

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის
სახელმწიფო უნივერსიტეტი

გიორგი გელაძე

ინოვაციების როლი ორგანიზაციის ბიზნეს პროცესების
განვითარებაში

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“
სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია სოციალურ და პოლიტიკურ
მეცნიერებათა მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: რევაზ ჯორბენაძე

სრული პროფესორი

თბილისი

2019

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი „ინოვაციის როლი ორგანიზაციის ბიზნეს პროცესების განვითარებაში“ წარმოადგენს ნაშრომს სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებების ფაკულტეტის პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“-ში მაგისტრის ხარისხის მოსაპოვებლად

იყო ინოვაციური ორგანიზაციისთვის ნიშნავს ახალი გზების მოფიქრების უნარს თავის საქმიანობაში, რაც მას დაეხმარება როგორც დროის და ხარჯების შემცირებაში, ასევე გაუმჯობესებული ან ახალი პროცესების და პროდუქტის/მომსახურების შექმნაში. ეს ყველაფერი ორგანიზაციას საბოლოოდ დაეხმარება მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა და გახდეს ბაზარზე ლიდერი. შესაბამისად, თანამედროვე ბიზნეს გარემოში აუცილებელია ინოვაციურობა.

ნაშრომში ფართოდაა განხილული თუ რას ნიშნავს ინოვაცია, რას ნიშნავს ინოვაციურობა და აღწერილია ინოვაციის ტიპები და კლასიფიკაციები. ნაშრომში განხილულია ინოვაციის პროცესის სხვადასხვა მოდელები, თუ როგორ ვითარდებოდნენ ისინი დროში. აღწერილი მოდელების საფუძველზე გამოვლენილი პროცესების განზოგადებით წარმოდგენილია ინოვაციის, როგორც ბიზნეს პროცესის თეორიული მოდელი და დეტალურად არის აღწერილი თითოეული ეტაპზე ორგანიზაციის საქმიანობა.

წარმოდგენილი მოდელის რეალისტურობის შესამოწმებლად საქართველოს მაშტაბით შეირჩა ორგანიზაცია და მის პროცესებზე დაკვირვებით ჩამოყალიბდება შერჩეულ ორგანიზაციაში არსებული ინოვაციების ბიზნეს პროცესი. ასევე, სიღრმისეული ინტერვიუების საშუალებით გამოიკითხება ბიზნეს მიმართულებების მიხედვით 6 დარგის ექსპერტი და 15 ინოვაციურ პროცესებთან პირდაპირ თუ ირიბ კავშირში მყოფი თანამშრომელი. ამ ორი ტიპის თვისებრივი კვლევით ნაშრომი გადმოსცემს თუ დეტალურად რა ეტაპებისგან შედგება და როგორ მიმდინარეობს ინოვაციის ბიზნეს პროცესი ორგანიზაციაში და ასევე რა ახდენს გავლენებს ბიზნეს პროცესის წარმატებით ან

წარუმატებლად დასრულებაზე.

საკვლევი თემა საინტერესოა რადგანაც მიუხედავად იმისა რომ, ქართულ ენაზე თითქმის არ არსებობს ლიტერატურა, ეს საკითხი ჩვენ ქვეყანასიც ფებს იკიდებს და რეალურად თითქმის არ მოიპოვება არცერთი კვლევა. ზოგადად, არა მხოლოდ ქართულ რეალობაში, არამედ მსოფლიოს დონეზეც საკითხი არაა სრულყოფილად შესწავლილი, საქართველოს გარეთ უწყვეტ რეჟიმში მიმდინარეობს კვლევები და საკითხი დღითიდღე უფრო აქტუალური ხდება. ნაშრომი შეეცდება პასუხი გასცეს ისეთ შეკითხვას, თუ რა ფაქტორები ახდენს გავლენას, ინოვაციის ბიზნეს პროცესის წარმართვისას თითოეულ ეტაპზე - რა უშლის ხელს და რა ეხმარება თითოეულ ეტაპს. რადგანაც თითოეული ეტაპი კრიტიკულად მნიშვნელოვანია პროცესის სასიცოცხლო ციკლისთვის, ყველა ფაქტორის გათვალისწინება დაეხმარება ორგანიზაციას ინოვაციის პროცესის სწორად წარმართვაში მონაწილე ყველა პირმა მიიღოს სწორი გადაწყვეტილება, რაც საბოლოოდ მნიშვნელოვან დახმარებას გაუწევს ორგანიზაციის წარმატებებს ბაზარზე.

Annotation

The thesis “The Role of innovation in organizational business processes development” is written in order to earn a Master's Degree in Faculty of Social and Political Sciences and in program Organization Development and Consulting.

For an organization, being innovative means the ability to come out with new ways of thinking and acting, which can help not only to reduce time and cost but as well improve or develop new processes and products/services. This will eventually help the organization to gain a competitive advantage and become the market leader. Accordingly, the modern business environment requires innovation.

This work widely discusses what does an innovation mean, what does it mean to be innovative and the various classifications of innovation will be described. This work provided various models of innovation as a business process and how it evolved in time. Based on theory, innovation business models were generalized as a theoretical model of innovation business process and was described in details the activities of the organization at each stage.

In order to inspect the realism of the presented theoretical model, the organization will be selected throughout Georgia and by observing its processes will be defined existing innovation business process. Also, 6 experts and 15 employees, directly or indirectly associated with the innovative processes will be interviewed. The work of these two types of qualitative research will try to get acquainted with what steps and how the innovation business process is advancing in the organization and also what are the factors affecting the innovation processes success or unsuccessfulness. The data resulting from the research and the generalized theoretical model will be synthesized and will be identified the factors affecting each stage, both directly and indirectly to the process of innovation at each stage.

The topic of the work is interesting, as there is almost no literature in Georgian language. This issue

in our country is raising its importance and in fact, a very little amount of research has been conducted yet. Generally, not only in Georgian but throughout the world the topic isn't fully studied but the researches are conducted in a continuous manner and this issue becomes more and more important. This work will try to get acquainted with the questions of what factors affect the process of innovation business process - what factors can help and what cant in each stage. As each phase is crucial to the process's life-cycle, considering all factors will help the organization to make the right decision throughout the innovation process, which will ultimately support the organization's success in the market.

სარჩევი

ანოტაცია	2
თემის აქტუალობა	8
თავი 1 ლიტერატურის მიმოხილვა	9
1.1 შესავალი	9
1.2 ინოვაციურობის მნიშვნელობა	9
1.3 ინოვაციის განმარტება	10
1.4 ინოვაციის კლასიფიკაცია	13
1.4.1 პროდუქტის და პროცესის ინოვაცია	14
1.4.2 დამატებითი და რადიკალური ინოვაცია	16
1.4.3 წარმოება და მომსახურების ინოვაცია	17
1.4.4 ორგანიზაციის ზომის გავლენა ინოვაციაზე	19
1.5 ინოვაციის პროცესი	21
1.5.1 ინოვაციის ბიზნეს პროცესის მოდელები	21
1.6 ინოვაციის, როგორც ბიზნეს პროცესის თეორიული მოდელი	26
1.6.1 იდეების გენერირება	27
1.6.2 შერჩევა	29
1.6.3 პროტოტიპის შემუშავება	30
1.6.4 დანერგვა	31
1.6.5 სწავლება და განვითარება	32
თავი 2 მეთოდოლოგია	33
კვლევის საგანი	33
კვლევის მიზანი და ამოცანები	33
კვლევის კითხვები	34
კვლევის მეთოდოლოგია	34
კვლევაში მონაწილე ორგანიზაციის მოკლე აღწერა	35
თავი 3 კვლევის ანალიზი	36
3.1 ინოვაცია სააგენტოში	Error! Bookmark not defined.
3.2 ინოვაციების მართვის პროცესი სააგენტოში	36
3.2.1 იდეების გენერირება	37
3.2.2 იდეების განხილვა	39
3.2.3 იდეების დამუშავება	40
3.2.4 იდეების ტესტირება	41
3.2.5 განხორციელება	43
3.3 რეკომენდაციები	43
თავი 4 კვლევის და თეორიული მოდელის სინთეზი	46
4.1 ინოვაციის მართვისადმი დამოკიდებულება	46
4.2 იდეების გენერირება	46
4.2.1 გარეგანი ფაქტორები	47
4.1.1 შიდა ფაქტორები	49
4.2 შერჩევა	52

4.2.1	გარეგანი ფაქტორები.....	52
4.2.2	შიდა ფაქტორები	54
4.3	პროტოტიპის შემუშავება.....	56
4.4	დანერგვა	60
4.5	სწავლება და განვითარება	63
	დასკვნა	64
	ბიბლიოგრაფია.....	66
	დანართი 1: ინტერვიუს გზამკვლევი.....	69

თემის აქტუალობა

21-ე საუკუნე ინფორმაციული ტექნოლოგიების ეპოქად არის აღიარებული. ინტერნეტიზაციის და ტექნოლოგიური ინოვაციების განვითარებამ გააჩინა ახალი შესაძლებლობები ორგანიზაციებისთვის, რისი დროულად და სწორად ათვისების შემთხვევაშიც შესაძლებელია მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობების მოპოვება. შესაბამისად, ინოვაციურობა იქცა ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან მახასიათებლად ბიზნესისთვის. ინოვაციის საშუალებით შესაძლებელია ბიზნესის მუდმივი განახლება/გაუმჯობესება. ბაზარზე შეიქმნა ისეთი მოცემულობა, რომ ორგანიზაციებმა წარმატების მისაღწევად მუდმივ რეჟიმში უნდა ცდილობდნენ განვითარებას. ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად განვითარების ტემპებმა არნახულ სიდიდეებს მიაღწია და სამყარო იქცა მუდმივად ცვალებადი, დროის მცირე მონაკვეთში შესაძლებელია ყველაფერი რადიკალურად შეიცვალოს. შედეგად, თუ ორგანიზაცია არ ისწრაფვის ხარვეზების აღმოფხვრისკენ და მუდმივი გაუმჯობესებისკენ, შეუძლებელია არსებულ გარემოში გადარჩენა.

დღევანდელი მდგომარეობით ორგანიზაციისთვის, იყოს ინოვაციური ნიშნავს იყოს წარმატებული. ნაშრომში დეტალურად იქნება განხილული ინოვაციურობა, ინოვაცია როგორც ბიზნეს პროცესი და ამ ტიპის პროცესის ჩამოყალიბების დროს განვლილი გზა. ნაშრომის საშუალებით შევეცდებით წარმოვადგინოთ ის ფაქტორები, რაც ორგანიზაციას ხელს უწყობს ან უშლის, რომ მიაღწიოს ინოვაციურობას და წარმატებით დაასრულოს ინოვაციის ბიზნეს პროცესი. და შერჩეული ორგანიზაციის მაგალითის საფუძველზე, ჩამოვყალიბოთ ის კლასტერები რაც გავლენას ახდენს ორგანიზაციაში ინოვაციის ბიზნეს პროცესის წარმატებით დასრულებაზე. შესაბამისად, ნაშრომი დაეხმარება როგორც გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს, ასევე ორგანიზაციის თანამშრომლებს გაითვალისწინონ ყველა ფაქტორი ინოვაციის, როგორც ბიზნეს პროცესის მართვის დროს.

თავი 1 ლიტერატურის მიმოხილვა

1.1 შესავალი

ამ თავში განმარტებული იქნება ინოვაცია, ინოვაცია როგორც პროცესი და მისი მნიშვნელობა თანამედროვე ორგანიზაციებში, გამოიყოფა ინოვაციის ტიპები და კლასიფიკაცია. ძირითად სირთულეებს წარმოადგენს ის გარემოება, რომ მიუხედავად საკვლევი თემის აქტუალურობისა, ქართულ ენაზე თითქმის არ არსებობს ლიტერატურა და ამიტომაც, ნაშრომში გამოყენებულია უცხოურ ენაზე მოპოვებული ლიტერატურული მასალა. ამ თავში განხილული იქნება ინოვაციის, როგორც ბიზნეს პროცესის არსებული მოდელები და მათ განვითარება დროის მიხედვით. საბოლოოდ, კონტენტ ანალიზის მეთოდის გამოყენებით, ინოვაციის პროცესის მართვის მოდელი იქნება მთავარი პროცესების მიხედვით განზოგადებული და დაყვანილი 5 ძირითად ეტაპამდე, რაც წარმოადგენს შემუშავებული ინოვაციების მართვის, როგორც ბიზნეს პროცესის თეორიულ მოდელს .

1.2 ინოვაციურობის მნიშვნელობა

ბევრი კვლევა განიხილავს ინოვაციის მნიშვნელობას: კომპანიებმა უნდა შეინარჩუნონ ინოვაციურობა თუ მათ სურთ, რომ გადარჩნენ. ინოვაცია აძლევს კომპანიებს შანსს, მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას გაუმჯობესების და მდგრადი მაღალი ხარისხის მიღწევით, ახალი კლიენტების მოზიდვის საშუალებას, არსებულის შენარჩუნებას, აძლიერებს კავშირებს და მათი სადისტრიბუციო ქსელის შექმნას და ორგანიზაციის მოგებას (DaSilva & Osiyevskyy).

ეკონომიკური განვითარების და ინოვაციებს შორის ურთიერთობა ფართოდ არის აღიარებული. დიდი ხანია ინოვაციები უკვე ითვლება ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან მოთხოვნად მთლიან ეკონომიკის (Rosenberg, 2004). ეკონომიკური ზრდა, როგორც არასდროს ისე ეყრდნობა ინოვაციებს და იქცა ძირითად წყაროდ ეკონომიკური ზრდა და

ახალი სამუშაო ადგილების შექმნაში. მაგრამ, სამწუხაროდ, ეკონომიკური კრიზისის დროს, მას შემდეგ, რაც კომპანიებს ცდილობენ ხარჯების შემცირებას, ყველაზე ადრეულ მსხვერპლად ინოვაციური საქმიანობები გვევლინება, რადგანაც ორგანიზაციას უწევს ნაკლები თანხა დახარჯოს ინოვაციურ საქმიანობაში (Archibugi, 2008). სხვა თვალსაზრისზე დაყრდნობით, გლობალურ ეკონომიკაში, სადაც ეკონომიკური მოქმედებები შეიძლება უფრო იაფად ხორციელდებოდეს დაბალი სახელფასო ეკონომიკის პირობებში, მაგალითად ისეთ ქვეყანაში როგორცაა საქართველო, მაშინ მთავარი გზა, არის ახალი, ნაკლები დანახარჯების პირობებში უკეთესი პროდუქციის/ მომსახურების შემუშავება; (McDonald, 2015) აღსანიშნავია, რომ ინოვაცია ასევე სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია განვითარებად ქვეყნებში. მაგალითად, განვითარების, ნოვაციით წარმატებით მიღწევის უნარი არის ერთ-ერთი ძირითადი მოთხოვნა ეკონომიკური წარმატების მისაღწევად და სამრეწველო განვითარების განვითარებად ქვეყნებში. (Schramm, 2008)

მნიშვნელოვანია, აღინიშნოს, რომ სხვადასხვა ავტორები გამოყოფენ ინოვაციის სხვადასხვა ასპექტებს განვითარებულ თუ განვითარებად ეკონომიკებში, ასე რომ მნიშვნელოვანია ყურადღება მიექცეს ამ სხვადასხვა მოსაზრებებს.

1.3 ინოვაციის განმარტება

ინოვაცია გვხვდება ყველა დონეზე: მაკრო, მიკრო (ანუ ორგანიზაციის დონე) და პროექტის დონეზე. (Goffin, & Mitchell, 2017) გოპალაკრიშნანის და დამანპურის არ არის ინოვაციის ერთი, საყოველთაოდ აღიარებული განმარტება. ისინი აცხადებენ, რომ მკვლევარებს თითოეულ სფეროში ინოვაციაზე დაკვირვების შედეგად განსხვავებული დასკვნები გამოაქვთ და უვითარდებათ განსხვავებული შეხედულებები იმ გავლენაზე, რამაც შეიძლება იქონიოს გავლენა ფირმის ძირითად მახასიათებლებზე, როგორცაა წარმადობა, ზრდა, გადარჩენა და პერფორმანსი; თუმცა, ისინი ხაზგასმით აღნიშნავენ, რომ კრიტერიუმები რაც გამოიყენება ინოვაციის ჩამოსაყალიბებლად სხვადასხვა დისციპლინაში არ არიან ბოლომდე ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი. (Gopalakrishnan &

Damanpour, 1997) მაგალითად, ეკონომისტები, როგორც წესი, განსაზღვრავენ მხოლოდ ადრეულ მიმღებებს როგორც ინოვატორებს, რომლებიც დაკავშირებულია მომგებიანობის და გაუმჯობესებულ პერფორმანსთან და მოიხსენიებენ გვიან მიმღებელ კომპანიებს, როგორც მიმბაძველებს, ყალბს ან ბანდიტებებს (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997) იმის გათვალისწინებით რომ მენეჯერებს აქვთ განსხვავებული ხედვები ინოვაციაზე, აშკარაა რომ აუცილებელია ჩამოვყალიბოთ ინოვაციის მნიშვნელოვანი ასპექტები (Goffin, & Mitchell, 2017)

ოქსფორდის ბიზნესის და მართვის ლექსიკონის მიხედვით, ინოვაცია არის ნებისმიერი ახალი ტიპის მიდგომა დიზაინში, წარმოებასა და საქონლის/მომსახურების მარკეტინგში, რომელიც საშუალებას აძლევს ინოვატორს და მის კომპანიას მოიპოვონ კონკურენტული უპირატესობა (Definition of Innovation, n.d.) მიჩნეულია, რომ ინოვაცია არის ახალი იდეების ფორმირება და მისი იმპლემენტაცია ახალი პროდუქტად, პროცესად ან მომსახურებად და აფუა აღნიშნავს, რომ ინოვაცია არის ახლად შექმნილი ცოდნის დანერგვა, რომელიც შემდეგ უზრუნველყოფს ისეთ ახალი პროდუქტის ან მომსახურების შექმნას, რაც მომხმარებელს სურს. (Afuah & Bahram, 1995)

გამოგონებასა და ინოვაციას შორის განსხვავებას ხსნის სხვადასხვა მკვლევარი. ზოგადად, გამოგონება ეხება კვლევით საქმიანობის პირდაპირ შედეგს, ხოლო ინოვაცია ეხება კომერციულ პროდუქტს/სერვისს. ამიტომაც, გამოგონება ინოვაციის წინმსწრები პროცესია. ვან დე ვენი აღწერს ინოვაციას როგორც ახალ იდეას, როგორც გამაერთიანებელს ძველი იდეების, გეგმების, ფორმულების ან უნიკალური მეთოდების, რაც საბოლოოდ ჩართული მხარეების მიერ აღიქმება, როგორც ახალი (LIBERTO, 2019). დამანპური წარმოგიდგენთ კიდევ უფრო ფართო აღწერას და საუბრობს ინოვაციაზე, როგორც იდეის მიღებაზე ან ქცევაზე, რა დროსაც სისტემა, პოლიტიკა, პროგრამა, მოწყობილობა, პროცესი, პროდუქტის ან მომსახურების, რომელიც არის ახალი მიმღები კომპანიისთვის. (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997)

ტერმინი ინოვაცია არის დამკვიდრებული იმ მიზნით, რომ აღნიშნოს ორივე, როგორც პროდუქტის გაუმჯობესება ასევე ინოვაციის პროცესი, ინოვაცია ასევე გამოიყენება იმისთვის, რომ ყურადღება მიმართოს პროცესისკენ, მიუხედავად იმისა რომ მასში ახალი

იდეები უკვე ჩამოყალიბებულია, განვითარებულია, ან თავიდან არის გამოგონებული. (Goffin, & Mitchell,, 2017) ინოვაციური პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: დიზაინი და განვითარება, მიღება, განხორციელება და გავრცელება. (KEE, 2016) მიუხედავად იმისა, რომ ახალი პროდუქტი ხშირად განიხილება, როგორც მოწინავე ინოვაცია ბაზარზე, პროცესის ინოვაცია თამაშობს ასევე მნიშვნელოვან როლს. (Goffin, & Mitchell,, 2017). მიუხედავად იმისა, რომ შუმპეტერის მიერ ინოვაციის ყოვლისმომცველი განსაზღვრება შეიქმნა მრავალი წლის წინ, რელევანტურია დღესაც შემდეგი თვალსაზრისით (LIBERTO, 2019):

- პროდუქტის გაცნობა (რომელიც არის ახალი მომხმარებლისთვის, ან არის უკეთესი ხარისხის)
- წარმოების მეთოდები (რომელიც არის ახალი კონკრეტულ სექტორში, სადაც ფირმა ოპერირებს. ეს არ არის აუცილებლად დაფუძნებული ახალ სამეცნიერო აღმოჩენებზე და შეიძლება გამოყენებულიც იყოს დასაქმებული სხვა სამრეწველო სეგმენტებში მომუშავეების მიერ)
- ახალი ბაზარების გახსნა
- ახალი გზები კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად (რომელიც შეიძლება ბიძგი მისცეს ინდუსტრიის რესტრუქტურირაციას)
- მიწოდების ახალი გზების დანერგვა (LIBERTO, 2019)

არსებობს ასევე კითხვა, თუ როგორი უნდა იყოს ახალი ინოვაცია. (Goffin, & Mitchell,, 2017) ჰობდაი მიიჩნევს, თუ ვეძებთ უფრო კონკრეტულ განმარტებას, ინოვაცია არის ახალი ან გაუმჯობესებული პროდუქტის ან პროცესის წარმატებული გაცნობა ბაზარზე. მისივე თქმით, ამ განმარტებით არ არის გათვალისწინებული ინკრიმენტული ინოვაციები, რომელმაც შეიძლება მოიტანოს უზარმაზარი სარგებელი პროდუქტიულობის და პროდუქტის ხარისხის კუთხით; ისინი ხშირად არიან სტრუქტურული ცვლილებების და ეკონომიკური ზრდის წყარო (Schneider & Hall, 2011).

კუპერის აზრით, სიახლე შეიძლება განისაზღვროს ორი თვალსაზრისით:

- სიახლე კომპანიისთვის; ფირმა არასდროს შეუქმნია ან გაუყიდა ამ ტიპის პროდუქტი ადრე, მიუხედავად იმისა, რომ სხვა ფირმების შეიძლება ჰქონოდა.

