

ლექცია N11. გლობალური წარმოება და მიწოდების ჯაჭვის მართვა

თემატიკა:

რა არის მიწოდების ჯაჭვის მართვა?

გლობალური წარმოების სტრატეგიები წარმოების სტრატეგიის ფაქტორები

საინფორმაციო ტექნოლოგია და გლობალური მიწოდების ჯაჭვის მართვა ელექტრონული მონაცემების გაცვლა-გამოცვლა (EDI), საწარმოს რესურსების მატერიალური მოთხოვნების დაგეგმვა, რადიო სიხშირის ID (FRID), ელექტრონული კომერცია

ხარისხი ნულოვანი დეფექტები ხარისხის მისაღები დონის წინააღმდეგ, ხარისხის დონის მიმართ დემინგის მიდგომები, სრული ხარისხიანი მართვა, ხარისხის სტანდარტები

მიმწოდებელთა ქსელები გლობალური დაფინანსების წყაროს ძიება, დაფინანსების წყაროს მთავარი კონფიგურაციები, გადაწყვეტილების მიღება - წარმოება თუ გაყიდვა, მიმწოდებელთა ურთიერთობები, შესყიდვის ფუნქცია

ინვენტარის მართვა ტენდენციური წარმოება და დროული მიწოდების სისტემები, უცხოური ვაჭრობის ზონები, ტრანსპორტირების ქსელი

შესავალი

კომპანიების უმეტესობა თანხმდება, რომ მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანი მართვა ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია ხარჯების შემცირებისა და შემოსავლის გაზრდისთვის. ეს თავი შეისწავლის და იკვლევს ამ განსხვავებულ ქსელებს, თუ როგორ ხდება მომხმარებელამდე მისასვლელი კავშირების ყველაზე ეფექტიანი მართვა. განხილვა მოიცავს ისეთ მთავარ საკითხებს, როგორცაა: გლობალური წარმოების ეფექტიანი სტრატეგია; ინფორმაციული ტექნოლოგიის როლი გლობალური მიწოდების ჯაჭვის მართვაში; ხარისხი; მიმწოდებელთა ქსელი და ინვენტარის მენეჯმენტი, მათ შორის ეფექტიანი სატრანსპორტო ქსელების მნიშვნელობა.

აქვე აღსანიშნავია, რომ მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანი მართვა მნიშვნელოვანია როგორც მომხმარებლის, ისევე წარმოებისთვის. აუტოსორსინგის სხვადასხვა ასპექტის განხილვისას, გლობალური თვალსაზრისით განვიხილავთ ამ სერვისის უპირატესობებს. გლობალური წარმოების სტრატეგიის ნაწილშიც, გლობალური სერვისების ეფექტიანი სტრატეგია გულისხმობს: ხარჯების მინიმუმამდე შემცირებას, დამოკიდებულების საკითხს, ხარისხს, ინოვაციას, მოქნილობასა და სერვისის ლოკაციებს.

რა არის მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტი?

მიწოდების ჯაჭვი არის ქსელი, რომელიც აერთიანებს ღირებულების ჯაჭვის სხვადასხვა ასპექტს და ახდენს მასალების, ინფორმაციისა და ფულადი სახსრების კოორდინაციას ნედლეულის მიმწოდებლიდან საბოლოო მომხმარებელამდე. მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტი, რომელსაც, ასევე, ოპერაციებისა და მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტს ან OSM-ს უწოდებენ, განისაზღვრება როგორც “შემუშავება, ფუნქციონირება და გაუმჯობესება იმ ძირითადი სისტემებისა, რომელიც ქმნის და ფირმებს აწვდის ძირითად პროდუქციასა და მომსახურებებს.” ფართო გაგებით, OSM-ი მოიცავს ყველაფერს—მიმწოდებელთან კავშირების დამყარებას და საბოლოო მომხმარებელამდე პროდუქციის მიწოდებას, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების ჩათვლით, რომელიც, ასევე, მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს.

მაგალითად, მიმწოდებლები შეიძლება მწარმოებლის ორგანიზაციული სტრუქტურის ნაწილს წარმოადგენდნენ ვერტიკალურად შექმნილ კომპანიაში, ან იყვნენ მისგან დამოუკიდებლები. ფაქტობრივად, პირდაპირ მიმწოდებლებს საკუთარი ქსელი აქვთ. გლობალური კუთხით, მიმწოდებლები, შესაძლოა, იმ ქვეყანაში ეწეოდნენ საქმიანობას, სადაც ხორციელდება წარმოება ან

აწყობა, ან ასეთ ქვეყანაში, ქარხანაში, შუალედურად საწყობში ან ნებისმიერ ადილას გადაჰქონდეთ მასალები.

ლოჯისტიკა ან მასალების მენეჯმენტი არის პროდუქციის შესყიდვისა და წარმოებისას მასალების შიდა გადაადგილება და გამოყენება მომხმარებლის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად. მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტსა და ლოჯისტიკას შორის ერთსაფეხურიანი განსხვავებაა. ლოჯისტიკა უფრო მეტ ყურადღებას ამახვილებს მასალებისა და მზა პროდუქციის ტრანსპორტირებასა და შენახვაზე მაშინ, როცა მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტი, ასევე, მოიცავს მიმწოდებელსა და მომხმარებელს შორის კავშირს. ამის მიუხედავად, ფირმებს ხშირად მათი განსხვავებების საკუთარი ინტერპრეტაცია აქვთ.

არსებობს ბევრი მულტინაციონალური კომპანია, რომელთაც საკუთარი მიწოდების ჯაჭვის ქსელის მართვის უნარით გამოიჩინეს თავი. მაგალითად, Apple-მა – ამერიკის შეერთებულ შტატებში, Tesco-მ – გაერთიანებულ სამეფოში, Samsung-მა – კორეაში, Nokia-მ – ფინეთში, Toyota-მ – იაპონიაში და Zara-მ – ესპანეთში. კომპანიები, რომლებსაც ამ თავში შევისწავლით, მოიაზრებიან გლობალური ქსელის ნაწილად და აერთიანებს დიზაინერებს, მიმწოდებლებს, ქვეკონტრაქტორებს, მწარმოებლებსა და მომხმარებლებს. მიწოდების ჯაჭვის ქსელი საკმაოდ ფართოა და მისი კოორდინაცია ქსელში ფირმების ურთიერთობით ხორციელდება.

გლობალური წარმოების სტრატეგიები

მიუხედავად იმისა, რომ Samsonite უმეტესწილად დაკავებულია საკუთარი წარმოებით, საბოლოოდ, სხვა მულტინაციონალური კომპანიების მსგავსად, თავისი საქმიანობის შესრულება სხვა ფირმებს გადასცა. წარმოებასთან დაკავშირებით Nike ქვეკონტრაქტს სხვა კომპანიებთან აფორმებს, თვითონ კი რჩება ძირითად დამპროექტებელ და მარკეტინგულ კომპანიად. Mattel-ს ჩინეთში საკუთარი რესურსები ბარბის თოჯინების საწარმოებლად, მან თავისი საქმიანობის შესრულება გადასცა ჰონგ-კონგში დაფუძნებულ კომპანიას, რომელიც ინვესტირებას ახორციელებს ჩინეთში. როგორც McDonald's-ის, Happy Meals-ის ან Burger King-ის საჭმელი, ზოგიერთი თოჯინაც, ასევე, ქვეკონტრაქტის საფუძველზე, იწარმოება ჰონგ-კონგში დაფუძნებული მწარმოებლის მიერ.

წარმოების სტრატეგიის ფაქტორები

წარმოება მიწოდების ჯაჭვის სტრატეგიის მხოლოდ ერთი ნაწილია. მას წინ უძღვის მიმწოდებლებზე ხარჯის გაწევა და შემდეგ, მზა პროდუქციის მომხმარებლებისთვის განაწილება. გლობალური წარმოების სტრატეგიის წარმატება დამოკიდებულია 4 მთავარ ფაქტორზე: შეთავსებადობაზე, კონფიგურაციაზე, კოორდინაციაზე და კონტროლზე.

შეთავსებადობა. ამ შემთხვევაში, შეთავსებადობა არის კონსისტენციის დონე უცხოურ ინვესტიციებთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებასა და კომპანიის კონკურენტულ სტრატეგიას შორის. არსებობს კომპანიის რამდენიმე სტრატეგია, რომელიც მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ:

- *ეფექტიანობა/ხარჯი* – წარმოების ხარჯების შემცირება;
- *დამოკიდებულება/საიმედოობა* – კომპანიის პროდუქციის, მიწოდებისა და ფასის მიმართ ნდობის ხარისხი საიმედოობა;
- *ხარისხი* – შესრულების სანდოობა, კარგი მომსახურება, მიწოდების სისწრაფე და პროდუქციის დაცვის საიმედოობა;
- *ინოვაცია* – ახალი პროდუქციისა და იდეების შემუშავების უნარი;
- *მოქნილობა* – წარმოების პროცესის უნარი, აწარმოოს განსხვავებული სახეობის პროდუქცია და დაარეგულიროს გამოშვებული ნაწარმის მოცულობა

ეფექტიანობა/ხარჯის სტრატეგიები მულტინაციონალურ კომპანიებს ხარჯების შემცირების სტრატეგიები და გლობალური ეფექტიანობისკენ სწრაფვა აიძულებს, აწარმოონ ეკონომიურად და ხშირად ისეთ ადგილებში, სადაც დაბალია სამუშაო ძალის ღირებულება. ეს ერთ-ერთი მთავარი მიზეზია, რის გამოც ბევრმა მულტინაციონალურმა კომპანიამ წარმოება გადაიტანა აზიაში, მექსიკასა და აღმოსავლეთ ევროპაში. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ეს სახეობა ცნობილია როგორც **ოფშორული წარმოება**.

