



OBVIOUS AND HIDDEN PRIORITIES OF OPERATIONAL STRATEGY

Copyright © 2024 the Author/s
Peer review method: Double-Blind
Accepted: January 28, 2024
Published: February 15, 2024
Original scientific article
DOI suffix: 10.36962/NEC19012024-32



Emzar Julakidze

PhD of economics, Professor of the
Department of Business administration
at Akaki Tsereteli State University

ABSTRACT

The whole secret of a success of company depends on choosing the right operational strategy and aligning it with the corporation. It is right, that successful operational strategy must consist only those steps, which are connected to fulfilling the company's operational systems and provision of infrastructure of producing process, however, when we are talking about the priorities of this strategy, it does not need more clarification, that the main priority of any company is to choose the targeted market wisely. Nevertheless, to ensure high productivity with offering the maximum prices to the costumers, it is important to orientate on the priority, which will create its own indicator in the industry. This is exactly the hidden feature, which generates the privilege on the market. In order to understand how well they acknowledge the essence of company's operational strategy, whether they have a plan, what is the obvious and hidden priority of their success, based on our research, it has been established, that the majority of the managers of small and medium enterprises (64%) has never heard of importance of such hidden source of success; those who pointed the necessity of internal source (36%), in the majority (67%) an obvious inconsistency was revealed between the priority factor of success and it's provident inner sources.

Keywords: operational strategy; target market; competitive advantage; indicator of success; hidden priority.

REFERENCES:

1. Grigolashvili G.2017: The management of operations: planning, operational strategy, competitiveness, Tb. SEU, pg.284. searched 30.10.23 <http://dSPACE.nplg.gov.ge/bitstream/1234/238601/4/OperationsManagement.pdf>
2. Julakidze E. 2021: management of operations, Kutaisi, ATSU, pg.320
3. Julakidze E. 2023: Strategical management, Kutaisi, ATSU, pg.320



ოპერაციული სტრატეგიის აშკარა და ფარული პრიორიტეტები

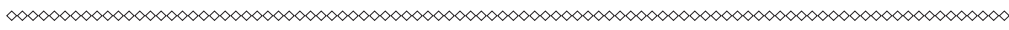
ემზარ ჯულაყიძე

ეკონომიკის აკად. დოქტორი, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის პროფესორი

აბსტრაქტი

კომპანიის წარმატების მთელი საიდუმლო ოპერაციული სტრატეგიის სწორ არჩევანზე და ამ სტრატეგიის კომპანიის მისიასთან შესაბამისობაზე გადის. მართალია, წარმატებული ოპერაციული სტრატეგია უნდა მოიცავდეს მხოლოდ ისეთ ღონისძიებებს, რომლებიც დაკავშირებულია კომპანიის ოპერაციული სისტემების სრულყოფასთან და საწარმოო პროცესის ინფრასტრუქტურის უზრუნველყოფასთან, თუმცა როდესაც ამ სტრატეგიის პრიორიტეტზე ვსაუბრობთ, ბევრი მტკიცება არ სჭირდება იმის დასაბუთებას, რომ ნებისმიერი კომპანიის უმთავრესი პრიორიტეტი მიზნობრივი ბაზრის სწორი შერჩევაა. მაგრამ მომხმარებლისთვის მაქსიმალური ფასეულობის შეთავაზებასთან ერთად მაღალი მწარმოებლურობის უზრუნველყოფისათვის აუცილებელია ისეთ პრიორიტეტზეც ორიენტირება, რომელიც წარმატების საკუთარ ინდიკატორს შეუქმნის მას ინდუსტრიაში. სწორედ, ეს არის კომპანიის ის ფარული მახასიათებელი, რომელიც პრივილეგირებულ მდგომარეობას უქმნის მას ბაზარზე. იმ მიზნით, თუ რამდენად ერკვევიან კომპანიის ოპერაციული სტრატეგიის არსში, რამდენად გააჩნიათ ასეთი გეგმა, რა არის მათი წარმატების აშკარა და ფარული პრიორიტეტი, ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევებიდან დადგინდა, რომ მცირე და საშუალო საწარმოთა მენეჯერების უმეტესობას (64%) არც კი სმენია ასეთი, წარმატების ფარული წყაროს არსებობის აუცილებლობის შესახებ; ხოლო, მათგან ვინც მიუთითა წარმატების შინაგანი წყაროს აუცილებლობის შესახებ (36%), უმეტესობაში (67%) გამოიკვეთა აშკარა შეუსაბამობა წარმატების პრიორიტეტულ ფაქტორსა და მის უზრუნველყოფელ შინაგან წყაროებს შორის.

საკვანძო სიტყვები: ოპერაციული სტრატეგია; მიზნობრივი ბაზარი; კონკურენტული უპირატესობა; წარმატების ინდიკატორი; ფარული პრიორიტეტი.