- სიახლე ბაზარზე; ასეთი პროდუქტი არის პირველი ბაზარზე (Schneider & Hall, 2011) ზოგიერთი კვლევაში ინოვაცია განისაზღვრება, როგორც პროდუქტი ან პროცესი, რომელიც არის ახალი კომპანიისთვის, და არა მსოფლიოსთვის ან ბაზარისთვის. მაგალითად, როჯერსი აღწერს ინოვაციას, როგორც იდეების მიღებას, რომლებიც ახალია კომპანიისთვის. თუმცა, ასინკი განსაზღვრავს ინოვაციას მის კვლევაში, როგორც რაღაც ახლის წარმატებით შექმნის პროცესი, რომელსაც აქვს მნიშვნელოვანი ღირებულება საბოლოოდ მისაღები პროდუქტის/მომსახურების ერთეულისთვის. გარდა ამისა, კაუფმანი აღნიშნავს, რომ იდეა იმსახურებს რომ შეფასდეს, როგორც ორიგინალური, თუ ეს არის ახალია მწარმოებლისთვის, მარა სულაც არ არის სიახლე მთელი საზოგადოების. (Radosevic S. & Yoruk E., 2016)

თუ ინოვაციას განვსაზღვრავთ, როგორც პროდუქტის და პროცესის ყველაზე პირველი კომერციული დანერგვა და გაცნობა მსოფლიოსთვის, ცოტა რაოდენობის იქნება ისეთი ქმედება, რომელიც შეიძლება შეფასდეს, როგორც ინოვაცია, განსაკუთრებით ისეთ განვითარებად ქვეყნებში, როგორცაა საქართველო. ამიტომ ინოვაცია განვიხილოთ, როგორც სიახლე, მაგრამ არა აბსოლუტური თვალსაზრისით. ზოგიერთი იდეა შეიძლება იყოს ინოვაციური განვითარებად ქვეყნებში, მაგრამ არ განიხილებოდეს ასეთად განვითარებულ ქვეყნებში. შესაბამისად, ნაშრომის ფარგლებში გამოყენებული იქნება ინოვაციის ფართო განმარტება, როგორც საქმიანობა, რომელიც მოიცავს კომპანიის მიერ სიახლის მიღებას, მაგრამ არ არის აუცილებელი, რომ ეს იყოს სიახლე სამყაროში.

1.4 ინოვაციის კლასიფიკაცია

სხვადასხვა სახის ინოვაციის კლასიფიკაცია და განმარტება შესწავლილ იქნა მრავალ კვლევაში. გოპალაკრიშნანის და დამანპურის კვლევების მიხედვით, როგორც წესი, ინოვაცია კატეგორიზირდება შემდეგნაირად: ტიპი, ხარისხი, კომპეტენცია, გავლენა და მფლობელობა (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). მაგალითად, მური განსაზღვრავს სხვადასხვა სახის ინოვაციის ძირითად ჯგუფებს, ესენი არიან: აპლიკაციის, პროდუქტის, პროცესის, ემპირიული, მარკეტინგული, ბიზნეს მოდელის, და სტრუქტურული. პავიტს

სჯერა, რომ ახალი ბაზრების გახსნა არ არის ერთადერთი მნიშვნელოვანია ფაქტორი ინოვაციის. მათ დააღაგეს ინოვაცია ოთხ ჯგუფად (ინოვაციის ოთხი პ): პროდუქტი, პროცესი, პოზიციონირება და პარადიგმა. (Goffin, & Mitchell,, 2017) მიუხედავად ამისა, სიახლე ხშირად განიხილება, როგორც პროდუქტის ან პროცესის გაუმჯობესება, რომელიც უზრუნველყოფს გაზრდილ ღირებულებას საბოლოო კლიენტებისთვის და ამით ფირმისთვის დახმარების გაწევას, მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას. გოლაპაკრიშანმა და დამპაურმა ინოვაციები უკვე დანახულია, როგორც პროდუქტის ახალი იდეა, მეთოდი ან მოწყობილობა და პროცესების სიახლის გაცნობა (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997)

რომ შევაჯამოთ, ინოვაცია ზოგადად, დაკავშირებულია პროდუქტს ან პროცესს. აქედან გამომდინარე, შემდეგი ქვეთავებში განმარტებული იქნება პროდუქტის და პროცესის ინოვაცია, ინოვაციის დიაპაზონი (დამატებითიდან რადიკალურამდე) და მათი ზეგავლენა პროდუქტის და პროცესის ინოვაციაზე, ფირმებს ეფექტი (წარმოების ან მომსახურების) პროდუქტის და პროცესის ინოვაციაზე და კომპანიის ზომის როლი ინოვაციაზე იქნება განმარტებული უფრო დეტალურად.

1.4.1 პროდუქტის და პროცესის ინოვაცია

ნიეტო ამტკიცებს, რომ ის ცნებები, რაც გამოიყენება ინოვაციის ასახსნელად საერთო ჯამში არ არის ბოლომდე ჩამოყალიბებული. (ERIS & SAATCIOGLU, 2006) შესაბამისად, სხვადასხვა ტერმინები და განმარტებები გამოიყენება არათანმიმდევრულად; განმარტებების ნაკლებობა და ის ფაქტი, რომ ინოვაციების მართვის სწავლება არ არის განებივრებული განმარტებების სიმრავლით, მიყვაროთ იქამდე, რომ ტერმინი ინოვაცია და ტექნოლოგია ერთმანეთის შემცვლელ ტერმინებად გამოიყენება, ხშირად მოიხსენიებენ როგორც ერთი იდეის მატარებლად, რაც იწვევს გაურკვეველობას (A. Baregheh, J. Rowley and S. Sambrook, 2009). მაგალითად, მკვლევარები აღწერენ ინოვაციას, როგორც ტექნოლოგიების ტრანსფორმირების პროცესს, რის შედეგადაც წარმოიქმნება ახალი, პროდუქტის ან პროცესის ინოვაცია კონკურენტულ ბაზარზე. (Goffin, & Mitchell,,

2017) ტექნოლოგიურ ინოვაციას, როგორც ახალი ტექნოლოგიების გამოგონებას და დანერგვას, რის შედეგადაც ბაზარზე ჩნდება განახლებული პროდუქცია, მომსახურება ან პროცესები. (ERIS & SAATCIOGLU, 2006) ნიეტოს თქმით, ტერმინი ტექნოლოგიური ინოვაციები არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ტექნოლოგიური მიღწევები იწარმოება. მისი თქმით, ინოვაციური პროცესი მოიცავს საქმიანობის სპექტრს, რომელიც ხელს უწყობს რომ გაიზარდოს საწარმოო სიმძლავრეები, რის შედეგადაც შესაძლებელია ახალი საქონლის და მომსახურების წარმოება (პროდუქტის ინოვაციები) ან დაინერგოს წარმოების ახალი ფორმები (პროცესი ინოვაციები) (ERIS & SAATCIOGLU, 2006). აქედან გამომდინარე, ტექნოლოგიური ინოვაციების კონცეფცია უკავშირდება იდეების შემდეგ მიმდევრობას - ტექნოლოგიების წარმოშობა, გამოყენება, გავრცელება (ERIS & SAATCIOGLU, 2006). მკვლევარები ასევე აღნიშნავენ, რომ ეს პროცესი მოიცავს მიმდინარე და პოტენციური რესურსების შეკრებას რათა გამოყენებულ იქნას ფირმის ინოვაციური შესაძლებლობები, რის შედეგადაც შესაძლებელი ხდება დაინერგოს ახალი ან გაუმჯობესებული პროდუქტი ან წარმოების პროცესი. (Goffin, & Mitchell,, 2017)

პროდუქტსა და პროცესს შორის განსხვავებები ეხება საქმიანობის სფეროს და აქტივობებს, რაზეც ინოვაცია გავლენას ახდენს ორგანიზაციის და ინდუსტრიის განვითარების დონის მიხედვით, განსხვავდება პროცესის და პროდუქტის ინოვაციისადმი მიმდებლობა, თუმცა, როგორც გამოკითხვების შედეგად გამოვლინდა, ფირმები საშუალოდ უფრო მეტ პროდუქტის ინოვაციას ნერგავენ, ვიდრე პროცესის. ადრეულ ეტაპებზე, როდესაც კომპანია არის პატარა და აქვს მარტივი სტრუქტურა, ის პირველ რიგში წარმოადგენს პროდუქტის ინოვაციას, მაგრამ, როგორც ფირმა იზრდება და ხდება უფრო რთული, იგი წარმოადგენს პროცესის ინოვაციას (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997)

პროდუქტის ინოვაცია გულისხმობს ახალი პროდუქციის ან მომსახურების ჩამოყალიბებას, რათა შეაღწიოს გარე ბაზარზე ან დააკმაყოფილოს მომხმარებლის საჭიროებები (Goffin, & Mitchell,, 2017) პროდუქტის ინოვაცია გარდაიქმნება მომსახურებად ან პროდუქტად, რომლებიც ორგანიზაცია მომხმარებლებს სთავაზობს. სხვა სიტყვებით რომ აღვწეროთ, პროდუქტის ინოვაცია აიყვანს ახალ საფეხურზე დადგენილი შეთავაზებებს დადგენილი ბაზრებზე, აქცენტი შეიძლება გადატანილ იქნას

პერფორმანსის ზრდაზე, გამოყენებადობის გაუმჯობესებაზე, ხარჯების შემცირებაზე, ან ნებისმიერი სხვა პროდუქტის დახვეწაზე (ERIS & SAATCIOGLU, 2006). პავიტი განსაზღვრავს პროცესის ინოვაციას, როგორც ცვლილებების გზას, რომელიც შედეგადაც ხდება პროდუქციის ან მომსახურების შექმნა და მიწოდება. (Samson & Lawson, 2001) ამიტომ პროცესის ინოვაცია ქმნის პროცესებს დადგენილი შეთავაზებების დადგენილი ბაზრებზე, რომელიც ხდება უფრო ეფექტური და ეფექტიანი (Goffin, & Mitchell,, 2017).

1.4.2 დამატებითი და რადიკალური ინოვაცია

ინოვაცია კლასიფიცირდება იმ ხარისხით, თუ რა დონის ცვლილებას იწვევს ის (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). ამიტომ ინოვაცია შეიძლება შეიცავდეს მამტაბურ/მსხვილ და უმნიშვნელო ცვლილებებს. ზოგადი განმარტების მიხედვით, მამტაბური ცვლილება ითვლება რადიკალურ ინოვაციად და უმნიშვნელო ცვლილებები არის დამატებით/ინკრიმენტალური ინოვაცია. შეიძლება ითქვას, რომ ინოვაცია შეიძლება მოხდეს მინიმალურიდან რადიკალური ცვლილებების შუალედში (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005)). უმნიშვნელო ცვლილებებმა შეიძლება გამოიწვიოს საიმედოობის, პერფორმანსის, ზომის ან კონკრეტული პროდუქტის თვისებების გაუმჯობესები; მეორეს მხრივ, პროდუქტი, პროცესები, ან მომსახურების რადიკალურმა ცვლილებამ შესაძლებელია დაწერგოს ექსკლუზიური და მიმზიდველი თვისებები და მნიშვნელოვანი ღირებულებითი გაუმჯობესება ორგანიზაციაში (Norman & Verganti, 2012), 2009). დრეიერი აცხადებს, რომ დამატებითი ცვლილებები მიჰყვება იგივე ძირითად სქემას და შეიძლება გაიზომოს ისევე, როგორც ინოვაციამდე ხდებოდა, ხოლო რადიკალური ცვლილება სახავს სრულიად ახალ S-მრუდს და პერფორმანსის გაზომვისას ახალი პარამეტრის დამატებაა საჭირო (McDonald, 2015).

ბევრ კვლევაში არის განსაზღვრული რადიკალური და დამატებითი ინოვაციის მნიშვნელობა. მაგალითად, ფერგიუსონი აღვნიშნავს, რომ დამატებითი ინოვაცია გულისხმობს გაუმჯობესებული პროდუქტის დაწერგვას, რომელსაც მისი წინამორბედთან

შედარებით აქვს მინიმუმ ერთი დამატებითი, მიმზიდველი მახასიათებელი ან უკეთესი შესაძლებლობა, მაგრამ იგივე მახასიათებლები. აქედან გამომდინარე, დამატებითი ინოვაცია მხოლოდ იწვევს ზღვრულ ცვლილებას არსებული პრაქტიკაში და დიდწილად აძლიერებს ფირმის არსებულ პოტენციალს. ასინიკი მიიჩნევს, რომ მას შემდეგ, რაც დამატებითი ინოვაცია რჩება არსებულ ბაზარის საზღვრებში, ტექნოლოგიებში და ორგანიზაციულ პროცესებში, ეს ნაკლები ფინანსური და საბაზრო რისკების მატარებელია. ამის საპირისპიროდ, რადიკალური ინოვაცია ხდება, როდესაც ახალი ბაზარი იხსნება და ინოვაცია იწყება, რათა დააკმაყოფილოს ჯერ არ შესწავლილი/დანახული მოთხოვნა (Norman & Verganti, 2012). ამ სახის ინოვაცია ქმნის ფუნდამენტურ ცვლილებებს ფირმის ქმედებებში ან ინდუსტრიაში არსებული აქტივობებში (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). სხვა სიტყვებით, რადიკალური ინოვაცია ეხება ახალი პროდუქტებს, რაც არის შედეგი ტექნოლოგიაში და ცოდნაში წინსვლის საშუალება; რადიკალურ ინოვაციაში, პირველადი გაუმჯობესების ან პერფორმანსის მახასიათებლები არის მოპოვებული; ასევე, იგი წარმოადგენს მნიშვნელოვან ცვლილებებს ტექნოლოგიებში დაკავშირებული მასალებთან და ფუნქციებთან, სიახლესთან ბაზარზე და დროზე (Kastelli, 2006). ახალი ტექნოლოგია შეიძლება გამოვლინდეს, რამაც შეიძლება ფირმას საშუალება მისცეს გამოიყენოს ნაკლები, მინიმუმ, ერთი შენატანი ან შეიძლება ახალი გზა იყოს აღმოჩენილი, რომელიც საშუალებას მისცემს ნაკლები დანახარჯის მქონე საშუალებებით მიღებული იქნას სასურველი შედეგი (Bing, 2013).

1.4.3 წარმოება და მომსახურების ინოვაცია

ინოვაცია ძირითადად გვხვდება საწარმოო და მომსახურების სფეროში. როგორც აღვნიშნეთ, ინოვაცია ზოგადად დაკავშირებულია პროდუქტთან ან პროცესთან. აქედან გამომდინარე, ამ ქვეთავში ამ ორი სახის ინოვაცია უფრო დეტალურად იქნება შესწავლილი წარმოების და მომსახურების ინდუსტრიაში.

ინოვაცია განსაზღვრავს ახალი პროდუქტის განვითარებას ინდუსტრიაში როგორც ხელშესახები პროდუქტის განვითარება, რომელიც არის სიახლე ფირმისთვის. ორი სახის

ინოვაცია დამზადებული წარმოების ინდუსტრიაში აღწერილია როგორც: 1 ახალი პროდუქტები, რის საშუალებითაც კომპანიები ავითარებენ იდეებს და ამ იდეებს პროდუქციად და 2- გაუმჯობესება წარმოების პროცესში, ასევე შეიძლება ითქვას როგორც პროცესის ინოვაცია (J. D. Owens & John Davies, 2002).

სერვისებს ხშირად აქვთ განსხვავებული მახასიათებლები თუ შევადარებთ წარმოების ინდუსტრიას. მაგალითად, მომსახურება არის არამატერიალური, მალფუჭებადი და ჰეტეროგენიული (Moeller, 2010). ოკე ამტკიცებს, რომ მნიშვნელობის მომსახურების სექტორში იზრდება დასავლურ ეკონომიკებში. დიდ ბრიტანეთის მაგალითზე, სადაც გაზრდილია სერვისის სფეროს კონტრიბუცია მთლიანი ეროვნული შემოსავალში (Rosenberg, 2004). ასევე მიჩნეულია, რომ ეკონომიკური საქმიანობაში, ინოვაციებმა მომსახურების სფეროში მიაღწიეს უმაღლეს დონეს გასული რამდენიმე წლის განმავლობაში. არსებობს შეთანხმება იმ ფაქტებზე, რომ სხვადასხვა სახის ინოვაცია არსებობენ კომპანიები, თუმცა ჯერ კიდევ ცოტა თანხმდება კონკრეტულად მათ ტიპებზე. მიჩნეულია, რომ არსებობს ორი ტიპის ინოვაცია მომსახურების სექტორში: მომსახურების პროდუქტის ინოვაცია და მომსახურების ინოვაცია (Rosenberg, 2004).

ლიტერატურაში ტერმინი მომსახურების პროდუქტის ინოვაციები და პროდუქტის ინოვაციები ურთიერთ შემცვლელად გამოიყენება, როდესაც ცდილობენ ახსნან კონკრეტული ინოვაციების ერთობლიობა მომსახურების სექტორები: მომსახურების პროდუქტის ინოვაციები უკავშირდება ახალ განვითარებებს მომსახურებებს კომპანიების მთავარ შეთავაზებებში, რომლებიც, როგორც წესი, ცდილობენ შექმნან ახალი შემოსავლების ნაკადი (Rosenberg, 2004). მაგალითად, ფინანსური მომსახურების სექტორში, ამ სახის ინოვაცია მოიცავს ახალი ან გაუმჯობესებული იპოთეკურ პროდუქტებს, ან სხვადასხვა საკრედიტო ბარათის პარამეტრებს, როგორცაა მაგ ოქროს ბარათი (Rosenberg, 2004). განსხვავებული განმარტებით, მომსახურების ინოვაციები წარმოადგენს ინოვაციებს, რაც აუმჯობესებს პროცესებს უკვე არსებული მომსახურების სფეროში - მაგალითად, ძირითადი სერვისის ინოვაციის საშუალებით შეიზლება გახდეს უფრო მიმზიდველი მომხმარებელისთვის (Witellae, Snyder, & Gustafssona, 2016). ოკეს აზრით მომსახურების ინოვაციები დაკავშირებულია ახალი გზებით მომსახურების

მიწოდების გზების ვარიაციებთან მომხმარებელბისთვის. მაგალითად, ფინანსური მომსახურების სექტორში მომსახურების ინოვაცია იქნება გაუმჯობესებული ბიზნეს პროცესი, რომელსაც საშუალებითაც შესაძლებელი იქნება საკრედიტო ბარათების უფრო ნაკლებ დროში გაცემა (Rosenberg, 2004).

რომ შევაჯამოთ, პროდუქტის და პროცესის ინოვაცია გვხვდება როგორც საწარმოო, ასევე მომსახურების სფეროში. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს გარკვეული განსხვავებები ამ ორ სექტორს შორის (მაგალითად, მატერიალური და არამატერიალური), შეიძლება ითქვას, რომ ზოგადად ინოვაციის განმარტება ორივეგან ერთნაირია.

1.4.4 ორგანიზაციის ზომის გავლენა ინოვაციაზე

როგორც ფართოდაა მიღებული, დიდი კომპანიებს აქვთ ახალი პროდუქტების წარმოებისა და კომერციალიზაციის უკეთესი შესაძლებლობა, რითიც ისინი ქმნიან დამატებითი, მცირედ სარგებელს ბაზარზე (The Innovation Process: Definition, Models, Tips, 2017) ზოგიერთი მკვლევარი ამტკიცებს, რომ ზომა ინოვაციაზე დადებითად მოქმედებს იმიტომ, რომ დიდი ორგანიზაციებში არის უფრო მეტი ფინანსური და მარკეტინგული უნარები, კვლევითი შესაძლებლობები და პროდუქტის განვითარების გამოცდილება (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). თუმცა, როგორც ყველგან, აქაც შეიძლება შეგვხვდეს როგორც დადებითი ასევე უარყოფითი მხარეები დაკავშირებული დიდი ზომასთან. მიუხედავად იმისა, რომ მსხვილი ფირმებს აქვთ უფრო მეტი რესურსი ახალი პროექტებისთვის და უფრო მეტი კონტროლის საშუალება გარემოზე, ისინი ასევე არიან უფრო ბიუროკრატიულები, ნაკლებად მოქნილები და ვერ ახერხებენ ადაპტირება სწრაფად. მეორეს მხრივ, მცირე ფირმები შეიძლება მივიჩნიოთ უფრო ინოვაციურად რადგან ისინი არიან უფრო მოქნილები, აქვთ უფრო მეტი შესაძლებლობა გაუმჯობესების და ადაპტირების და აჩვენებს უფრო ნაკლებ სირთულეებს ცვლილების მიღებაში და განხორციელებაში. (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). ამიტომ მკვლევარების აზრი ინოვაციასა და ზომას შორის ურთიერთმიმართების შესახებ ხშირად განსხვავდება და მკვლევართა თითოეულ ჯგუფის შეუძლია იპოვოს საკმარისი ემპირიული

მტკიცებულებები, რათა დაეხმაროს მათ არგუმენტს (J. Baumann & A. S. Kritikos, 2016). კემბრიჯის უნივერსიტეტის მიერ ჩატარებულ კვლევებში მცირე და საშუალო ბიზნესის შესახებ, გამოყოფილია რომ მაღალი პროცენტული მაჩვენებლით მცირე და საშუალო ბიზნესი ჩართული იყო როგორც პროდუქტის, ასევე პროცესის ინოვაციებში, თუმცა მეტი წილი მაინც ახალი პროდუქტის განვითარებაზე მოდიოდა (Mwangi, 2014). ინოვაციებმა ამ ორგანიზაციებში შეიძლება მიიღოს სხვადასხვა ფორმები. ესენია: ახალი პროდუქტის განვითარება, ნედლეულის ჩანაცვლება პროდუქტის სტაბილურობის გასაუმჯობესებლად ან ფასების შესამცირებლად და პროდუქტის დიზაინის შეცვლა საკუთარი იდეების საფუძველზე ან მომხმარებელთა კავშირიდან გამომდინარე (Abdul Rahim & Nabi Baksh, 2003).

ბიემანსი ამტკიცებს, რომ, როდესაც ვიხილავთ ურთიერთობას ორგანიზაციის ზომასა და ინოვაციურობას შორის, დისკუსიების როგორც წესი, მიმართულია ორი უკიდურესი ფორმისაკენ: დიდი და პატარა ფორმები; საშუალო ზომის ფორმები ხშირად დაკარგულია ან მივიწყებული. ეს ჯგუფი შედგება საშუალო ზომის კომპანიებისგან, რომელიც უკვე რამდენიმე წელია არსებობენ და ცდილობენ აღმოაჩინონ ინოვაციური პროდუქტები. იგი მიიჩნევს, რომ საშუალო ზომის ფორმების მნიშვნელოვანი ეკონომიკური მნიშვნელობისაა და მარცხი ინოვაციის ფარგლებში გამოწვეულია ისეთ ფაქტორებთან, რაც მჭიდრო კავშირშია ამ კომპანიების მართვასთან და მენეჯმენტთან. (მაგალითად, მაღალი დონის მენეჯმენტის მხარდაჭერა, დაგეგმვის, მართვის ხარისხი და სტილი) (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005).

