбарт тэргүүлэх байр эзэлдэг болсон байна. Эл корпорацын амжилтыг голчлон түүний стандартад үндэслэсэн бизнесийн загвараар тайлбарлаж болох юм.

Стандарт бол биет бүтээгдэхүүн буюу технологиос илүү чухал зүйл. Стандарт бол барилгын суурь бөгөөд түүн дээр бусад бүх зүйлийг барьж байгуулдаг. Нийт үйлдвэрлэлийн янз бүрийн хөдлөх хэсэг нь түүнийг тойрон ажиллаж, нэг нэгтэйгээ харилцан үйлчилнэ. Бусад салбаруудад ч гэсэн байдал яг адил юм. Тухайлбал, төмөр замын ажил хэргийг хөгжүүлэхийн тулд зам төмрийн зохих стандартыг батлан гаргах шаардлагатай болж байжээ. Олон улсын телефон яриа, факс болон үүрэн телефон зэрэг нь холбоо харилцааны дохионы талаар стандарт гаргахыг шаардсан байна. Стандарттай байх нь эдийн засгийн үйл явцын хурдыг нэмэгдүүлж, хэрэглэгчдийн мөнгийг хэмнэдэг. Зах зээлийн хэрэглэгчид тэнд санал болгож буй бүтээгдэхүүнүүд үндсэн суурь хандлага, хэрэглэж буй технологид тохирон нийлдэг гэсэн

итгэлтэй болдог учир олон салбарт стандарт тогтоох нь нэг ёсондоо зах зээлийн үүд хаалгыг нээж байна гэсэн үг.

Тэгэхдээ зүгээр л стандарт тогтоох нь ашиг олох баталгаа болж хараахан чадахгүй. Жишээлбэл, компьютерийн үндсэн хийц маягийг IBM 1981 онд бүтээсэн боловч, ерээд оны дунд гэхэд тус корпорацын нийт алдагдал нь хэдэн тэрбумаар хэмжигдэх болсон байв. VHS формат нь “Sony”-гийн боловсруулалт “Betamax”-аас түрүүлж бүтээгдсэн боловч, “Microsoft” удаан хугацааны турш энэ анхдагч стандартынхаа ашгийг авч чадаагүй юм. Харин түүнийг киностуди, блокбастер маягийн дүрс бичлэгийн хуурцаг үйлдвэрлэгчид түлхүү ашигласан байна. Хэйес (Hayes) модемд зориулсан стандартын тогтоомжийг бүтээсэн боловч, 1994 онд санхүүгийн талаар хүнд байдалд орж, түүний компанийг өөртөө нэгтгэн залгих гэсэн өрсөлдөгчдийнхөө оролдлогыг эсэргүүцэн ихээхэн хүчин чармайлт гаргасан байна. Түүний модемын бизнес нь дуураймал модемууд болон адил төстэй зорилт гүйцэтгэдэг боловч, үнэ доогуур бусад модемоос болж үнэ цэнээ алдаж байгааг Хэйес харж байв. Хэдийгээр Хэйес стандарт эзэмшдэг (одоо хүртэл олон модемыг “Хейестэй нийцсэн” гэж зарладаг) боловч түүний бизнесийн загвар нь үнэ хэмээх хэрэглэгчдийн нэн чухал сонирхлыг хангах бололцоо олгоогүй учир өрсөлдөөнд ялагдсан аж.

Нөгөө талаас, стандартад үндэслэн бизнесийн зөв загвар бүтээх юм бол тэр стандарт нь үнийг асар их нэмэгдүүлэх бололцоо олгож болох юм. Хэрэглэгчдийг болон ашиг олох арга, бүтээгдэхүүндээ ихээхэн ялгаруулалт хийх, өөрийн үйл ажиллагааны цар хүрээг өргөтгөх арга, хандлагыг зөв сонгож авснаар компани нь ашиг орлогоо асар их нэмэгдүүлэх бололцоо олгохуйц тийм стратегийн хяналттай болох юм. Стандартад холбогдсон технологи нь хуулбарласан буюу нөхөн сэргээсэн байж болох авч, стандарт дээр үндэслэсэн бизнесийн загварын салшгүй бүрдэл болдог стратегийн хяналтад технологийн шинэ зүйл биш болохоор уг загварыг дууриалгахад нэн бэрхтэй байдаг.

Стандарт тогтоосны эдийн засгийн үр ашиг асар их байж болно. Технологитой холбоотой бизнесийн салбарт шинэ бүтээгдэхүүн боловсруулан бүтээхэд асар их зардал шаарддаг. Энэ тохиолдолд ашиг нь тогтоосон хөрөнгө оруулалттай байх үед өндөр орлого олох бололцооноос шалтгаална. Стандартад үндэслэсэн бизнесийн загвартай компани нь өөрийн бүтээгдэхүүн болон зах зээлд хяналт тавьдаг. Түүнчлэн: 1/ үйлдвэрлэх бүтээгдэхүүний их хэмжээ, 2/ уян хатан үнэ, 3/ шинэчлэл явуулснаас олох ашгийг өсгөн нэмэгдүүлэх боломжийн үр дүнд ашиг олох талаар өрсөлдөгчдөөсөө давуу талтай байдаг. Бизнесийн зөв загвартай байвал технологийн стандарт нь тухайн компанид ашгийн бүсэд тогтворжин бэхжихэд тус болдог.

“Microsoft” өөрийн хорин жилийн түүхэнд стандартын төлөө хэд хэдэн ширүүн өрсөлдөөнийг давж, ялалт байгуулсан байна. Ийм тулаан бүрт Гейтс стандартад үндэслэсэн бизнесийн сонгодог загварыг бий болгохын тулд стратегийн жирийн хувилбаруудыг ашигласан байна. Ямар нэг бүтээгдэхүүнийг салбартаа зонхилох бүтээгдэхүүн болгохын тулд суурь тоног төхөөрөмж үйлдвэрлэгчдээс эхлэн программ бүтээгчид, эцсийн хэрэглэгчид, дистрибьютерүүд, болон тухайн бүтээгдэхүүнийг өөрийн бизнесийг эрхлэх гарааны цэг болон ашиглагчид зэрэг хэрэглэгчдийн бүх бүлгийг татан оролцуулах хэрэгтэй гэдгийг тэрээр юуны түрүүнд ойлгосон байна.

Хоёрдугаарт, ашиг олох асуудалд их анхаарал тавьжээ. Стандарт тогтооход үндэслэсэн бизнесийн сонгодог загвар нь их ашиг оруулдаг боловч тодорхой хугацаа шаарддаг. “Microsoft” урьдын загвараа шинэчилж, шинэ, илүү төгс бүтээгдэхүүн санал болгохоос өмнө стандарт бэхжиж, үйлдвэрлэх бүтээгдэхүүний хэмжээ өсөн нэмэгдэх шаардлагатай байлаа. Гуравдугаарт, бүтээгдэхүүнийг ялгаруулахын тулд хэрэглэгч түүний бүтээгдэхүүнийг өөртөө дасган зохицуулах буюу түүний хувилбарыг сонгоход түлхэц өгөхийн тулд тэрээр уг хэрэглэгчийг өөртөө татах хэрэгтэй болсон аж. Дэлхийд хамгийн боловсронгуй технологи ч гэсэн хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээ, давуу сонирхлыг хангахгүй бол хэзээ ч орчиндоо зохицон нийцэж чадалгүй, эдгээр сонирхол, хэрэгцээнүүдээс хамгийн чухал хэсэг нь өрсөлдөгчдийн нь санал болгосон шинэ стандартад шилжиж болохыг Гейтс мэдэж байв. Түүгээр ч үл барам, түүний үйл ажиллагааны цар хүрээ нь шинэ технологийг боловсруулах ба санхүүжүүлэх хүрээнээс үлэмж давамгайлж байх ёстойг тэрээр ойлгож байлаа. Стандарт тогтооход шинэ бүтээгдэхүүнийг хэрэглэх талаар тухайн салбарт бүхэлд нь түлхэц өгдөг хэрэглэгчдийн гол бүлэгт сонирхолтой технологийг бодвол, олныг хамарсан маркетинг илүү чухал байж болдог. Гагцхүү тухайн стандарт хэрэглэгчдийн оюун бодлыг эзэмдсэн тэр тохиолдолд л энэ стандартын хүч чадлыг хэрэгжүүлж чадна. (Хавсралт 13.1 -ийг үз).

Хэрэглэгчдээ сонгосон байдал	Сйрын захиалагчид (үндсэн персонал компьютер үйлдвэрлэгчид) Программ боловсруулагчид эцсийн хэрэглэгчид
Ашиг олох хэлбэр	Үйл ажиллагааны хүрээ өргөжихийн хэрээр орох орлого, Уян хатаа үнэ, шинэ саналууд, үндсэн программууд
Бүтээгдэхүүнээ ялгаруулах хэлбэр / стратегийн хангалт	Стандарт тогтоох, үндсэн хэрэглэгчдийг амин чухал ашиг сонирхлуудаар хангах
Үйл ажиллагааны хүрээ	Боловсруулалт, Лицензчлэл, Боловсруулагчид хийгээд ашиглагчдад зориулсан маркетинг

Стандартад үндэслэсэн бизнес-загвар бий болгох нь тийм ч амар зорилт биш боловч, Билл Гейтс хэрэглэгчид болон ашигт голлон анхаарсны үр дүнд, дээрх зорилтыг гурван удаа чадмагаар шийдвэрлэж чаджээ. Өөрийн стандарт болгоныг тогтоохдоо тэрээр түргэн нийлүүлэлт, хямд үнэ, ашиглахад энгийн байдал зэрэгтэй холбоотой хэрэглэгчдийн үндсэн сонирхол, хэрэгцээг хангахад анхаарлаа төвлөрүүлсэн байна. Гейтсийн хоёрдахь стратеги нь санхүүгийн, техникийн, хангамжийн бэрхшээл, хэрэглэгчдийг “Microsoft” корпорацын бүтээгдэхүүнийг сонгоход саад болж буй тотгорыг арилгахтай холбоотой байлаа. Гуравдугаарт, тэрээр программ хангамж боловсруулагчдын дэмжлэгийг авсан бөгөөд тэд өөрсдийн төсөлд “Microsoft”-ын стандартыг тусгаж, нийт системийн эцсийн хэрэглэгчдийг хангах баталгаа гаргаж байсан байна. Эцэст нь, Билл Гейтс ирээдүйд тэргүүлэх, ашиг олоход хөрөнгө оруулахад бэлэн байлаа, Хэрэглэгчдийг “Microsoft”-ын системд татах, дээд зэргийн өргөн хүрээтэй байхын тулд тэрээр тухай бүр өөрийн бүтээгдэхүүнд хямд үнэ тогтоодог байв. Ийм хандлагатай ажиллавал хожим заавал их ашиг олно гэдгийг тэрээр ойлгож байлаа.

Ийм стратеги нь “Microsoft”-д сайн үйлс бүтээж, гурван стандарт тогтоох боломжийг олгосон байна. Гэвч эдгээр стандарт нь бат тогтвортой байх ёстойгоос гадна, өдөр тутмын нөхцөл байдалд нийцэж байгаа эсэх талаар байнга хянагдаж байх учиртай. Эс тэгвээс

хэрэглэгчдийн өдөр тутмын түлхүү хэрэгцээг илүү сайн ойлгож, хангадаг байгууллагын санал болгосон хувилбарт шахагдах аюул нүүрлэнэ. Эдгээр түлхүү хэрэгцээний хувьсан өөрчлөгдөх мөн чанарт зохицон нийцэхийн тулд “Microsoft” өдгөө Интернет дээр ба нэгдсэн сүлжээн дээр гэсэн хоёр том стандарт тогтоохыг хичээж, маш ширүүн тэмцэл хийхэд хүрч байгаа юм. Хэрэв түүхийг амжилтын шалгуур гэж үзвэл, “Microsoft” хоёр талбарт хоёуланд нь ялна. Гэвч хувьсан шилжих үнэт зүйлсийн ертөнцөд түүх хэзээ ч найдвартай шалгуур байдаггүй учраас бизнесийн ээлжит загвар болгоныг баталгаат үндэслэл дээр тулгуурлан бүтээвэл зохилтой. Эдгээр тохиолдолд бүхнийг анх хийсэн шигээ хийх хэрэгтэй. Өөрөөр хэлбэл, амжилтын ямар ч баталгаа байхгүй гэсэн үг билээ.

Компьютерийн хэлнүүдийн өрсөлдөөнд ялсан нь

1975 онд стандарт бүү хэл, компьютертэй холбоо бүхий салбар ч байгаагүй билээ. Стив Жобс, Стив Возняк хоёр тэр үед Вознякын гараашинд “Apple”-ийн урьдчилсан загварыг туршиж байжээ. IBM өөрийн сайтар тоноглогдсон лабораториудад компьютерийн анхны төрхийг ч хүртэл бүтээж чадаагүй байв. Нью-Мексикогийн, Альбукеркад гоо сайхны салоны хажууд байрладаг, тэр үед бараг хэн ч үл мэдэх, тэр тусмаа дампуурлын ирмэгт тулаад байсан, тооны машин үйлдвэрлэгч MIMS intel “8080” чипийн үндсэн дээр “Altair” компьютерийн төхөөрөмж бүтээх төлөвлөгөөнийхөө тухай зарласан байна. Гэвч “Altair” компьютер” гэгч нь хэл, гар, диск драйвер (хөтлүүр) байхгүй, зөвхөн шуурхай ой санамжийн дөрвөн килобайтаар гайхуулж чадах байлаа.

Хэл байхгүй бол “Altair” нь ердөө л гэрэл анивчуулсан тооны машин төдий зүйл байсан юм. Гарвардын их сургуулийн 1-р дамжааны оюутан Билл Гейтс, түүний найз Пол Аллен хоёр “Popular Electron” сэтгүүлийн 1975 оны нэгдүгээр сарын дугаараас “Altair”-ийн тухай уншаад, тухайн төхөөрөмжийг практик дээр ашиглах бололцоо олгох кодыг бичиж чадна гэдэгтээ огт эргэлзэхгүй байжээ. Гол бэрхшээл нь кодоод биш, харин тийм кодыг өөр хэдэн арван мэргэжилтэн магадгүй, тэднээс ч илүү сайн бичиж чадахад оршиж байлаа. Тийм учраас ийм код боловсруулж, мөнгө олохын тулд тэд эхлээд энэ ажлыг хийх гэрээг MITS-тэй хийх хэрэгтэй байсан юм. Прагматик хүмүүс болох “Microsoft”-ийн үүсгэн байгуулагчид бүр тэр үед: “Эхлээд үйлчлүүлэгчээ олж авах хэрэгтэй, харин технологийг дараа нь нийлүүлэх” гэсэн стратегиар ажиллаж эхэлсэн ажээ.

Ийм хандлагын үр дүнд Гейтс, Аллен хоёр өнөөдөр ч гэсэн “Microsoft”-ын бизнесийн загварыг одоо хүртэл тодорхойлж байгаа стратегийн кодын интеграл хэсэг болсон гол бүрдлүүдийг боловсруулах тухай хоёр чухал шийдвэр гаргасан байна. Нэгдүгээрт, тэд MITS-тэй гэрээ байгуулж, зах зээл дээр гарахыг идэвхтэй оролдож байв Энэ нь тэд чамин хийцгүй, тийм ч төгөлдөр бус боловч, ажиллагаатай бүтээгдэхүүнтэй ажиллана гэсэн үг байлаа. Ашиг олоход чиглэсэн сэтгэхүйн ачаар тэд нэг жилийн дараа зах зээл дээр санал болгох төгс боловсронгуй бүтээгдэхүүн зөвхөн ямар ч ашиггүй төдийгүй, бүр хөнөөлтэй гэдэгг итгэсэн байна. Энэ хоёр залуу нөөц бололцооны цонх тун давчууг эрт ойлгосон байжээ. Хоёрдугаарт, Гейтс, Аллен хоёр бусдын шинэчлэлийг зээлдэн ашиглахад зоригтой хандсан байна. Жишээлбэл, тэд BASIC-ийг сонгон авч түүнийг “Altair”-т зориулан PC BASIC хэлбэрээр дуурайгажээ. Ажлын хурдыг бодоод Гейтс “Microsoft”-ын үйл ажиллагааны цар хүрээг зөвхөн шинийг бүтээх бус, хуучин хувилбарыг тохируулан ашиглах чиглэлээр хязгаарласан аж.

Ийм маягаар тэд MITS-тэй гэрээ байгуулж чаджээ.

“Microsoft”-ийн анхны амжилт удаан үргэлжилсэнгүй. “Altair”-ын дуураймал хувилбарууд зах зээлийг байлдан дагуулж эхэлсэн боловч, “Microsoft”-ийн хэлийг лицензлэх эрх нь MITS-д байсан болохоор Гейтс, Аллен хоёр тэдгээрийг хэрэглэгчдийг татах хэрэгсэлд тооцож чадахгүй байв. MITS “Microsoft”-ын санал болгосон PC BASIC -ийг стандарт болгох тухай биш, харин өөрийн орлогын талаар л юуны өмнө санаа тавьж байгааг Гейтс ойлгожээ. Эрх зүйн талаар нэлээд маргалдсаны эцэст “Microsoft” MITS-ээс салахдаа өөрийн боловсруулсан технологид хяналт тавих эрхийг хадгалж үлдсэн байна.

“Altair”-тай ажилласан сургамжаас Гейтс суурь тоног төхөөрөмж үйлдвэрлэх хүчтэй компаниудтай хамтран ажиллах явдал хоёр үзүүртэй саваа шиг сайн ч талтай, саар ч талтай байдгийг мэдэж авчээ. Ганц захиалагч болох ийм үйлдвэрлэгчтэй ажиллахад түүний бизнест орох орлогоос ашиг олох бололцоо танд олгоно. Гэвч, хэрэв та энэ орлогоос бүрэн хамаардаг, танд ялгаруулах бүтээгдэхүүн болон стандарт эзэмшихэд хангалттай хүч байхгүй бол захиалагч таны бизнесийг захирах илүү эрх мэдэлтэй болно. Жишээлбэл “Altair”-тай ажилласан тохиолдолд MITS “Microsoft”-д хяналт тавьж байв. PC BASIC суурь төхөөрөмж үйлдвэрлэгч болох хүчирхэг захиалагчийн мэдэлд байсан учир стандарт болж чадахгүй байлаа.

Хувийн хамгаалалттай, тэгээд ч бас өөр хоорондоо үл нийцэх бүтээгдэхүүн ноёрхсон программ хангамжийн стандартгүй ертөнцийг авч үзье.

Өргөн хүрээтэй тооцоолон бодох машин, бичил компьютерийн зах зээлтэй холбоо бүхий давамгайлах загвар Гейтс, Аллен хоёрын MITS-тэй тулалдаж байх үед чухам ийм л байсан юм. Программ хангамж үнэ цэнэтэй зүйл байсан боловч, түүнийг хамгаалах ямар ч механизм байсангүй. Тэр үед бүхнийг “төмөр” ноёлж байлаа. Гейтс, Аллен хоёр “MITS”-ээс улам бүр холдох тусмаа программ хангамжийг компьютерийн “төмрийн” хяналтаас гаргахаар хатуу шийдсэн байна.

Платформоос үл хамаарах стратеги

Программ хангамж нь компьютерийн “төмрийн” нэмэлт бүтээгдэхүүн болж замаа эхэлжээ. “Microsoft”-д тулгарсан анхны бэрхшээл нь бичил компьютерийн салбар дахь “төмөртэй” холбоо бүхий компаниудын давамгайлах байдлыг сулруулах эрмэлзэлд оршиж байлаа. Бүх платформ дээр хэрэглэх программ хангамжинд стандарт тогтоосны үндсэн дээр Гейтс үүнийг хийж чадсан аж.

Компьютерийн платформыг боловсронгуй болгохын тулд программ хангамж боловсруулах гэсэн тус салбарын үндсэн жишигтэй Гейтс тулгарчээ. Үүний тулд суурь төхөөрөмж үйлдвэрлэгчдийн дийлэнх хэсгийг “Microsoft”-ын хэлийг авч хэрэглэх талаар ухуулан сэнхрүүлэх хэрэгтэй байлаа. Гэвч үүнийг хийх нь энэ тухай мэдэгдэхээс илүү бэрхшээлтэй байсан юмсанж. “Microsoft”-ын стратеги зах зээл дээр гарах явдал шаргуу худалдаа, идэвхтэй маркетинг явуулах бололцооноос ихээхэн шалтгаалж байлаа. Гейтс гол худалдагчийн хувьд хэлцэл хийх чухал нөхцөл болсон үнийг дээд зэргээр бууруулах (эсхүл ингэхийг амлах) замаар “Захиалга авцгаа, захиалга авцгаа, захиалга авцгаа” гэсэн алдарт уриаг өөрөө томъёолсон

байна. Өөрийн бүтээгдэхүүнийг орчиндоо зохицоход саад болж буй бэрхшээлийг аль болох багасгахыг хичээхдээ Гейтс хэрэглэгчдийн гол сонирхол болох үнийг үндсэн арга хэрэгслээ болгон сонгож авчээ. Тэрээр маш хямд үнээр бүтээгдэхүүнээ худалдсанаар өөрийн боловсруулсан хэлийг суурь төхөөрөмж үйлдвэрлэгчдийн худалдах компьютер болгонд оруулах талаар тэдэнд түлхэц өгчээ.

Олон тооны ийм үйлдвэрлэгчдэд худалдах нь зөвхөн ашиг олох тактиктэй холбоотой байгаагүй юм. Компьютерийн хэлэнд стандарт тогтоох нь зах зээл дээрх компьютерийн нийт баазтай харилцах харилиааг өргөжүүлэх бололцоог түүнд олгоно гэдгийг Гейтс ойлгож байсан юм. Өөрөөр хэлбэл “Microsoft”-ын хэлийг түгээмэл хэл болгохыг хүсчээ. Өөрийн ирээдүйн стандартад ихээхэн хувь олж авахын тулд Гейтс түм буман янз платформын хэлэнд зохицож болох “Microsoft”-ийн хэд хэдэн гол бүрдэл хэсэгтэй байхаар хэлээ боловсруулсан байна. “Microsoft” өөрийн хэлийг блокны тусламжтайгаар өөр аливаа компьютерийн “төмөрт” амархан дамжуулж чадах байв. Боловсруулсан бүтээгдэхүүн болгоноос ашиг олохын оронд “Microsoft” өөрөө уг бүтээгдэхүүнийг олон зориулалттай болгосноор, энэ нь өөрийн ээлжинд ашиг орлогын олон эх булгийг түүнд бий болгосон байна.

Эцсийн дүнд гүйцэд боловсруулаагүй, “төмөрт” хэрэглэхэд нэг их зохицоогүй бүтээгдэхүүн бий болов. Гэвч энэ нь хэрэглэгчдийн үндсэн хэрэгцээг хангаж байлаа. Сайн ажилладаг, орох, хэрэглэхэд хялбар тийм хэл суурь төхөөрөмж үйлдвэрлэгчдэд нэн шаардлагатай байсан юм.

Түүнээс гадна хэрэглэгчдийн хоёр дахь бүлэг программчдын хэрэгцээг “Microsoft” бас хангаж байсан бөлгөө. Өөрийн хэлийг үй олон платформд нэвтрүүлснээр “Microsoft” үнэн хэрэгтээ платформуос үл хамааран стандарт буй болгосон бөгөөд үүний үр дүнд программчдад нэг удаа программ бичээд, дараа нь компьютерийн “төмрийн” асар олон хэв маягтай ажиллах бололцоо олгосон юм.

Энэ нь өөрсдийн боловсруулсан кодын зориулалтыг өөрчилж болох программчдын ажлын үзүүлэлтүүдийг дээшлүүлсэн билээ. Эцсийн хэрэглэгчид эхлээд хүлээн авч, дараа нь шаардан нэхэх болсон программын хэлхээг бүтээснээр, программчид “Microsoft”-д өрөө төлжээ. PC BASIC нэрд гарч, өргөжин тархаж эхэлсэн байна.

Хэлний стандарт тогтооход чиглэсэн “Microsoft”-ын кампанит ажил маш их амжилт олжээ. “Commodore”, “Texas Instruments”, “Apple”, “Tandy” зэргийг оролцуулан суурь төхөөрөмж үйлдвэрлэгч дөчин найман компанитай гэрээ байгуулснаар цорын ганц захиалагчтай тогтоосон харилцаанаас үл хамаарах болсон байна. Зөвхөн 1978 онд “Microsoft”-д орсон доллар 382000 болтлоо нэмэгдэж, нэг жилийн дотор 600 илүү хувиар өсчээ. Тэгвэл 1979 он гэхэд түүний бүтээгдэхүүний борлуулалтын хэмжээ 1 сая доллараас давсан аж. Хэлний стандарт тогтоосноор “Microsoft” маргаангүй тэргүүлэгчийн байр суурь эзлэх бололцоотой болж, түүнийг наяд оны дунд үе хүртэл хадгалжээ. Хэлний талаар эрт олсон энэ амжилт нь “Microsoft”-ын цаашдын арга барилын мөн чанарыг тодорхойлсон бөгөөд тус компани хожим бодит стандарт боловсруулан, тогтооход түүнийг ашигласан байна.