შესავალი

დღეს უკვე, არავინ უარყოფს, რომ კომპანიის წარმატების მთელი საიდუმლო ოპერაციული სტრატეგიის სწორ არჩევანზე და ამ სტრატეგიის კომპანიის მისიასთან შესაბამისობაზე გადის. კერძოდ, თუ მისია არის კომპანიის მიმართ საზოგადოების დაკვეთა, ანუ ის, რასაც კომპანია აკეთებს მომხმარებლებისათვის, ოპერაციული სტრატეგიის დანიშნულებაა გამოარჩიოს მოცემული კომპანია ერთნაირი მისიის მქონე კონკურენტებისაგან. შესაბამისად, წარმატებული იქნება ისეთი ოპერაციული სტრატეგია, რომელიც ერთის მხრივ, შექმნის უნიკალურ ფასეულობას და მეორის მხრივ, ამ ფასეული პროდუქციის (მომსახურების) რეალიზებით მიაღწევს სასურველ შედეგს.

თამამად შეიძლება ითქვას, რომ წარმატებული ოპერაციული სტრატეგია კომპანიის გრძელვადი-

ანი განვითარების ხერხემალს წარმოადგენს. საქმე იმაშია, რომ თუ ფასეულობა - ეს არის პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხი, თვისებები და ყველა ის მახასიათებელი, რომლისთვისაც კლიენტი მზადაა განსაზღვრული ოდენობის ფული გადაიხადოს, გამოდის, რომ ოპერაციულ სტრატეგიაზე მოდის როგორც მომხმარებელთა მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილების, ასევე კომპანიის მწარმოებლურობის ზრდის მთელი პასუხისმგებლობა. შესაბამისად, ოპერაციული სტრატეგია, არა თუ ვერ აიცილებს კომპანიის განვითარების ზოგად პოლიტიკაზე ზეგავლენას, არამედ მასში ჩადებული რესურსთა გამოყენების გეგმები, ფაქტობრივად, მიმართულია კომპანიის გრძელვადიანი განვითარების მხარდაჭერისაკენ. როგორც პროფესორი გ. გრიგალაშვილი აღნიშნავს - „ოპერაციული სტრატეგია გამოხატავს განვითარების საერთო პოლიტიკას



და რესურსთა გამოყენების ისეთ გეგმებს, რომელიც კომპანიის გრძელვადიანი კონკურენტული სტრატეგიის მაქსიმალური მხარდაჭერისაკენაა მიმართული“ (გრიგოლაშვილი გ. 2017: 27).

აღნიშნულიდან გამომდინარე, კომპანიის ოპერაციულ სტრატეგიას თამამად შეიძლება ეწოდოს - ოპერაციული სისტემებისა და პროცესების მართვის ისეთი კომპლექსური გეგმა, რომელიც მონოდებულისა მომხმარებელთა მოზიდვისა და მათი როგორც მიმდინარე, ასევე უახლესი პერიოდის მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილებისკენ, კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებისკენ და რა თქმა უნდა, კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის გაჯანსაღებისაკენ. ამ თვალსაზრისით, ოპერაციული სტრატეგია კომპანიის განვითარების სტრატეგიის უმნიშვნელოვანეს მდგენელს უნდა წარმოადგენდეს და მხოლოდ მასთან ფუნქციურ კავშირში უნდა განისაზღვროს ყველა სხვა სახის საქმიანობის სტრატეგია, რადგან მხოლოდ ოპერაციული სტრატეგია განსაზღვრავს თუ როგორ უნდა დაკმაყოფილდეს კლიენტთა მოთხოვნილებები, როგორ გარდაიქმნას რესურსები მოთხოვნად პროდუქციად (მომსახურებად) და როგორ გაიზარდოს კომპანიის მწარმოებლურობა.

არ უნდა დაგვავიწყდეს ისიც, რომ ყველა წარმატებული ოპერაციული სტრატეგიის მამოძრავებელი იმპულსი სწორად წარმართული მარკეტინგული კვლევების შედეგია. მეტიც, თანამედროვე ბიზნეს-პრაქტიკაში შეუძლებელია თქმა იმისა, თუ სად მთავრდება მარკეტინგი და სად იწყება მენეჯმენტი. თუმცა, ჩვენი აზრით, თუ მარკეტინგის სტრატეგია დაფუძნებულია მომხმარებლის ახლადგამოვლენილ და შესაბამისად, ჯერ კიდევ დაუკმაყოფილებელ ინტერესზე, ოპერაციული სტრატეგია, უფრო მეტად, სამომხმარებლო ინტერესის დაკმაყოფილებაზე ორიენტირებაა (ჯულაყიძე ე. 2021: 76), რაც თითქოს განასხვავებს მათ ერთმანეთისაგან. თუმცა, მენეჯმენტის სტრატეგიული ხედვიდან გამომდინარე, კიდევ უფრო უახლოვდებიან, ავსებენ და ამდიდრებენ ერთმანეთს.

