LIBRARY
13 OCT 2005
Eastern University, Sri Lanka

EASTERN UNIVERSITY, SRI LANKA

FACULTY OF COMMERCE AND MANAGEMENT

PART – II EXAMINATION IN BBA/BCOM 1998/99

(EXTERNAL DEGREE - MARCH – 2005)

MGT 403 – STRATEGIC MANAGEMENT

ANSWER FIVE QUESTIONS INCLUDING QUESTION NO. 01. TIME : 03 HOURS

(1) **CASE STUDY :**

குட் இயர் ரயர் மற்றும் றப்பர் கம்பனி

THE GOODYEAR TIRE & RUBBER COMPANY

1992ம் ஆண்டின் இறுதிக்காலப் பகுதியில் குட் இயர் ரயர் மற்றும் றப்பர் கம்பனியானது அமெரிக்காவின் மிக பாரிய ரயர் உற்பத்திக் கம்பனியாக இருந்தது. இது பதியப்பட்ட 11 பில்லியனுக்கு அதிகமான விற்பனையில் 340$ மில்லியன்களுக்கு அதிகமாக இலாபத்தை பதிவு செய்தது. 1991ல் கம்பனி சூழ்நிலைகளால் மந்தமான ஒரு நிலைமையினை கொண்டிருந்ததுடன் நட்டத்தையும் பதிவு செய்தது.

இது குட் இயர் ஆவதற்கு சிறிது காலத்துக்கு முன் பலவீனமான $3.7 பில்லியனுக்கு அதிகமான கடன்களையும் வங்கி கடன்கள் இறுக்க முடியாத நிலைக்கு போவதாகவும் அமைந்திருந்தது. இந்நிலையில் அதிஷ்டவசமாக புதிய ஒரு CEOன் பங்களிப்பும். அவரால் கம்பனியின் போட்டி நயம் மீள் பெறப்பட்டமையும், மற்றும் கைத்தொழில்களுக்கு இடையிலான போட்டியின் தன்மையில் ஏற்பட்ட மாற்றமும் மாற்றீடாக அமைந்தது.

1980களில் முழுவதும் பிரான்சின் Michelin மற்றும் ஜப்பானின் Bridgestone ஆகிய இரு பிரதான போட்டியாளர்களாலும் குட் இயரினுடைய விற்பனை வீழ்ச்சியடைந்து சந்தை பங்கும் குறைவடைந்தது. இக் கம்பனிகள் சந்தைப்பங்கை கட்டியெழுப்புவதற்கான ஆக்கிரமிப்பு தந்திரோபாயத்தையும் சந்தை ஊடுருவலூடாகவும் U.Sல் விரைவாக விரிவடைந்தன. இவர்களது வருகை U.S ரயர் சந்தையில் (Price war) விலை போரை ஆரம்பித்து வைத்தது. இது முக்கியமாக Goodyear ஐ காயப்படுத்தியது. இதற்கு கம்பனியின் உயர்ந்த செலவுகள் காரணமாக அமைந்தன. Goodyear எப்போதுமே உற்பத்தியில் புதுமை செய்வதில் குறைந்த தன்மையையும் வாடிக்கையாளரை கவரத்தக்கதாக புதிய பொருட்களை வழங்குவதில் விரைவற்ற தன்மையையும் கொண்டிருந்தது. 1991களில் பாரிய நட்டத்தை காட்டிய பின்பு கம்பனியின் இயக்குநர்கள், CEO Tom Barrett ஐ வெளியேற்றி, இவருக்கு பதிலாக Stanley Gault ஐ நியமித்தார்கள்.

இவர் றப்பர்மைட் (Rubbermaid) னுடைய CEO ஆக இருந்தவராவார். Gault உடனடியாக Goodyear போட்டி நயத்தை பெறுவதற்கு மாற்றங்களை ஏற்படுத்துவதற்கான நடவடிக்கைகளை ஆரம்பித்தார்.

