



სამაგისტრო ნაშრომი

სამაგისტრო ნაშრომი	ლოგისტიკური სისტემის დაგეგმვა და სტრატეგია		
მაგისტრანტი	გიორგი ბოლქვაძე		
საგანმანათლებლო პროგრამა	სატრანსპორტო ლოგისტიკა		
უმაღლესი განათლების საფეხური	II (მაგისტრატურა)		
პროგრამის განმახორციელებელი ფაკულტეტი	ლოგისტიკის		
უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება	შპს „ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი“		
მისამართი	ბათუმი. ტამარ მეფის გამზირი №38		
საკონტაქტო ტელეფონი	+995422293860	E-mail	info@bntu.edu.ge
სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელი	თენგიზ აფხაზავა		
თანამდებობა / დოქტორის აკადემიური ან მასთან გათანაბრებული სამეცნიერო ხარისხი	ბნსუ-ს პროფესორი, ტექნიკის მეცნიერებათა კანდიდატი		
სამაგისტრო ნაშრომის თანახელმძღვანელი	-		
თანამდებობა / დოქტორის აკადემიური ან მასთან გათანაბრებული სამეცნიერო ხარისხი	-		
სამაგისტრო ნაშრომის რეცენზენტი	ნინო ჭილაია ბნსუ-ს ასისტენტ- პროფესორი ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი		
თანამდებობა / დოქტორის აკადემიური ან მასთან გათანაბრებული სამეცნიერო ხარისხი			
სამაგისტრო ნაშრომის რეცენზენტი	-		
თანამდებობა / დოქტორის აკადემიური ან მასთან გათანაბრებული სამეცნიერო ხარისხი	-		

ანოტაცია

წარმოდგენილ სამაგისტრო ნაშრომში “ლოგისტიკური სისტემის დაგეგმვა და სტრატეგია” შესწავლილი და გაანალიზებულია თეორიული ბაზა ლოგისტიკური სტრატეგიის მიმართულებით. გაკეთებულია ლიტერატურული ანალიზი ამერიკელი და ევროპელი ავტორების გამოცემებისა, რომლებიც ლოგისტიკური პროცესების სტრატეგიული გადანწყვეტილებების მიმართულებით მუშაობენ.

შესაბამისად, ჩამოყალიბებულია სტრატეგიული გადანწყვეტილებების ტიპები, მიზნები, უშუალოდ ლოგისტიკური სტრატეგიები, მენეჯერთა როლი სტრატეგიულ გადანწყვეტილებების მიღებაში, გაანალიზებულია სტრატეგიული არჩევანის, სტრატეგიული აღიანსების მნიშვნელობა და ამ ბაზაზე ჩამოყალიბებულია მათი ურთიერთკავშირი ღირებულებით კონკურენტუნარიანობასთან მიმართებაში.

დეტალურადაა გაანალიზებული ლოგისტიკურ სტრატეგიაზე მოქმედი ფაქტორები, ასევე, დასახულია სტრატეგიის განვითარებისა და გაუმჯობესების გზები, რომლებიც გამოიყენება ლოგისტიკურ პრაქტიკაში.

ნაშრომში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს დღეისათვის ძალზე აქტუალური სერვისების ნაკადების კვლევას უცხოური კომპანიების მაგალითზე. ამ კვლევის საფუძველზე ჩამოყალიბებულია სერვისების ნაკადების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შეფასების კრიტერიუმები ლოგისტიკური სტრატეგიების ჭრილში, შემუშავებულია შესაბამისი ალგორითმები.

დასკვნით ნაწილში თეზისების სახით მოცემულია ლოგისტიკური სტრატეგიების პრობლემატიკა და ჩამოთვლილია ის მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რომელთა გადანწყვეტა

ხდება როგორც უშუალოდ კომპანიების, ასევე, რეგიონული (ტერიტორიული) ლოგისტიკური სისტემების შემუშავების დროს. აგრეთვე, შემუშავებულია რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინება ხელს შეუწყობს როგორც კონკრეტულ ორგანიზაციებს, კომპანიებს შეიმუშაონ სწორი ლოგისტიკური სტრატეგიები, როგორც მატერიალური, ასევე სერვისების, საინფორმაციო და ფინანსური ნაკადების სწორად დაგეგმვის დროს.

Annotation

In the given Master's Work "Planning of Logistic System and Strategy", theoretical basis in logistic strategy direction is studied and analyzed. Literary analysis of American and European publishing houses is made who work in logistic processes strategic decisions.

Therefore, strategic decision types, goals, immediate logistic strategies are given as well as managers' role in making strategic decision, the importance of strategic choice and strategic alliances are analyzed and their inter-relations is established based on them, in correlation with valuable competitiveness.

Active factors on logistic strategy are thoroughly analyzed; besides, the ways for strategy development and improvement used in logistic practice are given.

Service flow research takes important place in the research in the example of foreign companies. Based on this research qualitative and quantitative evaluation criterion are established in the cut of logistic strategies, proper algorithms are elaborated.

In the conclusive part logistic strategy issues are given as theses and those important factors are given which are being decided by companies and regional (territorial) logistic systems. Besides, recommendations are elaborated which will support certain organizations, companies to elaborate correct logistic strategies while planning material, service, informational and financial flows.

სარჩევი

შესავალი	6
თავი 1. სტრატეგიული გადანაცვებები	9
1.1 გადანაცვებების ტიპები	9
1.2 ლოჯისტიკის სტრატეგია	13
1.3 სტრატეგიული არჩევანი	20
თავი 2. სატრანსპორტო-ლოჯისტიკური სერვისის განვითარების სტრატეგია	32
2.1. სერვისული მომსახურების შეფასების სისტემები	32
2.2. ლოჯისტიკური ხარისხის კონცეფციის ევოლუცია	44
2.3. ლოჯისტიკური მომსახურების ხარისხის შეფასების კრიტერიუმების ანალიზი	50
2.4. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დაპროექტების ეტაპები და ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების შედგენა	54
თავი 3. სატრანსპორტო კომპანიების ლოჯისტიკური სერვისის ეფექტურობა	56
3.1. სერვისის სახეები სატრანსპორტო-ლოჯისტიკურ სისტემებში	56
3.2. ლოჯისტიკის სტრატეგიის შექმნა	60
3.3. ლოჯისტიკური სტრატეგიების განვითარების ძირითადი ასპექტები	64
დასკვნა	69
გამოყენებული ლიტერატურა	72

შესავალი

1990-იანი წლების მიწურულს და 2000-იანი წლების დასაწყისში საქართველოში აქტიურად დაიწყო ლოგისტიკური სისტემების ჩამოყალიბების პირველი სტადია. უპირველესად, ლოგისტიკური პრინციპების, სისტემური და სტრატეგიული მიდგომების გამოყენება დაიწყო სატრანსპორტო-საექსპედიტორო სფეროში მოღვაწე კომპანიებმა, უნივერსალურმა და სპეციალიზირებულმა ტერმინალებმა და სასაწყობო მეურნეობებმა. 2010 წლიდან დღემდე ქვეყანაში არ არსებობს დარგი, სფერო, მიმართულება რომელიც არ იყენებს ლოგისტიკურ მიდგომებს თავის საქმიანობაში. საბოლოოდ ჩამოყალიბდა ქვეყანა იმ მთავარ კონცეპტუალურ პრინციპზე, რასაც ეწოდება საქართველო, როგორც „ერთიანი სატრანსპორტო ლოგისტიკური ჰაბი“.

აქედან გამომდინარე, დღის წესრიგში დადგა როგორც ქვეყნის, ასევე რეგიონულ დონეებზე სხვადასხვა სფეროში ლოგისტიკური სტრატეგიების ჩამოყალიბების ამოცანები. ეს პროცესი მიმდინარეობს ეხლაც და დაწყებული ქვეყნის და რეგიონის დონეზე, დასრულებული სხვადასხვა დარგობრივი კომპანიებით, ყველა ცდილობს შეიმუშაოს გარკვეული ლოგისტიკური სტრატეგიები, რომლებიც განსაზღვრავენ შემდგომში ამ კომპანიების მუშაობის სისტემურ პრინციპებს. სწორედ ამ საკითხების აქტუალობამ გადაგვანყვეტინა გავვეკეთებინა როგორც თეორიული ანალიზი ამერიკელი და ევროპელი მეცნიერების ნაშრომებისა, ასევე, შეგვესწავლა იმ უცხოური კომპანიების პრაქტიკა, რომლებიც თავიანთ მუშაობას სწორედ ლოგისტიკურ სტრატეგიებზე აგებენ.

გამოვარკვეთ, რომ ასეთი ტიპის თეორიული კვლევა და ანალიზი ქართულ რეალურ სივრცეში არ ჩატარებულა და შესაბამისად, კარგად გავიაზრეთ თუ რა რთულ და მნიშვნელოვან ამოცანას შევუჭიდეთ. მოგვიწია დიდი მოცულობის თეორიული მასალის გადამუშავება, რათა ნაშრომში წარმოგვედგინა როგორც სრულფასოვანი ლიტერატურული ანალიზი, ასევე ლოგისტიკური სტრატეგიების გამოყენების სფეროები.

როგორც ცნობილია, თავდაპირველად ლოგისტიკა ეფუძნებოდა სტრატეგიული კვლევების მიმართულებით მატერიალურ, საინფორმაციო და ფინანსურ ნაკადებს. ბოლო 10 წელია დაიწყო სისტემური კვლევები როგორც მეცნიერული, ასევე პრაქტიკული მიმართულებით სერვისების ნაკადების შესწავლის მიმართულებით. ეს იყო კიდევ ერთი ახალი, აქტუალური მიმართულება, რომლის პრობლემატიკის შესწავლასა და ანალიზს ნაშრომში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს. ძირითადი პრობლემა, რომელიც თან ახლავს ამ მიმართულებით სამეცნიერო და პრაქტიკულ კვლევებს მდგომარეობს იმაში, რომ თუკი შესაძლებელია სერვისების ნაკადების რაოდენობრივი აღწერა, კონკრეტული კომპანიებისათვის მათემატიკური მოდელისა და შესაბამისი პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნა, ძალზედ რთულია პროცესის ხარისხობრივი აღწერა, რადგან ძირითადი ფაქტორები რომელიც ლოგისტიკური მომსახურების ხარისხს განსაზღვრავს არის კლიენტის მოლოდინი მისაღებ კონკრეტულ სერვისთან მიმართებაში (1. გვ. 48).

ეს ურთულესი ამოცანაა, თუმცა წარმოდგენილ სამაგისტრო ნაშრომში წარმოვადგინეთ ზოგადი ალგორითმები, მათემატიკური მოდელები, რომლებზე დაყრდნობითაც სხვადასხვა დარგისა და მიმართულების კომპანიებს შეეძლება თავიანთ მომსახურებაში ჩამოაყალიბონ კონკრეტული ლოგისტიკური სტრატეგიები.

კვლევებისა და ანალიზების შედეგად მიღებული, ნაშრომში წარმოდგენილი მათემატიკური აპარატი არის ის შედეგი, რომლის გამოყენებითაც მცირე თუ დიდ კომპანიებს, მიუხედავად მათი პროფილისა, შეეძლება შექმნან არამართო განვითარების ლოგისტიკური სტრატეგიები, არამედ შექმნან ეფექტური მენეჯმენტი კონკრეტული ორგანიზებული და ფუნქციონალური სტრუქტურებით.

კარგად ვაცნობიერებთ, რომ ანალოგიური ტიპის კვლევები, როგორც თეორიული, ასევე პრაქტიკული მიმართულებით, არის გარკვეული “ნოუჰაუ“ ქართულ რეალობაში. მიუხედავად ამისა, ვფიქრობთ, ის ალგორითმები, რომლებიც შევიმუშავეთ და წარმოვადგინეთ მოცემულ ნაშრომში გამოყენებადია პრაქტიკული თვალსაზრისით ქართული კომპანიებისათვის. სწორედ ეს იყო მნიშვნელოვანი ნაშრომში ჩვენს მიერ დასახული ლოგისტიკური სტრატეგიების ამოცანების გადანყვეტის თვალსაზრისით.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე დასკვნებისა და რეკომენდაციების ნაწილში თეზისების სახით გავწერეთ, ერთის მხრივ, კვლევებისა და ანალიზის შედეგად წარმოჩენილი პრობლემები, ამოცანები, რომელთა გადანყვეტაც მნიშვნელოვანია ლოგისტიკური სტრატეგიების მიღების თვალსაზრისით, მეორეს მხრივ, ასევე, თეზისების სახით ჩამოვაცალიბეთ როგორც ზოგადი, ასევე კონკრეტული რეკომენდაციები, რაც დაეხმარება საქართველოში მოქმედ კომპანიებს სწორი ლოგისტიკური სტრატეგიის შემუშავებაში.

თავი 1. სტრატეგიული გადანაცვებები

1.1 გადანაცვებების ტიპები

ზოგიერთი გადანაცვებების მიღება იმდენად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის, რომ შედეგი შეიძლება არ იგრძნობოდეს რამდენიმე წლის განმავლობაში, თუმცა სტრატეგიული თვალსაზრისით, საშუალო და გრძელვადიან პერიოდში იყოს ძალზედ მომგებიანი. ზოგი გადანაცვებები არის ნაკლებად მნიშვნელოვანი და შედეგი იგრძნობა რამდენიმე დღეში, ან შეიძლება რამდენიმე საათში, შესაბამისად, გადანაცვებების კლასიფიკაცია შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგნაირად:

- **სტრატეგიული გადანაცვებები** არის ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანი და ძირითადი მიმართულება ორგანიზაციისთვის, ის არის ძალიან ეფექტური, რომლის დროს გამოიყენება მეტი რესურსი, თუმცა იზრდება რისკებიც;
- **ტაქტიკური გადანაცვებები** მიიღება საშუალოვადიანი სტრატეგიების დროს, გულისხმობს მეტ დეტალიზაციას, იყენებს ნაკლებ რესურსებს და გულისხმობს ნაკლებ რისკს;
- **საოპერაციო გადანაცვებები** არის ყველაზე დეტალური და სახითათო მოკლევადიანი საქმიანობის დროს, მათ გააჩნიათ მცირე რესურსი, თუმცა გამოირკვევიან დაბალი რისკით.

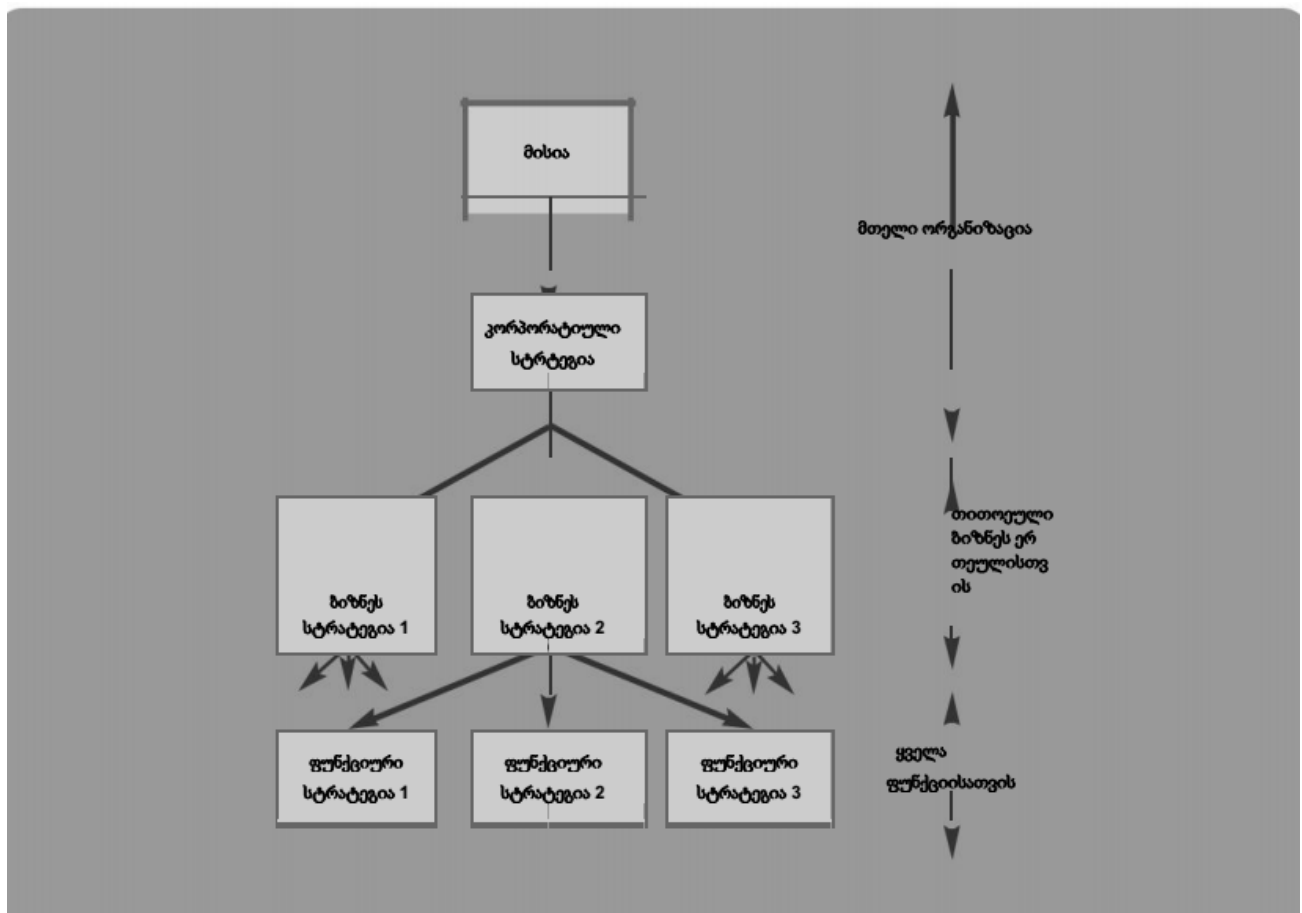
ეს არის ტრადიციული ხედვა უფროსი მენეჯერებისთვის, რომლებიც სტრატეგიულ გადანყვეტილებებს იღებენ, რაც თავისთავად ითვალისწინებს ორგანიზაციის შექმნას. სტრატეგიული გადანყვეტილებები ზღუდავს ტაქტიკური გადანყვეტილებების მიზნებს, რომელსაც იღებენ საშუალო რგოლის მენეჯერები. ეს, თავის მხრივ, ზღუდავს ძირითადი მენეჯერების მიერ დასახული მიზნების და ამოცანების შესრულებას. ეს არის ჩვეულებრივი მიდგომა გადანყვეტილებებზე, თუმცა დღეს ახალი ტიპის მენეჯმენტი და ახალი ტექნოლოგიები ხელს უწყობს ცვლილებებს გადანყვეტილებების მიღების თვალსაზრისით. დღეისათვის, იშვიათობაა იერარქიული და მკაცრი ორგანიზაციები, მაგალითად ისეთები, როგორცაა შეიარაღებული ძალები. გადანყვეტილებათა უმრავლესობა მიიღება მოლაპარაკების, შეთანხმების და განხილვის შედეგად. არსებობს საუკეთესო გადანყვეტილების მიმღები პირები, რომლებიც ხშირად არიან უმცროსი მენეჯერები, ანუ პირები, ვინც უფრო ჩართულია საქმიანობაში, ვიდრე უფროსი მენეჯერები, რომლებიც საქმიანობენ დისტანციურად. შეგვიძლია გამოვყოთ გაძლიერების ეფექტი, (როცა გადანყვეტილებას იღებენ ყველაზე დაბალ დონეზე).

არსებობს მრავალი სახის სტრატეგიული გადანყვეტილება, რომლებსაც სხვადასხვა კომპანიები, ექსპერტები, ანალიტიკოსები იყენებენ სხვადასხვა ინტერპრეტაციით, მათგან რამოდენიმე საერთოა:

- **მისია**- ორგანიზაციის საერთო მიზნის გაცხადება;
- **კორპორატიული სტრატეგია** - რომელიც აჩვენებს, თუ როგორ მიაღწია კორპორაციამ თავის მიზანს;
- **ბიზნეს სტრატეგია** - რომელიც გვიჩვენებს, თუ როგორ იმოქმედებს თვითოეული ბიზნესი დივერსიფიცირებულ კორპორაციაში აღნიშნული სტრატეგიით;
- **ფუნქციური სტრატეგიები**, რომლებიც აღწერენ თვითოეული ფუნქციის სტრატეგიულ მიმართულებას, მათ შორის ლოჯისტიკურსაც.

ძირითადად, უმაღლესი სტრატეგიები ქმნიან ორგანიზაციის მიზნებს და ზოგად მიმართულებას. ფუნქციური სტრატეგიები აჩვენებს, თუ როგორ უნდა მიაღწიოს კომპანიამ ამ მიზანს. ასე, რომ ბიზნეს სტრატეგია გვიჩვენებს, რა უნდა გაკეთდეს, ხოლო ლოჯისტიკური

სტრატეგია გვიჩვენებს, თუ როგორ მივალწით და შევქმნათ მინოდების ჯაჭვი. თუ ორგანიზაციას აქვს ბიზნესის სტრატეგია, როგორც გარკვეული პროდუქტის ყველაზე დაბალი ღირებულების პროვაიდერი, ლოჯისტიკური სტრატეგია გვიჩვენებს, თუ როგორ შევამციროთ ლოჯისტიკური დანახარჯები მინიმუმამდე; თუ ორგანიზაცია მუშაობს მომხმარებლისთვის სწრაფ მინოდებაზე, ლოჯისტიკური სტრატეგია განსაზღვრავს ამ პოლიტიკის მიღწევის გზას. რასაკვირველია, ლოჯისტიკას ნამდვილად აქვს სტრატეგიული როლი ამ მიმართებით (2. გვ.44).



