

- პროდუქტიულობის და წარმადობის გაზრდის აუცილებლობა, რომელიც ადრე თუ გვიან დგება დღის წესრიგში. პრობლემა კიდევ უფრო მძაფრდება, თუ ანგარიშს გავუწევთ ფაქტს, რომ გლობალიზაციის ზრდასთან ერთად, იზრდება საერთაშორისო კონკურენციისა და ფინანსური ინფლაციის დონეც.

- რთული ორგანიზაციულ-მენეჯერული სქემები(სადაც მოიაზრება დასაქმებული პერსონალის მდგომარეობა, შიდა სტრუქტურა, ორგანიზაციული კულტურა და სხვა), რომელიც ზედმინევით უნდა ეხამებოდეს კომპანიის განვითარების სტრატეგიას.

- კადრების დენადობის პრობლემა. აქ მოიაზრება ასევე ხანდაზმული კადრების ჩანაცვლება ახალგაზრდა, ნაკლებად გამოცდილი თანამშრომლებით, მათი პროფესიული გაზრდისთვის საჭირო დანახარჯები.

გარდა ზემოთ დასახელებული ნიუანსებისა, შემდგარი ორგანიზაციებისთვის ცვლილებების ორომტრიალში ჩართვა სხვა მიზეზითაც რთული და დამქანცველია. განსაკუთრებით, თუკი ეს ცვლილებები არათანმიმდევრული და დროში წყვეტადია. საქმე იმაშია, რომ ვინრო, კონკრეტული სპეციალობით დაკავებული კომპანიები თავიანთ შესაძლებლობებს არსებული ტრადიციორიის მიხედვით ადგენენ და დროთა განმავლობაში გეზის შეცვლა ძალიან უჭირთ. ბრწყინვალე მაგალითად შეიძლება გამოვიყენოთ “პოლაროიდის” და “ეფლის” სიტუაცია. ერთი მხრივ, თავისი დროის გიგანტი ფოტო სამყაროში, ფაქტობრივად თავისივე ინსტიტუციონალური და ფსიქოლოგიური ბარიერის მსხვერპლი გახდა და არსებული პოზიციები დაუთმო სხვა კომპანიებს, რომლებიც იმ პერიოდში მხოლოდ იწყებდნენ მოღვაწეობას. სრულებით რადიკალური სიტუაცია განვითარდა “ეფლის” შემთხვევაში, როდესაც პირდაპირი მნიშვნელობით ავტოფარეხში გახსნილმა კომპანიამ, წარმოუდგენელი მსოფლიო სიმაღლეები დაიპყრო და დღემდე ინარჩუნებს ამ ადგილს.

მსგავსი იდეების და ღონისძიებების გატარების ინოვაციურობა იმაში მდგომარეობს, რომ წინასწარ განვჭვრიტოთ შე-

საძლებლობები და მათგან სარგებელი მივიღოთ. საინტერესოა, როგორ აზროვნებენ ინოვაციურობის ზღუდესთან მდგარი მენარმეები? როგორ ან საიდან იღებენ ისინი სიგნალებს და შეტყობინებებს ცვლილებებთან დაკავშირებით? ეს ხომ, ერთი მხრივ, ის ბაზარია, რომლის კვლევა და ანალიზი დღევანდელი მონაცემებით პრაქტიკულად შეუძლებელია, რადგან საუბარი ხვალინდელ/ სამომავლო პროდუქციას(მომსახურებას) ეხება. როგორ ხვდებიან ისინი იმ ბაზრის მოთხოვნას ან თუნდაც მზადყოფნას მიიღონ ახალი პროდუქტი, რომელიც ჯერ არც შექმნილა და არც უნახავთ? არის კი იმის შესაძლებლობა, რომ მომხმარებელთან პირდაპირი საუბრის შემდეგ, მათ მიიღონ ნინასწარი დაკვეთა პროდუქტის, რომელიც იქნება მომავლიდან? ამ კითხვებთან დაკავშირებით, თავის დროზე ჰენრი ფორდმა თქვა: “მე რომ მეკითხა მომხმარებლებისთვის, თუ რა სურდათ მათ მიეღოთ ჩემგან, სავარაუდოდ მეტყოდნენ, უფრო ჩქარი ცხენი”. შეიძლება ეს არის კიდევ პასუხი დასმულ კითხვაზე-უსაზღვრო რისკი და საკუთარი შესაძლებლობების რწმენა, რომ ქმნი პროდუქტს, რომელიც აქამდე არავის შეუქმნია, ცვლი რეალობას და არ გეშინია წარუმატებლობის. ნაკლებად რისკიანები და ცივი გათვლის მოყვარული მენარმეები, ცდილობენ არსებული საკითხები საცდელი ვერსიების, ე.წ ბეტა ვერსიების მეშვეობით გადაჭრან. ისინი მცირე დოზით, კონკრეტული გეგმით უშვებენ ბაზარზე ინოვაციურ პროდუქტს და შემდეგ ყურადღებით აკვირდებიან რეაქციას. რა თქმა უნდა, სიტუაცია ხშირად ძალიან არასტაბილური, ნაკლებად მდგრადი და ცვალებადია, თუმცა დღევანდელმა რეალობამ მენარმეებს ასწავლა ოქროს წესი: ყოველთვის ძლიერი ვერ იმარჯვებს, იმარჯვებს სწრაფი ადაპტაციის უნარის მქონე. ინოვაციურობა სრულებით არ ნიშნავს, ყოველთვის გამოვიგონოთ ახალი ველოსიპედი, შეიძლება უკვე მომნიჭებულს შთავბეროთ ახალი სიცოცხლე და სრულებით განსხვავებული გზით წავიყვანოთ მისი განვითარება. ასეთ დროს, ერთ-ერთ მთავარ როლს თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა და მათი გამოყენება წარმოადგენს. შესანიშნავ მაგა-