რომ შევაჯამოთ, სხვადასხვა სახის ინოვაცია შეიძლება შეიქმნას განსხვავებული ზომის კომპანიების მიერ. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს მრავალი განსხვავებული მოსაზრებები ზომასა და ინოვაციების ურთიერთმიმართებას შორის, შეიძლება ითქვას, რომ კომპანიის ზომას შეიძლება უფრო მეტი ეფექტი ცვლილების მასშტაბზე, დაწყებული დამატებითი, ინკრიმენტული ცვლილებიდან რადიკალურამდე, ვიდრე ინოვაციის პროცესს.

1.5 ინოვაციის პროცესი

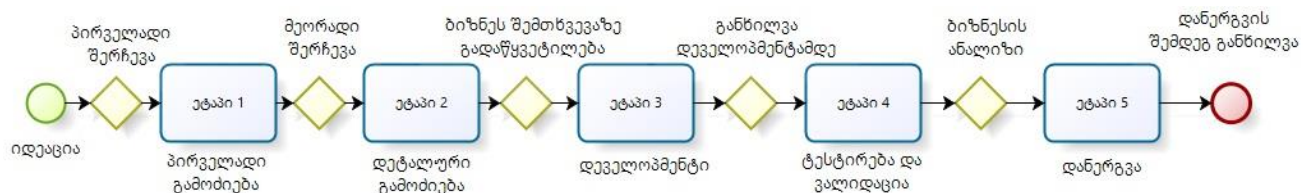
ინოვაციის წარმატება დამოკიდებულია გარე გავლენებზე და შიდა მდგომარეობაზე, სადაც ყველა ეს ფაქტორი ერთმანეთზე მოქმედებს (Gitman, 2018). ინოვაცია შეიძლება გაგებულ იქნეს როგორც პროცესი, რომელიც მიმდინარეობს რამდენიმე ეტაპად (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). კვლევები ცხადყოფს, რომ კომპანიები, რომლებიც აჩვენებენ ინოვაციურობის მაღალი მაჩვენებელს, აქვთ ფორმალური, სტრუქტურირებული პროცესი მიმართული ახალი პროდუქციის და მომსახურების განვითარებისთვის, ამ ეტაპების გათვალისწინება და იდენტიფიცირება შეიძლება იყოს სასარგებლო. მიუხედავად იმისა, რომ ინოვაციების პროცესის ბევრი მოდელები არსებობს, პროცესი კვლავ არ არის სრულყოფილად ჩამოყალიბებული; შემდეგ ქვეთავში მიმოვიხილოთ არსებული მოდელები.

1.5.1 ინოვაციის ბიზნეს პროცესის მოდელები

არსებობს მოსაზრება რომ ინოვაციის დანერგვის პროცესი წრფივი ხაზის გასწვრივ მიდის, რომელიც განიმარტება როგორც ერთიანი თანმიმდევრობითი მოდელი, სხვები კი მიიჩნევენ ინოვაციას, როგორც კომპლექსურ პროცესს მრავალი, მასთან დაკავშირებული სერიების პარალელურად, სხვადასხვა საქმიანობას რასაც მრავალჯერადი მიმდევრობის მოდელი ეწოდება (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). ბერგალდი თვლის, რომ ინოვაციების პროცესი ტრადიციულად განიხილება, როგორც წრფივი, მათ შორის მკაფიოდ განსაზღვრული ეტაპები, როგორცაა: ძირითადი კვლევები, გამოყენებითი კვლევები, პროდუქტის განვითარების, წარმოების, მარკეტინგის და გავრცელების ეტაპები. მისივე თქმით, ამ მოდელს ხშირად აკრიტიკებენ, რადგანაც ეს არის მარტივი და დეტერმინისტული; შედეგად, უფრო რთული მოდელებიც არის წარმოდგენილი, რომლებიც აქცენტს აკეთებენ მიზეზობრივი კავშირებს შორის. ასსინკი მიიჩნევს, რომ დამატებითი ინოვაციების პროცესის საპირისპიროდ, რომელიც არის წრფივი, არსებითი რადიკალური ინოვაცია არის ინტერაქტიული და კომპლექსური პროცესი დაფუძნებული მულტიპლ უკუკავშირზე (Edgerton, 2014).

ბევრი კვლევების მეშვეობით ინოვაციის სხვადასხვა ეტაპების შესწავლა მოხდა მაგალითად, არსებობს მოსაზრება, რომ არსებობს ოთხი ძირითადი ეტაპი პროცესში, ესენი არიან: ძებნა, შერჩევა, განხორციელება და სწავლა (Goffin, & Mitchell., 2017).

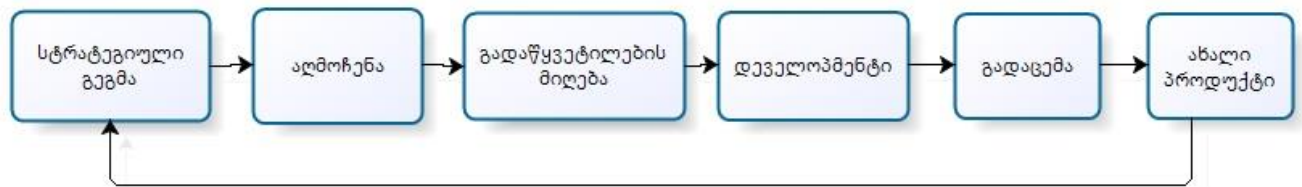
კუპერი რეკომენდაციას უწევს „ეტაპობრივი ჭიშკრის მოდელი (დიაგრამა 1), რომელიც მიღებულ იქნა ბევრი ფირმების მიერ, რათა მართონ ინოვაციის პროცესი. ეს მოდელი ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს მართონ, აკონტროლონ და მიმართულება მისცენ მათ ინოვაციური ძალისხმევებს (Cooper, 1990). ეს მოდელი აღიარებს, რომ პროდუქტის ინოვაცია არის ჩვეულებრივი პროცესი და, ისევე როგორც ყველა სხვა პროცესები ორგანიზაციაში, შეიძლება რომ იმართოს (Cooper, 1990).



დიაგრამა 1 - ეტაპობრივი ჭიშკრის მოდელი (Cooper, 1990)

ეტაპობრივი ჭიშკრის მოდელის პროცესებს აქვთ თავისი ფესვები გაცილებით ადრინდელ მოდელებში, პირველი თაობა გამოყენებული პროდუქტის განვითარებაში შეიმუშავა ნასასს მიერ 1960 წელს (Cooper, 1990). ერთ-ერთი ძირითადი კრიტიკა კუპერის მოდელის არის ის, რომ აქცენტს აკეთებს პროცესის ფაქტორებზე, ხოლო სხვა ორგანიზაციული ფაქტორებს, რომელიც შეიძლება ჰქონდეს გავლენა ინოვაციაზე, არ ითვალისწინებს. კუპერი აღნიშნავს, რომ მოდელი ვრცელდება მხოლოდ პროდუქტის ფიზიკურ დიზაინზე და პროდუქტის განვითარებაზე (მაგალითად, მარკეტინგი არ არის დიაგრამის ნაწილი) და ეს იყო შემუშავებული მხოლოდ ტექნიკურ, მაგრამ არ ბიზნეს საკითხებზე (Cooper, 1990). ვილვრაითმა და კლარკმა წარმოადგინეს მორიგი მოდელი ინოვაციური პროცესის. მათ მოდელს აქვს ექვსი ნაბიჯი, რომელიც პროექტების განისაზღვრება, მოჰყვება და ფასდება წინასწარ განსაზღვრული შეფასებების კრიტერიუმებით: იდეა, მიზანშეწონილობის ანალიზი, შესაძლებლობების ანალიზი, მომზადება რეალურ გარემოში გასაშვებად, გაშვების შემდეგი შეფასება და საჭიროების შემთხვევაში, უკან დახევის გეგმა (The Innovation Process: Definition, Models, Tips, 2017).

გობელი და ბრაუნი აცხადებენ, რომ პროდუქტის ინოვაციის პროცესი შეიცავს ოთხი ძირითადი ეტაპს, რომლებიც არის: აღმოჩენა, გადაწყვეტილება, განვითარებისა და მიწოდება (დიაგრამა 2). მათ სჯერათ, რომ პრაქტიკაში, ეს პროცესი შეიძლება იყოს უფრო რთული და არ არის აუცილებელი დაცული იყოს მოდელის მიერ შეთავაზებული თანმიმდევრობა (მაგალითად, გადაწყვეტილების ეტაპმა შეიძლება გამოიწვიოს პროცესის უკან დაბრუნება, რათა უკეთესი პროდუქტის კონცეფცია იქნას შემუშავებული); მთავარი უპირატესობა რომ დაჯგუფდეს ინოვაციური პროცესი ოთხ ეტაპად არის ის, რომ ის ზოგადი პრობლემების განხილვის და გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას იძლევა. გარდა ამისა, აღნიშნავენ, რომ მიუხედავად იმისა, რომ აქცენტს პროდუქტის ინოვაცია წარმოადგენს, ეს სტრუქტურა ასევე შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას პროცესის, სერვისის ან საოპერაციო ინოვაციებზე (Bing, 2013).



დიაგრამა 2 - საფეხურები პროდუქტის ინოვაციის პროცესში

კუპერს მიაჩნია, რომ მიუხედავად იმისა, რომ მეორე თაობის პროცესი (დიაგრამა 2) პროდუქტის განვითარების შესახებ წარმოადგენს მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას 1960 წელს NASA-ზე დაფუძნებულ პირველი თაობის პროცესთან შედარებით, მას მაინც აქვს რიგი სისუსტეები; ეს მოდელი არის ბიუროკრატიული, მოითხოვს დიდ დროს და არანაირ წინაპირობაზე არ აკეთებს აქცენტს (Cooper, 1990). იგი აღნიშნავს, რომ განვითარების მესამე თაობის მოდელის ბუნება ახალი პროდუქტის პროცესების შექმნის შესახებ ტრიალებს ოთხი ფაქტორის გარშემო: სისრულე, ბუნდოვანების ნაკლებობა, მიზანმიმართულობა და მოქნილობა (Cooper, 1990).

ეს მოდელი არის შედარებით სრული და ადაპტირებადი, გადაფარვებით და ეტაპების სისრულის გამო უფრო სწრაფად შესრულებადი, რადგან საქმიანობა რომელიც უნდა დაწყებულიყო მომდევნო ეტაპზე, შეიძლება დაიწყოს მანამ, სანამ მიმდინარე ეტაპი დასრულდება; ისეთი ეტაპი, რომელსაც დიდ დრო სჭირდება დასასრულებლად შეიძლება

გადაინაცვლოს უფრო ადრეულ ეტაპზე; და ეტაპებს შორის გამოყოფა უფრო სრულყოფილი იქნება (Avlonitis & Papastathopoulou, 2006).

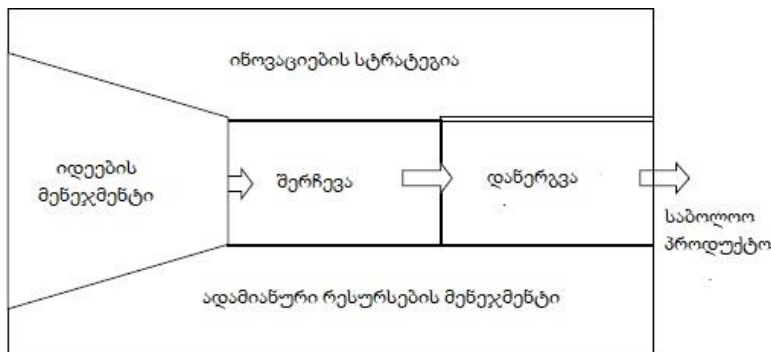


დიაგრამა 3- მესამე თაობის ეტაპობრივი ჭიშკრის მოდელი (Cooper, 1990)

ბუნდოვანი ჭიშკრის ფუნქციას ახასიათებს პირობითი გადასვლის გადაწყვეტილებები, რომლებიც დამოკიდებული სიტუაციაზე. ახალი პროდუქტის შექმნის პროცესი მთლიანად შეიძლება ჩაითვალოს, როგორც ნაბიჯების, ეტაპების და საქმიანობის მთელი რიგი შექმნილი საჭირო ინფორმაციის შეგროვებისთვის, რათა მიღებულ იქნას გადაწყვეტილებები. ზოგჯერ ინფორმაცია შესაძლოა არ იყოს საკმარისი, რის შედეგადაც ხდება გადაწყვეტილებების დაგვიანება. იმისათვის, რომ მინიმუმამდე იქნას დაყვანილი გადადების ეფექტი, ამ მოდელს აქვს ე.წ. საექვო ჭიშკარი. საექვო ჭიშკარი ნიშნავს, რომ შემდეგ ეტაპზე გადამყვანი გადაწყვეტილებები არ არის აუცილებელი იყოს აბსოლუტურად სწორი, დროული და მწვანე შუქის მიმცემი. პირიქით, ჭიშკრის გადაწყვეტილებები სიტუაციური და პირობითია (Avlonitis & Papastathopoulou, 2006).

კუპერი მიიჩნევს, რომ ამ ახალ ეტაპზე სისტემას აქვს გადამკვეთი ფუნქციური ხასიათი რადგან საქმიანობის დღეს თითოეული ეტაპის ჩართული არიან სხვადასხვა დეპარტამენტების თანამშრომლები. არც ერთი ფუნქცია არ ფლობს არანაირ ეტაპს. მაგალითად, არ არსებობს წარმოება ეტაპი ან მარკეტინგის ეტაპი. პირიქით, ყოველ ეტაპზე, მოთამაშეებს მიუხედავად ფუნქციებისა (როგორცაა მარკეტინგი, R&D დეპარტამენტი, პროექტები, წარმოება და სხვა), არიან აქტიურ მოთამაშეები პროექტის გუნდში და მუშაობენ სფეროში ერთად (Cooper, 1990).

ხუთჭიდის ჩარჩო (დიაგრამა 4) არის მარტივი ჩარჩო, რომელიც მიუთითებს ინოვაციის ორგანიზაციული საკითხებზე. ეს მოდელი არის ზოგადი ჩარჩო ინოვაციის მართვის (Pfeiffer & Goffin, 1999).



დიაგრამა 4- ინოვაციური ხუთჭიდის მოდელი (Pfeiffer & Goffin, 1999)

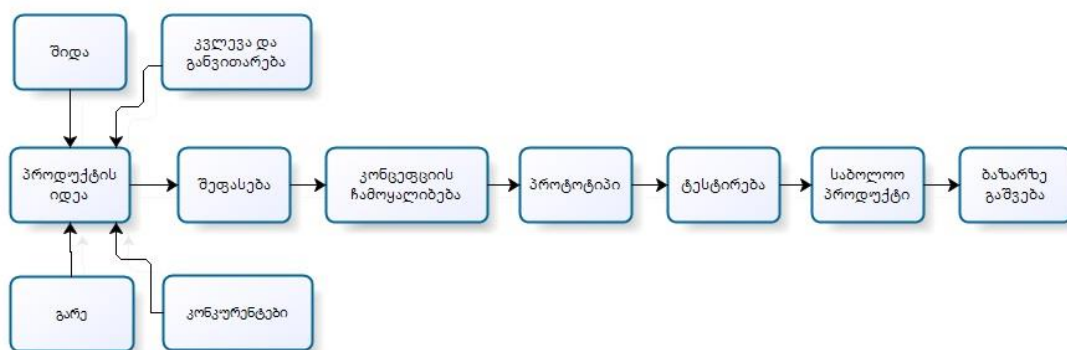
არსებობს მოსაზრებები, რომ წარმატებული, ინოვაციური მართვას მისაღწევად, ხუთი მიმართულებით უნდა დახვეწოს ორგანიზაციამ პროცესები და უნდა უზრუნველყოს, რომ ძალისხმევა ამ სფეროებში სწორად არის ჩადებული (Pfeiffer & Goffin, 1999) ამ მოდელის ხუთი სფერო არის: ინოვაციების სტრატეგია, შემოქმედების და იდეები მართვა, შერჩევა, დანერგვა და ადამიანური რესურსების მართვა (Pfeiffer & Goffin, 1999).

ნავრეკარი და ჯეინი გვთავაზობენ ინტერაქტიულ, სამი ეტაპიან ინოვაცია პროცესს: აზროვნება, ინკუბაცია და დემონსტრირება. ამ მოდელში შემავალი პროცესების ინიციატორია კვლევების და განვითარების დეპარტამენტი, მომხმარებელთა უკუკავშირი ან მოულოდნელი შემთხვევები. (Innovation Model Analysis, 2019). მკვლევარები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის მიმღებ შესაძლებლობებს, რაც არის ორგანიზაციული რუტინების და პროცესების ერთობლიობა, რომელთა მეშვეობით ფირმები შეიძენენ, აითვისებენ, გარდაქმნიან და ამუშავებენ ცოდნას რომ შექმნან დინამიური ორგანიზაციული შესაძლებლობები (Kastelli, 2006). მეორე ცვლადი - პირების ინტუიციური ბუნება - ეფუძნება ნავრეკერის და ჯეინის განმარტებას, სასურველი ინოვაციის პროცესის მისაღებად უნდა გაითვალისწინონ გაურკვეველი ელემენტები და შეცვალოს ტაქტიკა და მოახდინონ ცოდნის მობილიზაცია ინოვაციების პროცესში

დიაგრამა 5 - პროდუქტის განვითარების პროცესი

(Innovation Model Analysis, 2019). ინტუიცია უზრუნველყოფს კონკრეტული უნარით გაუმკლავდეს კონფლიქტის და დააჩქაროს ცვლილება, რასაც იწვევს შიდა სისტემის მხარდაჭერის ინტენსიური დონე პრობლემის ხასიათის გაგების (Innovation Model Analysis, 2019).

ხშირად გამოყენებული ახალი პროდუქტის განვითარების პროცესის მოდელი ნაჩვენებია დიაგრამა 5-ზე და ასახავს პროცესს; რომ მივალწიოთ წარმატებას, ახალი პროდუქტის განვითარება თითოეული ეს ეტაპი არის გადაწყვეტი მნიშვნელობის მქონე (Bhuiyan, 2011).



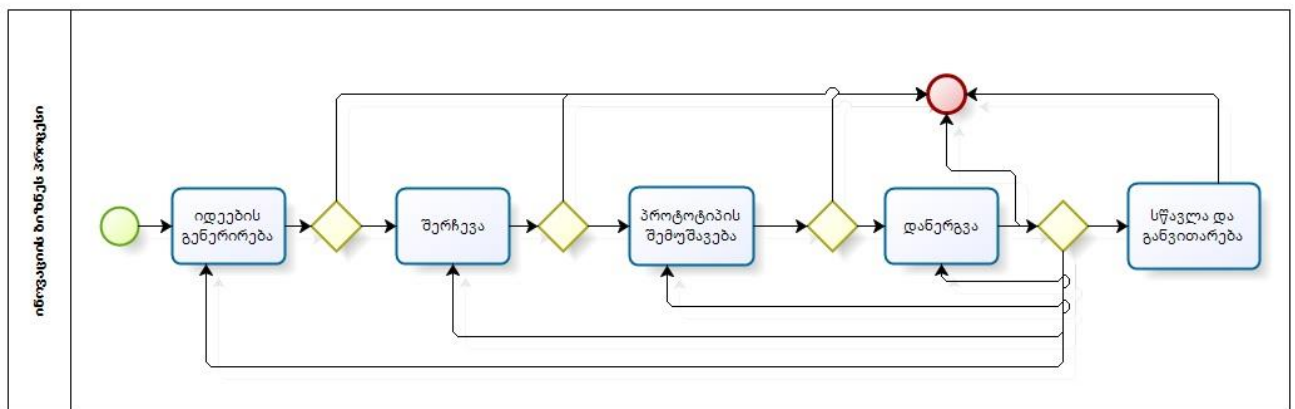
მას შემდეგ, რაც გაურკვევლობის სიდიდე ინოვაციური პროცესის დროს მაღალია, დიაგრამა აღწერს ინოვაციას გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, როგორც პროცესი, რომლის მეშვეობითაც ადამიანი (ან გადაწყვეტილების მიღების ერთეული) გადის; პირველადი ცოდნის მიღებიდან ინოვაციისადმი, მასზე დამოკიდებულების ჩამოყალიბებით, გადაწყვეტილების მიღებით რომ მიიღოს ან უარი ეთქვას, განხორციელდეს ნოვატორული იდეა და ბოლოს დადასტურდეს მიღებული გადაწყვეტილება. (Fagan, 2011)

1.6 ინოვაციის, როგორც ბიზნეს პროცესის თეორიული მოდელი

სხვადასხვა მოდელების გათვალისწინებით, რომლებიც აღწერილია ქვეთავში 1.5 ინოვაციის პროცესი, საერთო საკითხების განზოგადების შემთხვევაში ისეთი ეტაპების ჩამოყალიბება შესაძლებელია, რომელიც ყველა მოდელისთვის საერთოა. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა მოდელი ერთი შეხედვით განსხვავებულია, განსხვავებულ მოდელებში

სხვადასხვა სახელება გამოყენებული, ზოგან მეტი ეტაპია ვიდრე სხვაგან და ზოგჯერ გარკვეული ფუნქციები შერწყმულია ერთ ეტაპზე, ხოლო სხვა მოდელეებში ეს ფუნქციები სხვადასხვა ეტაპზეა მიღწეული.

განზოგადების შემთხვევაში ინოვაციის პროცესის ხუთი ეტაპის გამოყოფა შეიძლება: იდეების გენერირების, შერჩევის, პროტოტიპის შემუშავების, დანერგვის და სწავლება/განვითარების (დიაგრამა 6). დიაგრამაში წარმოდგენილია სრული პროცესი. მწვანე რგოლი აღნიშნავს პროცესის დასაწყისს, ხოლო წითელი დასასრულს. მართკუთხედი არის პროცესი, ხოლო რომბი არის გადაწყვეტილება. ყველა მათგანი ერთმანეთთან დაკავშირებულია ხაზებით (Silver, 2017). დეტალურად განვიხილოთ თითოეული მათგანი



დიაგრამა 6 - ინოვაციების მართვის ბიზნეს პროცესი

1.6.1 იდეების გენერირება

ინოვაციის ბიზნეს პროცესი იწყება იდეების გენერირებით. ამ ეტაპზე კომპანიამ უნდა დაიწყოს შიდა და გარე გარემოს შესწავლით და უნდა გაითვალისწინოს ნებისმიერი ტიპის საფრთხე და შესაძლებლობები (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). აქედან გამომდინარე, ეს ეტაპზე შეიძლება განისაზღვროს როგორც ახალი პროდუქტის შესახებ იდეის ძიება და იდენტიფიცირების გზები. მკვლევარებს სჯერათ, რომ შემოქმედება და იდეების მართვა იდეების სტიმულირებას ახდენს, რომელთა მიმართულია დამკვეთის მოთხოვნების დაკმაყოფილებისკენ (Pfeiffer & Goffin, 1999). ისინი აცხადებენ, რომ იდეები უნდა იყოს

ფართო, ყველა თანამშრომელი უნდა იყოს პროცესში ჩართული და აუცილებელია მომხმარებელიც იყოს გათვალისწინებული (Pfeiffer & Goffin, 1999). არსებობს გარკვეული მექანიზმები, რომ ფირმები შეუძლია მიმართოს, რათა მიიღონ ინოვაცია: შიდა განვითარება, უფლებების შექმნა, ლიცენზიები, ერთობლივი საწარმოს შექმნა ან მოკავშირეებად ფორმირება, შიდა საწარმოს, საწარმოს კაპიტალის, საგანმანათლებლო და შექმნის (Afuah & Bahram, 1995).

