

ТЕХНОЛОГИЯЛЫҚ ИННОВАЦИЯЛАРДЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ

Құрастыру процесі





Басқарушылық шешім белгілі бір проблемаларды шешу үшін әзірленеді және қабылданады. Соның ішінде өзекті кезең ол құрастыру процесі. Құрастыру процесін келесі бағытта жүретінін айта кетейік. Құрастыру үрдісін тұтастай алғанда және оны құрайтын элементтерін анықтау керек: құралдар (қаржылық, материалдық және ақпараттық), әрекеттер, уақыт, жауапты тұлғалар. Енді осы құрастыру процесінің мазмұнын жеке компаниялардың қызметтерінің нәтижелері бойынша сипатталады.

ЕСКУЛЛ-КАНДИ компаниясының мысалын қолданып, құрастыру процесін қарастырайық: экстремалды құлаққаптарды құрастыру. 2003 жылы Рик Олден негізін қалаған ЕСКУЛЛ-КАНДИ қарапайым идеядан 80-ге жуық елде сату арналары бар өнімдер шығаратын және жыл сайын 200 млн. доллар табыс көретін компанияға айналды.

Компанияның негізгі өнімдері – экстремалды спорт дизайнындағы құлаққаптар, оның атақты бас сүйек логотипі бүкіл әлемнің жастар нарығында танымалдылыққа ие болды, олар ТАРГЕТ, БЕСТ-БАЙ қалаларының кітап дүкендерінде және басқа тарату арналары сияқты арнайы дүкендер мен бұқаралық нарық каналдарында сатылды.

1990 жылдардағы гарнитура санатына басымдық беретін оңайлатылған және оңтайландырылған құлақ бүртіктерінің орнына көптеген ЕСКУЛЛ-КАНДИ жобалары салынған күшейткіштері бар үлкен құлақшалармен жабдықталған, олар диск-жокейлерге арналған. Рик Олден атап өткендей, ЕСКУЛЛ-КРУШЕС құлаққаптарының алғашқы жинақтарының бірі «Музыка сіздің басыңызға кіріп және көзіңіз арқылы білінеді. Бұл сіздің басты ұнататын стилиңіз» деп айтқан еді.

Экстремалды құлаққаптар да батыл түстер мен үлгілермен ерекшеленді. ЭСКУЛЛ-КАНДИ бұқаралық сұранысқа ие құлаққаптардың санатын қайта ойлап тапты, бұрын жалпы стильде айырмашылығы жоқ және сәнге танымал болған, әйгілі функционалдық пен тамаша дизайнға ие болған құлаққаптардың негізі болды.

2001 жылы Рик Олден лифтке көтеріліп, ЭМПИ-3 плееріндегі музыканы тыңдап, шаңғыға тебуге арналған курткасының қалтасындағы телефон шырылдағанын естіді. Ол қолғаптары арқылы қолдарын созып, қоңырауы өшкенге дейін телефонды алуға тырысты және сол сәтте ол: «Неліктен ұялы телефон мен ЭМПИ-плеер қосылатын құлаққаптар жоқ?» деп ойлады. 2002 жылдың қаңтарында қытайлық өндірушілерге тапсырыс беріп алғашқы прототипі әзірленді, 2003 жылдың қаңтарына дейін екі үйін банкке кепілдікке салып ипотекалық несие алды, ол ЕСКУЛЛ-КАНДИ жаңа компаниясын құру үшін алғашқы капитал болды.

Олден отбасы сноубординг өнеркәсібінде үлкен тәжірибеге ие еді, бұрын ол НАЦИОНАЛ СНОУБОРД ИНКОРПОРАЙТЕД негізін қалаған болатын, сноубордингте аяқкиімді қыстыратын өз линиясын жасақтады және сатты. Оның әкесі Пол Олден осы салада ерекше тұлға болды және американдық сноубордтар қауымдастығының президенті ретінде сноубордшыларға арналған шаңғы базаларын ашуға көмектесті. Оның туған ағасы Дэвид Олден Бертон компаниясының кәсіпқой сноуборд спортшысы және бірнеше сноуборд желісі бойынша сауда өкілі болған.