ლითად შეიძლება გამოგვადგეს კომპანია მაგინკი, რომელიც იაპონური ავტო გიგანტის, მიცუბიშის ნაწილია. 2000 იან წლებში, კომპანიის მენეჯმენტმა სრულებით ახალი გეზი აიღო გარე რეკლამის მიმართულებით, რაც იმ დროისთვის რევოლუციური იდეაზე იყო დამყარებული- შეეცვალათ გარე ფასადაზე არსებული დაბეჭდილი სარეკლამო ბანერები, თხევად- კრისტალური, მაღალი გარჩევადობის ეკრანებით. კომპანია ამ კონკრეტული ქმედებით რამდენიმე საკვანძო პრობლემას ხსნიდა: კონკრეტული სარეკლამო ადგილი უკეთესად დაიტვირთებოდა, რადგან შესაძლებელი იქნებოდა არაერთი სარეკლამო აბრის განთავსება და მათი პერიოდული ცვლა; მასშტაბურად შემცირდებოდა მოთხოვნა ქაღალდის და ქაღალდის შემცველობის ბანერებზე, რაც დადებითად აიახებოდა გარემოზე; ეს ღონისძიება სამომავლოდ ბიძგს მისცემდა ინდუსტრიას, გადაენაცვლა ისეთ მასობრივ სფეროში, როგორიც არის ტელევიზორების წარმოება. დღეს კომპანია წარმოდგენილია ბაზარზე როგორც ერთ- ერთი მოწინავე, თანამედროვე, მაღალი გარჩევადობის მქონე თხევად- კრისტალური ეკრანებით, რომელიც საშუალებას აძლევს ბიზნესმენებს, სხვადასხვა საფასო სეგმენტის და დროის მონაკვეთების გათვალისწინებით, განათავსონ საკუთარი რეკლამები. (Managing Innovation, 2007)

ინოვაციური ფირმების გამაერთიანებელი, უპირველეს ყოვლისა, ალბათ მაინც მათი მიდგომაა. ასეთი კომპანიები ზომით, ფინანსური შესაძლებლობით და აქტივებით, სანყის ეტაპზე, შესაძლოა საშუალო ან მცირე ზომის ფირმას წარმოადგენდნენ, თუმცა მათი უნარი, თავი მოუყარონ და სწორი მიმართულებით მიმართონ ტექნოლოგიური სიახლეები ახალი სიმაღლეების დასაპყრობად(იქნება ეს წარმოებული პროდუქცია თუ განუხლები მომსახურება), საშუალებას აძლევს, კონკურენცია გაუწიონ სხვებს და გაზარდონ არსებული ბაზრის წილი, რომელსაც არსებულ მომენტისთვის ფლობდნენ. ასეთმა ტექნოლოგიურმა ნახტომებმა, უმეტესწილად არა მხოლოდ კონკრეტული დარგი, შეიძლება მთელი ნაცია და ქვეყანაც უსაზღვროდ ახეიროს და

