



# КӘСІПКЕРЛІК: ТЕОРИЯ, ПРОЦЕСС, ПРАКТИКА

Ұйымдық кәсіпкерлік ойлау жүйесі:  
корпоратив кәсіпкерлік және  
ИННОВАЦИЯ

1-тарау. ХХІ ғасырдағы кәсіпкерлік ойлау жүйесі



Кітап: Кәсіпкерлік: теория, процесс, практика

Тарау: 1. XXI ғасырдағы кәсіпкерлік ойлау жүйесі

Дәріс: 6. Ұйымдық кәсіпкерлік ойлау жүйесі: корпоратив кәсіпкерлік және инновация

**Дәрістің мақсаты:** ұйымдық кәсіпкерлік ойлау жүйесінің негізі – корпоратив кәсіпкерлік және инновацияны зерделеу.

**Дәріс сұрақтары:**

- 1) ұйымдағы кәсіпкерлік ойлау жүйесін түсіну;
- 2) ұйымда кәсіпкерлік ойлау жүйесінің қажеттігін көрсету;
- 3) «корпоратив кәсіпкерлік» терминіне анықтама;
- 4) корпорация ішінде инновация жолындағы кедергілерді еңсеру.

## Ұйымдық кәсіпкерлік ойлау жүйесі

Ғаламдық экономика барлық әлемдегі ұйымдар мен индустрияларды терең әрі мазмұнды өзгертті. Ұйымның ішкі және сыртқы орталарындағы жылдам, үзілмелі әрі айрықша өзгерістерге жауап ретінде көп компаниялар қызметтерін түбегейлі және мазмұнды жолмен қайта құрылымдады. Нәтижесінде жылдар бойы осындай құрылымдаудың арқасында кейбір компаниялар мақсаты, мәдениеті және бәсекелестік ұстанымы бойынша әу бастағы қалыпқа мүлдем ұқсамайтындай болып өзгеріп кетті.

Ғаламдық бизнестің негізгі күшіне айналған кәсіпкерліктің өркендеуге дер кезінде ұмтыла білуі кәсіпорын ішінде осы типтегі белсенділікті таңдауына алып келді. Бұрынғы зерттеушілер «кәсіпкерлік пен бюрократия бір-біріне қарама-қарсы, қатар өмір сүре алмайды» деген қорытынды жасаған. Бүгінде кәсіпкерлік венчурлерде кәсіпорындарға тән қасиеттерді зерттейтін көп зерттеушілерді таптық. Табысты корпоратив венчурлер қатарында түрлі компаниялар бар, мысалы: 3M, AT&T, General Electric, Procter&Gamble және Abbott Laboratories. Кең тараған бизнес-әдебиетте ірі корпорацияларға кәсіпкерлік ойлау жүйесін енгізу арқылы пайда болған жаңа «корпоратив революцияға» сипаттамалар берілді. Бұл құбылыс корпоратив кәсіпкерлік, корпоратив инновация немесе ішкі кәсіпкерлік деп аталады. Корпоратив кәсіпкерлікке қызығушылықтың арту себептері неде? Оның бірі корпорацияларға қызметкерлер мен жұмысшылар арасынан инновацияшыл таланттарды табуға мүмкіндік береді.

Корпоратив кәсіпкерлік (КК) соңғы 40 жыл бойы дамытылып келеді. Ол бүгінгі әлем нарығында бәсекеде тиімділікпен жеңіске жетуге және фирманың инновация жасауға құлшынысын ынталандыратын стратегияға айналды. Барлық ұйымдар жаңа ғаламдық өмір шындығымен бетпе-бет кездесті. Енді ұйымдардан инновация, қайсарлық, тәуекелге бара білу және кәсіпкерлік көшбасшылық талап етіледі. Корпоратив кәсіпкерлікке негізделген фирмалар әдетте даму барысында жаңа бизнес-мүмкіндікті қабылдауға динамикалық, икемді дайындық тұрғысындағы артықшылығымен сипатталады. Корпоратив кәсіпкерлік қалыптастыру үшін бүгінде ұйымдарға қажетті қасиеттер: инновацияға «кәсіпкерлік бағдар ұстау», тәуекелге бара білу және ықтимал қатерлердің алдын алу.