ნახ. 1.1. ლოჯისტიკის სტრატეგიული როლი

ცხაია, რომ ლოჯისტიკა აუცილებელია ყველა ორგანიზაციისათვის, მათ შორის, არამატერიალური, ანუ სერვისული მომსახურებისთვის. მნიშვნელოვანია ისეთი გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებსაც აქვთ ზუსტი სტრატეგიული გავლენა, როგორცაა, მინოდების ჯაჭვის დიზაინის შექმნა, ზომების განსაზღვრა და ობიექტების ადგილმდებარეობის

შერჩევა, ურთიერთობები სხვა ორგანიზაციებთან, პარტნიორ კომპანიებთან და ალიანსებთან. სხვანაირად რომ ვთქვათ, ლოჯისტიკა არის რესურსების ძირითადი მომხმარებელი, რომელთა შორისაა ტრანსპორტი და მარაგები; ლოჯისტიკა გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ საქმიანობაზე, მათ შორის მოგებასა და ფინანსურ ღონისძიებებზე, ასევე, აქტივების დაბრუნებაზე; ეს, თავისთავად, გავლენას ახდენს წარმოდგენილი პროდუქტის ღირებულებაზე, საიმედოობასა და მომსახურების სხვა პარამეტრებზე; ის იძლევა საზოგადოებრივ ექსპოზიციას, ზრდის უსაფრთხოებას და გარემოს დაცვას, ხელს უწყობს ზოგიერთ ოპერაციის კრძალვასაც კი.

აღნიშნულის მტკიცებულებად შეიძლება მოვიყვანოთ ლოჯისტიკის სტრატეგიული მისია, რომელსაც ხშირად აქვს მკაფიო მინიშნება მინოდების ჯაჭვის შესახებ. რასაკვირველია, სპეციალიზირებული ლოჯისტიკური მომსახურების გამწვევი კომპანიები აწარმოებენ სწორედ მინოდებათა ჯაჭვების ორგანიზებას. მაგალითად, ამერიკული სატრანსპორტო კომპანიის, „საგზაო ექსპრესის“ მისია აცხადებს, რომ ხელს შეუწყობს მომხმარებელთა წარმატებას საიმედო და ეფექტური მომსახურებით. რაც გამოიხატება იმაში, რომ ძირითადი პროდუქტის ტრანსპორტირების დრო იქნება 2 დღეზე ნაკლები, როგორც ჩრდილოეთ ამერიკას, ასევე საერთაშორისო ბაზარზე.

განვიხილოთ სხვა კონკრეტული მაგალითები:

Mercia Software არის ყველაზე დიდი მიმწოდებელი პროგრამული უზრუნველყოფის მინოდების ჯაჭვის მართვის სფეროში და მათი ძირითადი სტრატეგია მდგომარეობს იმაში, რომ:

Mercia-ს მისიაა უზრუნველყოს მომხმარებლის ოპტიმალური ღირებულების ბიზნეს გადანყვეტილებების მოთხოვნა და მინოდების ჯაჭვის ეფექტური დაგეგმვა.

საცალო მოვაჭრეები ხშირად ქმნიან კავშირებს საბოლოო მომხმარებლებთან, ხოლო მათი გრძელვადიანი დარჩენა ბაზარზე დამოკიდებულია მინოდებათა ჯაჭვის მართვასა და მასალების ეფექტურად მინოდებაზე.

კომპანია Boots the Chemist ხედვას:

როგორც მსოფლიოს წამყვანი საცალო ვაჭრობის პროდუქციისა - გასწიოს ისეთი მომსახურება, რომელიც ხელს უწყობს მომხმარებელს თავს გრძნობდეს კომფორტულად.

კომპანია Sainsbury- ის მიზნებია:

მომხმარებლებისათვის შეუზღუდავი ღირებულების უზრუნველსაყოფად ფასების კონკურენტუნარიანობისა და არჩევანის ფართო სპექტრი გათვალისწინებულ საქონელზე, ამასთან, ხარისხის უზრუნველყოფა, რათა მიღწეულ იქნას ლოგისტიკურ ოპერაციათა ეფექტურობა, მოხერხებულობა და მომხმარებლის მომსახურების მაღალი ხარისხი.

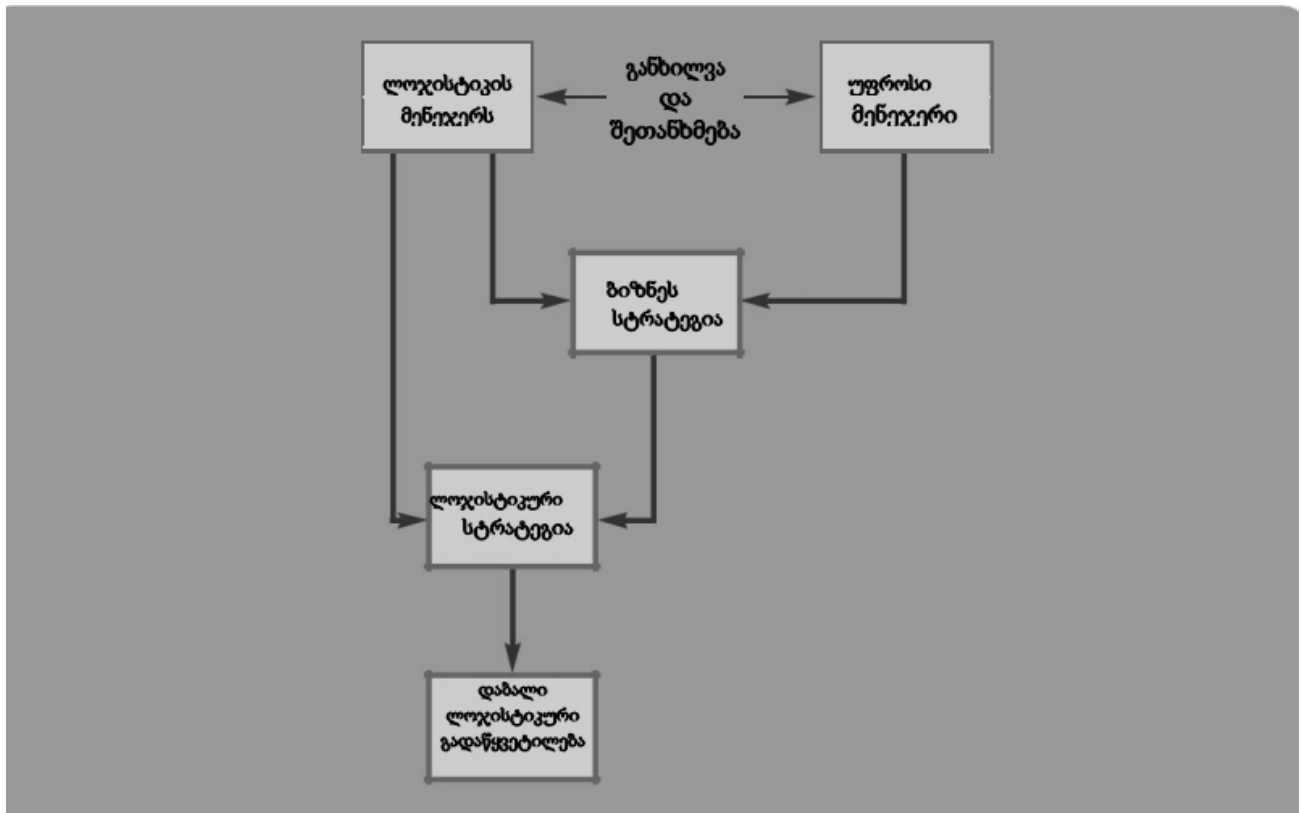
ლოჯისტიკის სტრატეგიული მნიშვნელობა მომდინარეობს, ძირითადად, იმ გარემოებიდან, რომ ლოჯისტიკის გარეშე არ არსებობს არც ოპერაცია არც ორგანიზაცია. ცხადია, ეს შეტყობინება მომდინარეობს მრავალი კომპანიის მისიის განცხადებაში. მაგალითად, **კომპანია GKN აცხადებს ვალდებულებას:**

რომ მათი საერთო შესაძლებლობების განუყოფელი ნაწილია მომწოდებლების მომსახურება კომპანიის მომხმარებლებისათვის. შეგვიძლია გავაგრძელოთ დისკუსია ლოჯისტიკის სტრატეგიულ როლზე, მრავალი ორგანიზაციისთვის, ბოლო წლების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მოვლენაა ლოჯისტიკის სტრატეგიული გავლენა. ეს ცვლის მიწოდებათა ჯაჭვის მართვის სტრუქტურას, რაც თავის მხრივ, გავლენას ახდენს ლოჯისტიკური სტრატეგიის ჩამოყალიბებაზე. ლოჯისტიკას აქვს ახალი როლი, რომელიც იქცევა ყურადღებას, ისევე, როგორც სხვა ძირითადი ფუნქციები. უფროსი მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებებს უფრო მნიშვნელოვანი ინფორმაციის საფუძველზე. ცხადია, ლოჯისტიკას აქვს გრძელვადიანი ეფექტი საერთო შედეგის თვალსაზრისით, სწორედ ეს უნდა იყოს საბოლოო მიზანი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში (3. გვ. 12-13).

1.2 ლოჯისტიკის სტრატეგია

ლოჯისტიკის შესახებ ყველა გრძელვადიანი გადანწყვეტილება - ლოჯისტიკური სტრატეგიის ჩამოყალიბებაა. ორგანიზაციის ლოჯისტიკის სტრატეგია მოიცავს ყველა სტრატეგიულ გადანწყვეტილებას, პოლიტიკას და გეგმას, რომელიც დაკავშირებულია მიწოდების ჯაჭვის მართვაზე.

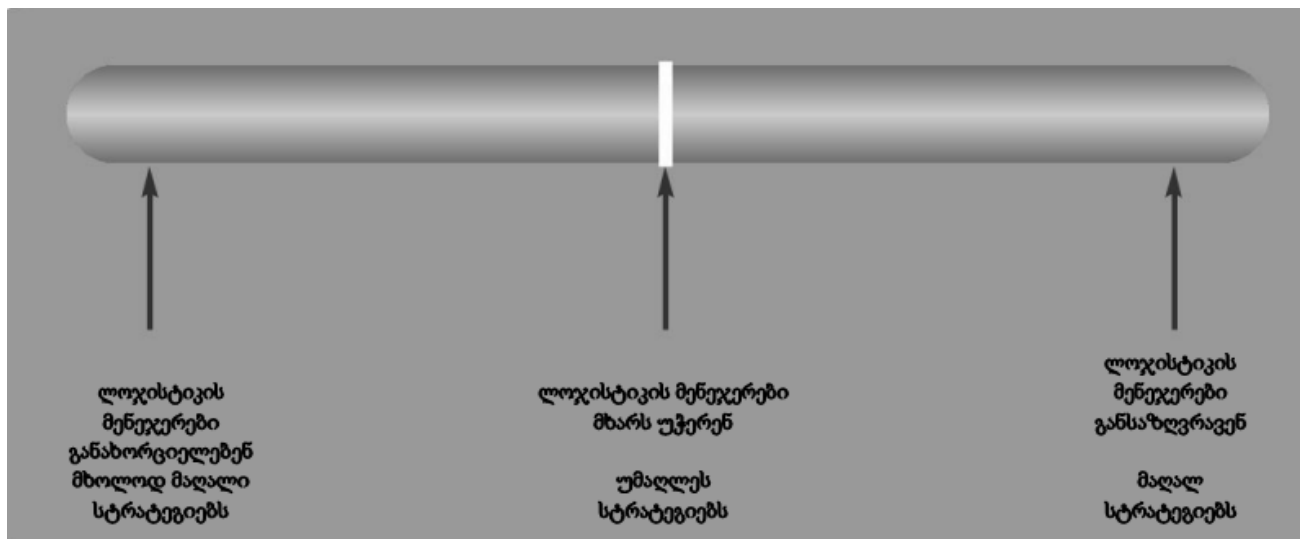
ლოჯისტიკური სტრატეგია ქმნის ურთიერთკავშირს მაღალ სტრატეგიასა და მიწოდების ჯაჭვის დეტალურ ოპერაციებს შორის. მიუხედავად იმისა, რომ კორპორატიული და ბიზნეს სტრატეგია აღწერს ზოგად მიზნებს, ლოჯისტიკური სტრატეგია ეხება ამ მიზნების მხარდასაჭერად საჭირო მასალების რეალურ მოძრაობას. UPS- ის ბიზნეს სტრატეგია თავის კლიენტებს თავაზობს "სწრაფი სერვისის" მომსახურებას, რაც იხსნება კომპანიის ლოჯისტიკური სტრატეგიით, ესაა ამანათების სწრაფი მიწოდება და მომსახურების ორგანიზება მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში.



ნახ. 1.2. ლოჯისტიკის მენეჯერების როლი სტრატეგიულ გადანწყვეტილებებში

უმაღლესი სტრატეგიები ქმნის კონტექსტს ლოჯისტიკური სტრატეგიის შემუშავებისათვის. თუმცა, ლოჯისტიკის მენეჯერების ფუნქცია არ არის ამ კონტექსტზე რეაგირება, ისინი აქტიურად უწყობენ ხელს მის სწორ ფორმულირებას. მათი შეხედულებები იმის შესახებ, თუ რა დონის შესრულებაა მიღწეული ლოჯისტიკის საშუალებით, უმაღლესი სტრატეგიის შემუშავების ერთ-ერთი ამოცანაა, როგორც ეს ნაჩვენებია სქემა 1.2.-ზე. UPS - ისთვის იმის აღიარება, რომ მას მართლაც შეუძლია მიაღწიოს ეფექტურ ლოჯისტიკას, აძლევს მას იმ ბიზნეს სტრატეგიას, რომელიც მიზნად ისახავს გამორჩეულ მომსახურებას. რა თქმა უნდა, არსებობს სხვა მრავალი ფაქტორი, გარდა ლოჯისტიკისა, რომელიც განიხილება ბიზნეს სტრატეგიის შემუშავებაში.

ლოჯისტიკა, უმაღლესი სტრატეგიების ჩამოყალიბების დროს, კერძოდ, ხელს უწყობს მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს მიწოდების ყველა ოპერაციებზე. ლოჯისტიკური მენეჯერები იღებენ სხვების მიერ შემუშავებულ მაღალ სტრატეგიებს და დიზაინის ოპერაციებს.



ნახ. 1.3 ლოჯისტიკის მენეჯერებიდან შეტანის სხვადასხვა ოდენობა.

მაგალითად, "Channel Tunnel" თავაზობს კლიენტებს უნიკალურ ლოჯისტიკურ მომსახურებას და ყველა მისი უმაღლესი სტრატეგია დაფუძნებულია მისი ლოჯისტიკური ოპერაციების საფუძველზე (4. გვ. 114-115).

ლოჯისტიკური სტრატეგიის ფოკუსი:

კომპანიები, თავიანთ საქმიანობას ახორციელებენ იმ პროდუქტების მიწოდების გზით, რომელთაც მომხმარებლები აფასებენ კონკურენტუნარიანობას. ლოჯისტიკა, კერძოდ, გავლენას ახდენს პროდუქტისა და მომსახურების:

- ხელმისაწვდომობაზე;
- ხარჯზე;
- მომხმარებელთა მხარდაჭერაზე;
- ზარალზე და ა.შ.

შესაბამისად, პროდუქტის მომხმარებელთა ხედვა ამ თვალსაზრისით, განსაზღვრავს ლოჯისტიკური მომსახურების დიზაინის, ხარისხის, ღირებულებისა და პროდუქტის წარმატების ხარისხს. რომელი ფაქტორებია მნიშვნელოვანი და რომლის გათვალისწინება ჭირდება კომპანიებს ლოჯისტიკური სტრატეგიის შემუშავებისათვის? ამ საკითხს პასუხს სცემს მარკეტინგის ტრადიციული ხედვა, რომელიც ამბობს, რომ ორგანიზაციები კონკურენციას ღებულობენ "ოთხ P-ზე":

- პროდუქტი;
- ადგილი;
- პოპულარიზაცია;
- ფასი.

აქ ლოჯისტიკურ როლს თამაშობს "პროდუქტი" (საერთო პროდუქტის პაკეტში თავისი წვლილის მიხედვით); "ადგილი" (მასალების მიწოდების გზით); "ფასი" (მისი მოქმედების ხარჯზე საოპერაციო ხარჯების მიხედვით). ლოჯისტიკური სტრატეგიას, ამ მიმართულებით, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება.

ფართო თვალსაზრისით, მომხმარებელს აშფოთებს ღირებულება, ხარისხი, მომსახურების დონე, საიმედოობა, ხელმისაწვდომობა, მოქნილობა, მიწოდების სიჩქარე, ადგილმდებარეობა, მიმწოდებელთან ურთიერთობები, გარემოსდაცვითი ზემოქმედება, გადამუშავება და სხვა პირდაპირი თუ არაპირდაპირი (ირიბი) კომპონენტები. შესაბამისად, სხვადასხვა გარემოებებში, ლოჯისტიკის თითქმის ნებისმიერი მხარე შეიძლება იყოს

მნიშვნელოვანი კლიენტების დასაკმაყოფილებლად ლოჯისტიკური სტრატეგიის მიხედვით. პრაქტიკაში, ლოჯისტიკური სტრატეგია, ხაზს უსვამს შემდეგს ფაქტორებს:

- **ღირებულება:** ყველა ორგანიზაციას ჭირდება ნაკლები ხარჯი, ზოგიერთს აქვს დადებითი დინამიკა ამ სტრატეგიული კუთხით და დაყავს ხარჯი მინიმუმამდე, ეს ხელს უწყობს ორგანიზაციის უფრო მაღალ მოგებას და მომხმარებელთათვის დაბალ ფასებს;
- **სამომხმარებლო მომსახურება:** ლოჯისტიკის კონტროლი საფონდო დონეზე, მინოდების დრო, რეაგირების სიჩქარე და კლიენტების მომსახურების სხვა ღონისძიებები. კლიენტების მომსახურების ლოჯისტიკური სტრატეგიის კონცენტრაციით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ მიიღონ გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობა;
- **ვადები:** მომხმარებელს, ზოგადად, სურს პროდუქცია, რაც შეიძლება მალე, ამიტომ საერთო ლოჯისტიკური სტრატეგიაა სწრაფად მინოდების გარანტია. ასევე, შეიძლება ითქვას, ახალი პროდუქტების მინოდება უნდა მოხდეს სწრაფად, ან მომხმარებლის მიერ მითითებულ დროს;
- **ხარისხი:** კლიენტები ითხოვენ მაღალ ხარისხს ყველა პროდუქტში. საერთო ლოჯისტიკური სტრატეგია უზრუნველყოფს მაღალი ხარისხის მომსახურებას, მიუხედავად იმისა, რომ ძნელია იმის თქმა, ზუსტად რას ვგულისხმობთ "მაღალხარისხიან ლოჯისტიკაში";
- **პროდუქტის მოქნილობა:** ეს არის ორგანიზაციის უნარი ინდივიდუალური სპეციფიკაციებით პროდუქტის შემოწმება. მაგალითად, კომპანიის ლოჯისტიკური სტრატეგია დაფუძნებულია სპეციალურ, ან მორგებულ მომსახურებაზე;
- **მოცულობის მოქნილობა:** ბიზნესის დონის შეცვლამ შესაძლოა გამოიწვიოს სერიოზული პრობლემები კომპანიის ლოჯისტიკისთვის, მაგალითად, მოცულობის ცვლილებებმა დილის საათებში ნებისმიერ დიდ ქალაქში შესაძლებელია იმოქმედოს ორგანიზაციის სტრატეგიაზე სწრაფად შეცვალოს მოთხოვნის შეცვლა;

- **ტექნიკა:** ლოჯისტიკა იყენებს კავშირგაბმულობის ტექნოლოგიების ფართო სპექტრს, თვალთვალის ხელსაწყოებს, პროდუქციის იდენტიფიცირების საშუალებებს, ჩანაწერების მოძრაობის გადაადგილების ტექნიკას და ა.შ. ზოგიერთ ორგანიზაციას აქვს თანამედროვე ტექნოლოგიების შემუშავებისა და გამოყენების სტრატეგია;
- **მდებარეობა:** მომხმარებლებს, ზოგადად, სურთ პროდუქციის მიწოდება, რაც შეიძლება მათ საწყობებთან ახლოს. ყველაზე მოსახერხებელი ადგილმდებარეობა არის ქალაქის ცენტრში, ან გაყიდვებს აქვს რეგიონალური ლოჯისტიკური ცენტრი, რომელიც მდებარეობს დიდ ქალაქებში. ლოჯისტიკურმა სტრატეგიამ უნდა უზრუნველყოს მაქსიმალურად ხელმისაწვდომი მომსახურების განწევა.

ორგანიზაციებმა ყველაფერი კარგად უნდა გააკეთონ, რათა უზრუნველყონ:

- დაბალი ღირებულება,
- კარგი მომსახურება,
- სწრაფი მიწოდება,
- მოქნილობა,
- მაღალი ტექნოლოგიების გამოყენება და ა.შ.