საიმედოობის სტრატეგიები გარდა დანახარჯისა, სხვა ბევრი ფაქტორიც უნდა იქნას მხედველობაში მიღებული. *საიმედოობის* და სწრაფი მიწოდების მიმართ მომხმარებლის მზარდმა მოთხოვნამ განაპირობა ისეთი კომპანიების, როგორიცაა მაგალითად, Dell Computer-ი, ქარხნების განთავსება მომხმარებლებთან ახლოს და არა-დაბალანაზღაურებად ადგილებში. თუ შედარებით გრძელი მიწოდების ჯაჭვი უკავშირდება კომპონენტების ან მზაპროდუქციის დაგვიანებული მიწოდების რისკებს, მანძილის შემოკლებას საიმედოობის გაუმჯობესება შეუძლია.

ინოვაცია და ხარისხის სტრატეგიები. ბევრი კომპანია, ასევე, ეხმაურება *ინოვაციისა და ხარისხის* მნიშვნელობას. ინოვაციის ერთ-ერთ მაგალითს წარმოადგენს ახალი ტექნოლოგია, რომელიც ცნობილია 3D ბეჭდვის სახელით. მელნის კარტრიჯის ნაცვლად, 3D პრინტერები ივსება ისეთი მასალით, როგორიცაა პლასტმასი და ტიტანიუმი. საკუთარ კომპიუტერში სამუშაო ნახაზის შექმნის შემდეგ ბეჭდავთ და პრინტერი მაშინვე ფენებად აწყობს თქვენს დავალებას. ამ პრინტერებს შეუძლია, სამუშაო იმავე დროში გააკეთოს უფრო ნაკლები დანაკარგით და ინდივიდუალური დაკვეთით დაამზადოს პროდუქცია უფრო მეტი შესაძლებლობით. მიუხედავად ამისა, საზღვარგარეთ პირველადი ინვესტირების განხორციელებისას კომპანიები ცდილობდნენ, უპირატესობა მოეპოვებინათ იაფი სამუშაო ძალით და არ ინტერესდებოდნენ ინოვაციით. თუმცა, რაც უფრო მეტად დააარსებენ სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო ცენტრებს საზღვარგარეთ, მით უფრო შეეძლებათ, გადალახონ დაბალი ხარისხის წარმოება.

მოქნილობის სტრატეგიები აქტიური მდგომარეობის შენარჩუნების საჭიროებამ ან *მოქნილობამ*, მიუხედავად ეროვნულ ბაზარზე არსებული განსხვავებებისა, შეიძლება განაპირობოს, რომ რეგიონულმა წარმოებამ მომსახურება გაუწიოს ადგილობრივ ბაზრებს. შეუძლებელი იქნება ერთადგილზე ყველა სახეობის პროდუქციის წარმოება და მისი ტრანსპორტირება დანარჩენ მსოფლიოში. მაგალითად, *Wall's Unilever-ი ჩინეთში აწარმოებს ნაყინს, ასე, რომ მას შეუძლია გააუმჯობესოს პროდუქცია, რომელიც ერთადერთია ჩინურ ბაზარზე, ასევე, აწარმოოს ისეთი გლობალური ბრენდები, როგორიცაა Magnum Bar-ი და Cornetto. მიუხედავად ამისა, Wall's Unilever-მა აღმოაჩინა, რომ მას შეუძლია ზოგიერთი თავისი გლობალური ბრენდი აწარმოოს ზამთარში, როცა მოთხოვნა შემცირებულია და განახორციელოს მისი ტრანსპორტირება სამხრეთ აფრიკასა და ავსტრალიაში, როცა იქ ზაფხულია, ამით მიეცემა ჭარბი წარმოების საშუალების გამოყენებისა და დანახარჯების შემცირების შესაძლებლობა ჩინეთის ფარგლებს გარეთ არსებულ ბაზრებზე.*

ცვლილებები სტრატეგიაში კომპანიის კონკურენტული სტრატეგიების ცვლილებასთან ერთად იცვლება მისი წარმოების სტრატეგიებიც. ფაქტობრივად, შესაძლებელია სხვადასხვა პროდუქციის ხაზისთვის სხვადასხვა სტრატეგიის შემუშავება კონკურენტული პრიორიტეტების გათვალისწინებით. მაგალითად, *დანახარჯებისა და პროდუქციის სირთულის შესამცირებლად ფინური მობილური ტელეფონის მწარმოებელი Nokia აპროექტებს ტელეფონებს, რომლებიც შეიცავს უფრო ცოტა ნაწილს და ქმნის სხვადასხვა მოდელს, იმავე ძირითადი კომპონენტების გამოყენებით. აღნიშნულის შედეგად Nokia-მ შეინარჩუნა 17%-იანი მოგების მარჟა დაბალიხარისხის ტელეფონებზე და 19%-იანი – ფართო შესაძლებლობების მქონე მოდელებზე, რაც*

მნიშვნელოვანი მაჩვენებლებია მაღალი კონკურენციის პირობებში მობილური ტელეფონების ბაზრებზე.

წარმოების კონფიგურაცია. არსებობს 3 ძირითადი კონფიგურაცია, რომელიც მულტინაციონალურმა კომპანიებმა გლობალური წარმოების სტრატეგიის შემუშავებისას უნდა გაითავალისწინონ:

1. **ცენტრალიზებული წარმოება:** ძირითადად წარმოებისა და ექსპორტის სტრატეგია, რომელიც გვთავაზობს დაბალ ფასიან პროდუქციის სტანდარტის შერჩევას სხვადასხვა ბაზარზე, ეს დამახასიათებელია იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც, ჩვეულებრივ, თავიანთ მშობლიურ ქვეყანაში არსებული საშუალებების გამოყენებით, პირველად იწყებენ ექსპორტის განხორციელებას. აღნიშნული, ასევე, მნიშვნელოვანია ძვირადღირებული პროდუქციისთვისაც, რომლისთვისაც წარმოების მასშტაბის გაზრდით განპირობებული ეკონომია მთავარია და მოხმარების მიზნით, ლოკალიზებას უმნიშვნელოდ საჭიროებს სხვადასხვა ბაზარზე, ასეთია ავიაცია.

2. **რეგიონული წარმოება:** აღნიშნული წარმოება ცალკეულ რეგიონში ემსახურება მომხმარებლებს, როგორც Samsonite–ი, რომელიც თავდაპირველად საქმიანობას ეწეოდა ევროპაში და თავისი წარმოების საშუალებები ჰქონდა ბელგიაში, და Toyota, რომელსაც წარმოება აქვს განვითარებად ქვეყნებში. რეგიონალური სტრატეგიის კიდევ ერთი მაგალითია, Dell–ი, რომელიც კომპიუტერებს არ აწყობს ყველა იმ ქვეყანაში, სადაც ყიდის მათ. კერძოდ, კომპიუტერებს აწყობს ბრაზილიაში და ექსპორტს აწარმოებს სამხრეთ ამერიკის სხვადასხვა ბაზარზე.

3. **მულტიმიდა წარმოება:** ბაზრის გაფართოება ინდივიდუალურ ქვეყნებში, განსაკუთრებით მაშინ, როცა იქ მოთხოვნა მნიშვნელოვანია, შესაძლებელია, იწვევდეს ასეთ მიდგომას, რომლის მიხედვითაც, ფირმა მომხმარებლებთან ახლოს აწარმოებს პროდუქტებს და ქვეყნისთვის დამახასიათებელ საწარმოო საშუალებებს იყენებს ადგილობრივი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

კოორდინაცია და კონტროლი. კოორდინაცია და კონტროლი კარგად ერგება ერთმანეთს. კოორდინაცია წარმოადგენს გაერთიანებულ სისტემასთან აქტივობების დაკავშირებას ან ინტეგრირებას. აქტივობები გლობალური მიწოდების ჯაჭვში მოიცავს ყველაფერს, დაწყებული შესყიდვიდან, დასრულებული საწყობამდე ტრანსპორტირებით. მიმწოდებელთან ურთიერთობების და ლოჯისტიკური აქტივობების კოორდინაცია რთულია, თუ აღნიშნული საკითხები არაა გათვალისწინებული საწარმოო კონფიგურაციის დადგენის დროს.

როცა კომპანია განსაზღვრავს საწარმოო კონფიგურაციას, მან უნდა შეიმუშავოს საკონტროლო სისტემა, რათა უზრუნველყოს კომპანიის მიერ სტრატეგიების განხორციელება. კონტროლი შესაძლებელია იყოს შესრულების შეფასება, ასე რომ კომპანიებს შეუძლიათ შესაბამისი რეაგირება ცვალებად პირობებში. საკონტროლო სტრუქტურის კიდევ ერთი ასპექტია ორგანიზაციული სტრუქტურა.

