

ТЕХНОЛОГИЯЛЫҚ ИННОВАЦИЯЛАРДЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ

Инновация саласындағы
ынтымақтастық түрлері





Бүгін біз ынтымақтастықты басқа қырынан қарастырамыз. Ұнтымақтастық – серіктестіктермен, тұтынушылармен, бәсекелестермен, мамандармен, түрлі нарықтарда ұқсас өнімдерді ұсынатын ұйымдармен бірлесе жұмыс атқару, сондай-ақ ұқсас нарықтарда әртүрлі өнімдерді ұсынатын ұйымдарды қамтуы мүмкін. Ұнтымақтастық әртүрлі мақсаттарда, соның ішінде өндіріс, қызмет көрсету, маркетинг немесе технологиялық мақсатта қолданыла алады. Мысалы, Солтүстік Америкада ынтымақтастық негізінде құрылған серіктестіктердің 23%-ы ғылыми зерттеулер қызметіне бағытталған, ал бұл көрсеткіш Батыс Еуропада 14%-ды және Азияда 12 %-ды құраған.

Ұнтымақтастық механизмдері бейресми альянстардан бастап, жоғары құрылымдық бірлескен кәсіпорындарға дейін немесе технологиялар алмасу туралы келісімдерге дейін әртүрлі формаларды қолдана алады. Технологиялық жаңартуларда қолданылатын ынтымақтастықтың ең кең таралған түрлері төменде берілген.

Ұнтымақтастық нысандары:

- стратегиялық одақтар;
- бірлескен кәсіпорындар;
- лицензиялау;
- аутсорсинг;
- ұжымдық зерттеу ұйымдары.

Фирмалар өздері жасамайтын немесе өз мүмкіндіктерін толығымен пайдаланатын, басқа фирманы дамытуға тырысатын критикалық мүмкіндіктерге қол жеткізу үшін стратегиялық альянстарды пайдалана алады. Жаңа технологияны дамыту немесе жаңа нарыққа ену үшін қажетті әртүрлі мүмкіндіктерге ие фирмалар өз ресурстарын біріктіру үшін альянс жасай алады. Осылайша олардың өнімді немесе нарықты тезірек арзан бағамен дамытуға мүмкіндіктері мол. Осындай мүмкіндіктері бар фирмалар тіпті, кәсіпорынның тәуекелін бөлісу немесе нарықтың дамуын, енуін жеделдету үшін олардың дамуына ықпал етуі мүмкін. Ірі фирмалар кішігірім фирмалардың пайдасына шектеулі үлесті иелену үшін, кішігірім фирмалар мен одақтасар құра алады. Ал кішігірім фирмалар капиталдың үлкен ресурстарын, тарату мен маркетингтік мүмкіндіктерді немесе сенімін арттыру үшін үлкен фирмалармен альянс құруға ынталы. Мысалы, Америка Құрама Штаттарында көптеген ірі фармацевтикалық компаниялар өзара тиімділікке қол жеткізу үшін кішігірім биотехникалық фирмалармен бірігіп жұмыс істеді: фармацевтикалық фирмалар биотехнологиялық компанияларға жаңадан дамыған дәрілік құралдарға қол жеткізе алады, ал биотехнологиялық компаниялар фармацевтикалық фирмалардың өндіріс және нарықтағы тарату мүмкіндіктерін пайдалануға мүмкіндік алды.

Осындай альянстар фирмалардың икемділік деңгейін жоғарылатып, кірістердің шектеулі үлесін белгілей алады. Сонымен қатар олардың міндеттемелерін жоғарылатуға немесе осы ресурстарды басқа мүмкіндікке бағыттауға икемділік туғыза алады. Компаниялар табысты немесе дамуды арттыру үшін жаңа мүмкіндіктер алу мақсатында альянстарды қолдана алады. Альянс фирмаларға мүмкіндіктердің түрін және ауқымын тез түзетуге мүмкіндік береді. Сондай-ақ компания өте тез өзгеретін нарықтардағы орын сияқты өте құнды көрсеткіштерге қол жеткізе алады, ал серіктестер бір-бірінен үйреніп, жаңа құзыреттерді дамытуға зор мүмкіндікке ие бола алады. Бұл жағдайда Альянс серіктестері фирмалардың арасында білім беруді немесе бірлескен ынтымақтастықты дамыту үшін олардың дағдылары мен ресурстарын біріктіруге мүмкіндік алады. Дегенмен альянстың қарым-қатынастары көбінесе ортақ тілде кіші бағдарламалар мен үйлестіруді жетілдірмейді. Оның есесіне бұл білім беруді, әсіресе күрделі және айтылмаған білімді беруді жеңілдетеді. Бұл білімнің тұрақты бәсекелік артықшылықтарға әкелетінін еске түсіру керек. Альянстың тиімділігін арттыру үшін олардың ресурстарымен тығыз қарым-қатынас қажет. Әсіресе, оң нәтижеге жету үшін еңбек ресурстарына көп көңіл бөлінеді. Атап айтсақ, жұмысқа жан-тәнімен берілген жұмыскерлерді, яғни өз фирмасында да және серіктес фирмада да оң нәтижеге жұмыс жасайтын жұмыскерлерді жатқызамыз. Бұндай жұмыскерлер альянстың алтын қазығы болып есептелінеді.