“Microsoft” анхныхаа амжилтын үр шимийг хүртэж байх хооронд тухайн салбарт жүжгийн дараачийн үзэгдэл өрнөж, ашгийн шинэ бүс бүрэлдэж байв.

IBM энэ зах зээлд гарахаар шийдсэн бөгөөд энэ нь компьютертэй холбоо бүхий салбарт бүхэлд нь хоёр чухал үр дагавар авчирсан юм. Нэгдүгээрт, тус компани бичил компьютерийг хуульчилсан байна. Хэрэв IBM тэдгээрийг үйлдвэрлэж эхэлсэн л бол, тэдгээр нь тоглоомд тооцогдохоо больдог байв. Хоёрдугаарт, энэ нь бичил компьютерийн үйлдвэрлэлд оролцогч жижиг байгууллагуудын ач холбогдлыг бууруулна гэсэн үгбайлаа. Салбарт оролцогчдын дунд “IBM” гарч ирсэн нь салбарын хэлэнд тавих “Microsoft”-ын хяналт болон программ хангамжийн стандарт эзэмшигч болох түүний байр суурьт заналхийлэх болсон байна. Гэвч, нөгөө талаас, Гейтс шиг хэрэглэгчийг голлон анхаарсан сэтгэгчийн хувьд бол IBM-ийн зах зээл дээр гарах явдал нь стандартууд үндэс нь болсон “Microsoft”-ын бизнес загварыг дараагийн шатанд гаргах бололцоог түүнд олгож болох байлаа.

Үндсэн зорилтыг биелүүлэхэд шаардагдах нэг л ижил командуудыг тухай бүр, тэгэхдээ ихэнхдээ өөр, өөр дэс дарааллаар бичих шаардлагатай болдог явдал эцсийн хэрэглэгчдэд их төвөгтэй байсан юм. Тийм учраас тэдний гол сонирхол нь ийм залхуутай ажлыг автоматчлах явдал болоод байв. Энэ түлхүү хэрэгцээг ажилбарын систем буюу дөнгөж зах зээл дээр гарч байсан, файлуудын удирдлагыг хялбарчилдаг технологи хангаж байлаа. Ашгийн шинэ бүс хаана буй болж болохыг Гейтс амархан ойлгосон байна.

Жек Сэмз 1980 оны долдугаар сард ердөө жил хүрэхгүй хугацааны дотор компьютер бүтээх даалгавар IBM-ийн удирдагч Фрэнк Керригээс авчээ (энэ шаардлага компьютерийн салбарын ирээдүйн хөгжлийн чиглэлд үлэмжийн их нөлөө үзүүлсэн байна. Энэ зорилтын биелэлт нь гадны бүтэцтэй микропроцессор болон программ хангамжийг боловсруулахтай холбоотой байлаа. Үүний үр дүнд дараагийн хорин жилийн туршид үйлчилсэн үнэт зүйл бүтээх хэв загвар бий болсон байна). Сэмз тун энгийн стратеги боловсруулжээ. Тэрээр салбартаа тэргүүлэх байр эзэлдэг боловсруулагч нартай хоёр үндсэн программ хангамж бүтээх, тухайлбал “Microsoft”-ын Билл Гейтстэй хэлний, “Digital Research”-ийн Гэри Килдэллтэй ажилбарын систем боловсруулах гэрээ тус тус байгуулсан байна.

Далаад оны эцсээр 50 мянган хэрэглэгчтэй болсон “Digital Research”-ийн микропроцессорын хяналтын программ нь (CP/M) салбартаа тэргүүний үйлдлийн системд тооцогдож, их ашигт олох боломжтой байв. Гэвч Килдэлл IBM-ийн захиалгаас нийт үзүүлэлтээрээ давуу дараагийн үеийн үйлдлийн системийг боловсруулж байжээ. Тэгээд Килдэлл IBM-ийн тавьсан цаг хугацааны хатуу хүрээнд хүлэгдэхийг хүсээгүй учир, Сэмз түүнд хандахад татгалзсан байна. Харин Гейтсийн хувьд, тэрээр захиалагчийн нэн чухал захиалгыг хүлээн авахад бэлэн байлаа. Тийм учраас Гейтс шинэ компьютерт зориулан хэлийг ч, үйлдлийн системийг ч боловсруулж өгөхийг санал болгожээ. Хэрэв “Microsoft” цаг хугацаа нэн хязгаарлагдмал нөхцөлд өөрийн хувилбарыг IBM-д гарган өгч чадах юм бол, “Microsoft”-ын хувьд асар их бололцоо нээгдэхийг Гейтс олж харсан байна. IBM-тэй гэрээ байгуулах нь энэ тохиолдолд IBM-ийн бүтээх компьютерийн бий болох зах зээл дээр түүний бүтээгдэхүүнийг өргөнөөр дистрибьютерчлэх явдлын баталгаа болох байв. Энд “Microsoft” өөрийн хэл, болон үйлдлийн системийг IBM-ээр дамжуулан худалдаж чадах бөгөөд тэдгээр нь компьютерийн шинэ зах зээл дээр жинхэнэ стандарт болох боломжтой байлаа.

Тэр үед “Microsoft”-д үйлдлийн систем байгаагүй нь урьд өмнө тулгарч байгаагүй саад бэрхшээл байсан нь мэдээж. Гэвч “Microsoft”: “Захиалагчаа олж ав, дараа нь бүтээгдэхүүн нийлүүл” гэсэн өөрийн зарчимдаа найдаж байв. “Microsoft” хэлний талаар хийсэн өрсөлдөөнөөс олж авсан туршлагадаа итгэн найдаж хүчин чадлаа бүрэн хэмжээгээр ашиглахыг хичээн ажиллажээ. Гейтс, Аллен хоёр Q-DOS (түргэн, бохир үйлдлийн систем) гэдэг CP/M-ийн дуураймлыг худалдан авав. Тэргүүн ээлжинд хэрэгцээг нь хангавал зохих 1/IBM; 2/ программчид; 3/ эцсийн хэрэглэгчид гэсэн гурван захиалагчтайгаа Гейтс ойлгож байлаа. IBM уг системийг нэн даруй авахыг хүссэн учраас “Microsoft” түүнийг бүр анхнаас нь эхлэн бүтээх гэж зовохын оронд худаддаж аваад боловсронгуй болгох замыг сонгожээ. “Microsoft”-ын бусад захиалагчид (программчид, эцсийн хэрэглэгчид) асар олон программыг дэмждэг үйлдлийн системийг эрж байжээ. Q-DOS тэдний түлхүү хэрэгцээг олон талаар хангаж байсан учраас CP/M-д зориулан боловсруулсан программуудын өргөн баазыг үүний тулд амархан зохицуулан өөрчилсөн байна. Нэг үгээр хэлбэл, “Microsoft” бэлэн байсан “Q-DOS” программыг авч ашиглан өргөжүүлж, “MS-DOS” хэмээн нэрлэсэн аж.

“Microsoft”-ын стандарт тогтоох арга барилын бас нэг бүрэлдэхүүн хэсэг нь эцсийн хэрэглэгчдийн хувьд “татаж ав” гэсэн хандлагыг буй болгох явдал бөгөөд энэ нь компьютер үйлдвэрлэгчдийн хэрэгжүүлж буй “түлхэж өг” гэсэн зарчимд дэм үзүүлэх ёстой байлаа. Үүний тулд “Microsoft” DOS-ийг “нээлтэй” систем болгожээ. IBM, “Microsoft” компаниуд программчлалын өвөрмөц онцлогийн талаар нийтлүүлж, DOS-ын программыг бичүүлэхээр программчдыг урьсан аж. IBM-ийн компьютерийн боломжийг их сонирхсон гадны программ боловсруулагчид DOS-хавсралтын үйлдвэрлэлийг бий болгов. Эцсийн хэрэглэгчид PC IBM-тэй нийцэж тохирох профаммын форматыг идэвхтэй эрэн хайх болж, энэ нь MS-DOS-т “татагдах” үзэгдлийг үүсгэн, хэрэглэгчид үйлдлийн өөр системд шилжихэд их зардалтай байх хэлбэрээр нэг ёсны хамгаалалтын саад бий болгожээ.

Гэхдээ стандартыг бат тогтвортой байлгах нь программ хангамжийг компьютерийн “төмрөөс” үл хамаарах явдлыг шаарддаг байв. Хэдийгээр тэр жилүүдэд IBM их амжилттай ажиллаж (компьютерийн борлуулалт нь 1984 он гэхэд 4 тэрбум долларт хүрч) байсан боловч Гейтс холын хараатай сэтгэж, хувь заяагаа цорын ганц түнш болох суурь төхөөрөмж үйлдвэрлэгчтэй холбохгүй байхаар шийдсэн байна. Тэрээр IBM-ийг ятган сэнхрүүлснээр өөрийнхөө бүтээгдэхүүний лицензийг гуравдагч талд худалдахыг зөвшөөрүүлж чаджээ. Компьютерийн салбар дахь тэргүүлэх байр сууриндаа бүрэн итгэлтэй байсан IBM нь “Microsoft”-той байгуулсан гэрээнд нэмж оруулсан энэ зүйлийг хэзээ ч нэн чухалд тооцож байсангүй.

“Microsoft” 1982 оны долдугаар сар гэхэд “Compaq”, “Dell”, “Packard Bell” зэрэг аваргуудыг оролцуулсан суурь төхөөрөмж үйлдвэрлэгч америкийн хориод компани, түүнчлэн Японы найман компанийн үйл ажиллагааг бараг бүслэн хаасан байна. Наяад оны үед үйлдлийн DOS систем мөнгөн хөрөнгөний урсгалын ундарга болж, 1991 онд нийт ашиг 80 хувийн үзүүлэлттэй байхад 200 сая долларын орлого оруулжээ. Ийм янзаар, “Microsoft” хэл болон үйлдлийн системд профамм хангамжийн анхны хоёр үндсэн стандартыг тогтоосон байна.

“Microsoft”-ын ялалт ийнхүү баталгаатай болсон үед Гейтс асар хүчирхэгжиж, стандартад үндэслэсэн бизнесийнхээ загвараас ашиг олж эхлэв. “Microsoft” захиалагч олж авахаар зах

зээлд нэвтрэх үе шатанд Гейтс өөрийн бүтээгдэхүүнд хямд үнэ тогтоох стратегийг ашиглажээ. Гэвч “Microsoft” тэргүүлэх байр суурь эзэлсний дараа Гейтс стратегиа өөрчилж, шинээр худалдаж буй “төмөр” болгонд нэг ёсны татвар ногдуулах болсон байна. Эхлээд тэрээр хавтгайруулсан үнэ тогтоох загвараас татгалзан, компьютер болгонд ялгавартай үнэ тогтоох зарчимд шилжжээ. Тэгээд үүний дараа тэрээр ер нь бүх үнийг хөөрөгдөж эхлэв. Ингэснээр Гейтс компьютерийн үйлдвэрлэлд ашгийн үлэмж уужим бүсийг байгуулж эхэлсэн байна.

Windows

Технологийн шинэ үе эрчимтэй нэвтэрч, нийлэн зохицож буй зах зээл дээр ашиг олох механизмын үндэс, ба бизнесийн загварыг байнга хянан өөрчилж байх нь чухал. MS-DOS-ыг асар өргөн цар хүрээтэй хэрэглэх болсноор, “Microsoft”-ын стратегийн хяналт нэн хүчтэй болсон хэдий ч Гейтс хэрэглэгчдийн дараачийн түлхүү хэрэгцээ, стандартын дараа үеийн тухай цаг үргэлж бодсоор байлаа.

Гейтс 1982 онд компьютерийн салбарын төлөөлөгчдийн “Comdex” их хурал дээр очоод тун аягуйржээ. Тэр үед бичил компьютерийн программд хэрэглэх программ хангамж (түүний үндэс нь анхны электрон хүснэгт VisiCalc байсан) зохиох талаар нэг номерийн компани байсан “Visi Corp” PC IBM-ийн маусын тусламжтайгаар ажилладаг “VisiOn” гэдэг интерфэйсийн хэрэглэгчийн график бүрхүүл, түүнчлэн компьютерийн шинэ программуудыг дэлгэн үзүүлсэн байна. Уг чанартаа 1982 оны энэ зүйлс нь Windows болон Office маягийн программуудын орчин үеийн цуглуулгын сулбагар загвар байсан юм. “VisiOn” нь нэгдсэн стандартын хүрээнд шинэ программ бүтээх болон үйлдлийн системийн зах зээл нээх үндэс суурийг тавих нөөц бололцоотой болохыг Гейтс ойлгожээ. “VisiCorp” зөвхөн техникийн хувьд төгс боловсронгуй бүтээгдэхүүнтэй төдийгүй, мөн олон хэрэглэгчдийг өөртөө татах нэр хүнд, маркетингийн ур чадвартай байсан юм.

“Comdex” хуралд оролцохдоо Гейтс “VisiOn” бүтээгдэхүүний гурван танилцуулах ажиллагааг бүгдийг үзжээ. “Visi Corp”-ын (цугларагсдын нижигнэсэн алга ташилтын дор) тэнд үзүүлсэн зүйл нь уг чанартаа MS-DOS-ын “эрлэг” байв. Өөрөөр хэлбэл, MS-DOS-ыг стандарт болгон тогтоох гэсэн “Microsoft”-ын оролдлого сүйрлийн ирмэг дээр тулаад байлаа.

Гейтс өрсөлдөгч рүүгээ бүх талаар дайралт хийв. “VisiOn”-д “Microsoft”-ын барьсан хариу нь хожим сонгодог цохилт болж, өөрийн стандартыг хөндсөн халдлагад өгөх “Microsoft”-ын хариудохилтын загвар болсон байна. Юуны өмнө, “Microsoft” нийт сонирхогч этгээдийн анхаарлыг “VisiOn”-оос хөндийрүүлэхийг хичээлээ. Өөрийн гэсэн бүтээгдэхүүн ч үгүй атлаа “Microsoft” ямар нэгэн юм “VisiOn”-ы эсрэг сөргүүлэн тавих ёстой байлаа. 1983 оны аравдугаар сард, “VisiOn”-ыг зах зээлд гаргахад бэлэн байгаа тухайгаа “Visi Corp” эцэслэн мэдэгдсэн үед “Microsoft” өөрийн мэдэгдлийг бэлдсэн байв. Үүний тулд тус корпораци өөрөө windows гэж нэрлэсэн.

Interface Manager (Интерфэйсийн менежер)-ийн загварыг үзүүлсэн бөгөөд энэ нь файл, программууд зэрэг хуурамч цонхнуудтай график программ төдий зүйл байсан юм. Харин 1983 оны “Comdex” дээр “Microsoft” хэрэглэгчдийн сэтгэл зүрх, ухаан бодлыг байлдан дагуулах зорилго бүхий хосгүй кампанит ажлыг зохион байгуулжээ. Хуралд ирж байгаа төлөөлөгчдийг бүр Лас-Вегасын нисэх онгоцны буудалд газардахаас нь эхлэн уг корпорацийн

дарцаг, далбаагаар баяр хүргэн, бүх таксид \Windows-ын зар сурталчилгааны зурагт хуудас нааж, коктейльд хэрэглэх амны цаас дээр: “Microsoft” -ын цонхоор ертөнцийг хар” гэж бичсэний зэрэгцээ орон нутгийн зоогийн газруудад хөнгөлөлт амласан байлаа.

Энэ үед үнэн хэрэгтээ “Windows”-ыг зах зээлд санал болгоход хараахан бэлэн болоогүй байсан болохоор эдгээр бүх өргөн хүрээгэй арга хэмжээг зөвхөн арилжаа наймааны тулд биш, өрсөлдөгчдөө даван дийлэхийн тулд хийсэн байна. Гейтсийн энэ стратеги амжилтад хүрчээ. “Comdex” хуралдсаны дараахан “Vision”-ыг худалдаж эхлэхэд, энэ бүтээгдэхүүн “Windows”-ын алдар цууд дарагдсан байлаа. Үүний үр дүнд “VisiCorp”-ын бүтээгдэхүүн дэлгүүрийн лангуун дээр тоосрон хэвтэж, харин “Windows”-ыг дэлхий даяар хүсэн хүлээж (тэр үед хэр удаан хүлээхийг мэдэж байсан хүн тун цөөн) байсан юм. “Windows”-ыг стандарт болно хэмээн “Fortune” сэтгүүлд урьдчилан таамаглаж байсан боловч уг өгүүллийг зохиогчид түүний ажиллаж буй хуулбарыг нь ч хараагүй байлаа.

“VisiOn” бол бизнесийн зөв загвар үгүйгээс болж боловсронгуй технологи бүтэлгүйтсэний тод жишээ байсан юм. Энэ жишээ нь тууштай, хөдөлбөргүй стандарт явал амжилттай хэрэгжиж чадахгүй байж болохыг харуулж байна. “VisiCorp”-ын бизнесийн загвар нь эцсийн хэрэглэгчдээс үлэмжийн их зардал гаргахыг шаардаж байв. “VisiOn”-ыг бүтээгдэхүүн болгон “Visi Corp”-ын жижиглэн худалдах сувгаар дамжуулан худалдаж байсан учраас эцсийн хэрэглэгчид түүнийг өөрийн системд суулгасан байдлаар авч чадахгүй байсан юм. Бодит байдал дээр түүнийг олж авахын тулд эцсийн хэрэглэгчид дэндүү их мөнгө төлөх, өөрөөр хэлбэл жижиглэн худалдаалах сувгийн хувьд хэтэрхий өндөр үнэ төлөх шаардлагатай байлаа. Түүгээр ч үл барам, энэхүү хувилбар нь эцсийн хэрэглэгчдийн эзэмшиж байгаа төхөөрөмжийг их үнээр шинэчлэхгүй бол түүнд хэрэглэж болохгүй байв. Энэ нь DOS-ын дэвсгэр дээр боловсруулсан программ хангамжийн улам бүр өсөн нэмэгдэж буй баазтай үл нийцэх, “Macintosh” шиг “хаалттай” өмчирхөг систем байсан юм. “VisiCorp” программын зах зээлийн асуудлыг өөрөө эрхлэхээр төлөвлөн, программ хангамжийг гурав дахь тал боловсруулахыг бараг зөвшөөрдөггүй байв. Тус корпорац DEC VAX-ын (DEC компанийн дэлгэрэнгүй цахим хаяг бүхий бичил ТБЦМ) программын өвөрмөц онцлогуудыг боловсруулагчдад өндөр төлбөр тогтоосон байна. Тэр үед эдгээр боловсруулагчдын нэн цөөн хэсэг нь түүнд орох боломжтой байсан юм. Програмуудын талаар ийм программ хангамж байхгүйн улмаас эцсийн хэрэглэгчид нэн чухал түлхүү хэрэгцээгээ хангаж чадахгүйд хүрсэн байна. Эдгээр хэрэглэгчид ийнхүү идэвх санаачилга гаргаагүй нь “Visi Corp”-ын авсны таганд хадсан сүүлчийн хадаас болжээ.

Ийм байдлаар “VisiOn”-ы энэхүү бүтэлгүй явдал нь технологиос бус, бизнесийн загвараас болсон ажээ, “VisiOn” хэрэглэгчдэд зохих интерфэйс бий болгож, тэдний хэрэгцээг техник үзүүлэлтээрээ хангаж байсан боловч, түүнийг хэрэглэхэд бага зардал гарах, харьцангуй хямд үнэ, ашиглахад хялбар, энгийн байх, программын хангамжтай байх зэрэг хэрэглэгчдийн амин чухал сонирхолд тохирохгүй байсан юм. Харин Гейтс эдгээр асуудлыг сайн мэддэг болохоор тун удахгүй хэрэглэгчдэд таалагдах шийдлийг бий болгохоо тэдэнд амласан байна. Үнэн хэрэгтээ тэр үед түүнд ямар ч шийдэл байгаагүй хэдий боловч хэрэглэгчдийн хувьд энэ амлалт нь “VisiOn”-ы бодит саналаас илүү ач холбогдолтой байсан ажгуу. Тийм ч учраас тэд “Windows”-ыг хүлээхэд бэлэн байжээ. Энэ нь эцсийн хэрэглэгчдийг “Windows”-т татах анхны алхам байлаа. Суурь төхөөрөмж үйлдвэрлэгчидтэй маркетингийн болон стратегийн зохих

харилцаа тогтоох замаар Гейтсийн хэрэгжүүлсэн дайралтыг “VisiCorp” тэсвэрлэж чадсангүй.

“VisiCorp” 1984 оны гуравдугаар улиралд 2.5 сая долларын алдагдалд орж, үүний дараа жилийн эцэс гэхэд үнийг тодорхой дурьдаагүй боловч тун хямд үнээр “Lotus”-т худалдсан байна. Энэ үйл явдал “Windows”-ийг олон нийтэд анх танилцуулахаас хэдэн сарын өмнө болсон аж. Ийнхүү “Windows”, “VisiOn” хоёр хэрэг дээрээ бодит байдлаар өрсөлдсөн юмгүй болж таарчээ.

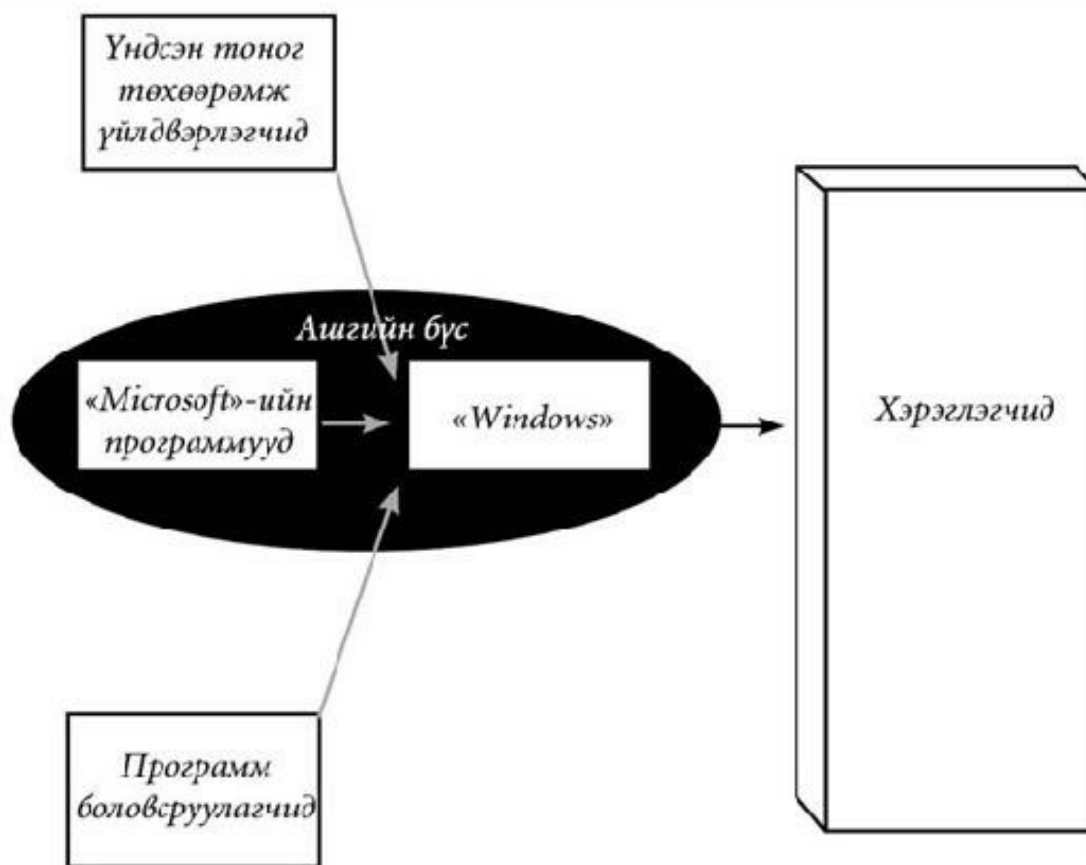
Стандартад үндэслэсэн бизнесийн загварыг бий болгосон нь

“Windows” программын амжилт нь Гейтсийн бизнесийн стратегийн загварын хоёр гол бүрдэл дээр үндэслэгдсэн юм. Эдгээр нь: маш өргөн дистрибютчлэл, хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээнд бүрэн нийцэх явдал байв. 1990 онд бүтээгдэхүүнийг эцэслэн боловсруулах үед “Microsoft” үнэт зүйлс бүтээх өндөр үзүүлэлтийн баталгаатай, стандартад үндэслэсэн бизнесийн загвартай болчихсон байлаа.