ინფორმაციული ტექნოლოგიები და გლობალური მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტი

მიწოდების ჯაჭვის იდეალური სტრატეგია ყველაზე ეფექტიანი არის მაშინ, როდესაც მჭიდრო კავშირი აქვს ინფორმაციულ ტექნოლოგიებთან (IT). ამ მიდგომის შედეგია სწრაფი და სრულყოფილი წარმოება, ინვენტარის საფუძვლიანი მართვა, ეფექტიანი კომუნიკაცია მომწოდებელთან და მომხმარებლის დაკმაყოფილება. ტომას ფრიდმანმა წიგნში „The World Is Flat“ განიხილა ათი „ფაქტორი“, რომელიც მსოფლიოს ცვლის, სადაც მესამე ფაქტორად ასახელებს სამუშაო პროცესის პროგრამირებას. სამუშაო პროცესის პროგრამირება და განსაკუთრებით კი ისეთი სტანდარტული მიდგომა, როგორც არის ჰიპერტექსტის გადაცემის პროტოკოლი (HTTP), რომელიც საშუალებას აძლევს კომპიუტერებს ერთმანეთთან დაკავშირებულად იმუშაონ, ასევე,

მნიშვნელოვანია მიწოდების ჯაჭვის პროცესის მართვისას ისეთი ბიზნესსისტემები, როგორც არის SAP –ი. ზოგიერთ მათგანს ჩვენ ქვემოთ განვიხილავთ და შევაფასებთ, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ტექნოლოგიურ პლატფორმაზე აშენებული სხვა „ფაქტორები“ გლობალურ მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტში.

მონაცემთა ელექტრონული გაცვლა (EDI)

გლობალური საინფორმაციო სისტემის მუშაობის საწინდარი შესაბამისი ინფორმაციის დროულად მიღება არის. მაგალითად, ინფორმაციულ ტექნოლოგიებში კომპანია Samsonite–ს მიერ მასშტაბური ინვესტიციების ჩადების შედეგად, შესაძლებელი გახდა საცალოდ მოვაჭრეებმა და გაყიდვების პერსონალმა შეუკვეთოს საქონელი პირდაპირ ცენტრალურ საწყობში. ბევრი კომპანია იყენებს მონაცემთა ელექტრონულ გაცვლას (EDI), რათა დააკავშიროს მომწოდებელი, მწარმოებელი, მომხმარებელი და შუამავალი, განსაკუთრებით საკვების წარმოებაში და საავტომობილო ინდუსტრიაში, სადაც ხშირია დიდი რაოდენობით მიწოდების გამეორება.

კომპანიის რესურსების დაგეგმვის სისტემა (ERP)/მასალაზე მოთხოვნების დაგეგმვა (MRP)

მომდევნო ტექნოლოგიური ტალღა, რომელმაც დიდი გავლენა მოახდინა გლობალურ მიწოდების ჯაჭვზე იყო ინფორმაციული ტექნოლოგიების ისეთი პაკეტის დანერგვა, როგორც ცნობილია კომპანიის რესურსების დაგეგმვის სისტემის (ERP) სახით. კომპანიებმა, Oracle, Baan–მა, PeopleSoft–მა და, ასევე, პროგრამირების გერმანულმა გიგანტმა SAP–მა ეს კომპიუტერული სისტემა შემოიღეს, იმისათვის რომ გაეერთიანებინათ ყველაფერი „ბექოფისში“. ERP აუცილებელია იმისათვის, რომ ერთად მოუყაროს თავი ფირმის შიგნით არსებულ და, ასევე, სხვადასხვა გეოგრაფიული ადგილიდან შემოსულ ინფორმაციას, მაგრამ მას არ შეუძლია, დაუკავშირდეს მომხმარებელს და ისარგებლოს ელექტრონული კომერციის უპირატესობებით, რაც დიდ პრობლემას წარმოადგენს.

მასალაზე მოთხოვნების დაგეგმვა. (MRP) არის ERP-ს გაფართოებული ვერსია, კომპიუტერიზებული საინფორმაციო სისტემა, რომელიც თავს ართმევს ჩახლართულ საინვენტარო საკითხებს დაკომპანიების წარმოების გრაფიკიდან მოთხოვნას ითვლის იმ ნაწილებზე, რომლებიც ამ საშუალებას იყენებენ. ავტონაწილების იაპონური მომმარაგებელი DENSO, რომელიც Toyota-სთან თანამშრომლობს, ფართოდ იყენებს MRP-ს იმისათვის, რომ გამოიანგარიშოს მოთხოვნა ავტონაწილებზე იმ კომპანიების წარმოების გრაფიკიდან, რომელიც არ ეკუთვნის Toyota-ს.

ელექტრონული კომერცია

მორიგი ტექნოლოგიური ტალღა, რომელიც გლობალური მიწოდების ჯაჭვის სხვადასხვა ნაწილს ერთმანეთთან აკავშირებს, არის **ელექტრონული კომერცია**. მაგალითისთვის, კომპანია Dell-ის ქარხანა ირლანდიაში პერსონალური კომპიუტერებით ამარაგებს მთელ ევროპას. კლიენტები შეკვეთებს აძლევენ Dell-ის ქოლცენტრების ან ვებსაიტების მეშვეობით, ხოლო Dell-ი ამ მოთხოვნებს თავის მომმარაგებელს გადასცემს. სატვირთო მანქანებს მიაქვთ საჭირო კომპონენტები და შემდეგ, რამდენიმე საათში უკვე აწყობილი კომპიუტერები გადააქვთ ქარხნებში. რა თქმა უნდა, ყველა ეს ქმედება, დიდი ალბათობით, ინტერნეტის საშუალებით კონტროლდება.

ექსპერტთა უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ დღესდღეობით ინტერნეტი რევოლუციურ ცვლილებებს იწვევს გლობალური მიწოდების ჯაჭვის ყველა ასპექტში, თუმცა ეს სხვადასხვა სფეროში განსხვავებული სიჩქარით ხდება. 2000 წლიდან 2009 წლამდე მთელ მსოფლიოში ინტერნეტის მომხმარებელთა რიცხვი 420 მილიონიდან 1.83 მილიარდამდე გაიზარდა, რაც ნიშნავს იმას, რომ ინტერნეტს ყოველწრიულად 160 მილიონი ახალი მომხმარებელი ემატებოდა.²⁶

ექსტრანეტები და ინტრანეტები. Dell-მა თავისი მომმარეგებლებისათვის შექმნა **ექსტრანეტი**, რაც წარმოადგენს, ინტერნეტის მეშვეობით, კომპანიის კავშირს ინფორმაციულ სისტემასთან იმისათვის, რომ მომწოდებელმა წარმოებისა და ნაწილების მიტანის ორგანიზება უკეთ შეძლოს. Dell-ის კლიენტთა მონაცემთა ბაზაში ჩართულობა საშუალებას აძლევს, მოთხოვნებთან დაკავშირებით ცვლილებებს თვალი ადევნონ, ხოლო შეკვეთების პროცესებში ჩართულობა ეხმარება, აკონტროლოს შეკვეთები ქარხნიდან დანიშნულებს ადგილამდე.

გლობალურ მიწოდების ჯაჭვში ინტერნეტის ნამდვილი ხიბლი არის არა მხოლოდ ის, რომ მისი დახმარებით ხდება კომპანიის შიდა პროცესების დაჩქარება და ავტომატიზება, არამედ ის, რომ ინტერნეტი ხელს უწყობს კომპანიის მომხმარებლისა და მომმარეგებლის ბიზნეს სისტემების ყაირათიან მუშაობას.²⁸ ახალ ტექნოლოგიურ ტალღას წარმოადგენს **პირადი ტექნოლოგიური გაცვლა (PTX)**, ონლაინ კოლაბორაციის მოდელი, რომელიც ინტერნეტის საშუალებით, თავს უყრის მწარმოებლებს, დისტრუბუტორებს, დამატებითი ღირებულებით გადამყიდველებს და მომხმარებლებს იმისათვის, რომ აწარმოონ სავაჭრო საქმიანობა და მოახდინონ ინფორმაციის გაზიარება ისეთი საკითხების ირგვლივ, როგორც არის მოთხოვნა, წარმოება, ხელმისაწვდომობა და ა.შ.

ხარისხი

გლობალურ მიწოდების ჯაჭვის ყველა დონეზე ძალიან მნიშვნელოვანი ასპექტია **ხარისხის** მენეჯმენტი, როგორც სერვის ფორმებისათვის, ასევე, მწარმოებელთათვის. ხარისხი შეიძლება ამართლებდეს ან აჭარბებდეს მომხმარებლის მოლოდინს. უფრო ზუსტად რომ ვთქვათ, ეს არის თავისებურებების, ფასეულობის, სამომხმარებლო ვარგისიანობის, მხარდაჭერის (რომელიც უზრუნველყოფილია კომპანიის მიერ) და ფსიქოლოგიური ზეგავლენის (იმიჯი) ერთობლიობა. ხარისხი გულისხმობს პროდუქციის ან მომსახურების ძალიან ფრთხილ დაგეგმვას და უზრუნველყოფას, რომ ორგანიზაციულმა სისტემამ შეძლოს მსგავსი ქმედების მუდმივად განხორციელება.