இவர் முதலாவதாக, தந்திரோபாயத்தை நடைமுறைப்படுத்துவதற்கான செலவைக் குறைக்கும் நடவடிக்கையில் இறங்கினார். Gaultக்கு முன்பிருந்த Brarrett ஆரம்பித்திருந்த இவ் நடைமுறையால் $4 பில்லியனுக்கும் அதிகமான தொகை 1980களில் புதிதாக முதலிடப்பட்டிருந்தது. மிகவும் விற்பனை திறனான திட்டமிடல் மற்றும் கருவிகள் என்பவற்றுடன் 20%க்கும் அதிகமானவையால் வேலைப்படையில் குறைப்பும் செய்யப்பட்டது. இதனால் 1991களில் வேலையாளருக்கான வெளியீடு 51% ஆக அதிகரித்தது. எனினும் Gault செலவுக் குறைப்பினை எல்லா இடங்களிலும் மேற்கொண்டார் உதாரணமாக அவர் எவ்வாறு முகாமையாளர் செலவைக் குறைப்பது என்பதனை காட்டினார். அவர் உயர் நிறைவேற்று அதிகாரிக்கான உயர்வகை காருக்கு பதிலாக Family sedans (பல்புக்கு) ஐ மாற்றீடு செய்தார். அவர் 5 கூட்டினை Jetsகளில் 3 இனை விற்றுத் தீர்த்தார். அத்துடன் Goodyear blimpஐ தவிர்த்தார். இவர் தனது அலுவலகத்திலிருந்த மின்சார பல்புகளைக் கூட செலவை இழிவுபடுத்தும் பொருட்டு குறைப்பு செய்தார். இதனால் ஏனைய முகாமையாளர்கள் இவரது செலவை குறைக்கும் செயற்பாடுகளை முன் எப்பொழுதுமில்லாதவாறு அதிசயிக்கத்தக்க வகையில் பின்பற்ற ஆரம்பித்தனர்.

Gault சந்தைப் பங்கினை அதிகரிப்பதற்கு எப்போதும் புதுமைகளை செய்தல், தரம், மற்றும் புதிய பொருட்களை அறிமுகப்படுத்துவதில் விரைவாக செயற்படல் என்பவற்றை மேற்கொண்டார். Goodyear ஈரமான பாதைகளிலும் சிறப்பாகப் பயன்படுத்த கூடியதும் ஆன தன்மை கொண்டது. உட்பட பல ரயர்களையும் Aquatread என்ற ஒரே பெயரிலேயே உற்பத்தி செய்தது. ஆயினும் இது மிகவும் மெதுவாகவே சந்தைக்கு விடப்பட்டது. 1991ல் Gault ஒரு தெளிவான தந்திரோபாயத்தை தீர்மானித்தார். அது, கம்பனி ஒரே தடவையில் Aquatread உட்பட புதிய 4 வகை ரயர்களை அறிமுகப்படுத்துதல் என்பதாகும். இவ் ஒவ்வொரு ரயரும் வேறுபட்ட சந்தைகளுக்கு வழங்கப்படும் உதாரணமாக Aquatreadன் நோக்கம் பாதுகாப்பு என்பதாகும். அதே வேளை ஏனைய ரயர் குறைந்த வாயு செலவைக் கொண்டதாக நிர்மானிக்கப்பட்டவையாக இருக்கும். இச் செயற்பாடு மிகவும் வெற்றியளிக்க கூடியதாக இருந்தது. Goodyear புதிய ரயர்கள் இதன் பழைய ரயர்களைவிட உயர்ந்த இலாப அளவு கொண்டு இருப்பதுடன், ரயர் உற்பத்தியாளர்களுக்கிடையில் சிறப்பான உற்பத்தியாளர்கள் என்ற வாடிக்கையாளர் தோற்றப்பாட்டை ஏற்படுத்தியது. அத்துடன் புதிய ரயர்களின் விற்பனை குறிப்பாக Aquatread ஒரு வருடத்தில் ஒரு மில்லியனுக்கும் கூடுதலாக விற்பனை செய்யப்பட்டது. இது அதன் எதிர்வு கூறப்பட்ட விற்பனையில் 20%க்கும் கூடுதலாக இருந்தது கம்பனியின் பொருட்களில் பாரியளவு இலாபத்தை பெறுவதை அதிகரிக்கும் முகமாக Gaultஇன் தந்திரோபாயம் செலவை குறைக்கின்ற மற்றும் வேறுபட்ட சந்தைகளுக்கு பொருட்களை அறிமுகப்படுத்துகின்ற கூட்டுத் தந்திரோபாயம் ஆக அமைந்தது.