ყველა სტრატეგიას შესაბამისი პრიორიტეტების დადგენა სჭირდება. როგორც ცნობილია, პრიორიტეტის განსაზღვრა გადაწყვეტილების მიღების თანმდევი პროცესია. ზოგადად, წარმატებული ოპერაციული სტრატეგია უნდა მოიცავდეს ისეთ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც დაკავშირებულია კომპანიის ოპერაციული სისტემების სრულყოფასთან და საწარმოო პროცესის ინფრასტრუქტურის უზრუნველყოფასთან. ანუ, იგი უნდა მოიცავდეს:

საუკეთესო ტექნოლოგიის შერჩევის სისტემას, ოპტიმალური მარაგების გათვლას, საწარმოო სიმძლავრეების მაქსიმალურ ათვისებას, რაციონალური საწარმოო გრაფიკების შედგენას, უმცირესი საწარმოო ციკლის მიღწევას და ა.შ., რომელიც სრულად პასუხობს კომპანიის მთავარ ოპერაციულ ფუნქციას და ამით, მისი განვითარების სტრატეგიას. თუმცა, როდესაც ოპერაციული სტრატეგიის პრიორიტეტზე ვსაუბრობთ, ბევრი მტკიცება არ სჭირდება იმის დასაბუთებას, რომ ნებისმიერი კომპანიის უმთავრესი პრიორიტეტი მიზნობრივი ბაზრის სწორი შერჩევაა. მაგრამ მომხმარებლისთვის მაქსიმალური ფასეულობის შეთავაზებასთან ერთად მაღალი მწარმოებლურობის უზრუნველყოფისათვის აუცილებელია ისეთ პრიორიტეტზეც ორიენტირება, რომელიც წარმატების საკუთარ ინდიკატორს შეუქმნის მას ინდუსტრიაში. ეს არის კომპანიის ის საიდუმლო მახასიათებელი, რომელიც მას კონკურენტ-კომპანიებთან მიმართებაში პრივილეგიებულ მდგომარეობას უქმნის ბაზარზე (ჯულაყიძე 2023: 152).

სანამ ამა თუ იმ კომპანიის წარმატების საკუთარ ინდიკატორზე ვისაუბრებთ, აუცილებელია ვიცოდეთ, რომ ყველა ინდუსტრიას თავისი წარმატების ინდიკატორი გააჩნია. ერთისთვის იგი პროდუქციის დაბალ თვითღირებულებაზე ორიენტირებული ოპერაციული სისტემაა; მეორისათვის - მაღალკვალიფიციური საინჟინრო კადრები; მესამისათვის - უახლესი, სუპერ-თანამედროვე საწარმოო სიმძლავრეები; მეოთხისათვის - კარგი სადისტრიბუციო არხები; მეხუთესათვის - გამოცდილება; მეექვსისათვის - კომპანიის მაღალი კომპეტენცია; მეშვიდესათვის - ოპერაციული სისტემების მოქნილობა და ა. შ. შესაბამისად, დღეს მენეჯმენტის მთავარი ამოცანაა განსაზღვროს - რა უნდა გააკეთოს იმისთვის, რომ ინდუსტრიაში წარმატების ინდიკატორის საუკეთესო მაჩვენებელი გააჩნდეს მის კომპანიას.

არა თუ პრაქტიკულად, თეორიულადაც შეუძლებელია, რომ კომპანიამ შეძლოს წარმატების მიღწევა ერთდროულად ყველა პრიორიტეტში. მაგ., როცა კომპანია აქცენტს აკეთებს ნაკეთობის დამზადების ტექნოლოგიური ციკლის შემცირებაზე, როგორც წარმატების ერთ-ერთ გამსაზღვრელ პრიორიტეტზე, მისი მოქმედება წარმართულია დანერგოს რაც შეიძლება მეტი ავტომატიზირებული ხაზები, რაც მკვთრად ამცირებს ოპერაციული სისტემის მოქნილობის უზრუნველყოფას, როგორც წარმატების პრიორიტეტს. თუმცა, ხარისხის ამაღლების



უნყვეტობა, როგორც ოპერაციული სტრატეგიის პრიორიტეტი, რისთვისაც შემოაქვს ხარისხი მისი საქმიანობის ყველა სფეროში, იქნება ეს პროდუქცია, საწარმოო პროცესები თუ პერსონალის კვალიფიკაცია, იმავდროულად არის დროისა და დანახარჯების შემცირება და შეიძლება ითქვას, კომპანიის მოქნილობის ამაღლებაც კი.

