

## თემა: 11 საერთაშორისო ოპერაციული მენეჯმენტი

1. საერთაშორისო ოპერაციული მენეჯმენტის არსი და სირთულეები
2. წარმოებრივი მენეჯმენტი
3. მიწოდება – ვერტიკალური ინტეგრაცია ჯაჭვის მართვა
4. ეფექტიანობისა და ხარისხის მართვა

### 1.საერთაშორისო ოპერაციული მენეჯმენტის არსი და სირთულეები

საერთაშორისო ოპერაციული მენეჯმენტი ეს არის მოქმედებათა ერთობლიობა, რომელიც ხორციელდება საერთაშორისო ფირმის მიერ შემავალი რესურსების (ნედლეული, მასალები, სამუშაო ძალა და სხვა) მზა საქონლად და მომსახურებად გარდასაქმნელად. ეფექტიანი ოპერაციული მენეჯმენტი ნებისმიერი ფირმის წარმატების საკვანძო ელემენტია. ოპერაციული მენეჯმენტის ძირითადი მიმართულებები უნდა აიგოს ფირმის ბიზნეს-სტრატეგიის სრული შესაბამისობით. ასე მაგალითად, თუ კომპანია მისდევს დიფერენცირების სტრატეგიას ოპერაციულმა მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს ისეთი საქონლისა და მომსახურების წარმოება, რომელიც მკვეთრად განსხვავდება კონკურენტების ანალოგიური საქონლისა და მომსახურებისაგან. იმ შემთხვევაში კი თუ ფირმა მისდევს დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგიას, ოპერაციულმა მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს დანახარჯთა შემცირება საქონელთა გამოშვებაზე და მომსახურების წარმოებაზე აბსოლიტურ მინიმუმამდე, რომ ფირმამ შეძლოს ფასების შემცირება და, ამასთან, მიიღოს სათანადო მოგება. ამ შემთხვევაში ცენტრალურ როლს თამაშობს დანახარჯებისა და ფასის საკითხი, ხოლო ხარისხი შეიძლება ნაკლებ კრიტიკული იყოს.

როდესაც კომპანიას არჩეული აქვს წარმოების კონცენტრაციის (ფოკუსირების) სტრატეგია, მაშინ იგი მონაწილეობს ერთ ან რამდენიმე ბაზარზე და სწრაფად განიმტკიცებს პოზიციებს, ახალ ბაზარზე შეღწევამდე.

ჩვეულებრივ, ოპერაციულ მენეჯერებს მნიშვნელოვანი და რთული პრობლემების გადაჭრა უწევთ სამ სფეროში: 1)რესურსები. მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ სად და როგორ შეიძინონ ფირმისათვის საჭირო რესურსები, პროდუქციის წარმოებისათვის. საკვანძო გადაწყვეტილებები აქ დაკავშირებულია მიწოდებათა ჯაჭვისა და ვერტიკალური ინტეგრაციის მართვასთან; 2)ადგილმდებარეობა. მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ, სად ააშენონ ადმინისტრაციული შენობები, სავაჭრო ოფისები და ქარხნები, როგორი უნდა იყოს მათი დაგეგმარება და სხვა; 3)ლოგისტიკა. მენეჯერებმა უნდა შეარჩიონ ტრანსპორტირების ხერხები და მარაგების მართვის მეთოდები.

ეს პრობლემები ღვას როგორც სამამულო, ისე საერთაშორისო ფორმების წინაშე. თუმცა, უკანასკნელთათვის მათი გადაჭრა ბევრად უფრო რთულია. ასე მაგალითად, სამამულოსაგან განსხვავებით საერთაშორისო მწარმოებლებს ყველაზე ხშირად საქმე აქვთ **სხვადასხვა ქვეყნის მიმწოდებლებთან**; საერთაშორისო მენეჯერებს უწევთ **ქვეყნების შერჩევა წარმოებრივ საწარმოთა განსათავსებლად**, ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებით როგორცაა დანახარჯები, საგადასახადო კანონმდებლობა, რესურსების არსებობა და მარკეტინგული ასპექტები; ასევე, **მხედველობაშია მისაღები ვალუტათა კურსების რყევები და გარეშე ეკონომიკური ფაქტორები**, ისეთები როგორცაა სახელმწიფო რეგულირება, პოლიტიკური რისკი, ქვეყნის საკანონმდებლო სოსტემის განჭვრეტის შესაძლებლობა და სხვა.

