

ძირითადი ლიტერატურა:

1. Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобс, Производственный и операционный менеджмент, М., Вильямс, 2003
2. Производственный менеджмент, под ред. В. Козловского, М., ИНФРА-М, 2006
3. Ричард Л. Дафт. Менеджмент, М., Питер, 2008
4. Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. Менеджмент, М., Вильямс, 2007
5. Управление организацией под ред. А. Г. Поршнева и др. М., ИНФРА-М, 2008

თავი 2. ოპერაციული სტრატეგია, კონკურენტუნარიანობა და მწარმოებლურობა

ამ თავში გაეცნობით:

- ოპერაციულ სტრატეგიას
- პრიორიტეტებს
- ოპერაციული სტრატეგიის ჩარჩო-მოდელს
- მომსახურების სფეროში ოპერაციულ სტრატეგიას
- კონკურენტუნარიანობის პრობლემების გადაწყვეტას
- მწარმოებლურობის გაზომვას

საკვანძო ტერმინები:

ქარხანა – ქარხანაში (Plant – Within – a – Plant – PWP)

„შეკვეთის კლასიფიკატორები“ ( Order Qualifiers)

კეირეცუ (Keiretsu)

საკვანძო წარმოება (Core Enterprise)

საკვანძო შესაძლებლობები (Core Capabilities)

კორპორატიული სტრატეგია (Corporate Strategy)

მოწოდებათა საიმედოობა (Delivery Reliability)

„შეკვეთის გამარჯვებულები“ (Order Winners)

ოპერაციული სტრატეგია (Operations Strategy)

ოპერაციული შესაძლებლობები (Operations Capabilities)

ოპერაციული პრიორიტეტები (Operations Priorities)

მოქნილობა (Flexibility)

წარმოების ხარჯები (Cost)

მოთხოვნის ცვლილება (Changes in Demand)

მოწოდების ხარისხი (Delivery Quality)

პროდუქციის ხარისხი (Product Quality)

პროცესის ხარისხი (Process Quality)

მსოფლიო კლასის მწარმოებლები (World – Class Manufacturers)

მწარმოებლურობა (Productivity)

WWW რესურსები

Federal Express (<http://www.fadex.com>)

Citicorp (<http://www.citicorp.com>)

Compaq Computer (<http://www.compaq.com>)

უკანასკნელ დრომდე ოპერაციების მართვას ნაკლები ყურადღება ექცეოდა. ერთადერთი, რაც ოპერაციების დონეზე განიხილებოდა, ეს იყო სამუშაო ძალის მართვა და წარმოების ხარჯების შემცირება. ეს სტრატეგიაც ტაქტიკურ გადაწყვეტილებათა დონეზე მუშავდებოდა. ამ საქმით დაკავებული იყვნენ ინჟინრები, რომლებიც, როგორც წესი, საქმის ტექნიკურ მხარეზე იყვნენ ორიენტირებულნი. უკიდურესად ნაკლები ყურადღება ექცეოდა იმის დადგენას, თუ პროცესები, რომელთა მეშვეობით კომპანიაში პროდუქცია (ან მომსახურება) იქმნებოდა რამდენად შეესაბამებოდნენ მის სტრატეგიას.

70-80-იან წლებში ამ სფეროში პრინციპულად ახალი ტენდენციები წარმოიშვა. ამ პერიოდში, მსოფლიო ეკონომიკის ძირითად საწარმოო დარგებში – მანქანათმშენებლობა, ყოფითი ელექტრონიკა, საყოფაცხოვრებო ტექნიკის წარმოება და ა.შ., დომინირებული მდგომარეობა იაპონურმა ფირმებმა დაიკავეს. როგორც შემდეგში გამოირკვა, მათი წარმატება, უმრავლეს შემთხვევაში, ოპერაციების უმაღლესი ეფექტიანობით იყო გამოწვეული. იაპონურმა ფირმებმა ისწავლეს არა მხოლოდ მაღალხარისხოვანი პროდუქციის გამოშვება, არამედ გასაღების ბაზარზე მისი სწრაფად გატანაც. ამ მსოფლიო კლასის მწარმოებელმა კომპანიებმა მწარმოებლურობის და პროდუქციის ხარისხის ახალი კრიტერიუმები შექმნეს, ხოლო მსოფლიო მასშტაბით კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვების ძირითადი იარაღის როლში ოპერაციები წარმოადგინეს,

დასავლეთის ქვეყნებმა გააცნობიერეს რა ეს მდგომარეობა, მიხვდნენ, რომ მსოფლიო ბაზარზე თავიანთი თავდაპირველი წამყვანი მდგომარეობის უზრუნველსაყოფად, პრინციპული ცვლილებების გატარებაა საჭირო. მათთვის ნათელი გახდა, რომ საჭირო იყო ოპერაციები გამხდარიყო კომპანიის კორპორატიული სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილი, რომელიც თავის მხრივ, მაქსიმალურად სწრაფ და ზუსტ რეაგირებას მოახდენდა მომხმარებელთა მოთხოვნების ცვლილებაზე. ასე რომ, დასავლეთის კომპანიებმა სერიოზულად აღიქვეს ის ფაქტი, რომ სხვადასხვა მომხმარებლებს განსხვავებული პრიორიტეტები აქვთ. მათთვის უკანა პლანზე გადაიწია წარმოების დანახარჯების მაქსიმალურად შემცირების იდეამ, რომელიც მანამდე წარმატების მთავარ განმაპირობებელ ფაქტორად ითვლებოდა და წინა პლანზე დააყენეს ახალი სტრატეგია, რომელმაც ოპერაციული სტრატეგიის სახელი მიიღო.

ოპერაციული სტრატეგია წარმოების ოპერაციებთან დაკავშირებული პრობლემებისადმი და აგრეთვე, მთელი რიგი კონცეფციებისა და მეთოდებისადმი პრინციპულად ახალ მიდგომებს გვთავაზობს. ეს მიდგომა ეხება იმ ზოგად

კონტექსტს (რომელშიც გადაწყვეტილებები მიიღება), რომლის თანახმად ფირმის ზოგად სტრატეგიასთან ერთად მომხმარებელთა (მყიდველთა) მოთხოვნებიც გაითვალისწინება. ამ ახალი მიდგომის მხარდასაჭერად შემუშავდა ისეთი ახალი ინსტრუმენტები და კონცეფციები, როგორცაა გაუჯერებელი წარმოება (**Lean Manufacturing**) და პროცესის განახლება (**Process Reengineering**).

კომპანიებმა, რომლებიც დღეს მსოფლიო ბაზრის ლიდერები არიან 90-იან წლებში სწორედ ზემოთდასახელებული გარდაქმნები განახორციელეს. ცხადია, მათ დღევანდელ წარმატებებში მარკეტინგში გამოცდილებაც და ფინანსური სიტუაციაც ითამაშებდა დიდ როლს, მაგრამ კონკურენტულ ბრძოლაში გადამწყვეტი მანინც ოპერაციებისადმი ყურადღების გამახვილება იყო.

დღეს, მსოფლიო დონის მწარმოებლად მიჩნეული თითოეული ფირმა აღიარებს, რომ საბაზრო კონკურენციაში მისი წარმატება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად სწორად აქვს შემუშავებული ოპერაციული სტრატეგია და რამდენად შეესაბამება იგი მომხმარებელთა მომსახურების მისიას. ამრიგად, კომპანიის კონკურენტუნარიანობა ბაზარზე მის პოზიციაზეა პირდაპირ დამოკიდებული.

მოცემულ ნაშრომში ოპერაციული სტრატეგია უპირატესად საწარმოო ოპერაციების მაგალითებზეა განხილული, თუმცა უნდა ვიცოდეთ, რომ მომსახურების სფეროს (სერვისის სფერო) საწარმოთა ოპერაციები მეტწილად წარმოების ტიპის ოპერაციების მსგავსია.

რას წარმოადგენს ოპერაციული სტრატეგია? „ოპერაციული სტრატეგია (Operations Strategy) ფირმის გრძელვადიანი კონკურენტული სტრატეგიის მაქსიმალურად ეფექტიან მხარდაჭერაში გამიზნული რესურსების გამოყენების გეგმებისა და საერთო პოლიტიკის შემუშავებაში მდგომარეობს“<sup>1</sup>. სხვა ავტორების განმარტებით, „ოპერაციული სტრატეგია ეს არის ორგანიზაციის წარმატებაში ოპერაციების უმნიშვნელოვანესი როლის აღიარება და მათ განხორციელებაზე პასუხისმგებელი მენეჯერების სტრატეგიულ დაგეგმვაში ჩართვა“<sup>2</sup>

კორპორატიულ სტრატეგიასთან ერთად ოპერაციული სტრატეგია კომპანიის მთელ საქმიანობას მოიცავს. იგი ხანგრძლივვადიანია და მოწოდებულია ნებისმიერ გარდაუვალ ცვლილებებზე ფირმის მხრიდან სწრაფი რეაგირება უზრუნველყოს.