“Microsoft” нь Нэгдүгээрт, “Windows”-ыг тараах өргөн хүрээтэй сувагтай байв. “Microsoft” нь “BASIC” болон “DOS”-ыг эзэмшиж байсан болохоор суурь төхөөрөмж үйлдвэрлэгчидтэй нягт харилцаа тогтоосон байлаа. “Windows”-ыг гаргаад, Гейтс худалдахаас өмнө түүнийг шинэ компьютер бүрт суулгах ажлыг зохион байгуулахын тулд, тэдний дистрибуцлэлийн сувгуудыг ажиглажээ. Хоёрдугаарт, “Windows” нь ажиллахад хялбар байх хэрэглэгчдийн давуу хэрэгцээг хангасан байлаа. Хэрэглэгчийн график интерфэйсийг (GUI) хуулбарлаж аваад, Гейтс хялбар, дөхөмтэй ажиллагааг хэрэглэгчиддээ санач болгосон бөгөөд үйлдэл хийхийн тулд тэд ердөө л курсорыг чиглүүлээд, товчлууур дарахад хангалттай байлаа.

Түүнчлэн Windows янз бүрийн программыг сонгох талаар ч гэсэн хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээг хангах ёстой гэдгийг Гейтс ойлгож байлаа. “Windows” нь “DOS”-ын үндсэн дээр ажиллаж, “DOS”-ын программтай тохирдог байсан боловч Гейтс энэ талаар бүр урагшилж, хэрэглэгчдийг “Windows”-ын интерфэйсийг тохируулан хэрэглэхийг шаардах программын бат баазтай болохыг хүссэн байна. Хэрэглэгчид өөрсдийн компьютертэйгээ хэрхэн ажиллах шинэ жишиг боловсруулснаар, “Windows”-ыг тохируулан хэрэглэх явдлыг “Microsoft” хөхүүлэн дэмжиж байв. Нэгдүгээрт, Гейтс “Excel”, “Word”, “Powerpoint” зэрэг үйлдвэрлэлийн бүтээмж нэмэгдүүлэх бололцоо олгодог өөрийн программуудыг бэлтгэсэн байна. Үүний үр дүнд хэрэглэгчид “Manintosh”-оос “Windows”-руу олноороо шилжихэд, тэнд “GUI” форматыг ашиглахад өндөр хүчин чадалтай үйл ажиллагаагаар үндсэн өрсөлдөгчдийнхтэй нэгэн адил байна гэсэн Гейтсийн амлалт чухал үүрэгтэй байсан юм. “DOS”-ын программыг боловсруулах талаар толгой цохидог “Lotus”, “Word Perfect” хоёр “IBM”-ийн бүтээдэг OS/2 хувилбарыг илүү гэж үзээд, “Windows”-т хэрэглэх программ боловсруулахаас санаатайгаар татгалзсан байна. Тэд улам бүр газар авч байгаа “Microsoft”-ийн хүчин чадлаас эмээж, Вашиштоны Редмондоос (тэнд “Microsoft”-ын төв байр байдаг) заналхийлэх аюулыг мэдэрч байсан бөгөөд энэ нь Гейтсийн санаанд бүрэн нийцаж байлаа. Тэд ийнхүү харилцаа тасалснаар программ хангамжийн зах зээл нээлттэй үлдэж, энэ нь \У1пс1о\уз-ын үндсэн дээр 1991 онд “Microsoft Office” (Excel, Word, Powerpoint гурвын цогц нийлбэр)-”киллер” программ (Хавсралт 13.2-ыг үзнэ үү) бүтээх бололцоог “Microsoft”-д олгосон байна.

13.2-р хавсралт. Стандарт тогтооход үндэслэсэн
«Microsoft»-ийн бизнесийн загвар



Хөдөлмөрийн бүтээмж дээшлүүлэх үндсэн гурван программын зэрэгцээгээр Гейтс хэрэглэгчдийн таашаалд нийцэх шинэ программ хангамж боловсруулах талаар бусад компаниудыг хөхүүлэн дэмжиж байлаа. Тэрээр “Microsoft”-ын программыг боловсруулах ажлыг сайн маркетингтай болгох талаар их хичээл зүтгэл гаргасан байна. Гейтс “Microsoft” багийн зар сурталчилгааны ерөнхий төлөөлөгч болж, Windows-т зориулан өөрсдийн санач боловсруулахад программ хангамжийн бие даасан худалдагч нарыг идэвхтэйгээр уриалан дууджээ. Тэрээр компьютерийн хүрэн дэх хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээг хангахыг хичээсэн нэг ёсны “гэрээр хийх” үйлдвэрлэлийг зах зээл дээр байр сууриа олоход нь туслах явдалд хэдэн зуун сая доллар зарцуулжээ. Үүний ачаар тэрээр техникийн болон ажил хэрэгч эрчим хүчний асар том боломжийг нээж, энэ нь бусад, байгууллагаас “Window” ставдартын үндсэн дээр хийх шинжилгээ, судалгааны ажил болон боловсруулалтанд олон зуун сая долларын хөрөнгө оруулалт хийх түлхэц болсон байна. Тус корпорацын үйл ажиллагааны нэг санлбар нь “Macintosh”-ын хавсралтуудыг “Windows”-д шилжүүлэх явдал боллоо. “Microsoft” нэг зөвлөх хөлсөөр ажиллуулж, тэр нь “Apple”-ийн боловсруулагчдын маркетингийн талаар хийж буй үйл ажиллагааг нь судалсан аж. Үүний дараа “Microsoft” тэдгээрийг хуулбарлан боловсруулж, өөрийн хувилбаруудыг боловсруулагчдын жил бүрийн бага хурлын нээлтийн үеэр дуусгаад тэдгээрийн гаргаж буй бүтээгдэхүүнийхээ талаар хэвлэлийн бага хурал хийлгэсний, үүний дараа, тэдгээрийг боловсронгуй болгож, түгээн тараах ажилдаа орсон байна. Боловсруулалтын үндсэн дээр явуулах маркетинг нь ялангуяа амралт цэнгээний салбарт шинэ саналыг өргөжүүлэх, статистикийн ба зурмаг программын багц бүрдүүлэх, хэрэгсэл болон хяналтын загварыг боловсруулахад чиглэгдсэн байлаа.

Үүний үр дүнд “Windows”-ийг үндэслэсэн саналын тоо асар олширч, 1989 онд ийм санал 1000 орчим гарсан бол, 1996 он гэхэд энэ тоо бараг 30 мянга хүртлээ өсч, тэдгээрийг боловсруулагчдын хамтын нийгэмлэг 50 мянган программчдыг нэгтэсэн байв.

Дүрс бичлэгийн магнитофоны салбар дахь “Betamax”, “VHR” хоёрын тулааны нэгэн адил форматын бусад дайнд тулалдааны гол талбар нь технологи ч биш тэр ч атугай нэг форматыг нөгөөтэй нь харьцуулахад суурь санал байгаагүй явдал ч биш, харин сэтгэлгээний хэв маяг болж байлаа. Windows-ын дунд шатны хэрэглэгч нь өрсөлдөгчдийн үйлдлийн системд хүртээлтэй байдаг тэр л текстийн редактор, графикийн редактор, цахим хүснэгт гэсэн программын гурван багцыг ашигладаг. Харин эцсийн хэрэглэгчид, жишээлж хэлэхэд, MIS-ын удирдлага “Windows”-ыг сонгож авсны учир гэвэл, тэд энэ тохиолдолд олонхи нь “Macintosh”, 05/2 буюу UNIX-тэй үл нийцэх 29997 багцыг ашиглаж чадах юм. Хэрэглэгч хэзээ ч ийм өргөн сонголтыг ашиглаж чадахгүй байж болно. Гэхдээ бүр 1990 оны хэрэглэгчдийн дээр дурдсан түлхүү хэрэгцээг хангах явдлын чухлыг ойлгон харгалзаж Windows-ыг боловсруулан гаргаж байжээ. Нэг чиглэлд хурдаа авч, тогтмол барьсан хойно тэр чиглэлийг өөрчлөхөд тун бэрх байдаг. “Blockbaswter Video” дэлгүүрт борлуулдаг “Betamax” форматаар та өнөөдөр хэдэн киноны нэр уншиж чадах вэ? “Comp USA” дэлгүүрт 2000 онд “Macintosh”-ын программ байна вэ?

Наяад оны эцсээр Windows шинэ технологийг нийтийн зах зээлд нэвтрүүлэхдээ Гейтсийн номлож байсан “бүхнийг хамрах, эсхүл хоосон хоцрох” гэсэн стратеги, арга барил асар олон саад хоригийг даван туулах ёстой байлаа. Гэвч боловсруулагчдын баг “Microsoft”-ын бизнесийн загварыг хэрэглэгчдийн түлхүү сонирхолтой нийцүүлж чадсан, өөрөөр хэлбэл эл бизнесийн загвар нь цаг үеийн шаардлагад дүйцсэн байна.

1990 оны тавдугаар сарын 22-ны урьд өмнө үзэгдээгүй нэн их сургамжтай үйл явдал болсон ажээ.

Энэ өдөр 100 гаруй программ хангамжийн бие даасан худалдагчид Windows дээр үндэслэгдсэн өөрийн бүтээгдэхүүнийг гаргасан ба компьютерийн 50 гаруй үйлдвэрлэгчид Windows-ыг өөрсдийн бүх системд суулгаж ажиллуулна гэдгээ урам зоригтой мэдэгдсэн байна. Тэдний маркетингэд “Microsoft” 12 сая гаруй доллар зарцуулсны үр дүнд жижиглэн худалдаалах хэмжээ өсч эхний хэдэн сарын турш өдөрт бараг 11 мянган ширхэг Windows борлуулсан байна. “Visi On”-ы амлалтаас хойш 8 жилийн дараа, “Macintosh”-ын дүйцэх технологи гарсны дараа 6 жил өнгөрсөн хойно зах зээл дээр GUI-гийн жинхэнэ хувьсгал, тэхдээ Билл Гейтсийн нөхцөл болзол дээр явагдав. 1994 он гэхэд дэлхийд байгаа Windows-ын нийт бааз 100 саяас давсан байлаа. Энэ тоо DOS-ын урьдын тархалтаас даваагүй ч гэсэн компьютер ашиглагчдын эгнээнд дөнгөж орсон шинэ үеийнхэнд зах зээлийг нь нээж өгчээ. Улмаар 1996 он гэхэд “Windows 95” борлуулснаас орсон орлого 1 тэрбум гаруй доллар болсон байлаа.

Компьютерийн программ ба “windows”-ын хувьсгал

Маш богино хугацаанд компьютерын стандарт үйлдлийн систем болсон “Windows”-ийг бий болгосны дараа, Гейтс түүнийг “Microsoft”-ын ирээдүйн амжилтын төлөө ашиглах шинэ боломжуудыг эрж олсон байна. Тухайлбал, компьютерийн программын зах зээл дээр энэ

нөхцөл байдлыг ашиглаж болохыг тэрээр олж харжээ. Компьютер болгон үйлдлийн ганц л системийг ашигладаг боловч, программын зах зээл нь маш том байсан юм. Гейтс “Windows” стандартыг маш өргөн хүрээтэй ашигласнаар, “Microsoft”-ын ашиг орлогыг нэмэгдүүлэн энэ том зах зээлийг эзлэхээр шийдэв.

Ширээний компьютерийн зах зээл дээр хөдөлмөрийн бүтээмж дээшлүүлэх программын проиайдерууд тун бат байр суурьтай байсан юм. Цахим хүснэгт, текстийн редактор, танилцуулгын программ хангамж бий болсон нь компьютерийг хамтын ертөнцийн хувьд нэн ашигтай хэрэгсэл болгож, харин “Lotus 1-2-3”, “WordPerfect”, “Harvard Graphics” зэрэг тухайн салбарын тэргүүлэгчид сайн бүтээгдэхүүн, үнэнч ашиглагчидтай болсон байна. Программын зах зээлийн эдгээр уугуул оролцогчдын хүчтэйг эс харгалзан, чухамхүү энэ секторыг нэмэлт ашиг олох өөрийн үндсэн бололцооны газар гэж үзэж, “Microsoft” стандартын төлөө хийсэн тулаануудын явцад хуримтлуулсан туршлагаа дараагийн дайралтын төлөвлөгөө боловсруулах үндэс болгосон байна. Барааны төрөл болгонд тусад нь орлого зарлагын төв байгуулаад, Гейтс өөрийн байгууллагад “бүхнийг хамрах, эсвэл хоосон хоцрох” гэсэн уриаг дэвшүүлэв. Тэр ч байтугай, тэрээр өдөр тутмын ажилд өөрийн биеэр оролцож, тус салбарын томоохон уугуул оролцогчдод хэд хэд утасдан, өөрийн бүтээгдэхүүнийг худалдан авахыг хүссэн санал тавьж байжээ. “Windows” шинэ программуудад эрчимтэй зохицсоныг ашиглан, шинэ бүтээгдэхүүн боловсруулагчид шинэ хувилбарт шилжихэд хэрэглэгчдэд хямд төсөр байх явдал дээр өөрсдийн хүчин чармайлтаа төвлөрүүлсэн ажээ. Файлуудыг жишиж харьцуулах, командын бүтцийн төстэй байдлыг хангасны эцэст хэрэглэгчид тухайн үед үйлдлийн системийг ашиглахдаа DOS-оос Windows-д шилжсэн шиг амар хялбараар Excel, Word буюу Powerpoint-д шилжиж, шинэчлэлт хийж чадна. Windows-ын форматад урамшсан хэдий ч түүний хувилбарт Wordperfect эсвэл Lotus байхгүйд сэтгэл гонсойсон олон хэрэглэгчид “Microsoft” ын программд шилжих явдлыг тэдний хувьд тохиромжгүй байдлаас гарах таатай арга зам хэмээн хүлээн авчээ. Тэгээд ч ашиглахад хялбар байх Microsoft-ийн давуу талыг сайжруулах бололцоо олгосон хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээг харгалзан “Microsoft” шинэчлэлийг энгийн хялбар болгосон төдийгүй, файлуудыг өөрчлөгдөх үед хэрэглэгчдэд хүндрэл учирсан тохиолдолд тэдэнд туслалцаа үзүүлэх дэмжлэгийн шугамыг бий болгосон байна.

Одоо үед чухамхүү “Microsoft” ширээний компьютерийн үр, ашиг бүтээмжийг тодорхойлж, программ хангамжийн зах зээл дээр ноёлж, бодлогыг нь тодорхойлсноороо, жилд нийт 6 тэрбум долларын орлогыг үүнээс олж байгаа билээ. Компьютерийн үндсэн “Office” программын зах зээл дээр түүний “флагман” нэртэй бүтээгдхүүн нийт зах зээлийн 85 хувийг эзэлж байгаа бөгөөд түүний хувь шинэчлэлтийн үе шат тутамд өсөн нэмэгдсээр байна.

Түүнчлэн “Microsoft” өрсөлдөгчидтэйгөө урьд хийсэн тулааны явцад амссан үнэ тогтоох сургамжийг сайн эзэмшжээ. “Microsoft” дээр суурилсан программынхаа дээд зэргийн зохицол, түүний ашиглахад хялбар байдал, хоёрыг нэгэн зэрэг хангахыг хичээхдээ тус корпорац өмнөх арван жилийн турш зах зээл дээр зонхилсон үнийн жишгийг өөрчилжээ. Жижиглэнгийн худалдааны хувьд гэвэл программ болгонд үнэ тогтоохын оронд “Microsoft” тэдгээрийн багцыг хэрэглэгчдэд санал болгон, үнийг нь бууруулсан байна. Программ болгонд 495 доллар төлөх үнэ дахин хэрэглэгдсэнгүй. Санамсаргүй байдлаар хэрэглэгчид түрүүчийн үнийн багахан хэсгийг төлөөд, бүхний “шинэчилсэн” хувилбарыг олж авах бололцоотой

болжээ. Хэрэглэгчдийн томоохон бүлгүүдэд “Microsoft” олон дахин хэрэглэх лицензийг санал болгосон бөгөөд өөрөөр хэлбэл, ийм нэг лиценз худалдан авсан компани зохих программ хангамжийг урьдынх шиг зөвхөн нэг биш, хэд хэдэн ажлын байран дээр тавьж болох байв. Бүлэг хэрэглэгчдэд ийм хандлага таалагдсан нь мэдээж хэрэг.

Бүтээгдэхүүнийг ялгаруулах, их ашиг олох стратеги хоёрыг зохицуулан ашигласнаар “Microsoft” корпорац Windows дээр суурилсан программуудыг түлхүү сонирхсон хэрэглэгчдийг улам олноор өөртөө татах бололцоотой болжээ. Үнэ бууруулах эрс хандлага нь зүй ёсоор ашгийг багасгах аюултай байсан боловч тэргүүлэх байр суурины төлөө зах зээлийн анхдагчидтай оролцох боломжтун багыг “Microsoft” ойлгож байсны хажуугаар, хэрэв “Microsoft” уг байр суурин дээрээ тогтож чадвал, стандартад үндэслэсэн бизнесийн загварынхаа ачаар цаашид түүнийгээ бэхжүүлж чадна гэдгийг бас ухаарч байлаа. Үйлдлийн систем болон үндсэн программын стандартыг эзэмшдэгийн хувьд “Microsoft” корпорац өрсөлдөгчдөөсөө байнга өрсөн түрүүлж, шинэчилсэн ба цоо шинэ хувилбаруудыг хэрэглэгчдэд байнга санал болгож байсан бөгөөд чухам энэ нь түүний бүтээгдэхүүнийг дууриан хуулбарлах гэсэн өрсөлдөгчдийн үйл ажиллагааг үлэмж хүндрүүлж байлаа. Түүнээс гадна ийм хандлага нь ажилтнуудаа давтан бэлтгэх, файлыг өөрчлөх болон энэ тохиолдолд хийх бусад ажиллагаанд зарцуулах өрсөлдөгчдийн зардлыг нэмэгдүүлж байв.

“Microsoft”-ийн эдийн засгийн тодорхойлолтууд нь орлого улам бүр өсөн нэмэгдэж буйг гэрчилж байсан бөгөөд энэ нь юуны өмнө тус корпорацын үйл ажиллагааны цар хүрээ тэлж байснаар тайлбарлагдах бөлгөө. Стандартад үндэслэсэн бизнес телефоны сүлжээтэй адил бөгөөд хэдийчинээ олон хүн ашиглах тусам, үнэ цэнэ нь төдийчинээ нэмэгддэг.

“Microsoft”-ын бүтээгдэхүүн улам бүр өргөн түгэн тархахын хэрээр тус корпорацын нийт үнэ өсөн нэмэгдэнэ. Програмын бүтээгдэхүүний зардал өчүүхэн төдий болохоор, тэдгээрийг хэдийчинээ ихээр худалдах тусам ашиг төдийчинээ арвижиж, зах зээл дээрх энэ бизнесий үнэ цэнэ мөн хэмжээгээр өсөх болно.

“Microsoft”-ын ашгийг чухалчлан мөрдөж ирсэн зарчим нь: “Маргааш ашиг олж, дахин хөрөнгө оруулалт хийхийн тулд өнөөдөр хөрөнгө оруул” гэсэн уриа тулгуурлаж байв.

Хүснэгт 13.3. «Microsoft»-ын бизнесийн загварын өөрчлөлт

Хэрэглэгчээ сонгосон байдал	1975	1981	1990	1995
Ашиг олох хэлбэр	Программ хангамж худалдах	Программ хангамж худалдах, хэрэглэгчийн урьдчилан бий болгосон бааз	Хэрэглэгчийн урьдчилан бий болгосон бааз	Хэрэглэгчийн урьдчилан бий болгосон бааз, борлуулалтыг хэмжээтэй харьцуулахад орсон орлого өсөх.
Бүтээгдэхүүнийг ялгаруулах арга (стратегийн хяналт)	Стандарт тогтоох	Стандарт тогтоох	Стандарт бий болгох, ажилбарын системийн бүх бололцоог ашигладаг программууд	Стандарт бий болгох, брэнд, суурь төхөөрөмж үйлдвэрлэгчид болон хавсралт боловсруулагчидтай тогтоосон харилцаа гүнзгийрүүлэн хөгжүүлэх.
Үйл ажиллагааны хүрээ	Хэл	Ширээний компьютерт зориулсан програмын хангамж	Ширээний компьютерт зориулсан программ хангамж, цогцолбор маягийн програм хангамж.	Ширээний компьютерт зориулсан программ хангамж, цогцолбор маягийн программ хангамж, холбоо, сүлжээ, солилцоо

Тулааны орчин үеийн талбар: бизнес дэх компьютер ба гэрийн электроник

“Microsoft” ширээний компьютерийн ертөнцөд ийнхүү амжилт олсоныхоо дараа түүний

үнэлгээгээр ойрын таван жилд асар их ашиг олж болох хоёр бүсэд анхаарлаа хандуулсан байна. Эдгээр нь: (1) Томоохон корпорацуудад зориулсан сүлжээний тооцоолон бодох ажилбарууд (компьютинг) ба (2) Дууны дүрс бичлэгийн болон гэрийн нөхцөлд ашиглах бусад мэдээллийг ижилсүүлэн ойртуулах явдал юм. Түүнээс гадна “Microsoft” -ын мэргэжилтнүүд шинэ өрсөлдөгч Интернет бий болсонд хариумжилж, нэгэн үр ашигтай хариу арга хэмжээ боловсруулсан бөгөөд түүнийг бизнес ч, гэрийн нөхцөлд ч ашигласан тохиолдолд тэргүүлэх байр суурь эзлэх бололцоог тус корпорацид олгох юм. Эдгээр секторын аль аль нь “Microsoft”-ыг өрсөлдөөний шинэ бүсэд оруулж, түүнд өөрийн өдөр тутмын бизнесийг өнөөгийн хязгаараас хальж, улам өргөжих нөхцөл бололцоог олгож байгаа юм.

Компьютер бизнест: Windows NT

Корпорацуудад компьютер улам бүр хүчирхэг хэрэгсэл болохын хэрээр компьютерийн сүлжээнд улам өргөн ашиглагдах бөгөөд энэ нь уламжлал ёсоор томоохон тооцоолон бодох универсал болон бичил машины давамгайлж байсан салбар болох компьютерийн бодлогын зах зээл дээр өрсөлдөх бололцоог түүнд олгож байгаа юм. “Microsoft” энэ боломжийг сэргэгээр тусган авч өөрийн боловсруулсан “Windows NT”-г стандартын байр суурь эзлүүлэн, түүгээр дамжуулан сүлжээний компьютерүүд түрүүчийн системүүдтэй өрсөлдөхүйц болгохын тулд хөрөнгө идэвхтэй оруулж байлаа.

Сүлжээний компьютерийн стандарт олж авах эрхийн төлөө өрсөлдөөний анхны тулалдааны явцад “Microsoft” компьютерт зориулсан сүлжээний үйлдлийн системүүдийн тэргүүлэгч байсан, “Novell”-ийг худалдан авсан байна. “Microsoft” 1991 онд “Windows NT”-г зах зээл дээр гаргах үед энэ бүтээгдэхүүнийг чадал нь “Novell”-ийн санал болгосон “Netware”-ийнх шиг олон янз, өргөн хүрээтэй байгаагүй учраас, “Novell”-ийн бүтээгдэхүүний олны хүлээн зөвшөөрсөн нэр хүндэд дарагдаж байлаа. “Novell” 1994 онд зах зээлийн 70 хувийг эзэлж байсан нь том үзүүлэлт байсан юм.