## 2. წარმოებრივი მენეჯმენტი

მიუხედავად იმისა, რომ საერთაშორისო ბაზრებისათვის საქონელთა წარმოებისა და მომსახურების გაწევას შორის არსებობს გარკვეული მსგავსება, მათ შორის არის ფუნდამენტური განსხვავებაც. ოპერაციული მენეჯმენტის ის გადაწყვეტილებანი, პროცესები და ასპექტები, რომლებიც დაკავშირებულია მაგერიალურ საქონელთა შექმნასთან, **იწოდება წარმოებრივ მენეჯმენტად (მართვად)**. ხოლო ყოველივე ის გადაწყვეტილებანი და პროცესები, რაც დაკავშირებულია არამაგერიალურ მომსახურებათა გაწევასთან, **წარმოადგენს მომსახურებათა ოპერაციულ მენეჯმენტს**.

რამდენადაც საქონელთა უმრავლესობის საწარმოებლად საჭიროა ეკონომიკური რესურსები: ნედლეული, მასალები, მაკომპლექტებელი ნაკეთობები და სხვა, ამდენად პირველი საკითხი, რომელსაც საერთაშორისო წარმოებრივი მენეჯერები აწყდებიან, იმასთან არის დაკავშირებული **ფირმამ შეიძინოს ამოსავალი რესურსები თუ აწარმოოს ისინი დამოუკიდებლად**. აქ შესაძლებელია რამდენიმე ვარიანტი. მათ შორის ფირმისათვის ყველაზე შესაფერისის შერჩევასა, **წარმოებრივმა მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ სტრატეგიული ასპექტები, ასევე: კონტროლი (კომპონენტების დამოუკიდებლად დამზადება ხელსაყრელია იმის გამო, რომ ამ შემთხვევაში ძლიერდება ფირმის კონტროლი ხარისხზე, მიწოდებათა გრაფიკზე, დანახარჯებზე და სხვა. ფირმას, რომელიც რესურსებს იძენს გარე მიმწოდებლებისაგან, შეუძლია მეგისმეგად დამოკიდებული აღმოჩნდეს ამ ორგანიზაციაზე. თუკი მიმწოდებელი წავა ბიზნესიდან, გაზრდის ფასებს ან გამოუშვებს დაბალ ხარისხიან პროდუქციას, მაშინ ფირმა მიწოდებათა წყაროს გარეშე დარჩება, დანახარჯთა ზრდას ან პრობლემებს წააწყდება ხარისხის ნაწილში); რისკები (კომპონენტების შესყიდვა გარე მიმწოდებლისაგან იმით არის სასარგებლო, რომ ამცირებს ფირმის საფინანსო და ოპერაციულ რისკებს. კომპანია BP მაგალითად, რისკს ეწევა, რომელიც დაკავშირებულია საკუთარ საბურღლ პლატფორმებთან, მილსადენებთან და მიწოდებათა ჯაჭვის ყველა დანარჩენ სტადიებთან. თუკი BP**

უბრალოდ შეისყიდა ნელ ნავთობს სხვებისგან, მას შემოფოეთება არ მოუწევდა მოწყობილობის მწყობრიდან გამოსვლის ან საბურღ ანძენებზე გრავების გამო, რამდენადაც ამ რისკებს საკუთარ თავზე აიღებდა მიმწოდებელი); **ინვესტიციები მოწყობილობაში** (ახალი ქარხნის აშენების ან ახალი ტექნოლოგიის ათვისებისაგან თავის არიდებით, ფირმას შეუძლია კაპიტალი გამოათავისუფლოს სხვა უფრო პროდუქტიული გამოყენებისათვის გარედან რესურსების შექენით); **მოქნილობის პრობლემის საკითხები** (საქონლის შექენით, ნაცვლად მისი დამოუკიდებლად წარმოებისა, ფირმა ინარჩუნებს მოქნილობას იმ გაგებით, რომ შეუძლია მიმწოდებლის შეცვლა, როგორც ამას მოითხოვენ გარემოებები).