მატერიალური დოვლათის შექმნას შეუწყოს ხელი. გარდა ამისა, ინოვაციური მიდგომა სხვამხრივაც აძლიერებს და ამრავალფეროვნებს ბაზარს: ახალი პროდუქცია შესაძლებელს ხდის, შეინარჩუნო და მიიღო ბაზრის ახალი წილი, გაზარდო ლიკვიდურობა, ბრუნვა და მოგება. არსებული პროდუქცია, რომელიც უკვე წარმოდგენილია, განისაზღვრება სასიცოცხლო ციკლის ქონით. ციკლის გაზრდა, ხშირ შემთხვევებში იმაზე მეტ არაპირდაპირ ფაქტორზეა დამოკიდებული, ვიდრე ვთქვათ- საფასო პოლიტიკა. ასეთებად გვევლინებიან, მაგალითად: დიზაინი, ხარისხი, მრავალფეროვნება. დღევანდელ მსოფლიოში, ხშირია მასობრივი მოხმარების პროდუქცია, რომლის სასიცოცხლო ციკლის ხანგრძლივობა თვეებს, ზოგ შემთხვევაში კი მხოლოდ კვირებსაც კი ითვლის. ასეთ პროდუქტებს მიეკუთვნებიან მაგალითად: ტელევიზორები, კომპიუტერები, მობილური ტელეფონები. ზემოთ ჩამოთვლილი პროდუქციის გამოშვებისას, მწარმოებლები ითვალისწინებენ ამ ფაქტორებს და ცდილობენ, ყოველ ახალ მოდელს რაიმე განსხვავებული, თანამედროვე და ტექნოლოგიურად უფრო სრულყოფილი დეტალი შემატონ, რაც ერთი მხრივ კონკურენტულს გახდის მათ ახალ პროდუქტს, მეორე მხრივ კი, წინა მოდელის/პროდუქტის კანიბალიზაციას მოახდენს. გლობალიზაციის პირობებში, მწარმოებლებს უხდებათ ფეხი აუწყონ თანამედროვეობას, ეცადონ კონკურენტზე ჩქარა აწარმოონ და გამოუშვან ბაზარზე ახალი პროდუქტი თუ მომსახურება, რაც თავის მხრივ, უფრო ამცირებს მოქმედის სიცოცხლისუნარიანობას.

კომპანიის “ქსეროქსი” მაგალითზე, შეგვიძლია მსგავსი მაგალითი გავიხსენოთ: 1970- იან წლებიდან მოყოლებული, აღნიშნულ ფირმას დომინანტური ადგილი ეკავა ფოტოსაბეჭდ ინდუსტრიაში. მათ ქონდათ ყველაფერი- უზარმაზარი წილი ბაზარზე, დაგროვებული საკმაო გამოცდილება, სახელი, ფინანსები. თუმცა გარკვეული პერიოდის შემდეგ ვითარება მნიშვნელოვნად შეიცვალა. ბაზარზე ახლადწარმოქმნილი კომპანიები გამოჩნდნენ(უმეტესწილად იაპონური ფირმები), რომლებმაც

მცირე კაპიტალიზაციის პირობებში თანამედროვე ტექნოლოგიები შესთავაზეს ბაზარს და “ქსეროქსს” მისსავე მოედანზე გაუწიეს კონკურენცია. დაახლოებით 8 წელი დასჭირდა კომპანიას იმისათვის, რომ ადექვატური პასუხი გაეცა ახალი მოთამაშეებისათვის და ეცადა, დაებრუნებინა დაკარგული პოზიციები, თუმცა ამ პერიოდისათვის, “ქსეროქსს” მთლიანი ბაზრის მოცულობის ნახევარი უკვე დაკარგული ჰქონდა. ეკონომისტების კლარკისა და ჰენდერსონის (Clark&Henderson, 2007) შეფასებით: როგორც ჩანს, თანამედროვე ტექნოლოგიებში, მოკრძალებული ცვლილებებიც კი, დრამატული შედეგების მომატანები არიან!