<sup>1</sup>) Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобс, Производственный и операционный менеджмент, М., Вильямс, 2003, с. 35

<sup>2</sup>) Ричард Л. Дафт. Менеджмент, М., Питер, 2008, с. 787

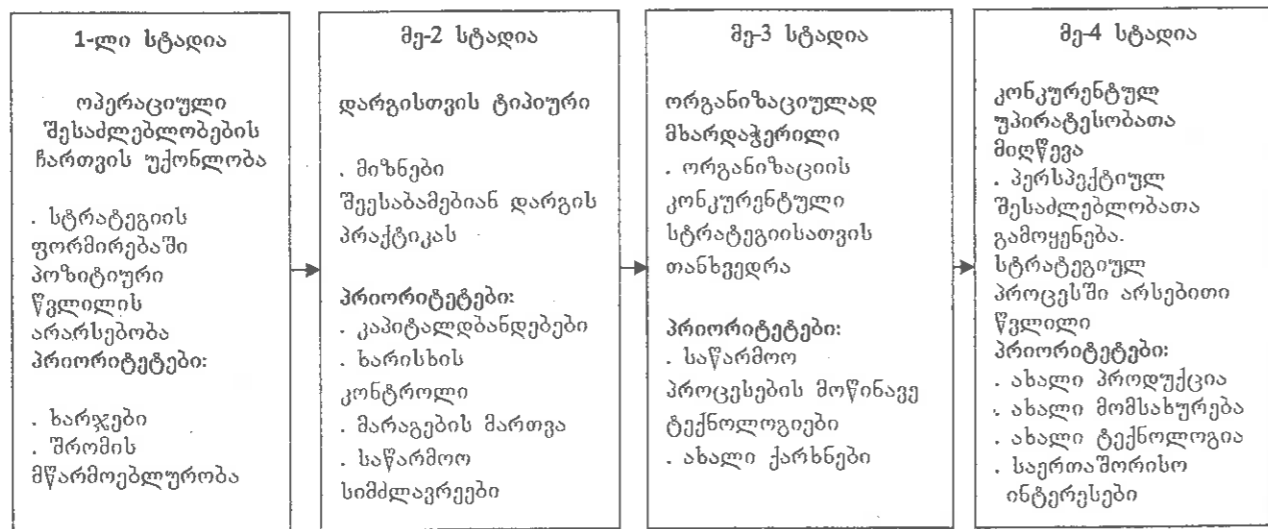
ფირმის კომპანიის ოპერაციული სტრატეგია სამ მთავარ კომპონენტს მოიცავს. ესენია: ოპერაციული ქმედითობა, კლიენტების ურთიერთობების მართვა და სასაქონლო (პროდუქტიული) სიახლეები.

ოპერაციული ქმედითობა ბიზნეს პროცესებთანაა დაკავშირებული და უშუალოდ ბიზნესის წარმართვის დანახარჯებით გამოიხატება. მას შედეგი დროის მოკლე მონაკვეთში (1-დან 2-წლამდე) მოაქვს. ოპერაციული ქმედითობის ამაღლება შეიძლება გამოიხატოს ხარისხის გაუმჯობესებით, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვით და ა.შ.

კლიენტებთან ურთიერთობების მართვა გულისხმობს მათი მოთხოვნილებების არსში ჩაწვდომას და მათთან ურთიერთობების განვითარებას.

სასაქონლო სიახლეები კომპანიის ზრდისთვის არის საჭირო. იგი გულისხმობს ახალი საქონლის და ახალი ბაზრების შექმნას. კომპანიას სასაქონლო სიახლეების დასაწვდომად რამდენიმე წელი (სამრეწველო საწარმოს – 3-5 წელი, მომსახურების საწარმოს 2-3 წელი) სჭირდება, სიახლის დანერგვის შედეგი კი გაცილებით გვიან მიიღება.

ოპერაციულ სტრატეგიას განვითარების 4 სტადია აქვს. (იხ. ნახაზი 1)



ნახ. 1. ოპერაციული სტრატეგიის განვითარების ძირითადი სტადიები<sup>3</sup>.

პირველ სტადიაზე მყოფ კომპანიებში ბიზნეს-სტრატეგია მუშავდება ოპერაციული შესაძლებლობის ჩართვის გარეშე, როცა კომპანიის პრიორიტეტებია მხოლოდ წარმოების ხარჯები და შრომის მწარმოებლურობა.

<sup>3</sup>) Ричард Л. Дафт. Менеджмент, М., Питер, 2008, с. 789

მეორე სტადიაზე მყოფ კომპანიებში მიზნების დასახვაში ოპერაციული განყოფილება დარგში მიღებული პრაქტიკის შესაბამისად მონაწილეობს. კომპანია ცდილობს გამოიყენოს ოპერაციული მენეჯმენტის დამკვიდრებული პრაქტიკა. კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფაში იგი პრიორიტეტად მიიჩნევს კაპიტალდბანდებს, ხარისხის კონტროლს, მარაგების მართვას და საწარმოო სიმძლავრეებს.

მესამე სტადიაზე ოპერაციული მენეჯერების აქტიურობა იზრდება. ოპერაციული სტრატეგია ერწყმის კომპანიის კორპორატიულ სტრატეგიას, ოპერაციული განყოფილება კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ახალ მეთოდებს ამუშავებს და საწარმოო ტექნოლოგიებს იყენებს.

მეოთხე სტადიაზე მყოფ კომპანიებში ოპერაციული მენეჯერები თავის თავზე იღებენ ახალი ტექნოლოგიების შემუშავების და დანერგვის მთელ პასუხისმგებლობას, იღწვიან პროდუქციის ყველაზე საუკეთესო მიწოდებისა და მომსახურების შეთავაზებისთვის. ამ ეტაპზე კომპანიის საწარმოო განყოფილება ახალ სტრატეგიულ კონცეფციებს დამოუკიდებლად ამუშავებს და პროდუქციის და პროცესების ახალი სახეების გენერირებას ახდენს.

კომპანიები, რომელთა ოპერაციული სტრატეგია მე-3 ან მე-4 სტადიაზეა, უფრო კონკურენტუნარიანი არიან, რადგან მათთან პროდუქციის ხარისხი და მისი საექსპლუატაციო მაჩვენებლები მაღალია, ფასები კი დაბალი. ყოველივე ეს კი კომპანიაში მიმდინარე საწარმოო პროცესების ოპერაციებზეა დამოკიდებული.

ასე რომ, ოპერაციული მართვის ეფექტიანობის ძირითადი პირობა არის მენეჯერის მიერ ოპერაციული სტრატეგიის აღიარება, ხოლო კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლების – ოპერაციული მენეჯერის ჩართვა კომპანიის სტრატეგიულ მართვაში. ასე გააკეთეს იაპონელებმა და დიდ წარმატებებსაც მიაღწიეს. როცა ოპერაციული მენეჯერი „ჩაძირულია“ საწარმოო პროცესის წვრილმან საქმეებში, იგი ვეღარ მართავს ისეთ საფირმო პრობლემებს, როგორცაა: მარაგების რეგულირება, მაკომპლექტებელი ნაწილების დროული მოწოდება, სეზონური რყევები და ა.შ.

ფირმაში ოპერაციული ეფექტიანობის ამაღლება შეიძლება კონკურენტებისთვის მიუღწეველი, ახალი სტრატეგიული მიმართულებების წყაროდ იქცეს. როცა კომპანიის ოპერაციების ეფექტიანობას მისი პერსონალის შესაძლებლობები, კულტურა და ოპერაციების ელემენტები უდევს საფუძვლად, ასეთ კომპანიას კონკურენტი ვერ აჯობებს. ცნობილია, რომ პროგრამული უზრუნველყოფის

შემუშავებულმა ამერიკულმა კომპანიამ „კოსმი“ („Cosmi“) წარმატებას იმით მიაღწია, რომ თავის მუშაკებს სტრატეგიული აზროვნება ასწავლა.

როგორც აღნიშნეთ, სტრატეგია კომპანიის საწარმოო პროცესის და მისთვის საჭირო ინფრასტრუქტურის შემუშავებასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებათა მიღებას უკავშირდება. რას წარმოადგენს თვით საწარმოო პროცესი? საწარმოო პროცესი არის სამუშაო (მუშა) პროცესი. მატერიალური წარმოების სამუშაო პროცესები უკავშირდება პროდუქციის წარმოებას, ამიტომ მათ საწარმოო პროცესებიც ეწოდებათ. მომსახურების სფეროს სამუშაო პროცესები კი უკავშირდება მომსახურების განხორციელებას. ხშირად მათ სერვისულ პროცესებსაც უწოდებენ. ზოგადად სამუშაო პროცესი ასე შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ: „სამუშაო პროცესი ეს არის სახმარი ღირებულების შესაქმნელად გაწეული მიზანმიმართული საქმიანობა, რომელიც გამოიხატება პირადი, კოლექტიური (კორპორატიული) და საზოგადოებრივი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად“<sup>4</sup>.

სამუშაო პროცესის ელემენტია ოპერაცია, რომელიც თავის მხრივ იყოფა ძირითად, დამხმარე და მომსახურე ოპერაციებად. სამუშაო პროცესის შემუშავება გულისხმობს მისთვის, და მასში შემავალი ოპერაციების, ტექნოლოგიების შერჩევას, შესრულების გრაფიკების შედგენას, საჭირო მატერიალურ-ტექნიკური მარაგის სიდიდის განსაზღვრას და თვით სამუშაო პროცესის განშლის მეთოდის შერჩევას. რაც შეეხება ინფრასტრუქტურასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს, ისინი ეხება მართვის და დაგეგმვის სისტემებს, ხარისხის უზრუნველყოფის და კონტროლის მეთოდებს, შრომის ანაზღაურების სისტემას და კომპანიის ოპერაციული ფუნქციების ორგანიზაციას.

ამერიკელი მეცნიერი რ. ჩეიზი წერს, რომ „ოპერაციული სტრატეგია დაგეგმვის საერთო პროცესის შემადგენელ ნაწილად უნდა განვიხილოთ, რომელიც ოპერაციული ამოცანების უფრო ფართო ორგანიზაციული სტრუქტურის ამოცანებთან შესაბამისობას უზრუნველყოფს. და რადგან დროთა განმავლობაში ამ ფართო ორგანიზაციული სტრუქტურის ამოცანები მუდმივად იცვლება, ოპერაციული სტრატეგიაც უნდა შემუშავდეს კომპანიის მომხმარებელთა მოთხოვნილებების მომავალი ცვლილებების მხედველობაში მიღებით“. ასეთი მიდგომით კომპანიის ოპერაციული შესაძლებლობები შეიძლება მის შესაძლებლობათა პორტფელად განვიხილოთ.

