

ბიზნეს-ინჟინერინგის თეორიული ასპექტები

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი ფირმაში

ირინე მამალაძე, ასოც. პროფესორი
თამარ აბუაშვილი, ასოც. პროფესორი

რეზიუმე

თანამედროვე ფირმების საქმიანობაში ხშირია განმეორებადი ბიზნეს-პროცესები, რომელთა ეფექტიანად განხორციელებაზეც დიდადაა დამოკიდებული ამ ფირმების ღირებულება და კონკურენტუნარიანობა. 1980-იან წლებში, როცა ეფექტიანობის ზრდის შესაძლებლობები ამოიწურა, ობიექტურად გაჩნდა ახალი მმართველობით დისციპლინის ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის განვითარების საჭიროება.

ყველა რეინჟინერინგული პროექტი ეფუძნება ბიზნესის ძირფესვიან განახლებასა და ინოვაციებს, რომლებიც მოიცავენ ტექნიკურ და ტექნოლოგიურ დამუშავებებს, აგრევე ყველა იმ ცვლილებას, რომელთაც ფირმის საქმიანობის გაუმჯობესება შეუძლიათ.

რეინჟინერინგის პროცესს ფირმა იწყებს მისთვის ორი საკვანძო თეზისის ფორმულირებით. პირველმა აშკარა უნდა გახადოს თუ სად იმყოფება ფირმა, რატომ ესაჭიროება მას სახეცვლილება და რა მოხდება იმ შემთხვევაში თუკი ყველაფერი ძველებურად დარჩება. რაც შეეხება მეორეს, მან ფირმის მომავალი იერსახე უნდა წარმოაჩინოს.

საქართველოს ფირმებზე თუ ვისაუბრებთ, აქ ისეთი სპეციფიკური მოტივები მოიაზრება რეინჟინერინგის ჩასატარებლად, როგორიცაა საერთაშორისო ბაზრებზე ფეხის მოკიდება, შიდა ბაზარზე უცხოელი კონკურენტების გამოჩენის პროგნოზის არსებობა, უცხოელი ინვესტორებისათვის მიმზიდველობის გაძლიერება და სხვ.

საკვანძო სიტყვები: ფირმის კონკურენტუნარიანობა, მენეჯმენტი, რეინჟინერინგის პროცესი, საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები, ფირმის “გაუმჯობესება” და ფირმის “რეინჟინერინგი”.

Business process reengineering in the firm

Summary

In modern firms the recurrent business processes is frequent. They widely depend on the effective implementation of cost and competitiveness of these firms. In the 1980s, when the effectiveness of the possibilities have been exhausted, the necessity of the development of the new objective discipline of business process reengineering was clear.

All reengineering projects are based on renovation and innovations of business, which include technical and technological developments and also all the changes that can improve the firm's activities.

The firm starts reengineering process with formulation of its two main thesis. The first thesis should make clear where the firm is, why would it evolve, and what will happen if everything will remain the same. As for the other, it has to portray the future appearance of the firm.

If speaking of firms in Georgia, there is a specific motives considered reengineering activities, such as to establish a foothold in international markets, to emerge the forecast of foreign competitors in domestic market, to strengthen the attractiveness for foreign investors and the others.

* * * * *

ფირმების მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში განუწყვეტილად იწერება ახალი ცოდნა, რომელიც მათემატიკის, ფსიქოლოგიის, სოციოლოგიისა და თანამედროვე მეცნიერების სხვა დარგებსა და სფეროებში არსებულ მიღწევებს ეყრდნობა. თანამედროვე მენეჯმენტში ასეთი ახალი დისციპლინა რეინჟინერინგი. ესაა ფირმების სამეურნეო და საინჟინრო სისტემების რეორგანიზაცია, რომელიც მათი ეფექტიანობის ამაღლებას ისახავს მიზნად. ანალიტიკოსების უმრავლესობა ამ დროს ბიზნეს პროცესებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურების კარდინალურად გარდაქმნასა და ხელახლა დაპროექტებაზე აკეთებს აქცენტს. ეს უზრუნველყოფს ნახტომისებურ გაუმჯობესებას კომპანიის საქმიანობის ისეთ წამყვან მაჩვენებლებში, როგორიცაა: ღირებულება, ხარისხი, მომსახურება და ტემპები.