**ამგვარად, ერთ-ერთი პირველი გადაწყვეტილება, რომლის მიღებაც უხდება საერთაშორისო წარმოებრივ მენეჯერს, ეხება რესურსების მიწოდების ჯაჭვისა და ვერტიკალური ოპერაციების მართვას.**

### **3. მიწოდება – ვერტიკალური ინტეგრაცია ჯაჭვის მართვა**

იმ პროცესებისა და ნაბიჯების ერთობლიობას, რომელთაც ფირმა ახორციელებს სხვადასხვა რესურსების შესაძენად, რაც აუცილებელია მისთვის საქონლის შესაქმნელად, **მიწოდებათა ჯაჭვის მართვა ანუ სორსინგი (მომარაგება) ეწოდება.** მიწოდებათა ჯაჭვის მართვის სტრატეგიის შემუშავების პირველი ეტაპი მდგომარეობს ვერტიკალური ინტეგრაციის მისაღები ღონის განსაზღვრაში. ვერტიკალური ინტეგრაცია გვიჩვენებს ფირმა რა ზომით იყენებს თავის საკუთარ რესურსებს ან იძენს მათ გარე წყაროებიდან. **ფირმები, რომლებიც ვერტიკალური ინტეგრაციის შედარებით მაღალ ღონეს იყენებენ, ახორციელებენ ოპერაციული მენეჯმენტის პროცესის ყველა ეტაპს:** თვითონ შეიმუშავებენ, თვითონ გადაამუშავებენ რესურსებს, თვითონ ფუთავენ საქონელს და თვითონ ყიდიან მათ მყიდველებზე. ასეთი ფირმის სხვადასხვა განყოფილება შეიძლება განხილულ იქნას როგორც სხვა ქვეგანყოფილებათა მიმწოდებლები, საშინაო მყიდველები. **მეორე მხრივ ვერტიკალური ინტეგრაციის დაბალი ღონის მქონე ფირმები მონაწილეობენ წარმოებრივი ჯაჭვის სულ ერთ ან რამდენიმე ეტაპში.** მათ შეუძლიათ შეისყილონ შემომავალი რესურსები სხვა ორგანიზაციებისაგან, განახორციელონ ერთი ოპერაცია ან გარდაქმნა და შემდეგ თავიანთი პროდუქცია გაყილონ სხვა ფირმებზე ან მომხმარებლებზე.

საწარმოს ვერტიკალური ინტეგრირების მაგალითია კომპანია BP. ამ ფირმის ერთი სტრუქტურული ქვეგანყოფილება მუშაობს ბუნებრივი აირის და ნავთობის ძიებაზე მთელ მსოფლიოში. მოძიებული ნავთობის მოპოვებას ახორციელებს სხვა ქვეგანყოფილება. შემდგომ ნავთობის გრანსპორტირდება კომპანიის კუთვნილი მილსადენებით ან ტანკერებით მის ნავთობგადამუშავებელ ქარხნებში. ამრიგად, BP-ისათვის ნავთობის წიაღისეულის მოძიება და ნავთობის მოპოვება წარმოადგენს

მილსადენი ბიზნესის მიმწოდებლებს, უკანასკნელი ნავთოგადამამუშავებელი ბიზნესის მიმწოდებლებს, ხოლო ეს უკანასკნელი, თავის მხრივ, საცალო ბიზნესის მიმწოდებელს.

პირიქით, Heineken NV, მსოფლიოში მესამე ლუდსახარში კომპანია ახორციელებს შედარებით მოკრძალებულ ვერტიკალურ ინტეგრაციას. ფირმა ყიდულობს მარცველულს და ლუდის წარმოებისათვის საჭირო სხვა ინგრედიენტებს ადგილობრივი ფერმერებისა და სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივებისაგან. გარის სხვადასხვა მიმწოდებლისაგან იგი იძენს ბოთლებს, ეტიკეტებს და ყუთებს, რომლებშიც იფუთება ლუდი. მოხარშულ და ჩამოსხმულ ლუდს Heineken-ი ყიდის დისტრიბუტორებზე, რომლებიც შემდეგ გადაყიდიან საცალო მოვაჭრეებზე, ხოლო ისინი, თავინთ მხრივ, მომხმარებლებზე.

**ეფექტიანი საერთაშორისო ოპერაციული მენეჯმენტი, ასევე, წარმოუდგენელია საწარმოს განთავსების ადგილის გადაწყვეტის გარეშე.** შემომავალი რესურსების დამოუკიდებელი დამზადების შერჩევასა საერთაშორისო ფირმა აწყდება სხვა საკითხს: **სად განათავსოს მათი წარმოება?**