<sup>4</sup>) Производственный менеджмент, учебник под ред. В. Козловского, М., ИНФРА-М, 2006, с. 138

თუ ოპერაციულ სტრატეგიას ისტორიულ ასპექტში განვიხილავთ, დავინახავთ, რომ მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ პროდუქციისა და მომსახურებაზე სამომხმარებლო მოთხოვნის მკვეთრ ზრდას აშშ-ს კომპანიებმა წარმოების მოცულობის გაზრდით, ხოლო იაპონიის კომპანიებმა გამოშვებული საქონლის ხარისხის გაუმჯობესებით უპასუხეს. ასე რომ, ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად ქვეყნები სხვადასხვა პრიორიტეტებით ხელმძღვანელობენ. ნებისმიერი ოპერაციული სტრატეგიის წარმატება პრიორიტეტების ყველა შესაძლო ვარიანტის მაქსიმალურად ზუსტად განსაზღვრაზეა დამოკიდებული. იმის გაგებაზე, თუ როგორი იქნება ამა თუ იმ ვარიანტის არჩევის შედეგი, და აგრეთვე იმაზე, თუ ამ ვარიანტის არჩევის შემთხვევაში კომპანიას რა კომპრომისებზე დასჭირდება დათანხმება.

ოპერაციულ კონკურენტული მაჩვენებლები ანუ ოპერაციული პრიორიტეტები. ს. უიკემ სკინერის (C. Wickham Skinner) ადრეული ნამუშევრების და ტერი ჰილის (Terry Hill) შედარებით გვიანდელი გამოკვლევების მიხედვით ოპერაციული პრიორიტეტები რამდენიმე ძირითად სახედ ჯგუფდება. ეს სახეებია: წარმოების ხარჯები, პროდუქციის ხარისხი და საიმედოობა, შეკვეთის შესრულების ვადა, მოწოდებათა საიმედოობა, მოთხოვნის ცვლილებაზე ფირმის რეაგირების შესაძლებლობა, მოქნილობა და ახალი საქონლის ათვისების სისწრაფე, აგრეთვე ცალკე აღებული თითოეული საქონლის სპეციფიკური კრიტერიუმები.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

წარმოების ხარჯები. მრეწველობის ნებისმიერ დარგში, როგორც წესი, არსებობს ბაზრის სეგმენტი, რომელშიც პროდუქციის გაყიდვის მოცულობა მხოლოდ კომპანიების მიერ გამოშვებული პროდუქციის დანახარჯების სიდიდეზეა დამოკიდებული. ამ სეგმენტში წარმატებული კონკურენტისთვის კომპანია პროდუქციას აუცილებლად დაბალი დანახარჯებით უნდა აწარმოებდეს, თუმცა იმისთვის, რომ კომპანიამ მიაღწიოს რენტაბელობის მაღალ დონეს, მარტო ეს არ არის საკმარისი.

წარმოების დანახარჯების სიდიდეზე ძირითადად ყოველდღიური მოთხოვნის საქონლის გაყიდვის მოცულობაა დამოკიდებული. სხვადასხვა კომპანიების მიერ წარმოებული ამ ტიპის საქონლიდან მომხმარებლები არჩევენს ძირითადად მხოლოდ ფასის მიხედვით აკეთებენ.

ბაზრის ეს სეგმენტი მეტად ფართოა. ამის გარდა, დიდია ცდუნება მნიშვნელოვანი მოგების მიღების პოტენციური შესაძლებლობისა, რაც საქონლის

<sup>5</sup>) T. J. Hill, Manufacturing Strategy – Text and Cases, 2<sup>nd</sup> ed. (Burr Ridge IL: Richard D. Irwin, 1994)



დიდი მოცულობით წარმოებასთან ასოცირდება. ამის შედეგად, ბაზრის მოცემულ სეგმენტში კონკურენცია მძაფრია, გაკოტრებულთა რიცხვი კი – დიდი. ასეთ პირობებში, მხოლოდ იმ მწარმოებელს შეუძლია არსებობა, რომელსაც ყველაზე დაბალი დანახარჯები აქვს. ფაქტიურად იგი განსაზღვრავს საქონლის საბაზრო ფასს.

**პროდუქციის ხარისხი და საიმედოობა.** არსებობს ხარისხის ორი კატეგორია: პროდუქციის ხარისხი (Product Quality) და პროცესის ხარისხი (Process Quality). თითოეული სახის პროდუქციის ხარისხის დონე იმისდა მიხედვით იცვლება, თუ ბაზრის რომელი სეგმენტისთვის არის იგი წარმოებული. მაგალითად, თითქოს ყველა ველოსიპედი ველოსიპედი, მაგრამ ბავშვის სასეირნო ველოსიპედს სხვა ხარისხი აქვს და პროფესიონალი ველომბროლელის ველოსიპედს – სხვა. ამ უკანასკნელის ხარისხს მაღალი მოთხოვნები გააჩნია, რაც ბაზარზე მის მაღალ ფასს განაპირობებს.

იმისათვის რომ პროდუქციის მაღალი ხარისხი გუზრუნველყოთ, საჭიროა, საქმეს მომხმარებლის თვალთ შევხედოთ. სრულიად ნათელია, რომ განსაკუთრებულად რთულ პროდუქციას, რომელსაც დაუსაბუთებლად ძალზე მაღალი ხარისხი აქვს, მისი მაღალი ფასის გამო მომხმარებელი არ იყიდის. მეორე მხრივ, მომხმარებელი არც იმ პროდუქციას იყიდის, რომელიც საკმარისად ხარისხიანი არ არის და გადაწყვეტს იყიდოს, თუნდაც ცოტა მასზე ძვირი, მაგრამ მასთან შედარებით გარკვეული უპირატესობების მქონე.

ასე რომ, საქონლის ხარისხს მეტად დიდი მნიშვნელობა აქვს. იგი უკავშირდება საქონლის საიმედოობას. ხარისხი იმის მაუწყებელია, რომ საქონლის წარმოების დროს არ დარღვეულა ტექნოლოგია და დაცულია მისი დამზადებისთვის საჭირო ყველა ტექნიკური პარამეტრი. იმისათვის, რომ საქონლის საიმედოობა გუზრუნველყოთ, აუცილებელია მკაცრად დავიცვათ ეს ტექნიკური ნორმები.

**შეკვეთის შესრულების ვადა.** ბაზრის ზოგიერთ სეგმენტში კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა შეკვეთის შესრულების ვადით (Delivery Speed), ანუ სხვა ფირმებზე ადრე პროდუქციის დამზადებით ან მომსახურების გაწევით მიიღწევა. კლიენტთან მოლაპარაკებისას პირველივე შეკითხვა ასეთია: რამდენ ხანში გამიკეთებთ? ამით ყველაფერია ნათქვამი . . .

**მიწოდებების საიმედოობა.** ეს ოპერაციული პრიორიტეტი უკავშირდება კომპანიის მიერ კლიენტისათვის დათქმულ დროში ან უფრო ადრე საქონლის ან მომსახურების მიწოდებას. მიწოდებების საიმედოობის (Delivery Reliability)

პრიორიტეტის მნიშვნელობა განსაკუთრებით ამაღლდა 80-90-იან წლებიდან, როცა კომპანიებმა დაიწყეს სასაქონლო-მატერიალური მარაგების შემცირება (მათი შენახვის ხარჯთგვედობის გამო) და გადავიდნენ მომარაგების ახალ იაპონურ პრინციპზე „ზუსტად დროში“. მაგალითად, ავტომანქანების მწარმოებელ ფირმას თუ საბურავების მომწოდებელი საბურავებს ზუსტად დროში ვერ მოაწოდებს, მაშინ ავტომანქანის ამწყობი ხაზის იმ უბანზე, სადაც მათი დამონტაჟება ხდება, მთელი კონვეიერი გაჩერდება (მანამ სანამ საბურავებს არ მიიღებს). ასეა სხვა საწარმოებშიც.

**მოთხოვნის ცვლილებაზე რეაგირების უნარი.** მრავალ ბაზარზე კომპანიის კონკურენტუნარიანობის დონის განმსაზღვრელი ფაქტორი არის სწორედ ეს პრიორიტეტი. საყოველთაოდ ცნობილია, რომ თუ საქონელზე მოთხოვნა მუდმივად იზრდება, კომპანიას არანაირი პრობლემები არა აქვს – წარმოების მასშტაბის ზრდის შესაბამისად მას დანახარჯები უმცირდება და ახალ ტექნოლოგიებში დანახარჯებსაც ადვილად ანაზღაურებს. მაგრამ, თუ დაიწყოს საქონელზე მოთხოვნის შემცირება, მაშინ კომპანიას რთული პრობლემები უჩნდება. მან შტატებიც და აქტივებიც უნდა შეამციროს. ამიტომ არის, რომ კომპანიის უნარი ხანგრძლივადიან პერიოდში სწრაფად და ადეკვატურად მოახდინოს საბაზრო მოთხოვნის დინამიკაზე რეაგირება, ოპერაციული სტრატეგიის არსებით ელემენტად ითვლება.

**მოქნილობა და ახალი პროდუქციის ათვისების სისწრაფე.** სტრატეგიული თვალსაზრისით მოქნილობის (Flexibility) ქვეშ იგულისხმება კომპანიის მიერ მომხმარებლებისათვის საქონლის ფართო არჩევანის შეთავაზების შესაძლებლობა. ეს შესაძლებლობა იმ დროზეა დამოკიდებული, რომელიც კომპანიას ახალი სახის პროდუქციის შესამუშავებლად და ახალი პროდუქციის გამოშვების მიზნით არსებული პროცესების გარდასაქმნელად სჭირდება.