პრაქტიკაში, ეს, რა თქმა უნდა, არარეალურია. ორგანიზაციებმა უნდა დააბალანსონ მომსახურების დონე მომსახურების მიწოდების ხარჯზე. ისინი ეფექტურად ატარებენ სპეციფიკურ ლოჯისტიკურ სტრატეგიას, რაც აჩვენებს, თუ რომელი ფაქტორია ყველაზე მნიშვნელოვანი მათთვის. ზოგიერთი ორგანიზაციისთვის, როგორცაა მაგალითად, Ryanair-ი, ისინი ფოკუსირებას ახდენენ:

- ღირებულებაზე,
- იაფ მომსახურებაზე.

სხვები, როგორცაა FedEx, ფოკუსირდება:

- მიწოდების სიჩქარეზე;
- ყურადღებას ამახვილებენ საიმედოობაზე;
- მორგებული მომსახურებაზე.

ლოჯისტიკის მენეჯერების ერთ-ერთი მთავარი გადანწყვეტილებაა სტრატეგიული აქცენტების არჩევა. განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითები:

The Schenker Group

The Schenker Group გერმანიაში 125 წლის წინ დაარსდა და საერთაშორისო მასშტაბით მუშაობს. დასაქმებულია 28 000 ადამიანი, რომლებიც ემსახურებიან მომხმარებელს 1000 ადგილზე. Schenker უზრუნველყოფს ლოჯისტიკური მომსახურების ფართო სპექტრს, მათ შორის საერთაშორისო საჰაერო და საოკეანო ტვირთების გადაზიდვებს, მარაგების მართვისა და სარკინიგზო ტრანსპორტის მოძრაობას. ისინი უზრუნველყოფენ მომხმარებლის პროდუქციისა და ინფორმაციის უწყვეტ გადაადგილებას გლობალური მულტიმოდალური მიწოდებით, თანამედროვე ტექნიკის გამოყენებით და ელექტრონული კომერციისთვის დახვეწილი სისტემების განვითარებით. თუმცა, მათი სტრატეგიული ყურადღება გამახვილებულია მომხმარებელზე. Schenker ამერიკის შეერთებულ შტატებში 1947 წელს გაიხსნა და ამჟამად 46 ოფისი აქვს დიდ ქალაქებში. ყველა ესენია ISO 9002 არის სერტიფიცირებული. რაც შეეხება მათი სრულ სამომხმარებლო სტრატეგიას, მათი სტრატეგიული განაცხადია: "ჩვენი მომხმარებლები - ჩვენი მომავალია. მათ გარეშე - არ არსებობს მომავალი. ამ თვალსაზრისის მხარდასაჭერად კომპანია იძლევა რამდენიმე გარანტიას, „ჩვენი კლიენტები ყოველთვის იქნებიან ჩვენი სრული ყურადღების ცენტრში, ჩვენ ყოველდღიურად მოვიპოვებთ ჩვენს მომხმარებელთა ნდობას და არასდროს მივიღებთ მათ ბიზნესს. ჩვენი მომხმარებლები ჩვენი პარტნიორები არიან ბიზნესში. მათი საჭიროებები იქნება ჩვენი საჭიროებები. შენკერი ასევე აღწერს იმ გზებს, რომლებიც მიაღწევენ მომხმარებელთა კმაყოფილებას, როგორცაა: ჩვენ მომსახურებას შევთავაზებთ ინოვაციურ, პროაქტიურ რეჟიმში. ჩვენ ყოველთვის ვიცით იმას, თუ როგორ იმოქმედებს ჩვენი სამსახური მათი საქმიანობის შესახებ. სამომხმარებლო კმაყოფილების ეს უმარტივესი სტრატეგია ქმნის პირობებს ყველა სხვა ლოჯისტიკური საქმიანობისთვის. როდესაც ისინი მუშაობენ კოპლენდურ კორპორაციაში, ალაბამაში, მათი ძირითადი მიზანი სამომხმარებლო კმაყოფილება რჩება, მაგრამ ამ მიზნის მისაღწევად მათ უნდა მიაღწიონ მცირე საფონდო

ციკლების მეორად მიზნებს, სწრაფად მინოდებას, დაბალ აქციებს და დაბალ ხარჯებს (5. გვ.344-345).

1.3 . სტარტეგიული არჩევანი

თვითოეული ორგანიზაცია შეიმუშავებს საკუთარ ლოჯისტიკურ სტრატეგიას, მაგრამ ძალიან ხშირად ისინი წააგავს ერთმანეთს. მაგ: Ford და Volkswagen-ის ლოჯისტიკური სტრატეგიები მსგავსია Lufhansa და Air france-ის. ეს საშუალებას გვაძლევს აღვწეროთ ზოგადი სტრატეგია. მიჩელ პორტერის თვალსაზრისით არსებობს ორი ძირითადი სტრატეგია:

- ხარჯების მართვა, ანუ შედარებით იაფი პროდუქციის წარმოება;
- პროდუქციის დიფერენციაცია, პროდუქტი რომელიც მომხმარებელს არ შეუძლია მიიღოს სხვა მომწოდებლისგან.

Lyons Baker-ები კონკურენციას ახორციელებს ნამცხვრების გაყიდვით. La Patserie Francaise კონკურენციას უწევს პროდუქციის დიფერენცირებას, გაყიდოს ნამცხვრები რომლებიც სხვაგან არსად არ არის ხელმისაწვდომი. იგივე შეიძლება ითქვას სხვა ნებისმიერ ინდუსტრიაზე. EasyJet-ი კონკურენციას აკონტროლებს დაბალი ტარიფებით. Execujet ცდილობს თავისი პოზიცია შეინარჩუნოს მგზავრების უნიკალური ფუფუნების სერვისის მომსახურებით. ლოჯისტიკური თვალსაზრისით, ეს ორი მიდგომა ჩვეულებრივ გამოხატულია სუსტი და დინამიკური სტრატეგიების თვალსაზრისით. როგორც მე-2 პარაგრაფში ვნახეთ, ორგანიზაცია, რომელიც დინამიკურ ლოჯისტიკას ანიჭებს უპირატესობას, ორიენტირებულია დაბალ ფასზე, ხოლო სუსტი კი ორიენტირებულია მომხმარებლის კმაყოფილებაზე.

სუსტი სტრატეგიები:

არცერთ ორგანიზაციას არ შეუძლია სრულებით აარიდოს თავი ლოჯისტიკურ დანახარჯებს, აქედან გამომდინარე, ყველაზე საუკეთესო ვარიანტია გააიაფო პროდუქტი იმდენად, რამდენადაც შეგიძლია. შემდეგი გონივრული მიზანი არის ლოჯისტიკის მთლიანი ხარჯების

მინიმუმამდე დაყვანა, მაშინ როცა დარწმუნდები მომხმარებელთა მომსახურების ხელმისაწვდომობის დონეზე. ამით მიიღწევა სუსტი ლოჯისტიკა.

ეფექტური სტრატეგიის მიზანია შეასრულო ყველა ოპერაცია, თვითოეული ნაკლები რესურსის გამოყენებით - ხალხი, სივრცე, მარაგი, მოწყობილობა, დრო და ა.შ. იგი ორგანიზებას უწევს ნარჩენი მასალების ნაკადების აღმოფხვრას, უმოკლეს დროში შეამციროს მარაგები და შეამციროს საერთო დანახარჯები.

საავტომობილო ინდუსტრიაში მოხდა ეფექტური ოპერაციების განხორციელება, რომელიც განხორციელდა ტოიოტას ხელმძღვანელობით. ეს სამუშაო კონცენტრირებული იყო ეფექტურ წარმოებაზე, მაგრამ მეთოდებმა მიიღო კარგი შედეგები რომლებიც გავრცელდა სხვა ადგილებში, საბოლოოდ განვითარდა ეფექტური წარმოება. მიღწევა მოხდა ხუთი ძირითადი პრინციპით:

- **ღირებულება** - ისეთი პროდუქციის შექმნა, რომელიც ემსახურები მომხმარებლის პატივისცემას;
- **ღირებულების ნაკადი** - საუკეთესო მეთოდის შემუშავება პროდუქციის შესაქმნელად;
- **ღირებულების ნაკადი** - მიწოდების ჯაჭვის მეშვეობით მასალების ნაკადების მართვა;
- **პროდუქტის გამოტანა** - მხოლოდ იმ პროდუქტის წარმოება, რომელიც გამომდინარეობს მომხმარებლის საჭიროებიდან;
- **სრულყოფილების მიზანი** - მუდმივი გაუმჯობესების გზების ძებნა, რათა დააკმაყოფილოს ოპერაციის სრულყოფის მიზანი.

ამ პრინციპიდან პირველი, „ღირებულება“ შეადგენს ორგანიზაციის მთავარ მიზანს, იმის მიუხედავად, თუ როგორ უნდა დაემატოს ღირებულება პროდუქტს საბოლოო მომხმარებლისათვის. მეორე პრინციპი, „ღირებულების ნაკადი“ ქმნის პროდუქტის წარმოების მნიშვნელობას და ეფექტურად ადგენს მიწოდების ჯაჭვის მოთხოვნილებებს. ბოლო, მესამე პრინციპი, ეხება მიწოდების ჯაჭვის სიზუსტეს. მესამე „ღირებულების ნაკადი“ მასალების ნაკადების ეფექტური მიღება, ნარჩენების აღმოფხვრა, შეფერხებები, ლოდინი და პრობლემის

თავიდან აცილება. მეოთხე პრინციპი გვიჩვენებს თუ როგორ უნდა ვაკონტროლოთ მასალების ნაკადი მათი წარმოებით. მეხუთე პრინციპი, „სრულყოფის მიზანი“ აღწერს უწყვეტი გაუმჯობესების გზების ძიებას. ეს არის საყოველთაოდ მიღებული თემა მართვის ინიციატივებისათვის, რომელებზეც ხშირად ამბობენ, რომ ირგვლივ ხდება არსებული ნარჩენების მუდმივად იდენტიფიცირება და აღმოფხვრა.

რობერტ თოუსენდი ამბობს, რომ ყველა ორგანიზაცია სულ მცირე 50%-ს ხარჯავს მათი კლიენტების სერვისის გაუმჯობესებაზე, სივრცისა და დროის გათვარტობაზე. მათი მუშაობის განვითარების დროს ტოიოტამ იდენტიფიცირება მოახდინა მიწოდების ჯაჭვის შემდეგი სფეროებისა, ლერძოდ, იმ ასპექტებისა, სადაც ისინი იჩენენ თავს:

- **ხარისხი** - ძალიან დაბალია მომხმარებელთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილება (როგორც შიდა ისე გარე);
- **არასწორი წარმოების დონე ან მოცულობა** - პროდუქციის დამზადება ან მოცულობა რაც ამჟამად არ არის საჭირო;
- **ცუდი დამუშავების პროცესი** - არასაჭირო, ძალიან რთული და შრომატევადი ოპერაციების არსებობა;
- **ლოდინი** - ოპერაციების დაწყების ან დასრულებისთვის, მასალების მისაღებად, აღჭურვილობისთვის, შეკეთებისთვის და ა.შ.;
- **მოძრაობა** - პროდუქციის დროს არასაჭირო, ხანგრძლივი ან მოუხერხებელი გადაადგილება ოპერაციების განმავლობაში;
- **ფონდი** - ფულადი აქციები.

ეფექტური სტრატეგია სწავლობს ნარჩენების აღმოფხვრის გზებს. ტიპური მიდგომები იძლევა მიმდინარე ოპერაციების დეტალურ ანალიზს, და შემდეგ იღებს მართვიდან ოპერაციებს, რომლებსაც არანაირი ღირებულება არ გააჩნიათ, დაგვიანების აღმოფხვრა, ამარტივებს გადაადგილებას, ამცირებს სირთულეებს, იყენებს მაღალ ტექნოლოგიებს, რათა აამაღლოს ეფექტურობა, ეძებს ეკონომიის მაშტაბს, მომხმარებელთა უსაფრთხო მგზავრობას, და იღებს არასაჭირო კავშირებს მიწოდების ჯაჭვიდან ამოღებას.

დაბალი დანახარჯები, თავისთავად, არ ნიშნავს ეფექტურ ოპერაციებს. ეფექტური ოპერაციები ინარჩუნებენ მომხმარებელთა მომსახურებას ნაკლები რესურსების გამოყენებით - ისინი არ ამცირებენ დანახარჯებს. კომპანიას შეუძლია შეამციროს თავისი ინვენტარის ხარჯები მარაგის გარეშე. მაგრამ ეს არ წარმოშობს მომხმარებელთა მეტ კმაყოფილებას. ზოგიერთი კლიენტი, აგრეთვე, ვარაუდობს, რომ ეფექტურმა ოპერაციებმა შესაძლოა იმუშაოს მანქანების ინდუსტრიის მასობრივ წარმოებაში, მაგრამ გამოცდილება არ გადაეცემა საჭიროებისამებრ სხვა მიწოდების ჯაჭვს. ნაწილობრივ, ეფექტურმა ოპერაციებმა შეიძლება არ იმუშაოს, როდესაც არსებობს ცვალებადი და გაურკვეველი პირობები.

სწრაფი სტრატეგიები:

სწრაფი სტრატეგია კონცენტრირებულია სხვა მხარეზე. მისი მხარდამჭერები აცხადებენ რომ, ეფექტური ოპერაციები ძალზე დიდ ყურადღებას აქცევენ ხარჯებს და არ შეუძლია გაუმკლავდეს სხვა პირობების ცვლილებებს, თუმცა, იწვევს კონკურენციის გაზრდას, ან უფრო დახვეწილი და მომთხოვნადი გახადოს მენეჯმენტი.

AGILE STRATEGY- ის მიზანია სწრაფი და მაღალ ხარისხიანი მომსახურება განსხვავებული გარემოებების რეაგირების გზით. სისწრაფის ორი ასპექტია მნიშვნელოვანი: პირველი, რეაქციის სიჩქარეა - სწრაფი ორგანიზაციები მუდმივად აკმაყოფილებენ მომხმარებელთა მოთხოვნებს და რეაგირებენ სწრაფად. მეორე, არის ინდივიდუალური მომხმარებლების მოთხოვნების დაკმაყოფილების უნარი. ეს, რათქმაუნდა, სხვადასხვა ასპექტებია.

კლიენტების მომსახურებასა და გავლენაზე მოქმედებს მომხმარებლის კმაყოფილება, რაც გარკვეულწილად უფრო მაღალ ფასს უკავშირდება. კლიენტის გარეშე ორგანიზაციას არ აქვს გაყიდვები, შემოსავალი, ცხადია, ბიზნესი თავისთავად არაა ორგანიზაცია. მაიკლ პერის განცხადებით, კონკურენტუნარიანი უპირატესობის შენარჩუნებაის წინაპირობაა:

- კმაყოფილი კლიენტი;
- ორგანიზაციისთვის, მომხმარებლისთვის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა;
- პოვნა გუსტად იმის , რაც მათ სურთ;

- დიზაინის ლოჯისტიკა უნდა აკმაყოფილებდეს, ან აღემატებოდეს ამ მოთხოვნებს;
- უნდა იყოს გამონაკლისი და სწრაფი რეაგირება მოახდინოს მომხმარებელთა მოთხოვნების შესაცვლელად, მიიღოს ხარისხის რეპუტაცია;
- უნდა გააკეთოს გაყიდვების შემდგომი კონტროლი, რათა დარწმუნდეთ, რომ მომხმარებელი დარჩა კმაყოფილი;
- გამოიყურებოდეს ისე, რომ ისინი ყოველთვის დაუკავშირდნენ კლიენტებს, პოტენციურ კლიენტებს, კონკურენტებს და ა.შ.

ორგანიზაციებს, რომლებსაც უკავშირებენ კლიენტებს, აქვთ განმეორებითი ბიზნესის დაბრუნების შესაძლებლობა, ხოლო ის კომპანიები, რომლებიც რეგულარულ ბიზნესს აწარმოებენ - შეინარჩუნებენ არსებულს. Satis- ის მომხმარებლები, მაგალითად, ახალი ბიზნესების მოზიდვას ცდილობენ, რადგან ისინი კარგი რეპუტაციით სარგებლობენ. უპირველეს ყოვლისა, მოქნილი ოპერაციების მიზნები, როგორც ჩანს, წინააღმდეგობრივია. ერთი მოიცავს ხარჯების მინიმუმადე დაყვანას და კლიენტების მომსახურებას. მეორე მოიცავს მომხმარებლის მაქსიმალურ მომსახურებას და ხარჯების შეზღუდვას. ეს არის , მნიშვნელოვანი განსხვავებები ამ ორ მიდგომას შორის.

პრაქტიკაში, რასაკვირველია, არ არსებობს ამ სტრატეგიებს შორის მკაფიო გამიჯვნა. იმ შემთხვევაში, თუ მიმწოდებელი აუმჯობესებს EDI- ს კავშირებს თავის კლიენტებთან, მას შეუძლია შეამციროს ხარჯები და გაზარდოს მომხმარებლის მომსახურება - გახდეს ორივეში ეფექტური და უფრო სწრაფი. ანალოგიურად, მასალების გაყიდვის მწარმოებელი ორივე სტრატეგიით მუშაობს, შესაბამისად, მომხმარებელთა კმაყოფილება და დაბალი ხარჯები მათთვის დომინანტური თემებია. თუმცა ისინი გამოიყენებენ პროცესის სხვადასხვა აღწერილობას მათ მისაღწევად. ორგანიზაციებმა არ უნდა აირჩიონ ერთი სტრატეგია მეორეს ხარჯზე. Evans და Powel განიხილავენ ორივე სტრატეგიის გამოყენების შესაძლებლობას და ამტკიცებენ, რომ ისინი არ არიან ურთიერთგამომრიცხავი, ორივე მათგანს აქვს თავისი ადგილი, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ ინდივიდუალური ასპექტი არის მიღებული.

სტრატეგიული ალიანსები:

მესამე სტრატეგია შეიმუშავებს ინტეგრაციის მეთოდებს, რომლებიც ჩვენ გავიხილეთ მე -2 პარაგრაფში. ორგანიზაციამ შეიძლება მჭიდრო თანამშრომლობა დაამყაროს ალიანსის ფორმირებით მომწოდებლებთან და მომხმარებლებთან. ამ სტრატეგიის მიზანია ჯაჭვის ყველა წევრს, რომელიც ერთობლივად მუშაობს და გრძელვადიანი თანამშრომლობა აქვთ ქონდეთ ერთობლივი მიწოდების სტრატეგია, რაც მოიცავს ჩვეულებრივ მიზნებს კლიენტთა მომსახურების, ხარჯების გაზრდას, ინფრასტრუქტურის ინვესტიციების თავიდან აცილებას და ორგანიზაციის ფარგლებში გამოცდილების არ არსებობას. ევროპის მასშტაბით, ლოჯისტიკური ხარჯების მეოთხედი, სპეციალიზირებულ კონტრაქტორებს იყენებს, როგორც წესი, გრძელვადიანი პარტნიორობის გარკვეული ფორმით. პარტნიორობის ყველაზე გავრცელებული ტერიტორია ტრანსპორტია, სადაც კომპანიების დაახლოებით სამი მეოთხედი სარგებლობს ხელშეკრულების პროვაიდერებთან. სხვა სფეროებში თანამშრომლობა მოიცავს სასაწყობო იმპორტ / ექსპორტის მომსახურებას, მასალების შენახვასა და ინფორმაციის დამუშავებას.

განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითები:

Ellis and Everard

Ellis და Everard არის ქიმიკატების ძირითადი დისტრიბუტორები. მათ აქვთ 600 მილიონი გირვანქის ბრუნვა აშშ-სა და ევროპაში. 70 საწარმოში 2000 ადამიანია დასაქმებული. . კომპანია გრძელვადიან პარტნიორულ ურთიერთობებს მრავალი წლის განმავლობაში ახორციელებს და მიჩნეულია ლიდერად. მას აქვს პარტნიორული ურთიერთობები კლიენტებთან (როგორცაა მერქე, 3 მდასტერლინგი ორგანიზაციები) და მომწოდებლებთან (როგორცაა ICI, Solvay Interox და Junbunzlauer). კომპანიის დევიზი არის ის, რომ "პარტნიორობით ჩვენი ცხოვრება უფრო მარტივი, და, უფრო პროდუქტიული და ეფექტური ხდება".

Ellis და Everard- ის ბენეფიციარებს შორის პარტნიორობი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ:

- სწრაფი გადაწყვეტილებების მიღებას და ახალი პროდუქტის უფრო ადვილად დანერგვას;

- სტაბილურობას, გრძელვადიან დაგეგმვას;
- არაპროდუქტიული ადმინისტრაციის განთავისუფლებას და შეცვლას.

სხვა სტრატეგიები:

ჩვენ განვიხილეთ სამი ზოგადი სტრატეგია, რომელიც ეფუძნება სისწრაფესა და ალიანსებს. არსებობს რამდენიმე სხვა ზოგადი სტრატეგია, სადაც ორგანიზაციები ხაზს უსვამენ შესრულების სხვადასხვა ასპექტებს. აქ ჩვენ აღვნიშნავთ რამდენიმე უფრო საერთო სტრატეგიას.

