

ТЕХНОЛОГИЯЛЫҚ ИННОВАЦИЯЛАРДЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ

Компанияның ынтымақтастық
стратегиясы





Бірлескен бизнес құру – бұл компания үшін маңызды шешім. Фирма мұндай әрекеттерге дайын екендігін анықтауы керек. Бұл халықаралық ынтымақтастықтың осы түрін таңдау арқылы қандай артықшылықтар пайда болады және ол жаңа бизнесті құруға байланысты тәуекелдерді көтеруге дайын ба, жоқ па осыны анықтау керек. Бірлескен капитал құру және бірлескен кәсіпорынның ортақ құндылықтары мен мақсаттарының өзара келісімі негізінде әріптестерді анықтау болып табылады. Жақсы жоспарланған бірлескен бизнес болашақ табыстың кепілі екенін айта кеткен жөн. Бірлескен бизнесті құру жоспарын мұқият әзірлеу ұзақ мерзімді қажет етеді және ынтымақтастықтың негізі болып табылады. Бірлескен бизнестің табысты әрі дұрыс басталуына сенімді болу үшін басшылар бірлескен бизнестің келіссөздеріне арнайы назар аудару керек. Бұл тұста бірқатар маңызды мәселелер бар, осы процестің ең негізгі:

Бірлескен бизнестің қадамдары:

- әр серіктестің стратегиялық мақсатын нақты анықтау;
- ортақ мақсатты дамыту және жолдарын анықтау;
- жобаның жұмыс топтарын құру;
- бірлескен жұмыстар туралы хабардар ету;
- жобаны іске асыру жоспарын әзірлеу;
- шығу стратегияларын қарастыру және әзірлеу.

Стратегиялық мақсатты анықтау

Компаниялар негізінен бірлескен бизнесті құрудың басты себебі бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз ету немесе қалпына келтіру. Олар өздерінің өткен уақыттағы іс-әрекеттерін талдау арқылы болашақта күтілетін нәтижелерді болжауы қажет. Стратегиялық мақсаттарды анықтау кезеңінде серіктестіктердің әрқайсысы төменде берілген жайттарды ескеруі қажет.

Стратегиялық мақсатты анықтауда ескеріледі:

- табысты бизнестің артықшылықтары және жүзеге асыру мүмкіншіліктері;
- ұзақ мерзімді перспективаға бағыттау;
- жеке күш-жігерді жұмсау мен қайтарымдылығы.

Бірлескен бизнес табысты болған жағдайда серіктестердің алатын артықшылықтарын нақты анықтау қажет. Мысалы, «ХЮЛИТ-ПАККАРД» фирмасы 1993 жылы Швецияда «ЕРИКССОН» компаниясымен бірлескен бизнесті ұйымдастырған болатын. Олар сол кезде келесі түрдегі стратегиялық шешім қабылдаған: «Біздің бизнесті дамыту бағытындағы стратегиямыз – бұл бірлескен өнімді құру арқылы айналымды арттыру». Сондықтан біз «ЕРИКССОН» компаниясының жеткізушілеріне телекоммуникациялық бизнестің тереңірек білімі болуын талап еттік. Нәтижесінде «ЕРИКССОН» компаниясы бірлескен бизнестің 60%-на иелік етіп, бөлімшелерді 300 жоғарғы білімді, білікті қызметкерлермен қамтамасыз етті. Ал «ХЮЛИТ-ПАККАРД» компаниясы стандартты платформаларға арналған ноу-хауды 40%-ын иеленді.

Ортақ мақсатты әзірлеу. Келесі қадамдар серіктес компаниялардың стратегиялық мақсаттарының сәйкестігін бағалау және екі компанияның мақсаттарын біріктіретін бірлескен стратегияны талқылау және әзірлеу болып табылады. Серіктестің мақсаттарын нақты түсінбестен, бірлескен бизнесті табысты жүзеге асыруға қол жеткізу мүмкін емес. Бірлескен мақсаттарға жету үшін бизнес-жоспар жасалуы керек, онда қосымша құн, екі серіктестіктің ресурстары мен міндеттері, сондай-ақ өнімділікті бағалау критерийлері көрсетілуі қажет.