თანამედროვე ფირმების საქმიანობაში ხშირია განმეორებადი ბიზნეს-პროცესები, რომელთა

ეფექტიანად განხორციელებაზეც დიდადა დამოკიდებული ამ ფირმების კონკურენტუნარიანობა და ღირებულება. 1980-იან წლებში, როცა ეფექტიანობის ზრდის შესაძლებლობები ამოიწურა, ობიექტურად გაჩნდა ზემოაღნიშნული ახალი მმართველობითი დისციპლინის ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის განვითარების საჭიროება. ფიქრობენ, რომ მან ლიდერობა დაუბრუნა აშშ-ს და ბიძგი მისცა მისი ეკონომიკისა და საფონდო ბაზრის აღმავლობას.

ყველა რეინჟინერინგული პროექტი ეფუძნება ბიზნესის ძირფესვიან განახლებას და ინოვაციებს, რომლებიც მოიცავენ ტექნიკურ და ტექნოლოგიურ დამუშავებებს, აგრეთვე ყველა იმ ცვლილებას, რომელთაც შეუძლიათ საწარმოს საქმიანობის გაუმჯობესება, მათ შორისაა ახალი საქონელი, ახალი მომსახურება, ახალი ხელსაყრელი პირობები კლიენტებისთვის (მათ შორის ფასები) და ა.შ. [1, 12].

მსოფლიო ეკონომიკის ტალღისებური განვითარების მიუხედავად, არსებობს მთელი რიგი კომპანიები, რომლებიც მრავალი წლის მანძილზე ინარჩუნებენ მოწინავე პოზიციებს. ამას ისინი ბიზნესის სწორად მოწყობით აღწევენ, რისთვისაც გამუდმებით ეძებენ წარმატების მომტან ინსტრუმენტებს. მათგან ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი იმით გამოირჩევა, რომ იგი ბიზნესში გარღვევის შესაძლებლობას აძლევს ფირმას.

აღსანიშნავია, რომ რეინჟინერინგი შესაძლებელია ხანგრძლივი და ძვირადღირებული გამოდგეს ფირმისათვის. ამიტომ ზუსტად უნდა დადგინდეს აქვს თუ არა მას აზრი მოცემული კონკრეტული ფირმისათვის და რატომ. ამ თვალსაზრისით ფირმების სამ ჯგუფს გამოყოფენ: პირველია ის ფირმები, რომლებსაც ძალიან ცუდად მისდით საქმე. ისინი აუარესებენ ფინანსურ მაჩვენებლებს, კარგავენ კლიენტებს, ამცირებენ წარმოების მოცულობებს და ა.შ. მათ აუცილებლად უნდა გამოიყენონ კრიზისული რეინჟინერინგი; მეორე ჯგუფშია ის საკმაოდ წარმატებული ფირმები, რომელთა პროდუქტები ახლო მომავალში შეიძლება მოძველდეს. ამიტომ წარმატებას განაპირობებს არა თვითონ ეს პროდუქტები, არამედ მათი დამამზადებელი პროცესები [2, 44]. მომავალში განუსაზღვრელობის მაღალი დონე რეინჟინერინგის განხორციელებას აიძულებს ასეთ საწარმოებს, რომლებიც უმთავრესად ნანოტექნოლოგიების, ბიოტექნოლოგიებისა და ტელეკომუნიკაციების სფეროებში საქმიანობენ; მესამე ჯგუფს შეადგენს თავიანთი დარგების ლიდერი კომპანიები, რომლებიც ამ ლიდერობის შენარჩუნებას ცდილობენ თვალსაწიერ მომავალშიც. ეს მიზანი ავალდებულებს მათ ეძებონ ბიზნესის წარმართვისა და განვითარების ახალ-ახალი გზები.