**პროდუქციის ასორტიმენტზე დამოკიდებული სხვა კრიტერიუმები.** ჩვენს მიერ ზემოთხამოთვლილი კრიტერიუმები (პრიორიტეტები) ზოგადი ხასიათის არიან. მათ გარდა, ფირმაში ხშირად პროდუქციის კონკრეტულ სახესთან, ანდა კონკრეტულ სიტუაციასთან დაკავშირებული პრიორიტეტების განსაზღვრის საჭიროება ჩნდება. ისინი სპეციფიკური პრიორიტეტებია. მაგალითად, ტექნიკური დახმარება, ბაზარზე ახალი საქონლის გატანის დაჩქარება, საქონლის ყიდვის შემდეგ მყიდველების მომსახურება და ა.შ. ეს პრიორიტეტები ყველა პროდუქციას არ სჭირდება. ტექნიკური დახმარება სჭირდება იმ პროდუქციას, რომელიც მაკომპლექტებელი ნაწილებით იწყობა (მაგალითად, ავტომანქანა), საქონლის სყიდვის შემდეგ

მომსახურება სჭირდება საყოფაცხოვრებო ტექნიკას, ელექტრო-ვიდეო ტექნიკას და სხვა.

გასაღების პოლიტიკის ცნება. კომპრომისის ძიება. 60-იანი წლების ბოლოს ოპერაციული სტრატეგიის კონცეფციაში ოპერაციებისა და გასაღების პოლიტიკის ფოკუსირება ცენტრალურ ელემენტად იქცა. მისი ძირითადი არსი იმაში გამოიხატებოდა, რომ კომპანიას ოპერაციულ საქმიანობაში არ შეიძლებოდა ყველა მაჩვენებლის ხაზით მაღალი დონე ჰქონოდა. ამიტომ მმართველ პერსონალს ბიზნესის წარმატებისთვის ოპერაციები უნდა დაეჯგუფებინა, მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი გამოეკვეთა და მთელი ძალისხმევა მათი შესრულებისკენ მიემართა.

ამ პრობლემის გადასაჭრელად წარმოიშვა მეორე კონცეფციაც სახელწოდებით "Plant - Within - t - Plant" (PWP), ანუ „ქარხანა-ქარხანაში“. მისი ავტორი იყო უიკემ სკინერი. ამ კონცეფციის არსი იმაში გამოიხატებოდა, რომ კომპანიაში წარმოება დაყოფილიყო რამდენიმე ტექნოლოგიურ ხაზად და ყველას თავისი ოპერაციული სტრატეგია ჰქონოდა. მაგრამ თუკი ასეთი ტექნოლოგიური ხაზის მენეჯმენტი ვერ გამონახავდა კომპრომისს, თავსებადობას კომპანიის საერთო სტრატეგიასთან, მაშინ მისი სტრატეგიული პოზიცია უპერსპექტივო აღმოჩნდებოდა. ასეც მოხდა. ეს კონცეფციები როგორც არასიცოცხლისუნარიანნი უკვე ისტორიას ჩაბარდა. მათ სანაცვლოდ მოვიდა ახალი კონცეფცია, რომელიც ყველა მიმართულებით ერთდროულად კარგად მუშაობას მოითხოვს.

კონკურენტული პრიორიტეტები (მაჩვენებლები). ბოსტონის უნივერსიტეტის მეცნიერთა ჯგუფმა 212 ამერიკული სამრეწველო ფირმის ბაზაზე გამოიკვლია კონკურენტული პრიორიტეტების ცვლილება უკანასკნელი 10 წლის მანძილზე. აღმოჩნდა, რომ გამოკვლეული კომპანიების განვითარების მაჩვენებლების გაუმჯობესების კვალობაზე იზრდებოდა (ფართოვდებოდა) ის მოთხოვნებიც, რომლებიც მათ ფირმის კონკურენტუნარიანობის დონის შენარჩუნებისთვის უნდა შეესრულებინათ.

მეცნიერებმა ჩაატარეს ასეთი გამოკითხვა. მათ რესპოდენტებს შესთავაზეს მათ ბიზნესში ბოლო 4-5 წლის განმავლობაში ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი 16 პრიორიტეტის შეფასება. შეფასების შედეგები იხილეთ ცხრილში 1.

ამერიკის საწარმოების ძირითადი კონკურენტული პრიორიტეტები 1990 - 1996 წლებში<sup>6</sup>

1990 წელს	1992 წელს	1994 წელს	1996 წელს
1 ხარისხის შესაბამისობა ტექნიკურ მოთხოვნებთან	ხარისხის შესაბამისობა ტექნიკურ მოთხოვნებთან	ხარისხის შესაბამისობა ტექნიკურ მოთხოვნებთან	ხარისხის შესაბამისობა ტექნიკურ მოთხოვნებთან
2 შეკვეთის თავისდროული შესრულება	პროდუქციის საიმედოობა	შეკვეთის თავისდროული შესრულება	პროდუქციის საიმედოობა
3 პროდუქციის საიმედოობა	შეკვეთის თავისდროული შესრულება	პროდუქციის საიმედოობა	შეკვეთის თავისდროული შესრულება
4 პროდუქციის სრულყოფილება	პროდუქციის სრულყოფილება	დაბალი ფასი	დაბალი ფასი
5 დაბალი ფასი	დაბალი ფასი	შეკვეთის სწრაფი (ვადაზე ადრე) შესრულება	შეკვეთის სწრაფი (ვადაზე ადრე) შესრულება
6 ახალი პროდუქციის ათვისების დაჩქარება (NPI)	ახალი პროდუქციის ათვისების დაჩქარება (NPI)	ახალი პროდუქციის ათვისების დაჩქარება (NPI)	პროდუქციის სრულყოფილება
7			ახალი პროდუქციის ათვისების დაჩქარება (NPI)

ამ გამოკვლევით დადგინდა, რომ კომპანიები ოპერაციებში ძირითად კონკურენტულ პრიორიტეტებად მუდმივად აღიარებდნენ ოთხ მაჩვენებელს - ხარისხის შესაბამისობას ტექნიკურ მოთხოვნებთან, პროდუქციის საიმედოობას, ახალი პროდუქციის ათვისების დაჩქარებას და შეკვეთის თავისდროულ შესრულებას. როგორც ჩანს, ეს პრიორიტეტები უცვლელია, ისინი ალბათ ეხლაც მოქმედებენ და თუ ფირმას არ შეუძლია მათი შესრულება, მან უნდა დატოვოს ბიზნესი.

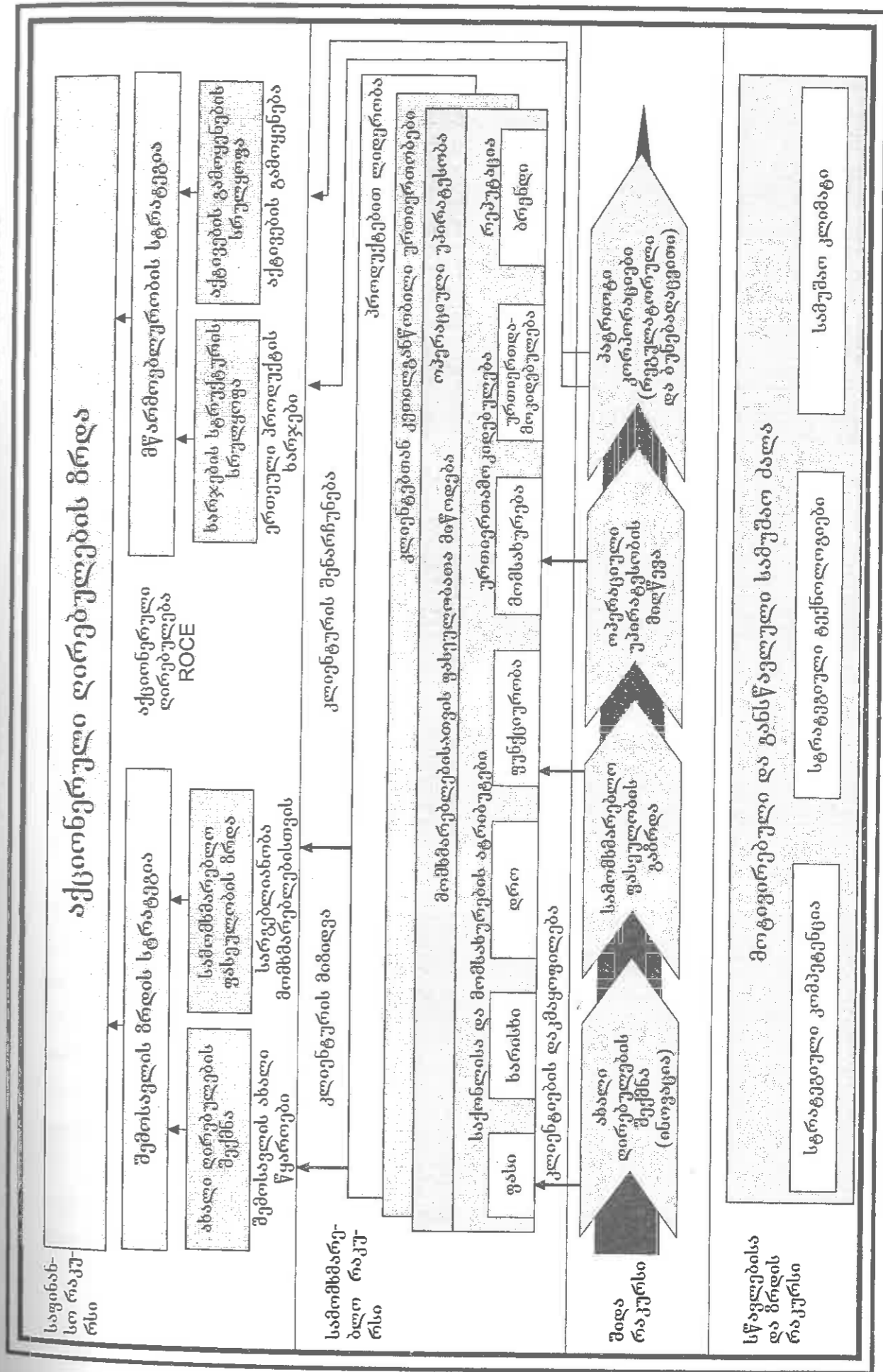
<sup>6</sup>) Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобс, Производственный и операционный менеджмент, М., Вильямс, 2003, с. 3