LIBRARY

1991ல் அதே வருடம் Goodyear நட்டத்தைப் பதிவு செய்தது. இதற்கு காரணம் U.S ரயர் உற்பத்தியாளர்களின் விலை வெட்டுக்களில் சோர்வு தன்மை ஏற்பட்டதும் மற்றும் விலை போர் இக் கைத்தொழிலில் பரவியது, இது அவர்களில் இலாபத்தில் குறைவினை ஏற்படுத்தியமையும் ஆகும். ரயர் உற்பத்தியாளர்கள் விலையை உயர்ந்தளவு பேணுவதற்கான ஒவ்வொருவருடைய முயற்சிக்கும் ஆதரவு கொடுக்க ஆரம்பிப்புதுடன் விலை வெட்டுக்களையும் தவிர்த்தனர். இவர்கள் ஆரம்பித்த போட்டிக்கான புதிய வழிகள் கைத்தொழிலின் இலாபத்தன்மையைக் குறைக்கவில்லை. அவர்கள் வாடிக்கையாளர்களை ஆக்கிரமிக்கும் வகையில் புதிய வகையான ரயரை அபிவிருத்தி செய்யும் தந்திரோபாயத்தை கொண்டிருந்தனர். Gaultன் புதிய பொருள் அபிவிருத்தி தந்திரோபாயம், விலை போட்டியிலிருந்து விலை தவிர்ந்த (Non price) போட்டிக்கு மாறியதுடன் Goodyearன் சுழற்சிக்கும் விற்பனை அதிகரிப்பை மேம்படுத்தவும் உதவியது. Goodyear மற்றும் அதன் போட்டியாளர்களுக்கும் இவ் விலைதவிர்ந்த போட்டியினால் நன்மைகளைப் பெற்றனர். இவர்கள் 1990ல் இருந்து இதனை பின்பற்றினர். 1996ல் Goodyear வாழ்வு காலம் முழுவதும் உத்தரவாதமளிக்கப்பட்ட புதிய ரயரை அறிமுகம் செய்தது. இது அதனைவிட சிறந்தது ரயர் எதுவும் இல்லை எனத்தக்கவாறு முதலிடம் வகித்து கொண்டு தொடர்ந்தும் இலாபத்தை உயர்த்தியது.

வினாக்கள்

a. எவ்வாறு ரயர் கைத்தொழிலின் போட்டித் தன்மைகள் Goodyearக்கும் பிரச்சனையாக அமைந்தது?

(14 புள்ளிகள்)

b. Gault கம்பனியின் சூழ்நிலையை மாற்ற என்ன தந்திரோபாயங்களை அபிவிருத்தி செய்தார்?

(14 புள்ளிகள்)

02. a. நிறுவனத்தினை மதிப்பீடு செய்ய பயன்படுத்தப்படும் தந்திரோபாய 4 காரணி மாதிரியையும் (Strategic four factors) கம்பனி இயலுமை குறிப்புக்களையும் ஒப்பிட்டு வேறுபடுத்துக?

(06 புள்ளிகள்)

b. வளர்ச்சித் தந்திரோபாயங்கள் எவை? அவற்றை ஒப்பிட்டு அவற்றுக் கிடையிலான வேறுபாட்டுக்கான அடிப்படைகள் என்ன? விளக்குக?

(06 புள்ளிகள்)

c. தந்திரோபாய திட்டமிடல் மட்டங்களை குறிப்பிட்டு இவற்றுக்கிடையிலான இணைப்பு ஏன் அவசியம் என விளக்குக?

(06 புள்ளிகள்)

a. மாற்றங்களை ஏற்படுத்தும் போது நிறுவனங்கள் எதிர்ப்புக்களை எதிர் நோக்குகின்றன. ஏன்? எதிர்ப்பினை குறைக்க நீர் எடுக்க கூடிய நடைமுறைகளை விளக்குக?

