

საწარმოო ურთიერთობები

წარმატებული ოპერაციული სტრატეგიის თანამედროვე
პრიორიტეტები

ემზარ ჯულაკიძე

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,
ქუთაისი, საქართველო
emzar.julakidze@atsu.edu.ge

თანამედროვე ეკონომიკურ სისტემაში მომხმარებელი განსაკუთრებით მომთხოვნი გახდა. შესაბამისად, იგი დღის წესრიგში აყენებს არა მარტო კომერციული შეთავაზების ფასეულობის ზრდას, არამედ მის დაუფლებაზე დანახარჯების შემცირებასაც. ყოველივე ეს კი აიძულებს მენეჯერებს, ბაზარზე არსებულ მოთხოვნების დაკმაყოფილებისთვის ეძებონ მოქნილი გადაწყვეტილებები. ერთ-ერთ ასეთ მიმართულებად ჩვენ გვესახება წარმატებული ოპერაციული სტრატეგიის ფორმირება, რომლის გარეშე ფაქტიურად შეუძლებელია კონკურენციაში გამარჯვება მიწოდების სისწრაფის, ფასის ან ხარისხის მხრივ. არსებობს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის სხვადასხვა მეთოდი, როგორცაა: მინიმალური დანახარჯების, დიფერენცირებისა და ბაზარზე სწრაფი რეაგირების კონცეფციები. თუმცა, დადგენილია, რომ ჭკვიანი მენეჯერი არ შეეცდება მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა ყველა მიმართულებით. ეს არა მარტო პრაქტიკულადაა შეუძლებელი, არამედ თეორიულადაც გამორიცხულია.

საკვანძო სიტყვები: მიზნობრივი ბაზარი; შრომითი პროცესის ოპტიმიზაცია; ოპერაციული სტრატეგია; საქონლის საბაზრო სტრატეგია;

კონკურენციის გამწვავებამ და საერთოდ, საზოგადოების სოციალური ფონის გაუმჯობესებამ მომხმარებელი განსაკუთრებით მომთხოვნი გახდა. შესაბამისად, იგი დღის წესრიგში აყენებს არა მარტო კომერციული შეთავაზების ფასეულობის ზრდას, არამედ მის დაუფლებაზე დანახარჯების შემცირებასაც. ყოველივე ეს აიძულებს მენეჯერებს, მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებისთვის, ეძებონ მოქნილი გადაწყვეტილებები - შექმნას და მინიმალური დანახარჯებით აწარმოოს ისეთი პროდუქცია, რომელიც ზუსტად პასუხობს ბაზრის მოთხოვნებს. ეს პროცესები ორგანულ კავშირში იმყოფება ოპერაციულ სტრატეგიასთან, როგორც საწარმოს განვითარების ერთადერთ საფუძველთან. საბოლოო ჯამში, პროცესი