Урьд өмнө “Microsoft” бодит стандарт олж авахдаа ашигласан хандлагыг давтан хэрэглэж, Гейтс анхны ялагдлын дараа сэтгэлээр унасангүй. Өөрийн бүтээгдэхүүнийг амжилтанд хүргэхийн тулд, “Microsoft” 1994 онд “Windows Ng 3.5” хувилбарыг санал болгохдоо, стандарт тогтоох шалгарсан технологио ашигласан байна. Хэрэглэгчдийг “Novell”-ээс хөндийрүүлэхийн тулд, “Microsoft”-ын гаргасан маркетингийн түрэмгий чармайлтын гол зорилго нь “NT” одоогийн байгаа хувилбаруудын сайн альтернатив гэсэн үзэл санааг хэрэглэгчдэд төрүүлэх явдал байлаа. Үнэхээр ч, “NG 3.5” нь хурд, хялбар удирдлага болон суулгахад эвгэйхэн байдлаараа хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээг хангаж байв. Үүний улмаас олон хэрэглэгчид санал болгосон хувилбарт шилжиж, үүнд нь бас:

1. “Netware”-ийн серверүүдэд орохыг хангах явдлыг NT -гийн серверүүдэд зөвшөөрсөн;
2. Netware-гийн ашиглалтын бичиг баримтуудыг NT-гийн болгон өөрчлөх хялбар боломжийг олгосон;
3. NT үнэ өртгийн талаар өрсөлдөгчдөөсөө эрс хямд байсан явдал түлхэц өгсөн ажээ. “Microsoft” 1995 он гэхэд серверүүдийн зах зээлийн бараг 20 хувийг эзэмшиж, харин “Novell”-ийнх 43% хүртэл буурсан байлаа.

“Microsoft” өөрийн NT 4.0 гэсэн сүүлийн хувилбараа суулгалт, удирдлагын “Windows 95” хэв маягийн терфейсээр хангаж, бас программын ажиллагааны хамгаалалтын горимтой болгосноор найдвартай байдлыг нь улам дээшлүүлж хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээг бүр илүү хангаж чадах болов. Эдгээр шинэчлэл нь “NT” 4.0” хувилбарт зөвхөн “Novell”-ийг ялах бололцоо олгох төдийгүй, ажил хэрэгч хүмүүст зориулсан компьютерийн зах зээлийг байлдан дагуулахад тохиромжтой бат бэх байр суурийг бий болгосон байна.

“NT” нь түүн дээр үндэслэн үйлчлүүлэгч-сервер маягийн программуудыг найдвартай бүтээх бололцоо олгодог, (ажиллагаа болон үнийн үзүүлэлттэй бусад өрсөлдөгч ч нэвтрэх боломжгүй), нөгөө талаар, ямар ч хэрэглэгчдийн сонирхлыг татахуйц юм. SAP зэрэг бизнест зориулсан программуудын тэргүүлэх боловсруулагчидтай харилцан ажиллаж, бас энэ маягийн (жишээлбэл, Back Office) өөрийн программыг боловсруулснаар “Microsoft” нь уламжлалт системүүдийн хувьд улам бүр их үнэ, цэнэтэй, эдийн засгийн хувьд илүү ашигтай альтернатив болсон байна.

Бизнес-компьютерийн зах зээл нь асар их боломжтой хэдий ч энэ орон зай дахь шаардлага нь ширээний компьютерийн зах зээлийн үндсэн нөхцөлүүдийн тавьдаг шаардлагаас тэс өөр гэдгийг “Microsoft” ойлгож байв. Энд аль нэг бүтээгдэхүүнийг хэрэглэхэд хялбар болгоход ихээхэн бэрхшээлтэй байдаг. Тийм учраас ажил хэрэгч хүмүүст санал болгож буй шийдэл нь техникийн нарийн дэмжлэгийг шаардах бөгөөд энэ нь “Microsoft”-ын бүтээгдэхүүнүүдийн хувьд хэзээ ч шаардагдаж байгаагүй юм. Энэ төрлийн үнэ өндөртэй дэд бүтцийг бүр эхнээс нь эхлэхийн оронд (үүний тулд нэлээд хэдэн сар шаардагдах байлаа) Гейтс “Digital Equipment” (DEC) дараа нь “Hewlett-Packard”-ийн удирдагчидтай уулзаж, өөрсдийн үйлчилгээний ажилтнуудыг “NT”-д дэмжлэг үзүүлж чадахуйц түвшинд хүртэл бэлтгэх талаар ятгахыг илүүд үзсэн байна.

Ширээний компьютерийн зах зээл дээр анх тэргүүлэх байр суурь эзэлсэн цагаас хойш урт замыг туулсан боловч ажил хэрэгч хүмүүст чиглэсэн түүний стратеги нь стандартад үндэслэсэн энэ чиглэлийн бизнесийн загвар бүтээх бололцоог тус корпорацад олгодог мөн л тэр онцлог шинж чанаруудаа хэвээр хадгалсаар байна. Тийм болохоор, салбарын анхдагчид анхаарал болгоомжтой байхад илүүдэхгүй биз!

Гэрийн электроник

Гэрийн электроникийн салбар нь зөвхөн саяхнаас бүрэлдэж буй ашиг орлогын асар том талбар юм. Эдүгээ хэрэглэгчдийн төлөв байдалд ихээхэн өөрчлөлт гарахад хүргэсэн шинэ технологи, зохицуулалтын үр дүнд уламжлал ёсоор салангид байсан дуу, дүрс бичлэгийн ба мэдээ, баримтын орчин хоорондоо нэгдэж эхлэв. Бидний телевизор хэрхэн үзэж, мөнгө санхүүтэйгээ болон, бие биетэйгээ яаж харилцаж, шинэ соргог мэдээг хэрхэн хүлээн авч байгаа энэ бүх байдал бидний амьдралд шинэ төхөөрөмж, шинэ технологи нэвтрэн ормогц эрс өөрчлөгдөж болох юм. Ийм технологийг ертөнц даяар хэдэн зуун сая айл гэрт нэвтрүүлэхэд гарах үлэмжийн их зардал хориг саад болж байгаа нь бизнесийн зохих загварыг хэдийн бий болгосон байгууллагуудын хувьд ашгийн асар уужим бүс нээн өгч болох юм.

“Microsoft” энэ чиглэлээр ч гэсэн стандарт боловсруулж гаргах үндэс суурийг эрэмбэ дараатай тавьж эхлэв. Хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээ хэрхэн өөрчлөгдөж болох, ямар

программууд хамгийн их үнэ цэнэтэй болж болохыг ойлгоод, “Microsoft” бүлэгчилсэн зар сурталчилгаа, мэдээллийн үйлчилгээ, электрон арилжаа, жижиглэнгийн худалдаа, орон нутгийн менежмент зэргийг оролцуулсан онлайн үйлчилгээг бий болсон тэргүүлэх байр суурь эзлэн түүнийгээ улам бэхжүүлжээ.

Мөн түүнчлэн тус корпорац өөрийн “Windows CE” үйлдлийн системийг телевизор, компьютерыг эсвэл хоёуланг нь орлож чадах шинэ үеийн конвергенцийн төхөөрөмжийн анхдагч болгон танилцуулж эхэлсэн байна.

“Microsoft” саявтархан “Web TV”-г худалдан авч, тэрбумын хөрөнгө оруулалт хийснээс үзэхэд Гейтс хүчин чармайлтаа одоо хааш нь чиглүүлж, тэмцэл өрсөлдөөн эхлэхээс өмнө орсон өөрийн дүрэм журмыг хаана тогтоохоор эрмэлзэж байгаа нь тодорхой байна. Хөл дээрээ бат тогтчихсон зах зээл дээр стандартын төлөө ширүүн өрсөлдөөнд орохын оронд “Microsoft” зах зээл дөнгөж хөгжих шатандаа байгаа чухам энэ үед стандарт тогтоогчийн хувиар хэрэгтэй газарт нь байж байхыг хичээж байгаа юм.

Интернет

Интернет аль хэдийн компьютерийн ертөнцийг өөрчилж амжаад байна. Тун ахар хугацаанд бүх корпорацийн нэг хэсэг болж, хүмүүсийн гэрт эрчтэй нэвтэрснээр интернетийн боломжууд нь дээр дурдсан хоёр чиглэлийн хувьд амин чухал бүрдэл хэсэг болсон байна. Интернет гарч ирсэнд “Microsoft”-ын хариу авсан арга хэмжээ нь Гейтсийн байгууллага орчиндоо зохицох талаар ямар хүчирхэг болохыг тод тодорхой харууллаа. Компьютерийн программуудтай тохиолдсоны нэгэн адил “Microsoft” Интернет хэмээн нэрлэгдэх тоглоомд нэлээд хожуу оролцлоо. Гэвч нэгэнтээ оролцсон хойноо “Microsoft” өөрийн дархан арга мэхийг дахин хэрэглэсэн бөгөөд тухайн үедээ тэрээр түүний тусламжтайгаар Basic, doc болон Windows-ын үндсэн дээр өөрийн бизнесийн загварыг бүтээж байсан. Интернет “Microsoft”-ын тэргүүлэх байр суурьт аюул учруулж болзошгүй гэж олон ажиглагч үзэж байв. Гэвч Гейтс өөрийн гаршсан арга барилаар Интернетийн буй болгосон тодорхойгүй байдалд хариу өгч, шинэ зах зээлд идэвхтэй нэвтрэх байдлаар үйл ажиллагааныхаа үндсэн төрлүүдийг шинэчлэн өөрчилсөн байна. Хэдийгээр “Microsoft” ширээний компьютерт ихээхэн анхаарал тавьж байсан боловч Интернетийн стратегийн хувьд чухал шинэ нөөц боломжуудыг бүрэн гүйцэд ашиглахаар шийдсэн бөлгөө.

Эхэндээ бол “Microsoft”-ыг тоглоомд оролцохоос өмнө бүх юм дуусах байдлаар Интернетийг тойрсон үйл явц өрнөж байлаа. “Microsoft” Интернетэд манлайлагч болохоор шийдсэн тэр үед “Netscape” тэнд хэдийнэ тэргүүлэх байр суурь бат эзлээд, интернетийн браузерээр зах зээлийн 80%-ийг эзэмшиж байв. Гэвч “Microsoft” маш шуурхай зохих программуудыг үйлдвэрлэн гаргаж, “Netscape”-гийн байр суурийг ганхуулахад чиглэсэн хэд хэдэн алхам хийснийг одоо энэ бүлгийг уншиж суугаа хүн болгон лав мэдэж байгаа. Юуны өмнө, мөн л тухайн үед Гейтс “VisOn”-ы эсрэг хамгаалалтын арга хэмжээ авсан шигээ, тэрээр нийтэд тархаж тогтсон санаа бодлыг өөрчлөн сарниулахаас эхэлсэн байна. Япончууд Америкийн Перл-Харбор бааз руу дайрсны 54 жилийн ойн өдөр тэрээр томоохон хэвлэлийн бага хурал хийлгэж, “Microsoft” интернетийн технологийг бүрэн хэмжээгээр ашиглах бололцоо түүнд олгох тун сайн байр суурь эзлэж байгаа тухай дэлхий даяар зарлан тунхаглав. Дараа нь Гейтс тухайн үедээ “GUI” (хэрэглэгчийн график интерфейс) дэх тулаанд ялахад тус болсон:

дистрибьючлэлийн үр ашигтай систем, хямд үнэ гэсэн хоёр стратегийг дахин хэрэглэсэн байна. “Microsoft” Web-браузерыг дийлэнх компьютерт суулгахаас гадна, MS office-ийн одоо байгаа хамгийн түгээмэл програмуудад бүрэн зохицож нийцэх явдлыг хангах “Microsoft”-ын чадвар нь түүний браузер бусад хувилбаруудаас илүү байх болно гэсэн баталгааг худалдан авагчдад гаргаж өгчээ. “Windows”-ын дийлэнх хэрэглэгчдийг “Microsoft”-ын шинэ санал руу түргэн шилжихэд түлхэц өгөхийн тулд ингэх хэрэгтэй байсан юм.

“Microsoft” өөрийн Windows 3.1-ийг шинэчилж, эхлэн Windows-95 хувилбар болгон сайжруулан өөрчлөхдөө, түүнд Web-браузер “Microsoft” Explorer-ийг нэмсэн байна. Интернетийн браузерыг зах зээлд гаргасан ийм стратеги нь үндсэндээ үр ашигтай дистрибьючлэл ба хямд үнэ гэсэн нөгөөх л хоёр стратегийг зохистой хослуулсан арга байсан бөгөөд энэ аргыг “Microsoft” Windows-ыг үйлдлийн стандартын систем болгохоор ажиллаж байхдаа ашигласан билээ. Windows-ын шинэчлэлтийг Explorer-ыг гаргах үндэс болгон ашигласнаас гадна, “Microsoft” Windows-95 суулгагдсан компьютер болгонд Explorer-ийг нэмэх боломж олгосон өөрийн маш сайн дистрибьюторын системийг бүрэн хэмжээгээр ашиглаж чадсан байна. Түүгээр зогсохгүй түүнийг үйлдлийн системд нэмснийхээ төлөө хэрэглэгчдээс нэмэлт хөлс шаардаагүй бөгөөд өөрөөр хэлбэл, хямд үнийг барих өөрийн стратегийг бүрэн хэмжээгээр хэрэгжүүлжээ. Эцэст нь өөрийн бүтээгдэхүүний түгээлтийг хурдасгахын тулд Билл Гейтс “America-on-Line” (AOL), “CompuServe” гэх мэт онлайн манлай провайдерүүдтэй харьцах дистрибьючлэлийн харилцааг бусад оролцогчдоос бүслэн хаасан аж.

Энэ нь зохих үр дүнгээ өгч, “Netscape”-гийн хэрэглэгчид түүнийг Explorer хувилбараар сольж эхлэв. Тэгээд 1997 оны гуравдугаар сард Netscape-браузерын зах зээлийн хувь (1996 оны есдүгээр сард энэ хэмжигдэхүүн ойролцоогоор 80 хувь байсан бол) 70 болтлоо буурсан байхад, мөн энэ хугацаанд “Microsoft” зах зээлийн хувиа 10 хүрэхгүй шахуу хувиас 28 хүртэл өсгөж чаджээ. Эхлээд “Netscape”-гийн хэрэглэгч байснаа, дараа нь Explorer ашиглах болсон “Chevron”-ыг ийм “дагаар орогчдын” жишээ болгон дурдаж болох юм. Үүний гол шалтгааныг юуны өмнө, “Chevron” нь үйлдлийн Windows систем болон “Microsoft”-ын ирээдүйн бүтээгдэхүүнээс хамааралтай байснаар тайлбарлаж болно.

Өмнө нь зах зээлийн олон мөчлөгт хийсэн үйлдлүүдийнхээ нэгэн адил Гейтс дараагийн бодит стандарт тогтоох гэсэн тодорхой зорилго дэвшүүлэн тавиад тун түргэн урагшилж эхлэв. Өөрийн үйл ажиллагааны өргөн цар хүрээний давуу талыг ашиглаад, тэрээр интернетийнхээ программд асар их хөрөнгө оруулж байна. Хэрэв “Microsoft” Explorer 1.0-ийг боловсруулахад гурван программчныг, 2.0 хувилбарт 20 программчин ажиллуулж байсан бол 4.0 хувилбар дээр бүр 700 программчин ажиллаж байжээ. Гейтс энэ стандарт корпорацуудын ч, айл гэрийн ч зах зээлд маш чухал болохыг ухамсарласан учир, түүнд бусад оролцогч нэвтрэн орох ямар ч нүх сүв үлдээгээгүй байна.

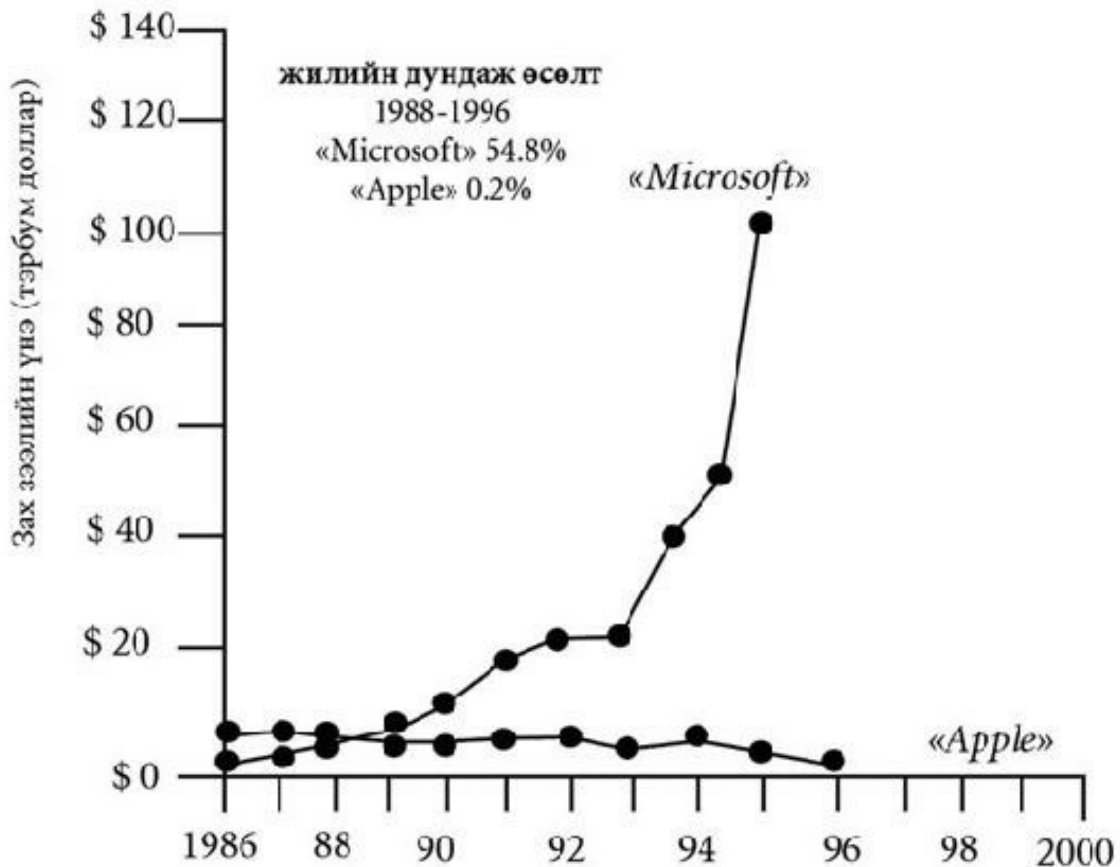
“Microsoft” тухайн салбарын түүхэнд байсан хамгийн том шинэчлэгч юм. Гэхдээ түүний шинэчлэлүүд технологитой биш, юуны өмнө, бизнесийн загвартай холбоотой бөгөөд “Microsoft” үнэн хэрэгтээ өөрөө нэг ч чухал технологи боловсруулаагүй билээ. Тус корпорац гол төлөв ажиллаж байгаа технологийг зах зээлийн хэрэгцээнд зохицуулан тохируулсан боловч, үүнийг гайхамшигтай хийж чадсан юм. Тэгээд дараа нь тийм технологийг

стандартад үндэслэсэн бизнесийн загвар болгон өөрчилж, энэ нь стратегийн хувьд чухал байр суурь эзлэх, өөрийн хувь нийлүүлэгчдэд үлэмж их орлого оруулах бололцоо түүнд олгосон байна.

“Apple computer”-ийн бүтэлгүйтэл (зураг 13.4-ийг үз) “Microsoft”-ийн ийм гялалзсан амжилтад хүрэхэд дэмжлэг болсон байж магадгүй. Уг нь “Apple” тун гайхамшигтай инновацыг санал болгосон билээ. Тэрээр ашиглахад хялбар байх гэдэг нь хэрэглэгчдийн үндсэн давуу сонирхол болохыг зах зээлийн бусад бүх оролцогчдоос хамаагүй өмнө ойлгожээ. Тийм учраас “Apple” өөрийн бүтээгдэхүүнийг техникийн талаар төгс боловсронгуй байх үзүүлэлтээр байнга стандарт тогтоож чаддаг байлаа. Гэвч энэ гайхамшигтай технологийг бизнесийн тохиромжгүй загвараар дамжуулан хэрэгжүүлж байсан нь тун харамсалтай. “Apple” өөрөө бүх бүрдэл хэсгийг эзэмших хүслийнхээ үндсэн дээр стандарт гаргахыг хичээж байв. Тус компани бүх зангилаа гол элементүүдийн стандартыг эзэмшихийг оролджээ. Энэ тактик нь стандарт тогтооход нь “Apple”-д туслах зах зээлийн бусад оролцогчдын бололцоог үлэмж хязгаарласан байна.

Стандарт гэдэг бол тухайн салбарт бүхэлд нь нөлөөлдөг хүчин зүйл, бааз юм. Харин “Microsoft” нь хэрэглэгчид, өрсөлдөгчид, сувгууд гээд зах зээлийн бусад оролцогчдыг өөртөө татаж, стандарт бүтээхдээ тэдний туслалцаа авахад мөнгө чамгүй хаяхын чухлыг эрт ойлгосон байна. Тэрээр хожим их орлого олохын тулд стандарт тогтоосны төлөө тодорхой хэмжээний мөнгө төлөхөд бэлэн байлаа. Тэрээр өнөөдөр гэхэд л компьютерийн болон залгаа ертөнцүүдийн амьдралын дараагийн 5 жилийг тодорхойлох стандарт бүтээх талаар санаа тавьж байгаа юм.

Хавсралт 13.4. «Microsoft»-ын зах зээлийн үнийн өсөлтийг
«Apple»-ийнхтэй харьцуулсан нь



Стандартад үндэслэсэн бизнесийн загвар бүтээх нь

Туршилтын хувилбарын хяналтын асуултуудын жагсаалт

- Суурь төхөөрөмжийн бүх үндсэн үйлдвэрлэгчидтэй би зөв харилцаа тогтоож чадсан уу?
- Программ зохиогчдод зориулсан маркетингэд болон миний технологийн хэрэглээний өндөр үнэ цэнийг хангахад хамгийн их шаардагдаж байсан хөрөнгө оруулалтыг би хийж чадсан уу?
- Хэрэглэгчдийн хувьд зардлыг багасгаж, үнийг хамгийн доод хэмжээнд барьж би чадсан уу?
- Стандарт тогтоох боломж олгох үндсэн программуудыг зохиож, үйлчилгээг бий болгож би чадсан билүү?
- 2.0, 3.0, 4.0 гэсэн хувилбаруудад зориулан, цаашид миний бүх хэрэглэгчдэд үнэт зүйлс нэмэх боломж олгох бэлтгэл материалуудыг ба боловсруулж чадсан билүү? Үүнд:
 - Эцсийн хэрэглэгчдэд зориулан?
 - Программ зохиогчдод зориулан?
 - Суурь төхөөрөмж үйлдвэрлэгчдэд зориулан?

Ш Бүлэг

Ашгийн бүсийн талаарх лавлагаа

14. Бизнесийн загварт хийсэн шинэчлэл ашгийн бүс байгуулахад нөлөөлөх нь

Бизнесийн загварыг өөрчлөн төлөвлөхийн ололт амжилтын хамгийн гайхалтай хүчин зүйл нь түүнд хандах бүх хандлага маш олон янз, хоорондын болон урьдын хувилбаруудаас ихээхэн ялгаатай байдаг явдал юм. Тухайлбал, “Coca-Cola”-гийн бизнесийн загварыг өөрчлөхөд хүргэдэг учир шалтгаан нь GE-гийн загварыг шинэчлэх шаардлагаас тэс өөр байдаг байна. “Thermo Electron”, “Swatch” хоёр бол огт өөр ертөнц “Microsoft” болон “Disney” хоёрын хувьд ч мөн л адил.

Эдгээр өөрчлөлт нь хэрэглэгч болон ашигт ажиллагаатай холбоотой хэдий ч бизнесийн загварыг боловсруулах нь ямагт өвөрмөц үйл явц байдаг бөгөөд энэ нь юуны өмнө бүтээлч ажиллагаа юм. Бүтээлч хүмүүсийн үйл ажиллагааг болон тэд ашгийн бүсийг хэрхэн байгуулсныг судлахаас гарах хамгийн чухал давуу тал нь бизнест бүтээлч ажиллагаа яаж хэрэгждэг (таван жил болгонд бизнесийн загварыг ямар байдлаар шинэчилдэг), ямар суурь мэдлэг шаардлагатай, (хэрэглэгч, ашиг болон тэдгээрийн задлан шинжилгээний талаар) түүнчлэн тэдгээр нь ямар гарамгай үр дүнд хүргэж болохыг ойлгох явдал байж болох юм.