XXI ғасырда қажет корпоратив орындаушылықты арттыруға әсер ететін дағдылар арасында үздіксіз инновациялар және ғаламдық нарықта тиімді нәтижеге жету мүмкіндігі де бар. Бүгінгі атқарушы менеджерлер ғаламдық ортада компанияның өсу қарқынын арттырудың ең маңызды жолы – инновациялар деп келісіп отыр. Корпоратив кәсіпкерлік – фирмалардың инновация жасау жігерін арттыратын және бүгінгі әлем нарығында бәсекені тиімді жеңуге көмектесетін процесс. Көшбасшы стратегиялық ойшылдар дәстүрлі өнім мен инновациялық қызметтерден тыс жолдармен дамып келеді, олар процестер инновациясын, құндылықтар жүйесін, бизнес-модельдер және басқа да менеджмент қызметтерін қалыптастырудың алдыңғы қатарында. Бәсекелес ортада өсіп-өну және гүлдену үшін кез келген көлемдегі фирмаларға кәсіпкерлік мұрат пен мінез-құлық қажет екені анық.

## Корпоратив инновация философиясы

Бүгінгі корпорациялардың табысты нәтижеге жетуінің ең өміршең стратегиясы – кәсіпкерлік пен инновация екені көп айтылатынына қарамастан, компаниялардың басым көпшілігі үшін



Кітап: Кәсіпкерлік: теория, процесс, практика

Тарау: 1. XXI ғасырдағы кәсіпкерлік ойлау жүйесі

Дәріс: 6. Ұйымдық кәсіпкерлік ойлау жүйесі: корпоратив кәсіпкерлік және инновация

корпоратив инновацияларды табысты іске қосу әлі де болса, құр қиял тәрізді. Корпоратив инновацияшылдықты сәтті қолданатын фирмалар қызметкерлеріне идеяларын дамытуға еркіндік беріп, оларды ынталандырып отырады. Бірақ топ-менеджерлер кәсіпкерлік идеяларды дамытуға болатынына сенбесе, инновацияларға кедергі жасайды.

Олар құрылымдалмаған белсенділікті қолдау саясатын іске асыру қиын болады деп ойлауы мүмкін. Дегенмен ойлаудың жаңа типі менеджерлік жалтақтықты жеңіп шығуы керек, сонда ғана инновацияшыл адамдар өз әлеуетін жүзеге асырады. Инновацияға бағдарланған ұйым қалыптастырудың маңызды бес әдісі төмендегідей:

1. Нақты инновациялық мақсаттарды анықтау. Бұл мақсаттар қызметкерлер мен менеджмент арасында келісіліп, оларға жетудің арнайы қадамдары өзара талқылануы тиіс.

2. Кері байланыстар (feedback) және оң (позитив) қолдау жүйелерін қалыптастыру. Бұл идеялардың іске жарамдылығы және олардың сыйақысы бар екенін білу – болашақ инноваторлар мен өнертапқыштарға қажет нәрсе.

3. Жеке жауапкершілікті атап көрсету. Кез келген инновациялық бағдарламаның табыстылығының негізгі сипаттары: сенімділік, батылдық және есепке алынуы.

4. Инновацияшыл идеяны марапаттау. Марапаттау және сыйақы беру жүйесі басқаларды тәуекелге барып, жетістікке ұмтылуға ынталандыруы керек.

5. Сәтсіздікті жазаламау. Сәтсіздікке ұшыраған жобадан жеке тұлғалар қандай сабақ алу керегін анықтау үшін оны мұқият зерттеу қажет. Сонымен қатар жеке тұлғалар жазадан қорықпай, тәжірибе жасауда еркіндік сезінуі тиіс.

Әр венчур корпоратив инновациясының меншікті философиясын қалыптастыруы керек, дегенмен мына сұрақтарға жауап алу арқылы процесті анықтай аламыз:

- Компаниямыз кәсіпкерлік ойлау жүйесін ынталандыра ма? Тұлғалар тапқан идеяларына корпорациядан жеткілікті қолдау ала ма? Кейбір корпорациялар ойланбастан, инновацияға жауапты адамдарды тағайындап қояды. Шын мәнісінде, идеялар өздігінен өмірге келуі тиіс.