Осылайша Олден құлаққаптарға сурет пен бренд жасай бастаған кезде, сноубордшылар мен скейтбордт спортымен тығыз қарым-қатынаста болатын бренд құру өте қажет еді. Олден сонымен қатар, кәсіпқойлардың мақұлдауына ие болуға және тауарларды мұз айдыны мен сноубордтар дүкендеріне тарату үшін сноуборд және скейтборд әлемдеріндегі кең байланыстарын пайдалана алды. Олден былай дейді: «Мен 15 жыл бойы білетін өзім ойлап тапқан аяқкиім қыстырғыштарын сататын сноуборд пен скейтбордтар дүкендеріне бардым және былай дедім: «Сіз құлаққаптар сатуыңыз керек деп ойлаймын».

Көп ұзамай ол ГИРО шаңғы және сноубордтық дулыға, сондай-ақ, рюкзактар мен ЭМПИ-3-плееры бар сағаттарға біріктірілген құлаққаптарды әзірледі. Хип-хоп мәдениетінен алынған бас сүйегінің пайда болуымен өндірілген брендтің графикалық суреттері бір кездері тыныштық пен тауарлық өнім санатын спорт энтузиастары үшін қызықты және сәнді киім-кешекке айналдыруға көмектесті.

Компания тез дами бастады. 2005 жылы компания 1 миллион долларға тауар сатты, ал келесі жылы шамамен 10 миллион доллар тұратын құлаққап пен аксессуарлар сатылды. 2007 жылы «ЕСКУЛЛ-КАНДИ «өнімдері БЕСТ БАЙ, ТАРГЕТ, СИРК-УАИТ СИТИ қалаларында және колледждердегі көптеген кітап дүкендерінде негізгі спорттық нарықта сатылған, жалпы табысы 35 миллион АҚШ долларын құрады, бұл тіпті компанияның мақсаттарының жоспарынан асып түсті.



2011 жылдың соңына қарай «ЕСКУЛЛ-КАНДИ» компаниясының сату көлемі 232, 5 млн. долларға жетті, бұл 2010 жылмен салыстырғанда 44%-ға артық. Сол жылы компания 188, 8 млн. доллар инвестиция тартқан қоғамдық қор нарығына кірді.

Компания бұқаралық нарықта сатылымға деген көзқарасында сақтықта болды, ірі сауда сатушылармен салыстырғанда жалпы сатылым арналарында сатылатын өнімдерді мұқият дамытты. Олден философиясы «консервативті балалар стандартты өнімдер сатып алады, бірақ, өзіндік талғамы бар балалар ешқашан консерваторлар тұтынатын бұйымдарды сатып алмайды. Басқаша айтқанда, біз өзіміздің түпкі тұтынушымызды бақытты етіп ұстауымыз керек, өйткені онсыз біз жастар үшін ереше жаңа өнімдерді сатып алғысы келетін мен сияқты қарттардан айырылып қаламыз».

2009 жылы компания хип-хоп музыка әуесқойлары үшін нарыққа баса назар аударды. Сноп Дог пен «ЕСКУЛЛ-КРУШЕС» ынтымақтастығы – рэп музыкасын тыңдау үшін өте ыңғайлы құлаққаптардың пайда болуына әкелді. МИКС МАСТЕР МАЙК-пен ынтымақтастық «ДИДЖЕЙ үшін ең жақсы құлаққапты» жасауға кірісті.

«ЕСКУЛЛ-КАНДИ» компаниясы ДИДЖЕЙ-ді нақты мақсатқа алатын құлаққап жинағын әзірлеуді бастау үшін, «ЕСКУЛЛ-КАНДИ», Пит Келли және өнімді басқарушы Джош Поульсеннің өнеркәсіптік дизайнының директоры кіретін команда жинады. Біз өндірісті кім басқаратындығын және өнім өндірілетін Қытайдағы зауытты тікелей байланыстыруды шештік.