**სანამ საწარმოს განთავსების ადგილის გადაწყვეტილებას მიიღებს, ფირმამ უნდა გაითვალისწინოს: ქვეყნის მახასიათებლები** (რესურსების არსებობა და მათი ღირებულება, ინფრასტრუქტურის მდგომარეობა, საქონლის წარმოშობის ქვეყნის ზეგავლენა მყიდველზე. განსაზღვრულ ქვეყნებს გააჩნით იმიჯი, რომელიც თავს იჩენს პროდუქციის მარკეტინგში, მაგალითად, იაპონია ყოველთვის გამოირჩევა მაღალხარისხოვანი საქონელთა წარმოებით); **საქონლის მახასიათებლები** (ფასის მიმართება საქონლის მასასთან, მისი წარმოების ტექნოლოგია და მყიდველებთან უკუკავშირის მნიშვნელობა); **სახელმწიფო პოლიტიკა** (პოლიტიკური პროცესების სტაბილურობა, ეროვნული სავაჭრო პოლიტიკა, ტარიფები და სხვა სავაჭრო ბარიერები, ეკონომიკური განვითარების სტიმულები და თავისუფალი სავაჭრო ბონების არსებობა); **საორგანიზაციო საკითხები** (განთავსების შესახებ გადაწყვეტილებაზე შეიძლება ზეგავლენა მოახდინოს ფირმის ბიზნესის სტრატეგიამ და მისმა ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ, ასევე, მარაგების მართვის პოლიტიკამ).

**წარმოებრივი მენეჯმენტის სხვა მდგენელია საერთაშორისო ლოგისტიკა და მასალების მართვა.** მასალების მართვა საერთაშორისო და ეროვნულ კომპანიებში განსხვავდება რამდენიმე ფაქტორით, მათ რიცხვშია: **მიწოდების მანძილი** (ჩვეულებრივ, დიდი განსხვავებაა მანძილებს შორის ერთი ქვეყნის შიგნით პარტნიორებსა და სხვადასხვა ქვეყნებში ფუნქციონირებად პარტნიორებს შორის); **საერთაშორისო გრანსპორტირების გამოყენებული ხერხები და რეგულირების პირობები** (მიწოდება ერთი ქვეყნის ფარგლებში ხშირად ხორციელდება გრანსპორტის ერთი სახეობით, მაგალითად, საავტომობილო ან სარკინიგზოთი). დიდი

მნიშვნელობა აქვს, ასევე, საქონლის საფუთავს, მის წონას, ქარხნის განთავსებას. ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროში ცვლილებებს მიეყავართ რეკოლუციურ გარდაქმნებთან ლოგისტიკაში და მიმწოდებლისა და საბოლოო მომხმარებელს შორის ურთიერთობის ხელახალ გააზრებაში. ყველაფერი ეს, ასევე, უნდა იქნას მხედველობაში მიღებული.

ბოლო წლებში მომსახურების სფეროს როლი გაიზარდა ყველა ქვეყნის ეკონომიკაში, განსაკუთრებით განვითარებულში. აშშ-ი, მაგალითად, მომსახურების სფეროს წილად მოდის მთლიანი შიდა პროდუქტის სამი მეოთხედი. მსოფლიო ეკონომიკაში მომსახურების სფერო ასრულებს სულ უფრო მნიშვნელობან როლს. მომსახურების ოპერაციული მენეჯმენტი კავშირშია არამატერიალური პროდუქტების შექმნასთან. მთლიანობაში საერთაშორისო მომსახურება ხასიათდება შემდეგი მახასიათებლებით: მომსახურებები არამატერიალურია (მაგალითად, საბუღალტრო ფირმაში ფინანსური კონსულტაციისათვის მისვლით მყიდველი იქიდან გადის ხელშეუხებელი ცოდნით, რომლის დანახვა ან ხელის შეხება შეუძლებელია); მომსახურებები, როგორც წესი, არ ინახება (მაგალითად, ცარიელი სავარძელი თვითმფრინავში კარგავს თავის ფასეულობას, როდესაც თვითმფრინავი აფრინდება ცაში); მომსახურებები ხშირად იწვევს მყიდველის მონაწილეობას (მაგალითად, გურიმში, შეუძლებელია წარმოვიდგინოთ მყიდველის ფიზიკური მონაწილეობის გარეშე). მომსახურებითი საქმიანობის მართვასთან დაკავშირებული ძირითადი საკითხებია: შენობის სიმძლავრეების დაგეგმვა, განთავსება, დიზაინი, ასევე, სამუშაოების კალენდარული დაგეგმვა.