დროზე დაფუძნებული სტრატეგიები უმარტივესია იმ თვალსაზრისით, რომ დროის სტრატეგიები მიზნად ისახავს პროდუქტების გარანტირებულად სწრაფ მიწოდებას. ამ სტრატეგიიდან მიღებული შემოსავლები მოიცავს ქვედა დონის ხარჯების შემცირებას (მიწოდების ჯაჭვში ნაკლებად მარაგს, ნაკლებად ექსპედიციასა და ა.შ.). გაუმჯობესებული ფულადი დანახარჯები გულისხმობს ხანმოკლე ანგარიშსწორებას, ნაკლებ რისკს და მარტივ ოპერაციებს. მთავარი მოსაზრება არის ის, რომ სწრაფად მიწოდების კლიენტებს უკეთესი მომსახურება. ეს სულაც არ არის ჭეშმარიტი, და შეიძლება ბევრ რამეზე უფრო სწრაფი ლოჯისტიკის მაგალითებმა შეამცირონ ხარისხი. მიწოდების კომპანიამ, შეიძლება სწრაფად დაამყაროს წესრიგი დამუშავების პროცესში, მაგრამ გამოიწვიოს შეცდომების რაოდენობის ზრდა;

კარტერმა, უოტერსმა და სხვა ავტორებმა განიხილეს შვიდი გზა სხვა სტრატეგიების შემუსავებისა, ესენია:

1. **მარტივი ინტეგრაცია** - ინფორმაციისა და მატერიალური საშუალებების გაუმჯობესება;
2. **ინტეგრაცია-ინფორმაციის გავრცელება**;
3. **სტანდარტიზაცია** - სტანდარტული პროცედურებისა და მასალების გამოყენება;
4. **კონკურენტული ოპერაციები** - სერიული ოპერაციებისა და პარალელური მუშაობის ურთიერთშეთანხმება;

5. **შეზღუდვა და კონტროლი** - მაღალი ხარისხისა და ნარჩენების თავიდან აცილების მიზნით;
6. **ავტომატიზაცია** - ეფექტურობისა და ეფექტიანობის გაუმჯობესების მიზნით;
7. **რესურსების დაგეგმვა** - დაბინძურების აღმოსაფხვრელად და მასალების გლუვი ფლოტის უზრუნველსაყოფად.

როგორც ვხედავთ, მათი უმრავლესობა ზოგადი წინადადების გაუმჯობესებაა, ვიდრე დროის შემცირების სპეციფიკა. სტრატეგია, რომელიც ფოკუსირებულია ერთ ასპექტზე, არ შეუძლია აიგნორირებდეს ყველა სხვა დანარჩენს; მან მაინც უნდა მიაღწიოს იმ პირობების შესრულებას, რომელიც მისაღებია სხვადასხვა კრიტერიუმების გათვალისწინებით.

ლოჯისტიკის ეკოლოგიური პოლიტიკა, მიუხედავად ფართო მასშტაბიანი დისკუსიებისა, შედარებით მცირე ცვლილებებით მოხდა. ძირითადად, ორგანიზაციები მიიჩნევენ, რომ მწვანე მიმდინარეობა ზრდის დანახარჯებს. მომხმარებელთა დაბრუნება კომპანიის კლიენტებად, ამ შემთხვევაში, შეიძლება მოხდეს ბენეფიციარების კერძო ინტერესებიდან გამომდინარე, მაგრამ კონკურენტულ გარემოში, ეს უფრო მაღალ შედეგს იძლევა, ვიდრე უფრო მაღალეფექტური ღონისძიებების გატარება. თუმცა, რეალობა ისიც, რომ გარემოსდაცვითი მრავალი პროგრამა ხარჯების რეალურ შემცირებას უწყობს ხელს. ამავდროულად, საავტომობილო სატრანსპორტო საშუალებების რეგულარული შენარჩუნება ამცირებს როგორც საწვავის მოხმარებას, ასევე ემისიებს, რადგან ახდენს მანძილის შემცირებას, შეფერხების თავიდან აცილებას.

შეფუთვა, მაგალითად, არის კიდევ ერთი ლიუფტი დიდი პოტენციური დანაზოგით. შეიძლება გაგიკვირდეთ, როდესაც შოკოლადის პაკეტის შეფუთვა სამფენოვანია, თუმცა ეს მხოლოდ სამომხმარებლო შეფუთვაა და ვერ ჩვენ ვერ ვხედავთ სამრეწველო შეფუთვის სამფენოვნებას, რომელიც იცავს მას ტრანსპორტირების პერიოდში.

➤ **გაზრდილი პროდუქტიულობის სტრატეგიები**

ეს სტრატეგიები სრულად გამოიყენებს ხელმისაწვდომი რესურსების შესაძლებლობას. საწყობებს მაღალი ღირებულების ხარჯები აქვთ და მათი გამოყენება სრული მოცულობით ვრცელდება ამ დანახარჯებზე. ამდენად, რესურსების გამოყენების გაზრდა ამცირებს პროდუქციის მიწოდებას. ეს მართლაც არის ეფექტური სტრატეგიის ვარიანტი, მაგრამ არსებობს მნიშვნელოვანი განსხვავებებიც. წარმოიდგინეთ დაწესებულება, რომელიც მუშაობს 60% სიმძლავრით. ცხადია, არსებობს სათადარიგო შესაძლებლობები, რომელიც გაზრდის ერთეულის დანახარჯებს. ეფექტური მიდგომა გამოიხატება 40% სათადარიგო მოცულობის მიწოდების მოხსნით და შემდეგ გაგრძელებით დანახარჯების შემცირებისა დარჩენილი რესურსების გამოყენების პირობებში.

➤ დამატებითი ღირებულების სტრატეგიები

მიწოდების ჯაჭვი შედგება რიგი ღონისძიებებისგან, რომელთაგან თითოეულს გააჩნია ფასეულობები. გონივრულ სტრატეგიას აქვს ორგანიზაციების სრულყოფილი გეგმა მაღალი ღირებულებით. ეს ღირებულება, რათქმუნდა, კლიენტის პერსპექტივაა. ორგანიზაციებს, ასევე, შეუძლიათ დაამატონ ღირებულება, დროისა და ადგილის, კომუნალური გადასახადის, ანუ ფრო მეთი პროდუქტის წარმოების საბაბით. წარმოიდგინეთ კომპანია, რომელიც მომხმარებელს აწვდის სარეცხ მანქანებს სახლში. ის უმცირებს ღირებულებას, მიწოდების ადგილას და უმცირებს დროს, რომელსაც უპირატესობას ანიჭებს მომხმარებელი, თუმცა რესურსია უფრო მეტი სამუშაოს შესრულება, როგორცაა მანქანების დამონტაჟება, შემონახვა, მათი გამოყენების ინსტრუქციის გაცნობა, ძველი მანქანების მოხსნა და ა.შ.

➤ დივერსიფიკაცია/სპეციალიზაციის სტრატეგიები

ეს სტრატეგია შეისწავლის ლოჯისტიკის მიერ შემოთავაზებულ მომსახურებას. ზოგიერთ ორგანიზაციას აქვს დივერსიფიკაციის სტრატეგიები, ის მომხმარებელს სთავაზობს მომსახურების ფართო სპექტრს და ის დამაკმაყოფილებელია მეტი მომხმარებლისთვის. ასეთ შემთხვევაში კომპანია ყიდის ყველა პროდუქტს. სხვა ორგანიზაციებს გააჩნიათ ძალიან ვიწრო სპექტრი და სპეციალიზირებული სტრატეგია, მაგრამ მათი საუკეთესო არჩევანი

რეგიონული ბაზრების მომსახურებაა. ისინი მიზნად ისახავენ გარკვეული რაოდენობის მომხმარებელს, რათა უზრუნველყონ მათი მომსახურების ის სერვისი, რომელსაც ისინი სხვაგან ვერ იპოვიან. მაგალითად, ზოგიერთ სატრანსპორტო კომპანიას გააჩნია დივერსიის სტრატეგია და ემსახურება ყველა სახის ტვირთებს. ზოგიერთს აქვს სპეციალიზირებული სტრატეგია, ღაფუსვათ, მცირე პაკეტები, ან მაღალი უსაფრთხოება, ან ზუსტი მიწოდება.

ლოჯისტიკის მრავალი ასპექტის გამოყენება, მასშტაბების ზრდა, უზრუნველყოფს გაცილებით დიდ ეკონომიას, შესაბამისად, გაზრდილ ოპერაციებს შეუძლია მოგვეცეს როგორც უფრო დაბალი ღირებულება, ასევე უკეთესი მომსახურება. საერთო სტრატეგია ეფუძნება მომსახურების ზრდას. ზრდის მისაღწევად არსებობს რამდენიმე გზა, ესენია:

- კონკურენციის მიღება;
- გეოგრაფიული არეალის გაფართოება;
- კონკრეტული ლოჯისტიკური საქმიანობის განხორციელება;
- სხვადასხვა სახის მასალების გადაადგილება;
- უბრალოდ ბაზრის წილის გაზრდა (8. გვ. 548-552).

განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითები:

Tesco plc

Tesco უმსხვილესი სუპერმარკეტების ქსელია ბრიტანეთში, რომელსაც გააჩნია 700 მაღაზია და ღებულობს საკვები პროდუქტების საცალო ვაჭრობის 16%. მას, ასევე, აქვს მაღაზიები აზიასა და ცენტრალურ ევროპაში, საიდანაც 1000 მაღაზიაში 25 მილიარდი ფუნტის ჯამური გაყიდვებია, 250,000 თანამშრომლით. მათი სტრატეგია ეფუძნება დაბალ ფასს, მაგრამ ასევე მოიცავს მომსახურების ზრდას, კლიენტის სრულფასოვან მომსახურებას და პროდუქციის გაზრდას.

Tesco–ს ძირითადი მიზანი არის შექმნას რაიმე ღირებული მომხმარებლებისათვის ისე, რომ დაიმსახურონ მათგან კეთილგანწყობა“. ეს გულისხმობს ბიზნეს სტრატეგიას, რომელიც ეფუძნება ოთხ ძირითად ელემენტს:

- დიდი ბრიტანეთის ძირითად ბიზნესს;
- კვების პროდუქტების საცალო ვაჭრობას;
- არასასურსათო გაყიდვებს;
- საცალო მომსახურებას, როგორცაა პირადი ფინანსები და საერთაშორისო ოპერაციები.

ლოჯისტიკური სტრატეგია მხარს უჭერს ამ ბიზნეს სტრატეგიას, უზარმაზარ ლოჯისტიკურ ქსელს. დროთა განმავლობაში მოხდა მომხმარებელთა მოთხოვნების შეცვლა. "მომხმარებელთა სავაჭრო ჩვევების ცვლილების შემდეგ, ჩვენ შევცვლით და ვაწარმოებთ ახალ პროდუქტებსა და მომსახურებას.

შედგების ნახვა შესაძლებელია მაღაზიებში. 1970-იან წლებში ყველაზე მეტი Tesco-ს გაყიდვები პატარა სუპერმარკეტებში იყო. მომდევნო 20 წლის განმავლობაში მან დახურა პატარა მაღაზიები და ყურადღება გამახვილა ქალაქის გარეთ განთავსებულ ობიექტებზე. ცოტა ხნის წინ, Tesco-მ მიიღო გადაწყვეტილება, შენობების აშენებისა სხვადასხვა საჭიროებების შესაბამისად. .2001 წელს მას უკვე ჰქონდა 18 მილიონი კვადრატული ფუტი გაყიდვების ფართი:

1. 23 დამატებითი, დაახლოებით 100.000 კვადრატული ფუტი/კვადრატულ ფუტზე;
2. 274 ჰიპერმარკეტი, დაახლოებით 40,000 კვადრატული ფუტი/კვადრატულ ფუტზე;
3. 96 კომპაქტური ჰიპერმარკეტი, დაახლოებით 20,000 კვადრატული ფუტი;
4. 38 მეტრო მაღაზიები, დაახლოებით 200 კვადრატულ ფუტზე;
5. 45 ექსკლუზიური მაღაზია 2000 კვადრატულ ფუტზე;
6. 216 სხვა მაღაზიები.

ამ მაღაზიების მიერ შემოთავაზებული პროდუქტების სპექტრიც შეიცვალა, დამატებითი და უმსხვილესი სუპერმარკეტებით, რომელიც გთავაზობთ კვების პროდუქტების სრულ სპექტრს, და მომსახურების ზრდას პირადი ფინანსური მომსახურებიდან აფთიაქებში. იგეგმება ESO- ს ბენზინგასამართ სადგურზე კიდევ 100 ექსკლუზიური მაღაზიის გახსნა, რომელიც ორიენტირებული იქნება მომხმარებლის მოთხოვნაზე.

გრძელვადიან პერსპექტივაში, Tesco-ს ლოჯისტიკის მნიშვნელოვანი ცვლილება არის ელექტრონული კომერციის ზრდა. ეს ბიზნესი გაიზარდა 13,500 მომხმარებლიდან 1999 წელს, 370,000-მდე 2000 წელს, ხოლო მილიონამდე 2001 წელს. 300 გირვანქა მილიონი წლიური გაყიდვები და კვირაში 70,000 მიწოდება, ის გახდა მსოფლიოში ყველაზე მსხვილი ონლაინ მაღაზია.

თავი 2. სატრანსპორტო-ლოგისტიკური სერვისის განვითარების სტრატეგია

2.1. სერვისული მომსახურების შეფასების სისტემები

საწარმო – წარმოადგენს მყარ ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ სისტემას, თუკი უზრუნველყოფილია ურთიერთკავშირი საწარმოს შემოსავლებსა და გამოშვებულ პროდუქციას შორის ბაზრის მოთხოვნებთან შესაბამისად.

მომსახურება - წარმოადგენს ვინმეს ქმედებას, რომელსაც მოაქვს სარგებელი, ხოლო სამუშაო ამ მომსახურების განწევად არის ვილაცის მოთხოვნების დაკმაყოფილება, რაც იწოდება სერვისად.

მაჩვენებელი, რომელიც ახასიათებს და აფასებს სერვისს, იწოდება სამომხმარებლო მოთხოვნის უზრუნველყოფის სერვისის დონედ.

საწარმოს მოღვაწეობის ობიექტებს განეკუთვნება:

- პროდუქცია, როგორც საწარმოო ასევე არასაწარმოო დანიშნულების, ასევე, სხვადასხვა საწარმოების მომსახურება და სხვა ეკონომიკური მოღვაწეობა: სარემონტო სამუშაოები, მშენებლობა, ტრანსპორტი, კავშირგაბმულობა და სხვა, რომელიც ფასდება ღირებულებით ან ნატურალური გამზომილებით;
- პროდუქციის სერვისული მომსახურება.

სერვისული მომსახურების სახეები

სერვისული მომსახურების სახეობებში გამოარჩევენ:

- სამომხმარებლო მოთხოვნის დაკმაყოფილების სერვისს, რომელიც წარმოადგენს მომხმარებელთა მომსახურების დონის კომპლექსურ მახასიათებელს. იგი ხასიათდება შემდეგი მაჩვენებლებით: დრო, სიხშირე, მზადყოფნა, მიწოდების ხარისხი და უტყუარობა, დ-გ სამუშაოების კომპლექტურობაზე მზადყოფნა, დაკვეთის მეთოდები და სხვა;

- საწარმოო დანიშნულების მომსახურების განვითარების სერვისი, რომელიც წარმოადგენს გამოსაშვები პროდუქციის სასერვისე მომსახურების წარმოდგენილი სახეობების ერთობლიობას, ანუ ეს არის მომსახურების ნაკრები, რომელიც წარედგინება მომხმარებელს პროდუქციის შესყიდვაზე ხელშეკრულების დადებიდან პროდუქციის მიწოდებამდე;
- გაყიდვის შემდგომი მომსახურების სერვისი – ეს არის ყველა წარმოდგენილი მომსახურების ნაკრები, რომელიც აუცილებელია პროდუქციის ფუნქციონირების ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად არსებულ ეკონომიკურ პირობებში პროდუქციის მთელი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში. ის ხორციელდება როგორც პროდუქციის გაყიდვამდე, ასევე გაყიდვის შემდეგ და მოიცავს შემდეგ ძირითად ღონისძიებებს:
- გაყიდვის შემდგომი მოთხოვნების განსაზღვრა პროდუქციის მომსახურებაზე მომხმარებლებთან შეთანხმებით;
- მომსახურების განსაზღვრა, რომელიც მიეწოდება მომხმარებლებს პროდუქციის გაყიდვის შემდეგ;
- გაყიდვის შემდგომი მომსახურების განსაზღვრა მისი მიწოდების პირობების განსაზღვრის პროცესში;
- საკადრო შემადგენლობის მომზადება საექსპლუატაციო და სარემონტო სამუშაოების შესასრულებლად. ასევე აუცილებელი ტექნიკური დოკუმენტაციის მომზადება და გამოშვება;
- სათანადო ნაწილებითა და ინსტრუმენტებით უზრუნველყოფის ორგანიზაცია, რაც აუცილებელია გაყიდვის შემდგომი მომსახურების განხორციელებისას;
- საჭირო ინფრასტრუქტურის მომზადება, რომელიც უზრუნველყოფს გაყიდვის შემდგომ მომსახურებას;
- პროდუქციის შეცვლის სისტემის შემუშავება მის თანამედროვე მოდიფიკაციაზე გადასაყვანად;
- საინფორმაციო მომსახურების სერვისი, რომელიც წარმოადგენს მომხმარებლისათვის მიწოდებული ინფორმაციის ერთობლიობას: პროდუქციასა და მის მომსახურებაზე,

მეთოდებსა და პრინციპებზე, ტექნიკურ საშუალებებზე, რომლებიც გამოიყენება ინფორმაციის დამუშავებისა და გადაცემისათვის;

- საფინანსო-საკრედიტო მომსახურების სერვისი, რომელიც წარმოადგენს პროდუქციის ღირებულების გადახდის ყველანაირი ვარიანტის ერთობლიობას. ასევე, მომხმარებლისათვის ფასდაკლების სისტემის შეთავაზებას.

სერვისული მომსახურების სახეები ხასიათდება გარკვეული მაჩვენებლებით, რომლებიც შესაძლებელია გაერთიანდეს ჯგუფებად შემდეგი პარამეტრების მიხედვით:

- ნომენკლატურა და რაოდენობა;
- ხარისხი;
- დრო;
- ფასი;
- სერვისის წარმოდგენის სახეობა და სხვ.

სასერვისე მომსახურების კრიტერიუმის განსაზღვრის მაგალითად განვიხილოთ სამომხმარებლო მოთხოვნის დაკმაყოფილება.

კრიტერიუმი „ნომენკლატურა და რაოდენობა“ მოიცავს:

- Ni გაყიდვების მოცულობაზე უარის რაოდენობას ყოველი i ნომენკლატურის პროდუქციისათვის, რაც დაკავშირებულია აღნიშნული დროის პერიოდში სანარმოო რესურსების უქონლობასთან;
- იგივე Ni გაყიდვების მოცულობაზე ყოველი i ნომენკლატურის პროდუქციაზე დროის განხილულ პერიოდში მისი შესრულების არაეფექტურობასთან დაკავშირებით.

„ხარისხის“ კრიტერიუმი გულისხმობს პროდუქციის ყოველ i სახეობაზე სამომხმარებლო მოთხოვნის დაკმაყოფილების შესაძლებლობას ხარისხის კუთხით, ანუ მისი შესაბამისობა სამომხმარებლო მოთხოვნებთან. ამასთან, გაითვალისწინება, რომ სრული პროდუქცია, რომელსაც სთავაზობს მწარმოებელი, ხარისხის დონიდან გამომდინარე იყოფა ოთხ ძირითად ჯგუფად:

1. უმაღლესი ხარისხის პროდუქცია – სჯობს თავისი ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლებით კონკურენტების ანალოგიურ პროდუქციას. როგორც წესი, ესაა პრინციპულად ახალი პროდუქცია;

2. კონკურენტუნარიანი პროდუქცია - ძირითადად შეესაბამება ხარისხის მაღალ დონეს, თუმცა შესაძლებელია იყოს ხარისხის საშუალო დონის პროდუქცია აღნიშნულ ბაზარზე ანალოგიურ პროდუქციებს შორის;

3. პროდუქცია დადაბლებული ხარისხით - მთლიანობაში გააჩნია შედარებით ცუდი სამომხმარებლო თვისებები უმრავლესი კონკურენტების პროდუქციასთან შედარებით;

4. დაბალი ხარისხის პროდუქცია - არაკონკურენტუნარიანი. მასზე პრაქტიკულად არ არის მოთხოვნა ან შეიძლება გაიყიდოს ძალიან დაბალ ფასებში.

კრიტერიუმი „დრო“ ითვალისწინებს სამომხმარებლო მოთხოვნის დაკმაყოფილების შესაძლებლობას მიწოდების დროსთან მიმართებაში პროდუქციის თითოეული სახეობის მიხედვით. გამოყოფენ ხუთ შესაძლო მოქმედებას:

1. მიწოდების დრო მით უფრო დაბალია, ვიდრე აღნიშნული სახეობის პროდუქციის საშუალო (ტსაშ) მიწოდების დრო დაახლოებით 10%-ით (ტმინ. < 0,9 · ტსაშ.);

2. მიწოდების დრო უფრო დაბალია საშუალო დროზე, თუმცა არაუმეტეს 10 %-სა (0,9 · ტსაშ ტმინ. < ტსაშ.);

3. მიწოდების დრო ეთანადება საშუალო მიწოდების დროს (ტმინ. = ტსაშ.);

4. მიწოდების დრო არ აღემატება საშუალო დროს 10%-ზე მეტით (ტსაშ < ტმინ. 1,1 · ტსაშ.);

5. მიწოდების დრო აღემატება საშუალო დროს 10%-ზე მეტით (ტმინ 1,1 · ტსაშ).