Бизнесийн загварт шинэчлэл хийснээр үнийг өсгөнө

Зах зээлийн хувь ноёрхож байх эрин үед компаниуд өрсөлдөөний үлэмж давуу тал олж, хэвээр хадгалахыг хичээдэг байлаа. Харин одоо үед патент болон хамгаалагдсан зах зээлээс өөр өрсөлдөөний бат бэх давуу талыг удаан хугацаагаар хангах хүчин зүйл байхгүй. Гэхдээ 10 юмуу, 20 жил, түүнээс ч удаан хугацаанд үргэлжлэх үнэт зүйлсийн тогтвортой өсөлт байдаг. Ийм өсөлтийг хангахын тулд 5 жил тутамд 1-ээс цөөнгүй удаа бизнесийн загварыг өөрчлөн шинэчлэх шаардлагатай байдаг ажээ. Ийм өөрчлөлт, шинэчлэл нь зөвхөн боломжтой төдийгүй, гайхалтай үр дүнд хүргэдгийг энэхүү номын 2-р хэсэгт тайлбарласан бүтээлч бие хүмүүсийн үйл ажиллагаа гэрчлэн харуулж байна. Хавсралт 14.1 болон 14.2-т харуулсан үзүүлэлтүүдэд анхаарлаа хандуулна уу. “Coca-Cola”-гийн бизнесийн загварыг (савлагч компаниудын франчайзинг загварыг АНУ-ын нутаг дэвсгэр дээрх эдгээр компаниудыг удирдах, түүнчлэн үнэт зүйлсийн олон улсын сүлжээний менежмент болгон) өөрчилсөн нь түүний активуудын өсөн нэмэгдэх явдлыг идэвхжүүлсэн боловч орлогыг, борлуулалтанд харьцуулсан харьцаа, ашгийг өсгөн нэмэгдүүлэх, стратегийн хяналт ашиг хамгаалах) зэрэг уг компанийн санхүүгийн бусад үзүүлэлтийг огцом дээшлүүлсэн юм. Корпорацын санхүүгийн үзүүлэлтүүд ийнхүү өөрчлөгдсөний үрээр зах зээл дээрх байр суурь үлэмж бэхжиж, түүний зах зээлийн үнийг борлуулалтын хэмжээнд харьцуулсан харьцаа 1980 онд 0.7 байснаа 1996 онд 7.0 болж өсчээ. Энэ бүхэн нийлээд “Coca-Cola”-гийн үнийн үлэмж өсөлтийг хангаж, түүнийг дэлхийд хамгийн үнэтэй корпорацуудын нэг болгосон байна.

Өөрчлөн шинэчлэх ажил хэрэгжүүлэн буй бусад компанид ч гэсэн ийм механизм үйлчилдэг бөгөөд бизнесийн загварт инновац (өөрчлөн шинэтгэл) хийснээр санхүүгийн үзүүлэлтүүдийг сайжруулж, энэ нь өөрийн ээлжинд зах зээл дээрх бат бэх байр суурийг хангаж, чухам үүний

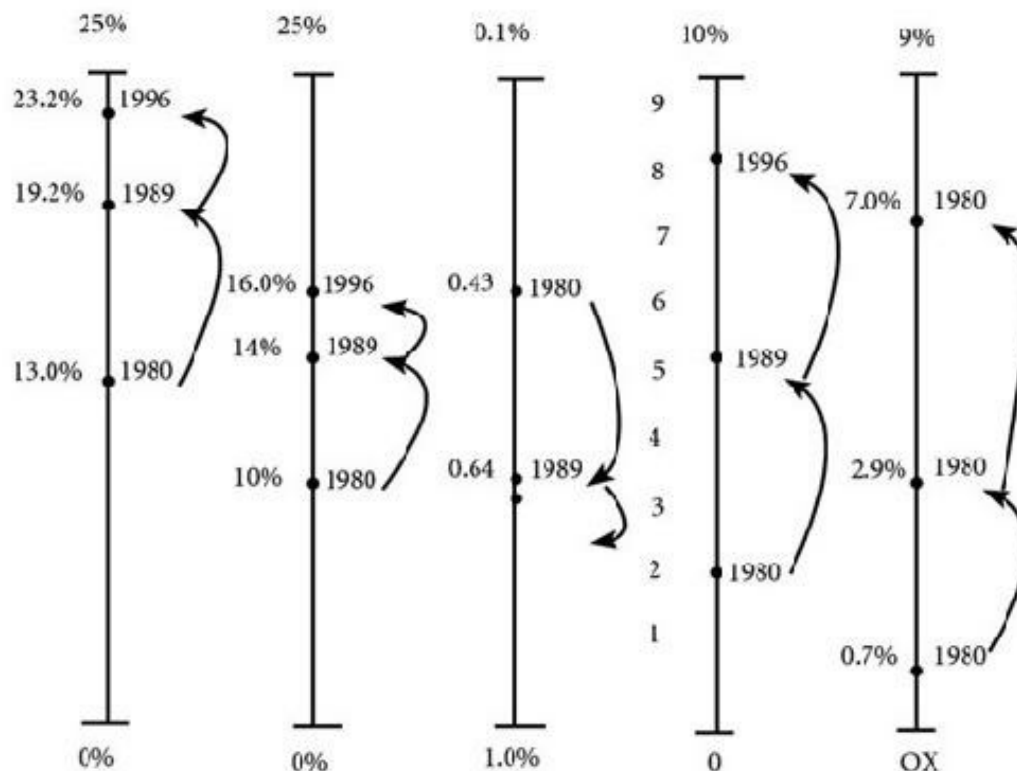
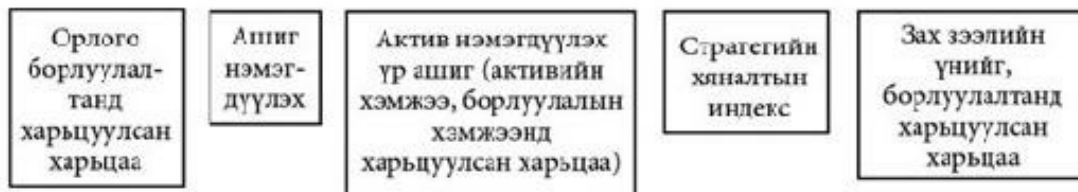
үр дүнд зах зээлийн үнийн өсөлт дээшилдэг байна. Нийт шинэчлэгчдийн хувьд зах зээлийн үнийн өсөлтийн ийм хэлбэр ажиглагдах бөгөөд тийм учраас энэ хэлбэрийг бусад тохиолдолд ч ажиллана гэж үзэж болох юм. Шинэчлэн зохион байгуулагчдын үйл ажиллагааны үр дүнг S&P жагсаалт дахь үзүүлэлтүүд, түүнчлэн наяд оны эхэн үеийн зах зээлийн хувийн өсөлтийн үзүүлэлтийг судлах нь тун ашигтай. Хэдийгээр бид энд тоон үзүүлэлтүүдийг өөр хооронд нь харьцуулж байгаа хэдий ч бизнесийн загварыг өөрчлөн шинэчлэхэд бүтээлчээр хандсаны үр ашиг гол төлөв маш өндөр байдаг (Хавсралт 14.3-ийг үзнэ үү)

14.1-р хавсралт. «Coca-Cola»-гийн өөрчлөлт

Бизнесийн загваруудын өөрчлөлт...

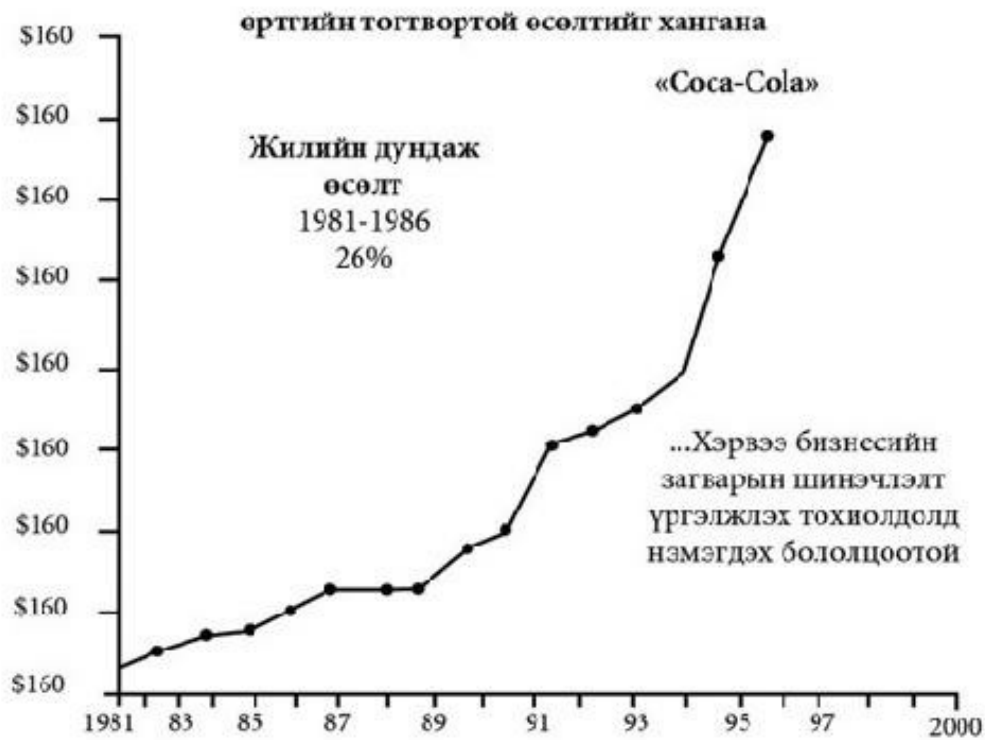
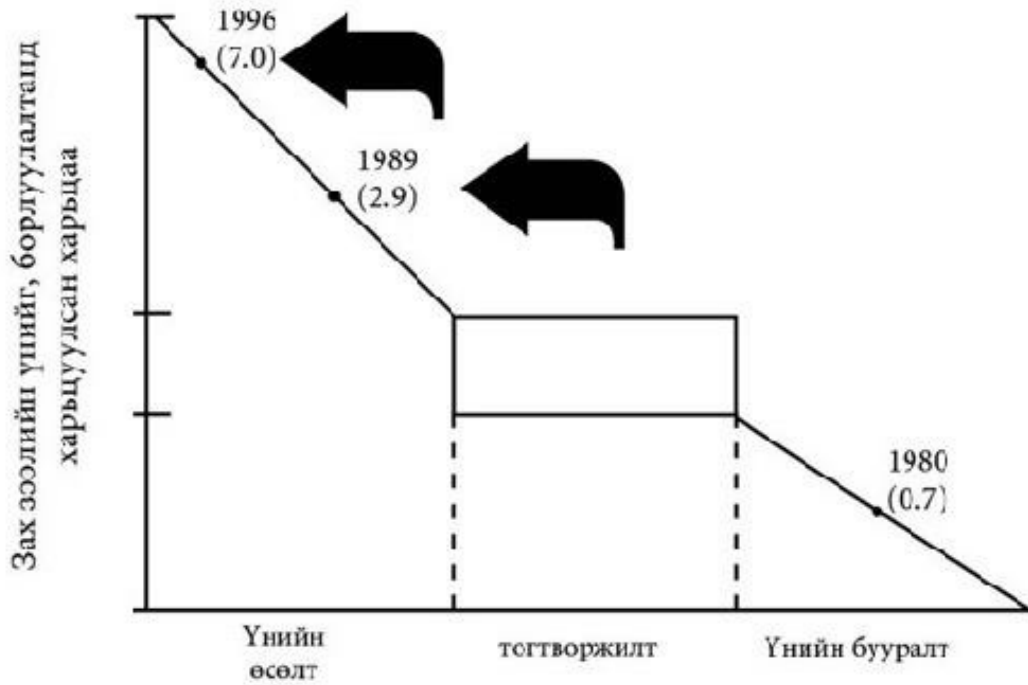


санхүүгийн үзүүлэлтүүдийг сайжруулах...

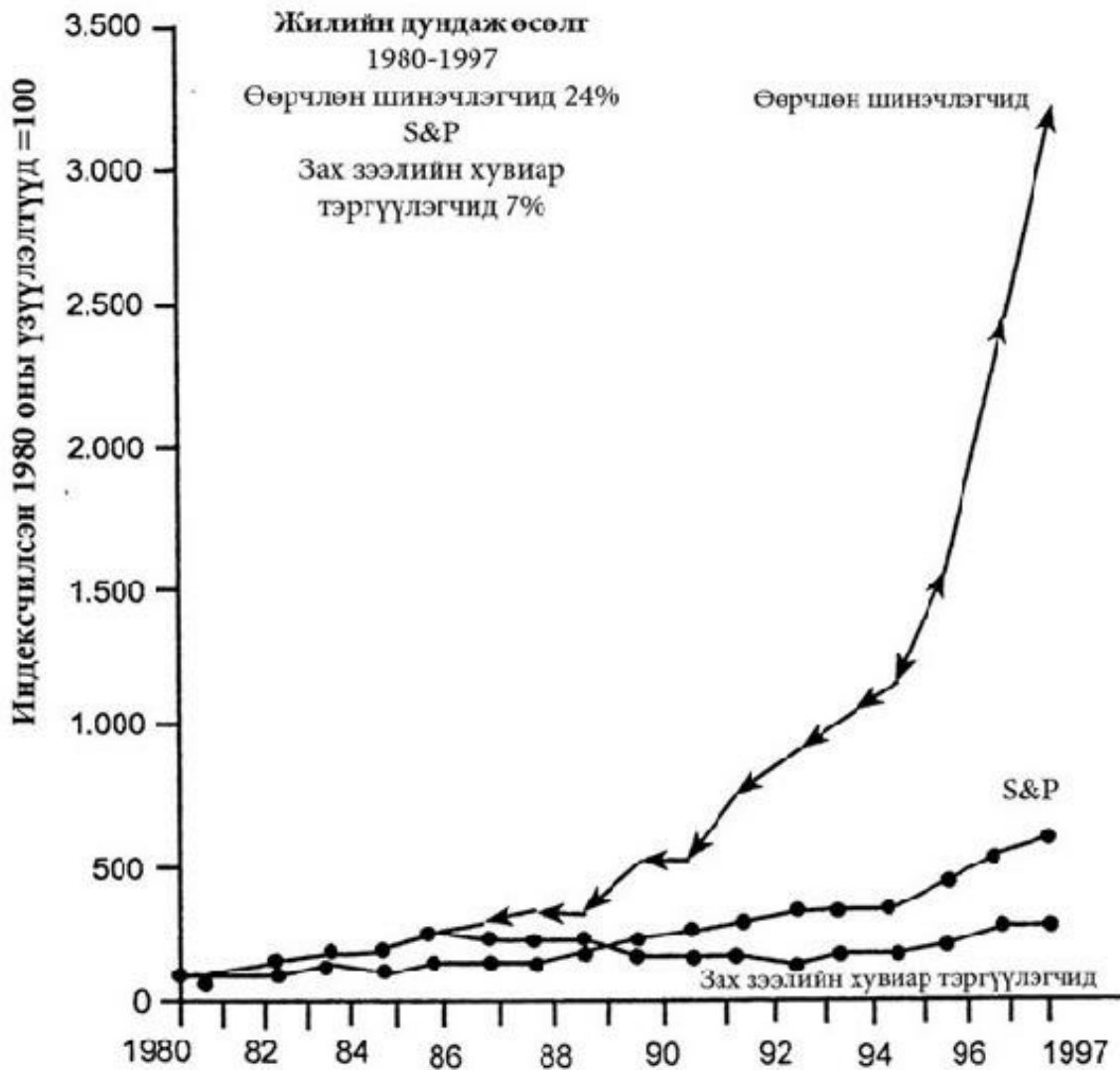


14.2-р хавсралт. «Coca-Cola»-гийн Санхүүгийн үзүүлэлтийн өсөлт

Бизнесийн загварыг шинэтгэх нь санхүүгийн үзүүлэлтийг өсөлтөнд хүргэж...



14.3-р хавсралт. Өөрчлөн шинэтгэгч есөн компанийг S&P үзүүлэлт болон зэх зээлийн хувиар тэргүүлэгчидтэй харьцуулахуй

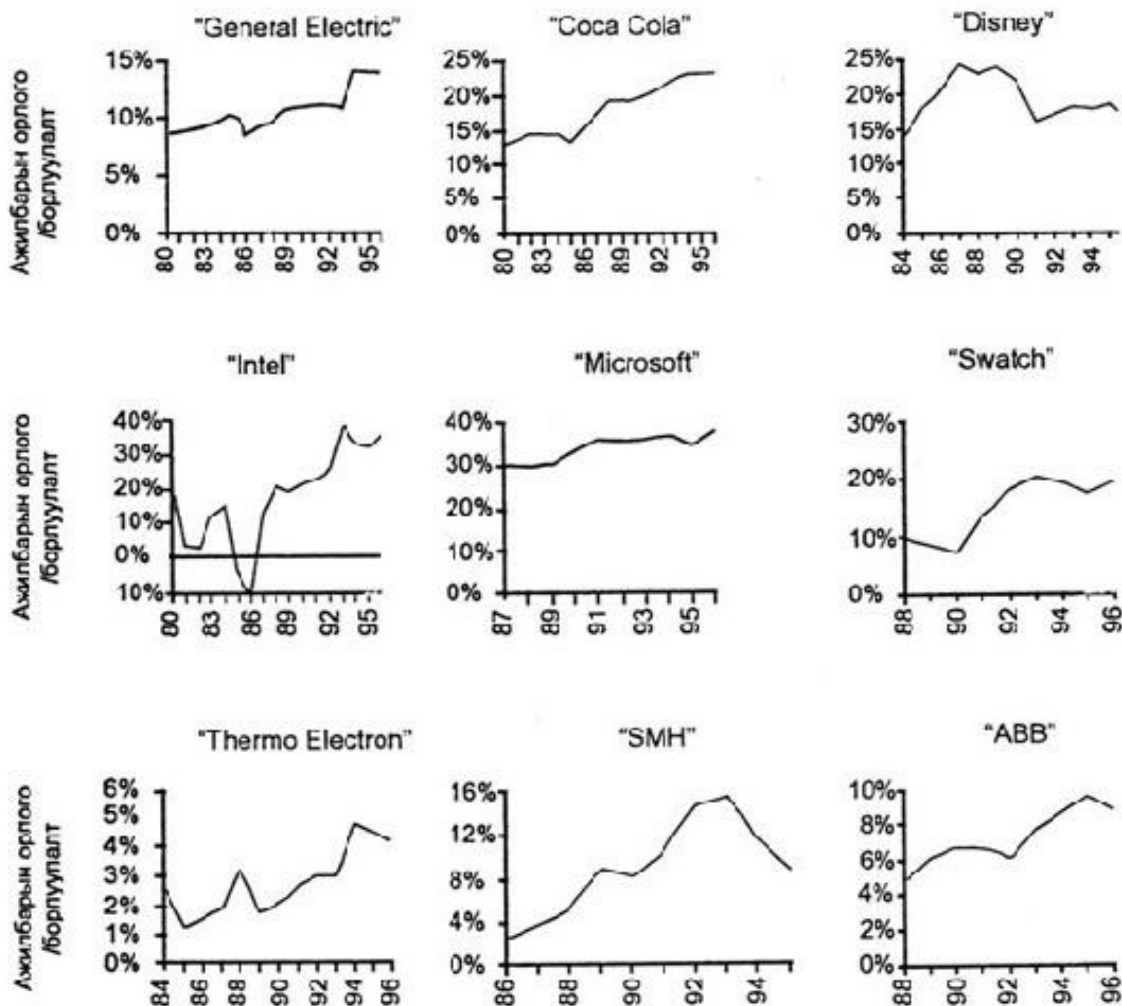


Эдгээр хүчин зүйл өнгөрсөн арван жилд хүчтэй болж, эдүгээ бүтээгдэхүүний төрөл болгоноор өрсөлдөгчдийн тоо олширч, өрсөлдөөн даяарчлалын цар хүрээнд явагдаж байна. Мэдээллийн урсгал хурдсан, өрсөлдөгчийнхөө ололтыг даган дууриах явдал шуурхай болж, өдгөө хэрэглэгчдэд мэдээлэл авах, сонголт хийх өргөн боломж нээгдсэн учраас таатай нөхцөл бүрдсэн байна.

Ашиг орлого нь урьд урьдаас улам илүү дарамт, шахалтац орж, эл шалтгаанаар илүү эрчтэй багасч байна.

Харин бизнесийг шинэчлэгчдийн хувьд бол ийм нөхцөлд ч гэсэн дээрх үйл явц ажиглагдахгүй байгаа юм. Бизнесийн загварыг үр ашигтай өөрчилж шинэчилсний өгөөжийг ашгийн фафик дээр харуулсан нь дээр гэж үзлээ. (зур.14.4-ийг үз). Үүнээс харахад ашиг зөвхөн дошлохгүйгээр үл барам олон тохиолдолд тогтвортой байж, заримдаа бүр дээшилж байна.

14.4-р хавсралт. Бизнесийг өөрчлөн байгуулагчдын орлогыг борлуулалтын хэмжээнд харьцуулсан харьцаа



Ашиг ихээхэн хамаардаг орлогын бүрдлүүдийн мөн чанарыг тоон хэлбэрээр илэрхийлэх тун бэрх, заримдаа бараг боломжгүй байдаг. Олон тохиолдолд давтан орох орлогын хувь нэмэгдэх байдлаар бизнесийн загварыг өөрчлөн шинэтгэсэн байдаг. Үүнтэй холбогдуулан “Schwab”-ын активын шагнал, АВВ-г үйлчлэх удаан хугацааны гэрээ эсвэл GE-г үйлчлэх гэрээнээс орох орлого, шинэчлэлийн дараа “Microsoft”-од орох орлогыг дурьдаж болох юм. Эдгээр тохиолдол болгонд бизнесийн загварын өөрчлөн шинэчлэл нь хэрэглэгчийн хэрэглэхэд хялбар ажиллагаатай байхад хамаарах төдийгүй, мөн корпорацын ашгийг нэмэгдүүлэх бололцоо олгож байна.

Үндсэн алдаа

Манлайлагчдын өөрчлөн шинэчлэх үйл ажиллагааны дараа үнэт зүйлсийн өсөлтийг нэмэгдүүлэх явдал өөрөө аяндаа хэрэгжинэ гэж үзвэл эндүүрэл болно. Түүнчлэн үйл ажиллагааны үзүүлэлтийн аажмаар өгссөн муруй шугам нь ямар ч дутагдал гардаггүй үйл явцын үр дүн гэж үзвээс бас л аддаа болно. Хэрэг дээрээ бүх зүйл тэс өөр байдаг. Бизнесийн загварыг өөрчлөн шинэтгэх үйл явц гол төлөв нэлээд хэдэн стандартын бус үйлдлийг шаардах бөгөөд эдгээр нэг хэвийн бус үйлдлийн үр дүнд аддаа гарах нь олонтаа байдаг. Номын хоёрдугаар хэсэг тайлбарласан өөрчлөн байгуулагч нэг бүрийн туршлага нь ололт амжилтын хажуугаар бас саар, сөрөг талтай. Тухайлбал, энэ нь GE-ийн хувд “Kidder Peabody”-гийн

профаммын бүтэлгүвдэл; “Intel”-д бол тохиргоо гүйцэд хийгээгүй “Pentium” зах зээлд гаргасан; “Coca Cola”-д бол “New Coke”, санхүүгийн төлөвлөлөгчдид зориулсан “Schwab”-ын үйлчилгээний системийн зохицолгүй ажиллабрууд; 1.0 хувилбараар үйлдвэрлэж гаргасан “Microsoft”-ын бүтээгдэхүүн бүр; цахилгаан холбооны бүтээгдэхүүн гаргах гэсэн “Schwab”-ийн тэмүүлэл; “Disney”-гийн “Euro Disney”-дэх удаан хугацааны бүтэлгүйтэл зэрэг юм.

Энэ жагсаалтыг цааш уртаар үргэлжлүүлж, бүтэлгүйтлийн тухай бүхэл бүтэн ном ч бичиж болох байсан. Гэвч агуу их бүтээлч хүч ч гэсэн том алдаа гаргахгүй байх нь тун ховор. Өөрчлөн байгуулагчдын үйл ажиллагаанд ийм алдаа олон тохиолдож байсныг тэдгээрийн туршлага харуулж байгаа юм.

Зорилгодоо хэт улайрах нь алдааны үндэс

Дийлэнх алдаа хоёр төрөл байдаг. Дээр дурьдсан алдаанууд нь бизнесийн загварууд буюу шинэ санаа бүтэлгүй болсны жишээ юм.

Нөгөө нэг хэсэг алдаа ташаарлууд нь өнгөрсөн үеийн боломжинд найдаж, бооцоо тавьсан, эсхүл бизнесийн загвар өөрчлөгдөх эрсдэлгүй гэж үзсэнтэй холбоотой. Удирдлагын алдааны энэ хэв маяг нь өнгөрсөн зуунд байлдааны ажиллагаа явуулж байсан цэргийн нисгэгчдийн мэдэрч үзсэн “байг хэт удаан онилох” гэгч үзэгдэлтэй адил төстэй бөлгөө.