როგორც ჩანს ბევრის მკვლევარისთვის შემოქმედების წყარო ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხია ამ ეტაპზე. მაგალითად, სეთი და რემი გამოყოფენ ფაქტორებს, რაც იწვევს ცვლილებას ბაზარზე და რომელიც აერთიანებს ფაქტორებს, რაც წარმოქმნის მეტი ინოვაციის საჭიროებას. კვლევის შედეგად ოთხი მამოძრავებელი ძალა დაიდენტიფიცირდა: ცვალებადი მომხმარებელი, ტექნოლოგიური გარღვევა, ახალი კონკურენტი ბაზარზე და რეგულაციების ცვლილება (Ram, 1987). ტიდი, ბეზანტი და პავიტი აცხადებენ, რომ იდეები შეიძლება გამოიხატებოდეს ბაზრის კვლევის საშუალებით. ის შეიძლება ინიცირებული იყოს კონკურენტების ქმედებებით, R&D დეპარტამენტის მუშაობით და სხვა. ფირმები ურთიერთობენ სხვა ფირმებთან და ორგანიზაციებთან მრავალი მიზეზის გამო (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). მკვლევარები მიიჩნევენ, რომ ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიზეზი ასეთი ურთიერთობების განვითარებისთვის არის ის, რომ საშუალება აძლევს კომპანიას პროცესების განვითარებისთვის და ინოვაციისთვის შეაგროვოს საჭირო ინფორმაცია (Samson & Lawson, 2001). ამ სფეროს ექსპერტები ამტკიცებს, რომ კომპანიები დამოკიდებულები არიან მომწოდებლებზე და მომხმარებლებზე რომ დაიწყონ პროდუქციის განვითარების პროცესი; ხშირ შემთხვევაში, კომპანიები ტექნოლოგებზე ორიენტირებული პროდუქტის განვითარებას იყენებენ ან ცდილობენ ამოიციონ მომხმარებლის საჭიროებები შემოქმედებითი მიზნებისათვის. ტექნოლოგიაზე ორიენტირებულ მეთოდში, ახალი გარე ტექნოლოგიური განვითარება ან შიდა R&D ძალისხმევა მთავარი მამოძრავებელი ძალაა ახალი პროდუქტის განვითარებისთვის (Samson & Lawson, 2001). თუმცა მომხმარებელზე ორიენტირებული ახალი პროდუქტის განვითარება მოიცავს კომპანიების მცდელობებს გადაწყვიტოს მომხმარებლის პრობლემები ძალიან ცოტა დამატებითი ტექნოლოგიების

ჩარევით. ისინი თვლიან, რომ ორივე მიდგომას შესაძლებელია განვითარებულ ქვეყნებში, მაგრამ განვითარებად ქვეყნებში ტექნოლოგიური ბიძგი სუსტია და მომხმარებელს ორიენტირებული მიდგომა, როგორც ჩანს, უფრო გავრცელებული მეთოდი ინოვაციურობის მიღებისთვის. (Samson & Lawson, 2001) ლი მორტიმერი განმარტავს კომპანიის მახასიათებლებს, რომლებიც უზრუნველყოფს ოპტიმალური გარემოს მიღებას. ეს მახასიათებლებია: წახალისება და ჯილდოები, მოლოდინი მომავალი კლიენტების ღირებულებათა დამკვიდრების შესახებ, მჭიდრო ურთიერთქმედების ტექნიკური და ბიზნეს განყოფილებებს შორის ყველა დონეზე და მარცხის მიმდებლობა (Smither, 2009). რომ შევაჯამოთ, ამ ეტაპზე კომპანიამ უნდა განიხილოს შიდა და გარე გარემო, რათა იპოვოს ახალი იდეები შემოქმედებისთვის. ამ შემთხვევაში სხვადასხვა ფაქტორები, როგორცაა მომხმარებელს მოთხოვნები, კონკურენტები, R&D და ა.შ. შეიძლება ინოვაციურობის წყარო იყოს.

1.6.2 შერჩევა

ამ ეტაპზე, კომპანიებმა სტრატეგიული ხედვის საფუძველზე უნდა გადაწყვიტონ, თუ როგორი შეიძლება იყოს საუკეთესო განვითარება, უნდა გადაწყვიტოს რა ტიპის სიგნალებზე ღირს რეაგირება (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). გადაწყვეტილების მიღების პროცესი განისაზღვრება, როგორც ახალი პროდუქტის კონცეფციის შეფასება და საჭირო თანხების ოდენობა პროდუქტის განვითარებისთვის. არჩევანი და პორტფელის მართვა არის ეფექტური საშუალება საუკეთესო იდეები არჩევისთვის. რათა შეიქმნას ინოვაცია, კომპანიებმა უნდა განავითაროს და გამოიყენოს ნოვატორული იდეები, რომ შექმნან მეტი ღირებულება. ამიტომ კომპანიამ, ამ ეტაპზე, უნდა შეარჩიოს ისეთი იდეები, რომელიც შექმნის ღირებულებას (Use innovation to grow your business, n.d.).

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რომ წარმატებული ინოვაცია ორგანიზაციაში ორგანიზაცია მეტწილად, დამოკიდებულია თავისი ექსპერტიზასა და იმ მომენტს შორის, როდესაც ისინი გადაწყვეტენ აწარმოოს ეს ინოვაცია. (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997) მათ მიაჩნიათ, რომ გარკვეულ სიტუაციებში ადრეულ ეტაპზე მიმდებლობამ შეიძლება

განაპირობოს ფირმის კონკურენტული უპირატესობა. თუმცა, სხვა დროს, ადრეულ მიმღებები ან ნოვატორებმა შეგიძლიათ გამოცადოთ მნიშვნელოვანი დანაკლისი; მაგალითად, როდესაც მყიდველებს არ სურს გამოსცადოს პირველი თაობის პროდუქტი. (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997) აქედან გამომდინარე, ამ პირობებში (ანუ საჭირო მარკეტინგული ექსპერტიზის ნაკლებობა, შეზღუდული რესურსები და ა.შ.) შეიძლება უფრო ეფექტური იყოს ფირმისთვის ინოვაციის საპირისპიროდ, გადადოს მიმღებლობა. (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997)

რომ შევაჯამოთ, ამ ეტაპზე კომპანიებს უნდა აირჩიონ საუკეთესო იდეა მომავალი განვითარებისთვის მათი სტრატეგია და საჭირო კრიტერიუმებზე დაფუძნებული. გარდა ამისა, როგორც ზემოთ აღინიშნა, გადაწყვეტილების მიღების დრო მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ინოვაციის წარმატებაში.

1.6.3 პროტოტიპის შემუშავება

ბევრი პროექტი გადაადგილება იდეის ეტაპიდან განვითარების ეტაპზე მცირე შეფასებით ან შეფასების გარეშე. მიჩნეულია რომ „მზადყოფნა, ცეცხლი, დამიზნება მიდგომის შედეგი, როგორც წესი, არის დამანგრეველი და ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი პროექტის ჩავარდნის პროდუქტის განვითარების ეტაპზე (Cooper, 1990). ამიტომ ფირმებმა პროტოტიპის შექმნის ეტაპზე შერჩეული იდეით ჯერ შექმნან პირველადი მოდელი, რათა გამოსცადოს იგი მცირე მასშტაბებზე (DAM & SIANG, 2018). ამ ეტაპზე ორი მნიშვნელოვანი პასუხისმგებლობა ეკისრება ორგანიზაციას: ცოდნის/გამოცდილების მოპოვება, რომელიც საშუალებას მისცემს ორგანიზაციას იყოს ინოვაციური და პროექტის ტესტირება გაურკვევლობის სიტუაციაში, რომელიც საშუალებას ფართო პრობლემის გადაჭრის (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). ამ ეტაპზე კომპანიამ უნდა განიხილოს წინასწარი ბაზარზე და ტექნიკური შეფასებები, რეალური დიზაინი და ახალი პროდუქტის განვითარება უნდა განხორციელდეს ისე, რომ პროტოტიპის ტესტირება შესაძლებელი იყოს ბაზარზე, რათა შემოწმდეს შემოთავაზებული ახალი პროდუქტი,, მისი წარმოება და მარკეტინგი (Cooper,

1990). თუ ახალი იდეა მოიცავს არსებული დიზაინში დამატებით ადაპტაციას, ამ ეტაპზე არ იქნება ბევრი ინოვაციური სამუშაო შესასრულებელი. ამის საპირისპიროდ, თუ იდეა მოიცავს სრულიად ახალი კონცეფციას, შემოქმედებითი საქმიანობა იქნება დიდი დოზით საჭირო (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005).

ამ ეტაპზე, სადაც რამდენიმე საქმიანობა ანალოგიურია R&D დეპარტამენტის საქმიანობის, კომპანიამ უნდა მოამზადოს პროტოტიპი და შეამოწმოს ეს პროტოტიპი მცირე მასშტაბებზე, რათა შეძლოს დააიდენტიფიციროს პოტენციური პრობლემები და დასახოს მათი გადაჭრის გზები მანამ, სანამ პროცესი გადავა მომდევნო ეტაპზე.

1.6.4 დანერგვა

განხორციელება მოიცავს თავდაპირველი იდეის გარდაქმნას სიახლედ და მის ექსპლუატაციაში შეტანას ბაზარზე (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). ეს ეტაპი, შესაბამისად, ფუნდამენტური მნიშვნელობისაა ახალი იდეის ახალი პროდუქტებად, პროცესებად და მომსახურებად გარდაქმნის პროცესში (Pfeiffer & Goffin, 1999). ამ ეტაპზე ყველა ინოვაციის პროცესის მთავარი ნაწილი უნდა იყოს მოლოდინი, რომ ყველაზე მეტი წარუმატებლობა მოხდება ამ პერიოდში. ბევრი ინოვაციური პროექტების ხდება წარუმატებელი რადგან განხორციელების ეტაპი არ მიმდინარეობს სწორად; ამიტომ დანერგვის ეტაპი განიხილება, როგორც ერთ-ერთი ყველაზე რთული (Schneider & Hall, 2011). ინოვაციური პროცესის ადრეულ ეტაპზე არის მაღალი რაოდენობის გაურკვეველობების გამოწვეული ტექნოლოგიური მიზანშეწონილობით, კონკურენტთა ქცევა, რეგულირებებით, ბაზრის მოთხოვნი და სხვა გავლენებით რაზე ინფორმაციაც არ არის საკმარისი და შერჩევა უნდა ეფუძნებოდეს პრინციპს საუკეთესო მიხედვება (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). თუმცა განხორციელების ეტაპზე ეს გაურკვეველობები შეიცვლება ორგანიზაციაში დაგროვილი ცოდნით და გამოცდილებით - ზოგიერთ ფირმებში, წარმოება და R&D აწყობს პირველ პროტოტიპს, R & D შემდეგ პროტოტიპს გადაამუშავებს მანამ, სანამ წარმოება არ გახდება მისაღები. მათ მიაჩნიათ, რომ ასეთი მიდგომა უზრუნველყოფს პროდუქციის მზაობას წარმოებისთვის (Bing, 2013).

შეიძლება ითქვას, რომ ამ ეტაპზე კომპანიამ უნდა დაიწყოს გენერირება დამტკიცებული პროტოტიპების რეალური გარემოში და ჩაუშვას იგი ბაზარზე. როგორც პროტოტიპი უნდა გატესტოს რეალურ სიტუაციაში, წარუმატებლობის უმრავლესობა გამოვლინდება ამ პერიოდში. როგორც ჩანს, რომ კომპანიას შეუძლია შეამციროს მარცხის ალბათობა თუ გათვალისწინებს წინა ეტაპებს ზუსტად და გაივლის მათ წარმატებით.

1.6.5 სწავლება და განვითარება

ორგანიზაციული ცოდნის მიღების შესაძლებლობები გადამწყვეტია ფაქტორია ფირმის ინოვაციურობისთვის. კომპანიები იყენებს პროცესებს, რათა მიიღოს ინფორმაცია და მოახდინონ მათი შერწყმა ორგანიზაციის ცოდნის ბაზაში (მოიცავს პროექტების ოფიციალური დოკუმენტაციას, ორგანიზაციული მახსოვრობას, გამოცდილებებს და სხვა) რათა საჭიროების შემთხვევაში გამოავლინონ ჩასატარებელი ცვლილებები დროულად და მაქსიმალურად გამოიყენონ შესაძლებლობები (Samson & Lawson, 2001). აქედან გამომდინარე, კომპანიის უნარი რომ მიიღოს ცოდნა ეფექტურად და ითვალისწინებდეს მას ინოვაციური პროდუქციის შექმნაში უმნიშვნელოვანესი ფაქტორიაა ორგანიზაციის ინოვაციური შესაძლებლობებისთვის (Samson & Lawson, 2001)

აღსანიშნავია, რომ პროექტის ერთ-ერთი წარმატების ფაქტორი არის ის გარემოება, რომ ორგანიზაციას ეფექტურად შეუძლია სწავლა გამოცდილებიდან (Samson & Lawson, 2001). აქედან გამომდინარე, ცოდნის მართვის შესაძლებლობები შეიძლება იყოს განსაკუთრებით ღირებული კომპანიისთვის, რადგანაც განსაკუთრებით კონკურენტებისთვის წარმოადგენს სირთულეებს, რომ გაიგოს და შეაფასოს კომპანიაში ფარული ცოდნა (CHONG , 2005).

არსებობს მოსაზრება, რომ პროდუქტის ინოვაციას სჭირდება დიდი ოდენობით ინფორმაცია სხვადასხვა ფუნქციური ერთეულიდან; ეფექტური და ეფექტიანი ინფორმაციის მიმოცვლა ახალი პროდუქტის განვითარების პროცესში ასევე სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია (Bing, 2013). ინფორმაციის გაცვლა აღიარებულია,

როგორც მნიშვნელოვანი წარმატების ფაქტორი ახალი პროდუქტის განვითარებაში (Bing, 2013)

მიჩნეულია, რომ ცოდნა ეფექტურად მართვა იწვევს ისეთი შესაძლებლობების გაჩენას, რომელიც საშუალებას მისცემს კომპანიას შესაძლებლობა, განსხვავდებოდეს თავისი საქონლითა და მომსახურებით კონკურენტებისგან უკეთესი ღირებულების შექმნის გზით; შესაბამისად, შეიძლება ითქვას, რომ გარე ცოდნის შექმნით, გამოცდილების მიღებით და ცოდნის გაზიარებით კომპანიის შიგნით აუცილებელია ფირმის ინოვაციური საქმიანობის სრულყოფისთვის; შედეგად, ფირმები გაქვთ შესაძლებლობა ისწავლონ მუდმივი განვითარების პირობებში, გაიღრმავონ არსებული ცოდნა ბაზა და ზოგადად, გააუმჯობესონ მათი პროცესები (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005)

თავი 2 მეთოდოლოგია

კვლევის საგანი

კვლევის საგანი წარმოადგენს ორგანიზაციაში ინოვაციაზე, როგორც ბიზნეს პროცესებზე დაკვირვება და შესწავლა; თეორიული მოდელების გაცნობა და პრაქტიკული დაკვირვების საფუძველზე ძირითადი ფაქტორების გამოვლენა

კვლევის მიზანი და ამოცანები

კვლევის მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციაში ინოვაციის მართვის პროცესების ჩამოყალიბების და ამ პროცესზე გავლენის მომხდენი ფაქტორების შესწავლა.

კვლევის ძირითად ამოცანებია:

- ორგანიზაციებში ინოვაციის, როგორც ბიზნეს პროცესის შესახებ არსებული თეორიული მასალის შესწავლა

- შესწავლილი თეორიული მასალის საფუძველზე განზოგადებული თეორიული მოდელის შემუშავება
- შერჩეული ორგანიზაციის ინოვაციური ბიზნეს პროცესების შესწავლა პროცესებზე დაკვირვების გზით
- განზოგადებულ თეორიულ მოდელსა და შერჩეული ორგანიზაციის ინოვაციის მართვის, როგორც ბიზნეს პროცესის შორის კავშირის დაჭერა და შესწავლა, თუ რამდენად ერგება სააგენტოში არსებულ მოდელს ზოგადი თეორიული მოდელი
- ინოვაციის პროცესის თითოეულ ეტაპზე მოქმედი წამახალისებელი და ხელის შემშლელი ფაქტორების გამოვლენა და მათი ვიზუალიზაცია.

კვლევის კითხვები

- როგორია ინოვაციის ბიზნეს პროცესის განზოგადებული მოდელი?
- შერჩეული ორგანიზაციაში როგორ მიმდინარეობს ინოვაციის პროცესი?
- რა ფაქტორები ახდენს გავლენას, ინოვაციის ბიზნეს პროცესის წარმართვისას თითოეულ ეტაპზე- რა უშლის ხელს და რა ეხმარება თითოეულ ეტაპს?

კვლევის მეთოდოლოგია

უცხოურ ენაზე არსებული ლიტერატურის ანალიზის საფუძველზე, კონტენტ ანალიზის მეთოდის გამოყენებით მოხდა ინოვაციის, როგორც ბიზნეს პროცესის განზოგადებული თეორიული მოდელის ფორმირება. თეორიული მოდელის ჩამოყალიბების შემდეგ, საქართველოს ბაზარზე შეირჩა ორგანიზაცია, რომელსაც აქვს დანერგილი ინოვაციების მართვის პროცესი. შერჩეულ ორგანიზაციაში ჩატარდა თვისებრივი კვლევის შემდეგი მეთოდები: პროცესებზე დაკვირვება როგორც პროცესში მონაწილე პირი (ჩართულ-გამქლავნებული) და თანამშრომლებთან ჩატარდა სიღრმისეული ინტერვიუები, რის შედეგადაც აღიწერა შესაბამის ორგანიზაციაში ინოვაციების მართვის ბიზნეს პროცესის მოდელი. სიღრმისეული ინტერვიუს ჩასატარებლად მომზადდა ინტერვიუს გზამკვლევი (დანართი 1). ინტერვიუს ჰქონდა ნახევრად სტრუქტურირებული ფორმა. სულ გამოკითხულ იქნა სააგენტოში მომუშავე 6 დარგის ექსპერტი და 15 თანამშრომელი, სხვადასხვა ბიზნეს პოზიციაზე დასაქმებული. მიღებული პასუხების საფუძველზე

თითოეული პროცესის მიხედვით შემუშავდა ძირითადი კლასტერები, რაც გავლენას ახდენს ინოვაციის ბიზნეს პროცესის წარმართვას საწყისი ეტაპიდან დასასრულამდე. აღსანიშნავია, რომ ინტერვიუების შინაარსიდან გამომდინარე, პასუხებში თანამშრომლების მიერ მოყვანილი მაგალითები დაფუძნებულია მათ პირად გამოცდილებებს. შედეგად ჩატარებული კვლევების საფუძველზე მოხდა სააგენტოში არსებული ბიზნეს მოდელის სინთეზი თეორიულ მოდელთან და რესპოდენტების მიერ მიღებული პასუხების და თეორიული მასალის საფუძველზე თითოეულ პროცესში გამოიყო ის ძირითადი კლასტერები (გაერთიანებული და განზოგადებული საერთო ნიშნის მიხედვით) და რაც გავლენას ახდენს თითოეულ დეიდენტიფიცირებულ პროცესზე. სწორედ ეს კრიტერიუმები მოქმედებს გადაწყვეტილების მიღებაზე და პროცესის წარმატებით დასასრულებლად აუცილებელია ორგანიზაციამ გაითვალისწინოს თითოეული მათგანი. მიღებული კლასტერები რომ იყოს უკეთ აღსაქმელი, მოხდა მათი ვიზუალიზაცია და ინოვაციის ბიზნეს პროცესის ყველა ეტაპზე შეიქმნა გავლენის დიაგრამები.

კვლევაში მონაწილე ორგანიზაციის მოკლე აღწერა

შერჩეული სააგენტო ოპერირებს საჯარო სექტორში. ახალი ფუნქციებით და მოვალეობებით სააგენტო დაარსდა 2012 წელს. სააგენტოს, საჯარო ფუნქციების გარდა, ასევე აკისრია ზოგადად სახელმწიფო სერვისების განვითარების ხელშეწყობა და ინოვაციური სერვისების დანერგვა როგორც საჯარო, ასევე კერძო სექტორში. ამ მიზნით სააგენტოში ფუნქციონირებს ინოვაციების და კვლევების სამსახური, რომელიც ქვეყნის მასშტაბით, ნერგავს სახელმწიფო სერვისების შექმნის და მიწოდების ინოვაციურ მიდგომებს. მისი მთავარი მეთოდოლოგია დაფუძნებულია იდეების გენერირებაზე, მათ დამუშავებაზე და ტესტირებაზე იმისათვის, რომ შეიქმნას სერვისების და პროდუქტების ეფექტური პროტოტიპები, რომლებიც იქნება მაქსიმალურად მორგებული მომხმარებელთა საჭიროებებზე.