რაც შეეხება საქართველოს ფირმებს, აქ ისეთი სპეციფიკური მოტივებიც მოიაზრება, როგორიცაა საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლა და ფეხის მოკიდება, შიდა ბაზარზე უცხოელი კონკურენტების გამოჩენის პროგნოზი, უზოელი ინვესტორისათვის

მიმზიდველობის გაძლიერება და სხვა.

რეინჟინერინგის პროცესს ფირმა იწყებს მისი თანამშრომლებისათვის ორი საკვანძო თეზისის ფორმულირებით. პირველმა აშკარა უნდა გახადოს თუ სად იმყოფება ფირმა, რატომ ესაჭიროება მას სახეცვლილება და რა მოხდება, თუკი ყველაფერი ძველებურად დარჩა. რაც შეეხება მეორეს, მან ფირმის მომავალი იერსახე უნდა წარმოაჩინოს.

რეინჟინერინგი “ეფექტიანად” უნდა იყოს დასაბუთებული. ეს ნიშნავს შემდეგი ხუთი ასპექტის წინ წამოწევას:

1. იმის ბიზნეს-რეზიუმეს, რაც ახლა ხდება, რაც იცვლება ბიზნესში და რაც იქნეს ახალ მნიშვნელობას;
2. იმ მიზეზების აღწერას რომლებიც ახლა ან მომავალში უქმნიან პრობლემებს ფირმის ბიზნესს;
3. ბაზრისა და გარემოს იმ მოთხოვნების აღწერას, რომელთა მიმართაც სერიოზული წინააღმდეგობებია;
4. პრობლემების დიაგნოსტიკას და მათი მოგვარების მეთოდების ჩვენებას;
5. დაყოვნების ან უმოქმედობის ფასის არგუმენტირებულად მიწოდებას.

ფირმის მომავალ იერსახეში ასახული უნდა იყოს ის პირობები, რომელთა მიღწევის შემდეგაც შეწყდება რადიკალური ცვლილებები და ფირმა ნაკლებად სარისკო ევოლუციურ განვითარებაზე გადავა. სწორედ ეს იერსახეა იმის კრიტერიუმი, თუ რამდენად სრულად შეესხა ხორცი გარდაქმნებს და რამდენად მიუახლოვდა ფირმა დასახულ მიზნებს. საამისოდ მიზნები იმგვარად უნდა იყოს გაწერილი რომ მათი გაზომვა იყოს შესაძლებელი [2, 181-183].

ჰამერსა და ჩამპის მიაჩნიათ, რომ ფირმების ხელმძღვანელთა უმრავლესობას დედუქციური აზროვნება აქვს: ისინი კარგად აყალიბებენ პრობლემებს, პოულობენ და აფასებენ მათი გადაჭრის გზებს. მაგრამ ფირმის რეინჟინერინგის მიმართ საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენება მოითხოვს ინდუქციურ მიდგომას: ჯერ ქმედითი გადანყვევტილების შეცნობას და ამის შემდეგ იმ პრობლემების ძიებას, რომელთა არსებობის ეჭვი ფირმას შეიძლება არც კი ჰქონდეს [2, 108]. სწორედ ამ აზროვნების გამოყენებით ფორდ მოტორსში ანგარიშების დამუშავების დაჩქარების ნაცვლად საერთოდ უარი თქვეს მათზე; IBM CREDIT-ში სპეციალიზებული ინფორმაციის გადაცემის დაჩქარების ნაცვლად მიაგნეს საკითხის იმგვარად გადაჭრას, როცა ეს ინფორმაცია საერთოდ უსარგებლო გახდა, კოდაკში კი კონსტრუქტორების თანმიმდევრობით მუშაობის დაჩქარების ნაცვლად მოახერხეს მისი გადაქცევა პარალელურ მუშაობად. საინფორმაციო ტექნოლოგიების რეალური ძალა იმაშია, რომ ისინი საშუალებას გვაძლევენ უარი ვთქვათ ძველ წესებზე და ძველი პროცესების ეფექტიანობა კი არ გავზარდოთ, არამედ მუშაობის ახალი ხერხები შევქმნათ.