კრიტერიუმი „ფასი“ გულისხმობს სამომხმარებლო უარის რაოდენობას დაკავშირებულს საშუალო საბაზრო ფასებისაგან გადახრის გამო. წინა კრიტერიუმის მსგავსად ჩავთვალოდ

რომ გადახრა მერყეობს 5%-ის ფარგლებში. ამ შემთხვევაშიც გამოიყოფა ხუთი შესაძლო ვარიანტი:

1. ფაქტიური ფასი C ფაქტ.უფრო დაბალია წარმოდგენილი სახეობის პროდუქციის IIსაშ. ფასზე 5% მეტით. (Cფაქტ. < 0,95 · Cსაშ.);

2. ფაქტიური ფასი ნაკლებია საშუალოზე არა უმეტეს 5% - სა (0,95 · Cსაშ. Cფაქტ.<Cსაშ.);

3. ფაქტიური და საშუალო ფასები ტოლია (Cფაქტ.=Cსაშ.);

4. ფაქტიური ფასი მაღალია საშუალოზე არაუმეტეს 5% -სა:

(Cსაშ. <Cფაქტ. 1,05 · Cფაქტ.);

5. ფაქტიური ფასი 5%-ზე მეტია ვიდრე საშუალო (Cფაქტ.>1,06 · Cსაშ.)

ანალიზის ინტერესების გათვალისწინებით საინტერესოა პირველი ორი შემთხვევა, რადგანაც უარის მიზეზი აქ შეიძლება იყოს ხარისხის არასათანადო დონე, ან მოთხოვნის სტრუქტურის ცვლილება.

კრიტერიუმი „სერვისის წარმოდგენის საიმედოობა” გულისხმობს მიღებული დაკვეთის უტყუარი შესრულების ალბათობრივ შეფასებას, როგორც დროში, ასევე, რაოდენობასა და ხარისხში. პროდუქციის სერვისული მომსახურების დარჩენილი კრიტერიუმებიც განიხილება ანალოგიური სქემით.

პროდუქციის სერვისული მომსახურების შეფასება

საწარმოს მოღვაწეობის ობიექტების კლასიფიკაციასთან შესაბამისობაში, ხარისხში გამოიყოფა ერთი საკმაოდ მნიშვნელოვანი - პროდუქციის მომსახურება. სასერვისე მომსახურების მაჩვენებლების ფორმალიზაციისათვის შემოიღება პროდუქციის სერვისის მომსახურების UU დონის კომპლექსური მაჩვენებელი, რომელიც იანგარიშება ფორმულით:

$$U_1^{K_1} \cdot U_2^{K_2} \cdot U_3^{K_3} \cdot U_4^{K_4} \cdot U_5^{K_5} \quad (1)$$

სადაც,

U1-დან U5-მდე არის შესაბამისად სამომხმარებლო მოთხოვნების დაკმაყოფილების სერვისის დონის შესაბამისი მაჩვენებლები. კერძოდ, U1 -სამომხმარებლო სერვისის დაკმაყოფილების დონეა, U2 - სანარმოო დანიშნულების მომსახურების განვება, U3-გაყიდვის შემდგომი მომსახურება, U4-ინფორმაციული მომსახურება, U5 - საფინანსო-საკრედიტო მომსახურება.

K1-დან K5-მდე ხარისხის მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებენ სერვისის დონის შესაბამისი მაჩვენებლების მნიშვნელობას (წონადობა).

წარმოდგენილი მეთოდი ყველა მაჩვენებლის ფორმირებისა, მოიცავს ანალოგიურ ხასიათს. ამიტომ, მაგალითისთვის, დაწვრილებით განიხილება სამომხმარებლო მოთხოვნის სერვისის დაკმაყოფილების დონის სისტემა.

სამომხმარებლო მოთხოვნის დაკმაყოფილების სერვისი - წარმოადგენს კომპლექსურ ცნებას, რომელიც შეიძლება აღინეროს შემდეგი მახასიათებლებით:

- დრო;
- სიხშირე,;
- მზადყოფნა;
- მიწოდების ხარისხი;
- უტყუარობა;
- მზადყოფნა უზრუნველყოს კომპლექტაციურობა და დ-გ სამუშაოების ჩატარება;
- დაკვეთების მეთოდი.

მითითებული მახასიათებლები წარმოადგენენ როგორც რაოდენობრივ, ისე ხარისხობრივ მაჩვენებლებს და განისაზღვრება შემდეგნაირად:

მიწოდების დრო - ეს არის დაკვეთის შემოსვლის დროიდან მომხმარებლის მიერ მზა პროდუქციის მიღებამდე პერიოდი.

მიწოდების სიჩქარე პროდუქციის თითოეული სახეობისთვის - შესაძლებელი მიწოდებების რიცხვი დროის პირობით ერთეულ პერიოდში.

მზადყოფნა მიწოდებაზე L_i - დაკვეთების საერთო რაოდენობებიდან დროის გარკვეულ პერიოდში პროდუქციის მიწოდების წილი. შესაბამისად, დაკვეთების საერთო მოცულობიდან დროის იგივე პერიოდში განისაზღვრება რამოდენიმე პირობითი პერიოდით საწარმოს საერთო გამოშვებული ნომენკლატურიდან:

$$L_i = \prod_{j=1}^{t_k} \cdot \prod_{i=1}^n \cdot l_{lij} \quad l_{lji} = \frac{G_{lij}}{N_{lij}} \quad i = \overline{1, n}; \quad j = \overline{1, t_k} \quad (2)$$

სადაც,

L_{lij}, G_{lij} - ი სახეობის GG პერიოდში მომხმარებელზე მიწოდების რაოდენობა და მიწოდებაზე მზადყოფნა;

N_{lij} - იგივე სახეობის პროდუქციის GG დროის პერიოდში დაკვეთის რაოდენობა;

TK - დროის პერიოდში პირობითი პერიოდების რიცხვი.

უტყუარობა (უმტყუნობა) L_2 მიწოდებაზე წარმოადგენს დაკვეთების წილს, რომლებზეც მოითხოვება T დროის პერიოდში დროებითი მახასიათებლები დაკვეთების საერთო რაოდენობიდან დროის იგივე პერიოდში.

იგი განისაზღვრება როგორც L_2 ნომენკლატურისათვის, ასევე, მთლიანად საწარმოსათვის

$$L_2 = \prod_{i=1}^n l_{2i}; l_{2i} = \frac{P_i}{N_i^c}; i = \overline{1, n} \quad (3)$$

სადაც,

L_2 -არის i სახეობის პროდუქციაზე დაკვეთების რაოდენობა, რომელიც სრულდება მოთხოვნითი, დროითი მახასიათებლებით;

L_1 სახეობის პროდუქციის მიწოდებაზე დაკვეთების რაოდენობა პერიოდში;

L_3 – მიწოდებების რაოდენობა დამოკიდებულია შესრულებული დაკვეთების წილზე, რომლებიც მთლიანად შეესაბამება საჭირო რაოდენობრივ მახასიათებლებს T დროის პერიოდში შესრულებული დაკვეთების საერთო რაოდენობაში. მაჩვენებელი, ასევე, განისაზღვრება პროდუქციის თითოეული ნომენკლატურისთვის (L_{3i}) და ასევე, მთლიანად საწარმოსთვის:

$$L_3 = \prod_{i=1}^n l_{3i} \quad l_{3i} = \frac{K'_i}{K_i} \quad i = \overline{1, n} \quad (4)$$

სადაც,

K_i - სახეობის პროდუქციაზე შესრულებული დაკვეთების რაოდენობა, რომლებიც მთლიანად შეესაბამება მოთხოვნილ, რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მახასიათებლებს T დროის პერიოდში.

L_i - i სახეობის პროდუქციაზე დროის იგივე პერიოდში შესრულებული დაკვეთების საერთო რაოდენობაა.

L_1 , L_2 , L_3 მაჩვენებლების თავისებურებას წარმოადგენს მათი მისწრაფება ერთისკენ (ერთეულისკენ):

თუკი მნიშვნელობები უდრის ერთს, მაშინ საწარმო ფუნქციონირებს როგორც იდეალური ქვესისტემა „საწარმო-მომხმარებელი“, გამომდინარე პროდუქციის მიწოდების ორგანიზაციის მზადყოფნის მაჩვენებლებიდან, ასევე უმტყუნობისა და ხარისხის მაჩვენებლებიდან.

კომპლექტურობის უზრუნველყოფის მზადყოფნა L_4 - არის მაჩვენებელი, რომელიც წარმოადგენს ალბათობრივ მახასიათებელს წარმებული პროდუქციის კომპლექტაციაზე შესაბამო მოთხოვნების შესრულებიდან გამომდინარე:

$$L_4 = \prod_{i=1}^n l_{4i} \quad (5)$$

სადაც,

L4 - კოეფიციენტი, რომელიც ახასიათებს პროდუქციაზე სანარმოო კომპლექტაციაზე შესაძლო მოთხოვნების შესრულების ხარისხს.

კოეფიციენტის განსაზღვრისათვის საჭიროა განხილული იქნეს ურთიერთკავშირი „სანარმო-მომხმარებელი“ გამოშვებული პროდუქციის კომპლექტურობის უზრუნველყოფის სავარაუდო განსაზღვრის პოზიციიდან. სანარმოსა და მომხმარებლის ურთიერთკავშირის ფორმალიზაცია წარმოადგენს ორი ერთობლიობის არსებობას.

პირველი ერთობლიობა წარმოადგენს ყოველი i სახეობის პროდუქციაზე კომპლექტურობის უზრუნველყოფის შესაძლო ვარიანტების ნაკრებს $(A_{i1}, \dots, A_{ij}, A_{il})$, სადაც A_{i1} კომპლექტურობის j სახეობის ვარიანტებია, L ვარიანტების რაოდენობა, რომლებიც უზრუნველყოფენ კომპლექტურობას.

კომპლექტურობის თითოეული ვარიანტებისათვის არსებობს უზრუნველყოფის ოპტიმალური მოცულობები $(M_{i1}, \dots, M_{ij}, M_{il})$, რომლებიც მიიღება რეტროსპექციის პერიოდში სტატისტიკური მონაცემების დამუშავების საფუძველზე.

M_{ij} - ესაა i სახეობის პროდუქციაზე j სახეობის კომპლექტურობის უზრუნველყოფის ოპტიმალური მოცულობები.

ამ შემთხვევაში შეიძლება განისაზღვროს ალბათობა, რომელიც უზრუნველყოფს ისახეობის პროდუქციის j კომპლექტურობის შეკვეთას:

$$P(A_{ij}) = \frac{M_{ij}}{N_i^{opt}} \quad i = \overline{1, n} \quad j = \overline{1, l} \quad (6)$$

მიღებული ალბათობრივი მნიშვნელობები გამოიყენება სანარმოო პროგრამების ფორმირების დროს.

მეორე ერთობლიობა წარმოადგენს i სახეობის პროდუქციაზე კომპლექტურობის ვარიანტების ნაკრებს, რომელთა უზრუნველყოფას არ უზრუნველყოფს საწარმო, თუმცა მომხმარებელთა მოთხოვნა არსებული ხარისხის დონეზე არსებობს:

$$(A_{i(l+1)}), \dots, (A_{i(l+j_1)}), \dots, (A_{i(l+l)}) \quad (7)$$

სადაც,

A_i - სახეობის კომპლექტურობის ვარიანტებია i სახეობის პროდუქციაზე, რომელსაც ვერ უზრუნველყოფს საწარმო, თუმცა არსებობს მომხმარებლის მოთხოვნა;

$$(M_{i(l+1)}), \dots, (M_{i(l+j_1)}), \dots, (M_{i(l+l)}) \quad (8)$$

სადაც,

M_i - i სახეობის პროდუქციაზე წარმოქმნილი მოთხოვნების მოცულობებია კომპლექტურობის ვარიანტებით. ამ შემთხვევაში განისაზღვრება კომპლექტურობის ალბათობა:

$$P(A_{i(l+j_1)}) = \frac{M_{i(l+j_1)}}{N_i^C} \quad (9)$$

სადაც,

P არის კომპლექტურობის ვარიანტების წარმოქმნის ალბათობა i სახეობის პროდუქციაზე დროის განსახილველ პერიოდში.

M_i - i სახეობის პროდუქციაზე დაკვეთილი მოთხოვნების საერთო რაოდენობა, რომელიც მიიღება დროის იგივე პერიოდში.

ცხადია, რომ რაც უფრო ნაკლებია ალბათობა ყველა i და j მაჩვენებლისთვის, მით უფრო მაღალია კოეფიციენტი, რომელიც ახასიათებს L_4 კომპლექტურობაზე შესაძლო მოთხოვნების შესრულების ხარისხს. ამიტომაც, საწარმო ცდილობს ალბათობა ყველა i და j მაჩვენებლისთვის შეამციროს ნულანდე ანუ:

$$P(A_{i(l+j_1)}) \rightarrow 0 \quad (10)$$

ყველა სახეობის პროდუქციისთვის შეიძლება განისაზღვროს კოეფიციენტი:

$$L_{4i} = 1 - \prod_{j_1=1}^n P(A_{i(l+j_1)}); i = \overline{1, n} \quad (11)$$

მოთხოვნის ყველა შესაძლო ვარიანტია i სახეობის პროდუქციის კომპლექტურობის მოთხოვნაზე და ისინი შედიან კომპლექტურობის პირველ ერთობლიობაში, რომლებიც უზრუნველყოფილია საწარმოს მიერ.

დატვირთვა-განტვირთვის სამუშაოების შესრულებაზე მზადყოფნა L_5 - ესაა მაჩვენებელი, რომელიც წარმოადგენს ალბათობრივ (სავარაუდო) მახასიათებელს შესაძლო მოთხოვნებზე მზადყოფნასთან დაკავშირებით, რომლებიც წაეყენება ამ სამუშაოებს:

$$L_5 = 1 - \prod_{i=1}^n l_{5i} \quad (12)$$

სადაც,

P_i - კოეფიციენტი, რომელიც ახასიათებს შესაძლო მოთხოვნების ხარისხს l - g სამუშაოების ყველა სახეობაზე, რომელიც წაეყენება i სახეობის პროდუქციას და განისაზღვრება კოეფიციენტის ანალოგიურად:

$$l_{5i} = 1 - \prod_{K_1=1}^K P(B_{i(K+K_1)}); i = \overline{1, n} \quad (13)$$

სადაც,

L5i - სახეობის დ-გ სამუშაოების წარმოქმნის ალბათობაა.

Pik - დ-გ სამუშაოების სახეობების რაოდენობა, რომლებიც შედის იმ ერთობლიობაში, რომელსაც უზრუნველყოფს სანარმო.

Bi - არის დ-გ სამუშაოების სახეობების რაოდენობა, რომლებიც შედის იმ ერთიანობაში, რომელსაც ვერ უზრუნველყოფს სანარმო, მაგრამ არსებობს მომხმარებლის მოთხოვნის სახით.

მაშინ, ყველა შესაძლო მოთხოვნები ვარიანტებისა დ-გ სამუშაოებზე სახეობის პროდუქციაზე შედის ერთობლიობაში, რომლებსაც უზრუნველყოფს სანარმო. ამრიგად, ამ გამოსახულებებიდან გამოდის, რომ ასეთი მდგომარეობა აფორმირებს სანარმოს მისწრაფებას დააკმაყოფილოს სამომხმარებლო ბაზრის სულ უფრო მუდმივად მზარდი მოთხოვნები, რომლებიც წაეყენება პროდუქციის კომპლექტურობას და დ-გ სამუშაოებს მისი რეალიზაციის დროს.

დაკვეთის მეთოდი – ესაა მაჩვენებელი, რომელსაც გააჩნია შემდეგი მახასიათებლები: მინიმალური დაკვეთა, დაკვეთის გადახდისათვის მიცემული დრო და შესაძლებლობა დაკვეთა გადაცემული იყოს ფოსტით (ტელეფაქსით), ფაქსით, ელექტ. ფოსტით და ა. შ.

ეს მახასიათებლები წარმოადგენს ფარდობით სიდიდეებს და განისაზღვრება ურთიერთკონკურენტი სანარმოების შესაბამისი მაჩვენებლების შედარების ფონზე. ცხადია, მხედველობაში გვაქვს ანალოგიური პროფილის სანარმოები.

უნდა აღინიშნოს, რომ ამა თუ იმ მეთოდის დაკვეთის წარმოდგენილი შესაძლებლობების სპექტრი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება არსებული ინფრასტრუქტურა წარმოდგენილ მოთხოვნებს, რომლებიც საფუძვლად უდევს ამა თუ იმ მეთოდს.

სამომხმარებლო ბაზრის სერვისის დაკმაყოფილების მაჩვენებლის დონის განსაზღვრისას, უნდა აღინიშნოს, რომ მახასიათებლები: დრო, მზადყოფნა უმტყუნობაზე და მიწოდების

ხარისხი, კომპლექტურობის უზრუნველყოფაზე მზადყოფნა და დ-გ სამუშაოები - წარმოადგენენ რაოდენობრივ მახასიათებლებს, რომლებიც ხელსაყრელია გამოყენებული იქნას საწარმოს მოღვაწეობის ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელებისა და მისი ანალიზის დროს. ხოლო, თვითონ მახასიათებელი „დაკვეთის მეთოდი“ წარმოადგენს ხარისხობრივ მახასიათებლების ერთობლიობას და იგი არის ცალკე კვლევის თემა საწარმოს ფუნქციონირების ფორმალიზებული ანალიზის დროს. მაჩვენებელი, რომელიც წარმოადგენს სამომხმარებლო მოთხოვნის დაკმაყოფილების რაოდენობრივ გამოსახულებას, შეიძლება წარმოვადგინოდ ასეთი სახით:

$$U_1 = \prod_{q=1}^P L_q^{dq} \quad (14)$$

სადაც,

U_1 - კოეფიციენტი, რომელიც ითვალისწინებს სამომხმარებლო მოთხოვნის სერვისის დონის დაკმაყოფილების მახასიათებელს (9. გვ. 248-260).

2.2. ლოგისტიკური ხარისხის კონცეფციის ევოლუცია

განვიხილავთ რა ხარისხის პრობლემებს ლოგისტიკაში, არ შეიძლება არ გავჩერდეთ მის ევოლუციაზე, რომელთანაც მჭიდროდაა დაკავშირებული ლოგისტიკური მომსახურება.

მას შემდეგ, რაც საქონლის და მომსახურების მსოფლიო ბაზარი გახდა კონკურენტუნარიანი და მომხმარებელს მიეცა ფართო არჩევანის საშუალება, წამყვანმა კომპანიებმა წინა პლანზე წამოწიეს საქონლისა და მომსახურების საკითხი. ამ საწარმოებში ჩამოყალიბდა და ვითარდებოდა ხარისხის კონტროლის სამსახურები. ამ ეტაპს ევოლუციისა დასავლეთში უწოდებენ Qualith kontrol (Qc). შემდეგი ეტაპი გახდა Qualith surance – ხარისხის საყოველთაო კონცეფცია (total qualith maneiment (TQM)). ლოგისტიკური მომსახურების ხარისხის

უზრუნველყოფა დამოკიდებულია შერჩეულ ლოგისტიკური კონცეფციასა და ხარისხის სტრატეგიაზე.

ლოგისტიკური კონცეფცია წარმოადგენს შეხედულებათა სისტემას სამეურნეო მოღვაწეობის რაციონალიზაციაზე მატერიალური ნაკადების ოპტიმიზაციის გზით. ამ სისტემის შეხედულებების ძირითადი პუნქტები ასეთია:

- სისტემური მიდგომის პრინციპების რეალიზაცია;
- ლოგისტიკური დანახარჯების აღრიცხვა მთელს ლოგისტიკურ ჯაჭვში;
- ტექნოლოგიური პროცესების ჰუმანიზაცია, შრომის თანამედროვე პირობების შექმნა;
- თანამედროვე დონეზე მომსახურების სერვისის განვითარება;
- ლოგისტ. სისტემების უნარი ადაპტირდეს უცხო გარემოში.

არ შეიძლება არ ვახსენოთ სხვა ლოგისტიკური კონცეფციებიც. მაგალითად, კონცეფცია „just in time” - არის თანამედროვე კონცეფცია წარმოების მომარაგების და განაწილების ლოგისტიკურ სისტემებში. იგი ეფუძნება მატერიალური რესურსების, დაუსრულებელი წარმოების, მზა პროდუქციის (საჭირო დროში) პროცესების სინქრონიზაციას, მაშინ როდესაც ლოგისტიკური კვანძები ამას საჭიროებენ და რომელიც მიმართულია მარაგებთან დაკავშირებული დანახარჯების მინიმიზაციისკენ.

კონცეფცია REQUIREMENTS / RESOURCE PLANNING (მოთხოვნა/რესურსების დაგეგმვა) – ამ კონცეფციას ხშირად უპირისპირებენ „ზუსტ დროში” კონცეფციას, რადგან მასზე ბაზირდება „მზიდავი” ტიპის ლოგისტიკური სისტემა.

საბაზრო მიკროლოგისტიკურ სისტემებს, რომლებიც დაფუძნებულია წარმოებისა და მომარაგების მოთხოვნების დაგეგმვაზე განეკუთვნება MRP – 1 და MRP - 2 სისტემები, ასევე, DRP-1 და DRP- 2 სისტემები.

MRP – Materials | manufaqtourings requiments | resource planning – მასალებში მოთხოვნათა დაგეგმვის სისტემა, რესურსებში მოთხოვნათა საწარმოო დაგეგმვა.

DRP – Distribution requirements | resource planning – პროდუქციისა და რესურსების განაწილების დაგეგმვის სისტემა.