ЕСКУЛЛ-КАНДИ тығыз және бейресми атмосфера топ мүшелерінің арасында, сондай-ақ ЕСКУЛЛ-КАНДИ командалары мен өнімдерінің арасында тығыз байланыста болды. Мысалы, өнеркәсіптік дизайн және көркемдік режиссер директор кеңсесімен бөлісті, барлық графикалық дизайнерлер сол бөлімде жұмыс істеді. Команда МИКС МАСТЕР МАЙК-пен жүздесуді жоспарлап, ал өнеркәсіптік дизайн компаниясының әзірлеушісі Джош Поульсен Қытайға өндірушімен осындай жеке кездесу өткізу үшін арнайы барады.

Алғашқы кезеңде команда қандай функционалдылық идеалды өнімді құрудың кілті болатынын талдауға жиналды. ДИДЖЕЙ команда құлаққаптары үшін топ келесі құлаққаптарды анықтады, бұл құлаққаптардың дизайнын айтарлықтай жақсартуға көмектеседі.

Ең алдымен, командада «Құлаққаптарға ұқсас емес құлаққаптарды» жасау үшін Олден берген карточкалық бланк карталары болды. МИКС МАСТЕР МАЙК өнімнің эстетикалық дизайнына қатты әсер етті. Дэн Левин атап өткендей: «Сіз атақты шығармашылыққа қосылсаңыз, Сіз оларды насихаттайтын нәрсені түсінуге тырысасыз. Мысалы, Майк трансформаторларды, жапондық роботтарды, ЛАМБРОГ-ХАЙНИ, БИБИ ИТАЛИЯ жиһазын жақсы көреді және озық дизайн жасау үшін осы шабыт элементтерін қолданамыз» деп айтқан болатын.

Команда МИКС МАСТЕР МАЙК студиясында бастапқыда үш күн қатарынан кездесті. Содан кейін команда 6-12 түпнұсқалық эскиздерді жасағаннан кейін, олар тізімді үштігіне қысқартуға тырысып, содан кейін оларды жақсы нобай қалдырғанша жетілдірді. Өнеркәсіптік дизайнды әзірлеуші компаниясы түпкілікті өнім қалай көрінуі керектігін нақты бейнелейтін фотореалистикалық визуализацияларды жасады. Осы сәттен бастап маркетингтік өнімге маркетингтік стратегияны әзірлеуді бастайды. Маркетинг тобы прототиптерді бейнелеу және алғашқы сатылымдық келісімшарттар алу үшін «алдын ала тапсырыс» жасады.

Келесі кезең – бұл дизайнды коммерциялау және түзету процесі. Левиннің пікірінше: «Сіз өзіңіздің желім ішінде жүзіп жүргендей сезінесіз, себебі ол ешқашан жылдам болмайды. Дизайн фазасы қызықты және дизайны дайын болғаннан кейін нарыққа шығуды күтіп, шыдамсыздық танытып, өндірістің мүмкіндіктері ретінде жұмыс істей аласыз, сонымен қатар, техникалық өнімдерді жасау уақытты талап етеді. Алдымен КЕЙД форматындағы файлдар Қытайға жеткізіледі, онда өндіруші стереолитографиялық құрылғыны (СЛЕЙ) пайдаланып, балауыз шайырындағы құлаққаптардың әрбір бөлігі үшін прототиптер жасайды. Олденнің айтуынша, «сіз лазерлерді көре алмайсыз – бөлшектері жай балауыздың массасынан шығады. Содан кейін оның үстінен, оны тартуға және басқа бөліктерге бұрауға болады. Бұл бөлік бағасы өндірістік деңгейде шыққанда бағасы 30 цент болады. Ал тәжірибелік нұсқаларын дайындауда бұған 300 АҚШ доллары көлемінде шығын жұмсалады. Бұл сайып келгенде қысым қою әдісімен жаппай өндірілетін кезде қымбатқа түседі, бірақ, бұл бастапқыда бөліктерді СЛЕЙ-де құрып, дәл екеніне көз жеткізу керек. СЛЕЙ нұсқаларындағы өнімдер көбінесе көрмеге қойылып, тұтынушыларға кері байланыс алуға және тапсырыстар алуға мүмкіндік береді.