- Компаниямыз инноваторлардың идеяларын ұстап қалу әдістерімен қамтамасыз етілген бе? Инновациялық процесс кейде идеялармен жұмыс істеп жүрген адамдарды алмастыруды қажет етеді. Сонда кезекте келесі тұрған, өз ісіне шын берілген инноваторларға бизнесті не өнімді жетілдіруге беруге болады, бірақ ол адам жобаның авторы сияқты мүдделі болмауы мүмкін.

- Компаниямызда қызметкерлерге өз әдістерімен жұмыс істеуге рұқсат етілген бе? Әлде олар әр қадамын түсіндіру үшін үнемі тоқтап, рұқсат алуы қажет пе? Кейбір ұйымдарда шешім қабылдау процесінің бірнеше деңгейі болады. Тіпті шешім қабылдаушылар мен орындаушылар ешқашан кездеспеуі де мүмкін.

- Компаниямызда жаңа идеяны жылдам әрі бейресми түрде тексеруге қажет ресурстар бар ма? Әдетте инноваторлар идеяны табу мен дамытуға дискретті ресурстарды қажет етеді. Кейбір компаниялар қызметкерлерге жұмыс уақытының белгілі бір бөлігін өз жобасына жұмсауға еркіндік береді. Жаңа идея пайда болғанда оны дамытуға бөлек қор ашады. Кейбіреулерінде, керісінше, ресурстары қатаң бақыланады, нәтижесінде жаңа және күтпеген нәрсе өмірге келуі мүмкін емес, жаңа ештеңе пайда болмайды.

- Компаниямызда кішігірім және тәжірибелік инновацияларды басқару жолдары қалыптастырыла ма? Бүгінгі корпоратив мәдениет қызметкерлердің үйде жұмыс істеу ниетін қолдайды, тек ол жақсы ойластырылған әрі жақсы жоспарланған болуы керек. Шын мәнінде, жалғыз адам мыңды жеңбейді. Дегенмен күтімді және қымбат дайындықты талап ететін әрекеттерден гөрі шағын әрекеттерді жиі жасағаны жөн.

- Жүйеміз тәуекелге баруды ынталандыра ма және қателіктерге төзімділік таныта ма? Инновацияға тәуекелсіз және қателіксіз қол жеткізе алмайсыз. Тіпті табысты инновациялар да жалпы ағаттық пен қателіктерден басталған.

- Компаниямыздың адамдары жаңа идеялар туралы көбірек толғана ма әлде өз аумағын қорғауға көп көңіл бөле ме? Себебі жаңа идеялар үнемі ұйымның қолданыстағы формаларымен қиысып жатады. Өз аумағын қорғаштауға ұмтылу инновациялардың жолын жауып тастайды.



Кітап: Кәсіпкерлік: теория, процесс, практика

Тарау: 1. XXI ғасырдағы кәсіпкерлік ойлау жүйесі

Дәріс: 6. Ұйымдық кәсіпкерлік ойлау жүйесі: корпоратив кәсіпкерлік және инновация

• Біздің корпорациялық ортада функциялық жағынан толық жабдықталған, дербес топтар құру оңай ма? Инновация арқылы көптеген негізгі мәселелерді шешу мақсатында толық жауапкершілігі бар кішігірім топтар құрылады, бірақ кейбір компаниялар оларды құруды тоқтатқан.

Инновацияшыл корпоратив атмосфера қалыптастырудың басқа жолы – инновацияларды енгізу ережелерін қабылдау. Төменде инновациялық философияны қалыптастыруға қажет практикалық ұсыныстар берілген.

## Инновациялық орта қалыптастыру ережелері

1. Әрекеттерді ынталандыру.
2. Барлық ықтимал бейресми кездесулерді қолдану.
3. Сәтсіздікке толеранттық таныту және оны тәжірибеден сабақ алу құралы ретінде қолдану.
4. Нарықтан идеялар іздеу табандылығы.
5. Инновацияларды сыйақымен марапаттау.
6. Бейресми қарым-қатынастарды ынталандыру үшін кәсіпорын макетін жасауды жоспарлау.
7. Идеялар бутлеггинін, яғни идеялар айырбасын және идеяның танылып, аяққа тұруын ұйымдастыру. Жұмыс негізінде және жеке уақытта жаңа идеялармен құпия түрде жұмыс істеу.
8. Болашаққа бағдарланған жобалармен айналысатын шағын топтар құру.
9. Қатаң дербес процедуралар мен бюрократиялық созбұйдаға салудан аулақ болуға ынталандыру.
10. Инновацияшыл қызметкерлерді марапаттау және мадақтау.