ე. ჯულაყიძე

ისეთნაირად უნდა იყოს აწყობილი, რომ ამით საბოლოო მომხმარებელი იყოს კმაყოფილი. შესაბამისად, შეიძლება ჩამოვყალიბოთ თანამედროვე ოპერაციული სტრატეგიის ძირითადი მიზანი. ეს არის - რესურსების ეფექტიანი გამოყენების პირობებში მომხმარებელს შესთავაზოს საქონელი იმგვარი ხარისხით, რაოდენობით, ფასებითა და საიმედოობით, რომელიც მისი მოთხოვნების შესაბამისი იქნება და რომელიც საწარმოს მოუტანს სასურველ შედეგს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ოპერაციული პროცესების მართვა - ეს არის საწარმოო მენეჯმენტის დიალექტიკური ტრიადის (მარკეტინგი და ლოჯისტიკა, საწარმოო პროცესების მართვა ანუ ოპერაციული მენეჯმენტი, მმართველობითი ანალიზი და ფინანსების მართვა) ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტი. კერძოდ, თუ საწარმოს მიზანი და ამოცანები - ეს არის მისი საბოლოო ზღვრები, რომლის მისაღწევად მუშაობს მთელი საწარმოო პერსონალი, ოპერაციული მენეჯმენტის როლი არის მიზნის ამოცანებად დაყოფა, ამ ამოცანების რაციონალური გადანაწილება ცალკეულ სტრუქტურებზე და მისი შესრულების რეგულირება. შესაბამისად, თუ საწარმოო მენეჯმენტის ოპერაციულ ფუნქციას არ გააჩნია მკაფიო, მიღწევადი მიზნები, ის მოლოდინს ვერ გაამართლებს. ხშირად, მენეჯერები კონცენტრირდებიან რა მომხმარებელთა მოთხოვნებზე, ცდილობენ, დააკმაყოფილონ ბაზარზე წარმოქმნილი მოთხოვნა. თუმცა, წარმატების მიღწევის გზაზე, ხშირად ყურადღების არედან რჩებათ კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვებისთვის ესოდენ აუცილებელი - ოპერაციული სტრატეგიის როლი. არადა, ეფექტიანი და რაციონალურად ორგანიზებული ოპერაციული სტრატეგიის გარეშე არც ერთ საწარმოს არ შეუძლია ბაზარზე სალიდერო პოზიციების მიღწევა. მოსალოდნელია, რომ ის დამარცხდება მიწოდების სისწრაფის, ფასის ან ხარისხის მხრივ.

ბუნებრივია, ოპერაციული სტრატეგიის იზოლირებულად შემუშავება და რეალიზება შეუძლებელია, ის ყოველთვის დაკავშირებულია მომხმარებლებთან. როგორც წესი, მისი ფორმირება იწყება მიზნობრივი ბაზრის შერჩევით, ანუ წარმატებული ოპერაციული სტრატეგიის საწყისი იმპულსი სწორი მარკეტინგის შედეგია. ხოლო, მისი უზრუნველყოფისათვის კი აუცილებელია ასევე საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალის - ტექნოლოგიების, საწარმოო კაპიტალის, ადამიანური რესურსების და სხვა შესაძლებლობების შერწყმა.

ფაქტია, რომ თანამედროვე გლობალური კონკურენციის პირობებში, საქართველოში წარმოებულ პროდუქციას ძალიან უჭირს. რომლის მიზეზად ყველა ვთანხმდებით, რომ ჩვენთან საწარმოო ტექნოლოგიები იმდენად განვითარებული არაა, რომ მისი გამოყენებით მიღებულმა პროდუქციამ ფასითა და ხარისხით, მაგალითად, ევროპული წარმოშობის ანალოგებს აჯობოს. ამასთან, დაკავშირებით მინდა აღვნიშნო, რომ მრავალ ობიექტურ ფაქტორთა გვერდით, არის ერთი მნიშვნელოვანი სუბიექტური ფაქტორიც - არაეფექტური ოპერაციული მენეჯმენტი. კონკრეტულად კი - მენეჯერთა დაბალი კომპეტენცია ოპერაციული პროცესების მართვის საკითხებში. შესაბამისად, სწორედ ოპერაციული სტრატეგიის წარმატებული ფორმირება გვევლინება, ეროვნული მენეჯმენტის სრულყოფის თანამედროვე მიმართულებად და ჩვენი პროდუქციის ევროპულ ბაზარზე გატანის ერთ-ერთ დასაძლევ ამოცანად.

ზოგადი საუბრიდან გადავიდეთ უფრო კონკრეტულზე და დავსვათ კითხვა - მაინც რა უნდა გაკეთდეს, ყოველ შემთხვევაში პირველ რიგში მაინც, ოპერაციული მენეჯმენტის სრულყოფის მიზნით? აღნიშნულ კითხვის პასუხი დავესესხოთ საქართველოში ერთ-ერთ საუკეთესო ბიზნეს-ტრენერს, ბატონ დავით კენჭაძეს. კერძოდ, პირველი ნაბიჯი რაც უნდა გადავდგათ არის არსებული სიტუაციის დეტალური ანალიზი და მთელი ოპერაციული მენეჯმენტის აუდიტი. თავის მხრივ, ოპერაციული მენეჯმენტის აუდიტის ჩატარება შემდეგი, ყველაზე გავრცელებული პრობლემების ანალიზით უნდა დაიწყოთ (კენჭაძე 2014), კერძოდ:

- **ჭარბი წარმოება.** ზედმეტი ყველაფერი ცუდია და რა თქმა უნდა ჭარბი წარმოებაც. ჭარბი წარმოება ყოველთვის ზედმეტ ხარჯებთან არის დაკავშირებული. შესაბამისად, მენეჯერმა უნდა აკონტროლოს წარმოების მასშტაბურობა და იმ შემთხვევაში თუ ამა თუ იმ დეტალის, კვანძის ან მზა პროდუქციის წარმოება მეტია მოთხოვნაზე, აუცილებლად უნდა შეამციროს იგი.

- **ჭარბი მარაგები.** მენეჯერმა უნდა აკონტროლოს მთელი საწარმოო პროცესი იმისათვის, რომ როგორც საწყობებში, ასევე ოპერაციათაშორის გადაცემის ეტაპებზე არ აღმოჩნდეს ზედმეტი მარაგები (ჭარბნაკეთები). ბუნებრივია, ასეთ შემთხვევაში საქმე გვაქვს გაჩერებულ (გაყინულ) ფულად რესურსებთან, რომლის გამოყენება შესაძლებელი იყო სხვა, უფრო მომგებიანი დანიშნულებით.

- **მასალების არაეფექტური გადაადგილება.** ეს პრობლემაც არაეფექტური

ოპერაციული მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოვლინებაა და რომელიც, ამავე დროს, ყველაზე ნაკლებ თვალშისაცემია არაპროფესიონალი მენეჯერებისათვის. ის, რომ საწარმოს ფარგლებში დეტალებისა და კვანძების ნაკადი გადაადგილდეს ერთი სტრუქტურული ერთეულიდან მეორისაკენ მაშინ, როდესაც ეს საწარმოო აუცილებლობას წარმოადგენს, ბევრად ეფექტურია, იმასთან შედარებით, ვიდრე ისინი გადავადგილოთ ერთი პოზიციიდან მეორისაკენ ისე, რომ წარმოდგენა არ გვქონდეს მომხმარებელი სტრუქტურა მზად არის თუ არა ამ პოზიციის მისაღებად. თუ ნაკეთობები მოძრაობენ იმ მომენტში, როდესაც საჭიროა, ამას ეწოდება მასალების ნაკადის მოძრაობის „გაწონასწორებული სისტემა“. იაპონელები ასეთ სისტემას უწოდებენ „კანბან“-ს, რაც პირდაპირი თარგმნით, ნიშნავს სააღრიცხვო ბარათს (ორაგველიძე ... 2008: 114). ფაქტიურად, სააღრიცხვო ბარათი - ეს არის ნებართვა მოსაწოდებელ პარტიაზე.

- **ხშირი საწარმოო შეწყვეტები.** პაუზები წარმოების დროს, ესეც ქართული ბიზნესის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული პრობლემაა. წარმოების ცალკეულ ეტაპებს შორის მასალები (დაუმთავრებელი პროდუქცია) არ უნდა ჩერდებოდეს. წარმატებული საწარმოო პროცესი მდინარესავითაა, რომელიც არ ჩერდება, არ აქვს ხელისშემშლელი ფაქტორები და მიედინება თანმიმდევრულად. ანუ, საწარმოო პროცესი ისე უნდა იყოს აწყობილი, რომ მოდიოდეს ზუსტად იმდენი, რამდენიც საჭიროა, ზუსტად იმ დროს, როცა ის საჭიროა.