ნულოვანი დეფექტი ხარისხის მისაღები დონის წინააღმდეგ

ხარისხი ბოლო დროს ნიშნავს **ნულოვან დეფექტს**, სრულყოფილებამდე მიყვანილ ცნებას იაპონელი მწარმოებლების მიერ, რომელნიც უარს ამბობენ რაიმე სახის ხარვეზთან შეგუებაზე. ნულოვანი დეფექტის დამკვიდრებამდე, კომპანიები მისდევდნენ **მისაღები ხარისხის დონის პრინციპს (AQL)**, რომელიც გულისხმობდა, რომ რაღაცა რაოდენობის მიუღებელი ხარისხის პროდუქცია დაექვემდებარებოდა შეკეთებას და საგარანტიო მომსახურებას. ამ ტიპის წარმოება დაკავშირებული იყო ბუფერულ მარაგთან, გადასამუშავებელ ქარხნებთან და პროცესების დაჩქარებასთან. მიზანი კი გახლდათ პროდუქციის რაც შეიძლება სწრაფი გატანა ბაზარზე და შეცდომების მოგვიანებით გამოსწორება. დღესდღეობით, AQL-ი სულ უფრო და უფრო ჩამორჩება ნულოვან დეფექტს და, ცხადია, რომ ის გლობალური კომპანიები, რომლებიც ხარისხს უფრო სერიოზულად ეკიდებიან დაჩრდილავენ კონკურენტებს.

ხარისხის მართვასთან დაკავშირებული დემინგის მიდგომა

1970 წლის ბოლოს, როცა იაპონურმა კომპანიებმა მაღალი ხარისხის პროდუქციის გამოშვებითა და განვითარებით, მნიშვნელოვნად გაასწორეს ამერიკულ კომპანიებს, ახალი აქცენტი გაკეთდა. ხარისხზე გავლენის მქონე ადამიანი, რომელმაც ხარისხის მართვაში წვლილი შეიტანა და, ასევე, იაპონელებს ხარისხის თემა შეასწავლა, იყო უილიამ ედუარდ დემინგი. მან მხარი დაუჭირა მიდგომას, რომ ხარისხზე პასუხისმგებლობა, თავიანთი პოლიტიკისა და საქმიანობიდან გამომდინარე, მენეჯერებს ეკისრებათ. დემინგმა რამდენიმე მოსაზრება განავითარა, რომელიც ცნობილია **დემინგის 14 შეხედულების სახელით**. დემინგის მიერ ხარისხზე ყურადღების

გამახვილება მიზნად ისახავდა წარმოების პროცესში შეუსაბამობების შემცირებას სტატისტიკური კონტროლის, დიზაინის, სწავლებისა და, ასევე, მენეჯერთა პოლიტიკისა და საქმიანობის საშუალებით. მას მიაჩნდა, რომ მაღალი ხარისხი განაპირობებს დაბალ ხარჯებსა და მომხმარებლების მიერ უკეთ ათვისებას. დემინგის მიდგომა იაპონელმა მწარმოებლებმა დააფასეს და მან, ასევე, მნიშვნელოვანი მხარდაჭერა მოიპოვა სხვა ქვეყნებშიც.

მთელი მსოფლიოს კომპანიების მიერ ხარისხის მართვაზე აქცენტის გაკეთებამ განაპირობა კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება. თუმცა, რამდენადაც სხვადასხვა ქვეყანას გააჩნია განსხვავებული კულტურა, მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონმა პროდუქციის უპირატესობებისა და ბიზნესსაქმიანობის ხარისხის მართვის ცნება სხვადასხვანაირად გაიგო. იაპონელები დიდხანს ამახვილებდნენ ყურადღებას არამომგებიანი წარმოების პროცესებზე, რომლებიც ამცირებს დანაკარგს და ზრდის ხელმისაწვდომობას, მაშინ, როცა ისტორიულად, ამერიკული მიდგომა უფრო სტატისტიკას ემყარება, ხოლო ევროპელებს ხარისხის სტანდარტზე კონცენტრირება ურჩევნიათ. მულტინაციონალურ კომპანიებში ხარისხის მიმართ ასეთი განსხვავებული მიდგომა ქმნის დიდ სირთულეს საერთაშორისო საქმიანობის განხორციელებისას. როგორც ვხედავთ, ხარისხთან დაკავშირებული საუკეთესო პრაქტიკა იაპონიაში დაიხვეწა და დღეს მთელ მსოფლიოში გამოიყენება.

ხარისხის სრული მართვა

ხარისხის მიმართ იაპონური მიდგომა არის **ხარისხის სრული მართვა**. ეს არის პროცესი, რომელიც მოქმედებს 3 პრინციპით: *მომხმარებლის დაკმაყოფილება, უწყვეტი გაუმჯობესება და დაქირავებულის ჩართულობა* მისი მიზანი ყველა დეფექტის აღმოფხვრაა. ხარისხის სრული მართვა ხშირად მსოფლიო კლასის სტანდარტების მიღებაზე, პროდუქციისა და მომსახურების დიზაინზე, პროცესის დიზაინსა და შესყიდვაზე ამახვილებს ყურადღებას.

ხარისხის სრული მართვა ყველა ორგანიზაციულ დონეზე უწყვეტი გაუმჯობესების პროცესია, დაწყებული კორესპონდენციის დამუშავების განყოფილებიდან დამთავრებული კომპანიის დირექტორთა საბჭოს შეხვედრებით. იგი გულისხმობს, რომ კომპანია ყველაფერს აკეთებს, რათა მიაღწიოს ხარისხის გაუმჯობესებას ყველაეტაზე. მაგრამ თუ მართვის სააღრიცხვო სისტემები აქცენტს აკეთებს ხარჯებზე, იგი გამორიცხავს ღონისძიებებს, რომლის შედეგადაც მიიღწევა უფრო მაღალი ხარისხი. მთავარია, გავიგოთ კომპანიის საერთო სტრატეგია.

ხარისხის სრული მართვა არ იყენებს რაიმე განსაკუთრებულ ფილოსოფიას ან სხვა ისეთ ხერხებს, როგორცაა სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობის დროული მიწოდების სისტემა. იგი მოქმედი სტრატეგიაა. საუკეთესო კომპანიების მიერ გამოყენებული საუკეთესო პროცესებისგან საზღვრა ხარისხის სრულიმართვის მნიშვნელოვანი ნაწილია, იგი არ გულისხმობს, რომ ეს იყოს მიზანი. ძირითადად ხარისხის სრული მართვა ნიშნავს, რომ კომპანია ცდილობს იყოს საუკეთესო.

აღმასრულებელი დირექტორები, რომლებიც იყენებენ ხარისხის სრული მართვის დეფექტის არმქონე სტრატეგიას, აცხადებენ, რომ გრძელვადიანი წარმოების ხარჯები მცირდება დეფექტების შემცირებასთან ერთად. უწყვეტი გაუმჯობესების პროცესი, ასევე, ცნობილია, როგორც, „კაიძენი“, (იაპონური სიტყვაა), რაც ნიშნავს პრობლემების გამოვლენასა და დაქირავებულთა ჩართვას ყველა დონეზე, რომლებიც დახმარებას გაუწევენ პრობლემების აღმოსაფხვრელად. მთავარია, უწყვეტი გაუმჯობესება გახდეს თითოეული დაქირავებული პირის ყოველდღიური საქმიანობის შემადგენელი ნაწილი.

გლობალური კუთხით ხარისხის სრული მართვა, კულტურული და ბუნებრივი განსხვავებების გამო, გამოწვევას წარმოადგენს.

ხარისხის სტანდარტები

არსებობს ხარისხის სტანდარტების 3 სხვადასხვა დონე: *ზოგადი, ცალკეული სფეროსთვის სპეციალიზებული და კომპანიისთვის სპეციალიზებული*. პირველი ზოგადი სტანდარტია, როგორცაა დემინგის ჯილდო, რომელიც ეძლევა ფირმებს, რომლებიც აჩვენებენ სრულყოფილ ხარისხს; ან მაღკოლმბალდრიჯის ეროვნული ხარისხის ჯილდო, რომელიც ყოველწლიურად ეძლევა კომპანიებს, რომლებიც წარმოადგენენ ხარისხის სტრატეგიებსა და მიღწევებს. თუმცა ჯილდოებზე უფრო მეტად მნიშვნელოვანი ხარისხის სერტიფიცირებაა.

ზოგადი დონის სტანდარტები. 1947 წელს ჟენევაში სამრეწველო სტანდარტების საერთაშორისო კოორდინაციისა და უნიფიკაციისთვის დაფუძნდა **სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია**. მისი პარტნიორი გახდა საერთაშორისო ელექტროტექნიკური კომისია, რომელმაც შექმნა გლობალური ტექნიკური სტანდარტები. იგი, ასევე, თანამშრომლობს საერთაშორისო ტელეკომუნიკაციების კავშირთან და ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციასთან. როგორც არასამთავრობო ორგანიზაცია, სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია წარმოადგენს სტანდარტების დამდგენ ქსელს 163 ქვეყანაში და დაწესებული აქვს 18,500-ზე მეტი საერთაშორისო ხარისხის სტანდარტი.

ISO 9000 და ISO 14000. 118,536 სტანდარტის გარდა (2010 წლის 31 დეკემბრის მდგომარეობით) არსებობს კიდევ 1100 ახალი სტანდარტი, რომელიც ქვეყნდება ყოველწლიურად. სტანდარტების 2 მთავარი სერიაა ISO 9000, რომელიც აღწერს ხარისხის მართვის სისტემების საფუძვლებს და ISO 14000, რომელიც ეხება იმას, თუ რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ თავისი გარემოს დაცვითი საქმიანობის გასაუმჯობესებლად.