Өз уақытында Гари Хамел альянс фирмасының стратегиясын екі өлшемде жіктеу қажет деп тұжырымдаған болатын. Ондағы бірінші өлшем – альянстардың мүмкіндіктері мен мүмкіндіктерін толықтыратын тәжірибе дәрежесі. Екінші өлшем – бұл фирма құрған альянсты



жеке-жеке қолдайтын немесе альянстың ұжымдық басқаруындағы ынтымақтастық. Мысалы, 1970 жылдардың ортасында американдық «ДЖЕНЕЛЕЛ ЕЛЕКТРИК» компаниясы және «ЭСНЕСИЕМЕЙ» компаниясы (француз реактивті қозғалтқыш өндірушісі) өзара жаңа реактивті қозғалтқышты әзірлеу үшін «СИФЭМ» деп аталатын бірлескен кәсіпорын құрған болатын. Бұл – альянстың бір түрі. Кәсіпорын қуатты және тиімді қозғалтқышты құру мақсатында «ЭСНЕСИЕМЕЙ» компаниясының төмен температуралық желдеткішті жасау технологиясын, «F-101» турбоагрегаттық қозғалтқыштарын жасау технологиясына енгізді. Ал «F-101» әуе ұшағы американдық әскери-әуе күштерінің ең озық әскери техникасы болып саналатын. Альянс фирмалар арасында жаңа технологиялардың сыртқа шығып кетуіне жол бермеу бағытын альянстың басты талабы деп санады. Сол себепті олар «F-101» қозғалтқыштарының бір бөлігін жабық «қара жәшік» түрінде салып, оларды бөлек монтаж алаңына жіберетін болып келісті. Нәтижесінде, СИФЭМ-56 авиациялық қозғалтқыш әуе күштері тарихындағы ең табысты реактивті қозғалтқыш болып табылды.

Қосымша дағдылар мен ресурстарды біріктіру үшін кәсіподақтар желісін пайдаланатын фирмалар бар. Мысалы, шыны өнімдері нарығында белгілі Корнинг қосымша дағдылары бар серіктестермен бірлестік желісін құрды. Альянстың мақсаты дәрі-дәрмектер, компьютер өнімдері және талшықты оптика сияқты басқа салаларда шыны технологиясын пайдалануды кеңейту болып табылады. Өз серіктестерінің технологияларын әртараптандыру орнына, Корнинг альянсы оны өз кәсіпорындарының икемді желісін қалыптастыруға бағытталған өндірісті кеңейтудің нысаны ретінде қарастырды.

Сондай-ақ басқа фирмаларға өз мүмкіндіктерін беру үшін жеке альянстарды қолданатын фирмалар да бар. Мысалы, «ДЖЕЙВИСЕЙ» және «ТОМСОН» компаниясы. Сол уақытта бұл екі компания бейнемагнитофон шығаратын. Атап айтсақ, «ТОМСОН» компаниясы, «ДЖЕЙВИСЕЙ» компаниясынан жаңа магнитофон технологиясын және өндіріс тәжірибесін алғысы келеді, ал, «ДЖЕЙВИСЕЙ» еуропалық нарыққа «ТОМСОН» компаниясы арқылы енуді және сол заманғы озық маркетинг технологиясын игеруді мақсат қойды. Қарап отырсаңыз, екі жақта мүмкіндікті алмасудан пайда алу үшін зор мүмкіндік алды.