Болашақта жүргізетін саясатқа қатысты келесі мәселелер өз шешімдерін табуы қажет:

- өндірістің бүкіл қуатын немесе ноу-хау, қаржы актив ресурстарды пайдалануға жұмылдыра ма?
- бірлескен бизнеске тауарларды өндіру үшін қолданыстағы технологияларды беру немесе өз технологияларын дамыту үшін ресурстарды бағыттау мүмкіндігі бар ма?



• «жоғарыдан» персоналды тағайындауға немесе бірлескен бизнестің басшылығына тек өз жұмыскерлері арасынан тоб құру «команда» мүмкіндігі береді ме?

Келесі мысалда «САНГАМО» компаниясымен «ШИРИ АИГ» және «ВИОГЕН АИДЕК» компанияларының ынтымақтастық үлгісін қарастырайық. 1995 жылы Эдвард Ланфи адамның генетикалық кодын анықтау негізінде тұқым қуалайтын ауруды емдеу жолдарын немесе тұқым қуалайтын аурулардың генетикалық тұрақтылығын қамтамасыз ету үшін «редакциялау» атты емдеу тәсілін жасауды ұсынған. Бұл тәсіл толығымен жаңа технологияларды қолдану негізінде жүзеге асырылады. Сондықтан тәсілді әзірлеу үшін «САНГАМО» компаниясын құрды. Компания геннің ДНК құрамшаларын ауыстырып салу процесі негізінде жүзеге асырылады. Атап айтсақ, ДНК-ның сәйкес бөлігіндегі хромосомалардың жұптасқан бөлшегін қиып алып оны басқа генге көшіру болып табылады. Көптеген аурулар жұп хромосомалардың гендегі қызметіне байланысты болғандықтан, оны ақауы бар хромосома орнына «гомологтық ауыстыру» әдісі арқылы ақаулы ген қызметін түзетуге болады. Сонымен қатар, ғалымдар ДНК-ның бөлінген бөлігін алмастыру технологиясын әзірлеуге қол жеткізген болатын. Генді редакциялау арқылы ауруларды емдеудің немесе алдын алудың түбегейлі жаңа әдісін ұсынылды. Бірақ ДНК-ның даму өміршеңдігі мен жаңа идеяның қолданысқа бейімдеу бағытындағы жұмыстарды іске асыру үшін үлкен көлемде ҒЗТҚЖ жүргізуді қажет етті. «САНГАМО» компаниясы өз өнімдерінің ешқайсысы коммерциялық қолжетімді болмағандықтан, толықтай кепілдік бере алмады және әріптестердің қаражаттарына тәуелді болды. Сондықтан «САНГАМО» компаниясы «АИДЕКШИРИ АИГ» және «ВИОГЕН АИДЕК» компанияларымен бірлесе клиникалық зерттеулер мен науқастарды емдеу туралы ірі келісімшарттарға қол қойды. Ол осы кезде өзінің революциялық ВИЧ-инфекциясын емдеуде өзінің толыққанды интеграцияланған биофармацевтикалық компаниясы екенін мәлімдеді. «САНГАМО» компаниясы және оның серіктестері бірлесіп емдеу технологиясын енгізу стратегиясын әзірледі. Сол кезде ауруды тоқтатуды немесе баяулататын генді емдеудің қолжетімді әдісі болмағанын айта кету керек. Осылайша, «САНГАМО» компаниясының ынталы жігері негізінде тұқым қуалайтын ауруларды түбегейлі емдейтін жаңа технологиялық негізге сүйенген табысты нәтижеге қол жеткізді. Себебі бұл емдеу тәсілі науқастың өмірі мен өлімі арасындағы мәселені шешуге бағытталған.