ISO 9000 ხარისხის უზრუნველყოფის სისტემის უნივერსალური სტანდარტების ნაკრებია, რომელიც მთელ მსოფლიოშია მიღებული. ნებისმიერი ზომის და ნებისმიერი სამრეწველო კომპანიის მიერ ამ სტანდარტის ერთნაირად გამოყენება მიზნად ისახავს ყველა ორგანიზაციულ დონეზე ხარისხის შესახებ გაჩენილი იდეების ხელშეწყობას. თავდაპირველად, გეგმის მიხედვით, უნდა მომხდარიყო ტექნიკური ნორმების ევროკავშირის ნორმებთან ჰარმონიზება. ამჟამად იგი მთელ ევროპაში ბიზნეს საქმიანობის მნიშვნელოვანი ნაწილია. ISO 9000 სტანდარტების სერიის მიხედვით, კომპანიებმა დოკუმენტურად უნდა წარმოადგინონ, მუშები როგორ ასრულებენ თითოეულ ფუნქციას, რომელიც გავლენას ახდენს ხარისხზე და ჩამოაყალიბონ მექანიზმები, რომელიც უზრუნველყოფს მათ მიერ დადგენილი წესების შესრულებას. დოკუმენტაცია ზოგადია და ვრცელდება ნებისმიერ ორგანიზაციაზე, რომელიც აწარმოებს პროდუქტს ან მომსახურებას. ISO 9000 პროცესის მთავარი უპირატესობაა დოკუმენტაციის გადამუშავება, რამდენადაც ის არა მხოლოდ საჭიროებს, რომ მუშაკებმა შეისწავლონ, თუ რისი გაკეთება უწევთ, რომ გააუმჯობესონ ხარისხი, ასევე, ეს მომსახურება უზრუნველყოფს თანმიმდევრულ ცვლილებასაც, რადგან მუშაკები იცვლიან პოზიციებს.

ISO სერტიფიცირება გულისხმობს არა მხოლოდ ხარისხის კონტროლის სტანდარტების კომპლექსურ ანალიზს, არამედ მენეჯმენტის სისტემებსა და პროცედურებს. კონკრეტული პროდუქტის ხარისხის შეფასების ნაცვლად, ISO აფასებს წარმოების მენეჯმენტს ან მომსახურების პროცესს, იმ სტანდარტების შესაბამისად, რომელიც შეიქმნა 20 დარგში, შესყიდვიდან დაწყებული ტრენინგებით დასრულებული. მენეჯმენტის სისტემების სტანდარტების საოპერაციო პრინციპებია: დაგეგმვა, შესრულება, შემოწმება და მოქმედება (გეგმების გასწორება და გაუმჯობესება). კომპანიამ, რომელსაც სურს იყოს ISO სერტიფიცირებული, უნდა შეავსოს ანგარიში და წარუდგინოს დამოუკიდებელი აუდიტორების გუნდს.⁴⁴ პროცესი, შესაძლებელია, იყოს ძვირი და ხანგრძლივი,

რადგანაც კომპანიის თითოეული ნაწილი განცალკევებულად სერტიფიცირდება. ISO 14000 სტანდარტების ნაკრები შექმნილია იმისათვის, რომ დაეხმაროს კომპანიებს დააფუძნონ მაღალი ხარისხის ეკოლოგიური სტანდარტები ჰაერის, წყლის და ნიადაგისთვის; კომპანიები უზრუნველყოფენ ამ სტანდარტების დაცვას და ქმნიან იმ პროდუქციასა და მომსახურებას, რაც ეკოლოგიურად სასარგებლოა.

მულტინაციონალური კომპანიების უმეტესობა მოითხოვს ISO სერტიფიცირებას, მაგრამ ISO არ წყვეტს ხარისხთან დაკავშირებულ ყველა საკითხს. ერთ–ერთი შეფასება ამტკიცებს, რომ ზოგიერთ ადგილას, მათ შორის ჩინეთში, ISO სერტიფიკატების 40% გაყალბებულია.⁴⁵ თუმცა, სერტიფიცირება ეხმარება მიმწოდებლებს განახორციელონ მეტი საქმიანობა, განსაკუთრებით ევროპის ქვეყნებში.

აშშ კომპანიები, რომლებიც ევროპაში მუშაობენ, ევროპის ბაზარზე წვდომის შენარჩუნებისათვის ISO სერტიფიკატის მოპოვებას ცდილობენ. როდესაც ISO სერტიფიცირებულ ევროპულ კომპანიასთან DuPont-მა მთავარი ევროპული კონტრაქტი დაკარგა, მან გადაწყვიტა, გამხდარიყო ISO სერტიფიცირებული. რითაც მან შეძლო უკეთესი პოზიციის დაკავება ევროპულ ბაზარზე, და ასევე, სასერტიფიკაციო პროცესიდან და ხარისხზე ორიენტირებიდან სარგებელი და გამოცდილება მიიღო. ზოგიერთი ევროპული კომპანია იმდენად ერთგულია ISO–სერტიფიკატის, რომ ის არ აწარმოებს ბიზნესს იმ კომპანიასთან, თუ მისი მიმწოდებლები სერტიფიცირებული არ არიან. მათ სურთ დარწმუნებული იყვნენ, რომ მიწოდების ჯაჭვის ყველა დონეზე ხარისხი გარანტირებულია.

მომმარაგებლის ქსელი

სორსინგი ეს არის ფირმის საქმიანობის პროცესი, რომელიც მოიცავს წარმოების შიგარესურსებით მომარაგებას (ნედლეული, მარაგი, ნაწილები). გლობალური სორსინგი რესურსების მართვის პროცესის პირველ ეტაპს წარმოადგენს და მოიცავს: სორსინგს, დანერგვის ოპერაციების მართვას, მომწოდებლებს შორის ტრანსპორტირების საკითხს, მწარმოებლებსა და კლიენტურას.

როდესაც კომპანიას სურს ნედლეულის, ნაწილების ან კომპონენტების, როგორც გლობალური სტრატეგიის ფუნქციის, სორსინგი, ის დგება რამდენიმე მთავარი გადაწყვეტილების წინაშე. მაგალითად, მან შეიძლება კომპონენტები სამშობლოში მოიძიოს; შეუძლია, მათი საზღვარგარეთ აწეობა და შემდეგ საბოლოო პროდუქტის ექსპორტი მშობლიურ ბაზარზე, უცხოურ ბაზრებზე ან ორივეგან.

მომწოდებლების ქსელს რაც შეეხება, ამის კარგი მაგალითია საავტომობილო კომპანიები. მაგ. კომპანია Ford-ი თავის ზოგიერთ მოდელს აწეობს ჰერმოსილოში, მექსიკაში და შემდეგ აგზავნის აშშ-ში საბოლოო მომხმარებლებისათვის. ამ მოდელებიდან ზოგიერთის დიზაინი ეკუთვნის კომპანია Mazda-ს. ეს გახლავთ იაპონური კომპანია, რომელიც იყენებს იაპონურ ნაწილებს. Ford-ს თავისუფლად შეუძლია, შეიძინოს იაპონიაში წარმოებული ნაწილები და პროდუქტის ასაწეობად გააგზავნოს აშშ-ში, ხოლო საბოლოო პროდუქტი გაყიდოს აშშ-ში. მას, ასევე, შეუძლია გააგზავნოს მექსიკაში იაპონური და ამერიკული ნაწილები საბოლოო პროდუქტის ასაწეობად, ხოლო საბოლოო პროდუქტი გაყიდოს აშშ-სა და მექსიკაში. მექსიკაში აწეობისას ნაწილებით მომარაგება ხდება აშშ-დან და მექსიკიდან და ზოგჯერ – იაპონიიდან.

გლობალური სორსინგი

ტომას ფრიდმანის ნაშრომში „ბრტყელი მსოფლიო“ (*The world is flat*) განხილულია ამ საკითხთან დაკავშირებული 3 ფაქტორი. ფაქტორი ნომერი 5 – აუტოსორსინგი, ფაქტორი ნომერი 6 – ოფშორინგი და ფაქტორი ნომერი 7 – მომმარაგებლის ქსელი. ფაქტორი ნომერი 6 დაკავშირებულია

წარმოების კონფიგურაციის განხილვასთან, რაც გულისხმობს, რომ კომპანიას უფლება აქვს თავად გადაწყვიტოს, მსოფლიოს მასშტაბით, სად განახორციელებს პროდუქციის წარმოებას. თუ კომპანიამ გადაწყვიტა საკუთარი მშობლიური ქვეყნიდან გადაინაცვლოს ოფშორულ ზონაში და წარმოება განახორციელოს ქვეყნის საზღვრებს გარეთ, ის უკვე დაკავებულია „ოფშორინგით“.

ტერმინი *სორსინგი* მრავალი სხვადასხვა კონტექსტით შეიძლება იქნას გამოყენებული. მაგალითად, **აუთსორსინგი** გულისხმობს ისეთ სიტუაციას, როდესაც კომპანია ახორციელებს სხვა კომპანიის პროცესის ან რაიმე ფუნქციის ექსტერნალიზაციას. ამგვარ პრეცედენტებს ყველაზე ხშირად ადგილი აქვს IT ფუნქციების გამოყენებისას, თუმცადა ვხვდებით სხვა სფეროებშიც, როგორებიცაა კვლევა, სერვისცენტრები და ბუღალტრულ და საგადასახადო სფეროებშიც კი.