Фирмалар мүмкіндіктерді бөлісу және жаңа стратегияларды бірлесіп әзірлеу бағытында альянс желісін құрып, пайдалану туралы тағы бір мысал бар. «АСПЛА» ұжымдық зерттеу ұйымы және АҚШ-тың Өнеркәсіптік ғылымдар ұлттық орталығы өзара құрған альянстар желісі – Альянстың жаңа түрінің жарқын мысалы болып табылды. Олар Альянс желісін басқаруға арналған ресми орган құрды. Бұл ұйымдардың өздерінің қатысушылары білімді бірлесіп жасауы, бөлісуі және қолдануы үшін жасақталған. Альянс портфолиосын жасаған кезде менеджерлер бәсекелестік әсерлері, қосымша әсерлері және желілік құрылымның әсері туралы мұқият ойлануға мәжбүр болды. Біріншіден, егер бірнеше одақтастар бірдей стратегиялық мұқтаждықтарға қызмет етсе, ресурстарға шамадан тыс инвестициялау немесе әріптестер арасындағы қақтығыс қаупі туындауы мүмкін. Бұл шығындар мен артықшылықтар мұқият өлшенуі керек, өйткені альянс серіктестері қарсылас бола алады. Екіншіден, егер өзара мұқият бақыланса, өзара бірін-бірі толықтыратын альянстар супер-аддитивті болуы мүмкін. Мысалы, фармацевтикалық компания альянсты бір препаратпен және басқа альянспен бірдей дәрілік препаратты әзірлеу үшін пайдалана алады, сол препарат үшін жеткізу әдісін әзірлеу, ол оны өнімге тез нарыққа шығаруға мүмкіндік береді. Бұл жағдайда әр одақтың артықшылығы екіншісінің артықшылығымен ерекшеленеді. Ақырында менеджерлер өздерінің альянстың портфолиосы өз фирмаларымен, әріптестерімен және әріптес серіктестерімен байланысқан қарым-қатынастар желісінде қалай орналасқаны туралы ойланулары керек.

Альянсты пайдалану арқылы қол жеткізуге болатын мүмкіндіктер мен икемділік қымбат болуы мүмкін. Оппортунизм мен және өз мүдделерінің әлеуеті альянстың барлық тараптары үшін өзара қарым-қатынастың шектеулі деңгейіне байланысты болуын талап етеді. Зерттеулер көрсеткендей, 30%-дан 70%-ға дейінгі жаңадан құрылған альянстар сәтсіздікке ұшырайды, өздерінің мақсаттарына қол жеткізе алмайды және олар өздеріне арналған жедел немесе стратегиялық артықшылықты қолдана алмайды. Осы себепті фирмалар үнемі сақ болып отыру керек, одақтастың ықтимал бәсекелеске тым көп бере алмайтындығына көз жеткізу керек. Осы компаниялардың басшылары серіктестер арасындағы алқалықты сенімділікке қол жеткізе алса да, алаяқтықтың тым көп болуы, фирмадағы ақпарат алмасуы жеткілікті



деңгейде болмауы мүмкін. Барлық деңгейдегі қызметкерлер серіктестіктен қандай ақпарат пен ресурстардың тәуелділігі туралы үнемі хабардар етілуге тиіс және фирма серіктес сұраған, сонымен қатар, қабылдайтын ақпаратты қатаң бақылауға тиіс.

Бірлескен кәсіпорындар – стратегиялық альянстың ерекше түрі болып табылады. Бұл маңызды құрылым мен міндеттемелерді тудырады. Стратегиялық альянс екі немесе одан да көп фирмалар арасында ресми немесе бейресми қатынастардың кез келген түрін қолдана алады. Бірлескен кәсіпорын әр серіктестен айтарлықтай қаражат бөледі және жаңа жеке ұйымды құруға алып келеді. Әрбір серіктесті тартуға тиісті капитал және басқа да ресурстар әдетте мұқият жасалған шарттық келісімдерде ресурстардың тең үлесі және кәсіпорын алған кез келген кірісті бөлу көрсетілуі қажет. Мысалы, 2005 жылы «Нью Лайф Скаинтифик» (АҚШ-тан) және «ИНВАФАРМ» (Украина) рецепт бойынша дәрілік препараттарды өндіруге арналған «ИНВАМЕДФАРМ» атты бірлескен кәсіпорынды құрған болатын. «Нью Лайф Скаинтифик» компаниясы жобаны қаржыландыруды қамтамасыз етті, ол «ИНВАФАРМ» компаниясы ноу-хау мен зияткерлік меншікке ие болады. Әрбір тарап осы кәсіпорынның 50 пайыздық үлесіне ие болады.