ბიზნესის განვითარების თითქმის მთელი ის-

ტორიის მანძილზე ფირმის ორგანიზაციულ სტრუქტურას აყალიბებდნენ სამუშაოს დანაწილებით უმარტივეს კომპონენტებად და სპეციალიზებულ მუშაკებზე მათი გადაცემით. ჩვენს დროში ფირმებმა პროცესების საფუძველზე დაიწყეს აზროვნება. სწორედ ამის გამოხატულებაა ზემოხსენებულ სამ ფირმაში ჩატარებული რადიკალური ცვლილებები.

ფირმის გაუმჯობესებასა და მისი ბიზნესის რეინჟინერინგს შორის განსხვავება ასე შეგვიძლია წარმოვადგინოთ [3].

პარამეტრიც	გაუმჯობესება	რეინჟინერინგი
ცვლილებათა დონე	მზარდი	ღადუკალური
ამოსავალი წერტილი	არსებული პროცესი	“სუფთა დაფა”
ცვლილებათა სიხშირე	უწყვეტი ან ერთჯერადი	ერთჯერადი
ცვლილებათა ხანგრძლივობა	მცირე	ხიდი
ცვლილებათა მიმართულება	ქვემოდან ზემოთ	ზემოდან ქვემოთ
მასშტაბი	ვინრო-ფუნქციათა დონეზე (ფუნქციური მიდგომა)	ფართო-ფუნქციათა შორისი
რისკი	ზომიერი	მაღალი
ძირითადი საშუალება	სტრატეგიული მართვა	საინფორმაციო ტექნოლოგიები
ცვლილებათა ტიპი	კორპორატიული კულტურის შეცვა	კულტურული/სტრუქტურული ცვლილება

ფირმის რეინჟინერინგში განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს საინფორმაციო ტექნოლოგიებს, რადგან საქმიანი პროცესების ახლიდან დაპროექტება მხოლოდ მათი წყალობითაა შესაძლებელი. ამ ტექნოლოგიების გამოყენებისთვის საჭიროა:

- მიღწეული უპირატესობების ჩართვა ბიზნესში და გარღვევის მომტან ახალ გადანაცვლებებზე მუშაობის გაგრძელება;
 - უკვე არსებული მიღწევების გავრცელება მთელ ბიზნესზე;
 - სხვა კომპანიების დადებითი გამოცდილებისა და მიღწევების გამოყენება.
- ცნობილია, რომ რეინჟინერინგის პროექტების თითქმის ნახევარი მარცხით მთავრდება. ამიტომ ფირმებმა უნდა გაითვალისწინოს ის ფაქტორები, რომლებიც რეინჟინერინგის პროცესზე ახდენენ გავ-

ლენას. ეს ფაქტორებია მოტივაცია, ხელმძღვანელის ავტორიტეტი, თანამშრომლები, კომუნიკაცია, ბიუჯეტი, ტექნოლოგიური მხარდაჭერა და ეფექტიანი კონსულტანტები.

ფირმების რეინჟინერინგის მიერ მოტანილ წარმატებებზე მსჯელობისას თითქმის ყოველთვის ამერიკული კომპანიები მოჰყავთ ხოლმე მაგალითად, თუმცა 1990-იან წლებში ევროპის კომპანიებსაც მოუწიათ მსხვილმასშტაბიანი მოდერნიზებისა და რეინჟინერინგის ჩატარება. გერმანიაში ამის მთავარი საბაზი ის გახდა, რომ განვითარების ტემპების მიხედვით ისინი უკვე საგრძნობლად ჩამორჩებოდნენ თავიანთ ამერიკელ და იაპონელ კონკურენტებს, ტრადიციულ დარგებში კი აშკარა გახდა ჩინური და ინდური ფირმების მხრიდან მომდინარე საფრთხეებიც. გფრ-ში ალიარეს, რომ ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების მოდელი აღარ ასახავდა მსოფლიოში არსებულ რეალობას.