Осы ережелерді ұстанса, олар компанияда ықтимал кәсіпкерлік ойлау жүйесін басқаратын және қолдайтын орта қалыптастырады. Нәтижесінде инновациялық мінез-құлықты қолдайтын корпоратив философия пайда болады.

Корпорациялар кәсіпкерлік процесті дамыту мақсатында ойлауды қайта құрылымдау үшін не істей алады? Бұл үшін ұйымның менеджмент философиясын қайта қарап, тексеру керек. Көптеген кәсіпорындарда ынтымақтастық мәдениеті, менеджмент құралдары, менеджмент пен қызметкерлердің құндылықтары туралы идеялар ескірген. Өкінішке қарай, ескі тапсырманы тиімділікпен орындау жаңа қиындықтарға жауап беру үшін жеткілікті емес. Жаңа құндылықтар мен жаңа мәдениет қалыптастыру қажет. Бюрократтар мен бақылаушылар инноваторлар және дизайнерлермен бірге өмір сүруді үйренуі керек немесе жолды босатсын. Өкінішке қарай, мұны айту оңай, іске асыру қиын.

Дегенмен ұйымдар корпоратив ойлау жүйесін қайта құрылымдау және кәсіпкерлік ортаны ынталандыру үшін мына әдістерді қолдануы мүмкін:

- 1) Әлеуетті инноваторларды ертерек анықтау;
- 2) Топ-менеджмент инновациялық жобаларға шәкіртақы беру;
- 3) Стратегиялық сессиялар арқылы инновациялық мақсаттарды қалыптастыру;
- 4) Эксперименттер арқылы кәсіпкерлік ойлау жүйесін алға бастыру;
- 5) Инноваторлар мен корпорация арасында ынтымақтастықты қалыптастыру.

Корпоратив кәсіпкерлік философиясын қалыптастыру бірқатар артықшылық береді. Олардың бірі – осындай атмосфераны қалыптастыру жаңа өнімдер мен қызметтер пайда болуына әкеледі, соның арқасында ұйым кеңейіп, өсе бастайды. Екіншісі – бұл кәсіпорынның бәсекедегі позициясын нығайтатын жұмыс күшін қалыптастырады.

Үшінші артықшылық – жоғары жетістіктерге бағдарланған адамдарды басқаруға мүмкіндік беретін ахуалға қол жеткізіледі, мұның өзі кәсіпорынға ең үздік қызметкерлерді ынталандыруға және осында қалуды ұйғаруына көмектеседі.



Кітап: Кәсіпкерлік: теория, процесс, практика

Тарау: 1. XXI ғасырдағы кәсіпкерлік ойлау жүйесі

Дәріс: 6. Ұйымдық кәсіпкерлік ойлау жүйесі: корпоратив кәсіпкерлік және инновация

## Корпоратив кәсіпкерлік және инновация

Соңғы жылдары корпоратив кәсіпкерлік/корпоратив инновация тақырыбы кең таралды, бірақ оның концепциясын түпкілікті түсінетін адамдар санаулы. Көптеген зерттеушілер бұл термин инновациялық нәтиже алуға арналған ұйымдық ресурстарды шоғырландыру мен шаралар қабылдаудың кәсіпкерлік әрекеттерін білдіреді деп келісіп отыр. Корпоратив инновациялардың басты міндеті – ұйымда кәсіпкерлік рух қалыптастыру, бұл инновациялар өсіп-өнетін ахуал тудырады.

Соңғы 35 жыл бойы ғалымдар корпоратив кәсіпкерлік/корпоратив инновация терминдерінің шұғыл анықтамаларын дамытып келеді. Мысалы, бір зерттеуші атап көрсеткендей, корпоратив инновация – өте кең ұғым, оның ішіне мінез-құлық немесе жаңа идеяларды қорытып шығару, дамыту және іске асыру кіреді. Ұйым мүшелеріне қатысты жаңа жоспар не бағдарлама, жаңа өнім не қызмет, жаңа әкімшілік жүйесінің инновациясы бола алады. Осы тұрғыда ол корпоратив кәсіпкерлік орталықтарын қайта құрылымдау және фирманың инновациялық дағдылары мен қабілетін біріктіру мүмкіндіктерін күшейтуді білдіреді.