Лазерийн тусламжтайгаар бай руу чиглүүлэх систем байгаагүй тэр үед нисгэгч нар агаараас довлохдоо доош шумбан бөмбөг хаях аргаар үүнийг хийж чаддаг байсан аж. Энэ арга нэлээд хялбар. Нисгэгч нар 6000 орчим метрийн өндөрт хөөрсний дараа онгоцныхоо хошууг доош харуулан яг байны чиглэлд доошилж эхлэнэ. Цагт 500 узелийн хурдтайгаар доошлохдоо нисгэгч байг хараанаасаа салгахгүй байхыг хичээнэ. Холбоо хараа хамгийн сайн байх үед онгоц байны чиглэлд харвасан сум шиг ниснэ. Гэтэл энэ уеэр онгоц хэдхэн секунд тутамд зуу зуун метрээр доошлоно. Бусад олон үйл явцын нэгэн адил ийм бөмбөгдөлт гаднаас нь харахад “энгийн хялбар” хэрэг мэт үзэгдэх боловч ялангуяа дайсан этгээд онгоц руу буудаж байгаа үед тийм ч амар зүйл бишээ.

Нисгэгчийн амсаж болох хамгийн гол эрсдэл нь байнаас өөр зүйл үл анзаарах явдал байв. Энэ нь нисгэгч бөмбөгөө яг бай дээр онож хаяхыг хичээхдээ байг хэтэрхий улайран шагайснаас болоод онгоцны унаж буй зайг тас мартаж, онгоцоо доошлуулсаар байдаг. Мэдээжээр, энэ бүхэн дагуулан мөрдөх үзүүлэлтийн хэмжүүрийн хувьд бол тун сайн бичил удирдлага боловч бодит байдлын өргөн илэрхийллээр бол ямар ч утга учиргүй үйлдэл юм.

Үүний нэгэн адил зорилгодоо хэт улайрах нь менежментийн хэвшил болсон бэрхшээл байдаг. Менежер аль нэгэн зорилт дээр анхаарлаа голлон төвлөрүүлэх буюу түүнийг хялбарчлахдаа зөвхөн салангид үйл явц, зөвхөн ганц тусгаар үзүүлэлт, гагцхүү ганц зорилгыг сонгон авдаг. Жишээлбэл, зах зээлийн хувь, орлогын өсөлт, зардлын харьцаа, эсхүл зах зээлд бүтээгдэхүүн гаргах хугацаа зэргийн аль нэгийг ганц зорилгоо болгон сонгож болох юм. Тэгэхдээ тоон баримтыг нягт нямбай судлан ажиглаж, график хэлбэрээр тэмдэглэнэ. Үйл ажиллагааны явцын дунд засвар өөрчлөлт оруулах нь зорилтыг шийдвэрлэх явдлыг байнга боловсронгуй болгох үүрэгтэй. Энэ нь... зөвхөн үйлчилж, үр дүнгээ өгч байгаа үед л ихээхэн үр ашигтай үйл явц байна. Харин үйл явц бүтэлгүйтэх үед, ганц зорилго, тухайн, нөхцөл байдалд бүрэн

тохирохгүй үзүүлэлт дээр хэт улайран анхаарсныг бүгд ойлгож эхлэх тэр тохиолдолд бэрхшээл учирдаг. Үүний үр дүнд сүйрэл үүснэ.

Ийм сүйрэл яагаад гарах болов оо гэвэл, зорилго, үзүүлэлтүүдийг гол төлөв менежментийн найдвартай хэрэглэгдэхүүн гэж үздэг. Гэвч менежмент дараах зүйл дээр анхаарлаа төвлөрүүлэх нь олонтаа тохиолддог. Үүнд:

- Ашгийн бус өөр газар, жшиээлбэл, үйлчилгээний салбарт шилжсэн байхад бизнесийн хуучин загвараар ажиллах буюу өчигдрийн бүтээгдэхүүний эзлэх зах зээлийн хувьд,
- тухайн салбарын ашиг бус ажиллагаатай эсвэл нийтийн зориулалттай бүтээгдэхүүнээр тодорхойлогддог сегментийн орлогын өсөлтөнд;
- хэрэглээний үнэт зүйлс үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний огт өөр хэсэгт буй болдог байхад нэгж бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх зардлыг хорогдуулахыг чухалчлах;
- зах зээл дээр, хэрэгцээгүй бүтээгдэхүүн гаргах хугацааг түргэсгэхэд;
- хэрэглэгчдийн давуу талыг үл хангах, тэдний тогтолцоот эдийн засагт үл тохирох үйлчилгээнд;
- хэрэглэгчдэд шаардлагатай чанарын төрлийг харгалзан тооцоолоогүй чанарын статистик хяналтын карт зэрэгт анхаарлаа төвлөрүүлэх явдал гаргаснаас алддаг.

Өөрөөр хэлбэл, менежерүүд бизнесийн өчигдрийн бүтцийг өөрчлөн шинэчлэхийг ихэвчлэн эрмэлздэг бөгөөд тийм учраас тэд туйлын их хичээн зүтгэх буюу нөр их ажил хийвэл амжилтад заавал хүрнэ гэж итгэдэг боловч, уг ташаа эрмэлзлэлээсээ болоод ололт, амжилтын шинэ түвшинд гарч чаддаггүй. Тэд улирч өнгөрсөн өдрийн төлөө тэмцээд байгаа юм. Гэтэл өрсөлдөөн тухайн байгууллагад давамгайлж буй урьдын соёл, үйл явц болон үзүүлэлтүүд нэгэнт хуучирсан хэрэглээний шинэ давуу тал, бизнесийн шинэ өрсөлдөх загвараар тодорхойлогдох өөр салбарт хэдийнэ шилжчихсэн байдаг.

Шуурхай харилцаа холбоо, эрчтэй өөрчлөгдөн өсөн нэмэгдэж буй зах зээл, бизнесийн загварын богино мөчлөгтэй өнөөгийн ертөнцөд зорилгод хэт улайрахаас татгалзах, шинэ боломж бий болсон тухайд нь цаг алдаагүй шилжих явдал удирдах түвшнийхнийг хамгийн гол зорилт байж болох юм.

Зах зээлийн хувийн үзүүлэлтээрээ тэргүүлэгчид аль хэдийн ашгийн шинэ бүс хайн илрүүлэх, бизнесийн шинэ загварт хөрөнгө оруулалт хийх, зах зээлийн үнэт зүйлсийг буй болгох шаардлагатай болчихоод байхад яагаад энэ зах зээлийн хувийг хэт чухалчлаад байсныг ойлгоход зорилгодоо хэт улайрах үзэгдэл туслана. Зөвхөн зах зээлийн хувь төдийгүй мөн ашиг болон хэрэглээний үнэт зүйлс үндсэн зорилго нь болсон бизнесийн шинэ загварыг шинээр үүссэн зах зээл шаардах болсныг улам олон компаниуд ойлгож эхлэхийн хэрээр сүүлийн 5 жилд шинэ үзүүлэлтүүдэд өргөн цар хүрээтэй шилжих явц эрч хүчтэй явагдсан бөлгөө.

Энд дурдахад амжилт олсон шинэчлэгчид өөрсдийн загварт огт сэтгэл ханамжгүй байгаагаар

үл барам тэдэнд маш их түгшүүр төрж байна. Зах зээлийн үнэт зүйлсийн үе шат хэр зэрэг удаан үргэлжлэх, бизнесийн хөгжлийн дараагийн шат дамжлага ямар байх нь нэн тэргүүнд тэдний санааг зовоож байгаа юм. Хэрэгцээгүй эрсдэлийг огт авч хэлэлцдэггүй болохоороо, тэд өмнө нь зах зээлийн хувийн үзүүлэлтээрээ тэргүүлэгчид ихээхэн хохирсон тийм мухардмал байдалд орохыг үл хүсдэг. Тийм ураас бизнес ямар чиглэлээр хөгжих нь тэдний анхаарлын төвд байгаа асуудал юм.

Эдүгээ зах зээлийн үнэт зүйлсийн үе шатны гол дунд байгаа болохоор дараагийн үе шат ямар байхыг ойлгосон нэлээд төвөгтэй. Мэдлэг хуваарилах дээр үндэслэх үү? Амжилтнууд шийдвэрлэх зорилтдоо нийцэж тохирох явдлыг түлхүү хангах үндсэндээр үү? Хэрэглэгчидтэйгээ илүү нягт хамтран ажиллах үндсэн дээр үү? Тусгай зориулалтын мэдээллийн урсгалын үндсэн дээр үү? Зарим нэгэн бүрдлүүдийн хосолж зохицсон ажиллагаан дээр үндэслэх үү?

Үүнийг бид одоохондоо мэдэхгүй байна. Гэвч чухамхүү ийм учраас л компаниудын нийт ажилтнууд “цагийн байдлыг гярхай ажиглаж” ойрын ирээдүйд юу чухал болохыг цаг тухайд нь ойлгох явдал нэн шаардлагатай байгаа билээ. Чухамдаа ийм учраас л бид зорилгодоо хэт улайрахтай холбогдсон үлэмжийн их эрсдэлд орохгүй байх учиртай.

Бизнесийн загварын суурь үндсийг болон түүний хэрхэн өөрчлөгдөхийг ойлгож мэдэх явдал тэр бүүдгэр бүрхэг ирээдүйд бэлтгэх хамгийн сайн арга зам байж болзошгүй.

Дараагийн бүлэг нь бизнесийн загварын инновацын талаарх практик гарын авлага юм. Түүнд тусгасан асуулт, дасгалуудыг танай байгууллага өрсөлдөгчидтэйгөө мөр зэрэгцэн гүйх биш, тэднээс өрсөн түрүүлэх, түүнчлэн хэрэглэгчдийн давуу талыг өөрчлөх, танай салбарт ашгийн дараагийн бүсийг бий болгоход туслах явдалд зориулан боловсруулсан юм. Түүний (уг бүлгийн) зорилго бол үнэт зүйлсийн тогтвортой өсөлтийг хангахуйц гольдролд ороход нь танай байгууллагад тус дэм болох явдал бөлгөө.

15. Ашгийн бүсийн талаарх лавлах

Энэхүү номд бизнестээ удирдлага болговол зохих сэтгэхүйн арга замын тухай өгүүлсэн болно. Эл номын эхний хэсэгт хэрэглэгч, ашиг хоёр үндэс нь болсон сэтгэхүйн тухай үндсэн санаануудыг тусгаж, өнөөдөр бизнест амжилт олоход зайлшгүй шаардлагатай стратегийн шинэ хандлага, арга барилыг тайлбарласан байхад, дараагийн хэсэгт бол бизнест манлайлагчид өөрсдийн компаниа их амжилтад хүргэх бололцоо олгосон ажил хэргийн зохион байгуулалтын орчин үеийн арга, хандлагыг хэрхэн хэрэглэсэн талаар бодит баримттай харуулжээ. Гуравдугаар хэсгийн сүүлчийн бүлэгт бол уншигчдад уг номд дурдсан бүх үндсэн санаа, чиг хандлагыг өөрсдийн компанид хэрэгжүүлэх бололцоо олгохын тулд тэдгээр гол санааг нэг дор хураангуйлан нэгтгэсэн ажээ.

Бизнесийн загварын талаар зөв сэтгэх гэдэг нь сурч, эзэмшиж болох дадал, чадварын төрөлд хамаарах болохоор тухайн тохиолдолд танин мэдэхүйн энэ үйл явцыг удирдахдаа эрэмбэ дараатай тавьсан асуултуудын хэлбэрээр хэрэгжүүлнэ. Тэгэхдээ та дараа дараагийн хуудсуудыг зүгээр нэг гүйлгэж уншаад өнгөрөх ёсгүй. Харин тэнд тусгасан үзэл санаанууд дээр ажиллахад хэдэн цаг гаргахыг хичээх хэрэгтэй. Чухам энэ цаг хугацаа чинь сүүлийн хэдэн жилд таны өөрийн боловсрол, сургалтдаа зарцуулсан хамгийн үнэтэй, өгөөжтэй хугацаа байж магадгүй шүү. Та энэ бүлгийн материал дээр бие дааж, эсхүл багийн бүрэлдэхүүнд орон ажиллаж болно. Хамтрагч нартайгаа харилцан ажилласнаар та асуултад амархан хариулж, санал болгож буй арга, хандлагуудын аль нь танд илүү ашигтайг ухаж мэдэхэд хялбар болж магадгүй.

Танай компанийг ашгийн бүсэд оруулах нь

Энэхүү удирдамжийг танай компанийг ашгийн бүсэд оруулахад туслах байдлаар боловсруулсан болно. Ерөнхий үйл явц нь дараах 12 асуултад дэс дараатай хариулт авах явдалд орших авай. Үүнд:

1. Миний хэрэглэгчид хэн бэ?
2. Тэдний давуу хүсэл сонирхол, хэрэгцээ яаж өөрчлөгдөж байна вэ?
3. Миний хэрэглэгчид хэн байх ёстой вэ?
4. Би хэрэгпэгчдэд үнэт зүйлсийг яаж нэмэгдүүлж чадах вэ?
5. Би хэрэглэгчид намайг ямар байдлаар ажиллавал, түрүүлж сонгох вэ?
6. Миний ашгийн загвар ямар байна вэ?
7. Миний бизнесийн өнөөгийн загвар ямар байна вэ?
8. Миний бодит өрсөлдөгчид хэн бэ?
9. Миний хамгийн ширүүн өрсөлдөгчийн бизнесийн загвар ямар вэ?

10. Миний бизнесийн дараачийн загвар ямар байх вэ?

11. Стратегийн хяналтын үүднээс миний байр суурь ямар байна вэ?

12. Миний компани ямар үнэ цэнэтэй вэ?

Энэхүү удирдамж нь хэд хэдэн дасгалын тусламжтайгаар дээрх асуултанд хариулахад танд туслана.

Дээрх асуултад хариулснаар та ашгийн бүсэд хүрэх замдаа өрсөлдөгчдөөсөө түрүүлэх бололцоо олгох багц арга хэрэгсэлтэй болохын зэрэгцээ таны бизнесийн загварыг шинэчлэхэд шаардагдах арга барилын тухай болон эрчимтэй өөрчлөгдөн хувирах ашгийн бүсэд яаж үлдэх тухай мэдэж авах болно.

Түүнчлэн танд алдаа гаргах эрсдэлийг багасгах бололцоо олгож, хэрэглэгчдийн давуу сонирхол, түлхүү хэрэгцээг олж илрүүлэх, танай салбарын ашгийн бүсийг хайж олох, бизнесийн зөв загвар боловсруулах болон ашигт ажиллагаанд стратегийн хяналт тавихад тус дэм болох багц арга, хэрэгслийг та олж авах болно.

Та өөрийн туршлага дээр үндэслэн асуулт болгонд хариулаарай. Санал болгож буй арга замыг хэрэглэж, тэгэхдээ бас түүн дээр өөрийн үзэл бодол санааг нэмэхээс бүү айгаарай.

Ажилдаа шамдан итгэл төгс урагшлаарай. Тэгвэл хэсэг хугацааны дараа та ашгийн бүсэд заавал орсон байх болно.

1. Миний хэрэглэгчид хэн бэ?

Энэ номыг дуустал унших явцад хэрэглэгчдийгээ гүйцэд ойлгох нь бизнесийн амжилттай загвар бүтээх гол хүчин зүйл болохыг бид мэдэж авсан билээ. Хэрэглэгчдийн нарын тухай мэдээлэл байхгүй компани нүдэн балай, чихэн дүлий ажиллаж байна гэсэн үг. Бизнесийн үр ашигтай загвар нь өөрийн үндсэн хэрэглэгчдийн баазын олон талыг сайтар ойлгохыг шаарддаг.

Олон менежер хэрэглэгчдийг дэлгүүртээ өдөр болгон харж, хүлээн авсан падаан дээрээс тэдний овог, нэрийг уншдаг тул хэн болохыг нь мэддэг гэж боддог. Гэвч хэрэглэгчдийг мэдэх гэдэг нь үнэн хэрэг дээрээ тэднийг салангид бүлэгт ялган ангилах чадвар бөгөөд бүлэг тус бүрийн төлөв байдал, үйлдлийг бүрэн гүйцэд задлан шинжилсэн байх нь чухал.

Та өөрийн хэрэглэгчдийг нас, оршин суух газар, бизнесийн чиглэл, хамтарч ажилласан хугацаа, тэдний худалдаа хийх болсон шалтгаан худалдаа хэр олон хийдэг, ямар бараа худалдан авдаг болон бусад үзүүлэлтээр салган ялгаж болох юм.

Түүнчлэн та өөрийн хэрэглэгчдийг өөр бүлэглэлээр, жишээлбэл, тэдний үйл үйлдэл, давуу сонирхол буюу түлхүү хэрэгцээгээр нь ангилж болно. Хэрэв та хэрэглэгчдийг ялган ангилах уламжлалт хүрээнээс гарах юм бол хэрэглэгчдийн тань бүлгүүд бие биенээсээ эрс ялгаатай болон тэдний тухай таны төсөөллөөс тэс өөр болохыг олж мэдэх болно. Дараах хүснэгтэд та

өөрийн хэрэгдэгчдийн үндсэн бүлгүүдийг бичээрэй.

Хэрэглэгчдийн үндсэн бүлгүүд 1.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Үүний загвар жишээ болгон “Coca-Cola”-гийн хэрэглэгчдийн үндсэн бүлгийг сонирхоно уу. Олон компани энэ корпорацынх шиг үндсэн бүлгүүдийг өөрийн хэрэглэгчид болгон нэрлэж болох юм.

Тэгэхлээр “Coca-Cola”-гийн хэрэглэгчдийн үндсэн бүлгүүд нь:

1. Түүний сэрүүн ундааг уудаг хүмүүс
2. Зоогийн газрын болон худалдааны автоматаас ундаа худалдан авдаг хэрэглэгчид
3. Савлагч үндсэн компаниуд
4. Үндэсний сүлжээнүүд эдгээр юм.

Хэрэглэгчдийн талаар гүйцэтгэх таны хамгийн чухал үүргүүдийн нэг нь тэдний давуу сонирхол, түлхүү хэрэгцээг сайн ойлгох явдал юм. Таны хэрэглэгчдийн ажил, амьдралын хамгийн чухал талуудыг гүйцэд сайн ойлгохын тулд тал бүрийн зах зээлийн задлан шинжилгээ танд шаардлагатай болж магадгүй. Гэвч ажиглалт, логик сэтгэхүйн тусламжтайгаар та мөн чанартаа хэрэглэгчдийн төлөв байдлыг тодорхойлдог эдгээр давуу хэрэгцээг илрүүлэх үйл явцаа эхэлж болно. Таны зах зээл дээр болон түүний хүрээний гадна хэрэглэгчид өөрсдийн эрхэмлэдэг сонирхлыг цаг ямагт ямар нэг байдлаар илэрхийлж байдаг. Дор дурдсан хоёр бүлэг асуултын хариулт таны хэрэглэгчдэд чухам юу хамгийн чухал болохыг олж мэдэхэд тань туслана.

Танай хэрэглэгчдийн давуу хэрэгцээг тодруулах нь.

• Бизнесийн таны салбар дахь танай хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээг олж мэдэхэд туслах танай салбараас сүүлийн хоёр жилийн хугацаанд нэрд гарсан гурван бүтээгдэхүүн буюу үйлчилгээг нэрлэнэ үү?

Тэдгээр нь хэрэглэгчдэд яагаад таалагдсан бэ?

Эдгээр бүтээгдэхүүний хэрэгцээний үнэ цэнийн үндсэн шалтгаанууд юу вэ ?

Тэдгээр нь мөнгө хэмнэх бололцоо олгодог уу?

Тэдгээр нь эдгээрийг ашиглахтай холбогдсон эвгүй байдлыг хөнгөвчилдөг үү?

Тэдгээр нь илүү аюулгүй байдлыг хангадаг уу?

Танай хэрэглэгчдийн бизнесийн бусад салбар дахь шулхуу хэрэгцээг тодруулах нь

- Танай бүтээгдэхүүнийг худалдан авдаг хэрэглэгч бас бусад зах зээлээс олон бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг худалдан авдаг. Танай үйл ажиллагааны чиглэлтэй ер холбоогүй зах зээл буюу салбарт хамааруулсан дээр дурдсан асуултуудыг давтана уу. Эдгээр зах зээл дээр танай хэрэглэгчид юуг түлхүү сонирхож байна вэ?

Танай хэрэглэгчдийн ил тод ярьдаг, түүнчлэн илэрхий ярьдаггүй хоёр бүлэг хэрэгцээ тэдэнд байдаг. Эхний бүлэг хэрэгцээг олж илрүүлэхэд гол төлөв хялбар бөгөөд танай бизнесийн салбарын ихэнх оролцогчид чухамхүү энэ бүлгийн хэрэгцээг хангахыг хичээдэг. Хэрэгцээний хоёр дахь бүлгийг олж тодруулахад ил үү хэцүү агаад байнга нүүн шилжих ашгийн бүсийг олж илрүүлэхийн тулд та үүнийг хийх л хэрэггүй.

“Чимээ авиагүй” ийм нууц “далд” түлхүү хэрэгцээг илрүүлэх нэг арга нь танай хэрэглэгчдийн ажиллагаа явуулдаг эдийн засгийн ерөнхий тогтолцоонд задлан шинжилгээ хийх явдал юм. Менежерүүд гагцхүү өөрсдийн компани тэдний хэрэглэгчдийн хооронд болдог транзакцад анхаарлаа хандуулах тохиоддол дэндүү олон байдаг. Ийм харалган байдал нь хэрэглэгчдийн бүрэн хэмжээгээр хайж олохыг хичээдэг зүйлийг бодит байдлаар олж харахад саад болдог байна. Хэрэглэгчид танайхыг зөвхөн ганц талбарт хадагдсан бизнес гэж үздэг юм биш биз? Хэрэглэгчдэдээ хандах харилцаандаа танайх өөрийгөө мөн ингэж үздэг үү? Тухайн гадаад байдал буюу харилцаа нь танайх өөрийн бизнестээ байлгахыг зүйлс мөн үү?

Энэ үзэгдлийг бүрэн ойлгох нэг арга нь тодорхой бүтээгдэхүүн буюу үйлчилгээний эдийн засгийн ерөнхий байдлыг тоон хэлбэрээр илэрхийлэх бололцоо олгодог тогтолцоот эдийн засагт задлан шинжилгээ хийх явдал юм. Тогтолцоот эдийн засгууд нь зөвхөн ашигтай чанараар үл хязгаарлан, энэ ашигт байдалд нөлөөлдөг бүх хүчин зүйл, хувьсах хэмжигдэхүүнийг харгалзан үздэг. Тогтолцоот эдийн засаг нь санхүүгийн маш нарийн загварын хэлбэртэй байж болохын зэрэгцээ гагцхүү ашигт байдлын тухай хэлэлцэх бололцоо олгодог хялбарчилсан хувилбараар ч бас хэрэглэгдэж болно. Хэрэв та танай хэрэглэгчдийг тогтолцоот эдийн засгийн үзлийн үүднээс судлан шинжлэх аваас ил тод илэрхийлээгүй тэдний хэрэгцээг ойлгож мэдэхэд танд хялбар дөхөм байх болно.

Дор дурьдсан үйлдлийг хийж, дараах асуултад хариулна уу?

- Та өөрийгөө таны хувьд хамгийн чухал танай захиалагч таван байгууллага бүрийн удирдагч (эсвэл таны хувьд хамгийн чухал хүн амын таван бүлэг тус бүр дэх өрхийн тэргүүн) хэмээн төсөөлөөд үз. Таны үндсэн зорилго ямар байх вэ? Таны сэтгэлийг нэн тэргүүнд юу зовоож байна вэ? Таныг зорилгодоо хүрэхэд нийлүүлэгч ямар байдлаар тус болж чадах вэ? Одоогийн байдлаар та нийлүүлэгчдээ хэр зэрэг сэтгэл ханамжтай байгаа вэ?

2. Хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээ хэрхэн өөрчлөгддөг вэ?

Хэрэглэгчдийн хэрэгцээ тогтонги хэвээр үлдэх нь үгүй. Хүмүүс ч тэдний ажиллах нөхцөл ч ялгаагүй хувьсан өөрчлөгдөнө. Үүний үр дүнд хэрэглэгчдийн шинэ түлхүү хэрэгцээнүүд буй болж, улмаар тэдгээрийг хангах гэсэн шинэ сонирхол бизнест бий болно. Хэрэглэгчдийн давуу сонирхлын өөрчлөлт хувьслыг амжилттай ашигласан компаниудын хэд хэдэн жишээг дараах жагсаалтаар харуулав.

