



SOUTH EASTERN UNIVERSITY OF SRI LANKA

THIRD YEAR EXAMINATION IN BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION / COMMERCE (EXTERNAL) – 2009 / 2010

HELD IN DECEMBER – 2010

BBA / COM 34 – STRATEGIC MANAGEMENT

எல்லா வினாக்களுக்கும் விடை தருக.

நேரம் : 03 மணித்தியாலங்கள்

01. பின்வரும் விடய ஆய்வினை வாசித்து கேள்விகளுக்கு விடை தருக.

Kick International Ltd.

சனத் மற்றும் மஹிலா ஆகிய இருவரும் 1992ம் ஆண்டு Reborn Sports ஆக தமது வியாபாரத்தினை ஆரம்பித்தனர். இந்த நிறுவனமானது சனத், மஹிலா ஆகிய இருவரும் ரூபா 10,000,000 னை மூலதனமாகக் கொண்டு உருவாக்கம் செய்துள்ளனர். 1998ம் ஆண்டு Reborn Sports னை Kick International Ltd ஆக பெயர்மாற்றம் செய்யப்பட்டது. 2000 ம் ஆண்டு காலப்பகுதியில் Kick ரூபா 4 மில்லியன் வருமானமாகக் கொண்ட 3500 ஊழியர்களை நாடு பூராகவும் கொண்டிருந்தது.

விளையாட்டுப் பாதணித் துறையானது மிகப் போட்டித்தன்மை வாய்ந்த முதிர்ச்சி பெற்ற ஓர் சந்தையாகும். இச்சந்தையில் காணப்படுகின்ற தலைவர்கள் சிறப்பாக இத்துறையை உருவாக்கிக் கொண்டுள்ளனர். Nike , Reebok ஆகிய தலைவர்கள் இச்சந்தையின் இன்றைய நிலமைக்குக் காரணமாக உள்ளனர். இதே நேரம் நிண்ட காலப் போட்டியாளர்கள் தங்களது பண்டக் குறிகளை நிலைத்து வைத்திருப்பதில் பாரிய சிக்கலையும் எதிர்நோக்குகின்றனர். இவ்வியாபாரத்துறைசார்ந்த சூழலானது புதிய நிறுவனங்களில் உள்வருகையை மட்டுப்படுத்தி உள்ளது. இச்சந்தையினுள் புதிய நிறுவனங்களின் உள்வருகையைக் கட்டுப்படுத்துவதில் பொருளாதார சிக்கனம் கூட பங்களிப்புச் செய்கின்றது.

போட்டியை வெற்றி கொள்வதற்காக கம்பனிகள் எல்லா மட்டங்களிலும் போட்டி கொள்ள வேண்டிய கட்டாயத்தில் உள்ளனர். அதாவது நியாயமான விலையிடல், வினைத் திறனான உற்பத்தி, உயர்தரத்திலான பொருள் ஆகியவைகளை இது உட்படுத்துகின்றது. இந்த விடயங்களை அடைவதற்கு நன்கு உருவாக்கம் பெற்ற நிறுவனங்களின் வளம் இன்றியமையாததாகும். உள்வருகையை தடைசெய்யும் மற்றுமொரு காரணியாக பாரம்பரிய விநியோக வழிமுறைகள் காணப்படுகின்றது.

Kick னுடைய விசேட சிறப்புத்தன்மையானது (Distinctive Competency) சந்தைப்படுத்தலில் காணப்படுகின்றது. குறிப்பாக பண்டக் குறி பற்றிய நுகர்வோர் அறிவு மற்றும் பண்டக் குறியின் சக்தி (Brand Awareness and Brand Power) ஆகியவற்றில்

காணப்படுகின்றது. இது Kick னுடைய சந்தைப்படுத்தல் செயற்பாடுகளில் வெற்றியைக் கொண்டுள்ளது. இதனால் Kick ஆனது விசேட சிறப்புத்தன்மையை அனுபவிக்கின்றது. இவ்வாறான பலமான விசேட சிறப்புத்திறனால் Kick ஆனது தமது வியாபாரத் துறையில் முதலாவது தரத்திலான சந்தைப் பங்கினை கொண்டுள்ளது. இவ்விசேட சிறப்புத் தன்மைகளில் இரண்டு பண்புகள் இதனை மேலும் வலுவூட்டுகின்றது. ஒன்று இக்காரணிகள் இலகுவில் பிரதிபண்ண முடியாமை. மற்றது நுகர்வோனுக்கு வழங்கும் மதிப்பு அல்லது நன்மைகள். மேலும் நிறுவனத்துடைய வியாபாரக் குறியும் சுலோகமும் (Trade mark and Sologan) அதனது தனித்துவத்தன்மையை உறுதிப்படுத்துகின்றது. மேலும் சந்தையில் Kick னுடைய உயர் நிதி ரீதியான பலமானது அதனது தனித்துவத்தை நிலை நாட்டுவதற்கு மேலும் உதவியது.