კიდევ ერთი გზა აუთსორსინგის პროცესის შინაარსის გასაგებად არის ფაქტორი ნომერი 7, **მომარაგების ქსელი**. ეს არის ისეთი შემთხვევა, როდესაც კომპანია გადაწყვეტს, განახორციელოს საკუთარი წარმოების დეტალების ან კომპონენტების, ანდა სულაც პროდუქტისა და მთლიანი წარმოების აუთსორსინგი სხვა რომელიმე გარეშე კომპანიაზე. ამის ერთ-ერთი მაგალითია Walmart-ი, რომელიც ყიდულობს თავის პროდუქციას გარე მომწოდებლებისაგან, როგორც ქვეყნის შიგნით ისე საერთაშორისო მასშტაბით.

საკუთარ ქვეყანაში სორსინგი კომპანიას საშუალებას აძლევს თავიდან აიცილოს მთელი რიგი ისეთი პრობლემები, როგორებიცაა ენობრივი განსხვავება, შორი მანძილი, სავალუტო რყევები, ომები და აჯანყებები, შეტაკებები, პოლიტიკური დაპირისპირება, ტარიფები და რთული სატრანსპორტო მარშრუტები. თუმცა ბევრი კომპანიისათვის ქვეყნის შიგნით არსებული მარაგი შეიძლება იყოს მიუწვდომელი ან უჯდებოდეს ბევრად ძვირი, ვიდრე ნედლეულის შეძენა სადმე გარე ქვეყნიდან. *მაგალითად, იაპონიაში ერთ-ერთი კრიტიკული საკითხია უცხო ქვეყნებიდან შესყიდვები, რამდენადაც ქვეყნის ურანის, ბოქსიტის, ნიკელის, დაუმუშავებელი ნავთობის, რკინის მადნის, სპილენძის და ქვანახშირის მარაგითლიანად იმპორტით არის უზრუნველყოფილი, ასევეა ქვეყნის სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტების 30%.*

რატომ გლობალური სორსინგი? კომპანიების მხრიდან გლობალური სორსინგის სტრატეგიისთვის უპირატესობის მინიჭების რამოდენიმე მიზეზი არსებობს:

1. იაფი მუშახელით, ლიბერალური კანონმდებლობითა და მიწისა და წარმოებისთვის საჭირო აპარატურის შედარებით დაბალი ღირებულებით შეამციროს პროდუქციის თვითღირებულება;
2. გაზარდოს პროდუქციის ხარისხი;
3. გააძლიეროს ზეგავლენა მსოფლიო ტექნოლოგიებზე;
4. გააუმჯობესოს მარაგის მიწოდების პროცესი;
5. ადგილობრივი მომწოდებლების უცხოელი მომწოდებლებით შენაცვლებით გააძლიეროს მოწოდების პროცესის სანდობა;
6. მოახდინოს წვდომა ისეთ ნედლეულზე, რომელიც მხოლოდ ქვეყნის გარეთ მოიპოვება, უმეტესად ტექნიკური სპეციფიკაციიდან ან წარმოების შესაძლებლობიდან გამომდინარე;
7. დაიმკვიდროს თავი უცხოურ ბაზარზე;
8. დაიკმაყოფილოს არასაკმარისი მოთხოვნილებები;
9. რეაგირება მოახდინოს კონკურენტთა ოფშორული სორსინგის საქმიანობაზე¹;

გადაწყვეტილება – ყიდვა თუ წარმოება

მულტინაციონალური საწარმოების მენეჯერებისთვის დილემაა, რომელი საწარმოო აქტივობა უნდა განხორციელდეს შიდა რესურსებით და რომლისთვის უნდა მოხდეს კონტრაქტის გაფორმება

დამოუკიდებელ კომპანიებთან? ეს არის „გადაწყვეტილება – ყიდვა თუ წარმოება“. კონტრაქტის გაფორმების შემთხვევაშიც საჭიროა, წინასწარ იქნას გადაწყვეტილი, საწარმოო აქტიურობა ქვეყნის შიგნით განხორციელდება ადგილობრივად, თუ საზღვრებს გარეთ. ეს იგივეა, რომ განვავითაროთ სტრატეგია, რომელიც მოიცავს 3 კომპონენტს: აუტსორსინგი, ოფშორინგი და მომმარაგებლის ქსელი.

„ვაწარმოოთ თუ ვიყიდოთ“ გადაწყვეტილების მიღების დროს მულტინაციონალურ საწარმოებს შეუძლიათ, აქცენტი გააკეთონ იმ დეტალებზე, რომლებიც პროდუქტის წარმოებისთვის კრიტიკულია და რომლის წარმოებაც მეტად მარტივია. მათი საშუალებით შესაძლებელია დეტალების გარე რესურსებიდან მოზიდვა. როდესაც მომწოდებლებს გააჩნიათ მკაფიო უპირატესობა: ფართო მასშტაბი, დაბალი სატარიფო სტრუქტურა და ძლიერი ინიციატივები. მათ, ასევე, შეუძლიათ აუტსორსინგის გამოყენება დაქირავებულებისთვის პირობის წაყენებით: „გააუმჯობესე საქმიანობა, თორემ საქმიანობას სხვა ადგილას გადავიტან“⁵⁹.

გადაწყვეტილების მიღების დროს, აწარმოოს თუ შეიძინოს, მულტინაციონალური საწარმო ვალდებულია, განსაზღვროს პოტენციური მომწოდებლის საწარმოო შესაძლებლობები საკუთარ შესაძლებლობების მიმართ. თუ მომწოდებლის უპირატესობა მკვეთრად გამოხატულია, საჭიროა, გადაწყდეს, რა იქნება საუკეთესო მომმარაგების ღირებულება და ღირს თუ არა ამგვარი მოქმედების განხორციელება.

შესყიდვის ფუნქცია

კომპანიის აუტსორსინგის შესახებ მიღებულ გადაწყვეტილებისა და პროდუქტის მომწოდებელთან ურთიერთობის დამაკავშირებელი რგოლი არის შესყიდვების აგენტი. როგორც კომპანიები გადიან გლობალიზაციის მრავალ ეტაპს, ასევე, იცვლება შემსყიდველი აგენტის პასუხისმგებლობათა დიაპაზონი. ზოგადად, შესყიდვის პროცესი, სანამ ის იქცევა „გლობალურ“ შესყიდვად, გადის ოთხ ძირითად ფაზას. ეს ფაზებია:

1. მხოლოდ წარმოების შიგნით შესყიდვა;
2. საჭიროების მიხედვით განხორციელებული, საზღვრებს გარეთ წარმოებული შესყიდვა;
3. საზღვრებს გარეთ განხორციელებული შესყიდვები, როგორც შესყიდვების დასახული სტრატეგიის შემადგენელი კომპონენტი;
4. გლობალური შესყიდვების სტრატეგიაში ინტეგრირება⁶⁰;

უკანასკნელი ფაზა დგება კომპანიის მიერ იმ სარგებლის გაანალიზების შემდეგ, რაც ინტეგრაციასა და შესყიდვების კოორდინაციას მოაქვს გლობალური მასშტაბით და უმეტესად, ხელმისაწვდომია მობილური ქსელის ობიექტების, ექსპორტიორებისაგან.

ხშირად როდესაც შესყიდვები გლობალური მასშტაბის ხდება, მულტინაციონალური საწარმო (MNE) ცენტრალიზაციის ან დეცენტრალიზაციის პრობლემას აწყდება. რამდენად შეუძლიათ მათ, უფლება მისცენ ყოველ სუბსიდიარს თითოეული შესყიდვა დამოუკიდებლად გააკეთონ, ან ხომ არ იქნება უკეთესი ყველას ან მხოლოდ მათი გარკვეული ნაწილის ცენტრალიზება? დეცენტრალიზაციის მთავარი უპირატესობაა გაზრდილი კონტროლი პროდუქციის საწარმოო დანადგარებზე, საწარმოს თანამშრომელთა მეტი პასუხისმგებლობა და ადგილობრივი მომწოდებლების უფრო ეფექტიანად გამოყენების შესაძლებლობა. ცენტრალიზაციის მთავარი უპირატესობა კი არის უკეთესი საშუალებები მომწოდებელთან ურთიერთობის დასამყარებლად, უკეთესი ფასები, ადმინისტრაციული დუბლირების თავიდან აცილება, შემსყიდველებისთვის შესყიდვების ტექნიკის სპეციფიკური უნარ-ჩვევების გამომუშავების შესაძლებლობა,

დამუშავებული შეკვეთების რაოდენობის მკვეთრი შემცირება და შესყიდვის სერიოზული შესაძლებლობების არსებობა, რითაც მომწოდებელთან სოლიდური კავშირი მყარდება⁶⁹.