სააგენტოში მიმდინარე მდგომარეობით დასაქმებულია 1500ზე მეტი ადამიანი და

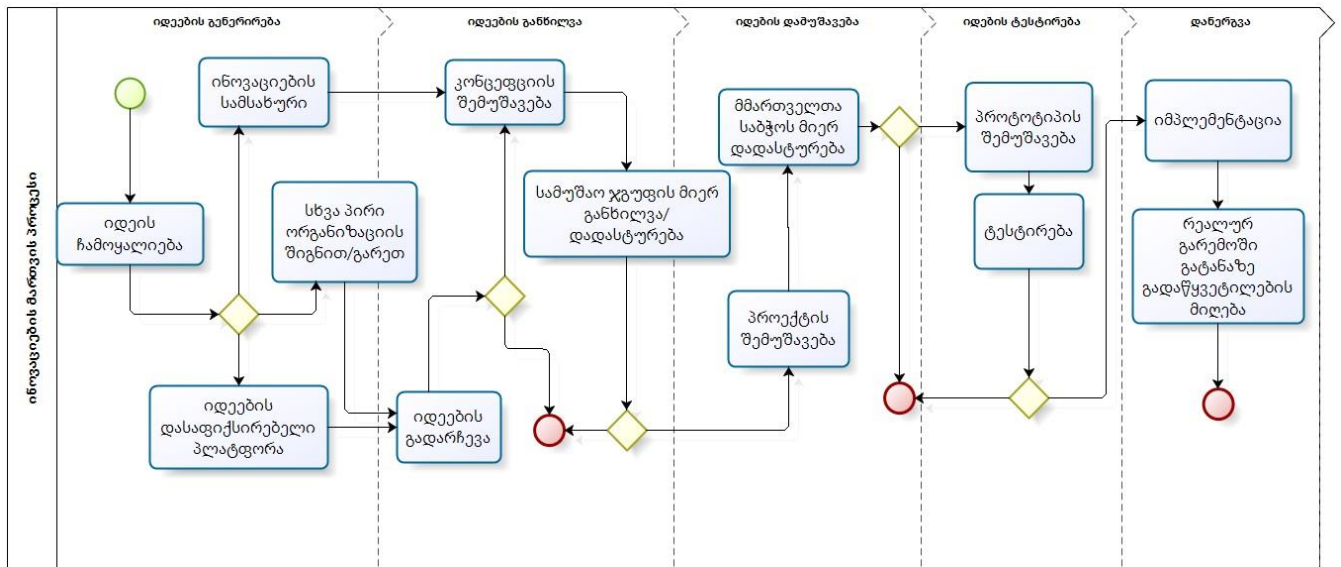
ითვლება ერთ-ერთ ყველაზე ინოვაციურ მოთამაშედ საჯარო სექტორში, რომლის მიზანია როგორც თავისი, ისევე საჯარო და არასამთავრობო სექტორში მოქმედი ორგანიზაციების გაუმჯობესება და ინოვაციური ბიზნეს და ტექნიკური გადაწყვეტილების დანერგვაში ხელშეწყობა.

კვლევისთვის ორგანიზაცია შეირჩა როგორც საჯარო სექტორში არსებული ერთ-ერთი ყველაზე მოწინავე და დინამიური უწყება, ასევე გათვალისწინებული იყო მისი მასშტაბები და ის გარემოება, რომ ჩემთვის ამ მასშტაბის ორგანიზაციებში პირადი კონტაქტების გათვალისწინებით კვლევისთვის თანხმობის მიღება იყოს ყველაზე მარტივად მოპოვებადი.

თავი 3 კვლევის ანალიზი

3.1 ინოვაციების მართვის პროცესი სააგენტოში

სააგენტოში არსებობს ფორმალური ბიზნეს პროცესი, რის მეშვეობითაც ინოვაციური იდეებიდან იქმნება ხელშესახები ბიზნეს პროდუქტები. სააგენტოს საქმიანობაზე დაკვირვებით დაიდენტიფიცირდა ინოვაციური იდეების მართვის პროცესი, რომელიც შედგება ექვსი ძირითადი ეტაპისგან, რომელიც მოიცავს აქტივობებს იდეების გენერირებიდან პროექტის განხორციელებამდე. პროცესში, საკუთარი მახასიათებლიდან გამომდინარე, გადის იდეების გენერირება, განხილვა, დამუშავება ტესტირება. წარმატებული პროტოტიპისა თუ კონცეფციის შექმნის შედეგად, იგი გადადის პროექტის ეტაპზე, გადაეცემა პროექტის მენეჯერს და შემდეგ იწყება პროექტების მართვის პროცესი, რომელის საშუალებითაც ხდება იდეის რეალურ ბიზნეს გარემოში დანერგვა. განვიხილოთ დაიდენტიფიცირებული ბიზნეს პროცესი:



დიაგრამა 7 - სააგენტოს ინოვაციის ბიზნეს პროცესი

3.1.1 იდეების გენერირება

იდეების გენერირება და დამუშავება პირველადი იდეით იწყება. იდეების გენერირება შესაძლოა რამდენიმე გზით განხორციელდეს:

სააგენტოს პრიორიტეტები - ყოველწლიურად სააგენტოში განისაზღვრება პრიორიტეტები. აქედან გამომდინარე, ყოველწლიურად ინოვაციების მართვისა და კვლევების სამსახურს ევალება შეიმუშაოს პროდუქტის/სერვისის კონცეფცია/პროტოტიპი, რომელიც განხორციელება აუცილებელია მიმდინარე წელიწადში. შემუშავებული სერვისებისა თუ პროდუქტების განხორციელება დამოკიდებულია რამდენიმე ფაქტორზე: რესურსები (ადამიანური რესურსი და ფინანსური რესურსი, როგორც საბიუჯეტო წყაროდან ასევე დონორ ორგანიზაციების დაფინანსება) და მენეჯმენტის მხრიდან მხარდაჭერა როგორც სააგენტოდან, ასევე სამინისტროდან და დონორი ორგანიზაციებიდან.

იდეების სანახი - სააგენტოში ახლად დანერგილი პორტალი, რომელიც განკუთვნილია სააგენტოს როგორც ყვეა თანამშრომლისთვის. აღნიშნულ პორტალზე თანამშრომლები აქვეყნებენ თავიანთ იდეებს, რომლის ნახვა და შეფასება შეუძლია სააგენტოს ყველა

თანამშრომელს. წარდგენილ იდეებს ინოვაციების მართვისა და კვლევების სამსახური განიხილავს და მათგან საუკეთესოს პრეზენტაციის სახით წარუდგენს განვითარების საბჭოს გუნდს შეფასებისთვის. იდეის კონცეფციის დამუშავების პროცესში ჩართულია იდეის ავტორი. ასევე, წარმატებული იდეის ავტორებისთვის უნდა არსებობდეს წახალისების მექანიზმები/სამოტივაციო ჯილდოები (მატერიალური ან არამატერიალური).

მოწოდებული იდეები - შესაძლოა სააგენტოს ინოვაციების სამსახურს, ახალი სერვისის ან პროდუქტის შექმნის მიზნით, წინადადებით მიმართოს, სააგენტოს რომელიმე სამსახურმა ან საჯარო თუ კერძო ორგანიზაციამ ან კერძო პირმა. სასმახური იდეებს გადაწყვეტილებას, წინადადების განხილვის და კონცეფციის პირველადი მონახაზის მომზადების მიზანშეწონილობის შესახებ. ასევე, სასურველია საჭიროების მიხედვით, კონსულტაციის გავლა მოხდეს, პროექტის შინაარსიდან გამომდინარე, სხვა შესაბამის სამსახურებთან (მაგ., ტექნოლოგიების განვითარების სამსახურთან). შემდეგ, აღნიშნული მოწოდებული იდეები, იგივე პრინციპით, როგორც იდეების ყუთიდან შემოსული იდეები, უნდა წარედგინოს განვითარების საბჭოს.

სააგენტოს სხვა სამსახურებში მიმდინარე პროცესების, დაგეგმილი სერვისების, პროდუქტების და/ან იდეების ინოვაციური მეთოდებით დამუშავება - სააგენტოში მუდმივ რეჟიმში იქმნება ახალი ან ვითარდება არსებული სერვისები და პროდუქტები. სერვისები/პროდუქტები შესაძლოა დაიყოს ორ კატეგორიად, ის იდეები რაც გენერირდება ზემოაღწერილი პროცესების შედეგად, ინოვაციების მართვისა და კვლევების სამსახურში და ასევე, პროდუქტები/სერვისები იქმნება სხვა სამსახურებში, მაგალითად ბიზნეს ანალიზის სამსახურში. როგორც აღინიშნა, არსებობს სამი წყარო იდეების გენერირების. მას შემდეგ, რაც იდეა ჩამოყალიბდება, ის გადადის შემდეგ ეტაპზე და იწყება იდეების განხილვა.

3.1.2 იდეების განხილვა

მოწოდებული თუ გენერირებული იდეების განხილვა შესაძლოა განხორციელდეს რამდენიმე ცალკეული მეთოდის ან მათი კომბინაციის გამოყენებით.

საერთაშორისო გამოცდილების მოკვლევა საერთაშორისო გამოცდილების მოკვლევის მიზანია სერვისის/პროდუქტის მსგავსი ანალოგის მოძიება სხვა ქვეყნებში. ხშირია შემთხვევები, როდესაც არსებობს გარკვეული სერვისის/პროდუქტის შექმნის გამოცდილება რომელიმე ქვეყანაში. შესაბამისად, მათი გამოცდილების გაზიარება სასარგებლოა პროდუქტის/სერვისის დანერგვისას დროისა და ფინანსების დაზოგვის, ასევე ოპტიმალური კონცეფციის შესამუშავებლად. ასევე, არსებობს წარუმატებელი პრაქტიკებიც, რომელიც აუცილებლად გასათვალისწინებელია ახალი პროდუქტის/სერვისის დანერგვისას, რომ არ მოხდეს დაშვებული შეცდომების გამეორება.

საქართველოში არსებული პრაქტიკის მოკვლევა - აღნიშნული მოკვლევის მიზანია გამოვლინდეს არსებობს თუ არა მსგავსი პროდუქტი ან იყო თუ არა მისი შექმნის მცდელობა, რათა პირველ შემთხვევაში არ მოხდეს ანალოგიური პროდუქტის შექმნა, ხოლო მეორე შემთხვევაში გაზიარებულ იქნას როგორც პოზიტიური, ასევე ნეგატიური გამოცდილება.

მომხმარებელთა კატეგორიების დეტალური შესწავლა ხდება კონკრეტულ სერვისის/პროდუქტის სავარაუდო მომხმარებლების ტიპების იდენტიფიცირება. დგინდება რა ინტერესების, რა სოციალური სტატუსის თუ მსოფლმხედველობის მქონე ადამიანი შეიძლება იყოს აღნიშნული სერვისის მომხმარებელი, რათა, სერვისის დიზაინის შექმნისას, გათვალისწინებული იყოს ყველა ტიპის მომხმარებლის შესაბამისი მახასიათებლები.

ამ ეტაპზე სააგენტოში მოხდება იდეების პირველადი გადარჩევა, რაც გულისხმობს, უკვე არსებული ან ადრე განხილული იდეების გაფილტვრას. პირველადი გადარჩევის შემდეგ წარმატებული იდეებზე დაყრდნობით და ზემოთ ჩამოყალიბებული ინსტრუმენტების

გათვალისწინებით თანამშრომლები ქმნიან კონცეფციებს. ამ დოკუმენტის შექმნის ეტაპზე მჭიდროდ იქნება კომუნიკაცია უშუალოდ იდეების ავტორებთან. კონცეფციის დოკუმენტი შემდეგ განსახილველად გადაეცემა სააგენტოს ინოვაციების სამუშაო ჯგუფს, რომელიც შედგება სააგენტოში გადაწყვეტილების მიმღები პირების და თანამშრომლების, იდეიდან გამომდინარე თემატურად მნიშვნელოვანი სამსახურების წარმომადგენლებისგან და თავად იდეის ავტორისგან.

3.1.3 იდეების დამუშავება

ამ ეტაპზე სამუშაო ჯგუფის მიერ მოწონებული კონცეფციები დამატებითი მოკვლევისა და პროექტის შემუშავებისთვის გადაეცემა უკან დეპარტამენტს, სადაც თანამშრომლები ქვემოთ ჩამოთვლილი მეთოდების გამოყენებით აწარმოებენ კონცეფციაზე დამატებით მუშაობას.

მომხმარებელთა კვლევა მომხმარებელთა კვლევის საჭიროება გამომდინარეობს იქიდან, რომ თითოეული იდეის და პრობლემის განხილვისას აუცილებელია მოქალაქეების თვალთ დასახული მიდგომები სერვისის მიმართ, ასევე მნიშვნელოვანია მომხმარებელთა სეგმენტების შესწავლა და თითოეული სეგმენტის მიხედვით შესაბამისი მახასიათებლების შესწავლა. აღსანიშნავია, რომ განზოგადებისთვის სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კვლევების ჩატარებისთვის, ასეთი საჭიროების არსებობის შემთხვევაში, შეზღუდული რესურსის გამო, საჭირო იქნება გარე კომპანია ან გარე რესურსი.

ბაზრის კვლევა ბაზრის კვლევის შედეგად დგინდება მომხმარებლების მხრიდან პროდუქტის მოთხოვნის/საჭიროების დონე. გარდა ამისა, ბაზრის კვლევა გამოიყენებს საპროგნოზო მაჩვენებლების გამოსვლისთვის, როგორც სერვისის/პროდუქტის მოხმარების დონის, ასევე, სავარაუდო შემოსავლებისა და ხარჯების შედგენისას. აღსანიშნავია, რომ განზოგადებისთვის სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი კვლევების ჩატარებისთვის საჭირო იქნება გარე რესურსი.

ბიზნეს მოდელის შედგენა ამა თუ იმ იდეის ბიზნეს მოდელის შესადგენად შესაძლებელია გამოყენებული იქნას კანვასის ბიზნეს მოდელი (Business model canvas, n.d.). ბიზნეს მოდელის შედგენის მიზანია, მომხმარებლისთვის მთავარი ღირებულების, სავარაუდო რესურსების, პარტნიორების, აქტივობების, სერვისის გადაცემის არხების, მომხმარებელთა სეგმენტისა და ურთიერთობის გზების იდენტიფიცირება. ასევე, შესაძლოა გამოყენებული იქნას სხვა ბიზნეს მოდელი ან რამდენიმე მოდელის კომბინაცია, საჭიროების, დროისა და სხვა სახის რესურსების გათვალისწინებით.

სერვისის მისაღებად მომხმარებლის მიერ გასავლელი გზის დეტალური შესწავლა ამ ეტაპზე მუშავდება მომხმარებლის მიერ სერვისის/პროდუქტის მიღების მთლიანი პროცესი, თითოეული პროცესის განსახორციელებლად საჭირო დრო, პროცესის განხორციელებით მიღებული შედეგი და მომხმარებლის ემოცია. აღნიშნული მეთოდი მნიშვნელოვანია სერვისის გაცემის მთლიანი პროცესის დეტალურად გასაანალიზებლად და თითოეული კომპონენტის მაქსიმალურად დახვეწილად და მარტივად დასაგეგმად.

დამატებითი მოკვლევისა და უფრო დეტალური განხილვის შემდეგ ხდება პროექტის შედგენა. მნიშვნელოვანია რომ პროექტის შექმნის ეტაპზე მოხდეს ასევე სავარაუდო პროექტის მენეჯერის/მფლობელის ჩართულობა. ასევე პროცესში ჩართული უნდა იყოს იდეის ავტორი. დამუშავებული პროექტი პროექტის წესდებასთან ერთად გადაეცემა სააგენტოს მმართველ საბჭოს დასამტკიცებლად.

3.1.4 იდეების ტესტირება

დამტკიცებული პროექტის განხორციელების დაწყებამდე სააგენტოს ინოვაციური სამსახურები ჩართულნი არიან შემდეგი ტიპის აქტივობებში:

პროტოტიპის შექმნა სააგენტოში ჩატარებული მოკვლევის შედეგად, ხშირ შემთხვევაში, კეთდება სერვისის ან პროდუქტის პროტოტიპი, რომელიც მაქსიმალურად მიახლოებული უნდა იყოს რეალობასთან. პროტოტიპის შექმნის მიზანია მომხმარებლების დამოკიდებულებაზე და განწყობაზე წინასწარი დაკვირვება, რათა გათვალისწინებული

იქნას ყველა მათი შეხედულება დიზაინისა და ფუნქციონალის მაქსიმალურად მომხმარებელზე მორგებული ვარიანტის შესამუშავებლად. პროტოტიპი გულისხმობს, რომ ეს არ არის დასრულებული სერვისი ან პროდუქტი და შესაბამისად, შესაძლოა მან განიცადოს გარკვეული ცვლილებები, დაკვეთის/პროექტის მენეჯერის ხედვიდან გამომდინარე. აქვე აღსანიშნავია, რომ სასურველია პროექტის სავარაუდო დამკვეთი/მენეჯერი პროტოტიპის შემუშავებისა და ტესტირების პროცესში ჩართული და ინფორმირებული იყოს იმისათვის, რომ მინიმუმამდე იყოს დაყვანილი განხორციელების ეტაპზე შესაძლო რისკების არსებობა.

პროტოტიპის ტესტირება - პირველადი პროტოტიპის შექმნის შემდგომ, აღნიშნული პროტოტიპი უნდა განიხილოს მომავალი პროექტის მენეჯერმა და შესაბამისი უკუკავშირი უნდა აისახოს პროტოტიპსა თუ კონცეფციაში. იქიდან გამომდინარე, რომ პროექტის პოტენციურ მენეჯერს შესაძლოა სპეციფიური შენიშვნები ჰქონდეს, აუცილებელია მისი როგორც შემსრულებლის აზრის, გათვალისწინება. შესაბამისი კონცეფციის, კვლევის და საპროექტო წინადადების ჩამოყალიბების შედეგად, საერთაშორისო გამოცდილება გვაჩვენებს, რომ იდეის პროტოტიპის ტესტირება იძლევა ყველაზე კარგ მინიშნებას, თუ რამდენად წარმატებული იქნება კონკრეტული სერვისი ან პროდუქტი. ასევე, ტესტირების პროცესში აშკარაა ის ხარვეზები, რისი გამოსწორების შედეგად შესაძლებელია წარუმატებელი პროექტის წარმატებულად გარდაქმნა. საერთაშორისო გამოცდილება ასევე გვაჩვენებს, რომ სახელმწიფო სტრუქტურები ყოყმანობენ ამ მიდგომის დანერგვაზე და ბიუროკრატიული პროცესების გათვალისწინებით, უფრო ადვილია ფართომასშტაბიანი პროექტის იმპლემენტაცია, ვიდრე, ერთგვარი ექსპერიმენტის სახით, მცირე პროექტის განხორციელება, მაგალითად, კონკრეტული პოლიტიკის ტესტირება, ერთი სოფლის ან საზოგადოებაში არსებული ერთი თემის ფარგლებში. სააგენტო ტესტირების შედეგად გამოვლენილი მიგნებების გათვალისწინებით გასცემს რეკომენდაციებს პროექტის დიზაინში შესაძლო ცვლილებების შეტანასთან დაკავშირებით. ამის შემდეგ პროექტი სრულიად გადაეცემა მენეჯერს/მფლობელს განხორციელებისთვის. ამასთან, შესაძლებელია გასცეს რეკომენდაციები, თუ რა

მეთოდოლოგიით შეიძლება განხორციელდეს პროექტის შედეგების მონიტორინგი და შეფასება.

3.1.5 განხორციელება

პროტოტიპის ან დეტალური სერვისის/პროდუქტის შექმნის შემდეგ მნიშვნელოვანია დაიწყოს უშუალოდ ტექნიკური სამუშაოები. დანერგვის ეტაპზე იდეა უკვე სწორ ბიზნეს ამოცანად უნდა იყოს ჩამოყალიბებული და შეთანხმებული ყველა ჩართულ სამსახურთან. ამ ეტაპზე მიმდინარეობს ბიზნეს ამოცანის ან კონცეფციის პროდუქტად გარდაქმნის ეტაპი. აღნიშნულ ეტაპზე უნდა ჩაერთოს ყველა ის სამსახური, რომელსაც ეხება აღნიშნული ინიციატივა, იქნება ეს ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარების სამსახური თუ პროექტების მართვის სამსახური.

ტექნიკური ეტაპის წარმატებით გავლის შემდეგ მზა პროდუქტი ან მომსახურება შესაძლებელია მიაწოდო მომხმარებლებს.