გადაუდებელი და სწრაფი ცვლილების შესანიშნავ მაგალითად გვევლინება “აუდი კვატრო”(Audi Quattro). 1976 წლის ზამთარში, ინჟინერი ბენსინგერი(Ingenieur Bensinger), რომელიც კონცერნის განვითარების ხელმძღვანელია, აღფრთოვანებულია იმდროინდელი “ფოლქსვაგენის ილტისით” “VW Iltis”. ავტომობილი მაღალი გამავლობის მანქანების კლასს მიეკუთვნებოდა და მისი კონკურენტული უპირატესობა ოთხივე აღმძრავე თვალი იყო. ეგრედ წოდებული 4X4 ავტომობილები იმ დროისათვის იშვიათობა იყო და ზემოთ ხსენებულმა ბენსინგერმა სწორედ ამაში დაინახა დიდი მომავალი. მისი იდეა, აღნიშნული ტექნოლოგიის სედანის და ლიმუზინის სტილის ავტომობილებში დანერგვას გულისხმობდა. ის უზიარებს თავის აზრს აუდის ხელმძღვანელობას და იღებს წინასწარ დასტურს, იდეის განხორციელებისათვის.

უკვე 1977 წლის მარტისთვის, ჰანს ნედვიდეკი(Hans Nedvidek) ამზადებს პირველ პროტოტიპს, “აუდი 80”- ის (Audi 80) ბაზაზე. იმავე წლის სექტემბერში პროექტი იღებს უკვე საწარმო ნომერს და პირველ სამუშაო ჯგუფს 12 კაცის შემადგენლობით.

1978 წლის იანვარში, “ფოლქსვაგენის”(VW) გაყიდვების დირექტორი და მარკეტინგის ხელმძღვანელი უერთდებიან გადწყვეტილებას, გამოსცადონ ახალი ავტომობილი ტურაშერის მაღლობზე(Turacher Höhe), რომელიც ევროპული ალპების

ერთ-ერთი უმაღლესი წერტილია.

1978 წლის მაისში, მოდელმა სერიული წარმოების დანებებისათვის მწვანე შუქი მიიღო.

1980 წლისათვის კი- “აუდი კვატრო” ჟენევის ავტოსალონის ვარსკვლავია! ამ პერიოდში “აუდი” ინჟინერებს ახალ პოზიციონირებას, დღეისათვის ცნობილი სლოგანით: უპირატესობა ტექნიკის ხარჯზე (Vorsprung durch Technik). კვატროს თავბრუდამხვევი შედეგები ქონდა სხვადასხვა შეჯიბრებზე, მოდელის პოზიციები კი წლიდან წლამდე მყარდებოდა და უფრო პოპულარული ხდებოდა. წყარო: (Bach 2000, S. 176ff.)

დასკვნა

ეკონომიკის და ბიზნესის წარმატებისათვის, აუცილებელია სწორი და დროული ცვლილებები, რომლებიც ტექნოლოგიური ინოვაციის გამოყენებით იქნება მხარდაჭერილი. ასეთ შემთხვევაში, ბაზარზე არსებული პროდუქტის/მომსახურების სასიცოცხლო ციკლი ხანგრძლივდება და კომპანიას უზრუნველყოფს საშუალება, კონკურენცია გაუწიოს სხვა ფირმებს და გაზარდოს საკუთარი მოცულობითი წილი ბაზარზე.

ლიტერატურა:

1. Managing Innovation- Joe Tidd; John Bessant; 2007;
2. <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-057.pdf>;
3. BACH, N. (2000): Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien: Konzepte für ein erfolgreiches Change Management, Wiesbaden

REFERENCES:

1. Managing Innovation- Joe Tidd; John Bessant; 2007;
2. <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/07-057.pdf>;

3. BACH, N. (2000): Mentale Modelle als Basis von Implementierungsstrategien: Konzepte für ein erfolgreiches Change Management, Wiesbaden.

CHANGES VS CHALLENGES

Anzor Abralava, Ph.D of GTU

Vasil Batiashvili, Doctoral Candidate of GTU

RESUME

When an organization attempts to make a radical change in technological and marketing strategy by creating a new decentralized and semi-autonomous subunit, the process effects should be less than when such a redirection entails reorienting the existing structure. Similarly, a major reorientation in an organization operated by the consensual decision-making may take a long time to decide. But its rationale is likely to be better understood and its implementation is less likely to meet resistance than the same change undertaken in an organization with hierarchical autocratic decision-making. The general point is that as with organizational content, differences in process may matter for the outcome of a change.

Key words: Changes, Transformation, Innovation.