ამრიგად, საწარმოს სასურველი მიზანი და მისი განხორციელების სტრატეგია გვაძლავს მოვებნით ყველა შესაძლებლობათა მაქსიმუმი და მკაცრად ჩამოყალიბებული ოპერაციული სტრატეგიით შევუტოთ ბაზარს. თუმცა, ოპერაციული სტრატეგიის ფორმირებისას უმთავრესია ის, თუ რის საფუძველზე შევძლებთ კონკურენტულ უპირატესობას მოპოვებას. დადგენილია, რომ ჭკვიანი მენეჯერი არ შეეცდება მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა ყველა მიმართულებით, ეს არა მარტო პრაქტიკულადაა შეუძლებელი, არამედ თეორიულადაც გამორიცხულია. მართებულია, როცა მენეჯერები საქმიანობის ფოკუსირებას ახდენენ ერთი კონკრეტული მიმართულებით. საწარმოო მენეჯმენტში კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის სამი მეთოდია ცნობილი. ესენია: მინიმალური დანახარჯების, დიფერენცირებისა და ბაზარზე სწრაფი რეაგირების კონცეფცია (ჯულაყიძე 2016: 131-140).

მინიმალური დანახარჯების კონცეფციას უფრო მეტად მიმართავენ სტანდარტული ფართომოხმარების საქონლის ბაზარზე, საფასო კონკურენციის პირობებში. ამ სტრატეგიით საწარმოს შეუძლია ფასების დაკლების ხარჯზე გაყიდვების მოცულობების ზრდა და შედეგად შემოსავლების გადიდება. თუმცა, საწარმოს დანახარჯების და ფასების შემცირების დროს დაუშვებელია პროდუქციის ხარისხისა და მისი საიმედოობის გაუარესება.

პროდუქციის დიფერენცირების კონცეფცია - ეს არის დიფერენცირებული მიდგომა ისეთი სახის უპირატესობების გამოყენებაზე, როგორცაა: პროდუქციის ნაირსახეობა, ხარისხი, მომსახურება, ტექნოლოგიური უპირატესობები და სხვა. ანუ, ეს არის კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ისეთი მეთოდი, სადაც საწარმოს ძლიერი მხარეები უფრო მეტად გამოიყენება პროდუქციის დიფერენცირების მიმართულებით და მის ხარჯზე - ეკონომიკის გაჯანსაღება. ეს კონცეფცია საშუალებას აძლევს საწარმოთა მენეჯერებს მცირედით გაზარდონ ფასები და ამასთან ერთად, მიაღწიონ მყიდველთა ერთგულებასაც.

სწრაფი რეაგირების კონცეფცია კი შეიძლება შემდეგნაირად განიმარტოს: ეს არის მომხმარებელთა მოთხოვნილებების მაქსიმალურად სწრაფად შეფასება და მისი მოქნილი დაკმაყოფილება (რამიშვილი 2013), ანუ ეს კონცეფცია ინტენსიურად იყენებს უკუკავშირის პრინციპს, რაც სწრაფ ადაპტაციას უზრუნველყოფს სამომსახურებლო ბაზრებთან. ეს კი ინფორმაციის ინტერაქტიურ რეჟიმში მოპოვების და დამუშავების საფუძველზე მიიღწევა.

საწარმოს სასურველი მიზნის მიღწევის პროცესში ყოველთვის გამოიკვეთება ისეთი პრიორიტეტი, რომელთა გათვალისწინება სისხლხორცეულად აუცილებელია ოპერაციული სტრატეგიის ფორმირების დროს. ჩვენი აზრით, თანამედროვე ოპერაციული სტრატეგიის წარმატების ასეთ პრიორიტეტებში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქონლის საბაზრო სტრატეგიის სწორი ფორმირება, მისი პროექტირების მინიმალური დანახარჯები და მიზნობრივ ბაზარზე მიწოდების სისწრაფე.

საქონლის საბაზრო სტრატეგია - ეს მისი კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფაა ბაზარზე, რომელიც მიიღწევა მისი სწორი განსაზღვრით (შერჩევით) და კარგი დიზაინით (ამ შემთხვევაში, დიზაინის ქვეშ იგულისხმება მისი როგორც ეკონომიკური, ასევე ხარისხობრივი საიმედოობა). უნდა აღინიშნოს, რომ ბაზარზე გასატანი საქონლის შერჩევა არის ფუნდამენტალური გადაწყვეტილება. როგორც ცნობილია, გამოშვებული