კონცეფცია Le, ან produktion (ზუსტი წარმოება) არსებითად წარმოადგენს JIT მიდგომის განვითარებას და მოიცავს თავში ისეთ ელემენტებს, როგორცაა KANBAN – ის და MRP – სისტემები. მისი არსი გამოიხატება შემდეგი ძირითადი კომპონენტების შემოქმედების შერწყმაში:

- ნაკეთობის მაღალი ხარისხი;
- საწარმოო პარტიების მცირე ზომა;
- მაღალკვალიფიციური პერსონალი;
- მოქნილი დანადგარები.

კონცეფცია DDT – DRIVEN TECHNIQUES (DDT) (რეაგირება მოთხოვნაზე) ძირითადად მუშავდებოდა როგორც სამომხმარებლო მოთხოვნის შეცვლაზე რეაქცია და წარმოადგენს მოთხოვნათა დაგეგმვის კონცეფციის მოდიფიკაციას.

ყველაზე უფრო ცნობილი არის კონცეფციის ოთხი ძირითადი ვარიანტი: RULES BASED REORDER (ROR), quick response (QR), continuous replenishment (CR), automatic replenishment (AR).

კონცეფცია ROR გამოიყენებს მარაგების კონტროლისა და მართვის ერთ-ერთ უძველეს მეთოდს, რომელიც დაფუძნებულია დაკვეთის წერტილზე – პროდუქციის ხარჯვის სტატიკურ პარამეტრებზე. ეს კონცეფცია გამოიყენება დაზღვეული მარაგების დონის განსაზღვრისა და ოპტიმიზაციის დროს. ROR –ის ეფექტურობა მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მოთხოვნის პროგნოზირების სიზუსტეზე. ამიტომაც, იგი საკმაოდ არაპოპულარულია ლოგისტიკურ მენეჯერებში.

კონცეფცია QR (სწრაფი რეაგირების მეთოდი) წარმოადგენს საბითუმო მოვაჭრეებს შორის ლოგისტიკურ კორდინაციას, რათა გაუმჯობესებული იქნას მზა პროდუქციის გადაადგილება სადისტრიბუციო ქსელებში მოთხოვნის შესაძლო ცვლილების საპასუხოდ. კონცეფციის

რეალიზაცია ხორციელდება მონიტორინგის გზით საცალო სავაჭრო ქსელში და ასევე, ინფორმაციის გადაცემით გაყიდვების მოცულობასთან დაკავშირებით სპეციფიკური ნომენკლატურისა და ასორტიმენტის მიხედვით საბითუმო მოვაჭრეებზე და იქედან მწარმოებლებზე.

ლოგისტიკური სისტემა CR (მულტივი შევსება) წარმოადგენს QQR კონცეფციის მოდიფიკაციას და მისი დანიშნულებაა დაკვეთებზე აუცილებლობის მოხსნა მზა პროდუქციის შევსების გზით. სტრატეგიის მიზანს წარმოადგენს ეფექტური ლოგისტიკური გეგმის შედგენა, რომელიც მიმართულია მზა პროდუქციის უწყვეტ შევსებაზე მსხვილ საბითუმო მოვაჭრეებთან (რიტეილერებთან).

QR და CR კონცეფციების გაუმჯობესებულ მოდიფიკაციას წარმოადგენს AAR კონცეფცია (მარაგების ავტომატური შევსება). იგი უზრუნველყოფს მზა პროდუქციის მიმწოდებლებს წესების კრებულით, რათა მათ მიიღონ გადაწყვეტილება საქონლის ატრიბუტისა და კატეგორიების შესაბამისად. კატეგორია წარმოადგენს ზომების და ფერების კომბინაციას შესაბამისი საქონლისათვის და განისაზღვრება საცალო ქსელის კონკრეტული მიმართულებით.

ლოგისტიკური მომსახურების ორგანიზაცია გულისხმობს, რომ ფირმის ხელმძღვანელი ადგენს მართვისა და კონტროლის შესაბამის პროცედურებს შერჩეული სტრატეგიის მიხედვით, ხოლო ლოგისტიკური კონცეფციის რეალიზაციაში მონაწილეობს ფირმის მთელი პერსონალი, რომლებმაც უნდა უზრუნველყონ პროდუქციის ხარისხის ამაღლებისა და მართვის ამოცანების სრული უზრუნველყოფა, დაკავშირებული მომხმარებელთა ლოგისტიკურ მომსახურებასთან (10. გვ. 332-334).

ისეთ პროცედურებში, როგორცაა ტრანსპორტირება, მარაგების მართვა, დასაწყობება, შეფუთვა, საინფორმაციო მხარდაჭერა - უნდა იყოს დადგენილი ლოგისტიკური მომსახურების ის დონე, რომლის ქვემოთ დაშვება არ შეიძლება. ხარისხის მართვის სტრატეგია არის

მეორადი ლოგისტიკურ და მარკეტინგულ სტრატეგიებთან მიმართებაში და იგი უნდა ფოკუსირებდეს შემდეგ ძირითად მომენტებზე:

- მომხმარებელთა მოთხოვნების ცოდნა;
- ხარისხის მუდმივი განახლება;
- მიღწეული ხარისხის დონის შეფასება და მუდმივი მონიტორინგი;
- კადრების სწავლისა და მომზადების ინიციატივა.

შემდეგი ეტაპია – მიღებული ხარისხის სტრატეგიის შესრულება. მისი სირთულე გამოიხატება ხარისხის ასპექტების მრავალნაირობაში, რომლებიც დაკავშირებულია იმ ლოგისტიკურ აქტიურობებთან, რომლებიც ხორციელდება ლოგისტიკური ჯაჭვის კვანძებში მომუშავე პერსონალის მიერ, როგორც მზა პროდუქციის უშუალო მწარმოებლის, ასევე, ლოგისტიკური ბრიგადის. ლოგისტიკური მომსახურების ხარისხის ამოცანას წარმოადგენს ერთიანი იდეოლოგიისა და ლოგისტიკური სანარმოს მომსახურების პოზიციის შემუშავებაში პერსონალის ყველა კატეგორიაში ხარისხის სტრატეგიის მოღებასთან დაკავშირებით. პერსონალში იგულისხმება მაღალი და საშუალო კვანძის მენეჯერებით დაწყებული, უბრალო მძღოლით დამთავრებული, მთელი პერსონალი. ბაზარზე თავისი პოზიციების შესანარჩუნებლად და გასათვართობლად სანარმოები უნდა ისწრაფოდნენ ლოგისტიკური მომსახურების ხარისხის მუდმივი ამაღლებისაკენ. იმისათვის, რომ კონკურენტებთან მიმართებაში შენარჩუნებული იქნას ხარისხის დონის პოზიცია, რეკომენდებულია გამოყენებული იქნას BENC MARKING (ხარისხის განსაზღვრული ზომა) პროცედურა.

თანამედროვე კონკურენტულ ბაზარზე სანარმოთა უმრავლესობა თავიანთი ლოგისტიკური და მარკეტინგული სტრატეგიის რეალიზაციისათვის იყენებენ COMPANY QUALITY SYSTEMS (CQS) ხარისხის მართვის სისტემას. ასეთი სისტემა განისაზღვრება როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურა და მენეჯმენტი, რომელიც ახდენს პასუხისმგებლობის, პროცედურების, პროცესებისა და რესურსების რეალიზაციას, რათა მიღწეული იქნას საჭირო დონის ხარისხი და ლოგისტიკური მომსახურება.

გარდა ამისა, შემუშავებულია ISO 9000: 2000 სტანდარტების სერია, რომლის მიზანს წარმოადგენს საერთაშორისო და ნაციონალური სტანდარტების ჰარმონიზაცია, ასევე, ერთიანი მოთხოვნების დადგენა წარმოებული პროდუქციისა და სერვისისათვის.

ლოგისტიკური მომსახურების ხარისხის მნიშვნელობა მუდმივად იზრდება, რაც აიხსნება ბევრი საწარმოს საბოლოო მომხმარებლისადმი მიზანმიმართულებაში და ხარისხის საყოველთაო მართვის კონცეფციის განვითარებაში.

TQM კონცეფციის ხარისხის საბაზო სტანდარტებთან ფარდობა წარმოადგენს თავისებურად ხარისხის ვერტიკალურ განზომილებას, რადგან:

- განსაზღვრავს კონკურენტულ ხარისხს მისი სრულყოფის საზღვრების არ არსებობის პირობებში;
- არ გააჩნია სარეკომენდაციო სპეციფიკა ან დონე;
- ვითარდება მუდმივად დროში.

ამგვარად, ISO სტანდარტების ფოკუსი თავმოყრილია ტექნიკური სისტემის კონტროლსა და ხარისხის მართვაში.

ამის საწინააღმდეგოდ BQTM კონცეფცია ითვალისწინებს საწარმოს პერსონალის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მოტივაციას და მისი პროდუქციის მყიდველის მოთხოვნებს. ანუ, იგი აინტეგრირებს ხარისხის როგორც ტექნიკურ მხარეს, წარმოდგენილს ISO 9000 : 2000 სტანდარტებით. ასევე, ხარისხის მართვის ფილოსოფიას, რომელიც დაფუძნებულია პერსონალის ფართო მონაწილეობაზე ამ პროცესში, ლოგისტიკური პარტნიორების კოოპერაციისა და ინტეგრაციაზე, პირველ რიგში მომხმარებლებთან.

ამ თვალთახედვით გამოიყენება მცნება service response logistics (SRL) – სერვისული გამომხაურების ლოგისტიკა, რომელიც განისაზღვრება როგორც – არამატერიალური აქტივობების კოორდინაციის პროცესი, რომელიც აუცილებელია მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებისა და დანახარჯების ყველაზე უფრო ეფექტური გამოყენების თვალსაზრისით.

ასეთი მიდგომა არის სწორედ ძირითადი სტრატეგია მრავალი დასავლური ფირმის მართვის სისტემაში. SRLL სისტემის კრიტიკულ ელემენტებს წარმოადგენს დაკვეთების მიღება მომსახურებაზე და მომსახურების შესრულების მონიტორინგი.

2.3. ლოგისტიკური მომსახურების ხარისხის შეფასების კრიტერიუმების ანალიზი

მიუხედავად ამოცანების გადანაცვების დიდი მნიშვნელობისა, ლოგისტიკურ მომსახურებაში, ჯერჯერობით, არ გავგაჩნია მისი ხარისხის შეფასების ეფექტური მეთოდები.

ლოგისტიკური მომსახურების ხარისხის გაზომვა ლოგისტიკური ანალიზისა და სინთეზის დროს უნდა ეფუძნებოდეს მომხმარებლის მიერ გამოყენებულ კრიტერიუმებს. როდესაც მომხმარებელი აფასებს ამ მომსახურების ხარისხს, იგი ახდენს ხარისხის პარამეტრების მნიშვნელობების ფაქტიური მაჩვენებლების შედარებას მოსალოდნელთან. თუ ისინი ემთხვევა, ხარისხი მიიჩნევა დამაკმაყოფილებლად. ხარისხის ასეთ ძირითად პარამეტრებს ლოგისტიკური მომსახურებისა წარმოადგენს:

- საიმედოობა - “ზუსტ დროში” შესრულების თანმიმდევრობა, ანუ საქონლის ფიზიკური განაწილებისას საჭირო პროდუქტის მიწოდება საჭირო დროს, საჭირო ადგილზე. ასევე, იგულისხმება საინფორმაციო და ფინანსური პროცედურების საიმედოობა, რომელიც თან ახლავს ფიზიკურ განაწილებას;
- შემსრულებლობა - მოთხოვნების შესრულების ვარიანტები, კომპეტენტურობა და ცოდნა, რომელიც საჭიროა ამ მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად;
- მიმღებიანობა - კონტაქტების დამყარების სიმარტივე;
- უსაფრთხოება - საშიშროების, რისკისა და უნდობლობისგან განთავისუფლება. მაგალითად: ტვირთის დაცულობა ფიზიკური განაწილების პროცესში;
- კომუნიკაბელურობა - უნარი, დაელაპარაკო მომხმარებელს მისთვის გასაგებ ენაზე;
- მომხმარებლის ურთიერთგაგება - კორექტულობა, მომხმარებლისადმი გულწრფელი ინტერესი, პერსონალის უნარი დააყენოს თავი მომხმარებლის ადგილზე და გააცნობიეროს მისი მოთხოვნა.

ყოველი პარამეტრისათვის არსებობს ორი სიდიდე (პირობითი): პირველი იზომება მომხმარებლის მოლოდინით, მეორე კი აღნიშნულ პარამეტრთან მომხმარებლის მიდგომითა და აღქმით.

მაგალითი 1: მომხმარებლის სხვადასხვაობა ლოგისტიკური მომსახურებისა და კომპანიის ლოგისტიკური სამსახურის მოლოდინს შორის. ეს სხვადასხვაობა წარმოიქმნება იმის გამო, რომ ლოგისტიკური სამსახურის თანამშრომლები ვერ ჩამოყალიბდებიან მკაფიოდ, თუ რას თვლის მომხმარებელი დაკვეთების მომსახურების მაღალ ხარისხად.

ამ სხვადასხვაობის წარმოქმნის შესაძლო მიზეზები შეიძლება იყოს:

- მარკეტინგული კვლევების ჩატარების არასაკმარისი დონე;
- ხარისხის ლოგისტიკური მომსახურების გასაზომი პარამეტრების შეფასების სისტემის არაადეკვატურობა;
- სამომხმარებლო მოთხოვნის აღრიცხვის საინფორმაციო არხის გაუმართაობა, რათა მიღებული იქნას ზუსტი ინფორმაცია მომსახურების ხარისხთან დაკავშირებით;
- ლოგისტიკური ჯაჭვის კვანძების დიდი რაოდენობა.

მაგალითი 2: სხვადასხვაობა ლოგისტიკური სამსახურის მოლოდინსა და იმ სპეციფიკას შორის, რომელიც განსაზღვრავს მომხმარებელთა ხარისხზე მოთხოვნას. ეს გამომწვეულია იმით, რომ ხშირად მომხმარებელთა მოთხოვნის სრული ცოდნაც კი ხდება არასაკმარისი, რადგან ამ მომსახურების შემსრულებლები ლოგისტიკურ ჯაჭვში ახდენენ არაადეკვატურ ტრანსპორტირებას მომხმარებელთა მოლოდინსა და ლოგისტიკური მომსახურების ხარისხის სპეციფიკას შორის. ეს სხვადასხვაობა, ხშირად, საკმაოდ დიდია იმის გამო, რომ კომპანიები ვერ ასწრებენ სწრაფ რეაგირებას მომხმარებელთა მოთხოვნებზე.

აღნიშნული სხვადასხვაობის მიზეზები შეიძლება იყოს:

- ლოგისტიკური მომსახურების სპეციალისტების არაადეკვატური დამოკიდებულება მომხმარებელთა დაკვეთების მომსახურებასთან;

- მომხმარებელთა მოლოდინის არაადეკვატური ტრანსფორმაცია მომსახურების ხარისხის სპეციფიკაში;
- საშემსრულებლო დისციპლინის დაბალი დონე განაწილების სიტემაში;
- ხარისხის სტანდარტიზაციის არაადეკვატური დონე;
- მიზნობრივი ინსტრუქციების არ ქონა მომხმარებელთა დაკვეთის ხარისხიანი მომსახურების დროს.

მაგალითი 3: ხარისხის სპეციფიკასა და ლოგისტიკურ მომსახურებას შორის არსებული გაყოფა. იმ შემთხვევაშიც კი, თუკი ლოგისტიკური სამსახურები კარგად აცნობიერებენ მომხმარებელთა მოთხოვნებს და მოლოდინს, შესაბამისად ადეკვატურად ატარებენ ლოგისტიკური მომსახურების სპეციფიკაციას, მაინც არ არის დაკმაყოფილებული მომხმარებლის მოთხოვნები, რადგან ლოგისტიკური ჯაჭვის შესაბამისი კვანძების შემსრულებლები ვერ აკმაყოფილებენ სპეციფიკაციის შესაბამის ლოგისტიკური მომსახურების დონეს.

მსგავსი შეუსაბამობების მიზეზები შეიძლება იყოს:

- შემსრულებლების უაზრო ამბიციის, ლოგისტიკური სამსახურების ხელმძღვანელებთან კონფლიქტი;
- ლოგისტიკური ჯაჭვის კვანძებში პროდუქციის გადაადგილების გზაზე კომფლიქტური მიზნები (მაგ.: ლოგისტიკურ შუამავლებსა და სანარმოს პროდუქციის დამამზადებელს შორის);
- თანამშრომლების არასაკმარისი საშემსრულებლო და ტექნოლოგიური დისციპლინა;
- ლოგისტიკური მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფის შეუსაბამო სისტემა;
- განაწილების პროცესში მონაწილე ლოგისტიკური სუბიექტების პერსონალის არასწორი შერჩევა.

მაგალითი 4: სხვადასხვაობა ლოგისტიკურ მომსახურებასა და მომხმარებლის გარე ინფორმაციას შორის ლოგისტიკური მომსახურების შესახებ. სხვადასხვაობის შესაძლო მიზეზებია:

- მარკეტინგის განყოფილების პერსონალისა და ლოგისტიკური სამსახურის პერსონალის არაადეკვატური კორიზონტალური-საინფორმაციო კავშირები;
- სარეკლამო ინფორმაციაში ლოგისტიკური მომსახურების უპირატესობის მოპოვებისადმი განწყობა.

რადგანაც არ არსებობს ხარისხის კონცეფციისა და ცნების უნივერსალური განსაზღვრება, შეიძლება მივიღოთ, რომ მომსახურების ხარისხი - ესაა კლიენტების მოთხოვნების დაკმაყოფილება, შეცდომის დაუშვებლობა, რაც შეიძლება სრული მომსახურების შეთავაზება და მუდმივი სწრაფვა მომსახურების ხარისხის ასამაღლებლად.

მომსახურების ნაკლოვანებები - ესაა მომსახურების შეუსაბამობა სტანდარტთან, ხელშეკრულების პირობებთან ან მის ხარისხთან წაყენებულ მოთხოვნებთან.

ხარისხის სისტემის სერთიფიკაციებს შორის სხვაობა ISO 9000: 2000 სტანდარტებსა და პრაქტიკას შორის შეიძლება აიხსნას შემდეგნაირად: ხარისხის მართვა – ესაა უპირველეს ყოვლისა სანარმოს შიგა ამოცანა, რომელიც მან უნდა გადაწყვიტოს “თავისი გამოჯანმრთელების” მიზნით.

ხარისხის მართვა დაფუძნებულია შემდეგ პრინციპებზე:

- კლიენტების მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე ორიენტაცია;
- პროცესზე ორიენტაცია (თითოეული ჩვენთაგანი წარმოადგენს ერთს მხრივ მომსახურების მწარმოებელს, მეორე მხრივ მის მომხმარებელს);
- შეცდომების აღმოფხვრაზე ორიენტაცია, რამდენადაც ეს შესაძლებელია;
- სრულყოფაზე ორიენტაცია.

თუკი დახმარების მიზნით მოიწვევა ამ სფეროს კონსულტანტი, შესაძლებელია შეიქმნას სამუშაო ჯგუფი (ნახაზ. 3.2) , რომლის შემადგენლობამ უნდა უზრუნველყოს ყველა ფუნქციისა და საწარმოო პროცესების მოცვა.

სამუშაო ჯგუფი, ზოგად შემთხვევაში, შედგება პროექტის ხელმძღვანელისა და შტაბისაგან. შტაბში შედის საწარმოს ხელმძღვანელობის წარმომადგენელი, რომელიც რეგულარულად გარკვეული პერიოდის განმავლობაში იძლევა ინფორმაციას ინვესტიციებში პროგრესის შესახებ. რიგ შემთხვევებში, იგი ერევა პროცესებში დახმარების ან კორექტირების მიზნით (11. გვ.34-36).

2.4. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დაპროექტების ეტაპები და ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების შედგენა

მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის დაგეგმვა შეთანხმებული უნდა იყოს ხელმძღვანელებასთან. ამასთან, უნდა შედგეს გრაფიკი, რომელშიც ჩამოთვლილი იქნება სამუშაოს შესრულების ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპები.

ხარისხის სახელმძღვანელო უნდა ასახავდეს:

- ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპებს;
- ორგანიზაციულ სტრუქტურას;
- საწარმოო პროცესებს;
- პერსონალის პასუხისმგებლობას;
- ნორმატიულ-ტექნიკურ-დირექტიულ დოკუმენტაციას.

ხარისხის მენეჯმენტი – ესაა სრული ორგანიზაციული და ტექნიკური მოღვაწეობა საწარმოსათვის, რათა უზრუნველყოფილი იქნას შესაბამისი ხარისხი, რომელიც დააკმაყოფილებს პროდუქციის კონცეფციის მიღებულ ფუნქციონალურ-კონსტრუქციულ კონცეფციას. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ფორმირებისას ერთიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის სახით წარმოიშვა ტერმინი “ხარისხის მენეჯმენტის ელემენტი”. იგი წარმოადგენს

ყველაზე მარტივ ინსტრუმენტს ხარისხის მენეჯმენტთან დაკავშირებული ამოცანების შესრულებისას. ეს ელემენტები თავისი დანიშნულებიდან გამომდინარე ასრულებენ სხვადასხვა ფუნქციებს დაგეგმვის, ოპერატიული მოღვაწეობისა და მართვის რეგლამენტაციისა და სხვ.