Зерттеушілер Уилльям Д. Гус пен Ари Гинзберг атап көрсеткендей, корпоратив кәсіпкерлік екі негізгі феноменді қамтиды: қалыптасқан кәсіпорынның ішінде жаңа венчур құру және стратегиялық жаңарту арқылы ұйымды трансформациялау.

Олар Майкл Х. Моррис, Дональд Ф. Куратко және Джефри Дж. Ковин корпоратив кәсіпкерліктің негізін қалаған екі эмпирикалық феноменді дәйектеді – корпоратив венчурлеу және стратегиялық кәсіпкерлік. Корпоратив венчурлеу ұстанымына тән ортақ нәрсе – корпорацияға жаңа бизнестер қосу. Мұны үш жолмен іске асыруға болады: ішкі корпоратив венчурлеу, кооперативті корпоратив венчурлеу, сыртқы корпоратив венчурлеу.

Оған қарсы, стратегиялық кәсіпкерлік ұстанымына тән ортақ нәрсе – фирманың бәсекелік артықшылыққа ұмтылысына бейімделген жоғары дәйекті инновациялар. Бұлардың корпорацияға жаңа бизнестер қосуы да, қоспауы да ықтимал. Стратегиялық кәсіпкерлік ұстанымының мотивациясы мына бес саланың кез келгенінде болуы мүмкін: фирманың стратегиясы, өнімді ұсыну, қызмет ету нарықтары, ішкі ұйымдар немесе бизнес-модель.

Кәсіпкерліктің құрылымы мен оның көрсеткіштерін талдаудан кейінгі соңғы зерттеулерде корпоратив кәсіпкерлікті процесс ретінде анықтады, ол жеке тұлғаның қалыптасқан кәсіпорын ішінде жаңа ұйым құруы не кәсіпорынның инновациялары арқылы іске асырылады. Осы анықтамаға сәйкес, стратегиялық жаңару, инновация және корпоратив венчурлеу – корпоратив кәсіпкерлік процесінің маңызды әрі заңды бөлімдері болып келеді дегенді білдіреді.

Корпоратив кәсіпкерлік тұжырымдамасы эволюциялық сала ретінде дамытылады. Зерттеушілер Р. Дуэйн Айрленд, Джефри Дж. Ковин және Дональд Ф. Куратко корпоратив кәсіпкерлік стратегиясын былай анықтады: «мұратқа бағытталған, ұйымның мақсатты және жалғаспалы жасаруына әкелетін кәсіпкерлік мінез-құлыққа кеңінен ұйымдық қолдау көрсету және кәсіпкерлік мүмкіндікті тану мен қолдану арқылы осы әрекеттердің мақсаттарын қалыптастыру».

## Корпоратив кәсіпкерлік пен инновация қажеттігі

Бүгінгі таңда көптеген компаниялар корпоратив кәсіпкерліктің қажеттігін мойындады. Кең тараған бизнес журналдарындағы мақалалар ірі бюрократиялық құрылымдарға кәсіпкерлік ойлау жүйесі енгізілгені туралы мәлімдеуде. Шын мәнісінде, корпорация ішіндегі инновацияға арналған бизнес-кітаптар, басқа да басылымдар кең таралған. Бизнес-фирмалар да, кеңесшілер/авторлар да – барлығы ішкі кәсіпкерліктің қажет екенін мойындап отырғаны анық.

Бұл қажеттіліктің артуы – бірқатар проблемаларға жауап, оның ішіне жаңа және данагөй бәсекелестер санының шапшаң өсуі, дәстүрлі корпоратив менеджментке деген сенімсіздік сезімі, кейбір ең тамаша және ақылды қызметкерлердің кішігірім кәсіпкер болу үшін корпорациядан кетуі, халықаралық бәсеке, корпорациялардың басым көпшілігінің көлемін кішірейтуі және өнімділік пен тиімділікті жақсартуға жалпы ұмтылысы кіреді.