შეკვეთების საერთაშორისო და გლობალური ასპექტები. „შეკვეთის გამარჯვებულები და კვალიფიკატორები“. ოპერაციების კავშირი მარკეტინგთან. როგორც მარკეტინგის, ისე ოპერაციების პრობლემების გათვალისწინებით საკუთარი გასაღების ბაზრების შესაფასებლად კომპანიის მმართველმა პერსონალმა უწინარესად ოპერაციებსა და მარკეტინგს შორის კავშირი უნდა დაადგინოს. მარკეტინგზე ორიენტირებული კონკურენტული პრიორიტეტებისთვის პროფესორმა ტერი ჰილმა ორი ახალი ტერმინი „შეკვეთის გამარჯვებულები“ (Order Winners) და „შეკვეთის კვალიფიკატორები“ (Order Qualifiers) შემოგვთავაზა. „შეკვეთის გამარჯვებული“ ეს ის კრიტერიუმი, რომელიც სხვა მრავალ ფირმათა პროდუქციებსა და მომსახურებებს შორის ერთი ფირმის პროდუქციას და მომსახურებას გამოარჩევს. სიტუაციიდან გამომდინარე, ეს კრიტერიუმი შეიძლება იყოს პროდუქციის ფასი, მისი საიმედოობა, ხარისხი, ანდა რომელიმე სხვა. „შეკვეთის კვალიფიკატორები“ არის კრიტერიუმი, რომლის მეშვეობით განისაზღვრება კომპანიის თითოეული სახის პროდუქციის, როგორც გაყიდვის კანდიდატის, მნიშვნელობა. პროფესორ ჰილის აზრით, თითოეული გამოშვებული ნაწარმისათვის ეს კვალიფიკატორები ყოველდღე უნდა გადაისინჯოს და დაზუსტდეს.

გამოკვლევებით დადგენილია, რომ უმრავლესი მსხვილი საწარმოო კომპანიებისთვის „შეკვეთის კვალიფიკატორების როლში გამოდიან: ხარისხის შესაბამისობა ტექნიკურ მოთხოვნებთან, შეკვეთის თავისდროული შესრულება და პროდუქციის საიმედოობა“. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ ეს კრიტერიუმები ზოგად ხასიათს ატარებენ და სასურველია მათი ყველა იმ კონკრეტული პროდუქციისთვის (მომსახურებისთვის) განსაზღვრა, რომელმაც „შეკვეთაში გაიმარჯვა“. არც ის არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ დროთა განმავლობაში ეს კვალიფიკატორები იცვლებოდა და კიდევაც შეიცვლება. მაგალითად, 70-იან წლებში იაპონელებმა ავტომანქანების ბაზარზე პირველი ადგილი ავტომანქანების ხარისხით და საიმედოობით დაიკავეს. ახლა, როცა იგივე გააკეთეს ამერიკის კომპანიებმა „ფორდმა“, „კრაისლერმა“ და „ჯენერალ-მოტორსმა“, იაპონიის საავტომობილო გიგანტები ამ კრიტერიუმების გარდა მეტ ყურადღებას უთმობენ ავტომანქანის დიზაინს, ავზის მოცულობას და ა.შ. ამით ისინი თანდათან ამადლებენ ავტომანქანის ფასეულობას (Value)\*, რადგანაც მომხმარებელს ავტომანქანაში მოსწონს სწორედ კონკრეტულ თვისებათა სასარგებლო კომბინაცია.

კორპორატიული სტრატეგიის დამუშავების პროცესი.

კაპლანისა და ნორტონის ბანგრობაზე უფრო სტრატეგიული რუკა



კორპორატიული სტრატეგიის რაკურსები. კორპორატიული სტრატეგია არის ფირმის განვითარების სტრატეგია. მასში მისი საქმიანობის ყველა სფერო მოიაზრება. ამდენად მისი შედგენა რთულია. ამ საქმეში მენეჯერებს დიდ დახმარებას. გაუწევს რობერტ კაპლანის და დევიდ ნორტონის განზოგადოებული სტრატეგიული რუკა. (იხ. ნახაზი 2) მოცემული რუკა კომპანიას განიხილავს ოთხი ურთიერთდაკავშირებული და თანაბარი მნიშვნელობის რაკურსით: ა)საფინანსო, ბ)სამომხმარებლო, გ)შიდა, გ)სწავლების და ზრდის.

განვიხილოთ ისინი:

საფინანსო რაკურსი. კომპანიამ კორპორაციულ სტრატეგიაში ფინანსური ქმედითობის ამადლებისათვის ან შემოსავლების ზრდის სტრატეგია, ანდა

\* ფასეულობა არ ნიშნავს ფასს. იგი არის ავტომანქანის კომპლექსური სარგებლობიანობის დონე. ჩვენს მიერ ზემოთ აღნიშნულ კვალიფიკატორებთან ერთად მასში შედის ფასიც, მაგრამ მათგან განსხვავებით, ავტომანქანის ფასეულობას ამადლებს არა მისი ზრდა, არამედ შემცირება.

მწარმოებლურობის ზრდის სტრატეგია უნდა აირჩიოს. შემოსავლების ზრდის სტრატეგია შემოსავლების ზრდის წყაროებისკენ არის მიმართული, იგი მიიღწევა ახალი ღირებულების შექმნით (ახალი პროდუქციის შექმნით, ახალ ბაზრებზე გასვლით) და სამომხმარებლო ფასეულობათა ზრდით (არსებულ კლიენტურასთან ურთიერთობების გაფართოება და გაღრმავება).

მწარმოებლურობის სტრატეგია მიმართულია ხარჯების შემცირებისკენ და შეიცავს ორ ელემენტს: ხარჯების სტრუქტურის სრულყოფას (ე.ი. ხარჯების შემცირებას) და აქტივების გამოყენების სრულყოფას (ე.ი. ძირითადი და საბრუნავი კაპიტალის მინიმალურ ნიშნულამდე შემცირებას).

სამომხმარებლო რაკურსი. ეს არის კომპანიის სტრატეგიული უნარი მომხმარებელს შესთავაზოს უნიკალური ფასეულობა. ამით ახერხებს კომპანია სხვებისგან გამორჩეულობის მიღწევას. ამას კომპანია სამი საშუალებით აღწევს: 1. პროდუქტებით ლიდერობა (ანუ ისეთი პროდუქციის წარმოება, რომელსაც ჯერ ბაზარი არ იცნობს და რომელიც სასურველია მომხმარებლებისთვის), 2. მომხმარებლებთან კეთილგანწყობილი, გულთბილი ურთიერთობა, 3. ოპერაციული უპირატესობა (ანუ პროდუქციის ხარისხის, ფასის და ხანგამძლეობის საუკეთესო კომბინაციის შეთავაზება).

შიდა რაკურსი. ეს სტრატეგია ახასიათებთ იმ საწარმოებს, რომელთა საქმიანობას სახელმწიფო არეგულირებს (მაგ. სატელეკომუნიკაციო, ენერგოგამანაწილებელი და სხვა). ამ სტრატეგიის არსი მდგომარეობს ისეთი



სახის საქმიანობის არჩევაში, რომელიც არსებითად განსხვავდება კოკორენტების საქმიანობისაგან.

სწავლების და ზრდის რაკურსი. ამ სტრატეგიაში არამატერიალურ (ინტელექტუალურ) აქტივებს განიხილავენ სტრატეგიული თვალსაზრისით. ამ მხრივ სამ ძირითად კატეგორიას გამოყოფენ: 1. სტრატეგიული კომპეტენტურობა; 2. სტრატეგიული ტექნოლოგიები; 3. კორპორატიული კლიატი მოტივაციისთვის.

სწავლებისა და ზრდის სტრატეგია კომპანიის გრძელვადიანი განვითარებისთვისაა მნიშვნელოვანი.