ხელმძღვანელობა პასუხისმგებელია დამკვეთის დაკმაყოფილებაზე ორიენტირებული მომსახურების ხარისხის პოლიტიკის შემუშავებაში. მისი წარმატებით რეალიზაცია დამოკიდებულია სწორედ იმაზე, თუ რა მნიშვნელობას ანიჭებს საწარმოს მენეჯმენტი აღნიშნულ საკითხს.

ხარისხის პოლიტიკა, როგორც საწარმოს პოლიტიკის ერთ-ერთი ხარისხი, ჩადებული უნდა იყოს საწარმოს ხელმძღვანელობის პასუხისმგებებაში.

ხარისხის მენეჯმენტი უნდა აღიქმებოდეს როგორც ამოცანა განსამზღვრელი ხარისხის პოლიტიკისა. იგი ეხება:

- წარმოდგენილი მომსახურების ხარისხის დონეს;
- სასერვისე ორგანიზაციების სახეს და მის რეპუტაციას ხარისხის სფეროში;
- ხარისხის უზრუნველყოფის მიზანს;
- ხარისხის სფეროში მიზნების მიღწევისთვის მიდგომების შერჩევას;
- კომპანიის პერსონალის როლს, რომელიც პასუხისმგებელია ხარისხის სფეროში ორგანიზაციის პოლიტიკისა.

თავი 3. სატრანსპორტო კომპანიების ლოგისტიკური სერვისის ეფექტურობა

3.1. სერვისის სახეები სატრანსპორტო-ლოგისტიკურ სისტემებში

ლოგისტიკური მოღვაწეობის ხასიათი გულისხმობს მომხმარებლისთვის მატერიალური ნაკადების ლოგისტიკური მომსახურებისა შესაძლებლობას.

ლოგისტიკური სერვისი უწყვეტად არის დაკავშირებული განაწილების პროცესთან და წარმოადგენს მომსახურების კომპლექსს, რომელიც ხორციელდება საქონლის მიწოდების პროცესში. მის ობიექტებს წარმოადგენს მატერიალური ნაკადების სხვადასხვა მომხმარებლები. ამ შემთხვევაში, ლოგისტიკური სერვისი ხორციელდება ან თავად მიმწოდებლის მიერ, ან საექსპედიტორო კომპანიის მიერ, რომელიც სპეციალიზირდება ლოგისტიკურ მომსახურებაზე.

ლოგისტიკური სისტემებისა და ლოგისტიკური შუამავლების კვანძების დიდი ნაწილი, თავისი არსით, წარმოადგენს სერვისის საწარმოებს, რომლებიც დაკავშირებულია:

- უშუალოდ პროდუქტთან;
- მის განაწილებასთან;
- მის გატანასთან;
- გაყიდვასთან ბაზარზე.

ასეთ ძირითად კვანძებს განეკუთვნება:

- სატრანსპორტო კომპანიები;
- საბითუმო და საცალო მოვაჭრეები;
- სადისტრიბუციო კომპანიები და სხვ.

საქონლის რეალიზაციის პროცესში შესაძლებელია განეული იქნას სხვადასხვა ლოგისტიკური მომსახურება. მაგალითად, წარმოდგენილი იქნას ინფორმაცია სანყოფინო სასაქონლო მარაგებზე, ტვირთების მოძრაობაზე, ასორტიმენტის შერჩევაზე, მიწოდების საიმედოობაზე და სხვ.

გაყიდვის შემდგომი მიწოდება – ესაა საგარანტიო მომსახურება, ვალდებულება მომხმარებლის პრეტენზიის დაკმაყოფილებისა გაყიდვასთან დაკავშირებით.

გაყიდვის შემდგომი სერვისი იყოფა: გარანტულ და შემდგომ გარანტულ სერვისად სუფთა ფორმალური ნიშნით: „უფასოდ“ (პირველ შემთხვევაში) ან „ფასიანი“ (მეორე შემთხვევაში). ფორმალურობა აქ გამოიხატება იმით, რომ საგარანტიო მომსახურების ღირებულება შედის მომსახურების ფასში.

გაყიდვის შემდგომი გარანტული სერვისის ღირებულება და მისი მოცულობა განისაზღვრება აღნიშნულ სერვისზე კონტრაქტის პირობებით, პრეისკურანტით ან სხვა მსგავსი დოკუმენტებით.

გაყიდვის შემდგომი სერვისის ზოგიერთი სახეობა წარმოადგენს ტექნიკურ მომსახურებას. როგორც წესი, ეს არის სხვადასხვა სახის დათვალიერება, რემონტი, შემოწმება, რომელიც აუცილებელია ნაკეთობის ექსპლუატაციის გარკვეული ვადის გასვლის შემდეგ.

მომხმარებელი მომწოდებლის შერჩევისას მხედველობაში ღებულობს უკანასკნელ შესაძლებლობას ლოგისტიკური სერვისის სფეროში, ანუ სხვანაირად რომ ვთქვათ, მის კონკურენტუნარიანობას წარმოდგენილი მომსახურების ასორტიმენტისა და ხარისხის მიხედვით. ცხადია, მომსახურების სფეროს გაფართოება იწვევს დამატებით დანახარჯებს.

ლოგისტიკური მომსახურების ფართო ნომენკლატურა და მნიშვნელოვანი დიაპაზონი, რომელშიც შეიძლება შეიცვალოს ხარისხი, მომსახურების გავლენა კონკურენტუნარიანობაზე და დანახარჯების სიდიდეზე, აგრეთვე სხვა ფაქტორების რიგი, რომელიც აუცილებელია კონკრეტული კომპანიისათვის, რათა ჰქონდეს მათ ზუსტად განსაზღვრული სტრატეგია მომხმარებლის ლოგისტიკური მომსახურებისათვის.

მოქმედების განსაზღვრული თანმიმდევრობა საშუალებას იძლევა ლოგისტიკური სერვისის სისტემის ფორმირებისა, რომელიც მოიცავს:

1. სამომხმარებლო ბაზრის სეგმენტაციას, ანუ მომხმარებელთა ჯგუფების კონკრეტულ დანაწილებას, რომელთათვის ცალკე უნდა იყოს განსაზღვრული მომსახურება ამ ჯგუფების მოთხოვნების შესაბამისად;
2. განსაზღვრა მყიდველისათვის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი მომსახურების ჩამონათვალისა;
3. იმ მომსახურების რანგირება, რომელიც შედის შედგენილ ჩამონათვალში და ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანზე ყურადღების გამახვილება;
4. მომსახურების სტანდარტების განსაზღვრა ბაზრის ცალკეული სეგმენტის ჭრილში;
5. განუული მომსახურების შეფასება, კერძოდ, სერვისის დონესა და მომსახურების ღირებულებას შორის კავშირის დადგენა, სერვისის დონის განსაზღვრა, იმ მომსახურების განწევა, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის კონკურენტუნარიანობას;
6. მომხმარებელთა უკუკავშირის დამყარება, რათა უზრუნველყოფილი იყოს მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილება მომსახურებაზე.

სამომხმარებლო ბაზრის სეგმენტაცია შეიძლება განხორციელდეს გეოგრაფიული ფაქტორით, სერვისის ხასიათით ან სხვა ნიშნით, ხოლო მყიდველისათვის ყველაზე საჭირო მომსახურება, მათი რანჟირება, მომსახურების სტანდარტების განსაზღვრა შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა გამოკითხვების შედეგად (12).

მომსახურების შეფასება ხორციელდება სხვადასხვა მეთოდებით. მაგალითად, მიწოდების საიმედოობის დონე იზომება ზუსტ დროში მიწოდებული პარტიის წილით. გაუყიდავი საქონლის რაოდენობის შემცირების მიზნით საჭიროა ზუსტი აღრიცხვიანობა და მარაგების მართვის ორგანიზაციული სისტემა. ამ მიზნით გასაღების განყოფილება და სასაწყობო მეურნეობა მუდმივად უნდა ფლობდეს ინფორმაციას საქონლის სხვადასხვა

ნომენკლატურასთან და გასაღების მოცულობის რაოდენობასთან დაკავშირებით. კლიენტების მომსახურებისას სათადარიგო ნაწილების მენეჯერი ყოველდღიურად უნდა აკონტროლებდეს და აღრიცხავდეს რეალიზებულ მარაგებს და განსაზღვრავდეს შემდგომი პარტიის შესყიდვის სტრატეგიას.

სატრანსპორტო სერვისის განხორციელებისას რეალიზებული უნდა იყოს მისი მთავარი პრინციპი - მაღალი ეკონომიკური ეფექტი, რაც მიიღწევა მომსახურების მაღალი ხარისხით.

სამომხმარებლო მომსახურების ხარისხის მთავარ პარამეტრებს განეკუთვნება:

- დრო დაკვეთის მიღებიდან მიწოდებაზე;
- მოთხოვნის შესაბამისად მიწოდების მაღალი საიმედოობის შეფასება;
- მომარაგების სტაბილურობა;
- დაკვეთის შესრულების მიმდებარების სისრულე და ხარისხი;
- დაკვეთის განთავსებისა და დადასტურების ხელსაყრელობა;
- სანაწობებში ტვირთის გადამუშავების ტექნოლოგიების ეფექტურობა;
- შეფუთვის ხარისხი და საპაკეტო და საკონტეინერო გადაზიდვების შესრულება;
- მიწოდების საიმედოობა და მოქნილობა;
- მიწოდების მეთოდის შეჩვევის შესაძლებლობა.

ცალკეული მაჩვენებლების მნიშვნელობების შეთანხმება შეიძლება იცვლებოდეს. თუკი ჩამოყალიბებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში მთავარი მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია მიწოდების საიმედოობა, განვითარებად ქვეყნებში გარკვეული დეფიციტის პირობებში მთავარ მაჩვენებელს წარმოადგენს კრედიტების მიღების საშუალება.

დასავლელი მომხმარებლის ფსიქოლოგიის შესწავლამ აჩვენა რომ ისინი შეიძლება დაიყოს სამ ძირითად ჯგუფად:

- პირველები უპირატესობას ანიჭებენ მომსახურების მაღალ ხარისხს;
- მეორე ჯგუფი ორიენტირდება მაღალ სიჩქარეზე, ეფექტურობასა და გაყიდვების მინიმალურ რისკზე;

- მესამე ჯგუფი მიმართულია გაყიდვის და შუამავლების მომსახურების პროცესზე.

სერვისის სამსახური მოიცავს მთელ ლოგისტიკურ ჯაჭვს, ქმნის რა თვისებურ ჰარმონიას მის ტექნოლოგიურ კომპონენტებსა და სუბიექტებს შორის. განვითარებულ ქვეყნებში სერვისის პრობლემას ენიჭება უპირატესი მნიშვნელობა. იგი წარმოადგენს თანამედროვე ლოგისტიკის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ელემენტს, ხოლო თავისუფალი ბაზრის პირობებში მარკეტინგის მნიშვნელოვან ნაწილს.

3.2. ლოჯისტიკის სტრატეგიის შექმნა

ლოჯისტიკური სტრატეგიის შექმნისას მნიშვნელოვანია ის, რომ ეს არ ხდება შემთხვევით, არამედ საჭიროებისამებრ, ფრთხილად მიღებული გადაწყვეტილებების საფუძველზე. ასე რომ, ჩვენ შეგვიძლია ვიკითხოთ: როგორ იღებენ ორგანიზაციები ამ გადაწყვეტილებებს?

რატომ ირჩევს ერთი კომპანია სპეციალიზაციას, იმ დროს, როდესაც მისი მსგავსი კომპანია ირჩევს მრავალფეროვნებას?

ლოჯისტიკის სტრატეგიის შემუშავების საწყისი წერტილი განიხილავს უმაღლესი სტრატეგიების დონის დადგენას. ანუ, განიხილება შესაძლებლობა იმისა, თუ როგორ შეიძლება ლოჯისტიკური წვლილის შეტანა საერთო სტრატეგიაში. შემდგომ, ხდება შეჯამება შედეგებისა ლოჯისტიკაში. მაგალითად: ჩვენი მისიაა ლოჯისტიკის სფეროში ხელი შეუწყოს კორპორატიულ მიზნებს, კომპანია კომპანიაში, კომპანიის საქმიანობით მიმდინარეობს მუშაობა და ჩვენი მიზანია, დასრულებული პროდუქცია მივანდოლოთ მომხმარებელს. ჩვენ გვსურს მოქნილი, საიმედო და ეფექტური მომსახურების მიწოდება, რომელიც მთლიანად დააკმაყოფილებს ჩვენს მომხმარებელს, როგორც ქვეყნის შიგნით ასევე ქვეყნის გარეთაც.

ლოჯისტიკური მისიები აჩვენებენ საერთო მიმართულებას და პრიორიტეტებს. ისინი გაცილებით ნაკლებად არიან ორიენტირებულები კონკრეტულ, ვიდრე მთელი ორგანიზაციის მისიის განცხადებებში. მათ შეიძლება გაააჩნდეთ, ასევე, სუსტი მხარეები. ორგანიზაციები, როგორც წესი, არიან ამბიციურები და მიზნად ისახავენ გაამართლონ ისეთი „იარლიყები“

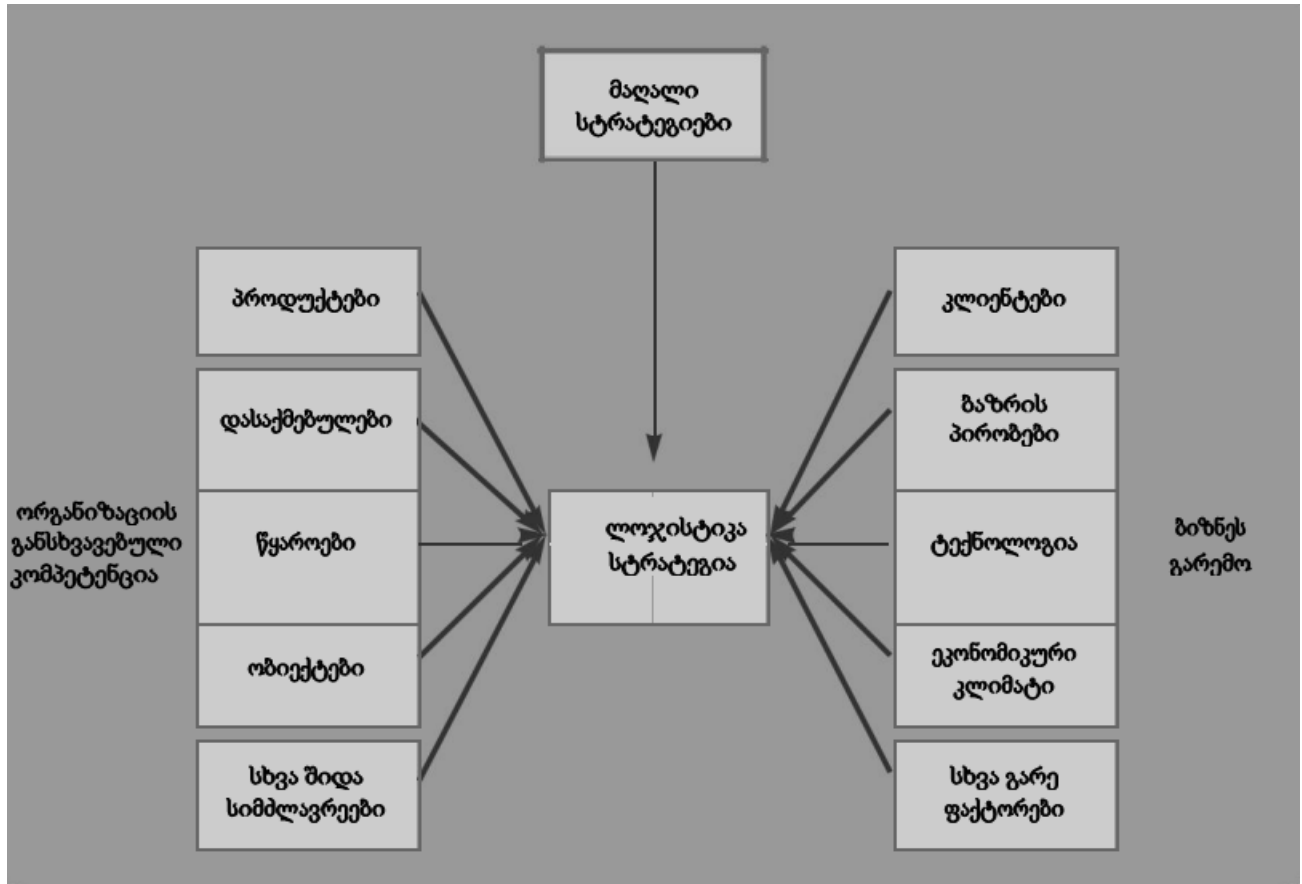
როგორებიცაა, "აღიარებული ლიდერები", "საუკეთესო", "მსოფლიო კლასი" და ასე შემდეგ. სმიტი ამბობს, რომ ამგვარი განცხადებები იყოფა სამ ძირითად ნაწილად:

1. პირველ რიგში, ისინი ზედმეტად ამბიციური არიან და მიზნად ისახავენ იმას, რასაც რეალურად ვერ მიაღწევენ;
2. მეორე, ისინი იმდენად ბუნდოვანნი არიან, რომ ვერაფერს გეტყვით მისია რეალურად მიღწეულია თუ არა;
3. მესამე, ისინი არ იყენებენ იმ შესაძლებლობას, რომელიც ნამდვილად დაეხმარება მათ ლოჯისტიკური მართვის გაუმჯობესებაში.

არ არსებობს ცნება - საუკეთესო სტრატეგია და არ არსებობს კარგი სტრატეგიის შემუშავების სტანდარტული პროცედურა.

გუდერჰეიმი ამბობს: არავითარი „სწორი გზა“ არ არსებობს სტრატეგიის შემუშავებისა და განხორციელებისათვის. სტრატეგიის წარმატებულად დაგეგმვის გასაღები არის საუკეთესოდ მორგებული და შერჩეული ინსტრუმენტები და ტექნიკა, ორგანიზაციის ამჟამინდელი შესაძლებლობები და ბიზნეს გარემო. ეს ხელს უწყობს ორგანიზაციის შიდა ბალანსის საუკეთესო მოძიებას.

შეგვიძლია განვიხილოთ სამი ფაქტორი, რომლებიც აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ კომპანიებმა, როდესაც საქმე ეხება ლოჯისტიკურ სტრატეგიებს. ესენია: უმაღლესი სტრატეგიები, ბიზნეს გარემო და ორგანიზაცია—გამორჩეული კომპეტენცია. უმაღლესი სტრატეგიები ქმნიან ორგანიზაციის მიზნებს და კონტექსტს ყველა ლოჯისტიკური გადაწყვეტილებისთვის. ეს მისია მიზნად ისახავს საერთო მიზნებს, ხოლო კორპორატიული და ბიზნეს სტრატეგიები აჩვენებს, თუ როგორაა შესაძლებელი ამა თუ იმ მიზნის მიღწევა. ლოჯისტიკური სტრატეგია ხელს შეუწყობს ამ უმაღლესი სტრატეგიის მხარდაჭერას.



ნახ. 3.1. ლოჯისტიკური სტრატეგიის ფაქტორები

ბიზნეს გარემო შედგება ისეთ ფაქტორებისგან, რომლებიც გავლენას ახდენენ ლოჯისტიკაზე და მოიცავს:

- კლიენტებს - მათი მოლოდინი, დამოკიდებულება, დემოგრაფია;
- საბაზრო პირობებს - ზომა, ადგილმდებარეობა, სტაბილურობა;
- ტექნოლოგიებს - მიმდინარე ხელმისაწვდომობა, სავარაუდოდ განვითარებული მოვლენები, ინოვაციის მაჩვენებელი;
- ეკონომიკური კლიმატს - მთლიანი შიდა პროდუქტი, ზრდის ტემპი, ინფლაცია;
- სამართლებრივ შეზღუდვებს - სავაჭრო შეზღუდვები, პასუხისმგებლობა და დასაქმების კანონები;
- კონკურენტებს - რიცხვი, ბაზარზე შესვლის გამარტივება, ძლიერი მხარეები;
- აქციონერებს - მათი მიზნობრივი მოგება ინვესტიციების, მიზნების, მოგების საჭიროების შესახებ;

- ინტერესთა ჯგუფებს - მათი მიზნები, ძლიერი მხარეები, ფინანსური მხარდაჭერა;
- სოციალური პირობებს - მომხმარებელთა ცხოვრების წესი, მოთხოვნების შეცვლა, სხვა მნიშვნელოვანი ტენდენციები;
- პოლიტიკური პირობებს - სტაბილურობა, სახელმწიფო კონტროლის, გარე ურთიერთობები.

ყველა კონკურენტი ორგანიზაცია მუშაობს მსგავს ბიზნეს გარემოში. თვითოეულს შეუძლია წარმატების მიღწევა, თუ მას გააჩნია შესაბამისი კომპეტენცია. ის განსაზღვრულია იმ ფაქტორების მიხედვით, რომლებიც ორგანიზაციის კონტროლს ექვემდებარება და რომელთა გამოყენებასაც კომპანია თავად განსაზღვრავს. გამორჩეული კომპეტენცია წარმოიქმნება ორგანიზაციის აქტივებისაგან, რომელიც მოიცავს:

- კლიენტებს - მათი მოთხოვნები, ლოიალურობა, ურთიერთობები;
- თანამშრომლებს - ცოდნა, გამოცდილება, ერთგულება;
- ფინანსებს - კაპიტალი, დავალიანება, ფულადი სახსრები;
- ორგანიზაციას - სტრუქტურა, ურთიერთობები, მოქნილობა;
- პროდუქტის - ხარისხი, რეპუტაცია, ინოვაციები;
- ტექნოლოგიას - ამჟამად გამოყენებული ტექნოლოგიები, სამომავლო ტექნოლოგიური გეგმები;
- პროცესებს - სტრუქტურები, ტექნოლოგია, მოქნილობა;
- მარკეტინგს - გამოცდილება, რეპუტაცია;
- მომწოდებლებს - მომსახურება, მოქნილობა, პარტნიორობა;
- სხვა აქტივებს - ცოდნა, ინოვაცია, პატენტები.