პირველი მსხვილი გერმანული ფირმა, რომელმაც რეინჟინერინგს მიმართა იყო, “სს მანესმანი” — მეტალურგიული და მანქანათმშენებელი კონცერნი. 1994 წელს მისმა ახალმა ხელმძღვანელობამ გადანაცვლება გადართულიყო ყველაზე მომგებიან ბიზნესზე ტელეკომუნიკაციების სფეროში. პროფილის შეცვლამ სასურველი გავლენა იქონია ფირმის ფინანსურ მდგომარეობაზე და უკვე 1998 წელს მისი აქციების ღირებულებამ 116%-ით აიწია. ტელეკომუნიკაციების ქვედანაყოფზე ფირმის მთლიანი პერსონალის მხოლოდ 1/8-მა კომპანიის ბრუნვის 1/4 მოდიოდა, კომპანიის მთლიან მოგებაში კი მისი წილი კი დაახლოებით 80% იყო. 1999 წელს მისმა დაუბეგრავმა მოგება 4,3 მლრდ ევროს გადააჭარბა, რაც 37%-ით აღემატებოდა წინა წლის მაჩვენებელს. [4]

მეორე გერმანულმა ფირმამ “სიმენსმა” ჯერ კიდევ 1981 წელს წამოიწყო მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური გარდაქმნა და ელექტრო-ტექნიკურიდან ელექტრონულ კომპანიად ჩამოყალიბდა. 1993 წელს კომპანიაში მწვავედ დადგა შრომის ნაყოფიერების ამაღლების პრობლემა, რაც მან ორგანიზაციული სტრუქტურის გამარტივებითა და პერსონალის შემცირებით გადაჭრა. მეორე მნიშვნელოვანი ამოცანა იყო ინოვაციური პროცესის დაჩქარება, რომლის განხორციელების შემდეგაც 5 წელზე ნაკლები ასაკის პროდუქციის ხვედრითი წილი 55-დან 74%-მდე გაიზარდა. [4]

ამჟამად, გფრ-ის მსხვილი ფირმების ტრანსფორმაციის ძირითადი მიმართულებებია:

- გლობალური კონკურენტუნარიანობის ამაღლება;
- ბიზნესის კონცენტრაცია ისეთ პერსპექტიულ დარგებში, სადაც ლიდერად გახდომის მეტი შანსია;
- ბრტყელ ორგანიზაციულ სტრუქტურებზე გადასვლა;
- უმაღლესი მენეჯმენტის მოტივაციის მიმართ ახალი მიდგომების დანერგვა;
- ინოვაციური პროცესის დაჩქარება და კვლევა-

ძიების სამუშაოებზე მოთხოვნილი რესურსების გაფართოება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. David Gladstone Laura. Venture Capital Investing. 2004, p.193
2. Ginsberg A., Hasan I. New Venture Investment. Hardcover., 2003, p.47 David
3. Gladstone Laura. Venture Capital Investing. 2004, p. 193
4. Michael J Roberts, Howard H Stevenson. New Business Ventures and the Entrepreneur. Harvard Business School Publishing. Hardbound. 2006, p.284.
5. J. Corey Pierce The Art & Science of obtaining Venture or Angel Investor Capital, 2007 . URL: <http://www.businessfinance.com/books/venturecapital.pdf>
6. <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-01000-00---off-0period--00-1---0-10-0---0---0direct-10---4-----0-11--11-ka-50---20-about---00-3-1-00-0-0-11-1-0utfZz-8-00&cl=CL2.7&d=HASH5071f13b-5398184d53b8bd.7>=1>