Жоба командаларын құру ерекшеліктері

Бірлескен стратегияны әзірлеу және жаңа бизнестің бизнес-жоспарын жасау үшін ынтымақтастық бағыттарын, стратегиялық бағыттарын және қаржы мақсаттарын анықтауға қажетті жұмысшы топтарды құру керек. Жобалық жұмысшы топтарды құру – тәуекел және тәуекелді азайтудың маңызды жолы. Осы топтар арасында ақпарат алмасу тығыз жүріп, нәтижесінде қажетті келісімдерге қол жеткізуге мүмкіндік береді. Жобалық жұмысшы топтардың болуы болашақтағы ынтымақтастықтың басты мақсатына жетуіне көмектеседі, атап айтсақ:

- серіктестер бірлескен жұмысты бағалайды;
- әрбір әріптес бір-бірінің әлсіз және күшті жақтары туралы білетін болады;
- жобалық жұмысшы топтарының білімі мен тәжірибесі бірлескен бизнестің құрылымдық бір жобадағы жұмыс ұзақтығы оның нәтижелілігін арттырады;
- жұмысшылар өзара қарым-қатынастарды орнатып үлгерді, бұл ынтымақтастықтың соңғы кезеңдерінде жанжалдардың, қарама-қайшылықтардың болмауына және шешуге көмектеседі.

Келесі кезең – ортақ шаруалар (Іс-әрекеттер) туралы ақпараттандыру. Компаниялар арасында ортақ бизнес құру туралы көптеген шешімдер, әдетте, жоғары деңгейде қабылданады. Компанияның немесе бөлімшелерінің басшылары ынтымақтастықтың салалары мен артықшылықтарын айқындайды, сондай-ақ компаниялардың бірлесіп қалай жұмыс істеу керектігін айқындайды. Бірлескен бизнесте жұмыс істейтін қызметкерлердің пікірі әрқашан бір-бірімен сәйкес келмеуі мүмкін. Сондықтан жобаның қызметкерлеріне ортақ мақсаттар



туралы хабардар ету маңызды. Жобалық топ мүшелерінің шешімдері туралы хабарлау екі негізгі себепте маңызды. Бірлескен қызметте немесе бірлескен ұжымда жұмыс істегісі келетіндердің шешімдері туралы хабардар ету арқылы көшбасшылар болашақ әріптестерінің алаңдаушылығын төмендетеді. Ынтымақтастық мақсаттарын айқындау екі ұйымның қызметкерлері де басшылық деңгейде әзірленген стратегияларды түсінуді қамтамасыз етеді.

Бірлескен жобаны іске асыру жоспарын әзірлеу кезеңдерін қарастырайық. Тараптар бизнес-жоспарды дайындағаннан кейін және түпкілікті келісім талқыланғаннан кейін стратегияны іске асыру жоспарын әзірлеу қажет. Бизнес-жоспарда бірлескен кәсіпорынның стратегиялық бағыттары болады, онда барлық операциялық нюанстарды қарастыру мүмкін емес. Іске асыру жоспарын әзірлеу серіктестерге бұрын талқыланған мәселелер бойынша жұмыс істеуге көмектеседі, бірақ олар туралы бизнес-жоспарды құру кезінде әртүрлі пікірлер болады. Егер осы кезеңде айырмашылықтар жойылса, бірлескен бизнестің жұмыс басқару кезінде қиындықтар болмайды. Бизнес-жоспар әзірлеуге жауапты жоба командасының мүшелері, мүмкін болатын шығындарға жол бермеу және олардың жұмысының үйлесімділігін қамтамасыз ету үшін, іс-шаралар жоспарын жасау мен жүзеге асыруға қатысуы тиіс. Топтың әрбір мүшесінің өздерінің міндеттері болуы керек.

Шығу (Бұзу, тоқтату) стратегиясын әзірлеуді қарастырайық. Бірлескен іскерлік серіктестер бірлескен меншік туралы шартты бұзу мүмкін болған жағдайда шығу стратегиясын әзірлеуі керек. «Ең үздік серіктестер – өздерінің міндеттемелерін орындағанда және кейін ынтымақтастықты еш қиындықсыз тоқтатқандар». Құқықтарды өзгерту немесе меншік құқығын бұзу жоспары алдын ала жасалып, негізгі келісімде көрсетілуі тиіс. Шығу жоспарын жасау серіктестерден бірлескен бизнестің шығуына негіз болатын мәселелерді анықтауды қажет етеді. Әріптестіктің ең басында келісімшарттарда серіктестіктен шығу стратегиясы түбегейлі немесе детальді қарастырылады, оның барлығы болашақтағы жанжалдар мен келіспеушіліктерді азайтады. Серіктестіктің бастапқы кезеңдерінде «шығу стратегиясын» әзірлеу серіктестер ортақ нәрсе болмағандықтан келісімшартты бұзу туралы жағымсыз келіссөздерді болдырмауға мүмкіндік береді.