აქედან გამომდინარე, ბიზნეს გარემო და გამორჩეული კომპეტენცია აჩვენებს, თუ სად იმყოფება ორგანიზაცია. უმაღლესი სტრატეგიას აჩვენებს, თუ სად სურს იყოს მომავალში. ლოჯისტიკური სტრატეგია გვიჩვენებს, თუ როგორ გადავინაცვლოთ ერთი ორგანიზაციიდან მეორეში (13).

3.3. ლოგისტიკური სტრატეგიების განვითარების ძირითადი ასპექტები

ჩამოყალიბებული ლოგისტიკური სტრატეგიის პირობებში ცვლილებები მინიმალურია და კონკურენციის გამო, ფასებიც მნიშვნელოვანი ფაქტორია სტრატეგიის შესრულების პროცესში. ასეთი სიტუაცია, როგორც წესი, ახასიათებს სამომხმარებლო საქონელს, მათ შორის საკვები პროდუქტებს, სადაც ყველაზე დაბალი ღირებულება წარმატების მთავარი განსაზღვრელია. მეორე მხრივ, დინამიური სტრატეგია საუკეთესოდ მუშაობს ორგანიზაციისთვის, რომელიც სთავაზობს პროდუქციის ფართო ასპექტს. ასევე, იმ პირობებში, როდესაც მოთხოვნა მერყეობს და ნაკლებად პროგნოზირებადია. სტრატეგიის ეს ვარიანტი საშუალებას იძლევა ამ ორგანიზაციებმა დიდ წარმატებას მიაღწიონ. ორგანიზაციებს, რომლებსაც არ შეუძლიათ ზუსტად შეაფასონ მოთხოვნა მომხმარებლებთან, სანამ ისინი შეასრულებენ ბრძანებებს, უპრიანია, რომ მათ განახორციელონ მასობრივი შეკვეთა.

სასარგებლო იქნებოდა გარკვეული ფორმალური პროცედურები, რომელიც საშუალებას იძლევა გაითვალისწინო ისეთი ფაქტორები, როგორცაა მოთხოვნები კონკრეტულ ბაზარზე და შემდეგ ამ ბაზარზე საუკეთესო ლოგისტიკური სტრატეგიის შემოთავაზება. სამწუხაროდ, არ არსებობს საუკეთესო სტრატეგია და არცერთი მეთოდი, რომელიც ყოველთვის საუკეთესო შედეგს იძლევა. ყველზე უკეთესი, რაც შეგვიძლია გავაკეთოთ ამ პირობებში, არის გარკვეული რეკომენდაციები. მაგალითად, სტრატეგიის შემუშავებისას განისაზღვროს ოთხ საფეხური:

1. შეისწავლოს სამომხმარებლო მოთხოვნების ანალიზი;
2. შეაფასოს ის;
3. იპოვოს ლოგისტიკის მიმდინარე სუსტი მხარეები, ნიშნული და გაამარტივოს მთელი ლოგისტიკური სისტემა;
4. სისტემური მიდგომით გააკეთოს ანალიზი.

და გააჩნია შემდეგი რვა საფეხური:

1. **ლოჯისტიკური აუდიტი.** გარე აუდიტი უზრუნველყოფს იმ ბიზნეს გარემოს ანალიზს, რომელშიც მოქმედებს ლოჯისტიკა. ეს წარმოაჩენს იმ ფაქტორებს, რომლებიც შესაძლებელს გახდიან წარმატების მიღწევას ამ გარემოში და ადგენენ თვითოეული ამ ფაქტორის მნიშვნელობას;
2. **შიდა აუდიტის ჩატარებისას,** ლოჯისტიკური თვალსაზრისით, არსებული ლოჯისტიკის დონის ანალიზი საშუალებას მოგცემთ გაითვალისწინოთ კონტექსტი და დაადგინოთ საერთო ლოჯისტიკური მიზნები, ასევე, განსაზღვროს მისი სტრატეგიული ხანგძლივობა და შესაძლოა შეიქმნას ლოჯისტიკური მისია;
3. **მიწოდების ჯაჭვის ზოგადი მახასიათებლების** შემუშავების საჭირო სერვისების საუკეთესო მიწოდების უზრუნველსაყოფად, ამ ეტაპზე, საჭიროა ქსელის განვითარება, ობიექტების ადგილმდებარეობის შესაძლებლობების არჩევანი, გამოყენებულ ტექნოლოგიების დეტალური გააზრება და ა.შ.;
4. **განსაზღვრეთ კონკრეტული მიზნები,** თუ როგორ შეიძლება განხორციელდეს თითოეული ლოჯისტიკური აქტივობა. შიდა აუდიტი აჩვენებს, რამდენად კარგად მოქმედებს ლოჯისტიკური საქმიანობა ამ მიზნების მისაღწევად და განსაზღვრავს იმ ადგილებს, სადაც საჭიროა გაუმჯობესება;
5. **შექმნით ყველაზე სათანადო საორგანიზაციო სტრუქტურა,** კონტროლის მექანიზმები, რაც უზრუნველყოფს ლოჯისტიკური ქსელის ფუნქციონირებას;
6. **საორიენტაციო ლოჯისტიკა,** რომელიც ეძებს წამყვან ორგანიზაციებს, განსაზღვრავს ზომებს, რომლებიც შეესაბამება დაგეგმილ, საბაზისო, ოპტიმისტურ და კონკურენტულ სცენარებს;
7. **სტრატეგიის დანერგვა,** ანუ, პირობების დადგენა, რომელთა ლოჯისტიკური გადანყვეტილებები მიიღება ქვედა დონეზე;
8. **ფაქტობრივი შესრულების მონიტორინგი,** მუდმივად ვცდილობთ არსებულის გაუმჯობესებას, სტრატეგიული მიზნების განხორციელების დროს.

ლოჯისტიკური სტრატეგიის შემუშავებისა და განხორციელებისას, ეს საფეხურები, ცხადია წარმოადგენენ რეკომენდაციებს. პირველი ორი პუნქტი ფოკუსირებულია მიმდინარე გარემოებებზე და ეფუძნება ლოჯისტიკურ აუდიტს. 3-დან - 5-მდე საფეხურები დაკავშირებულია ლოჯისტიკური სტრატეგიის დიზაინთან და აღწერს მიწოდების ჯაჭვის, მიზნებისა და დამხმარე სტრუქტურების ძირითად მახასიათებლებს. საჭიროა ვიცოდეთ, რომ სტრუქტურა და სტრატეგია ეფუძნება გრძელვადიან პროგნოზებს და არ ტაქტიკური და საოპერაციო ხასიათის დეტალებს. საფეხური 6 დაკავშირებულია ორგანიზაციების მიერ ჩატარებულ ოპერაციებთან - კონკურენტებთან და აჩვენებს გამოცდილების მიღების დონეს. უკანასკნელი ორი საფეხური უკავშირდება სტრატეგიის განხორციელებას და მის კორექტირებას, რათა ის დროულად განხორციელდეს განსაზღვრულ ვადებში.

შემდგომში, განვიხილავთ სტრატეგიის განხორციელების ზოგიერთ საკითხს. თუმცა, აუცილებლად უნდა აღინიშნოს ლოჯისტიკური სტრატეგიის სწორად წარდგენის მნიშვნელობა. სტრატეგიის წარდგენის გზა შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი ფაქტორი მისი საბოლოო წარმატებისთვის (14).

ლოჯისტიკური სტრატეგია ისახავს რამდენიმე მიზანს, პროცედურებს, სტრუქტურებს, ელემენტებს, სისტემებს და სხვა. ყველა მათგანი, როგორც წესი, წარმოდგენილია ლოჯისტიკური გეგმის სახით. ეს გეგმა შეიძლება შეიცავდეს ბევრ პუნქტს. ქვემოთ ვისაუბრებთ მათ შორის ყველაზე გავრცელებულ პუნქტებზე:

- **ზოგადი რეზიუმე**, რომელიც ასახავს ლოჯისტიკის არსს და აჩვენებს მის ურთიერთობას ორგანიზაციის სხვა მონაწილეებთან;
- **ორგანიზაციის ლოჯისტიკის მიზნები**, საჭირო შესრულების ინდიკატორები და მათი შეფასების გზები;
- **პროცესის აღწერა**, რომლის საშუალებითაც ლოჯისტიკას შეუძლია მიაღწიოს დასახულ მიზნებს, ცვლილებებს, რომლითაც შემდგომში მოხდება მათი მართვა;

- ლოჯისტიკის ინდივიდუალური ფუნქციების აღწერა (შესყიდვა, ტრანსპორტირება, ინვენტარის კონტროლი, მატერიალური მართვა და ა.შ.), ხელს შეუწყობს გეგმის განხორციელებას, ყველა ცვლილებებთან დაკავშირებულ პროცესებს და ინტეგრაციას;
- სტრატეგიის შესასრულებლად საჭირო რესურსების ჩვენება;
- ხარჯების გეგმები და შერჩეული ფინანსური მაჩვენებლები;
- სტრატეგიის გავლენა ბიზნესზე, განსაკუთრებით იმ თვალსაზრისით, რომ ამ ბიზნესის მიზანი მომხმარებელთა ღირებულების მოპოვების და მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაა.

ლოჯისტიკა პრაქტიკაში

განვიხილოთ მაგალითები:

Bjorg's Pharmaceuticals (BP) არის ბიოტექნოლოგიური კომპანია, რომელიც დისტრიბუტორია და თავაზობს სპეციალურ წამალს ბაზარზე ალცჰეიმერის დაავადების სამკურნალოდ. ეს არის ერთ-ერთი პატარა კომპანია, კონკურენტი უცხოური ფირმების მიმართ, და მისი წარმატება კონცენტრირებულია ბაზარზე ნიშის მოპოვების კუთხით.

გასულ წელს BP იყო შეშფოთებული, რომ მისი ძირითადი კონკურენტი ბაზარს სთავაზობდა ანალოგიურ მედიკამენტებს, რომელიც იყო ამ კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქციის ანალოგი. BP-ს აღმასრულებლები აცხადებდნენ, რომ ამ პირობებში კონკურენციის საუკეთესო საშუალებაა გააუმჯობესოს სამომხმარებლო მომსახურება რეგიონში ძირითადი საწყობების გახსნის გზით, კერძოდ ჩრდილოეთ ევროპაში. ეს საწყობები განკუთვნილი იქნებოდა დღიური მინოდებისათვის. იმისათვის, რომ შეამოწმოს ეს მიდგომა გამართლებულია თუ არა, კომპანიამ ჩაატარა 60-მდე კვლევა მისი პროდუქციის მსხვილ მომხმარებელზე. ამ კვლევამ დაადასტურა, რომ მინოდების დრო იყო ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი მათთვის. ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი აჩამებს კვლევის შედეგებს. როდესაც მომხმარებლებმა მოითხოვეს მნიშვნელოვანი ფაქტორების შეათვასება შემდეგი პირობით: 1 (არაა მნიშვნელოვანი) მათთვის-დან - 5-მდე, ძალიან მნიშვნელოვანია. კომპანიამ მიიღო შედეგები:

- იმავე დღეს მიწოდება 3,1;
- მომდევნო დღეს მიწოდება 4,9;
- დაპირებისამებრ მიწოდება 2,7;
- პროდუქციის მიწოდება 3,4;
- პროდუქციის ღირებულება 1,3;
- არ არის შეცდომები წარმოდგენილ დოკუმენტებში 2,8;
- თანმხლები დოკუმენტაცია 1,5;
- დაკვეთის ხელმისაწვდომობა 1.7;
- გადახდის საფასური 1,4;
- მომხმარებელთან ურთიერთობის ხელმისაწვდომობა 2.1;
- მომხმარებელთან ურთიერთობის ცოდნა 2.5.

მიუხედავად იმისა რომ იმავე დღეს მიწოდება ძალიან მნიშვნელოვანია მომხმარებლებისათვის, ჩანს, რომ მათი უმრავლესობა სრულიად დაკმაყოფილდება, თუ ის მომდევნო დღეს მიწოდება. ამ კვლევის საფუძველზე BP-ია სპეციალისტებმა დაადგინეს რომ, კონკურენტი ახერხებს 60% შეკვეთის მიწოდებას მეორე დღეს. სხვა საინტერსო დასკვნა იყო რომ, BP არ აზიარებს მომხმარებლებთან და არ აქვეყნებს ხელმძღვანელობის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების დეტალებს, კერძოდ, პროდუქციაზე, რომელიც შესაძლოა განიცდიდეს დეფიციტს, სავარაუდოდ დააგვიანებს და ა.შ.

ამ ინფორმაციის საფუძველზე, BP-ის ხელმძღვანელობამ შიმუშავა ახალი პოლიტიკა, რომელიც მას დაეხმარებოდა კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში. მან უარი განაცხადა ადრე დაგეგმილი რეგიონალური სანცობების შექმნაზე, რამაც მას საშუალება მისცა დაეზოგა მილიონი დოლარი წელიწადში. მეორე, მიღებულ იქნა მეორე დღეს მიწოდების პოლიტიკის 95%-მდე გაზრდა, რამაც საშუალება მისცა მას ინდუსტრიაში საუკეთესო ლოგისტიკური მაჩვენებლებისათვის მიეღწია. მესამე, მან გააუმჯობესა თავისი კომუნიკაციები მის ვებგვერდზე, ის გახდა უფრო ინფორმაციული მომხმარებლებისათვის (15).

დასკვნა

თეორიული და ლიტერატურული ანალიზი, ასევე, კვლევები, რომლებიც წარმოვადგინეთ ნაშრომში, ძირითადად, უცხოური კომპანიების მიერ განხორციელებული, თანამედროვე ტექნოლოგიებზე, ოპერაციულ სისტემებზე და ხალ მეთოდებსა და მეთოდოლოგიებზე აგებული, კონცეპტუალური საფუძვლები სატრანსპორტო-ლოგისტიკური სერვისებისა, იძლევა საშუალებას გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნები:

მოქმედების განსაზღვრული თანმიმდევრობა საშუალებას იძლევა ლოგისტიკური სერვისის სისტემის ფორმირებისა, რომელიც მოიცავს:

1. სამომხმარებლო ბაზრის სეგმენტაციას, ანუ მომხმარებელთა ჯგუფების კონკრეტულ დანაწილებას, რომელთათვის ცალკე უნდა იყოს განსაზღვრული მომსახურება ამ ჯგუფების მოთხოვნების შესაბამისად;
2. მყიდველისათვის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი მომსახურების ჩამონათვალის განსაზღვრა;
3. იმ მომსახურების რანგირება, რომელიც შედის შედგენილ ჩამონათვალში და ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანზე ამახვილებს ყურადღებას;
4. მომსახურების სტანდარტების განსაზღვრა ბაზრის ცალკეული სეგმენტის ჭრილში;

5. განუული მომსახურების შეფასება, სერვისის დონესა და მომსახურების ღირებულებას შორის კავშირის დადგენა, სერვისის დონის განსაზღვრა, იმ მომსახურების განწევა, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის კონკურენტუნარიანობას;

6. მომხმარებელთა უკუკავშირის დამყარება, რათა უზრუნველყოფილი იყოს მათი მოთხოვნების დაკმაყოფილება მომსახურებაზე.

სამომხმარებლო ბაზრის სეგმენტაცია შეიძლება განხორციელდეს გეოგრაფიული ფაქტორით, სერვისის ხასიათით ან სხვა ნიშნით, ხოლო მყიდველისათვის ყველაზე საჭირო მომსახურება, მათი რანგირება, მომსახურების სტანდარტების განსაზღვრა შეიძლება განხორციელდეს გამოკითხვების შედეგად.

მომსახურების შეფასება ხორციელდება სხვადასხვა მეთოდებით, მაგალითად:

- მიწოდების საიმედოობის დონე იზომება ზუსტ დროში მიწოდებული პარტიის წილით;
- გაუყიდავი საქონლის რაოდენობის შემცირების მიზნით საჭიროა ზუსტი აღრიცხვიანობა და მარაგების მართვის ორგანიზაციული სისტემა. ამ მიზნით გასაღების განყოფილება და სასაწყობო მეურნეობა მუდმივად უნდა ფლობდეს ინფორმაციას საქონლის სხვადასხვა ნომენკლატურასთან და გასაღების მოცულობის რაოდენობასთან დაკავშირებით.
- კლიენტების მომსახურებისას სათადარიგო ნაწილების მენეჯერი ყოველდღიურად უნდა აკონტროლებდეს და აღრიცხავდეს რეალიზებულ მარაგებს და განსაზღვრავდეს შემდგომი პარტიის შესყიდვის სტრატეგიას.

სატრანსპორტო სერვისის განხორციელებისას, რეალიზებული უნდა იყოს მისი მთავარი პრინციპი - მაღალი ეკონომიკური ეფექტი, რაც მიიღწევა მომსახურების მაღალი ხარისხით.

სამომხმარებლო მომსახურების ხარისხის მთავარ პარამეტრებს განეკუთვნება:

- დრო დაკვეთის მიღებიდან მიწოდებაზე;
- მოთხოვნის შესაბამისად მიწოდების მაღალი საიმედოობის შეფასება;

- მომარაგების სტაბილურობა;
- დაკვეთის შესრულების მიმდებარების სისრულე და ხარისხი;
- დაკვეთის განთავსებისა და დადასტურების ხელსაყრელობა;
- საწყობებში ტვირთის გადამუშავების ტექნოლოგიების ეფექტურობა;
- შეფუთვის ხარისხი და საპაკეტო და საკონტეინერო გადაზიდვების შესრულება;
- მიწოდების საიმედოობა და მოქნილობა;
- მიწოდების მეთოდის შეჩვევის შესაძლებლობა.

ცალკეული მაჩვენებლების მნიშვნელობების შეთანხმება შეიძლება იცვლებოდეს. თუკი ჩამოყალიბებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში მთავარი მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია მიწოდების საიმედოობა, განვითარებად ქვეყნებში გარკვეული დეფიციტის პირობებში მთავარ მაჩვენებელს წარმოადგენს კრედიტების მიღების საშუალება.

დასავლელი მომხმარებლის ფსიქოლოგიის შესწავლამ აჩვენა, რომ ისინი შეიძლება დაიყოს სამ ძირითად ჯგუფად:

- პირველები უპირატესობას ანიჭებენ მომსახურების მაღალ ხარისხს;
- მეორე ჯგუფი ორიენტირდება მაღალ სიჩქარეზე, ეფექტურობასა და გაყიდვების მინიმალურ რისკზე;
- მესამე ჯგუფი მიმართულია გაყიდვის და შუამავლების მომსახურების პროცესზე.

სერვისის სამსახური მოიცავს მთელ ლოგისტიკურ ჯაჭვს, ქმნის რა თვისებურ ჰარმონიას მის ტექნოლოგიურ კომპონენტებსა და სუბიექტებს შორის. განვითარებულ ქვეყნებში სერვისის პრობლემას ენიჭება უპირატესი მნიშვნელობა. იგი წარმოადგენს თანამედროვე ლოგისტიკის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ელემენტს, ხოლო თავისუფალი ბაზრის პირობებში მარკეტინგის მნიშვნელოვან ნაწილს.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Porter M.E., Ketels C. Clusters and Industrial Districts: Common Roots, Different Perspectives // A Handbook of Industrial Districts / eds. G. Becattini, M. Bellandi, L. De Propris. Northampton: Edward Elgar, 2009.
2. Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels C. The Cluster Initiative Greenbook. Stockholm: Ivory Tower, 2013.
3. Ketels C., Memedovic O. From Clusters to Cluster-based Economic Development // International Journal of Technological Learning, Innovation and Development. 2018. vol. 1. N. 3.
4. Аникин Б.А. Логистика производства. Теория и практика / Б.А. Аникин. – М.: Юрайт, 2016. – 454 с.
5. Уотерс, Логистика, М., Олимп-бизнес, 2007, 558с.
6. Афанасенко И.Д., Борисова В.В. Логистика снабжения / И.Д. Афанасенок, В.В. Борисов. – СПб.: Питер, 2010. – 336с.
7. Афонин А.М. Промышленная логистика / А.М. Афонин, А.М. Петрова, Ю.Н. Царегородцева. – М.: Форум, 2015. – 304с.

8. Бауэрсокс Д,Дж., Клосс Д,Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 640с.

9. Рудковский О.А. Моделирование логистической стратегии предприятия // Логистика. – 2015.

10. Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой.– М.: Инфра-М, 2005.– 797 с.

11.Leydesdorff L. The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy? // Journal of the Knowledge Economy. 2012.

ინტერნეტრესურსი:

12. www.geostat.ge/ka/page/satsarmoebi-da-datsesebulebebi (შესვლა 20.03.2019)

13. <http://www.logistika-prim.ru/rubric/5> (შესვლა 25.03.2019)

14. <https://elibrary.ru/item.asp?id=37643716> (შესვლა 09.04.2019)

15. <https://grebennikon.ru/cat-128-1-3.html> (შესვლა 22.04.2019)