იმ მიზნით, თუ რამდენად ერკვევიან კომპანიის განვითარებისა და ოპერაციული სტრატეგიის არსში, რამდენად გააჩნიათ ასეთი გეგმები, რა არის მათი ფუნქციონირების მთავარი პრიორიტეტი და რა არის ის საიდუმლო ფაქტორი (ფაქტორები), რომელიც მის წარმატებას განსაზღვრავს, ჩვენს მიერ ჩატარდა ანკეტური გამოკითხვა მცირე და საშუალო საწარმოთა მენეჯერებში, მათ მმართველობაში არსებული ბიზნესის წარმატებასა და პერსპექტივებზე. გამოკითხული იყო 200-ზე მეტი რესპოდენტი (ქ. ქუთაისსა და იმერეთის მხარეში). კერძოდ, კითხვებზე - იცით თუ არა რა იგულისხმება სტრატეგიული განვითარების გეგმაში და თუ გსმენიათ ოპერაციული სტრატეგიის შესახებ? აღმოჩნდა, რომ მენეჯერთა მხოლოდ 35%-მა იცის თუ რას ნიშნავს კომპანიის სტრატეგიული განვითარების გეგმა და რას გულისხმობენ ოპერაციულ სტრატეგიაში; მენეჯერთა 49%-მა იცის რას ნიშნავს სტრატეგიული განვითარება, თუმცა წარმოდგენა არ აქვს ოპერაციული სტრატეგიის მნიშვნელობაზე; ხოლო 16%-ს კი არც სტრატეგიული განვითარების გეგმაზე აქვს წარმოდგენა და მით უფრო კომპანიის ოპერაციულ სტრატეგიაზე.

კითხვას - „რატომ უნდა შეიძინოს მომხმარებელმა თქვენგან პროდუქცია (მომსახურება) და არა კონკურენტისგან, ანუ რითი სჯობნი კონკურენტს“? ახლდა 15 შესაძლო პასუხები. მათგან პრიორიტეტული აღმოჩნდა „უკეთესი მომსახურების სისტემა“ (37%). დანარჩენი პრიორიტეტები კი ასე განლაგდა: „წარმოებული პროდუქციის (განეული მომსახურების) მაღალი ხარისხი და ინოვაციურობა“ (22%); პროდუქციის (მომსახურების)

შედარებით დაბალი ფასი“ (20%); „მომსახურების სისწრაფე“ (12%); ყველა სხვა პრიორიტეტს კი ერგო 9%.

ყველაზე დამაბნეველი აღმოჩნდა კითხვა - რა განაპირობებს თქვენს მიერ დასახელებულ კონკურენტულ უპირატესობას, ანუ გაქვთ თუ არა წარმატების თქვენეული მიდგომა (ფაქტორი), რომელიც განსაზღვრავს აღნიშნულ უპირატესობას? საქმე იმაშია, რომ გამოკითხულთა უდიდესმა უმრავლესობამ (64%) ვერც კი დაასახელა ასეთი წყარო; ხოლო, მათგან ვინც მიუთითა წარმატების შინაგან წყაროზე (36%), უმეტესობაში (67%-ში, ანუ გამოკითხულთა 24%-ში) გამოიკვეთა აშკარა შეუსაბამობა წარმატების პრიორიტეტულ ფაქტორსა და მის უზრუნველყოფელ შინაგან ფაქტორს შორის; შედარებით დაცულია შესაბამისობა გამოკითხულთა მხოლოდ 12%-ში.

დასკვნა

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ რომ უმრავლეს ეროვნულ კომპანიაში საერთოდ არ არსებობს განვითარების მკაფიო სტრატეგია და მით უფრო, მისი უმნიშვნელოვანესი მდგენელი - ოპერაციული სტრატეგია. ხოლო იქ, სადაც თითქოს არსებობს განვითარების გარკვეული გეგმა, ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ კომპანიის მთავარ ოპერაციულ ფუნქციას და საერთოდ, ოპერაციულ სტრატეგიას. კიდევ უფრო უარესი ისაა, რომ არც კი ცდილობენ მასში სიღმისეულ გარკვევას.

საერთოდ, ინდუსტრიაში წარმატების ინდიკატორის ამოცნობა შესაძლებელია ძლიერ კონკურენტზე დაკვირვებით. კერძოდ, რა განაპირობებს მის უკეთეს პოზიციას ბაზარზე? სწორედ, ამ კითხვაზე პასუხი გვაძლევს ინფორმაციას წარმატების ინდიკატორის შესახებ. თუმცა, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ არც წარმატების ინდიკატორია მუდმივი. ანუ, არ არის გამორიცხული, რომ ინდუსტრიის ცვლილებასთან ერთად შეიცვალოს მასში წარმატების ინდიკატორიც.

შენიშვნა: ბატონ ემზარს სტატია გამოგზავნილი ჰქონდა, მაგრამ, სამწუხაროდ, მის გამოსვლას ვერ მოესწრო.