Әр аптада кемінде екі рет өнім менеджері Қытай зауытымен СЛЕЙ бөліктері бойынша хабарласып тұрады. Бұл жұмыс соңғы 100% өнім алынғанша СЛЕЙ бөліктерін жасау немесе өзгерту үшін келіссөздер жүргізуі қажет етеді. Бұл кезде өнімнің жаппай өндірісі үшін қолданылатын қалыптарды жасау процесін бастау керек. Бұл саты аяқталғанға дейін және дайын болғанша төрт-алты апта уақытты алды. Бірнеше үлгілер жасалды және түпкілікті модификациялар жасалды және идеалды үлгіні алғаннан кейін пішіндер жойылып, жаппай өндіріс басталды. Осы жұмыстар орындалғаннан кейін Олден сипаттағандай, «бәрі бар болғаннан кейін яғни, сіз пішіндерді жасағаннан кейін бәлішті пісіру жұмысы ғана қалады».

Жобаның барлық кезеңдері Гант диаграммасы арқылы жоспарланған. Жобаның аяқталу мерзімі шығарылған күннен бастап мақсатты нарыққа дейін және Қытайда өнім шығару үшін қажетті уақыт бойынша анықталды. Тұтастай алғанда, қыркүйек айында компания жаңа өнімді шығаруға ұмтылды, ол шілде айында өндірістің аяқталуын талап етті.

Әрбір ірі жобалау шешімі Дэн Левиннің мақұлдауымен жасалды және жобаны өндіруге дайын болған кезде оны Рик Олден мақұлдады, өйткені бұл саты үлкен қайтымсыз инвестицияларға әкеледі. «ЕСКУЛЛ-КАНДИ»-дің көпшілігі бір уақытта көптеген жобаларға қатысты. Левин: «Бұл үнемді дамуда болатын динамикалық ұйым», – деп айтқан еді.

«НАЙК» компаниясының тәжірибесіне сүйенсек, сіз бір немесе бірнеше жобаларда жұмыс істей аласыз. Бірақ сіз шағын және жылдам өсіп келе жатқан брендке ие болсаңыз, көптеген жобалар бойынша жұмыс істеп үлгермейсіз. Сондықтан кейбір тапсырмаларды орындау үшін сырттағы дарынды мамандарды жалдауға жүгінесіз». Рик Олденнің айтуынша: «Біз барлық күштерімізді оңтайлы басқаруға тырысып көрдік, бірақ бізде білікті басқарушы мамандар жеткіліксіз болды. Біздің даму мүмкіндіктерімізді кеңейтудің ең жылдам жолы – бұл үшінші тараптың жұмыскерлерін жұмысқа қосу. Біз түпнұсқа идеяны дамытамыз, содан кейін оны сенімді өнеркәсіптік дизайн фирмаларының біріне визуализация үшін жеткіземіз.

Команданың мүшелері жеке жобалардан қаржылық сыйақы алмады. Оның орнына, олардың жұмысының оң нәтижелері ЕСКУЛЛ-КОНСУЛ ай сайынғы жиналыстарында мойындалу арқылы марапатталды және тоқсан сайын жұмыс нәтижелеріне шолулар жасалды. Квартал сайынғы шолу үшін әрбір қызметкер өткен тоқсанда не істегендері туралы, келесі тоқсанда не істеу керектігі туралы және олардың күшті және әлсіз жақтары туралы бір парақты «жетістік парағын» дайындады. Бұл пікірлер қызметкерге кері байланысты қамтамасыз ету үшін және жыл сайынғы сыйақыны анықтау үшін пайдаланылады; жылдық бонустың 75%-ы адамның жұмысына негізделген, ал 25%-ы компанияның жалпы тиімділігіне негізделді.