სორსინგის მთავარი სტრატეგია .კომპანიები იცავენ სორსინგის 5 მთავარ სტრატეგიას, მას შემდეგ რაც ისინი წინამდებარე სიის მე-3 ან მე-4 ფაზაში აღმოჩნდებიან. უმარტივესიდან რთულისაკენ სტრატეგიები ასე შეგვიძლია დავალაგოთ:

1. შიგა მყიდველის შერჩევა საერთაშორისო შესყიდვებისათვის;
2. უცხოელი შვილობილი კომპანიების ან ბიზნესაგენტების გამოყენება;
3. საერთაშორისო შესყიდვების შეკვეთების სტანდარტის დანერგვა;
4. სპეციფიკური ბიზნეს ერთეულის ან ერთეულებისათვის გლობალურ სორსინგზე პასუხისმგებლობის მინიჭება;
5. გლობალური სორსინგის ინტეგრირება და კოორდინირება;

ზოგიერთი კომპანია უკანასკნელი საფეხურიდან კიდევ უფრო შორს მიდის და შესყიდვებს მსოფლიო მასშტაბით აწარმოებს კონკურენტ კომპანიებთან. ავტომობილების მწარმოებელ 2 კომპანიას Nissan–სადა Renault–ს წარმოების ღირებულების რამოდენიმე მილიონი აშშ დოლარი აქვთ დაზოგილი, რაც ამ 2 კომპანიას შორის გაერთიანებული შესყიდვების შეთანხმების საფუძველზე მოხდა. დაახლოებით 40% დეტალებისა, რომლებსაც ისინი იყენებენ ავტომობილებისათვის არის იგივე და ეს 2 კომპანია ცდილობს, ეს რაოდენობა 70%-მდე გაზარდოს, რაც მკვეთრად შეამცირებს პროდუქტის თვითღირებულებას⁷². ამ საქმიანობის წარმატებულად განხორციელებისთვისამოსავალი წერტილიარის მენეჯერების მიერ მომწოდებლების სწორად შერჩევა, მყარი ურთიერთკავშირების დამყარება და მომმარაგებლის პროდუქტის ხარისხის უწყვეტი კონტროლი მაღალი ხარისხისა და დროული მიწოდების უზრუნველსაყოფად.

ინვენტარის მენეჯმენტი

მას შემდეგ, რაც კომპანია ნაწილებით მომარაგებას შიგა ანუ ქვეყნის შიგნით არსებული, ან გარე, უცხოელი კომპანიის, რესურსებით გადაწყვეტს, საჭიროა, ინვენტარის ნაკადის შენახვის საკითხის გადაწყვეტა. ეს აუცილებელია ნედლეულისა და იმ დეტალების შემთხვევაშიც, რომლის მომარაგებაც ხდება სამუშაო პროცესისთვის, ხოლო დასრულებული საქონლის შემთხვევაში, საწარმოო ქარხანაში და, ასევე, სადისტრიბუციო ცენტრებში.

დამზოგველი წარმოება და JIT სისტემები

ერთადერთი მიზეზი, კომპანიებს დეტალების მიღება უცხოელი კომპანიებისაგან რატომაც არ სურთ, არის დამზოგველი სამრეწველო წარმოება. სისტემა, რომლის მიზანი, უწყვეტი გაუმჯობესების მოძღვრების ფონზე, ოპტიმიზაციაა. ის ახორციელებს დანაკარგის შემცირების და ხარისხის ოპტიმიზაციის პროცესს. რამდენადაც ის ეყრდნობა დეფექტებისა და დანახარჯების შემცირებით განპირობებულ ეფექტიანობას, დამზოგველი სამრეწველო წარმოება ხშირად ძალიან ახლოს დგას ხარისხის მართვასთან.

დამზოგველი სამრეწველო წარმოების ერთ–ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტია „ზუსტად დროზე“ (Just-In-Time -JIT) მარაგის დროული მენეჯმენტი, რომელიც პროდუქტის წარმოების პროცესში მიმართულია არაეფექტიანი და არაპროდუქტიული დროის მონაკვეთების შემცირებისაკენ, რითაც პროდუქტის ან მომსახურების ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესება არის უზრუნველყოფილი.

JIT სისტემა მყიდველს „დროულად“ აწვდის ნედლეულს, დეტალებს და სხვადასხვა კომპონენტს, რითაც კომპანიას უზოგავს დიდი რაოდენობით მარაგის შენახვის ღირებულებას.

კომპანია Dell-ი ირლანდიურ ფაბრიკაში გეგმავდა, მიწოდება განეხორციელებინა დეტალების საწარმოო პროცესში შესვლისთანავე, აწყობილი კომპიუტერები კი იმავდროულად გაეგზავნებოდა მომხმარებელს. თუმცა, JIT-ის გამოყენება გულისხმობს, რომ დეტალებს უნდა ჰქონდეს რაიმე დეფექტი და უნდა იქნას მიწოდებული დროულად. სწორედ ამის გამო კომპანიებს სჭირდებათ მომწოდებლებთან ძლიერი კავშირების დამყარება. ეს უზრუნველყოფს კარგ ხარისხს და დროულ მიწოდებას, თუ JIT –ი მოწოდების სიმადლეზეა.

უცხოურ სორსინგთან დაკავშირებული რისკები: უცხოურმა სორსინგმა, შესაძლოა, საკმაოდ დიდი რისკები შექმნას იმ კომპანიებისათვის, რომლებიც ეწევიან დამზოგველ სამრეწველო წარმოებას, ან იყენებენ JIT სისტემას. ამის მიზეზია ის, რომ მიწოდების ხაზში სხვადასხვა ინტერპრეტაციამ, შესაძლოა, გამოიწვიოს ნდობის დაკარგვა. თანდათან მულტინაციონალური საწარმოები JIT მოთხოვნების დაკმაყოფილების თვალსაზრისით, ექსპერტები ხდებიან: გემებისთვის, რომლებსაც 2 კვირა სჭირდებათ წყნარი ოკეანის აუზის გადასაკვეთად, 1 საათიანი დასაშვები ცდომილება აქვთ ჩამოსვლის დაგეგმილი დროის მიმართ. თუმცა მხოლოდ მანძილიც, მომარაგების ქსელს მთელი რიგი პრობლემებისა და დაგვიანებების წინაშე აყენებს.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ისეთ კომპანიებს, როგორცაა, მაგალითად, Toyota, ადგილობრივი ბაზრის მომსახურებისათვის, საზღვრებს გარეთ აქვს საწარმოო და სასაწყობე დანადგარები. ამ ნაბიჯით მან, ფაქტობრივად, აიძულა ადგილობრივი მომწოდებლები გასულიყვნენ საზღვრებს გარეთ და ამასთან გაეგრძელებინათ საქმიანობა JIT სისტემით. სწორედ ამის გამოა, რომ იაპონური დეტალების ბევრი მომწოდებელი აშშ-სა და მექსიკაში გადავიდა, რათა საკუთარ მომხმარებელთან ახლოს ყოფილიყო.

კომპანიის რესურსების მართვის სტრატეგია, განსაკუთრებით აქციების ზომიდან და JIT სისტემის მოხმარებიდან გამომდინარე, განაპირობებს საჭირო გზავნილების სიხშირეს. რაც ნაკლებია მიწოდების რაოდენობა, მით უფრო მეტია საჭიროება იმისა, რომ რესურსები სადმე იქნას დასაწყობებული. რამდენადაც JIT სისტემა მოითხოვს რესურსების გამოყენების შემდეგ დაუყოვნებლივ მიწოდებას. საზღვარგარეთის მომწოდებლების რესურსებისთვის უნდა არსებობდეს გარკვეული დათმობები. ზოგიერთ შემთხვევაში, ამგვარი დათმობა გულისხმობს ჩამოსვლის დროის რეგულირებას რამოდენიმე დღით და არა რამოდენიმე საათით ადრე. Kawasaki Motors Corp–ს, (აშშ) იაპონიიდან ჩამოსულ რესურსზე 3 დღიანი შენახვის ვადა აქვს დადგენილი, შენახვის საშუალო ვადა კი 5 დღეა ⁷⁶.

US Synthetics–ი, კომპანია, რომელიც დაარსებულია იუტას შტატში, გარკვეულ დეტალებს იღებს აღმოსავლეთ აფრიკიდან. თუმცა, ამგვარი გზავნილები არასაიმედოა სომალიში მეკობრეების არსებობის გამო. ისინი ხშირად ატყვევებენ გამვლელ გემებს და გირაოდ იტოვებენ გემზე არსებულ საქონელს. შემდეგ კი საქონლის დასაბრუნებლად გამოსასყიდს ითხოვენ. US Synthetics–ი ამ დეტალებს ამჟამად ადგილზე ამზადებს, ამდენად მათ არ უწევთ იმაზე ფიქრი, რამდენ ხანში ჩამოვა, ან საერთოდ ჩამოვათუ არა გზავნილი.

Kanban სისტემა. პიონერი სისტემა, რომელიც შეიქმნა Toyota-ს მიერ საკუთარი JIT სტრატეგიების გასამარტივებლად იყო Kanban–ის სისტემა. Kanban იაპონური სიტყვაა და „ბარათს“ ან „ხილულ ჩანაწერს“ ნიშნავს. Kanban ბარათები გამოიყენება საწარმოში პროდუქციის ნაკადის კონტროლისთვის. ამ კომპანიის მიერ გამოყენებულ სისტემაში კომპონენტები საწარმოში მხოლოდ

მაშინ იგზავნება, როდესაც უკვე მათი წარმოებაში გამოყენება არის საჭირო. ისინი ინახება სპეციალურ კონტეინერში და მიზნული აქვს ბარათი, რომელზე მითითებულია კომპონენტის რაოდენობა. როდესაც იწყება აწყობის პროცესი, პროდუქტის შეკვეთის ბარათი იძლევა ნიშანს, რომ კონტეინერი საჭიროებს ასაწყობ პლატფორმაზე ტრანსპორტირებას. კონტეინერის დაცლის შემდეგ, ის გადააქვთ საწყობში და მის ადგილას იკავებს ახალი, სავსე კონტეინერი. Kanban ბარათი ეხსნება ცარიელ კონტეინერს და მწარმოებელთან კეთდება შეკვეთა კონტეინერის შეცვლაზე.