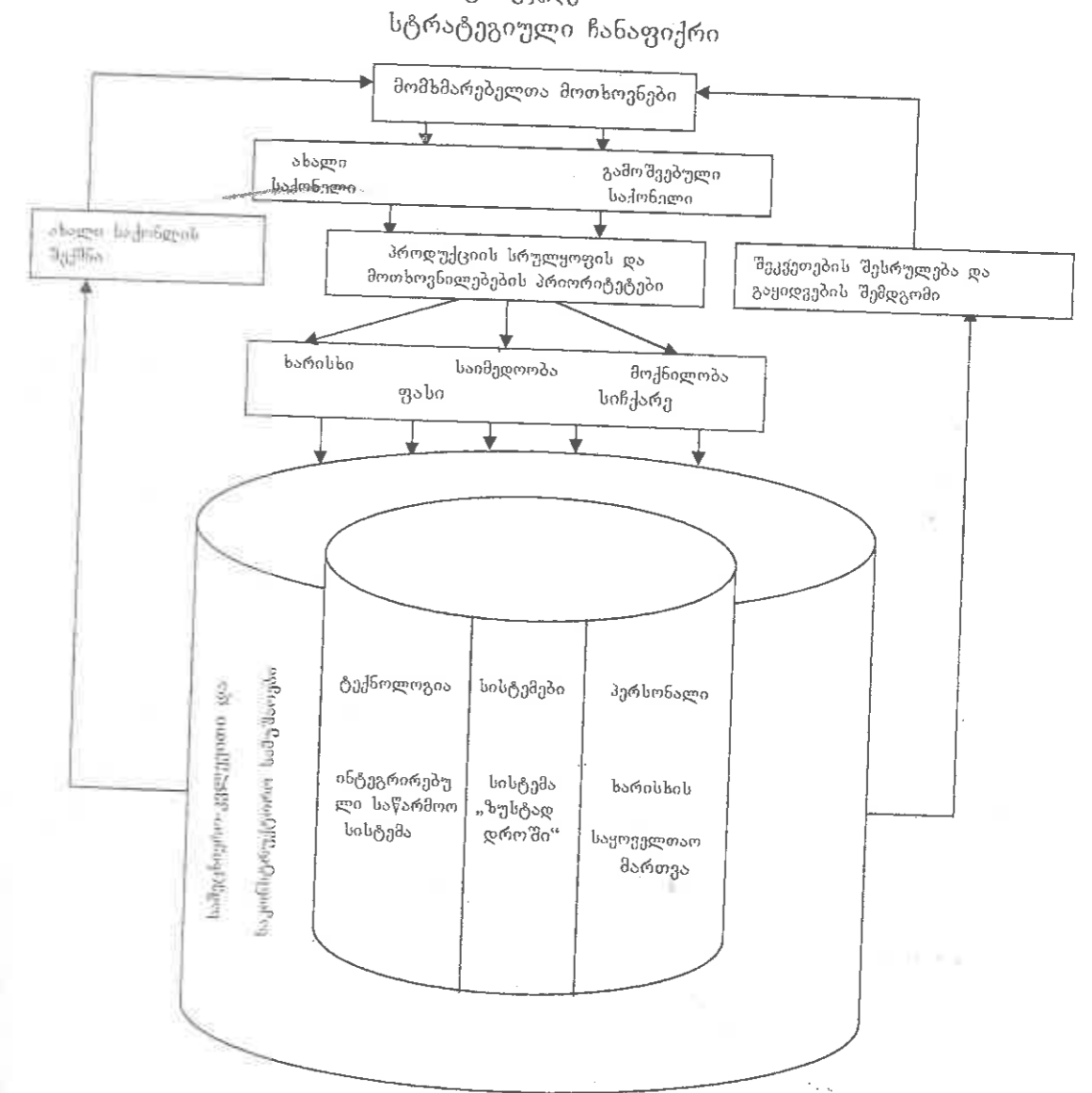
წარმოებაში ოპერაციული სტრატეგიის საფუძვალ ჩარჩოები. ოპერაციული სტრატეგიის რეალიზება მომხმარებლებთან (ვერტიკალური კავშირი) და საწარმოს სხვა სტრუქტურულ ელემენტებთან (ჰორიზონტალური კავშირი) კავშირის გარეშე, შეუძლებელია. ნახაზზე 2 ნათლად ჩანს, ამ კავშირების

შინაარსი და ურთიერთდამოკიდებულება. ეს სტრუქტურა ასახავს კომპანიის უმაღლესი დონის მენეჯერების სტრატეგიულ ხედვას, რომლის გათვალისწინებითაც შეიძლება კომპანიის მიზნობრივი ბაზარი, მისი საწარმოო სტრუქტურა და აგრეთვე, საკვანძო წარმოება და ოპერაციული შესაძლებლობები.

მიზნობრივი ბაზრის არჩევა რთულია, მაგრამ აუცილებელია. ამის შედეგად ფირმამ შეიძლება თავისი საქმიანობის მიმართულებაც კი შეცვალოს, ანუ დატოვოს რომელიმე სეგმენტი. ამის მაგალითად გამოდგება იაპონიის და ინგლისის ბაზრებისთვის ამერიკის ავტომანქანების მწარმოებელ კომპანიათა უარი მარჯვენა მხარეს მართვის მქონე ავტომანქანების წარმოებაზე. რაც შეეხება საკვანძო ოპერაციულ შესაძლებლობებს, ეს ის ჩვევები და ხერხებია, რომლითაც ერთი კომპანია განსხვავდება ანალოგიური პროფილის კონკურენტი საწარმოებისგან.

კომპანიაში სტრატეგიის რეალიზაცია მიმდინარეობს შემდეგნაირად: იგი იწყება ახალი ან უკვე წარმოებული საქონლის მიმართ მომხმარებელთა მოთხოვნებით. ამ მოთხოვნების მიხედვით ყალიბდება პრიორიტეტები (ხარისხი, საიმედოობა, ფასი და ა.შ.), რომლებიც შემდეგში ყველა ოპერაციისთვის სავალდებულოდ იქცევა. ნახაზზე 3 ეს პრიორიტეტები გაერთიანებულია საწარმოს შესაძლებლობების თავისებურ „ცილინდრში“. რომელშიც მოჩანს სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოებიც, ტექნოლოგიებიც, პერსონალიც, ფინანსური, საკადრო, ინფორმაციული და ა.შ. უზრუნველყოფა, რადგანაც ოპერაციები მათ გარეშე ვერ შესრულდება. ასე რომ, კომპანია განსაზღვრავს რა პროდუქციის (მომსახურების) მიმართ შემკვეთის მოთხოვნებს, შემდეგ იწყებს თავისი პოტენციური შესაძლებლობების (აგრეთვე მომწოდებლის შესაძლებლობების) გამოყენებას იმისთვის, რომ შეასრულოს ეს მოთხოვნები და იქცეს „შეკვეთის გამარჯვებულად“.

კომპანიის შესაძლებლობები მოიცავს ტექნოლოგიას, სისტემებს და პერსონალს. თითოეული მათგანის მუშაობაში (მოქმედებაში) გამოიყენება ისეთი ფუნდამენტური კონცეფციები, როგორცაა: ინტეგრირებული საწარმოო სისტემები (CIM), ხარისხის საყოველთაო მართვა (TQM) და პრინციპი „ზუსტად დროში“ (JIT). ოპერაციული შესაძლებლობების განსაზღვრის დროს კომპანიებს პრაქტიკულად კიდევ იმის გადაწყვეტაც სჭირდებათ, იყიდონ მაკომპლექტებელი დეტალები, თუ თვითონ აწარმოონ ისინი. მივაქციოთ ყურადღება იმ ფაქტს, რომ ამ ბოლო დროს მწარმოებელთა უმრავლესობა (განსაკუთრებით ავტომანქანების წარმოებასა და კომპიუტერების წარმოებაში) არჩევს დეტალები და მაკომპლექტებელი ნაწილები მიიღონ გარედან. ეს მათ უფრო იაფი უჯდებათ.



ნახ. 3. ოპერაციული სტრატეგიის სტრუქტურა: კლიენტების მოთხოვნილებებიდან შეკვეთის შესრულებამდის

ასეთი ქცევა ლამის ტრადიციად იქცა. პროფესორი უიკხემ სკინერი მკითხველთა ყურადღებას მიაქცევს იმ ფაქტს, რომ „მენეჯერები უფრო კომფორტულად გრძნობენ თავს, როცა კომპანიაში ერთხელ უკვე აწყობილი სისტემა რადიკალურად არ ეცვლება. ისინიც და კომპანიის სხვა მუშაკებიც ენთუზიაზმით ხვდებიან საწარმოო პროცესში ახალი, მაგრამ უკვე გამოცდილი ტექნოლოგიების დანერგვას. მაგრამ ეს ტექნოლოგიები კომპანიას ყოველთვის ვერ უქმნიან განმასხვავებელ, საკვანძო კომპეტენციებს, ანუ ისეთ კომპეტენციებს, რომლებიც მას პოტენციალური მომხმარებლების დაპყრობაში დაეხმარებინან“<sup>7</sup>. იგივე სკინერის აზრით, თანამედროვე დაძაბული გლობალური კონკურენციის პირობებში, კომპანიებმა საჭიროა არა მხოლოდ ახალი ტექნოლოგიების რაოდენობა გაზარდონ, არამედ ახალი პროდუქციის ათვისების მთელი სისტემის ისეთნაირი რესტრუქტურება მოახდინონ, რომელიც განსხვავებული და უფრო ეფექტიანი იქნება კონკურენტების მიერ გამოყენებული სისტემებისგან.

კონკურენტული უპირატესობის მიღწევას ოპერაციული პოტენციალის შექმნა სჭირდება. იგი 3 ნაწილისგან შედგება: 1. პროცესული პოტენციალი; 2. სისტემური ოპერაციული პოტენციალი; 3. ორგანიზაციული ოპერაციული პოტენციალი.

პროცესული პოტენციალი ეყრდნობა საქმიანობის ისეთ სახეებს, რომლებიც მასალებს და ინფორმაციას გარდაქმნიან და მას დაბალი ფასის და მაღალი ხარისხის უზრუნველსაყოფად მიმართავენ.

სისტემური პოტენციალი უზრუნველყოფს ისეთ კონკურენტულ უპირატესობებს როგორებიცაა საქონლის ფართო ასორტიმენტი, შეკვეთის შესრულების მცირე დრო, ახალი პროდუქტების სწრაფი შექმნა და ა.შ.

ორგანიზაციული პოტენციალი უზრუნველყოფს ახალი ტექნოლოგიების ათვისების, ახალი საწარმოების სწრაფად გახსნის უნარს და ა.შ. ორგანიზაციული უნარები რთული უნარებია და კონკურენტული ბრძოლის მეტად ეფექტურ იარაღს წარმოადგენს.

