

გლობალურ ბარეშოში ბიზნესის მართვა კომპანია «ZARA»-ს მაგალითზე

ქეთევან კინმარიშვილი

ეკონომიკის დოქტორი

ევროპულ საცალო ქსელს Zara-ს ხშირად ახასიათებდნენ, როგორც GAP-თან შედარებით უფრო ძლიერს, Torget-თან შედარებით უფრო სწრაფად მზარდს და Wal-Mart-თან შედარებით სასაქონლო-მაგერიალური მარაგების მართვის დიდი გამოცდილების მქონეს. იმის მიუხედავად, რომ ამერიკაში ეს კომპანია არაა მაინცდამაინც ცნობილი, მისმა მენეჯერებმა მაინც შეძლეს მისი ისეთი ფირმის სახით წარმოდგენა, რომელიც დიდი წარმატებით სარგებლობს გლობალურ ბაზარზე. ეს წარმატება ემყარება ერთ მეტად მარტივ პრინციპს – მოდაში იმაზე უფრო მნიშვნელოვანი არაუფერია, ვიდრე ბაზარზე ახალი საქონლის გამოგანის სისწრაფე. Zara-ს მაღაზიების (რომელთა რაოდენობა მთელ მსოფლიოში 530 აღემატება) მენეჯერები ყოველდღიურად განიხილავენ ახალი ქსოვილების შექმნის, თარგების და მოდის მიმართულებების საკითხებს. ლა-კორუნესში (ესპანეთი) მთავარ ოფისში მყოფი სპეციალური ჯგუფი ახალიზებს ყველა ახალ იდეას და შერჩევის გზით იღებს გადაწყვეტილებას ამა თუ იმ საქონლის რეალიზაციის შესახებ. კომპიუტერული გექნიკის დახმარებით დიზაინერები ქმნიან ახალ მოდელებს და შიდა კორპორაციული ქსელის საშუალებით აგზავნიან უახლოეს ფაბრიკებში. რამდენიმე დღეში იწყება გამოჭრისა და შეკერვის პროცესი და სულ რაღაც სამი კვირის შემდეგ მზა ნაწარმი მიდის სარეალიზაციო მაღაზიებში ბერლინიდან ბეირუთამდე. ეს ხდება კონკურენტებთან შედარებით 12-ჯერ უფრო სწრაფად! Zara-ში მოქმედებს კვირაში ორჯერ მიწოდების გრაფიკი, ამიტომ მოძველებული მოდელები სწრაფად იცვლება ახლით. მაშინ, როცა მის კონკურენტებს სეზონის განმავლობაში ახალი ტიპის ტანსაცმელი ბაზარზე შემოაქვთ მხოლოდ 1-2-ჯერ. ამ ეფექტური ოპერაციული პროცესის მეტად მნიშვნელოვანი ელემენტია საწყობი, რომელსაც მართავს ლორენა ალბა – კომპანია Zara-ს მაგერიალური მომარაგების საკითხების

ღირექტორი. იგი ეფექტურად და ისეთი სიმზუსტით ხელმძღვანელობს ოთხსართულიან სასაწყობო მეურნეობას (საერთო ფართი – 500 კვ.კმ), რომ მისი საქმიანობა შეიძლება შევადაროთ საათის მექანიზმს. მისთვის საწყობი არის არა განსაცმლის შესანახი შენობა, არამედ გადასაადგილებელი ტერიტორია. საწყობი მრავალი გვირაბისა და ლიანდაგის საშუალებით უკავშირდება კომპანიის 14 ფაბრიკას. ამ ლიანდაგების საშუალებით შეფუთული და დანომრილი საქონელი ბუსგად მიეწოდება დანიშნულების ადგილს. საწყობის თითოეული სართული წარმოადგენს „საეტაპო მონას“, სადაც ხდება კონკრეტული საქონლის შეფუთვა, შემდეგ საქონელი შედის დასატვირთ ბაქანებში და იტვირთება სატვირთო ავტომანქანებში, რომლებსაც აღნიშნული ტვირთი გადააქვთ მაღაზიებში.

იმის გამო, რომ Zara ახალ-ახალ მაღაზიებს ხსნის მთელ მსოფლიოში, ლორენას უწევს მუშაობის შესწავლა სხვადასხვა ქვეყნის და კულტურის მქონე მაღაზიების პერსონალთან და მომწოდებლებთან. წარმოიდგინეთ საკუთარი თავი ამ მენეჯერის ადგილზე და მიხედვით კულტურების განსხვავებით გამოწვეული რამდენი პრობლემა შეიძლება შეხედეს მას ამ დროს და როგორ დიდ დახმარებას უწევს ლორენას ამ კულტურების ცოდნა.

Zara-ს მაგალითი ნათლად აჩვენებს, რომ გლობალურ კომპანიებსაც კი უწევთ გლობალურ გარემოსთან დაკავშირებული რთული ამოცანების გადაჭრა. მმართველი პერსონალისთვის გლობალური ბაზარი ჯერ კიდევ წარმოადგენს პრინციპულ სიახლეს. მთელი მსოფლიო გადაქცეულია ერთიან ბაზრად, საზღვრები ქვეყნებს შორის სულ უფრო „გამჭვირვალეა“, ამიტომ პროცესის ორგანიზების ხარისხი განუმოძღვრად გაიზარდა. მაგალითად, 1250 სხვადასხვა ფირმაში ჩატარებულმა გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ რეალიზაციის მოცულობის მრდის შედარებით უფრო მაღალი ტემპები შეინიშნება ერთდროულად რამდენიმე ქვეყანაში მომუშავე კომპანიებში, იმ კომპანიებისგან განსხვავებით, რომლებიც საქმიანობენ მხოლოდ და მხოლოდ საკუთარ ქვეყნებში. შესაბამისად, გლობალურ გარემოში მენეჯერისთვის ჩნდება მრავალი ხელშემწყობი პირობა, თუმცა, როგორც ამ თავის დასაწყისში იყო აღნიშნული, გლობალურ ბაზარზე გავლის პროცესს აქვს როგორც

დადებითი, ისე უარყოფითი მხარე, რადგან გლობალური ბიზნესის მართვა მეტად რთული პროცესია. მენეჯერებს უწევთ იმ მრავალი ეკონომიკური, პოლიტიკური და კულტურული განსხვავებების გათვალისწინება, რომლებიც არსებობს სხვადასხვა ქვეყნებს შორის. დღევანდელ დღეს, გლობალური ორგანიზებულობის დროს, მენეჯერებს მართვა უხდებათ ადამიანების გაზრდილი არაპროგნოზირებადობის, შიშის და შფოთვის პირობებში. გარდა ამისა, შესაძლებელია ახალი კონკურენტები მოულოდნელად გაჩნდნენ დედამიწის ნებისმიერ ადგილზე. ამიტომ მმართველმა პერსონალმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს გლობალური გარემოს ტენდენციები და დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მართვისა და კონტროლის პროცესში მხედველობაში მიიღოს რეგიონის თავისებურებები. წინააღმდეგ შემთხვევაში იგი ვერ მიაღწევს დიდ წარმატებას საერთაშორისო ბაზარზე.