თავისუფალი სავაჭრო ზონები (FTZ)

ბოლო წლებში **თავისუფალი ვაჭრობის ზონები**, როგორც შუამავალი ეტაპი იმპორტისა და საბოლოო მოხმარების პროცესებს შორის, საკმაოდ პოპულარული გახდა. FTZ -ები არის სივრცე, სადაც შიგა და იმპორტირებული საქონელი შეიძლება იქნას შენახული, ინსპექტირებული და წარმოებული, საბაჟო პროცედურებისგან დამოუკიდებლად, მანამდე, სანამ ის დატოვებს ზონას. მათი მიზანია, ქვეყნის შიგნით განთავსებაში დაეხმაროს კომპანიებს, რაც მიიღწევა მათთვის განსხვავებული გადასახადების დაწესებით – გადასახადების შემცირებით ან მათი სრული გაუქმებით. ზოგჯერ რესურსები ინახება საგარეო ვაჭრობის ზონაში მანამ, სანამ მისი გამოყენება გახდება საჭირო შიგა მწარმოებლის მხრიდან. როგორც ადრეც აღვნიშნეთ, JIT-ის ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა არის მიწოდების ხაზის სიგრძე, რომელმაც, შესაძლოა, გამოიწვიოს მყიდველის ან მომმარაგებლის მხრიდან რესურსების დასაწყობება სადმე, სანამ მისი გამოყენების საჭიროება წარმოიშობა. ერთ-ერთი ასეთი ადგილი, სადაც შესაძლებელია რესურსის დასაწყობება არის საგარეო სავაჭრო ზონის საწყობები.

საერთო მოხმარების ზონები და ქვეზონები. სმზ-ები, ძირითადად, არსებობს შესასვლელ პორტებთან, როგორებიცაა საზღვაო პორტი, საზღვრის გადაკვეთის ზონა, აეროპორტი და, ჩვეულებრივ, აქვს გამანაწილებელი ფუნქცია ან წარმოადგენს ინდუსტრიულ პარკს, რომელიც გამოიყენება სასაწყობედ და დისტრიბუციისათვის. ჩვეულებრივ, ქვეზონა ფიზიკურად გამოყოფილია საერთო მოხმარების ზონისაგან, მაგრამ იმავე ადმინისტრაციულ სტრუქტურას ექვემდებარება და უმეტესად განთავსებულია საწარმოს ახლოს. 1982 წლიდან ქვეზონებში სსზ-ების რაოდენობის ზრდა შეიმჩნევა, ხოლო საერთო მოხმარების ზონებში ზრდა შედარებით ნაკლებია, რადგანაც კომპანიების მიზანი არის ვალდებულებების შემსუბუქება უცხოეთიდან შემოსულ რესურსებზე მანამ, სანამ მათი წარმოებაში გამოყენება გახდება აუცილებელი.

დუბაიში, არაბეთის გაერთიანებულ ემირატებში 18 სხვადასხვა თავისუფალი ზონა ფუნქციონირებს, მათ შორის Jebel Ali -ს თავისუფალი ზონის ადმინისტრაციული ერთეული, დუბაის Healthcare City, დუბაის საერთაშორისო ფინანსური ცენტრი, დუბაის Media City და დუბაის Internet City. ამგვარი ზონების უპირატესობას წარმოადგენს ის, რომ უშვებს 100%-იანი საკუთრების უფლებას თქვენს საქონელზე, ქონების 100%-ით რეკატირაციას, მოგების კაპიტალის მინიმალურ ინვესტიციას, კორპორატიული და პერსონალური გადასახადების არარსებობას და ადგილობრივი პარტნიორის ყოლისსაჭიროების არქონას. განსხვავებული ზონები განსხვავებულ სამრეწველო სფეროს მოიცავს. მაგალითად, მთავარი ბანკებს, საფინანსო და იურიდიული ფირმებს. Jebel Ali -ს თავისუფალი ზონის ადმინისტრაციულ ერთეულში არის CNN-ი, BBC-ი, CNBC -ი; დოუ ჯოუნსი ტომსონროიტერი, განთავსებულია მედია ცენტრში, Cox Internet-ი, Huges Sattelite, Internet და ATY Internet- ინტერნეტ სითიში; Jebel Ali-ს თავისუფალი ზონა მოიცავს სტანდარტულ საწარმოო ოპერაციებს, რომელიც შესაძლოა, ნახოთ ნებისმიერ მსგავს თავისუფალ ზონაში. მაგალითად Unilever-ის ერთ-ერთი უდუდესი მთავარი ჩაის ფაბრიკა თავისუფალ ზონაში მდებარეობს.

ფაბრიკანდლეულს სხვადასხვა ქვეყნიდან იღებს, ხდება თავისუფალ ზონაში ხდება მისი შეფუთვა, რის შემდეგაც იგი მთელი მსოფლიოს მასშტაბით იგზავნება⁷⁷.

აშშ-ში და განსაკუთრებით კი შუა დასავლეთის ქვეზონებში, შეინიშნება საავტომობილო ინდუსტრიის ზრდა. ქვეზონის აქტიურობა ვრცელდება სხვა ინდუსტრიებზეც, განსაკუთრებით, გემთმშენებლობაზე, ფარმაცევტული პროდუქტების წარმოებაზე და სახლის ინვენტარის წარმოებაზე. იგი უფრო და უფრო მეტად ხდება წარმოებასა და საამწყობო სამუშაოებზე ორიენტირებული, ვიდრე ეს თავიდან წარმოედგინათ. აშშ-ს საგარეო სავაჭრო ზონაში შესაძლებელია საქონლის აწყობა, გამოფენა, დამუშავება, მანიპულირება, წარმოება, შერევა, იარლიყის დადება, შეფუთვა, შეკეთება, გადარჩევა, სინჯის აღება, შენახვა, ტესტირება, ჩვენება და განადგურება⁷⁸.

აშშ-ს 50 შტატში 250-მდე საერთო მოხამრების ზონაა და 450-ზე მეტი ქვეზონაა. პუერტო რიკოში წელიწადში 300 მილიარდ აშშ დოლარზე მეტი ბრუნავს სმზ-ებში და მათგან ყოველწლიურად ექსპორტირდება 19 მილიარდ დოლარზე მეტი რაოდენობის თანხა⁷⁹. პირველ ეტაპზე აშშ-ში სმზ-ები გამოიყენებოდა საბაჟო პროცედურების გადახდის მოსახერხებელი პირობების გამო, თუმცაღა მისი გამოყენება საქსპორტო ბიზნესში უფრო და უფრო ფართო ხასიათს იღებს.

ზონის მომხმარებელთა უპირატესობანი შემდეგში მდგომარეობს:

1. არანაირი გადასახადები ზონაში იმპორტირებულ ან და რეექსპორტირებულ საქონელზე;
2. შეღავათიანი საბაჟო ვალდებულებები და ფედერალური სააქციზო გადასახადები ზონიდან იპორტირებულ საქონელზე, რომელიც ქვეყნის შიგნით ბაზარზე გამოიყენება;
3. შემცირებული ტარიფები, თუ შემოტანილ უცხოურ საქონელზე დაწესებული გადასახადი მეტია, ვიდრე ვალდებულებებისაბოლოო პროდუქტის ზონიდან გატანისას ქვეყნის შიდა ბაზარზე გაყიდვებისათვის (ე.წ. შებრუნებული ტარიფი);
4. რაციონალური საბაჟო პროცედურები;
5. შემცირებული სახელმწიფო და ადგილობრივი გადასახადები, თუ რესურსი ზონაში ინახება ექსპორტის მიზნით.

სატრანსპორტო ქსელები

საერთაშორისო მასშტაბით, კომპანიისათვის საქონლის ტრანსპორტირება საკმაოდ გართულებული პროცესია დოკუმენტაციის შედგენის, ექსპორტის კურიერის არჩევის (საკაერო ან საზღვაო) და იმ გადაწყვეტილების მიღების თვალსაზრისით, თავად შექმნას სატრანსპორტო განყოფილება, თუ ისარგებლოს სხვა შუამავალი კომპანიის რესურსებით. ტრანსპორტირება ლოჯისტიკური სისტემის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ელემენტია. მისი მთავარი დანიშნულებაა, ერთი მხრივ, მომმარაგებლის და მწარმოებლის და, მეორე მხრივ, მწარმოებლისა და საბოლოო მომხმარებლის კავშირის უზრუნველყოფა. ამ პროცესში კომპანიას უწევს განსაზღვროს საწყობის კონფიგურაცია, მაგალითად, უფლებამოსილი პირებისათვის საკვები პროდუქტის მისაწოდებლად McDonalds-ს მსოფლიო მასშტაბით სხვადასხვა ქვეყანაში აქვს საწყობები, რომლებიც ემსახურება სხვადასხვა გეოგრაფიულ ზონას.