Рик Олденнің айтуынша: «Бастапқы күндерде бәріміз басқаша жасадық. Әркімге жалпы сыйақы негізінде бонустар берілді – біз тікелей байланысқа ие болғанымыз соншалықты төменгі шегарадан аз едік. Қазір саны көп қызметкерлер мен жеке индикаторларға көбірек сенім артуымыз керек және жыл сайынғы бонус мөлшерлемесі күтпеген жағдай емес, тоқсан сайын кері байланыс ұсынуымыз керек». Компания, сондай-ақ кейбір дәстүрлі ынталандыруларға сүйенді. Жыл сайын директорлар кеңесі табысқа арналған нысаналы көрсеткіштерді белгіледі, ал егер компаниядан асып кетсе, Олден барлық қызметкерлерді компания есебінен демалысқа жіберді. 2006 жылы қызметкерлер жалтақтауды пайдаланды. Компания үш есе дерлік қол жеткізгенде 2007 жылы сату мақсаттары \$ 35 млн доллар пайда көрді.

Олденнің айтуынша, жаңа өнімді дамытудағы ең үлкен мәселе бір мезгілде үш түрлі даму циклін басқару болып табылады. Сіз өзіңіз дамытын жаңа өніміңізді, ешкімге көрсетпеген нәрсеңізді – барлық командалардың назарын аударатын шын мәнінде қызықты материалдарды көрсетесіз. Содан кейін сіз соңғы шоуда көрсеткен өнімдеріңізді алынған оң нәтижеңізді баяндауға мүмкіндік аласыз. Айта кетерлігі сіз ұсынған бұйымдар немесе ұсыныстар әлі аяқталмауы мүмкін, бірақ, өндіріс процесі бекітілмеген немесе орауы әлі аяқталмаған болған жағдайда да қабылданады.

Сіз бұйрықтарды қабылдайсыз, бірақ сіз дамуды аяқтамадыңыз. Ақырында, сізде сатылған барлық өнімдер бар, дегенмен өнімдерді жақсартуға қажет. Өнімнің дамуында осындай шағын өткізу қабілеттілігі бар каналдар барлық циклдардың басқарылуына үлкен мәселе болады. Біз 2009 жылдың қаңтарында өнімді көрсеттік, ол әлі нарыққа жеткізілмеген болатын, қазір – мамыр. Біз оны көрсету үшін өте қуаныштымыз. Бірақ бұл қауіпті. Егер сіз тауарды сатушыға жеткізбесеңіз, олар риза боламайды және сіздің өніміңіз сауда сәресіне шыға алмайды.



Көп ұзамай ЕСКУЛЛ-КАҢДИ-ге кейін құлаққаптарға арналған жаңа брендтердің тосқауылдары, соның ішінде БЕЙЕТАС БАЙ ДИРИ сәтті жұмыстар атқарды. Осылайша артықшылықтардың негізгі көзі тұтынушылар мен дистрибьюторлар арасында брендті, адалдықты құруға бағыттады. Олденнің айтуынша, ол бастапқыда патенттелген кейбір жеке модельдерді немесе құлаққаптарға арналған технологияларды сатуға ұсынды. Сонымен қатар патент беру туралы өтініш пен патент беру арасындағы уақытша кідірісін пайдаланып, өнімді өндіріске жіберуді ұсынды. Сондай-ақ патенттік заңгерлерді пайдалануға байланысты шығыстарды ескере отырып, патент өзінің салалық практикасында айтарлықтай мағынаға ие бола алмайтынын тұжырымдады. Сіз бәсекелестеріңізді өзіңіз шығаратын жаңа өнімдермен ғана нарықта жеңіп шығатыныңызды әрқашан есіңізде ұстағаныңыз абзал болады.

Дәрісте қолданылған материалдар келесі қайнар көздерден алынған:

1. Strategic Management of Technological Innovation, 5th edition, Melissa Schilling;
2. <https://static-eu.insales.ru/files/1/714/4539082/original/mceclip1-1517498829101.png>;
3. [https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTau2-xJob5e13tSzV2wNP39A3Sn2H7icDTFHK4qwdU0GeXOobN](https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTau2-xJob5e13tSzV2wNP39A3Sn2H7icDTFHK4qwdU0GeXOobN;);
4. https://www.100sporta.ru/upload/goods/254169_c85ef05c_salomon_brigade_audio.jpg;
5. http://sidex.ru/images_offers/6/6396/monster_beats_pro_high_performance_professional_by_dr_dre_1.jpg.