குறிப்பிடத்தக்க பாதீட்டு ஒதுக்கின் ஊடாக மேற்கொள்ளப்பட்ட பரந்தளவிலான சந்தைப்படுத்தல் நடவடிக்கைகளின் ஊடாக கூடுதலான நுகர்வோரை Kick அடையப் பெற்றது. இவைகள் இறுதியாக நுகர்வோருக்கு பெறுமதி சேர்ப்பவையாக (Added Value) காணப்படுகின்றன. கடந்த 10 வருடகாலமாக நுகர்வோர் Kick னுடைய தரமிக்க உற்பத்திப் பொருளுடன் சேர்ந்து இதனுடைய மதிப்பை உயர்த்தி உள்ளனர். குறிப்பாக இளைய வயதினரான நுகர்வோர் இந்த சார்பான ஆதிக்கத்தினால் நன்மையடைந்துள்ளனர். போட்டியாளர்கள் பௌதீக ரீதியாக தங்களது பொருளின் தோற்றத்தினை மாற்றுவதன் மூலம் இந்த பலமான சக்தியை இலகுவில் பிரதிபண்ண முடியாமல் உள்ளது.

Kick கம்பனியினுடைய முக்கிய அச்சுறுத்தலாக சந்தை தளம்பல் காணப்படுகின்றது. சப்பாத்து சந்தையானது பல்வேறுபட்ட பண்டக் குறிகளாலும் கம்பனிகளாலும் ஏற்கனவே பூரணப்படுத்தப்பட்டுள்ளது. தற்போது ஒரு சிறியளவிலான இடம் புதிய கம்பனிகளுக்கு உள்ளது. அத்தோடு Kick போன்ற கம்பனிகளுக்குக் கூட புதிய பொருள் உருவாக்கம், சந்தைப்பங்கு வளர்ச்சி ஆகியவற்றிற்கு சிறியளவிலான இடமே காணப்படுகின்றது. ஏனெனில் Kick ஆனது தற்போது சந்தையில் பெரும்பகுதியை தன்னகத்தே கொண்டுள்ளதாலும் சந்தைப் பங்கின் அதிகளவினை தன்னகத்தே கொண்டுள்ளதாலும் சிறியளவிலான இடமே இதன் விரிவாக்கத்திற்கு உள்ளது. மேலும் Kick னது Nick , Reebok , Adidas மற்றும் சாதாரண பாதணிகளை உற்பத்தி செய்யும் எல்லோருடனும் போட்டி இட்டு வியாபாரத்தை நடாத்துகின்ற ஒரு வெற்றிகரமான ஒரு வியாபார நிறுவனமாக இனங்காணப்படுகின்றது.

Nick னுடைய பொருட்களானது Kick னுடைய பொருட்களில் இருந்து முற்றுமுழுதாக வேறுபட்டது அல்ல. Nick ஆனது விளையாட்டு, விளையாட்டுத் தவிர்ந்த ஏனைய பாதணிகள் மற்றும் ஆடைவகைகளை உற்பத்தி செய்து சந்தைப்படுத்தல்

நடவடிக்கைகளில் ஈடுபட்டுள்ளது. Nick னுடைய சந்தைப்பங்கானது இரண்டாவது இடத்தில் பாதணித்துறையில் காணப்படுகின்றது. அதே நேரம் பெண்களுக்கான சந்தையின் அதிகபங்கினையும் தன்னகத்தே வைத்துள்ளது. சந்தையில் பல்வேறுவகையான மாற்றங்கள் (விளம்பரத்திற்கான செலவில் தளம்பல் உற்பத்தி வடிவமைப்பில் மாற்றம்) ஏற்பட்ட போதிலும் பெண்நுகர்வோர் Nick னுடைய பொருளுடன் விசுவாசத்துடன் இருக்கின்றனர். இந்த Nick னுடைய விசேட சிறப்புத் தன்மையானது Kick னுடைய வியாபாரத்திற்கு ஆபத்தாக அமைய முடியும். Nick ஆனது தற்போது உள்ள பெண் நுகர்வோர் தவிர்ந்த ஏனையவர்களை தன்னகத்தே உள்வாங்கும் நோக்கோடு தமது ஆடை உற்பத்தியை விரித்தி செய்ய முடியுமானால் Nick ஆனது தனது சந்தைப்படுத்தல் நடவடிக்கையை விரித்தி செய்வதோடு Kick னுடைய உற்பத்தி பொருளில் இருந்து வாடிக்கையாளர்களை கவரவும் முடியும்.

அ) Porter னுடைய ஐந்து சக்தி மாதிரியினை உபயோகித்து Kick நிறுவனத்தினுடைய போட்டிச் சூழலை இனம் கண்டு பகுப்பாய்வு செய்க.