(06 புள்ளிகள்)

b. தீர்வுகளை கண்டறிவதற்கு சிருஷ்டிப்பு பிரச்சினை தீர்த்தல் (Creative Problem Solving) முறையானது பயன்படுத்தப்படுகின்றது இதனை உதாரணங்களுடன் விளக்குக?

(06 புள்ளிகள்)

c. BCG மாதிரிகளையும் GE மாதிரிகளையும் வேறுபடுத்துவதுடன் அவை வேற்றுமைப்படுத்தல் தந்திரோபாயங்களில் கொண்டுள்ள தொடர்பை விளக்குக?

(06 புள்ளிகள்)

a. ஒரு நிறுவன தந்திரோபாய அமுல்படுத்தலுக்கு ஆதரவாக நிறுவன கட்டமைப்பு ஏன் பொருந்துவதாக அமைய வேண்டும்? உமது விளக்கத்துக்கு படிமுறை மாதிரியை துணையாக கொள்க?

(06 புள்ளிகள்)

b. "பெறுமதி சங்கிலி" மற்றும் "பெறுமதி முறைமை" என்பன குறித்து நிற்பது என்ன? இவற்றுக்கிடையிலான தொடர்பை சுருக்கமாக விளக்குக?

(06 புள்ளிகள்)

c. செலவு தலைமைத்துவத் தந்திரோபாயத்துக்கும் வேறுபடுத்தல் தந்திரோபாயத்திற்கும் இடையிலான வேறுபாடுகள் யாவை?

(06 புள்ளிகள்)

a. போட்டி தந்திரோபாயங்கள் மூன்றினை அடையாளம் கண்டு அவற்றை சுருக்கமாக விளக்குக?

(06 புள்ளிகள்)

b. அவ் ஒவ்வொரு தந்திரோபாயங்களும் எதிர் கொள்கின்ற இடர்கள் எவை?

(06 புள்ளிகள்)

c. நீர் விரும்பிய ஒரு நிறுவனத்தை தெரிவு செய்து அதன் பலம், பலவீனங்களை மதிப்பீடு செய்க?

(06 புள்ளிகள்)

LIBRARY
Eastern University, Sri Lanka

a. சூழல் ஆய்வின் நோக்கங்கள் யாவை?

(05 புள்ளிகள்)

b. சூழல் ஆய்வினை மேற்கொள்ளக் கூடிய பல்வேறுபட்ட முறைகளை பட்டியலிடுக? அவற்றில் இரண்டைத் தெரிவு செய்து அவற்றின் நன்மை தீமைகளை ஆராய்க?

(08 புள்ளிகள்)

c. ஒரு நிறுவனத்தின் அக்கறையுடையோர் யார்? அவர்களை எவ்வாறு அடையாளம் காணமுடியும்?

(05 புள்ளிகள்)

a. Mission Statements இன் பண்புகள் யாவை?

(04 புள்ளிகள்)

b. குறிக்கோளுடனான முகாமைத்துவ செய்முறையின் (MBO) படிமுறைகளை விளக்குவதுடன் அதன் பலம், பலவீனங்களை மதிப்பீடு செய்க?

(08 புள்ளிகள்)

c. நிறுவனத்தின் குறிக்கோள் (Mission), நோக்கம் (Objective) மற்றும் தந்திரோபாயங்கள் என்பவற்றிற்கிடையிலான தொடர்பு யாது?

(06 புள்ளிகள்)

a. முழு மொத்த தந்திரோபாய மதிப்பாய்வை மேற்கொள்வதில் செலவு - நன்மை ஆய்வையும், பல் இயல்பு தீர்மானம் எடுத்தலையும் வேறுபடுத்துக? அத்துடன் பல் இயல்பு தீர்மானம் எடுத்தல் மாதிரியை பயன்படுத்துவதிலுள்ள நன்மைகளை விளக்குக?

(09 புள்ளிகள்)

b. பல்வேறுபட்ட நிறுவன கட்டமைப்புக்களையும் அடையாளம் கண்டு அவற்றின் நன்மை தீமைகளை விரிவாக விளக்குக?

(09 புள்ளிகள்)