#### 4. ეფექტიანობისა და ხარისხის მართვა

მრავალი საერთაშორისო ფირმის ოპერაციული მენეჯმენტის საკვანძო ასპექტია ეფექტიანობა. ეფექტიანობა ეს არის უკუგების ეკონომიკური მაჩვენებელი, რომელიც ახასიათებს პროდუქციის საერთო ღირებულებასა და მის შექმნისათვის დახარჯული რესურსების ღირებულების ფარდობას. ეფექტიანობა შეიძლება შეფასდეს სხვადასხვა დონეზე და სხვადასხვა ფორმაში. ექსპერტები თანხმდებიან იმაში, რომ ყველაზე ხშირად ფირმების ეფექტიანობის ამაღლებას ხელს უწყობს სამი მიდგომა: 1) დანახარჯთა გადიდება მეცნიერულ გამოკვლევებსა და საცდელ - საკონსტრუქტორო დამუშავებებზე; 2) საწარმოო პროცესების (ოპერაციების) სრულყოფა; 3) პერსონალის მოტივაციის გადიდება.

საერთაშორისო ფირმის ოპერაციული მენეჯმენტი, ასევე, მიმართულია ფირმის მიერ გამოშვებულ საქონელთა და გაწეული მომსახურებათა ხარისხის შენარჩუნებასა და ამაღლებაზე. ხარისხი ეს არის საქონლის (მომსახურების) თვისებებისა და მახასიათებლების ერთიანობა, რომელიც გემოქმედებას ახდენს მის უნარზე დააკმაყოფილოს წაყენებული მოთხოვნები. იგი გახდა კრიტიკული ფაქტორი

კონკურენციისა როგორც შიდა, ისე მსოფლიო ბაზარზე. ხარისხის ამაღლებისათვის ბევრი ფირმა მიმართავს ხარისხის გოგალურ მართვას. **ხარისხის გოგალური მართვა** – ესაა კოლექტიური ძალისხმევა ფირმის პროდუქციისა ან მომსახურების ხარისხის სისტემატური და უწყვეტი ამაღლებისათვის. ხარისხის გოგალური მართვა იწყება სტრატეგიული დაინტერესებით და ემყარება პერსონალის მონაწილეობას, მაღალხარისხიანი მასალების, თანამედროვე ტექნოლოგიების და წარმოების ეფექტიანი მეთოდების გამოყენებას. **ხარისხის გოგალური მართვის საშუალებას მიეკუთვნება პროცესების სტატისტიკური კონტროლი და ბენჩმარკინგი.**

**პროცესების სტატისტიკური კონტროლი ეწოდება** მონიტორინგისა და ხარისხის კონტროლის მათემატიკური მეთოდების ოჯახს. მისი ძირითადი მიზანია ხარისხის მიზნობრივი დონის განსაზღვრა, გადახრების მისაღები ღიაპამონის დადგენა და შემდგომ პროდუქციის ხარისხის შესაბამისობა ამ ნორმებისადმი.

ხარისხის გოგალური მართვის მეორე მეთოდია ბენჩმარკინგი. **ბენჩმარკინგი არის** იმისი ლეგალური და ეთიკური შესწავლის პროცესი, თუ სხვა ფირმები როგორ ასრულებენ რომელიმე სამუშაოს მაღალი ხარისხით, მათი მეთოდების შემდგომი განმეორებით ან სრულყოფით.

საერთაშორისო ფიმის საქმიანობის ბოლო ასპექტი დაკავშირებულია ინფორმაციასთან. **ინფორმაცია ეს არის** მონაცემები იმ ფორმით, რომელიც აუცილებელია მენეჯერისათვის გადაწყვეტილების მისაღებად. საერთაშორისო ბიზნესში ინფორმაციას ენიჭება ძალიან დიდი მნიშვნელობა. მენეჯერები ინფორმაციას იყენებენ გარემოს შესწავლისა და გადაწყვეტილების მიღებისათვის. ინფორმაცია, ასევე, არის მნიშვნელოვანი ელემენტი ეფექტიანი კონტროლისა. საერთაშორისო ფირმაში ინფორმაციის მართვა არის კომპლექსური ამოცანა, რომლის ეფექტიანი გადაწყვეტისათვის ფირმები იყენებენ რთულ ელექტრონულ ინფორმაციულ სისტემებს.

#### **საკონტროლო შეკითხვები**

1. რა არის საერთაშორისო ოპერაციული მენეჯმენტი და რა სირთულეები ახლავს მას?
2. განმარტეთ წარმოებრივი მენეჯმენტი და მომსახურებათა ოპერაციულ მენეჯმენტი.
3. რა არის მიწოდებათა ჯაჭვის მართვა და ვერტიკალური ინტეგრაცია?
4. სანამ საწარმოს განთავსების ადგილის გადაწყვეტილებას მიიღებს, ფირმამ რა უნდა გაითვალისწინოს?
5. როგორ გესმით ეფექტიანობისა და ხარისხის მართვა?