3.2 რეკომენდაციები

პროცესებზე დაკვირვების და ჩატარებული ინტერვიუების საფუძველზე გამოვლინდა სააგენტოს ძირითადი საჭიროება - ინოვაციის, როგორც საშუალების, სააგენტოს ყველა ძირითად მიმართულებასა თუ საქმიანობაში ინტეგრირება და ინოვაციური აზროვნების დამკვიდრების ხელშეწყობა სააგენტოს ორგანიზაციულ კულტურაში. ზემოაღნიშნული მიზნის მისაღწევად, საჭიროა შესრულდეს შემდეგი ამოცანები:

- ინოვაციების მართვის მიმართულებით შესაძლო გაუმჯობესების სფეროების იდენტიფიცირება;
- ინოვაციის პროცესში თანამშრომელთა ჩართულობის მოტივაციის გასაზრდელად უნდა მოხდეს მატერიალური და არამატერიალური წახალისების საშუალებების დამატება

- სასურველია ჩამოაყალიბოს ერთიანი ხედვა ინოვაციების მართვასთან დაკავშირებით, რომლის განხორციელებაშიც ჩართული იქნება სააგენტოს ყველა შესაბამისი სტრუქტურული ერთეული;
- გამოვლინდეს ის ზოგადი პრინციპები და ღირებულებები, რომლებსაც დაეფუძნება ინოვაციების მართვის პროცესი, როგორც სააგენტოს ფარგლებში ასევე, სახელმწიფო დონეზე;
- დადგინდეს მეთოდოლოგიები, რომელთა გამოყენება შესაძლებელს გახდის ინოვაციური სახელმწიფო სერვისების შემუშავებას;
- გადაიხედოს ინოვაციების მართვის პროცესის სრული სტანდარტული ციკლი სადაც დამატებული იქნება სწავლის და განვითარების ნაწილი;

ასევე, თანამშრომლებთან კონსულტაციების შემდეგ გამოიკვეთა ის ძირითადი პრინციპები, რასაც უნდა ითვალისწინებდეს ინოვაციურობა სააგენტოში:

- ინოვაციურობა როგორც სააგენტოს განვითარების საშუალება - ინოვაციური მიდგომა უნდა განიხილებოდეს, როგორც ყველა თანამშრომლისთვის ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულება, რომელიც უზრუნველყოფს სააგენტოს ფინანსურ მდგრადობას და მის ინსტიტუციურ განვითარებას;
- მომხმარებელზე ორიენტირებულობა - ინოვაციური აზროვნების ჩამოყალიბება მიმართული უნდა იყოს სააგენტოს თანამშრომელთა და მომხმარებლების ინტერესებისა და საჭიროებების გათვალისწინებაზე;
- დინამიურობა და ციფრულობა - ინოვაციების მართვის პროცესი უნდა იყოს, შესაძლებლობის ფარგლებში, მაქსიმალურად თავისუფალი ბიუროკრატიული პროცედურებისგან და ითვალისწინებდეს თანამედროვე საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენებას (თუმცა, არა სავალდებულო);
- ხარჯების ეფექტურობა - ინოვაციის მართვის პროცესში მნიშვნელოვანია „მცირე დანახარჯი, დიდი სარგებელი (ე.წ. low cost – high impact) მიდგომის გამოყენება, რაც დამატებით ხარჯების გაწევას მინიმუმამდე შეამცირებს;

- იდეების გენერირების ჰორიზონტალურობა - ყველა თანამშრომელს, განურჩევლად მისი თანამდებობრივი რანგისა, თანაბრად და დამოუკიდებლად უნდა ჰქონდეს საშუალება, გამოხატოს და შესთავაზოს სააგენტოს ინოვაციური იდეა;
- იდეების წარდგენის წახალისება და მხარდაჭერა - სააგენტო მაქსიმალურად ხელს უნდა უწყობდეს იდეების გენერირების პროცესში თანამშრომლების ჩართულობას, შესაბამისი გამჭვირვალე და სამართლიანი წახალისების ინსტრუმენტების შექმნით (მათ შორის მატერიალური და არამატერიალური ფორმებით);
- ყველა თანამშრომელი ინოვატორია - სამსახურის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ყველა თანამშრომელს გააჩნია ექსპერტიზა, კონკრეტული მიმართულებით, შესაბამისად ყველა თანამშრომელი არის პოტენციური ინოვატორი. სააგენტომ უნდა შეძლოს ამ რესურსის მაქსიმალურად გამოყენება, ხოლო თანამშრომელმა დაუსვას კითხვა საკუთარ თავს ყოველდღიურად რას გააკეთებდა განსხვავებულად;
- ყველა იდეა მნიშვნელოვანია - ყველა იდეა შეიძლება არ იყოს ინოვატორული, თუმცა მათი გამოხატვა შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი, რადგან, ერთის მხრივ, სააგენტოსთვის წარმოადგენდეს სიახლეს, ხოლო, მეორეს მხრივ, ინოვაციური კულტურის ჩამოყალიბების პროცესს უწყობდეს ხელს.
- ჩართულობა და „მფლობელობის“ უზრუნველყოფა - იდეების განხილვის პროცესი უნდა შეესაბამებოდეს ობიექტურად გაწერილ კრიტერიუმებს. წარმატებული იდეის ავტორის ჩართულობა განხორციელების და შეფასების ეტაპებზე მაქსიმალურად უნდა იქნეს უზრუნველყოფილი „მფლობელობის“ განცდის გაზრდისთვის;
- პარტნიორობა - ინოვაციების მართვის პროცესში უმნიშვნელოვანესია თანამშრომლობის ფაქტორი, როგორც სააგენტოს შიდა სტრუქტურულ ერთეულებთან, ასევე გარე პარტნიორებთან (საჯარო უწყებებთან და კერძო და საერთაშორისო/არასამთავრობო დონორ ორგანიზაციებთან). აუცილებელია პარტნიორობის ჩამოყალიბება საგანმანათლებლო და სამეცნიერო დაწესებულებებთან და მკვლევარებთან, მათთან შესაძლო გაცვლითი და სტაჟირების პროგრამების განხილვა.

თავი 4 კვლევის და თეორიული მოდელის სინთეზი

ეს თავი მიზნად ისახავს იმ კრიტერიუმების იდენტიფიცირებას და ჩამოყალიბებას, რომლებიც გავლენას ახდენენ ინოვაციის პროცესზე და მოქმედებს ორგანიზაციის საბოლოო წარმატებაზე. გამოვლენილი ბიზნეს პროცესი გაერთიანებული და შედარებულია პირველ თავში ჩამოყალიბებულ თეორიულ მოდელთან.

რომ წარმატებით დასრულდეს თითოეული ეტაპი ინოვაციის პროცესში, თითოეულ ეტაპზე გამოიყო მთავარი კრიტერიუმები და თვალსაჩინოებისთვის მოხდა მათი ვიზუალიზაცია. ეს არის კრიტერიუმები, რომელთა გათვალისწინებაც საჭიროა თითოეულ ეტაპზე პროგრესის მისაღწევად. ასევე აღსანიშნავია, რომ ჩატარებულია მხოლოდ თვისებრივი კვლევა, შესაბამისად გამოვლინდა მხოლოდ ფაქტორები და არა მათი როლი და გავლენა. დეტალურად განვიხილოთ თითოეული პროცესი.

4.1 ინოვაციის მართვისადმი დამოკიდებულება

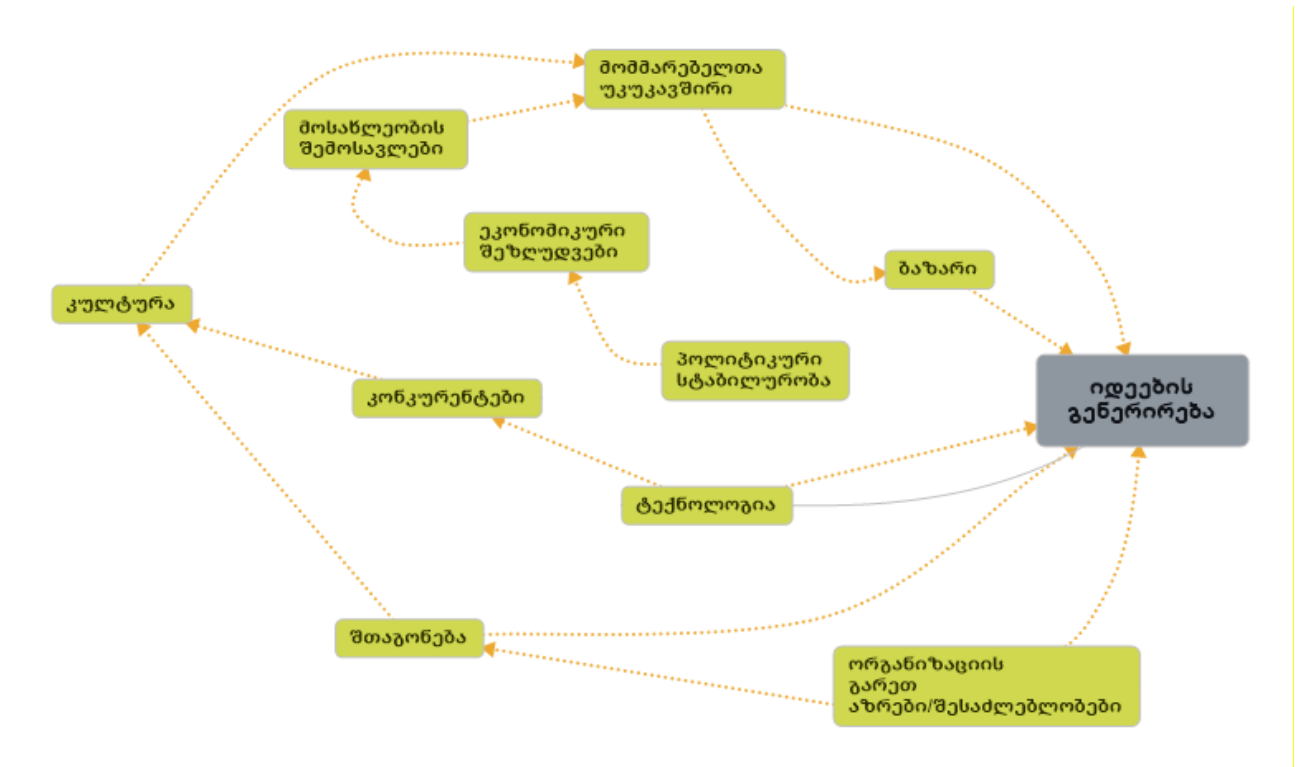
რესპოდენტებმა ხაზგასმით აღნიშნეს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ინოვაციურობა ორგანიზაციის განვითარებისთვის. მაგალითად, ინტერვიუერებს სჯეროდათ, რომ ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების მიზნით კომპანიებმა უნდა დააკმაყოფილონ მომხმარებელთა საჭიროებები; მომხმარებელთა კმაყოფილების მაღალი დონის შესაქმნელად ორგანიზაცია უნდა იყოს ინოვაციური და მუდმივად ცდილობდეს განვითარებას. სურათის უკეთ დასანახად განვიხილოთ ფაქტორები ყოველი ეტაპის მიხედვით:

4.2 იდეების გენერირება

თეორიული მოდელში, ისევე როგორც სააგენტოს პროცესებში, ინოვაციის პროცესი იწყება იდეების გენერირების ეტაპით. თანამშრომლებზე დაკვირვების და მათთან საუბრის შედეგად გამოიკვეთა ძირითადი კლასტერები, რაც გავლენას ახდენს თითოეული პროცესის წარმატებით დასრულებაზე. შინაარსის მიხედვით კლასტერები იყოფა ორ ჯგუფად: შიდა ფაქტორები და გარე ფაქტორები. ასევე ისიც უნდა აღინიშნოს რომ გარე

ფაქტორი არ არის დამოუკიდებელი და ახდენს გავლენას შიდა ფაქტორზე. (მაგ კანონმდებლობის ცვლილება და პოლიტიკური მდგომარეობა მიუხედავად იმისა რომ გარე ფაქტორია, გავლენის უკეთ აღსაქმელად ნაჩვენებია შიდა ფაქტორებშიც). ასევე მსგავსი ფაქტორები გაერთიანებულია და მოცემულია განზოგადებულად. დეტალურად განვიხილოთ ორივე ტიპის ფაქტორები.

4.2.1 გარეგანი ფაქტორები



დიაგრამა 8 - იდეების გენერირების პროცესზე მოქმედი გარე ფაქტორები

გარეგანი ფაქტორების გავლენა იდეების გენერირების პროცესზე ვიზუალიზებულია დიაგრამაში 8. გამოკითხულმა თანამშრომლებმა ერთხმად აღნიშნეს, რომ მომხმარებლების უკუკავშირი ორგანიზაციაში ინოვაციურობის დონის მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორია. მათი აზრით, მომხმარებლის უკუკავშირს აქვს როგორც პირდაპირი, ასევე ირიბი გავლენა ორგანიზაციის ინოვაციურობაზე. ეს ნიშნავს იმას, რომ ორგანიზაცია იღებს მომხმარებლის შეფასებებს როგორც პირდაპირ მომხმარებლისგან, ასევე ბაზარზე მათი ქცევებზე დაკვირვების საშუალებით. მომხმარებლის უკუკავშირით ყალიბდება ხედვა, თუ რა გზით უნდა წავიდეს ორგანიზაცია და საბოლოო

პროდუქტი/მომსახურება რა ფორმის უნდა შეიქმნას.

რესპოდენტთა დიდი ნაწილი გამოყოფს კულტურულ ფაქტორებს. ისინი აღნიშნავენ, რომ ისეთი ქვეყანაში როგორც საქართველოა, ხშირად ხდება განწყობების და გემოვნების ცვლილება, რაც მომხმარებლის საჭიროებებს ხშირ შემთხვევაში რადიკალურად ცვლის. მაგალითად, ბოლო 10 წლებში მნიშვნელოვნად უკეთესობისკენ შეიცალა მოსახლეობის აღქმები და მოლოდინები სააგენტოს პროდუქტებზე, ასევე, ხშირია სააგენტოში ისეთი შემთხვევები, როდესაც ისეთი პროდუქტი იქმნება, რაზე მოთხოვნაც თავიდან არაა დიდი, მაგრამ მომხმარებელთა ცნობიერების ამაღლების საფუძველზე და ზოგადად, კულტურაზე ზემოქმედებით შესაძლებელია სასურველი შედეგის მიღწევა. რამოდენიმე ინტერვიუერმა აღნიშნა, რომ ზოგჯერ ტრადიციული კულტურაც შეიძლება გახდეს ინოვაციის წყარო და შთაგონებაზე მოახდინოს გავლენა. ასეთ დროს ხშირ შემთხვევაში რთულია ინოვაციური პროდუქტის პირდაპირ დანერგვა მანამ, სანამ ამის მზაობა არ იქნება. შესაბამისად ამან შეიძლება გარკვეულწილად შემაფერხებელი როლი ითამაშოს. ამ დროს კონკურენტი დამხმარედ შეიძლება მოგვევლინოს რადგანაც მსგავსი ტიპის პროდუქტებზე მასაც ანალოგიური სამუშაოები აქვს ჩასატარებელი, მაგრამ რადგანაც სააგენტოს ძირითად პროდუქტებს არ ყავს კონკურენტი ბაზარზე, ეს პროცესი ხშირ შემთხვევაში რთულია.

რესპოდენტთა აზრით, ეკონომიკურმა ფაქტორებმა შეიძლება გავლენა მოახდინოს იდეების გენერირებაზე. მოსახლეობის შემოსავლების ზრდამ შეიძლება გამოიწვიოს მოთხოვნის და საჭიროებების ცვლილება უკეთესი, უფრო ხარისხიანი პროდუქტისკენ, ხოლო მისმა კლებამ მნიშვნელოვანი ზიანი მიაყენოს ინოვაციურობას ორგანიზაციაში.

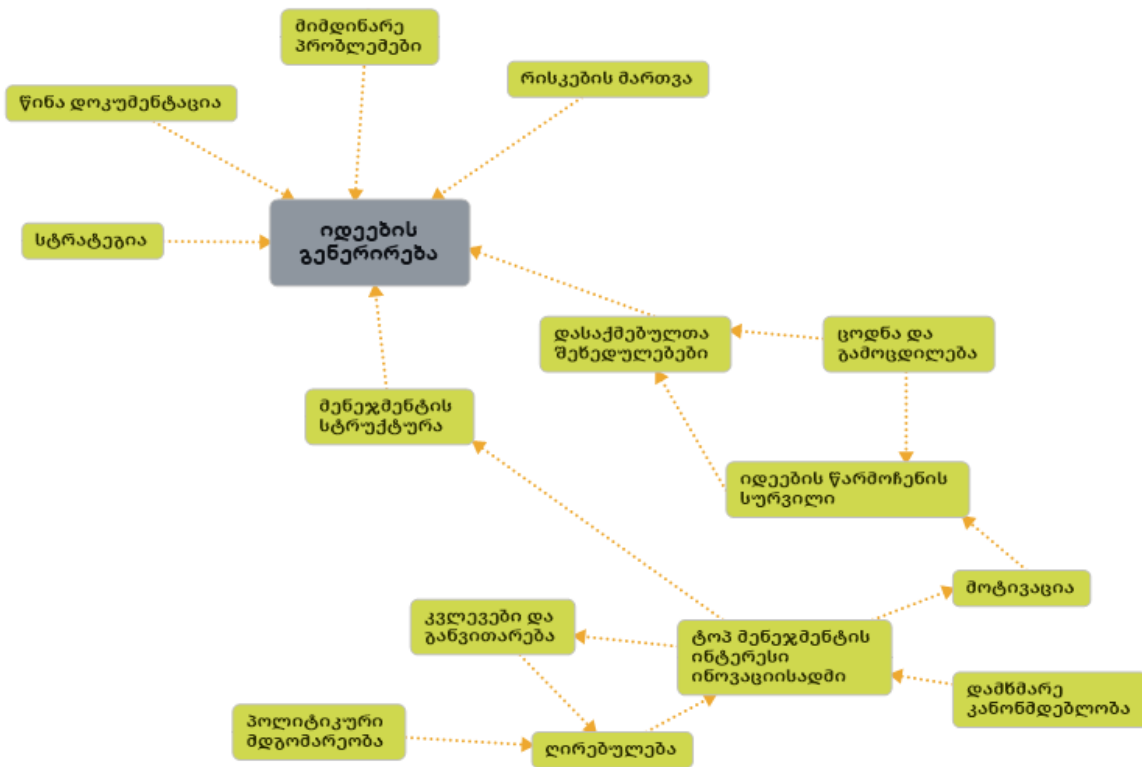
მნიშვნელოვანი ფაქტორი შეიძლება იყოს იმის მოტივაცია რომ ორგანიზაცია იყოს საუკეთესო. მიუხედავად იმისა რომ სააგენტო ძირითად პროდუქტებზე/მომსახურებაზე მონოპოლისტი ორგანიზაციაა, მას მაინც ყავს კონკურენტები - ორგანიზაციები ვინც მსგავსი ტიპის სერვისს სთავაზობენ მომხმარებელს. კონკურენტებმა გავლენა შეიძლება მოახდინონ საზოგადოებაზე და საბოლოოდ, აიძულონ ორგანიზაციას გააუმჯობესოს ბიზნეს პროცესები ან შექმნას ინოვაციური პროდუქტები. ამიტომაც ამ შემთხვევაში კონკურენცია არ უნდა იყოს ნეგატიურ კონტექსტში აღქმული. კომპანიამ გაუმჯობესებებს

და კრეატიულობას შეიძლება მიაღწიოს სხვა ორგანიზაციებთან თანამშრომლობით, რადგანაც ახალი შესაძლებლობები შეიძლება გამოიკვეთოს კომპანიის გარეთ, რაც თავისთავად წახალისებს ინოვაციას. გარე კომპანიებთან ურთიერთობამ ასევე შეიძლება გამოავლინოს ახალი ტექნოლოგიების და ცოდნის დანერგვის საჭიროება.

სააგენტოს მიზნებიდან და მოქმედების სფეროდან გამომდინარე, იდეების გენერირებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პოლიტიკური და სამართლებრივი ფაქტორები. რადგანაც სააგენტოს მოქმედების სფერო შემოსაზღვრულია კანონით, ეს ფაქტორი ხშირ შემთხვევაში შემაფერხებელი გარემოებაა და ამ დროს ხშირ შემთხვევაში რთულია ინოვაციურობის შენარჩუნება.

4.1.1 შიდა ფაქტორები

შიდა ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს იდეების გენერირების ეტაპზე ნაჩვენები დიაგრამა 9-ში.



დიაგრამა 9 - იდეების გენერირების პროცესზე მოქმედი შიდა ფაქტორები

სააგენტოში დასაქმებულ თანამშრომელთა აზრი არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელსაც განსაკუთრებული როლი აკისრია ამ ეტაპზე, როგორც იდეების გენერირების მთავარ საშუალებას. მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რაც გამოკითხულთა აზრით გამოიკვეთა იყოს ის გარემოება, რომ ორგანიზაცია სრულყოფილად არ აფასებს თანამშრომელთა შესაძლებლობებს, როგორც ინოვაციურობის მთავარ წყაროს. ის სისტემა, რომელიც გამოიყენება დასაქმებულთა აზრის გასაგებად, მიუხედავად იმისა რომ ტექნოლოგიურად ინოვაციურ საშუალებას წარმოადგენს რიგი ფაქტორების გამო არაეფექტურია. მნიშვნელოვანია იმის გამოყოფა, რომ მიუხედავად ტექნიკური პლატფორმის არსებობისა, თანამშრომლებს არ აქვთ მოტივაცია დააფიქსირონ ინოვაციური იდეები, რადგანაც სააგენტოს არ აქვს შესაბამისი წამახალისებელი მექანიზმები. რესპოდენტთა აზრით ეს გამოწვეულია არასრულყოფილი მატერიალური თუ არამატერიალური წახალისებით. მათთვის მიმზიდველი არ არის თავისი ნებით გამოხატონ ინოვაციური იდეები და ეს ხშირ შემთხვევაში „დამატებითი თავის

ტკივილად“ ექცევათ ხოლმე.

თანამშრომელთა აზრით მნიშვნელოვანია მოტივაციის გაზრდა ამ კუთხით, რათა ორგანიზაციაში გაჩნდეს სურვილი დააფიქსირონ საკუთარი ინოვაციური იდეები. რადგანაც დღეს ორგანიზაციაში თანამშრომლებს ამის მოტივაცია არ აქვთ, მათი აზრით ეს ნეგატიურად მოქმედებს ორგანიზაციაზე, რადგან „ბევრი არის გასაკეთებელი გაუმჯობესებისთვის და თანამშრომლებმა ყველაზე კარგად იციან სად ჭირდება ორგანიზაციას დახვეწა, მაგრამ არასაკმარისი მოტივაციის გამო იდეები იკარგება“. არადა, თანამშრომლებმა ერთხმად აღნიშნეს რომ დასაქმებული კადრი საკმაოდ კომპეტენტურია და ორგანიზაციაში არსებობს ბევრად მეტი ინოვაციურობის რესურსი. ასეთ დროს ორი მნიშვნელოვანი ფაქტორი იჩენს თავს - ტოპ მენეჯმენტის ინტერესის დონე ინოვაციებისადმი და ზოგადად მენეჯმენტის სტრუქტურა. სწორედ ტოპ მენეჯმენტს აქვს მთავარი ბერკეტი თანამშრომელთა მოტივაციის გასაზრდელად. რადგანაც სააგენტო არის მკაცრად იერარქიული სტრუქტურა და ყველა ფუნქცია ზედმიწევნითაა გაწერილი, ინოვაციური პროცესები „სააგენტოში ხშირ შემთხვევაში საკმაოდ რთული საკეთებელია და ასევე იჭიმება დროში“. ასე რომ, ბიუროკრატია მნიშვნელოვანი დაბრკოლებაა ინოვაციისთვის, რადგანაც ის მნიშვნელოვნად ანელებს პროცესებს.

გარდა მოტივაციის გაჩენისა, მენეჯმენტის ტიპი ასევე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ორგანიზაციაში, რადგან მას არა მხოლოდ თანამშრომელთა წახალისება შეუძლია, არამედ ეს რგოლი განკარგავს ფინანსებს და მათზეა დამოკიდებული სააგენტო მოახდენს თუ არა ინვესტირებას კვლევების და ინოვაციების მიმართულებით.

მნიშვნელოვანია ასევე „დღევანდელი დღის პრობლემების“ გამოყოფა, რაც გავლენას ახდენს იდეებზე. სააგენტოს წინაშე მრავლადაა ყოველდღიური პრობლემები, დაწყებული საქმისწარმოების პრობლემებიდან დასრულებული კანონის ცვლილებებით გამოწვეული სამუშაოებით, რაც უმოკლეს დროში უნდა გადაწყდეს. შესაბამისად ასეთ დროს გარკვეული დონით კრეატიულობის არსებობა აუცილებელი თვისებაა, რათა ორგანიზაცია გადარჩეს. რადგანაც საქართველოს ბაზარში ძირითადად ხდება ტექნოლოგიების და ცოდნის იმპორტი უცხოეთიდან, ყველა მოულოდნელი პრობლემის გადაჭრა ადგილზე რთულია და ამიტომაც სააგენტო ქირაობს ძირითადად უცხოურ

კონტრაქტორ ორგანიზაციებს. არადა ცოდნის მიღება, დაუფლება და გამოყენება მნიშვნელოვანი ფაქტორია ორგანიზაციის წარმატებისთვის და ზოგადად, ინოვაციური მოქმედებისთვის.