Ынтымақтастықтың келесі формасы аутсорсинг болып табылады. Жаңа технологиялық инновацияларды дамытатын компаниялар үнемі жаңа құбылыстарды құру тізбегінде барлық әрекеттерді жүзеге асыруы қажет. Сол үшін олар құзыреттілікке, құралдар мен ресурстарға ие болмағандықтан, альянсқа тәуелді. Мұндай фирмалар осы индикаторлары бар басқа фирмалармен бірлесе жұмыс істейді, осындай компаниялар қолданатын ынтымақтастықтың кең таралған түрлерінің бірі аутсорсинг болып табылады, яғни аутсорсинг – бұл ұйымның келісім-шарт негізінде, өндірістік кәсіпкерлік қызметтің жекелеген түрлерін немесе функцияларын осы салада жұмыс істейтін басқа компанияға беруі болып табылады. Басты ерекшелігі бір жолғы, кездейсоқ немесе кездейсоқ сипатта болатын және басталу немесе аяқталуымен шектелетін қызметтерді ұзақ мерзімге келісім-шарт негізінде (кемінде 1 жыл) беру. Басты талап аутсорсингте жеке жүйелер мен инфрақұрылымның үздіксіз жұмысы кәсіптік бағытта болуы шарт.

Аутсорсинг тұтастай алғанда кәсіпорынның тиімділігін арттыруға және жаңа бағыттарды дамытуға немесе көңіл аударуды талап етпейтін күш-жігерді шоғырландыруға арналған, ұйымдастырушылықтан босатылған, қаржылық және адам ресурстарын пайдалануға мүмкіндік береді. Мысалы, «ЭПЛ» компаниясы «АЙФОН-А» экранын жақсартқан кезде, жаңа технологияны оның аутсорсинг серіктестеріне ауыстырды. Бірнеше аптадан кейін аутсорсинг негізінде жұмыс атқаратын Қытай фирмалары осы АЙФОН-ды жаңа экранмен шығарып нарыққа бірінші болып енгізді. Бір айта кетерлік қызық жағдай, сол кезде Қытай фирмаларындағы жұмысшы саны небәрі 8000 адам еді. Сонымен ол жұмысшыларда жеткілікті және ыңғайлы еңбек жасайтын жағдайлары болмады. Дегенмен қытайлық компания басшылары қысқа мерзімде жаңа технологияларды енгізу бойынша жұмысты ұтымды ұйымдастыра білді. Олар жоғары өнімділікке қол жеткізді, өйткені олар бір жұмыс күнінде 10 000-нан астам «АЙФОН-А» экранды телефонды нарыққа шығарып тұрды. «Қандай жылдамдық таңғажайып, – деді сол кездегі «ЭПЛ» компаниясының атқарушы директоры. Олар таңғалып: «Американдық фирмалар бұл деңгейге жете алмайды», – деп тұжырымдады. Сол кезде американдық компанияда 43 мың адам жұмыс атқарған еді. Олардың жұмыс жағдайы мен жалақылары едәуір жақсы болатын. Бұл оқиға АҚШ президентіне жетіп, ол өзі тікелей компанияның бас директоры Стив Джобсқа сауал жолдаған болатын. АҚШ президенті Барак Обаманың «Америка Құрама Штаттарында «ЭПЛ» не істеуге тура келеді?» деген сауалына жауап ретінде Стив Джобс: «Біз бұл жұмыс орнын қайтара алмаймыз», – деді. Ол шетелдік зауыттардың ауқымдылығын, олардың қызметкерлерінің икемділігін, еңбекқорлығын және өндірістік дағдыларының американдық әріптестерінен артық екенін атап көрсетті. Бірақ сынға жауап ретінде олар жұмыс орындарын және нарықты жоғалтып жатса да, басшыларға былай деп түсіндірді: «Біз АЙФОНДЫ әлемнің жүзден астам еліне сатамыз. Біздің жалғыз міндетіміз – үздік инновациялық өнімді әрдайым өндіру». Өнім дизайны, технологиялық дизайн, маркетинг, ақпараттық технологиялар немесе тарату сияқты жұмыстарды жетілдіре беруіміз қажет».

Келесі мысал, ірі өндірушілер фирмаларға өнім шығаруға қосымша өнімдер шығаруға көмектеседі. «АИБИЕМ» немесе «СИМЕНС» сияқты компаниялар өзінің серіктестеріне ақпа-



раттық технологиялар үшін толық шешім ұсынады, ал «ЮНАЙТЕД ПАРСЕЛ СЕРВИС» логистикаға және өнімнің таралуына қатысты болады. Дегенмен аутсорсингте бірқатар кемшіліктер болуы мүмкін. Аутсорсингке тәуелді болу фирманы ұзақ мерзімді перспективада кемшіліктерге ұшыратады. Атап айтсақ, персоналды оқыту сияқты маңызды мүмкіндіктерді жетілдіруге мүмкіндік болмай қалады.

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>.