Кітап: Кәсіпкерлік: теория, процесс, практика

Тарау: 1. XXI ғасырдағы кәсіпкерлік ойлау жүйесі

Дәріс: 6. Ұйымдық кәсіпкерлік ойлау жүйесі: корпоратив кәсіпкерлік және инновация

Осы мәселелердің ішіндегі біріншісі – бәсекелестер мәселесі – бизнесті үнемі мазалап отырады. Дегенмен бүгінгі хай-тек экономикасы көмектесіп отырған бәсекелестер саны бұрынғыдан да көп. Алдыңғы онжылдықпен салыстырғанда қазіргі нарықта өзгерістер, инновациялар мен жақсартулар жиірек кездеседі. Сондықтан корпорациялар не инновацияшыл болуы керек, не ескіргенін мойындауы тиіс.

Тағы бір мәселе – тәуелсіз кәсіпкерлікке кеткен ақылды адамдардан айырылу. Мұның екі нәтижесі бар. Біріншіден, бұл – мәртебе, танымалдық пен экономикалық даму тұрғысынан алғанда кәсіпкерлік тұрғыдан жаңа өрлеу. Кәсіпкерліктің осылай нығаюы жас буын қызметкерлерге де, тәжірибелі қызметкерлерге де таңдау жасауға мүмкіндік беріп, кәсіпкерлікке жол ашты.

Екіншіден, соңғы жылдары венчур капиталы үлкен индустрия ретінде қалыптасты, енді бұрынғыдан да көп жаңа венчурлерді қаржыландыруға қабілетті. «Қолдаушы инвесторлар» туралы толығырақ кейінгі дәрістерде айтамыз. Қазір олар қаржыландырудың жаңа мүмкіндіктерін қалыптастырып, бұрынғыдан да күшейді. Капитал нарығының күшеюі жаңа кәсіпкерлерге өз идеяларын іске асыруға мүмкіндік туғызды. Нәтижесінде инновациялық идеялары бар адамдар корпорациядан шығып, өз бизнесін ашуды жөн көрді.

Қазіргі ұйымдар ішкі кәсіпкерлікті дамытудың жолдарын іздестіруге мәжбүр. Оны ойластырмаса, тұралап, қызметкерлерінен айырылып, төмендей береді. Жаңа «корпоратив революция» корпорация құрылымында инноваторларды дамытуға ұмтылу мен құрметтеуді ұсынды.

## Корпоратив кәсіпкерлік пен инновацияға кедергілер

Корпоратив кәсіпкерлік процесінде көптеген кедергілер бар екені айтылуы керек. Бұл кедергілер әдетте тиімсіз дәстүрлі менеджмент әдістерімен инновация дамытуға кіріскенде байқалады. Белсенділікті тежейтін дәстүрлі менеджмент әдістерінің кері әсері жойқын болуы мүмкін, сондықтан кәсіпорынның жеке тұлғалары корпоратив кәсіпкерлікке тән мінез-құлық танытудан қаша бастайды.

Осы кедергілерді түсіну – корпоратив кәсіпкерлікті дамытудың кілті, себебі ол барлық мотивациялық жігерді негіздейтін күш. Инновациялық дамудың пайдасын қолданып, қызығушылығын ынталандырып, менеджерлер бұл кедергілерден арылып, балама менеджмент әрекеттерін іздеуі керек.

Кедергілерді анықтағаннан кейін менеджерлер табысты инновацияшыл компанияның қағидаларын қалыптастыруы тиіс. Инновация саласындағы сарапшы Джеймс Брейн Куин ірі корпорацияларда өнегелі табысты инновациялар қалыптастырудың мынадай факторларын ұсынды:

- Атмосфера мен мұрат. Инновацияшыл компаниялар нақты мұраты бар инновациялық ахуалды қолдау жолын анықтайды.
- Нарыққа бағдарлану. Инновацияшыл компаниялар өз мұратын нарықтың орналасуымен байланыстырады.
- Кішігірім, икемді ұйымдар. Көптеген инновацияшыл компаниялар өз ұйымын түгелімен ықшам, икемді етіп ұстап тұрады, жобалық кішігірім топтар құрады.
- Көпжақтылық ұстанымы. Инновацияшыл менеджерлер бір уақытта бірнеше жобаны іске асыруды ынталандырады.
- Интерактив үйрену. Инновациялық ортада идеяларды іздеу мен интерактив үйрену ұйымдағы дәстүрлі функциялық тәртіпті азайтады.
- «Скунс жұмыстар» (skunk works). Бұл – өз идеяларын іске асыру мақсатында күнделікті ұйымдық құрылым мен уақыттан тыс жұмыс жасайтын кішігірім топтарға берілген лақап ат. Әрбір жоғары инновацияшыл кәсіпорын осындай топтарды қолданады. Олар өз қызметін дәстүрлі биліктен тыс атқарады. Бұл бюрократияны қысқартып, рұқсат беруді/алуды жылдамдатып, топтың маңызы мен оған адалдықтың жоғары деңгейін белгілеу әдетін қалыптастырады.



Кітап: Кәсіпкерлік: теория, процесс, практика

Тарау: 1. XXI ғасырдағы кәсіпкерлік ойлау жүйесі

Дәріс: 6. Ұйымдық кәсіпкерлік ойлау жүйесі: корпоратив кәсіпкерлік және инновация

## Кәсіпкерлік процесс

Болашақ жұмыстар: Procter&Gamble-дің «кәсіпкерлік қозғаушы күші».

Procter&Gamble туралы ойлағанда тұтынушыларға арналған өнімдер шығаратын алпауыт кәсіпорын деген ұғым еске түседі. Олардың 300 бренді бар, одан 80 млрд доллар табыс алып, 80 елде қызмет көрсетіп, 13 000 қызметкерге жұмыс беріп отыр. Бірақ осы көлеміне қарамастан, Procter&Gamble инновацияшылдығы өте мықты корпорациялар қатарына жатады. Олар жыл сайын зерттеу мен дамытуға 2 млрд доллар, ал тұтынушыларды зерттеуге 400 млн доллар жұмсайды. 100 елде 20 000-нан астам зерттеу жүргізіледі.

### Олар неліктен ішкі инновацияларға соншама көңіл бөледі?

Себебі Procter&Gamble шешім қабылдаушы топ-менеджері Боб Мак-Дональд сатылымды ынталандыру компанияға маусымдық ауытқулардан өтіп кетуге мүмкіндік беретінін біледі, компанияны болашақ онжылдықтарда нағыз инновациялар ғана сақтап қалатынын түсінеді.

Дегенмен олар корпоратив инновацияда тамаша нәтижеге қол жеткізу үшін инновациялық бірліктерді/топтарды даралау керек екенін жылдар өте инвестициялар мен эксперименттер арқылы анықтады. Бұл құрылымдарға қатысты бас менеджердің бар уайымы – инновациялық процестегі қол жеткізілуге тиісті негізгі межелерді анықтау. Қалғаны инновациялық бірлік мүшелерінің құзыретінде, яғни олар нарыққа инновацияны шығару мақсатында уақыттарын қиып, мүмкіндігінше жылдам жасауға тырысады.

Procter&Gamble ең табысты «Болашақ жұмыстар» атты инновациялық бірлік құрды. Бұл жаңа трансформацияланған бизнес үлгісін, жаңа сипаттар немесе нарықты өзгертетін инновациялар тәжірибесін қалыптастыру/жасау, инкубациялау және оны ұлғайту жұмыстарымен айналысады. «Болашақ жұмыстар» тобы Procter&Gamble-дің көшбасшылары тығыз қарым-қатынаста жұмыс істейді және олардың стратегиялық мақсаттарын біледі.

Procter&Gamble «Болашақ жұмыстар» бірлігінде «Байланыс және дамыту» тобын құрды. Бұл топ ұйымның сыртындағы идеялар мен шешімдерді іздеуге бағытталған «Ашық инновация» технологиясы арқылы тиімді сыртқы қатынастар орнатады. Бірліктің міндеті – сыртқы нетуорк арқылы ықтимал инновацияларды табу және серіктестер іздеу болып табылады.