რადგანაც კომპანიას აქვს ხარისხის სერთიფიკატები, აქ დანერგილია ყველა პროცესის და ძირითადი მოქმედებების დოკუმენტირების და ცოდნის გაზიარების პრაქტიკა. შესაბამისად, არსებული პროცესების და ქმედებების გაცნობით ხშირად ჩნდება ინოვაციური იდეები და ინოვაციურობაზე დადებით ზეგავლენას ახდენს.

მნიშვნელოვანი ფაქტორია ორგანიზაციის სტრატეგია. სწორად დაგეგმილი სტრატეგიით ორგანიზაციამ შესაძლოა ინოვაციურობის კუთხით მნიშვნელოვან წარმატებას მიაღწიოს. სტრატეგია ქმნის ხედვას და როგორც თანამშრომელთა უმეტესობა აღნიშნავს, ხედვა ქმნის მიმართულებას და შედეგად, სწორი მიმართულებით სვლით მიიღწევა სასურველი შედეგი.

4.2 შერჩევა

თეორიაში განხილული შერჩევის ეტაპის მსგავსად სააგენტოში მიმდინარეობს იდეების განხილვის ეტაპი. დაიდენტიფიცირებული იდეების საფუძველზე ხდება მათი განხილვა და სააგენტოს საჭიროებებიდან გამომდინარე მათი პრიორიტეტიზირება. ამ ეტაპზე გადაწყვეტილების მიღების განმაპირობებელი ფაქტორები იყოფა ორ მთავარ ჯგუფად: შიდა ფაქტორები და გარე ფაქტორები. დეტალურად განვიხილოთ თითოეული მათგანი

4.2.1 გარეგანი ფაქტორები

ფაქტორების ჯგუფი, რომლებიც დაკავშირებულია გარე ფაქტორებთან, ნაჩვენებია დიაგრამა 10-ში.



დიაგრამა 10 იდეების შერჩევის პროცესზე მოქმედი გარე ფაქტორები

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი წინაპირობა, რომელსაც შეიძლება ჰქონდეს გავლენა შერჩევაზე, არის მომხმარებელთა უკუკავშირი. უკუკავშირის შედეგად ორგანიზაცია იღებს კლიენტების საჭიროებებს, ძირითად მახასიათებლებსა და მათ მოსაზრებებს. ეს გარემოება ორგანიზაციამ უნდა დაადგინოს და გაითვალისწინოს ახალი იდეის შერჩევისას. ისეთი ფაქტორების ზრდამ, როგორცაა შემოსავლების ოდენობა ერთ სულ მოსახლეზე შეიძლება გავლენა იქონიოს მომხმარებელთა უკუკავშირზე. ზოგიერთი ინტერვიუერის აზრით, ერთ სულ მოსახლეზე შემოსავლებზე ზრდა-მ მომხმარებელზე მოთხოვნა შეიძლება შეიცვალოს, შესაბამისად ეს მოახდენს გავლენას ორგანიზაციის მიერ გაკეთებულ არჩევანზე.

კულტურა და სოციალური პრესტიჟი არის ასევე მნიშვნელოვანი ფაქტორები. საქართველო ტრადიციების მატარებელი ქვეყანაა და აქედან გამომდინარე, კომპანიებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ კულტურა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ახალი იდეის შერჩევისას. კომპანიამ ამ ეტაპზე უნდა შეარჩიოს იდეები, რომლებიც ქმნიან ღირებულებას (DAM & SIANG, 2018) შექმნილი ღირებულება ისეთი იდეის შერჩევას არ ნიშნავს, რაც მოგებას განაპირობებს. სააგენტოს შემთხვევაში კანონმდებლობის საჭიროების გარდა ახალი პროდუქტების შეიძლება შეიტანოს არა მარტო მოგების მისაღებად, არამედ სურდეს ინოვაციური პოზიტიურ იმიჯის ჩამოყალიბება და სოციალური პრესტიჟის შექმნა კლიენტების თვალში.

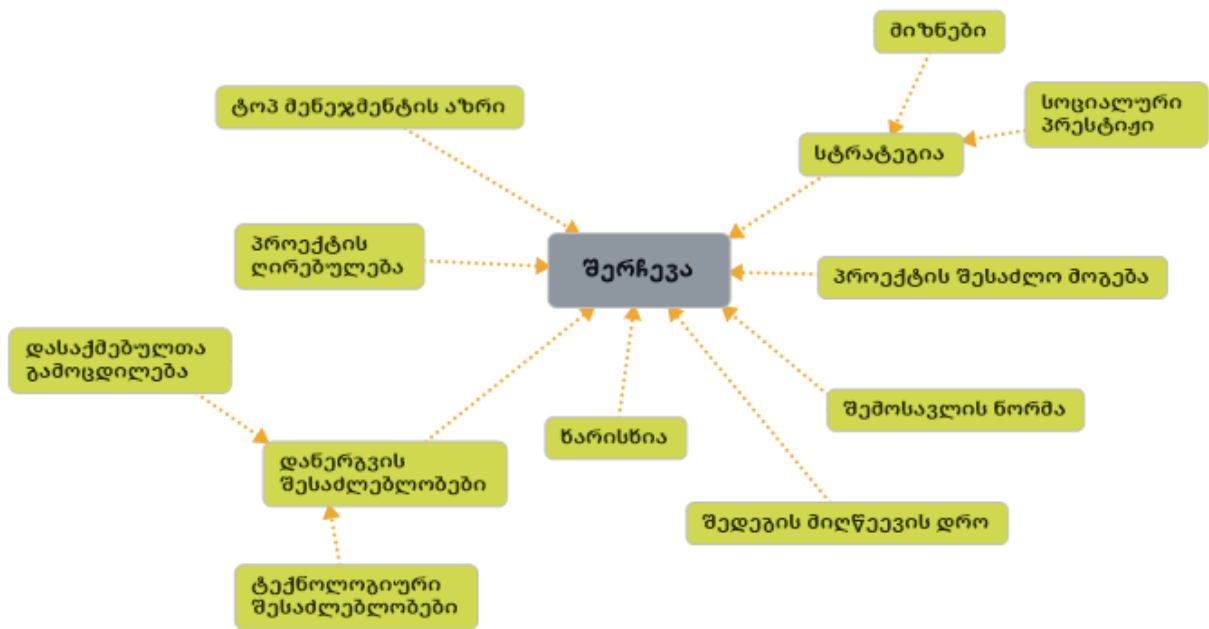
კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს შერჩევისას არის ბაზარი. სტრატეგიის მიხედვით კომპანიები ჩვეულებრივ განიხილავენ ბაზრის ზომას. კონკურენტები და მომხმარებელთა კავშირი არის ორი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს ბაზრის ისეთ ატრიბუტზე, როგორცაა საჭიროებები და ზომები. ბაზრის ეს ატრიბუტები გავლენას ახდენს იმაზე, თუ რომელ პროექტს შეარჩევს კომპანია.

ნედლეულის ხელმისაწვდომობა არის ფაქტორი, რომელსაც კომპანიას განიხილავს შერჩევის ეტაპზე. თუ პირველადი მასალა ძვირია ან რთულია მისი შეძენა, ასეთ დროს კომპანიას შეიძლება მოუწიოს ერთი პროდუქტის სხვა გადაწყვეტილებით ჩანაცვლება.

პოლიტიკური მდგომარეობა და სამართლებრივი საკითხები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სააგენტოს მიერ იდეების შერჩევაზე, რადგანაც სწორედ სააგენტო არის საჯარო ორგანიზაცია და დაქვემდებარებულია პოლიტიკურ ინსტიტუციას.

4.2.2 შიდა ფაქტორები

დიაგრამა 11 გვიჩვენებს კლასტრების მეორე ჯგუფს, რომლებიც დაკავშირებულია შერჩევის ეტაპის შიდა ფაქტორებთან.



დიაგრამა 11 - იდეების შერჩევის პროცესზე მოქმედი შიდა ფაქტორები

რესპონდენტებმა გამოყვეს ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხია განხორციელების შესაძლებლობები (ეს ფაქტორი აღწერს მიმდინარე შესაძლებლობებს, როდესაც კომპანია ახორციელებს ახალ პროექტს, რომელიც ეფუძნება ამჟამინდელ ტექნიკურ შესაძლებლობებსა და თანამშრომლების გამოცდილებას.) ამ შესაძლებლობების ხარისხს ახალი პროექტის შერჩევის პირდაპირი შეხება აქვს. გავლენის დიაგრამაზე სააგენტოში ხშირია შემთხვევაში ინოვაცია ჩარჩოებში ექცევა, რადგანაც ყველასთვის ცნობილია ორგანიზაციის მიმდინარე შესაძლებლობები. თანამშრომლების გამოცდილება და ტექნიკური შესაძლებლობები ამ ფაქტორის ორი მნიშვნელოვანი პირობაა. რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ, სააგენტოში ტექნიკურ განყოფილება ადგენს საბოლოო დასკვნას ახალი პროდუქტის წარმოების და კომპანიის ტექნოლოგიური შესაძლებლობების შესახებ. თუ ცვლილებების საჭიროება არსებობს, ამ განყოფილებამ უნდა გაითვალისწინოს მათი შესაძლო დანახარჯი. სააგენტო გადაწყვეტილებას იღებს მისი მიმდინარე შესაძლებლობების და პროდუქტის წარმოებისთვის საჭირო დანახარჯების გათვალისწინებით.

შერჩევის ეტაპზე კომპანიები მათი სტრატეგიული თვალსაზრისით, თუ რამდენად შეუძლია ორგანიზაციას განვითარება, უნდა გადაწყვიტოს რომელი იდეები უნდა განახორციელოს (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). სტრატეგია არის ფაქტორი, რომელსაც აქვს მნიშვნელოვანი გავლენა ამ ეტაპზე. ეს იმას ნიშნავს, რომ შერჩევის ეტაპზე კომპანიის სტრატეგია გავლენას მოახდენს კონკრეტული კრიტერიუმით იდეების შერჩევაზე. ასევე, კომპანიებმა უნდა შეეცადონ აირჩიონ იდეა, რომელიც შეესაბამება მათ სტრატეგიას. ამიტომ კომპანიის მიზნები და სოციალური პრესტიჟი ორი სხვა ფაქტორებია, რომლებსაც შეუძლიათ პირდაპირი გავლენა მოახდინონ კომპანიის სტრატეგიაზე. ზოგიერთი რესპონდენტის აზრზე დაყრდნობით, კომპანიები ზოგჯერ წარმოადგენენ ბაზარზე ახალ პროდუქტებს სტრატეგიის საფუძველზე არაფულადი სარგებლისთვის, არამედ კლიენტთა თვალში იმიჯს ასამაღლებლად (სოციალური პრესტიჟი) რაც განაპირობებს კომპანიის ინოვაციურობას და ლიდერია ამ ბაზარზე.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ამ ეტაპზე განისაზღვრება ახალი პროდუქტის კონცეფციების შეფასებისთვის თ და განვითარებისთვის საჭირო სახსრების დამტკიცება

(Bing, 2013). ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელსაც სააგენტო ამ ეტაპზე განიხილავს არის ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობა. ინტერვიუების მიხედვით როგორც წესი, სააგენტოში ითვალისწინებენ ამ პროდუქტის საბოლოო ღირებულებას, მოგებას და ინვესტიციის დაბრუნების დონეს როდესაც ნებისმიერ ახალ პროექტზე გადაწყვეტილების მიღება.

შედეგების მიღწევის დრო და ახალი პროექტის ხარისხი არის სხვა ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ამ ეტაპზე. ერთი თვალსაზრისით შედეგის მიღწევის დრო ნიშნავს ამ პროექტის იდეიდან ბაზარზე გატანამდე საჭირო დროის ხანგრძლივობას. ინტერვიუებში ნათქვამია რომ რაიმე, რის შექმნასაც დიდი დროის სჭირდება შეიძლება გამოიწვიოს ის, რომ ბაზარზე შესვლის შემდეგ აღარ იყოს უნიკალური და კონკურენტებს უკვე ქონდეთ მსგავსი ტიპის პროდუქტი წარმოდგენილი. განსახილველად, არასწორი დროის შერჩევა არის ერთ ერთი ძირითადი მიზეზები ინოვაციური პროექტის მარცხის (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005). გარდა ამისა, ზოგიერთმა იდეამ უნდა შეიცვალოს მომხმარებლის კულტურა, ამიტომ მათ განხორციელებას სჭირდება ბევრი დრო. აქედან გამომდინარე, შედეგების მიღწევის დრო მოიცავს ბაზარზე ახალი პროექტის განხორციელების და შედეგების მიღების სავარაუდო დროს. შეიძლება ითქვას, რომ უნდა შეირჩეს იდეები, რომელთაც აქვთ შესაძლებლობა მიზანს უფრო მალე მიაღწიონ.

რესპოდენტები აღნიშნავენ, რომ ტოპ მენეჯმენტის აზრი არის კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს შერჩევის. ეს ფაქტორი აღწერს ახალი იდეის შესახებ მათ დამოკიდებულებას. ზოგიერთი ინტერვიუების საფუძველზე შეიძლება ითქვას, რომ ტოპ მენეჯმენტის მოსაზრებები შერჩევის ეტაპზე შეიძლება განსხვავდებოდეს ინოვაციების ტიპის მიხედვით.

4.3 პროტოტიპის შემუშავება

ინტერვიუების მიერ განისაზღვრა სხვადასხვა ფაქტორები, რომლებიც არ არის ფართო; აქედან გამომდინარე, ყველა ფაქტორი შეიძლება იქნეს ნაჩვენები ერთი გავლენის დიაგრამაზე და არ არის საჭიროება მათი გამოყოფის შინაგან და გარეგან ფაქტორებად,

როგორც ეს წინა ეტაპებზე იყო.



დიაგრამა 12 - იდეების პრიორიტეტის შემუშავების პროცესზე მოქმედი ფაქტორები

დიაგრამა 12 აჩვენებს ყველა ფაქტორს, რომლებიც გავლენას ახდენენ პროტოტიპის შემუშავების ეტაპზე. ამ დროს კომპანიამ უნდა განიხილოს წინასწარი საბაზრო და ტექნიკური შეფასებები; ახალი პროდუქტის დიზაინი და განვითარება უნდა განხორციელდეს, ამიტომ პროტოტიპი შეიძლება ბაზარზე შემოწმდეს რომ დადასტურდეს პროდუქტის საჭიროება. ინტერვიუების მიხედვით ჩამოყალიბებული აზრი და მომხმარებელთა უკუკავშირი არის ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორი, რომელსაც შეუძლია ამ ეტაპზე გავლენა მოახდინოს. სავარაუდო მომხმარებელთა გამოხმაურება საშუალებას იძლევა, რომ კომპანიამ მოიპოვოს შეფასებები პროტოტიპზე, რომელსაც აწარმოებენ. ამ მოსაზრებებს აქვთ დადებითი ეფექტი, რადგან მათ შეუძლიათ კომპანიას დაეხმარონ წარმატების მიღწევაში.

კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელსაც შეუძლია ამ ეტაპზე გავლენა მოახდინოს არის ბაზარი. რესპოდენტების აზრით, რეაგირების შემთხვევაში თუ ახალი იდეის მსგავსი პროდუქტია ბაზარზე, კომპანია შეადარებს პროტოტიპს ბაზარზე არსებულ პროდუქტს შემდგომი გაუმჯობესებისთვის, რათა იყოს შესაძლებელი კონკურენცია იმავე ბაზრის ისეთ

საკითხებში, როგორცაა ფასი, გამძლეობა და შეფუთვა. მიუხედავად იმისა, რომ მომხმარებელთა უკუკავშირი, როგორც წესი, ბაზარზე მოქმედებს, ამ სიტუაციაში ბაზარის აღწერით კონკურენტის აღწერაც მოიაზრება.

პროტოტიპის შემუშავების ეტაპზე ფირმებმა უნდა მიიღონ იდეა და შექმნან პროტოტიპი მცირე ზომებზე შესამოწმებლად. სააგენტოში ვარაუდობენ, რომ სტანდარტები და ტექნიკური ტესტირება" არის ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს ამ ეტაპზე და კომპანიამ უნდა განიხილოს იგი მომდევნო ეტაპზეც. ეს ნიშნავს იმას, შექმნილმა პროტოტიპმა უნდა ჩააბარო ისეთი ტესტები, რომლებიც დადგენილია სააგენტოს, სხვა კომპანიების ან სხვა სტანდარტების შემქმნელი ორგანოების მიერ. ხარისხის კონტროლს ბაზარზე პროდუქტის წარმატებისთვის მნიშვნელოვანი ნაწილია. როგორც ზოგიერთი რესპოდენტი განმარტავს, თუ ამ ეტაპზე პროტოტიპმა ყველა ტესტი ჩააბარა, მნიშვნელოვნად მცირდება მომდევნო ეტაპზე დაფიქსირებული ხარვეზების ალბათობა.

ზოგიერთი ინტერვიუერის აზრით, ნედლეული ანუ პირველადი მასალა არის კიდევ ერთი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს ამ ეტაპზე. კომპანია ნედლეულის მიღების საუკეთესო მეთოდს ირჩევს და მუდმივად ითვლის, თუ რა რაოდენობა იქნება საჭირო. ზოგჯერ სატრანსპორტო ღირებულება ზეგავლენას ახდენს ნედლეულის შერჩევაზე, ასე რომ, ამ სიტუაციაში კომპანია განიხილავს ღირებულების სხვადასხვა ვარიანტებს ხარისხთან მიმართებაში, რასაც რეკომენდაციას უწევს სხვადასხვა განყოფილებები და საბოლოო გადაწყვეტილება სწორედ ასე მიიღება

ახალი პროდუქტის წარმატების ერთ-ერთი ფაქტორი არის ტოპ მენეჯმენტის ძირითადი ვალდებულება და მათი უნარი, ჩაერთონ ახალ პროდუქტებში. ინტერვიუების საფუძველზე პროტოტიპის დანერგვის ეტაპზე გადასვლამდე ახალმა პროდუქტმა უნდა მენეჯმენტის ან დირექტორთა საბჭოს დადასტურებას. ასე რომ, ტოპ მენეჯმენტის აზრი პირდაპირ გავლენას ახდენს ამ ეტაპზე პროტოტიპის საბოლოო დამტკიცების შესახებ.

პროდუქტის საბოლოო ღირებულება კიდევ ერთი ფაქტორია, რომელიც, ინტერვიუების აზრით, პირდაპირ გავლენას ახდენს ამ ეტაპზე. საბოლოო

ღირებულება ჩვეულებრივ განიხილება შერჩევის ეტაპზე, მაგრამ როდესაც ახალი პროდუქტის პროტოტიპი მზადდება, კომპანია შეუძლია საბოლოო ხარჯების უფრო სიღრმისეული დაანგარიშება. საბოლოო ღირებულება პირდაპირ გავლენას ახდენს სააგენტოს მიერ დადგენილი პროდუქტის საბოლოო ფასზე ბაზარზე. ზოგიერთი ინტერვიუერის აზრით, ამ ეტაპზე დაახლოებით უნდა განსაზღვროს პროდუქტის ფასი. მათ აღნიშნეს, რომ პროდუქციის მაღალი საბოლოო ფასი, ბიზნეს განყოფილების პროდუქტისადმი უარის თქმის მთავარი განმაპირობებელია, რაც იწვევს პროცესს შეაჩერებს. გარემო ფაქტორები კიდევ ერთი კრიტერიუმია, რომელსაც აქვს ეფექტი ამ ეტაპზე. ზოგჯერ წარმოებას აქვს მავნე ზემოქმედება გარემოზე რაც იწვევს ასეთი პროდუქტის აკრძალვას ან შეზღუდვებს. ნაშრომში აღწერილ ქეისში გარემოსთვის მიყენებული ზიანი მინიმალურია

ზოგიერთი ინტერვიუერი თვლის, რომ ამ ეტაპზე სააგენტოში ტექნიკოსები და არსებული ტექნოლოგიები მაქსიმალურად ინტეგრირებული უნდა იყოს პროცესში. ისინი ამბობდნენ, რომ თუ მაგალითად სისტემის არქიტექტორები ჩართულნი არიან შემოქმედებისა და განხორციელების ეტაპზე, ისინი ხშირად ტოვებენ ამ უმნიშვნელოვანეს ეტაპს. რესპოდენტები ვარაუდობენ, რომ ტექნოლოგთა იდეები ამ ეტაპზე ისეთივე ეფექტური შეიძლება იყოს, როგორც სხვა ეტაპებზე. ეს იმას ნიშნავს, რომ კომპანიებმა უნდა გამოიყენონ თავიანთი ექსპერტები და სისტემური არქიტექტორები, რადგან მათი დახმარება შეიძლება ღირებული აღმოჩნდეს.

ზოგიერთი რესპოდენტის აზრით, კომპანიამ სიღრმისეულად უნდა განიხილოს პოტენციური პრობლემები, რომლებიც შეიძლება წარმოიშვას ამ ეტაპზე პროდუქტის წარმოების გეგმის შემუშავებისას. სააგენტომ პროტოტიპის ტესტირების საფუძველზე უდა დაადგინოს ყველა პრობლემა და შემდეგ მოახდინოს მათზე მოპყრობის გზებზე გადაწყვეტილების მიღება.

რესპოდენტები განმარტავენ, რომ განხორციელების ეტაპამდე კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს, თუ ახალი პროდუქტის შექმნისთვის საჭირო ახალი ხელსაწყოებისა და ტექნოლოგიური უზრუნველყოფები, რაც დაკავშირებულია ახალ ინვესტიციებთან. ახალი

ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებებისათვის საჭირო საინვესტიციო თანხამ შეიძლება გავლენა იქონიოს ეტაპზე. მაგრამ ჩემი აზრით უფრო სწორი იქნება, რომ სააგენტოს ეს ფაქტორი განხილული უკვე უნდა ქონდეს შერჩევის ეტაპზე, ვინაიდან ის ეტაპი ამ დანიშნულების მატარებელია და ინვესტიციების მოცულობა პირდაპირ გავლენას ახდენს კომპანიის საბოლოო გადაწყვეტილებაზე.

4.4 დანერგვა

თეორიულ მოდელში დანერგვის ფაზა ანალოგიურია სააგენტოში არსებული ეტაპის. ინტერვიუების მიერ განისაზღვრა სხვადასხვა ფაქტორები, რომლებიც არ არის ფართო; აქედან გამომდინარე, ყველა ფაქტორი შეიძლება ნაჩვენები იყოს გავლენის ერთ დიაგრამაზე და არ არის საჭირო იმისათვის მათი დაყოფა შიდა და გარე ფაქტორებად, როგორც ეს წინა ეტაპებზე იყო. გარდა ამისა, ამ ნაწილში იდენტიფიცირებული ფაქტორების სახელები განზოგადებულია და მსგავსი ფაქტორები გაერთიანებული.