ოპერაციათა როლი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაში. კორპორატიულ დონეზე კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის საქმეში ოპერაციათა როლი ნაჩვენები გვაქვს მომსახურების სფეროს (სერვისის სფეროს) მაგალითზე შედგენილ ცხრილში<sup>8</sup>. ცხრილის პირველ სვეტში ნაჩვენებია ის ოთხი ეტაპი, რომელსაც კომპანია კონკურენტუნარიანობის მაღალი დონის მისაღწევად გაივლის. ცხრილის მეორე სვეტში კი მოცემულია ის ოთხი ძირითადი კრიტერიუმი, რომელიც

<sup>7</sup> Wickham Skinner, "Three Yards and a Cloud of Dust: Industrial Management at Century End", Production and Operations Management, Spring 1996, P.15-41

მაღალი დონის ოპერაციულმა მენეჯერმა სტრატეგიის შემუშავებისას უნდა გაითვალისწინოს. ერთი და იმავე სტადიაზე მყოფ სერვისულ კომპანიებს განსხვავებული აქვთ მომსახურების ხარისხი, ახალი ტექნოლოგიების ათვისების დონე, საკადრო პოლიტიკა და ა.შ. ერთდროულად კომპანია სხვადასხვა მაჩვენებლით შეიძლება კონკურენტუნარიანობის სხვადასხვა ეტაპზეც კი იმყოფებოდეს.

უნდა გვახსოვდეს, რომ კომპანია ვერ გამოტოვებს ვერცერთ ზემოთ დასახელებულ სტადიას. კომპანია რომ თავისი კონპეტენციებით მსოფლიო დონეზე (IV ეტაპი) გავიდეს და მსოფლიო კლასის მწარმოებლად იქცეს, მან აუცილებლად უნდა გაიაროს წინა სამი სტადია.

ცხრილი 2.

კონკურენტუნარიანობის მიღწევის ოთხი სტადია (ეტაპი) სერვისულ ფირმაში<sup>8</sup>

სტადია	სტადიის დახასიათება	უმნიშვნელოვანესი მაჩვენებლები			
		მომსახურების ხარისხი	ახალი ტექნოლოგიების ათვისება	პერსონალი	მართვის ფორმა
I. ახალი მომსახურების ეტაპი	ფირმის მომსახურებით კლიენტის სარგებლობას კავშირი არა აქვს მისი ეფექტიანობის მაღალ მაჩვენებლებთან *კლიენტების მოთხოვნებზე ფირმის რეაგირება ოპერაციების სრულყოფაში გამოიხატება	მთლიანად დამოკიდებულია დანახარჯებზე; ძალიან სწრაფად იცვლება	მხოლოდ მაშინ, როცა ეს ფირმის გადარჩენას სჭირდება (ე.ი. იძულებით)	საქმეში შემორჩილი	პერსონალის მართვა

<sup>8</sup> ) Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобс, Производственный и операционный менеджмент, М., Вильямс, 2003, с. 44

II. მითხოვნილი აქვლიფიკაციის მიღწევა	*მოცემული ფორმის მომსახურების მიღებაზე კლიენტები შეგნებულად არ მიიწრაფვიან, თუმცა არც ესაა გამორიცხული *ოპერაციული ფუნქციები ენთუზიაზმის გარეშე, საშუალო დონეზე სრულდება	შეესაბამება ზოგიერთი მომხმარებლის მოლოდინს; შეესაბამება ხარისხის ერთ-ორ ძირითად კრიტერიუმს.	თუ გამართლებულია ხარჯების შემცირებით	კუმპტური რესურსია, დისციპლინირებული, ზუსტად ასრულებს ტექნოლოგიურ პროცედურებს	პერსონალის მართვა
III. გამორჩეულად განსხვავებული კომპეტენციების შექმნა	*კლიენტები ცდილობენ მხოლოდ ამ ფორმის მომსახურებით ისარგებლონ, რადგანაც იგი მომხმარებელთა ყველა მოთხოვნებს ასრულებს *სერვისული ოპერაციები მუდმივად სრულყოფილი ხდება	აჭარბებს კლიენტების ზოგიერთ მოლოდინს; მრავალ ძირითად კრიტერიუმს შეესაბამება	თუ აშაკრად იწვევს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას	აღჭურვილია ალტერნატიული პროცედურების არჩევის უწყობით	კლიენტებთან მუშაობის და პერსონალის მუშაობის სტრუქტურა
IV. მსოფლიო კლასის მომსახურების შეთავაზება	*კომპანიის სახელწოდება ასოცირდება მომსახურების უმაღლეს ხარისხთან. მისი მომსახურება ადაფრთოვანებს კლიენტს. ოპერაციები ხშირად ახლდება და სრულყოფილი ხდება. მომსახურების მიწოდების პროცესის თითოეული ელემენტი მუდმივად უმჯობესდება, რაც უზრუნველყოფს ამ კომპანიის შესაძლებლობების უპირატესობებს კონკურენტების შესაძლებლობებთან	კლიენტების მაღალი ინტერესი; ხარისხი მუდმივად მაღალდება.	ლიდერის უპირატესობების წყარო; იძლევა იმის გაკეთების საშუალებას, რაც კონკურენტებს არ შეუძლიათ	აქტიური, ნოკატორული დამოუკიდებლად ქმნის ახალ პროცედურებს	ურაღვსის ხელმძღვანელობა არის ახალი იდეების წყარო. იგი თანამშრომლებს აძლევს კარიერული ზრდის სტიმულს

კონკურენტუნარიანობის პრობლემის გადაწყვეტა. 1985 წელს მასაჩუსეტის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის მრეწველობაში შრომის მწარმოებლურობის საკითხების კომისიამ კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ხელშეწყობი შემდეგი რეკომენდაციები შემოგვთავაზა:

1. ნაკლები ყურადღება მიაქციეთ მოკლევადიან პერიოდში მოგების მომტან პროექტებს და მეტი სახსრები დააბანდეთ სამეცნიერო-ტექნიკურ გამოკვლევებში და საკონსტრუქტურო შემუშავებებში;
2. თქვენი კომპანიის კორპორატიულ სტრატეგიას პერიოდულად გადახედეთ და მასში შეიტანეთ ცვლილებები საერთაშორისო დონეზე კონკურენტული სიტუაციის შეცვლის შესაბამისად;
3. კომპანიის ფარგლებში არსებული ბარიერები მოსპეთ და აღიარეთ თქვენი და სხვა კომპანიების, აგრეთვე, მომწოდებლების ინტერესთა ერთობა (ეს საერთაშორისო კონკურენციაში პოზიციებს გაგიძლიერებთ);
4. აღიარეთ, რომ პერსონალი არის ფასეული რესურსი, რომელსაც უნდა ასწავლოთ და რომელიც უნდა აღზარდოთ;
5. საწარმოო ოპერაციების მართვის პროცესში არ შეუშინდეთ საწყის ეტაპზე დაბრუნებას. ხარისხის შექმნა დაიწყეთ საკონსტრუქტურო ნამუშევრების სტადიაზე, მეტი ყურადღება მიაქციეთ პროცესის მოდერნიზაციას და არა უშუალოდ პროდუქციაში ინოვაციების დანერგვას.

აშშ-ში კომპანიები ასეც მუშაობენ. ამის შედეგია ის ფაქტი, რომ ამერიკელი მუშის შრომის მწარმოებლურობა, რომელიც თავისთავად ყველაზე მაღალია მსოფლიოში, სხვა განვითარებულ ქვეყნებთან შედარებით (იაპონიის ჩათვლით) უფრო სწრაფად იზრდება. 1990 წლის მონაცემებით აშშ-ში ერთი მუშის შრომის მწარმოებლურობა 49,6 ათას დოლარს, ანუ გერმანიასთან შედარებით 5 ათასი დოლარით და იაპონიასთან შედარებით 10 ათასი დოლარით მეტს შეადგენდა. 1991 წლიდან აშშ-ში შრომის მწარმოებლურობა წელიწადში 2,5%-ით იზრდება, რაც ასევე ნებისმიერი სხვა ქვეყნების შრომის მწარმოებლურობის ტემპს ორჯერ აღემატება<sup>9</sup>.

ასეთი მუშაობის შედეგად აშშ-ის კომპანიებმა უკანასკნელ პერიოდში კონკურენტუნარიანობის არნახულ ამაღლებას მიაღწიეს. მეცნიერმა ჯეიმს უომეკმა გამოიკვლია ამ მიღწევების მიზეზები და დაასკვნა, რომ ამერიკული მიღწევის თავი და თავი არის ის, რომ „მათ კარგად იციან სხვების „კოპირება“ და მოჰყავს ამის დამადასტურებელი ოთხი მაგალითი<sup>10</sup>:

1. აშშ კომპანია „კრაისლერის“ ახალი პროდუქციის შემუშავების სისტემა თავდაპირველად გადმოღებული იქნა იაპონიის კომპანია „ჰონდა“-დან.

<sup>9</sup>) Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобс, Производственный и операционный менеджмент, М., Вильямс, 2003, с. 47

<sup>10</sup>) James P. Womack, "Book Review", Sloan Management Review, Winter 1994, P. 107

შემდეგ მოხდა მისი ისე სრულყოფა, რომ პრაქტიკულად მიღებულ იქნა ახალი მეთოდი, რომელმაც თავისი ეფექტიანობით აჯობა იაპონურს.