Дээр дурдсан компаниудын жишээнээс үзвэл; хэрэглэгчдийн түлхүү сонирхол, хэрэгцээ цаг ямагт хувьсаж байдгийг шуурхай мэдэрч, ажиллах шаардлагатайг ойлговол санхүүгийн том амжилтанд хүрнэ. Жишээлбэл, кофе үйлдвэрлэх салбар дахь хэрэглэгчдийн давуу сонирхол өөрчлөгдсөнийг (одоо үед энэ салбарт давуу сонирхол нь үнэ өртгөөс чанарт шилжиж, үүний үр дүнд хүнсний мухлаг, дэлгүүрт жижиглэн худалдах брендээс татгалзан кофе худалддаг тусгай дэлгүүрт санал болгох брендэд голчлон шилжсэнийг) та ажиглаж болох бөгөөд үүнийг “Starbuck’s” өөртөө тун их ашигтайгаар хэрэглэсэн байна.

Хэрэглэгчдийн сонирхлын өөрчлөлт		Үүнээс ашиг олсон компаниудын жишээ
Бүтээгдэхүүн хамааран хувьсах	⇒ Үнэ	Autodesk
Бүтээгдэхүүн / үйлчилгээ	⇒ шийдэл	GE, Disney, ABB, Hewlett Packard
Бэлэн бүтээгдэхүүн	⇒ олон янз төрөл	Home Depot
Бүтээгдэхүүн хамааран хувьсах	⇒ Бүтээгдэхүүний чанар	Toyota
Хамгийн хямд үнэ	⇒ Хамгийн хямд үнэ ба цаг хугацааны хэмнэлт	Wal-Mart
Хамгийн хямд үнэ	⇒ Нийт зардлын доод хэмжээ	GE
Бүтээгдэхүүний хүчин чадал	⇒ түргэн нийлүүлэх	Dell Computer
Шийдэл	⇒ гадаад эх сурвалжийг ашиглан	EDS
Бүтээгдэхүүний хүчин чадал ба харилцаа	⇒ бага зардал, болон хялбар ажиллагаа	Staples

Та өөрийн зах зээлд яг ийм арга барилыг ашиглаарай. Танай бизнесийн салбарт амжилт олсон бүтээгдэхүүний талаар таны дурдсан мэдээллийн үндсэн дээр дараах хүснэгтийг бөглөж хариулаарай.

Манай салбарт саяхан гарсан өөрчлөлтүүд:

1. Хэрэглэгчдийн түлхүү II. Хэрэглэгчдийн түлхүү

сонирхол 1993 онд сонирхол 1998 онд

1. _____ 1. _____

2. _____ 2. _____

3. _____ 3. _____

Танай хэрэглэгчдийн ханддаг бизнесийн бусад салбарыг судлаарай. Тун удалгүй танай зах зээл дээр илэрч болзошгүй чиглэл, хандлага тэнд ажиглагдахгүй байна уу? Жишээлбэл, хэрэглэгчид эдгээр салбарын нэгэнд цагаа хэмнэхийг хичээж байгаа бол таны зах зээл дээр хэрхэн цаг хэмнэхийг зүй ёсоор үнэлэх юм биш үү? Танай хэрэглэгчдийн чухалчлах зүйл бусад хэрэгцээ халагдан өөрчлөгдөхийг хүлээх хооронд яг одоо та тэдэнд чухам ямар ямар давуу талыг санал болгож чадах вэ?

Манай салбар дахь хүлээгдэж буй шилжилт

1. Хэрэглэгчдийн түлхүү II. Хэрэглэгчдийн түлхүү

сонирхол 1998 онд сонирхол 2002 онд

1. _____ 1. _____

2. _____ 2. _____

3. _____ 3. _____

3. Хэн манай хэрэглэгчид байх ёстой вэ?

Танай одоогийн хэрэглэгчид хэн болох, тэдний өнөөгийн түлхүү сонирхол ямар байгаа, тэр давуу хэрэгцээ яаж өөрчлөгдөж буйг судлаж мэдсэнийхээ дараа та хэрэглэгчдийнхээ бүлгийн хүрээг ямар байдлаар өргөжүүлж болох талаар бодож үзээрэй. Танай бүтээгдэхүүнээс хэрэглээний үнэт зүйлс олж болох өөр шинэ бүлэг байна уу?

Та үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний дараагийн түвшинд гарч, танай хэрэглэгчдийн өөрсдийнх нь хэрэглэгчдийг үйлчилж чадах уу? Та үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээгээр өөр чиглэлд урагшилж, жишээлбэл өөрийнхтэйгөө адил бусад компанийн бэлтгэн нийлүүлэгч болж чадах уу? Үйл ажиллагааг нь номын хоёр дахь хэсэгт тусгасан өөрчлөн байгуулагчдын амжилтын чухал бүрэлдэхүүн хэсэг нь хэрэглэгчдийгээ бүтээлчээр сонгох явдал болохыг та олж мэдсэн шүү дээ.

Ийм шинэчлэгчдийн захиалагчдын дараагийн жагсаалтыг авч үзье. Өөрийн бизнесийг өөрчлөгч бүр зөвхөн илэрхий бүлгийг төдийгүй, мөн бусад төрлийн хэрэглэгчдийг үйлчилдгийг анхааралдаа аваарай.

Хэрэглэгчдийн сонголт хийх инновацид хамгийн чухал хэрэглэгч нь хэн бэ?

ХЭРЭГЛЭГЧДИЙН СОНГОЛТ ХИЙХ ИННОВАЦИД ХАМГИЙН ЧУХАЛ ХЭРЭГЛЭГЧ НЬ ХЭН БЭ?		
1	2	3
	<i>Зөвхөн энэ төдийгүй</i>	<i>Түүнчлэн</i>
ABB	Аж үйлдвэрийн худалдан авагчид	Худалдан авах инженерийн компаниуд
«Coca-Cola»	Хэрэглэгчид	Үндсэн савлагч компаниуд
«Disney»	Хүүхдүүд	Гэр бүлүүд
GE	Худалдааны агентууд	Асуудлыг нь шийдвэрлэх шаардлагатай хүмүүс
«Intel»	Суурь төхөөрөмж үйлдвэрлэгчид	Эцсийн хэрэглэгчид
«Microsoft»	Хэрэглэгчид	Суурь төхөөрөмж үйлдвэрлэгчид, компьютерийн программ боловсруулагчид
«Schwab»	Хөрөнгө оруулагчид	Санхүүгийн төлөвлөгчид Бүс нутгийн банкууд ба брокерууд
«Swatch»	Хэрэглэгчид	Цаг үйлдвэрлэгчид Цагны дистрибьютерүүд

Үнэт зүйлсийг буй болгохоор хэрэглэгчдийг бүтээлчээр сонгох нь бизнесээ өөрчлөн шинэчлэгч нэг бүрийн хувьд тун хэрсүү байхыг шаарддаг асуудал юм.

Перси Барневик АBB хэрэглэгчдийн хамтлагийн гол гишүүд болгон эрчим хүч үйлдвэрлэгч компаниуд болон орон нутгийн засаг захиргаа тооцохын зэрэгцээ, хэрэгцээ нь хангагдаагүй өөр нэг том бүлэг болох АBB-тэй өрсөлдөгч орон нутгийн инженерийн компаниуд түүний салбарт байгааг ойлгожээ. Энэ компаниудад хүчтэй бренд болон дистрибьючлэлийн систем, өөрөөр хэлбэл, АBB корпорацаас тэдэнд хэрэглүүлж болох бизнесийн бүрдэл хэсгүүд тун шаардлагатай байлаа. Тийм учраас, орон нутгийн төслүүдийн төлөө тэдэнтэй өрсөлдөхийн оронд Барневик тэдгээрийг АBB-гийн сүлжээнд нэгдэхийг урьж, өөрийн хамгийн чухал хэрэглэгчид болгож чадсан байна.

“Coca-Cola”-гийн гол хэрэглэгчид нь үнэн хэрэгтээ түүний сиропыг худалдан авч, түүний ундааг өргөн арилжаалах явдлыг хяналтдаа авсан савлах компаниуд хэдий ч, дээрх корпорац ундааг нь уудаг хүмүүсийг зонхилох хэрэглэгчид гэж бодсоор байгааг Роберто Гауцуэто ойлгож байлаа. Тийм учраас тэрээр энэ компаниудыг үнэхээр өөрийн үндсэн хэрэглэгчид болгохын тулд өөрийн корпорацыг өөрчилж, зохион байгуулалтын шинэчлэлтийг эхэлсний үр

дүнд “Coca-Cola”-гийн үнэ хямдтай дистрибьюторын систем байгуулагдсан байна. Роберто Гауцуэто “Соке”-гийн хэрэглэгчдийн цар хүрээг илүү өргөнөөр харж чадсан аж. Түүгээр ч үл барам тэрээр шинээр олж илрүүлсэн бүлэг тус бүрт хэрэглэгчдийн өөр өөр хэв маяг байгааг олж харж чаджээ.

Дээр дурьдсан жишээнүүдээс санаа авсан дараах асуултуудад хариулахыг хичээгээрэй.

I. Өнөөдөр хэн танай гол II. Хэрэглэгчдийн хүрээг хэрэглэгч болж байгаа вэ? өргөжүүлэхийн тулд та ямар ямар бусад бүлэг буюу танай салбарын аль оролцогчдыг үйлчилж чадах вэ?

1. _____ 1. _____

2. _____ 2. _____

3. _____ 3. _____

4. _____ 4. _____

5. _____ 5. _____

III. Эдгээр салбарын бүлэг оролцогчдын ямар давуу сонирхол, түлхүү хэрэгцээтэй вэ?

1. _____

2. _____

3. _____

IV. Тэдний хувьд үнэ цэнэтэй ямар зүйлийг тэдэнд та санал болгож чадах вэ ?

1. _____

2. _____

3. _____

V. Тэдний хэн нь нэн түрүүнд танай хэрэглэгч болох хамгийн их магадлалтай вэ ?

1. _____

2. _____

3. _____

	Савлах компани	Хүнсний дэлгүүр	Зоогийн газар	Ундаа худалцах автомат	Хэрэглэгч
Нэгдүгээр загвар маяг	Орон нутгийн франшиз	Жижиг дэлгүүр	Дэлгүүрийн байранд	Зочид буудлын сүлжээ	Амт
Хоёрдугаар загвар маяг	Бүс нутгийн	Орон нутгийн хүнсний дэлгүүр	Зочид буудлууд	Ажлын байртай барилгууд	Үнэ
Гуравдугаар загвар маяг	Өргөн цар хүрээтэй бизнес эрхлэх сонирхолтой орчин үеийн том компани	Орон нутгийн том сүлжээ	Үндэсний сүлжээ	Орон нутгийн байгууллагууд	Хүртээлтэй байх

Хэрэв эдгээр асуултад хариулахад танд хүндрэлтэй байвал, та өөрийн хэрэглэгчид, болон хэрэглэгчдийн шинэ бүлгүүдтэй харилцахад тийм ч хангалттай хугацаа зарцуулдаггүй нь лавтай болох буй заа. Сүүлийн сард та хамгийн чухал таван хэрэглэгчдэд хэр хугацаа зарцуулсан бэ? Эдгээр харилцаа чинь зүгээр л нэг эелдэг боловсон яриа байсан уу, эсхүл та энэ хугацаанд тэдгээрийн хамгийн тулгамдсан чухал хэрэгцээг авч хэлэлцсэн үү? Зөвхөн ингэж л хандах юм бол та хэрэглэгчдийнхээ үндсэн бэрхшээл, түлхүү хэрэглээг ойлгож, үүний үр дүнд танай хэрэглэгчдийн ашиг сонирхолд бүрэн нийцэх бизнесийн загварыг бүтээж чадах болно.

Та хэрэглэгчидтэйгээ харилцахдаа хэр хугацаа зарцуулдаг болон энэ харилцааны шинж байдлыг зааж, дараах хүснэгтийг бөглөнө үү.

Хэрэглэгчидтэй харилцсан харилцан ажиллагааг тооцох хүснэгт

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

4. Би хэрэглэгчдэд үнэт зүйлс хэрхэн нэмж бий болгох вэ?

Ийнхүү та танай өнөөгийн хэрэглэгчид хэн болох, ямар бүлгүүд танай хэрэглэгчид болж магадгүй, тэдний тод илэрхийлсэн буюу “далд”, түлхүү хэрэгцээ, давуу тал ямар болохыг олж мэдлээ. Одоо та эдгээр хэрэглэгчдэд ямар байдлаар үнэт зүйл бүтээж өгөх вэ гэдгийг нарийн гүйцэд ухааж ойлгох ёстой.

Хэрэглэгчид гагцхүү бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхэд таны гаргасан зардлыг төлөхөд бэлэн байгаа тохиолдолд тухайн бизнесээс ашиг олохгүй. “Манай бүтээгдэхүүн ямар онцгой өгөөжтэй

байвал хэрэглэгчид бидэнд үнийн нэмэгдэл төлөхөөс өөр аргагүй болох вэ?” гэж компани болгон өөрөөсөө асуух ёстой. Хэзээ ямагт үүний хариулт нь: “Хэрэв бид А, В болон С гэсэн хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээг хангавал тэд бидэнд үнийн шагнал төлөх болно” гэсэн хувилбарын аль нэг хэлбэр байх болно.

Энэ шатанд хийх таны анхны алхам нь дээрх түлхүү хэрэгцээнд хийх задлан шинжилгээ байх ёстой.

Та яаж ажиллавал эдгээр давуу сонирхлыг өрсөлдөгчдөөсөө илүү үр ашигтайгаар хангаж чадах вэ гэж өөрөөсөө асуувал зохино.

- Танай өрсөлдөгчид ямар түлхүү хэрэгцээг хангаж байна вэ?
- Та ямар хэрэгцээ, сонирхлыг өрсөлдөгчдөөсөө илүү сайн хангаж чадах вэ?
- Чухам ямар түлхүү хэрэгцээнүүдийг та өрсөлдөгчдийнхөөсөө бага зардлаар хэрэглэгчдийн хувьд илүү бага үнээр хангаж чадах вэ?
- Хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээ тус бүрийг хангасны төлөө тэд танд хэдий хэмжээний үнийн нэмэгдэл төлөх вэ?
- Танай хэрэглэгч нарт дээд хэмжээний үнэт зүйлс бий болгохын тулд та түлхүү хэрэгцээний ямар бүлгийг нэгэн зэрэг хангаж чадах вэ ?

Эдгээр асуултын хариултууд нь танай компанийн хувьд гарааны материал болох бөгөөд эдгээр материалын үндсэн дээр та одоо танай өрсөлдөгчдийн үзүүлэн байгаагаас илүү үнэт зүйлийг хэрэглэгчдэд өгөх өөрийн үйл ажиллагааг боловсруулж болно.

Бизнесийн загварыг боловсронгуй болгох нэмэлт үнэт зүйлстэй дисконтын брокерчлолын талаарх анхны инновацын явцад Чарльз Шваб дээр дурьдсан асуулт болгоныг сайтар эргэцүүлэн бодсон байна. Уламжлалт брокерын конторууд нь зөвлөгөө, удирдамж байнга хэрэг болдог хэрэглэгчдийн давуу сонирхлыг үндсэндээ хангадгийг тэрээр ойлгож байлаа.

Түүнчлэн эдгээр контор нь технологид хөрөнгө оруулалт хийдэггүй, бас уламжлалт томоохон брокерууд үнэ хөөрөгдөөд байгааг ойлгожээ. Тэгээд зах зээлд, хямдхан гарах шаардлагатай байгаа, юуны өмнө хэрэгцээтэй мэдээллээ хялбар олж авах сайн үйлчилгээ хүсэн хүлээж буй тэр хэрэглэгчдийг үйлчлэх болно гэж тэрээр шийдсэн байна. Зорилгын ийм чиглэлийг сонгож аваад Шваб өөрийн бизнесийг маш хямд дэд бүтэц, үйлчлүүлэгч нарын тусгаар бүлгүүд дээр төвлөрүүлэн явуулжээ. Өөрөөр хэлбэл, тэрээр өөрийн өрсөлдөгч нарын хийж байгаа буюу хийж чадахаас илүү үнэт зүйлсийг үйлчлүүлэгчиддээ нэмж олгох аргыг нээн олсон байна.

Өөрийн хэрэглэгчдийн бүлгийн талаар та тунгааж бодоорой. Тэдний хувьд чухам юу хамгийн чухал вэ? Тэдэнд таны бий болгож буй үнэт зүйлсийг та яавал үлэмж нэмэгдүүлж чадах вэ?

5. Яаж ажиллавал хэрэглэгчид намайг түрүүлж сонгох вэ?

Хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээ болгон харьцангуй чухлаараа тодорхойлогдох бөгөөд хэрэглэгчид нь ухамсартай буюу санамсаргүйгээр өөрсдийн ханган нийлүүлэгч нэг бүр тэдний түлхүү хэрэгцээ болгоныг хэр зэрэг сайн хангаж байгаагаар нь нийлүүлэгчдээ үнэлэн дүгнэдэг. Бизнесийн загвар нь хэрэглэгчдийн нэн чухал хэрэгцээг хангах талаар тэднээс хамгийн өндөр үнэлгээ авсан тэр нийлүүлэгч л энэ өрсөлдөөнд ялах болно.

Хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээ	Миний үнэлгээ	Миний хамгийн ойрын өрсөлдөгчийн үнэлгээ
Түлхүү хэрэгцээ 1. _____	10	6
Түлхүү хэрэгцээ 2. _____	8	7
Түлхүү хэрэгцээ 3. _____	7	6

Хэрэглэгчдэд хамгийн илүү ашигтай бизнесийн чиглэлийг ойролцоогоор дараах байдлаар харуулж болох юм.

Үнэлгээний зөрүү нь хамгийн түлхүү (1 -р) хэрэгцээн дээр хамгийн их бөгөөд “Миний үнэлгээ” гэсэн зурваст заасан үнэлгээ” гэсэн зурваст заасан үнэлгээ нь дурдсан бүх гурван тохиолдолд өрсөлдөгчийнхөөс дээгүүр байгааг анхаараарай.

Одоо та өөрийнхөө ажил хэргийг авч үз. Танай үндсэн хэрэглэгчид хэн бэ? Тэдгээрийн хамгийн чухал гурван түлхүү хэрэгцээ юу вэ? Та тэдгээрийг хэрхэн үйлчилдэг (тэгээр нь танай бүтээгдэхүүнийг хэрхэн үнэлдэг) вэ? Тэдгээр нь таны хамгийн ойрын өрсөлдөгчийг яаж үнэлдэг вэ?

Хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээ	Миний үнэлгээ	Миний хамгийн ойрын өрсөлдөгчийн үнэлгээ
Түлхүү хэрэгцээ 1. _____	10	6
Түлхүү хэрэгцээ 2. _____	8	7
Түлхүү хэрэгцээ 3. _____	7	6

6. Миний ашгийн загвар ямар вэ?

Миний байгууллага яаж ашиг олж байна вэ?

Хэрэглэгчдэд үнэт зүйлс нэмдэг боловч өндөр ашигт байдлыг хангаж чадахгүй бизнесийн загвар нь бүрэн бусаар үл барам олон тохиолдолд мөхлийн аюулд байдаг. Зах зээлийн хувийг эрхэмлэж байсан тэр үед ашигт байдал нэн чухал үзүүлэлт байгаагүй талаар (“Зах зээлийн ихээхэн хувийг эзэмдээд ав. Тэгвэл ашиг орлого нэн даруй олно”) сайн тунгааж үзээрэй. Түүгээр ч үл барам, өнөөгийн өдрүүдэд тэрээр бизнесийн хувьд учир дутагдалтай болсон бөгөөд зах зээлийн өндөр хувь ихээхэн ашиг олохын баталгаа болж чадахаа байжээ. Өндөр ашгийг янз бүрийн арга замаар олж болох нь илэрхий, тийм ч учраас бизнесийн зөв бүтцийг бүрэлдүүлэхийн тулд түүний ашгийн загвар ямар байгааг сайн мэдэх явдал нэн чухал. Тэгэхдээ бизнесийн загварыг боловсруулж буй багийн бүх гишүүдэд ийм мэдлэг ойлгомжтой байвал зохино.

Гурвадугаар бүлэгт, өндөр ашгийг янз бүрийн арга замаар олж болдгийг дэлгэрэнгүй тайлбарлаж, ийм 11 аргыг авч үзсэн билээ. Харин энэ бүлгийн хавсралтад ашгийн 22 загварыг товч байдлаар тусган харуулав.

Эдгээр загварын аль нэгийг таны бизнест хэрэглэж болох уу? Нэгээс олон загварыг ашиглах нь зүйтэй юм биш биз? Чухам ямар загваруудыг вэ?

Миний ашгийн загварууд

1. _____
2. _____
3. _____

Олон тохиолдолд ашгийн хоёр буюу гурван загварыг нэгэн зэрэг хэрэглэсний давуу талыг ашиглаж болно. Жишээлбэл, “Disney” корпорацын ашигт байдал нь блокбастерын загвар (3-р бүлгийн хавсралтын 6 дугаар) болон олон давхаргат ашгийн загвар(хавсралтын 7 дугаар) хоёрын үр дүн юм. АBB нь ерөнхий мэргэшилт (дугаар 9) болон хэрэглэгчдийн шийдвэр дээр үндэслэсэн (дугаар 1) ашгийн загварыг хэрэглэдэг.

“Coca-Cola” корпорацын ашигт байдал нь түүний хэрэглэж байгаа ашгийн 3 загвараар нөхцөлдөх бөгөөд энэ нь хүнсний дэлгүүрт худалдаалах, зоогийн газар болон худалдааны автоматаар борлуулах зэрэг олон бүрдэлт маягийн ашиг (дугаар 3), жирийн сэрүүн ундаатай харьцуулахад үнийн нэмэгдэлтэй байх брендийг ашигласнаас олох ашиг (дугаар 12), олон улсын зах зээл дээр эзлэх зах зээлийн хувийн талаар давамгайлах байр суурь бүхий ашгийн загвар (дугаар 20) эдгээр болно.

Та ашгийн хоёр буюу түүнээс олон загварыг ашигласнаар ашигт байдагд хүрч болохоор байгаа юм биш үү? Гуравдугаар бүлгийн хавсралтад дурдсан загваруудын аль нь ч таны бизнест тохирохгүй бол та өөрийн хувилбарыг боловсруулж болно. Юуны өмнө: “Миний бизнест ихээхэн ашгийг яаж олдог вэ? Миний бизнест ажилладаг ямар компани, яагаад хамгийн их ашиг олдог вэ?” гэсэн асуулт өөртөө тавиарай.

Танай бизнест ямар арга замаар ашигт байдлыг хангадаг талаар танд ямар нэгэн ойлголт бий

юу? Түүний механизмийг бүдүүн тоймоор дамжуулж та чадах уу? Хэвтээ тэнхлэгт та юу тэмдэглэх вэ? хугацаа, цар хүрээ юу? Танай бизнесийн янз бүрийн бүрдлүүд нэг нэгдээ яаж нөлөөлдөг вэ?

Одоо та танай бизнест ашигладаг ашгийн загварыг тайлбарлан бичнэ үү.

Танай ашгийн загвар нь гуравдугаар бүлгийн хавсралтад заасан загваруудын нэг мөн үү, эсхүл та өөрөө түүнийг боловсруулсан уу?

Дор дурдсан: “Миний байгууллагын бүх ажилтан манай ашгийн загварын мөн чанарыг ойлгож байгаа юу? Манай байгууллага өндөр ашигт байдал олох бололцоо олгохуйцаар өөрийн үйл ажиллагааг зохион байгуулж чадаж байгаа юу? Энэ ойлголтын үндсэн дээр бид шийдвэр гаргаж, бэлэн байгаа нөөц баялагаа хуваарилдаг уу?” гэсэн асуултуудыг тавиарай.

7. Миний бизнесийн одоогийн загвар ямар вэ?

Та танай хэрэглэгч нарын түлхүү хэрэгцээг ашиг болгон хувиргасны дараа танай салбар дахь ашгийн бүсэд дээд зэргээр ашигтай нийцэх өөрийн компанийн бизнесийн тэр загварыг боловсруулах ёстой. Компанийн бизнесийн загвар нь: хэрэглэгчдийг сонгох(1), ашиг олох(2), стратегийн хяналт (3), үйл ажиллагааны цар хүрээ (4) гэсэн стратегийн дөрвөн бүрдэл зүйлээс бүрдэнэ. Дор үзүүлсэн хүснэгтэд эдгээр стратегийн дөрвөн бүрдэл зүйлийг илүү тодорхой харуулав.