Инновацияларды нарыққа шығару үшін кемінде 3 жыл не одан да көп уақыт қажет, бірақ, оны 18 айда жүзеге асыруға болады. Сыртқы әріптестермен қатынас жасау арқылы Procter&Gamble өз бизнесінің стратегиялық негізін кеңейтті, жаңа арналар мен негіздер қалады. Осы жаңа негіздердің кейбірі – қызметтер арқылы қаржыландыру, денсаулық және әл-ауқат, ақпаратқа негізделген қызметтер, серпінді технологиялық платформалар, жаңа нарықтарды енгізу не ойлап шығару.

«Болашақ жұмыстар» бірлігі Procter&Gamble брендінің немесе оның меншігіндегі мықты сыртқы брендтерінің күшін арттыратын бизнес-үлгілерге айрықша қызығушылық танытып отыр. Бизнес-үлгі қалыптасуын дамыту мысалы ретінде Mr.Clean Car Wash, Tide Dry Cleaners сынды брендтердің дамуын қарастыруға болады. Сонымен қатар кез келген өміршең технологиялар платформасы да мысал бола алады. Ағымдағы бизнес-үлгіде немесе серіктестер бизнесінде (ритейл), тіпті бүкіл индустрияда шығындарды қысқартуға, қабілетті арттыруға немесе артықшылықтарды жылдам көбейтуге көмектессе, онда олар қолдауға ие. Ақыр соңында, ақпаратқа негізделген тұтынушылар мен ритейлге қызметтер идеясын атап етуге болады.

Инновациялық жобаларды қаржыландыруды жақсарту мақсатында Procter&Gamble Корпоратив инновациялық қор құрды. Ол серпінді инновациялар мен жаңа бизнестерді қаржыландырумен айналысады. Мысалы, инновациялық Crest Whitestrips-тың негізі осы жолмен қаланды.

Procter&Gamble-дің вице-президенті және инновация басшысы Натан Эструз «өз командасының «сиқыры» – қалыптасқан мәдениетте» дейді. Ол атап өткендей, бұл мәдениетті жұмысқа деген құштарлық, адалдық, көпмәнділік арқылы өсіп-өну, статус-квоны үздіксіз сынаумен сипаттауға болады. «Болашақ жұмыстар» бүгінгі Procter&Gamble сипаттайтын



Кітап: Кәсіпкерлік: теория, процесс, практика

Тарау: 1. XXI ғасырдағы кәсіпкерлік ойлау жүйесі

Дәріс: 6. Ұйымдық кәсіпкерлік ойлау жүйесі: корпоратив кәсіпкерлік және инновация

құндылықтарды қалыптастырды. Жаңа бизнесті қалыптастыру тиімділікті арттыру арқылы жаңа қабілетті дамыту кезінде айқын көрініс тапты. Procter&Gamble серпінді даму арқылы серпінді инновацияларды іздеп, өз болашағын қалыптастырды.

## Түйін

Корпоратив кәсіпкерлік – ұйымның ішінде пайдасы бар инновацияларды қалыптастыру процесі. Көпшілік компаниялар төменде берілген сындарға жауап ретінде корпоратив кәсіпкерлікті дамыту қажет дейді:

- 1) жаңа және данагөй бәсекелестер санының қарқынды өсуі;
- 2) дәстүрлі корпоратив менеджментке деген сенімсіздік сезімі;
- 3) кейбір ең тамаша және ақылды қызметкерлердің кішігірім кәсіпкер болу үшін корпорациядан кетуі.

Компания дұрыс кәсіпкерлік ахуалын қалыптастыру үшін мынадай бес қасиетті дамытуы тиіс:

- 1) нақты мақсаттар;
- 2) кері байланыстар (фидбэк) және оң (позитив) қолдау жүйелері;
- 3) жеке жауапкершілікті атап көрсету;
- 4) инновацияшыл идеяны марапаттау;
- 5) сәтсіздікті жазаламау.

Ұйымдарда корпоратив кәсіпкерлікті қалыптастырудың бірқатар жолы бар. Бірінші қадам – корпоратив кәсіпкерлік процесінде кедергілерді түсіну; әдетте олар дәстүрлі менеджменттің кері әсеріне негізделеді. Келесі қадам – инновациялық қағидаларды ұстануды енгізу, оның ішінде атмосфера мен мұрат, көпжақтылық ұстанымы, интерактив үйрену, «Скунс жұмыстар» бар.