Іскерлік серіктесті таңдау факторын қарастырайық. Бірлескен бизнесті жоспарлауда маңызды қадам іскер әріптесті таңдау болып табылады. Бірлескен бизнестің серіктестерін таңдау үшін қабылдаушы тараптың келесі факторларын терең талдау қажет: білікті мамандарының, тілге және инвестициялық кедергілерге, көлік шектеулеріне, техникалық стандарттарға және т.б. қол жеткізу. Сонымен қатар төменде берілген жайттарды ескеру қажет.

Серіктесті таңдаудағы факторлар:

- Олар қаншалықты жақсы жұмыс істейді?
- Олардың ынтымақтастыққа деген көзқарасы қандай?
- Сіздердің мақсаттарыңыз үйлесімді ме?
- Оларға сенуге бола ма?
- Олардың өнімдері сіздің өніміңіздің құндылықтарын толықтыра ма?
- Олардың беделі қандай?

Әлеуетті іскер серіктестерді бағалау үшін кейбір зерттеулерді жүргізу қажет, бұл жағдайда келесі сұрақтардың жауабы болуы шарт:

- Олар қаржылық тұрғыда тұрақты ма?
- Кредиторлармен проблемалары бар ма?
- Басқа іскер серіктестермен бірлескен бизнесі бар ма?
- Олар басқарудың қандай түрін пайдаланады?
- Олар қалай жұмыс істейді (өнімдер, маркетинг, персонал)?
- Клиенттер мен жеткізушілер олар туралы не айтады?

Бұдан басқа, серіктестердің бизнесте қандай үлес қосатындығын білу өте маңызды, ол үшін келесі бағыттағы ақпараттар талдауы қажет.



Серіктестің бизнеске қосатын үлесі:

- капитал;
- басқару модельдері мен әдістері;
- клиенттік база;
- арнайы технологиялар;
- нарықтағы үлесі;
- ең жақсы іскерлік бедел;
- негізгі бәсекелестік, артықшылықтар;
- тарату арналары.

Ең маңызды факторларды белгілеп, олардың басымдықтарын айқындай отырып, болашақ серіктестерді тікелей іздеуге болады. Кандидаттардың белгілі бір тізімін жасағаннан кейін, олардың талаптарға сәйкестігін зерттеу және қызметтерін талдау қажет.

Сонымен қатар өзіміздің елдегі жай күйді қарастырып өтейік. Қазақстанда өз кәсіпорындарына ынтымақтастық үшін жағдай жасалып жатыр ма? Бұл сұрақ жауабына назар аударып көрейік. Қазақстанда «Технологиялық даму жөніндегі ұлттық агенттік» АҚ бар. Бұл ұйым ғылым, технология және инновация саласындағы халықаралық ынтымақтастық стратегиясын әзірлеуге тікелей қатысады. Осы ұйымның басшыларының айтуынша: «Әрине, біз ынтымақтастықтың негізгі бағыттары мен басым бағыттарын айқындайтын көптеген стратегиялық құжаттарды әзірледік. Бірақ олар мемлекеттік деңгейдегі әлеуетті серіктестерді, ұйымдар мен арнайы зертханаларды және Қазақстанның бизнес және индустриясына тап болатын нақты технологиялық мәселелерді шеше алатын компанияларды анықтамайды». Айта кетерлік жайт ол, Қазақстанда, сондай-ақ шетелдік серіктестерге бірлескен бизнес құру үшін сұранысқа ие бола алатын ғылым, техника және инновация саласындағы халықаралық ынтымақтастық туралы «ақ кітап» жасалуда.

Дәрісте қолданылған материалдар келесі қайнар көздерден алынған:

1. Strategic Management of Technological Innovation, 5th edition, Melissa Schilling;
2. <https://www.nbforum.com/app/uploads/hamel-2-600x722.jpg>.