საქონლის საციცოცხლო ციკლი ყოველდღიურად უფრო ხანმოკლე ხდება. შესაბამისად, ყოველთვის გაიმარჯვებს ის, ვინც სწრაფად შეიმუშავებს ახალ საქონელს, რაც მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობაა. ეს კი მოითხოვს არსებული ოპერაციული პროცესების სწრაფი გარდაქმნის შესაძლებლობას, რაც შესაბამისად უნდა იყოს ასახული ოპერაციულ სტრატეგიაში. უფრო მეტიც, აღნიშნული სტრატეგია საწარმოს აძლევს იმის საშუალებას, რომ უფრო ადრე დანერგონ ამ ინდუსტრიის ყველაზე უახლესი ტექნოლოგია. რაც ასევე წარმატების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

საქონლის პროექტირებაზე მინიმალური დანახარჯების უზრუნველსაყოფად დასავლეთი ხშირად იყენებს ფუნქციონალურ-ღირებულებით ანალიზს. ასეთი ანალიზის მიზანია ტექნოლოგიური პროცესების გამარტივება, ისე რომ არ მოხდეს პროდუქციის დამახასიათებელი ფუნქციების შეკვეცა. მისი უზრუნველყოფისათვის კი, თანამედროვე მენეჯმენტი გვიჩვენებს, რომ ახალი საქონლის კონსტრუქტორულ-ტექნოლოგიური მომზადება მოხდეს, არა მარტო კონსტრუქტორებისა და ტექნოლოგების მიერ, არამედ მასთან ერთად ახალი ნაკეთობის შემუშავების ეტაპზე უნდა ჩაერთოს მარკეტოლოგები, ეკონომისტები, ფინანსისტები, ხარისხის კონტროლის სპეციალისტები, დიზაინერები და სხვა. საქონლის პროექტირების ასეთი გუნდური მიდგომა კი - წარმატების გარანტიაა. როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, ფუნქციონალურ-ღირებულებითი ანალიზის ეფექტურად წარმართვა იწვევს ამ ნაკეთობაზე დანახარჯების შემცირებას 15-30%-ის ფარგლებში (ჯულაყიძე 2015: 173).

მიზნობრივ ბაზარზე მიწოდების სისწრაფე. ხშირად, კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის პირობაა - ბაზარზე საქონლის სწრაფი მიწოდება და საერთოდ, შეკვეთის შესრულების უმცირესი ვადა. ასეთ შემთხვევაში ოპერაციულ სტრატეგიაში ძირითადი ყურადღება სწორედ შეკვეთის შესრულების სისწრაფეზე მახვილდება. იგი განსაკუთრებით დამახასიათებელია ისეთი საწარმოებისთვის, რომელთაც რიტმული ოპერაციული პროცესი გააჩნიათ, ან იყენებენ სისტემას „ზუსტად დროში“ (ჯულაყიძე 2015: 158). ბუნებრივია, იმისათვის, რომ დაინერგოს სისტემა „ზუსტად დროში“, საჭიროა რომ მენეჯერები მკაცრად აკონტროლებდეს საწარმოში მოქმედ შიდა და გარე ფაქტორებს და ამცირებდეს იმ ფაქტორების გავლენას, რომელიც ხელს უშლის ამ სისტემის ორგანიზებას.

ლიტერატურა:

კენჭაძე 2014: კენჭაძე დ. ოპერაციულ მენეჯმენტში დაშვებული შეცდომები, 2014. ელრესურსი: www.davidkenchadze.wordpress.com, მოძიებულია 28.02.2017

ორაგველიძე ... 2008: ორაგველიძე ჟ. ლორთქიფანიძე ნ. ლალაშვილი დ. საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტი, თბილისი, სტუ, 2008.

რამიშვილი 2013: რამიშვილი ბ. ოპერაციული მენეჯმენტი. თსუ, 2013. ელრესურსი: www.old.press.tsu.ge, მოძიებულია 28.02.2017.

ჯულაყიძე 2015: ჯულაყიძე ე. საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტი, ქუთაისი: აწსუ, 2015.

ჯულაყიძე 2016: ჯულაყიძე ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი, ქუთაისი: აწსუ, 2016.

- - - - -