(10 புள்ளிகள்)

ஆ) Kick நிறுவனத்தில் நீர் காணும் SWOT னை வரையறை செய்து, இவை எவ்வாறு நிறுவனப் போட்டித் தன்மையை (Competitive Advantage) அனுபவிக்க உதவும் எனத் தெளிவுபடுத்துக.

(15 புள்ளிகள்)

இ) Nick தனது விசேட சிறப்புத்தன்மையை உபயோகித்து Kick னுடைய வியாபாரத்திற்கு ஆபத்தினை ஏற்படுத்த முடியுமா? விளக்குக.

(10 புள்ளிகள்)

(மொத்தம் 35 புள்ளிகள்)

02. நிறுவனங்களின் நீண்டகால பெறுபேறுகளைத் தீர்மானிக்கின்ற முகாமைத்துவ தீர்மானங்களினதும் நடவடிக்கைகளினதும் தொகுதியினை தந்திரோபாய முகாமைத்துவம் என வரையறை செய்யலாம்.

அ) தந்திரோபாயம் (Strategy) என்ற பதத்தினை வரையறை செய்து, சிறந்த தந்திரோபாயத்தின் மூலங்களை (Elements) சுருக்கமாக விளக்குக.

(06 புள்ளிகள்)

ஆ) உமது தெரிவுக்குட்பட்ட நிறுவனம் ஒன்றின் Vision, Mission கூற்றுக்களை வரையறை செய்து, குறிப்பிட்ட நிறுவனத்திற்கு Vision, Mission கூற்றுக்கள் ஏன் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது என்பதற்கான காரணங்களைத் தெளிவுபடுத்துக.

(06 புள்ளிகள்)

இ) இன்றைய போட்டித்தன்மை வாய்ந்த வியாபாரச் சூழலில் தந்திரோபாய முகாமைத்துவம் ஏன் முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது? உமது தெரிவுக்குட்பட்ட வியாபாரத் துறையோடு (Industry) தொடர்புபடுத்தி விளக்குக.

(08 புள்ளிகள்)

(மொத்தம் 20 புள்ளிகள்)

03. அ) வளங்களினை உச்ச பயன்பாட்டிற்கு உட்படுத்துவதினூடாக Corporate மற்றும் Business Unit ஆகியவற்றின் இலக்குகளையும் தந்திரோபாயங்களையும் அடைய முயற்சிக்கும் ஓர் அணுகு முறையாக தொழிற்பாட்டுத் தந்திரோபாயம் (Functional Strategy) காணப்படுகின்றது. இக்கூற்றினை பொருத்தமான உதாரணங்களுடன் விளக்குக. (07 புள்ளிகள்)
- ஆ) தந்திரோபாய உருவாக்கத்தில் (Strategy Formulation) சூழல் பகுப்பாய்வு ஏன் நிறுவனம் ஒன்றிற்கு முக்கியத்துவம் வாய்ந்தது என்பதனை விளக்கி, இலங்கையின் வியாபாரச் சூழலில் அண்மையில் ஏற்பட்ட சில சூழல் மாற்றங்களை, உமது தெரிவுக்குட்பட்ட பொருத்தமான வியாபாரத் துறையோடு (Industry) தொடர்புபடுத்தி விளக்குக. (08 புள்ளிகள்)
- இ) “நிறுவனம் ஒன்றின் போட்டி நன்மையில் (Competitive Advantage) Value Chain ஆனது மிக முக்கியமான ஓர் மூலமாகும்.” நிலையான போட்டித் தன்மை (Sustained Competitive Advantage) என்ற பதத்தினை வரையறை செய்து, வியாபாரத்தில் Value Chain ஆனது போட்டித் தன்மையை அடைய உதவுகின்றது என்பதனைத் தெளிவுபடுத்துக. (10 புள்ளிகள்)
- (மொத்தம் 25 புள்ளிகள்)
04. பொருத்தமான உதாரணங்களைப் பயன்படுத்தி பின்வரும் தலைப்புக்களுக்கு சுருக்கமான விளக்கம் தருக.
- அ) தந்திரோபாய வியாபார அலகினுடைய (SBU) தந்திரோபாய பகுப்பாய்வில் BCG தாயத்தின் முக்கியத்துவம்
- ஆ) வெளியக தந்திரோபாயக் காரணிகளை (External Strategic Factors) அடையாளம் காண்பதில் Issues Priority தாயத்தின் உபயோகம்..
- இ) தந்திரோபாய உருவாக்கத்தில் TOWS தாயத்தின் முக்கியத்துவம்.
- ஈ) ஒரு நிறுவனம் குறிப்பிட்ட துறையில் சிறப்பாக செயற்படுதலில் Two Generic Competitive Strategies உடைய பங்கு. (04 x 05 = 20 புள்ளிகள்)