დიაგრამა 13 - დანერგვის პროცესზე მოქმედი ფაქტორები

რადგანაც დანერგვის ეტაპი არის პროდუქტის შექმნის ყველაზე მთავარი ეტაპი, მოსალოდნელია, რომ ყველაზე მეტი წარუმატებლობის ამ პერიოდში დაფიქსირდება (The Innovation Process: Definition, Models, Tips, 2017) რესპოდენტთა დაკვირვებით, კომპანიაში

დანერგვის ეტაპი მოიცავს ორ ეტაპს: საპილოტე წარმოებას და მიღებული შედეგების მიხედვით, მასობრივ წარმოებას. რესპოდენტთა მოსაზრებით მდგომარეობა პროტოტიპის ეტაპზე და განხორციელების პროცესში სხვადასხვაა რადგან წინა ეტაპზე ლაბორატორიული მოქმედებების პირობებში მასშტაბები ბევრად მცირეა და ინსტრუმენტებიც შესაბამისად უფრო ზუსტი. მას შემდეგ, რაც პროტოტიპის ეტაპს გაივლის იდეა, პროდუქტი გადადის საპილოტე წარმოების ნაწილზე. საპილოტე წარმოების დროს კომპანიას სურს შეამოწმოს პროდუქტის იმპლიმენტაციის მიმდინარე მდგომარეობა და თუ საჭიროება არსებობს, მოახდინოს გაუმჯობესები, რათა აწარმოოს პროტოტიპის მსგავსი პროდუქტი. უნდა იყოს განმეორებითი ციკლები ამ ორ ეტაპს შორის, რათა დაიდენტიფიცირდეს შესაძლო პრობლემები და მოხდეს მათი გაუმჯობესება. აქვე უნდა აღინიშნოს რომ პროდუქტის ცვლილების იტერაციების დიდი რაოდენობა არ უნდა განიხილებოდეს მომგებიანად, რადგან არსებობს უკონტროლობის რისკი და შეიძლება გამოიწვიოს ინოვაციის წრიული ბრუნვა დიდი ხნის განმავლობაში და არასაჭირო ხარჯების მნიშვნელოვანი ზრდა; შესაძლოა, რამდენიმე იტერაცია თავიდან იქნეს არიდებული წინა ეტაპებზე უკეთესი გადაწყვეტილების მიღების საშუალებით. გამოკითხულთა აზრით, ახალი პროდუქტის დანერგვის დროს სააგენტო ადგენს დაშვებული რაოდენობის იტერაციებს თითოეულ ეტაპზე, რათა დროულად დასრულდეს საქმიანობა. თუ კომპანია ვერ ასრულებს ეტაპს წინასწარ დადგენილი პარამეტრებით სწორად, პროდუქტი უნდა დაბრუნდეს წინა ეტაპზე. ამ ეტაპზე სააგენტომ შეიძლება შეწყვიტოს ახალი პროდუქტის დანერგვა, მიუხედავად იმისა, რომ ხდებოდა პროდუქტის გაუმჯობესება და პროექტიც გრძელდებოდა.

მომხმარებელს ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორი ენიჭება, როგორც ყველაზე მნიშვნელოვან ჩართულ მხარეს ინოვაციური პროექტის შექმნისას (Avlonitis & Papastathopoulou, 2006). გამოკითხულთა მოსაზრებების მიხედვით, მომხმარებელთა უკუკავშირი არის ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელსაც შეიძლება ჰქონდეს გავლენა ამ ეტაპზე. როგორც წესი, დამკვეთის ახალი პროდუქტისადმი ინტერესი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მასობრივი წარმოებაზე.

კომპანიას სჭირდება საწარმოო გეგმა რომ შეძლოს მასობრივი წარმოება. რესპოდენტთა

აზრით, წარმოების გეგმა დგინდება ყოველთვიურად მას შემდეგ, რაც სააგენტო აანალიზებს მომხმარებელთა უკუკავშირს, პროდუქტის გაყიდვების რაოდენობას და მიღებული შემოსავლებს. თუ ბაზარს მეტი პროდუქტის წარმოება სჭირდება, საწარმოო გეგმა გადაიხედება და შესაბამისად გაიზრდება და შემცირდება. ამიტომაც, ბაზარი და მოგების მიღების სურვილი მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ წარმოების გეგმის მომზადების პროცესში. ზოგიერთი რესპონდენტი მოსაზრებით მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რაზე დაყრდნობითაც მიიღება გადაწყვეტილება სააგენტოში პროდუქტის წარმოების გაგრძელებაზე არის ბაზრის ინტერესი პროდუქციისადმი და კონკურენციის გაწევის შესაძლებლობა. ზოგჯერ ბაზარი გაჯერებული მსგავსი პროდუქციით, რომელიც მზადდება კონკურენტების მიერ და მათი ღირებულება ბაზარზე მცირდება. აქედან გამომდინარე, კონკურენტები არის ისეთი ფაქტორი, რომელიც შეიძლება ჰქონდეს ეფექტი ბაზარის მდგომარეობაზე და საბოლოოდ, დანერგვის ეტაპზე.

რესპოდენტთა აზრით შიდა კონტროლი არის ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელიც შეიძლება ჰქონდეს ეფექტი ამ ეტაპზე. კომპანიები, როგორც წესი სხვადასხვა სახის კონტროლებს იყენებენ ამ ეტაპზე. გამოკითხულთა აზრით, ტესტები და კონტროლები უნდა განხორციელდეს დანერგვის პროცესის მიმდინარეობისას თითოეულ ეტაპზე, რათა საბოლოო პროდუქტი ყველასთვის იყოს მისაღები.

გამოკითხულთა აზრით ტოპ მენეჯმენტის მოსაზრებებს შეიძლება ჰქონდეს ეფექტი ამ ეტაპზე. სააგენტოს, სადაც ბიუროკრატიის საკმაოდ მაღალი მაჩვენებელია, ყველა ეტაპის წარმატებით დასასრულებლად ჰყირდება ტოპ მენეჯმენტის დადასტურება. ამიტომაც მენეჯმენტის მოსაზრებები ამ ეტაპზე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს.

სტრატეგია და სოციალური პრესტიჟი არის ფაქტორები, რომლებიც შეიძლება ჰქონდეს გავლენა ახალი პროდუქტის წარმოების გაგრძელების თაობაზე გადაწყვეტილების მიღებაზე. ორგანიზაციები ზოგჯერ ამ გადაწყვეტილებას არა მხოლოდ ფინანსური სარგებლის მიღების მოტივაციით იღებენ, არამედ სურთ მომხმარებლის წარმოდგენებში შექმნან პოზიტიური ბრენდის იმიჯი (სოციალური პრესტიჟი), რომელიც კომპანიას წარმოაჩენს როგორ ინოვაციურს და ლიდერს ბაზარზე. შეიძლება ითქვას, რომ მაშინ, მოგება მნიშვნელოვან როლს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, თუ გრძელდება

ახალი პროდუქტის წარმოება, კომპანიის სტრატეგია ასევე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს.

4.5 სწავლება და განვითარება

მიუხედავად იმისა რომ სააგენტოში არ გვხვდება ცალკე გამოყოფილი პროცესი, სწავლება და განვითარება ახალი პროდუქტის დანერგვის პარალელურად/შემდეგ მაინც მიმდინარეობს. ორგანიზაციული სწავლის შესაძლებლობები გადამწყვეტია ფირმის ინოვაციური ქმედებებისთვის (Gomes, 2017). აქედან გამომდინარე, კომპანიის ინარი აითვისოს ცოდნის ეფექტურად, ითვალისწინებდეს და იყენებდეს მას საბოლოო პროდუქტის შექმნის ყველა ეტაპზე მნიშვნელოვანია ინოვაციური შესაძლებლობებისთვის (Samson & Lawson, 2001). რესპოდენტები აღნიშნავენ სწავლების და პროცესების/სამუშაოების დოკუმენტაციის მნიშვნელობას რადგანაც ამ საშუალებით ჩნდება ცოდნა ორგანიზაციაში, რაც მას სამომავლოდ დაეხმარება მსგავსი პრობლემების შემთხვევაში ეფექტურად გაუმკლავდეს მას. რესპოდენტები აღნიშნავენ, რომ ცოდნის ბაზა აუცილებლად უნდა დაინერგოს ორგანიზაციაში და ეს საჭიროა გახდეს ფორმალური პროცესი. გამოკითხულები აღნიშნავენ, ეს კომპანიები არ სრულად ვრცელდება ფორმალური დოკუმენტაცია და სასწავლო პროცესში და აღნიშნავენ, რომ დოკუმენტაციას უკავია მცირე ნაწილი, ინოვაციურობის პროცესში. მიუხედავად იმისა რომ ამის მეცნიერული მტკიცებულება არ არსებობს, რესპოდენტები აღნიშნავენ რომ დოკუმენტაცია საუკეთესო წყაროა კომპანიისთვის იყოს ინოვაციური.

დასკვნა

თეორიული მასალის შესწავლის საფუძველზე გამოვლინდა ინოვაციების, როგორც ფორმალური ბიზნეს პროცესის წარმატების გზა. ინოვაციების ბიზნეს პროცესის თეორიული მოდელების განზოგადების შემთხვევაში ინოვაციის პროცესი შესაძლებელია ხუთ ძირითად ეტაპად დაიყოს: იდეების გენერირების, შერჩევის, პროტოტიპის შემუშავების, დანერგვის და სწავლება/განვითარების ეტაპები. თითოეული ეტაპის გავლა აუცილებელია იმისთვის, რომ ორგანიზაციამ ინოვაციური იდეიდან შექმნას პროდუქტი, რაც დაეხმარება მას კონკურენტული უპირატესობის მაგალითზე.

რადგანაც კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს იმის შესწავლა თუ როგორ მოქმედებს თეორიული მოდელი პრაქტიკაში, ამისათვის შერჩეული იქნა სააგენტო, სადაც უკვე დანერგილია ინოვაციების მართვის პროცესები. შედეგად, სააგენტოში ყოველდღიურ პროცესებში მონაწილეობით და ჩატარებული ჩართული დაკვირვებით გამოვლინდა სააგენტოში არსებული ფორმალური ბიზნეს პროცესი, რაც შემდეგ ეტაპებს მოიცავს: იდეების გენერირება, განხილვა, დამუშავება, ტესტირება და განხორციელება. რეალურ მაგალითზე დაყრდნობით, აუცილებელია სააგენტოში იდეამ ეს ეტაპები გაიაროს რათ იქცეს წარმატებულ პროდუქტად. მიუხედავად განსხვავებული დასახელებებისა და იმისა, რომ სააგენტოში არ გვხვდება ფორმალურად გაწერილი სწავლის და განვითარების ეტაპი რეალურ გარემოში იდეის დანერგვის შემდეგ, უნდა დავასკვნათ რომ თეორიული მოდელი პრაქტიკაშიც მოქმედებს - განზოგადებული აღწერა სააგენტოსაც ეხება. რეალურად სააგენტოში არსებობს სწავლის და განვითარების ეტაპი, მაგრამ ეს ეტაპი არ არის ფორმალიზებული და არ არის გაწერილი, როგორც ბიზნეს პროცესის ეტაპი.

და მაინც, როგორ შეიძლება იქცეს ინოვაციური იდეა რეალურ პროდუქტად? ამ კითხვაზე პასუხის გასაგებად საჭიროა ამ პროცესზე დაკვირვებით დავაიდენტიფიციროთ ის ფაქტორები, რაც აღწერილ პროცესების წარმატებაზე დადებით ან ნეგატიურ გავლენას ახდენს. ჩატარებული კვლევის შედეგად და ასევე თეორიული ანალიზის საფუძველზე გამოვლინდა მრავალი ფაქტორი, რაც მნიშვნელოვნად მოქმედებს თითოეული ეტაპზე. გამოვნილილი ფაქტორების განზოგადებით კი თითოეულ ეტაპზე კლასტერები გამოიყო,

რომელიც დეტალურად არის აღწერილი მესამე თავში. ეს კლასტერები დაიყო თითოეულ ეტაპზე ორ ფაქტორად: გარე და შიდა ფაქტორებად.

შედეგად, იმისთვის რომ ორგანიზაციამ წარმატებას მიაღწიოს ინოვაციური იდეის წარმატებულ ბიზნეს პროცესად და პროდუქტად ქცევის ეტაპზე აუცილებელია თითოეულ ეტაპზე კარგად გაიაზროს, დაგეგმოს და გაითვალისწინოს თითოეული მათგანი. რადგანაც კვლევა ეხებოდა მხოლოდ ფაქტორების იდენტიფიცირებას, შუძლებელია მათი რანჟირება გავლენის ხარისხის მიხედვით.

შეჯამებისთვის, უნდა აღინიშნოს რომ ყველა დაიდენტიფიცირებულ ფაქტორის გათვალისწინებით ორგანიზაციას უჩნდება შესაძლებლობა სწორად დაგეგმოს ინოვაციების მართვის პროცესი და ინოვაციური იდეა აქციოს რეალურ ბიზნეს პროდუქტად, რაც საბოლოო წარმატებაში აუცილებლად დაეხმარება.

ბიბლიოგრაფია

- A. Baregheh, J. Rowley and S. Sambrook. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, Vol. 47 No. 8, 1323-1339.
- Abdul Rahim, A. R., & Nabi Baksh, M. S. (2003). The need for a new product development framework for engineer-to-order products. *European Journal of Innovation Management*, 182-196.
- Afuah, A., & Bahram, N. (1995). *The hypercube of innovation*. Elsevier.
- Archibugi, D. (2008). The Impact of the Economic Crisis on Innovation:.. *CIMR Research Working Paper Series*, 1-33.
- Avlonitis, G., & Papastathopoulou, P. (2006). *Product and Services Management*. London: Sage Publications LTD.
- Bhuiyan, N. (2011). A framework for successful new product development Vol. 12, No. 1. *Journal of Industrial Engineering and Management*.
- Bing, R. (2013). *The dark side of technological innovation*. Charlotte: Information age publishing.
- Business model canvas*. (n.d.). Retrieved from businessmodelsinc:
<https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>
- CHONG , S. (2005). Critical Factors In The Successful Implementation Of Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practice*, June .
- Cooper, R. G. (1990). Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Product. *Business Horizon*.
- D. Jemielniak. (2009). *Handbook of Research on Knowledge-Intensive Organizations*. New York: Information Science Reference.
- DAM , R., & SIANG, T. (2018, 12). *Stage 4 in the Design Thinking Process: Prototype*. Retrieved from Interaction Design: <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-4-in-the-design-thinking-process-prototype>
- DaSilva, C. M., & Osiyevskyy, O. (n.d.). Business Model Innovation: A Conceptual Model of Process, Antecedents, and Outcomes. *Academy of Management Proceedings Vol. 2017, No. 1*.
- Definition of Innovation*. (n.d.). Retrieved from businessdictionary:
<http://www.businessdictionary.com/definition/innovation.html>
- Edgerton, D. (2014). Technology and basic science: the linear model of innovation. *The Science–Industry Nexus: History, Policy, Implications*.
- ERIS, E., & SAATCIOGLU, O. (2006). A SYSTEM LOOK FOR TECHNOLOGICAL INNOVATION:.. *European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS) 2006*, 1-9.

- Fagan, M. H. (2011). USING AN INNOVATION DIFFUSION THEORY FRAMEWORK TO EXPLORE WEB. *Issues in Information Systems; Volume XII, No. 1,, 382-391.*
- Gitman;, L. (2018). *Introduction to Business.* openstax.
- Goffin,, K., & Mitchell,, R. (2017). *Innovation Management: Effective Strategy and Implementation.* US: Macmilan.
- Gomes, G. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração, Volume 52, Issue 2,, 163-175.*
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega, vol. 25, no. 1, 15-28.*
- Innovation Model Analysis.* (2019). Retrieved from IPACSO: <https://ipacso.eu/innovation-modelling/innovation-model-analysis.html>
- J. Baumann & A. S. Kritikos. (2016). The Link between R&D, Innovation and Productivity: Are Micro Firms Different? *DISCUSSION PAPER SERIES.*
- J. D. Owens & John Davies. (2002, October). *The Importance of a New Product Development (NPD) process: Getting Started.* Retrieved from researchgate: https://www.researchgate.net/publication/268272768_The_Importance_of_a_New_Product_Development_NPD_process_Getting_Started
- Kastelli, I. (2006). *Knowledge, innovation and Competitiveness: Dynamics of Firms, Networks, Regions and Institutiion.*
- KEE, K. F. (2016, 09 5). Adoption and Diffusion. *International Encyclopedia of organisational communication.* Retrieved from Agrifutures: <https://extensionaus.com.au/extension-practice/diffusion-of-innovations-theory-adoption-and-diffusion/>
- LIBERTO, D. (2019, 06 29). *Joseph Schumpeter.* Retrieved from [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com/terms/j/joseph-schumpeter.asp): <https://www.investopedia.com/terms/j/joseph-schumpeter.asp>
- McDonald, C. M. (2015, 12). *What Is Disruptive Innovation?* Retrieved from harward Business Review: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Moeller, S. (2010). Characteristics of services – a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing, Vol. 24 No. 5, , 359-368.*
- Mwangi, S. (2014). Influence of innovation on small and medium enterprise (SME) Growth. *International Journal for Innovation Education and Research, 1-11.*
- Norman, D. A., & Verganti, R. (2012). Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change. *Nielsen Norman Group, 1-19.*

- Pfeiffer, K., & Goffin, R. (1999). *Innovation Management in UK and German Manufacturing Companies*. London: Anglo-German Foundation. Retrieved from ipacso: <https://ipacso.eu/innovation-modelling/innovation-model-analysis/180-innovation-models.html>
- Radosevic S. & Yoruk E. (2016). Why do we need a theory and metrics of technology upgrading? *Asian Journal of Technology Innovation, Volume 24,*.
- Ram, S. (1987). A Model of Innovation Resistance. *Advances in Consumer Research Volume 14,*, 208-212.
- Rosenberg, N. (2004). *INNOVATION AND ECONOMIC GROWTH*. Stanford.
- Samson, B., & Lawson, D. (2001). DEVELOPING INNOVATION CAPABILITY IN ORGANISATIONS: A DYNAMIC CAPABILITIES APPROACH. *International Journal of Innovation Management Vol. 5, No. 3, 377–400.*
- Schneider, J., & Hall, J. (2011, April). *Why Most Product Launches Fail*. Retrieved from Harvard business review: <https://hbr.org/2011/04/why-most-product-launches-fail>
- Schramm, C. J. (2008, 12). *Toward an Entrepreneurial Society: Why Measurement Matters.*” *Innovations 3.1*. Tagore LLC. Retrieved from uniteforsight: uniteforsight.org
- Silver, B. (2017). *BPMN Quick and Easy Using Method and Style: Process Mapping Guidelines and Examples Using the Business Process Modeling Standard*. Altandela, CA: Cody-Cassidy Press.
- Smither, J. W. (2009). *Performace management: Putting research into practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- The Innovation Process: Definition, Models, Tips*. (2017, January 22). Retrieved from Claverism: <https://www.cleverism.com/innovation-process-definition-models-tips/>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation, Third edn.,*. UK: Wiley.
- Use innovation to grow your business*. (n.d.). Retrieved from infoentrepreneurs: <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/use-innovation-to-grow-your-business/>
- Witellae, L., Snyder, H., & Gustafssona, A. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research, 2863-2872.*

დანართი 1: ინტერვიუს გზამკვლევი

- გთხოვთ მოყვეთ ორგანიზაციაში თქვენი საქმიანობის შესახებ.
- როგორ განსაზღვრავთ ინოვაციას და ინოვაციის პროცესს? გთხოვთ, ახსნათ როგორია სააგენტოში ინოვაციის პროცესი და მოიყვანოთ რამდენიმე მაგალითით
- არსებობს ინოვაციის მართვის გეგმა ორგანიზაციაში? დადებითი პასუხის შემთხვევაში გთხოვთ აღწეროთ
- როგორ მიმდინარეობს ინოვაციის ბიზნეს პროცესი? გვიაშბეთ რა ეტაპებისგან შედგება და რას მოიცავს თითოეული მათგანი
- თითოეული ინოვაციური იდეის მიხედვით, სააგენტოში პროცესი განსხვავებულად წარმართება თუ მიმდინარეობს მკაცრად ფორმალიზებული სტრუქტურით? გთხოვთ, მოიყვანეთ მაგალითები
- რა მოგწონთ და არ მოგწონთ ინოვაციების მართვის არსებულ პროცესებში? განიხილეთ თითოეული მათგანი
- რა ტიპის ინფორმაცია გამოიყენება ინოვაციების მართვის თითოეულ ეტაპზე გადაწყვეტილების მისაღებად? განმარტეთ ის წინაპირობები, რაც თითოეულ ეტაპზე გადაწყვეტილების მიღების პროცესს ამარტივებს ან ართულებს.
- თქვენი გამოცდილებით, თითოეულ ეტაპზე რა ტიპის გადაწყვეტილება არის ყველაზე მნიშვნელოვანი შემდეგ ეტაპზე გადასვლისათვის?
- ინოვაციის, როგორც ბიზნეს პროცესის წარმატებაზე ან წარუმატებლობაზე რა ფაქტორები ახდენენ გავლენას?
- სააგენტოში ხდება ინოვაციის პროცესის ეტაპებზე ჩასატარებელი/ჩატარებული სამუშაოების დოკუმენტირება? გთხოვთ აღწერეთ ყველა ეტაპის მიხედვით
- თქვენი აზრით რა შეიძლება გაუმჯობესდეს დოკუმენტირების პროცესში? აღწერეთ რამდენად მნიშვნელოვანია ეს პროცესი თქვენი გადმოსახედიდან და ასევე სააგენტოს გადმოსახედიდან.

- არსებობს თუ არა სააგენტოში სწავლების წახალისების მექანიზმები? რა მოგწონთ და რას შეცვლიდით?
- აღწერეთ თქვენი როლი ინოვაციის მართვის პროცესში. რა ტიპის მოტივაციები გაქვთ იმისთვის, რომ იყოთ ინოვაციურები და როგორ გიწყობთ ხელს ამ პროცესში სააგენტო?

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Giorgi Geladze

The Role of Innovations in Organization's Business Processes
Development

The work is written in order to earn a Master's Degree in Social and Political
Sciences in Organization Development and Consulting

Supervisor: Profesor Revaz Jorbenadze

TBILISI

2019