2. „ღირებულებით ნაკადზე ფოკუსირება“, ანუ საწარმოო პროცესის მოქნილობის და პროდუქციის ხარისხის ზრდასთან ერთად სამუშაო დროის ხარჯების შემცირება (ეს მეთოდი იაპონური JIT – მეთოდის მსგავსია).
3. ახალი მეთოდის „მომხმარებელი-მიმწოდებელი“ ადაპტაცია. ეს მეთოდი ნაწილობრივ იაპონიის კვირეცუს (მსხვილი პოლდინგები) პრაქტიკიდან არის აღებული და უზრუნველყოფს ამ ორ ჯგუფს შორის მჭიდრო კავშირს.
4. ძლიერი და დამოუკიდებელი დირექტორთა საბჭოების შექმნით ხელმძღვანელობის მეთოდების სრულყოფა. ამ მეთოდით აშშ-ს კომპანიებმა აჯობეს გერმანიის ბანკებში და იაპონიის მსხვილ პოლდინგურ კომპანიებში („კეირაცუ“) მოქმედ პერსონალის მართვის სისტემებს.

**მწარმოებლურობა.** ეს მაჩვენებელი ქვეყანაში რესურსების ეფექტიანი გამოყენების ყველაზე განზოგადოებული მაჩვენებელია. საერთო მწარმოებლურობა იანგარიშება ფორმულით:

$$\frac{\text{წარმოებული პროდუქცია და მომსახურება}}{\text{რესურსები}}$$

რესურსები იგივე წარმოების ფაქტორებია (მიწა, კაპიტალი, შრომა, მეწარმული უნარი). ამის შესაბამისად არსებობს არა მხოლოდ საერთო, არამედ კერძო მწარმოებლურობის მაჩვენებელი – მიწის მწარმოებლურობა, კაპიტალის მწარმოებლურობა, შრომითი რესურსის მწარმოებლურობა. ეს მაჩვენებლები იანგარიშება შემდეგნაირად:

$$\text{მიწის მწარმოებლურობა} = \frac{\text{მოსავლის მოცულობა (ცენტნერი)}}{\text{მიწის ფონდი (ჰექტარი)}}$$

**შრომის მწარმოებლურობა =**

$$\frac{\text{წარმოებული პროდუქციის და მომსახურების მოცულობა (ლარი)}}{\text{მომუშავეთა რიცხვი ან დახარჯული სამუშაო დრო (კაც-საათი, კაც-დღე)}}$$

**კაპიტალის მწარმოებლურობა =**

$$\frac{\text{წარმოებული პროდუქციის და მომსახურების მოცულობა (ლარი)}}{\text{კაპიტალის მოცულობა (ლარი)}}$$

არსებობს მწარმოებლურობის მრავალფაქტორიანი მაჩვენებლებიც: ისინი კერძო მწარმოებლურობისგან იმით განსხვავდებიან რომ მათ მნიშვნელში რამოდენიმე ფაქტორის დანახარჯია წარმოდგენილი, ხოლო საერთო

მწარმოებლურობისგან იმით, რომ მისი მნიშვნელი არ არის ყველა ფაქტორის ხარჯის ჯამი. მწარმოებლურობის მრავალფაქტორიანი მაჩვენებლებია:

$$1) \frac{\text{წარმოებული პროდუქცია და მომსახურება}}{\text{შრომა + კაპიტალი + მასალები}}$$

$$2) \frac{\text{წარმოებული პროდუქცია და მომსახურება}}{\text{შრომა + კაპიტალი + ენერჯია}}$$

$$3) \frac{\text{წარმოებული პროდუქცია და მომსახურება}}{\text{შრომა + კაპიტალი}} \text{ და ა.შ.}$$

მწარმოებლურობის მაჩვენებელს ზრდის ტენდენცია უნდა ჰქონდეს. მისი შეფასება სწორედ მისი დინამიკაში განხილვით და სხვა ანალოგიური კომპანიის მწარმოებლურობასთან შედარებით შეიძლება.

ყურადღება მივაქციოთ, რომ როცა კომპანიის საერთო მწარმოებლურობას იანგარიშობთ, მასში არა მხოლოდ ძირითადი (ანუ ოპერაციული) საქმიდან მიღებული პროდუქციის (მომსახურების) მოცულობა და მასში დახარჯული რესურსები უნდა ჩაირთოს, არამედ სხვა არაძირითადი საქმისაც, რომელსაც მოცემული კომპანია ძირითადი საქმიანობის პარალელურად ეწევა.

ყურადღება იმასაც უნდა მივაქციოთ, რომ პრაქტიკაში მოგვიწევს კერძო მწარმოებლურობის მაჩვენებლების კიდევ უფრო დიფერენცირება საწარმოთა ტიპების მიხედვით. კვების საწარმოსთვის (რესტორანი, კაფე, ბარი და ა.შ.) ეს იქნება სამუშაო დროის ერთ საათში კლიენტთა მომსახურების რაოდენობა, საცალო ქსელში – ერთ კვადრატულ მეტრ სავაჭრო ფართობზე გაანგარიშებული რეალიზაციის მოცულობა, ელექტროსადგურში – ერთი ტონა საწვავიდან მიღებული კილოვატ-საათი ელექტროენერჯია და ა.შ.

**კითხვები კონტროლისა და განსჯისთვის:**

1. დაახასიათეთ სამუშაო პროცესი და ოპერაცია; რა განსხვავებაა მათ შორის?
2. რატომ გახდა საჭირო ოპერაციების გადაქცევა კომპანიის კორპორატიული სტრატეგიის განუყოფელ ნაწილად?
3. ჩამოაყალიბოთ ოპერაციული სტრატეგიის ძირითადი არსი.

4. ჩამოთვალეთ ოპერაციული სტრატეგიის განვითარების სტადიები. ფირმები რომელ სტადიაზე არიან უფრო კონკურენტუნარიანი?
5. ჩამოთვალეთ ოპერაციული სტრატეგიის ძირითადი პრიორიტეტები, ანუ კონკურენტული მაჩვენებლები.
6. დაახასიათეთ პროდუქციის ხარისხის და საიმედოობის პრიორიტეტი.
7. დაახასიათეთ მიწოდების საიმედოობის პრიორიტეტი.
8. რას ნიშნავს კონცეფცია „ქარხანა-ქარხანაში“?
9. ჩამოთვალეთ თითქმის მუდმივად მოქმედი კონკურენტული პრიორიტეტები.
10. რას ნიშნავს „შეკვეთის გამარჯვებულები“ და „შეკვეთის კვალიფიკატორები“? ვინ არიან მათ როლში?
11. რას ნიშნავს საწარმოს ოპერაციული შესაძლებლობები?
12. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ კორპორაციული სტრატეგიის რაკურსები
13. რა ნაწილებისგან შედგება ოპერაციული პოტენციალი?
14. როგორია ოპერაციული სტრატეგიის სტრუქტურა? რა შედის მასში?
15. ჩამოთვალეთ კონკურენტუნარიანობის მიღწევის ოთხი სტადია სერვისულ წამოებაში
16. როგორ იზომება მწარმოებლურობა და მისი რამდენი სახე იცით?

#### ფიქრები ოპერაციული მენეჯმენტის პრობლემებზე

1. თუ ოპერაციული სტრატეგიის განვითარების 4 სტადიას საქართველოს საწარმოთა მაგალითზე განვიხილავთ, როგორ ფიქრობთ რომელ სტადიაზე აღმოჩნდებიან ისინი?
2. რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ საქართველოს საწარმოებმა აირჩიონ ისეთი პრიორიტეტები, როგორცაა მოქნილობა და ახალი საქონლის ათვისების სისწრაფე, პროდუქციის ხარისხი და საიმედოობა და ა.შ.
3. ქართველი კაცის ფსიქოლოგია იყოს ყველგან პირველი – სუფრაზე, რიგში და ა.შ. რა ხდება, რატომ არ დაიწყო მოძრაობა პირველობისკენ ბაზარზე კონკურენტუნარიანობაში? რა უშლის ამას ხელს?
4. როგორ ფიქრობთ, რატომ უნდა იცვლებოდეს ოპერაციული სტრატეგია მუდმივად, ეს ხომ მენეჯერებსაც დიდ დროს წაართმევს და ძირითად რგოლებში მომუშავეთა დენადობასაც გამოიწვევს?

5. თქვენი ფსიქოლოგიური ტიპიდან გამომდინარე გვითხარით, როცა თქვენ დაამთავრებთ უნივერსიტეტს და ბიზნესმენი გახდებით, იზრუნებთ იმისთვის, რომ მსოფლიო კლასის მწარმოებელი გახდეთ, თუ დასჯერდებით დაბალ რანგსაც, ანუ საშუალო (ან უფრო ნაკლებ) მოგებას, მაგრამ შედარებით მშვიდ ძილს?
6. ეთანხმებით თუ არა კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად მასაჩუსეტის ტექნოლოგიური უნივერსიტეტის მიერ შემოთავაზებულ რეკომენდაციებს? თქვენი მხრიდან რას დაამატებდით მას?
7. მეცნიერი ჯეიმს უომეკი აცხადებს, რომ ამერიკელებმა კონკურენტუნარიანობის მაღალ დონეს „სხვებისგან სიახლეების „კოპირებით“ მიადწიეს“ და დაზარალებულის როლში იაპონია გამოყავს. როგორ ფიქრობთ, შეიძლებოდა ეს მომხდარიყო? ხომ არსებობს ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის კანონი, რომელიც ამისთვის დასჯიდა ამერიკას? თქვენი აზრით როგორ მოახერხა ეს ამერიკის შეერთებულმა შტატებმა?

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобс, Производственный и операционный менеджмент, М., Вильямс, 2003, с. 34-55
2. William J. Stevenson. Operations management/ - 7 th ed. p. 37-66
3. Питер Друкер и Дж. Макьярелло, Менеджмент, М., Вильямс, 2010
4. Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер. Менеджмент, М., Вильямс, 2007, с. 930-936
5. Ричард Л. Дафт. Менеджмент, М., Питер, 2008, с. 782-821