Хэрэв бизнесийн загварыг амжилтад хүрэхээр тооцоолон бүтээсэн бол бизнесийн загварын чиг үүргүүд нь тогтмол харьцаатай байж нэг нэгнээ харилцан бэхжүүлэн хүчтэй болгох нөхцлийг хангахын тулд түүний элементүүд нь:

Параметр	Гол чухал аспект	Гол чухал асуултуудын харну
1. Хэрэглэгчдийг сонгох	Үйл ажиллагааны цар хүрээг сонгох, ямар хэрэглэгчдэд үйлчлэхийг би хүсч байна вэ?	Ямар хэрэглэгч нарт би үнэт зүйлс нэмж чадах вэ? Ямар хэрэглэгчид ашиг олохыг надад зөвшөөрөх вэ? Ямар хэрэглэгч нарт би үйлчлэх пургүй вэ?
2. Ашиг олох	Би яаж ашиг олдог вэ?	Өөрийн хэрэглэгчдээ олгож буй үнэт зүйлсийнхээ хэсгийг би яавал ашиг болгон эргүүлж авах вэ? Миний ашгийн загвар ямар вэ?

3. Бүтээг-дэхүүнээ ялгаруулах стратегийн хяналт

Ашгийнхаа урсгалыг би яаж хамгаалдаг вэ?

Миний сонгосон хэрэглэгчид яагаад надаас бүтээгдэхүүн худалдан авдаг вэ? Чухам юу миний үнэт зүйлсийн саналыг хосгүй бусад өрсөлдөгчдийн саналаас ялгаатай болгож байна вэ? Стратегийн хяналтын чухам ямар цэгүүд хэрэглэгчид, өрсөлдөгчдийн хүчтэй дайралтын эсрэг ажиллахад надад тус болж чадах вэ?

1. Хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээнд тохирч нийцсэн байх ба,

2. Дотооддоо таарч нийцэх талаар туршигдсан байх ёстой.

Дээр дурдсан үзүүлэлтүүдийн үндсэн дээр танай компанийн бизнесийн одоогийн загварыг тайлбарлан бич. Тэгэхдээ аль болох их мэдээлэл дурдаарай. Түрүүчийн хүснэгтэд тоочсон асуултууд нь таны хариултуудыг нарийн зөв томъёолоход туслана.

МИНИЙ КОМПАНИЙН БИЗНЕСИЙН ЗАГВАР

Хэрэглэгчдийг сонгон авах _____

Ашиг олох хэлбэр _____

Бүтээгдхүүнээ _____ ялгаруулах/ _____ стратегийн _____ хяналт

Үйл _____ ажиллагааны _____ цар _____ хүрээ

Сургалтын дараагийн шатанд шилжихийн үед бизнесийн энэ загварыг сайн санаж байгаарай.

Дурдсан бүх бүрдэл хэсэг. Танай компанийн бизнесийн загварт байгаа юу? Энэ загварт ашигласнаасаа өөр хувилбарыг та авч үзсэн үү? Танай хэрэглэгчдийн бүлэг зөвхөн нэг сегментээс бүрддэг үү, эсхүл хоёр, түүнээс олон янзын сегментээс бүрддэг үү? Та хэрэглэгчдийнхээ бүх сегментэд адил тэгш анхаарал тавьж чаддаг уу? Энэ нь ухаалаг бодлого мөн үү? Та хэрэглэгчдийнхээ хэрэглэгчидтэй ажиллах боломжийн талаар урьд өмнө бодож байсан уу? Дараах хүснэгтэд хэд хэдэн хувилбар үзүүлэв. Тэдний аль нь танай компанид хамааралтай вэ?

Бизнесийн загварыг бүтээх хувилбаруудын жишээ

Бусад				
Хэрэглэгч-дээ сонгох	Бүх сегмент	Нэг сегмент	Хоёр сегмент	Захиалагчдын захиалагчид
Ашиг олох	Нэгж бүтээгд-хүүнээс орох орлого	Лиценз-ний төлбөр	Үйлчил-гээний төлбөр	Шийдэл санал болгосны төлөөх орлого
Бусад				
Стратегийн хяналт	Брэнд	Бага зардал	Өрсөлдөгч-дөөсөө хоёр жилээр урьтах	Хэрэглэгчидтэй харьцах харилцаа
Үйл ажилла-гааны цар хүрээ	Өргөн цар хүрээ	Явцуу цар хүрээ	Бүрэн интеграц	Бэлээнгүй

Компаний бизнесийн загвар нь дээр дурьдсаны зэрэгцээгээр (худалдан авах, үйлдвэрлэх зэрэг) ажиллагааны ба зохион байгуулалтын параметруудийг агуулсан байдаг.

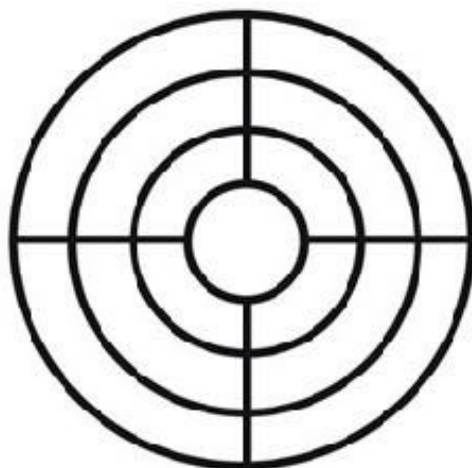
8. МИНИЙ БОДИТ ӨРСӨЛДӨГЧИД ХЭН БЭ?

Танай бизнесийн загварын таны ашиглаж буй стратегийн бүрдлүүд хэр зөв болохыг та хэрхэн мэдэж болох вэ? Өөрийн бизнесийн загварыг өрсөлдөгчдийнхөө загвартай харьцуулахаас та энэ асуултыг тодруулах хэрэгтэй.

Уламжлал ёсоор бол, “бидний хийж байгаа зүйлийг хийдэг компаниуд” өрсөлдөгчдөд тооцогддог.

Гэвч таны хэрэглэгчдээ “хуваадаг” буюу нэг дэвсгэр нутаг дээр ажилладаг аливаа компаниуд танай жинхэнэ өрсөлдөгчид юм. Танай өрсөлдөгчид танайхаас өөр бизнесийн салбарт ажилладаг байж болно. Тэд хэрэглэгчдэд цоо шинэ багц үйлчилгээ үзүүлдэг байж болно. Хэрвээ зүйрлэвэл, өнөөгийн өдрүүдэд танай компани нь таны хэрэглэгчдийн анхаарал, тэдний төсөв, дур сонирхлыг олж харах бололцоо олгохуйц өрсөлдөөний радарын маш том дэлгэцтэй байх ёстой. Танай бүх өрсөлдөгчийг олж илрүүлэхийн тулд та дараах үйлдлийг хийгээрэй.

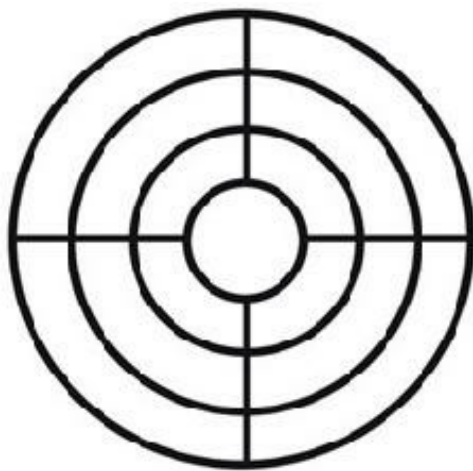
1. Нэг төвтэй дөрвөн тойрог бүхий радарын хоосон дэлгэц зур.



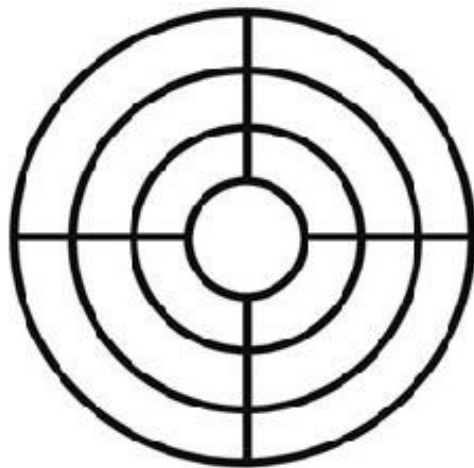
2. Хамгийн доторх тойрогт танай шууд өрсөлдөгчдийг бичиж бусад тойрогт нь шууд бус өрсөлдөгчдийг бичээрэй. Доорх зурагт болд хайлуулах салбарт ажилладаг компаний хувьд ийнхүү нэрлэн тоочиж бичсэн жишээг үзүүлсэн байна.



3. Одоо үзэл бодлоо өөрчилж, тухайн байдлыг өрсөлдөгчдийн нүдээр хараад үзээрэй. Танай хэрэглэгчид ямар компаниудыг хамтран ажиллах хамгийн сайн хувилбар гэж үздэг вэ?



4. Ямар компаниуд танай өрсөлдөгч биш боловч цаашид өрсөлдөгч болж чадах вэ? Тэдгээрийг гаднах тойргийн ирмэг дагуулан тоочиж бичээрэй.



Хэрэв ийм тойргийг бөглөх нь танд хүндрэлтэй байвал танай хэрэглэгчид буюу компанийн тань үйл ажиллагааг хянаж байдаг үнэт цаасны шинжээч нарт хандаарай. Тэд ямар компаниудыг таны өрсөлдөгч хэмээн тооцож байгааг хэлж өгөхийг тэднээс хүсээрэй. Тэдний хувилбар таныхаас илүү бодитой байж магадгүй шүү. Гадны зарим нөөц бололцоо нь таныг бүрэн бие даан ажилласнаас илүү түргэн зөв хариулт гаргахад танд тусалж болзошгүй.

9. Миний хамгийн осолтой өрсөлдөгчийн бизнесийн загвар ямар вэ?

Дээрх үйл явцыг дуусгаад та: “Миний хамгийн осолтой хоёр өрсөлдөгч (Хэрэглэгч нартай бусдаас илүү харилцан ажилладаг? Нөөц боломжийг ашиглах талаар хамгийн илүү үр ашигтай ажилладаг?) хэн бэ?” гэж өөрөөсөө асуугай. Та эдгээр өрсөлдөгчийг олж тогтоосны дараа: “Тэдний бизнесийн загварыг миний загвартай ямар түвшинд зэрэгцүүлэн жишиж болох вэ?” гэсэн дараачийн асуултыг өөртөө тавиарай.

Таны хамгийн осолтой өрсөлдөгчид бизнесийн ямар загвартайг та мэдэх үү? Тэдгээр загвар чухам юугаараа танайхаас ялгаатай вэ? Тэдгээр нь яагаад өөр байна вэ? Ийнхүү илрүүлсэн ялгаа нь танаас давуу талтай болоход тэдэнд тусладаг уу? Энэ номд дурдсан жишээнүүдийг

	Миний бизнесийн загвар	А өрсөлдөгчийн бизнесийн загвар	В өрсөлдөгчийн бизнесийн загвар
Хэрэглэгчдийг сонгох	_____	_____	_____
Ашиг олох	_____	_____	_____
Стратегийн хяналт	_____	_____	_____
Үйл ажиллагааны, цар хүрээ	_____	_____	_____
Бусад параметр	_____	_____	_____

(Хавсралт 7.3 ба 10.2-ыг үз) нягтлан судлаарай.

Үйлдвэрлэл, амралт цэнгүүн болон сэрүүн ундааны үйлдвэрлэл эрхэлдэг бизнесийн салбар дахь бизнесийн загвар асар их ялгаатай байгааг та харж болно.

Танай бизнесийн загвар, танай хамгийн ойрын өрсөлдөгчдийн бизнесийн загвар хоёрын ялгааг олж мэдэх явдал бизнесийн салбарын дотоод дахь үнэт зүйлсийн урсгалыг ойлгоход танд туслах тул тун чухал асуудал билээ.

Үүнийг олж мэдсэнээр танай хэрэглэгчдэд үнэт зүйлс бүтээж өгөх болон тэдний хэрэгцээ, түлхүү сонирхлын өөрчлөлтөд хариу арга хэмжээ авахад танд хялбар байх болно.

10. Миний бизнесийн дараачийн загвар ямар байх вэ?

Та бизнесийн загвараа сүүлийн удаа хэзээ сольсон бэ? Яагаад өөрчлөх болсон бэ? Уг загвар одоо танай хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээнд нийцэж байгаа эсэхийг мэдэх нь үүнээс ч илүү чухал. Энэ нь аливаа удирдагч хүний тавих ёстой гол асуулт бөгөөд ихэнх удирдагч энэ асуултыг өөртөө тавихаас айдаг.

Хэрэв бизнесийн загвар хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээнд нийцэхгүй байвал эрт, орой хэзээ нэгэн цагт үнэт зүйлс танай бүтцээс алга болох болно. Харин хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээнд сайн зохицох бизнесийн загвар нь эдгээр хэрэгцээ өөрчлөгдөж эхлэх хүртэл үнэт зүйлсийг өсгөн нэмэгдүүлэх бололцоо олгоно.

Хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээ, давуу сонирхол өөрчлөгдөж эхлэх тэр үед та бизнесийнхээ загварыг яаж өөрчилбөл зохих вэ?

Даараах хүснэгтийг өөрийн урьдчилсан дүгнэлтээр бөглөнө үү.

	1998	2001
Хэрэглэгчийг сонгох	_____ _____ _____	_____ _____ _____
Ашиг олох	_____ _____ _____	_____ _____ _____
Стратегийн хяналт	_____ _____ _____	_____ _____ _____
Үйл ажиллагааны цар хүрээ	_____ _____ _____	_____ _____ _____

11. Стратегийн хяналтын үүднээс миний байр суурь ямар вэ?

Таны бизнесийн загварын хамгийн чухал бүрдэл хэсгүүдийн нэг нь стратегийн хяналт юм. Хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээ өөрчлөгдсөний дараа танай компанид юу шаардлагатай байгааг тодруулж, мэдсэний дараа та өөрийн салбар дахь стратегийн хяналтын цэгүүдийг олж илрүүлэхэд бэлэн байх ёстой. Эдгээр стратегийн хяналтын цэгүүдийн зорилго нь таны бизнесийн загварын тусламжтайгаар буй болох ашгийн урсгалыг хамгаалахад оршдогийг 3-р бүлгийн материалаас эргэн санана уу. Стратегийн хяналтын цэггүй бизнесийн загвар нь ёроол нь цөмөрсөн онгоцтой төстэй байх болно.

Бренд, патент, копирайт, өрсөлдөгчдөөсөө хоёр жилийн түрүүнд шинэ бүтээгдэхүүн боловсруулах, зардлын талаар 20 хүртэл хувийн давуу тал олох, дистрибьюторын тавих хяналт, ханган нийлүүлэлтэд тавих хяналт, хэрэглэгчдийн тухай мэдээллийн урсгалыг эзэмших, зохион байгуулалтын хосгүй чухал соёл, үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээнд тавих хяналт зэрэг стратегийн хяналтын цэгүүд маш олон янз байдаг. Эдгээр цэг болгон тус компанийг ашгийн бүсэд хэвээр байлгаж, өрсөлдөгчид ашгийн зарим хэсгийг танаас өрсөн авахад саад хийх зориулалттай байдаг билээ.

Стратегийн хяналтын зарим цэгүүд болон тэдгээрийг хамгаас илүү амжилттай ашигладаг бизнесийн байгууллагуудын жишээг үзүүлье. (Хавсралт 15.2-ыг үз)

15.2-р хавсралт. Стратегийн хяналтын цэгүүдийн индекс

Ашгаа хамгаалах чадвар	Индекс	Стратегийн хяналтын цэг	Жишээ
1	2	3	4
Өндөр	10	Стандарт тогтоох	Microsoft, Oracle
	9	Үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээг удирдах	Coke, олон улсын хэмжээнд
	8	Туйлын ашигтай, харилцан шүтэлцээтэй, давамгайлан ноёрхох байр суурь эзлэх	
	7	Хэрэглэгчийн харилцааг эзэмдэх	GE, EDS
Дунд	6	Брэнд, копирайт	Үй олон
	5	Өрсөлдөгчөөсөө 2 жилийн түүрүүнд шинэ бүтээгдэхүүн гаргах	Intel
	4	Өрсөлдөгчөөсөө 1 жилээр өрсөж шинэ бүтээгдэхүүн гаргах	Цөөн
Бага	3	Зардлын 10-аас 20 хүртэл хувийн давуу талтай нийтийн зориулалттай бүтээгдэхүүн	Nucor, SWAir
	2	Зардлын харьцаат хэмжээтэй нийтийн зориулалттай бүтээгдэхүүн	Маш олон компани
Байхгүй	1	Зардлын талаар алдагдалтай нийтийн зориулалттай бүтээгдэхүүн	Асар олон компани

Стратегийн хяналтын цэгүүдийн индексийг харгалзан та өөрийн компанийг хаана байрлуулах вэ? Энэ тохиолдолд танай өрсөлдөгчдийн индекс хэд байх вэ? Та энэ параметрээр компанийхаа индексийг дээшлүүлэхийн тулд юу хийж чадах вэ? Стратегийн хяналтын өндөр зэрэгтэй байсан бол таны ашиг яаж нэмэгдэх вэ?

Эдгээр асуулт тун нухацтай бодож боловсруулсан хариултыг шаардах бөгөөд тэдгээр нь компанийхаа бизнесийн дараагийн загварын төсөл боловсруулахад танд тун их хэрэг болно.

Өөрийн бизнесийг өөрчлөн шинэчилж буй удирдагч болгон бизнесийнхээ загварын төслийг өөрөөр зохиох үедээ энэ асуултуудад хариулсан нь лавтай.

Жишээлбэл, компьютерийн ертөнц дэх Билл Гейтсийн бодит стандартууд нь “Microsoft” корпорацын ашгийг буй болгож, тогтвортой өсгөж, хамгаалж байгаа юм. Тэгвэл “Intel”

корпорац нь өрсөлдөгчдөөсөө хоёр жилээр түрүүлэх, хэрэглэгчдийн хэрэгцээ ихтэй бренд, үнэт зүйлсийн гинжин хэлхээний удирдлагыг ашиглан стратегийн хяналтын цэгүүдийн тогтолцоог бий болгосон байна. Майкл Айзнер киностудийг хамарсан Овицын стратегийн хяналтын зүгээс ирэх дарамтыг ухамсарласны хэрээр давамгайлах байр суурийг зэлэн, үүний үр дүнд дээрх хяналт САА-гээс “Disney”-д шилжсэн байна. Стратегийн хяналтын мөн чанар түүнийг хангах нь үнэт зүйлсийг бүтээхэд үлэмжийн их тус болдог учир бизнесийг өөрчлөн байгуулагчид үүнд маш их анхаарал тавьцгааж байгаа юм.

12. Миний компани ямар үнэ цэнэтэй вэ?

Би ямар ашгийн загвартай вэ? Миний стратегийн хяналтын цэгүүд ямар байгаа вэ? Эдгээр нь өнөөгийн бизнесийн ертөнц дэх хамгийн чухал хоёр асуулт юм. Чухам эдгээр нь л ашигт ажиллагаа ямар байх, хэр удаан үргэлжлэх, тэрчлэн үнэт зүйлсийг нэмэгдүүлэх талаар амжилт олох эсэхийг тодорхойлно. Эдгээр нь манай акцийн зах зээлийн үнэ өртөг ямар байхыг цэгнэхэд бидэнд туслах нэг загварын хоёр бүрдэл хэсэг юм.

Та өөрийн бизнесийн загварыг үнэлж цэгнээд үз. Танай ашиг, борлуулалт хоёрын харьцаа, ойрын гурван жилийн хугацаанд хүлээгдэж буй ашгийн өсөлтийн үзүүлэлтүүд, активыг борлуулалтанд харьцуулсан харьцаа, стратегийн хяналтын индекс ямар вэ? Компанийнхаа үзүүлэлтүүдийг дараах хүснэгтэд тавиад үз. Тэдгээр нь бизнесийн аваргуудынхтай харьцуулахад ямар харагдаж байна вэ? Харин одоо та бизнесийн дараагийн загварт шилжсэний дараа дурьдсан хувьсах хэмжигдэхүүн яаж өөрчлөгдөхийг ажиглана уу.

	Миний бизнесийн өнөөгийн загвар	Миний бизнесийн ирээдүйн загвар
Ашиг, борлуулалт хоёрын харьцаа		
Ойрын гурван жилийн хугацаанд хүлээгдэж буй ашгийн өсөлт		
Активийг борлуулалтанд харьцуулсан харьцаа		
Стратегийн хяналтын индекс		

Эл номын хоёр дахь хэсэгт өгүүлэгдэж буй бизнесийг өөрчлөн байгуулагчид нь хэрэглэгчидтэй бүрэн зохицсон, өндөр ашиг өгдөг, бизнесийн зохих загварыг өөрийн бүтцэнд, буй болгох талаар асар их бүтээлч ажил хийсэн байна. Эдгээр бүх бүтээн байгуулагчид хэрэглэгчдээс эхэлж, дараа нь бүтэц, байгууллагад шилждэг байв. Тэд байнга хувьсах хэрэглэгчдийн түлхүү хэрэгцээнээс үл хожимдох, өрсөлдөгчдөөсөө дор хаяхад ганц алхмаар түрүүлж өрсөхийн тулд таваас долоон жил тутамд өөрийн бизнесийн загварыг, өөрчлөн зохион байгуулж байв.

Тэд өндөр ашиг, ашгийн өсөлтийн түргэн хурдац, болон стратегийн хяналтын талаар бат байр

суурьтай байх боломж олгодог бизнесийн загварыг бүтээдэг байжээ. 1980-1996 оны хугацаанд тэдний хийсэн шинэчлэлт, өөрчлөлт 700 тэрбум долларын үнэт зүйлс бүтээх бололцоо олгосон байна.

Танай бизнесийн дараагийн загвар ямар байх талаар та тунгаан бодохдоо нэгэнтээ үр ашигтайгаа нотлон харуулсан дээрх жишээнүүдийг ашиглахыг хичээгээрэй.

Ингэсэн тохиолдолд та хүч, хугацаа хэмнэж, алдаа гаргах эрсдэлийг багасгаж чадна. Ийм арга хандлагыг хэрэглэснээр хэрэглэгчдээс танай компанийг үнэлэх үнэлгээ үлэмж нэмэгдэж, танай байгууллагын хувьд үнэт зүйлсийн 20 хувийн өсөлтийг доод тал нь тогтмол хангагдах болно..

Дүгнэлт

Энэ номын хоёр дахь хэсэгт өгүүлсэн бизнесийн шинэчлэгч болгон өөрийн компанийн ашгийн их өсөлтийг хангахын тулд тактикийг нарийн сонгож авснаар үлэмж их амжилтад хүрсэн байна. Тавдугаар бүлэгт өгүүлсэнтэй адил, дунд түвшний менежерүүд мөн тийм арга барилыг зөвхөн бизнесийн удирдагчид ашиглах чадвартай бус гэдгийг харуулсан билээ. Энэ номд дурьдаж тайлбарласан арга хандлагыг авч хэрэглэснээр та хэрэглэгчиддээ илүү их үнэт зүйлс бүтээн өгч, үүнийхээ төлөө их ашиг олж чадна. Тэгээд хамгийн гайхалтай нь уг номны аргачлал танай компанийг ашгийн бүсэд оруулж, тэндээ тогтвортой байх нөхцлийг бий болгох барагдашгүй их мэдлэгийн эх ундаргатай бөлгөө.

Table of Contents

I Бүлэг. Хувьсан өөрчлөгдөж буй бизнесийн ертөнцөд хэрхэн амжилттай ажиллах вэ?

1. Зах зээлийн хувиас ашигт ажиллагаа руу
2. Хэрэглэгчид хандсан бизнесийн загвар
3. Ашиг хэрхэн бийболдог вэ?

II Бүлэг. Шилдэг бизнесменүүдийн ажил хэргийн гайхамшигт амжилтын нууц

4. Жек Уэлч:
5. Гурван менежерийн түүхөөрчлөн шинэчлэх боломж хүн бүхний өмнө нээлттэй
6. Николас Хайек:
7. Роберто Гауцето:
8. Чарлз Шваб:
9. Эндрю Гроув:
10. Майкл Айзнер:
11. Жорж Хэтсопулос:
12. Перси Барневик:
13. Билл Гейтс:

III Бүлэг. Ашгийн бүсийн талаарх лавлагаа

14. Бизнесийн загварт хийсэн шинэчлэл ашгийн бүс байгуулахад нөлөөлөх нь
 15. Ашгийн бүсийн талаарх лавлах
- Дүгнэлт