

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ИННОВАЦИЯМИ

Стратегии сотрудничества компании





Создание совместного бизнеса является важным решением для компании. Фирма должна определить, готова ли она к таким действиям, какие преимущества принесет выбор именно данной формы международного сотрудничества и готова ли она нести риски, связанные с созданием нового бизнеса.

Создание совместного капитала означает определение партнерами на основе взаимного согласия общих ценностей и целей совместного предприятия. Надо помнить, что четко планированный совместный бизнес – это залог его будущего успеха. Тщательная разработка плана создания совместного дела является ключом к долгосрочному сотрудничеству. Есть ряд важных моментов, на которые должны обращать внимание менеджеры при проведении переговоров по созданию совместного бизнеса для того, чтобы быть уверенными в успешном и правильном начале совместного дела, рассмотреть следующие шаги этого процесса:

Шаги при совместном бизнесе:

- стратегические цели каждого партнера;
- выработка общей цели;
- создание рабочих групп проекта;
- информирование о совместных намерениях;
- разработка плана внедрения проекта;
- разработка стратегии выхода.

Определение стратегической цели. В силу того, что компании расценивают создание совместного бизнеса как поддержание или восстановление утраченной конкурентоспособности, они должны переориентироваться с анализа прошлой деятельности на ожидание будущих результатов. При формулировании стратегической цели каждая из компаний-партнеров должны учитывать<sup>7</sup>

Формулирование стратегической цели:

- преимущества успешного дела;
- долгосрочную перспективу;
- личные усилия и отдачу.

Партнеры должны четко представлять, какие преимущества они получают, если совместное предприятие будет успешным. Например, компания Hewlett-Packard при организации совместного бизнеса с фирмой Ericsson в Швеции в 1993 году свое решение сформулировали следующим образом: «Мы развиваем свой бизнес и пытаемся увеличить его обороты путем создания совместного продукта, поэтому нам необходимы более глубокие знания о бизнесе телекоммуникаций, чтобы стать поставщиками фирмы Ericsson». Целью создания данного совместного предприятия было предоставление платформ для сетевого управления и решений для операторов. Ericsson был собственником 60% совместного предприятия и предоставил отдел с 300 работников. Hewlett-Packard владел 40% и представил ноу-хау для стандартных платформ.

Выработка совместной цели. Следующими шагами являются оценка согласованности стратегических целей компаний-партнеров и обсуждение совместной стратегии, объединяющей цели обеих компаний. Без четкого понимания целей партнера невозможно добиться успешного создания совместного бизнеса. Чтобы совместная цель была четкой, должен быть разработан бизнес-план, где была бы указана добавленная стоимость, задачи и вложение ресурсов со стороны обоих партнеров, а также критерии оценки деятельности.

Также необходимо согласовать следующие вопросы, касающиеся будущей политики:

- сконцентрироваться на использовании производственных мощностей или вкладывать ресурсы в ноу-хау либо финансовые активы?
- передать совместному бизнесу существующую технологию производства товара или направить ресурсы на разработку собственной технологии?
- назначить персонал «сверху» или позволить руководству совместным бизнесом самостоятельно набирать штат?



Рассмотрим пример содружества компании: Сангамо с компаниями Shire AG и Биоген АИДЕК. В 1995 году Эдвард Ланфиер основал Сангамо с целью, развития новой технологий предлагающий потенциал для «редактирования» генетического кода человека для исправления генетически обоснованных болезни или для обеспечения генетической устойчивости к не генетическим заболеваниям.

Компания работала над процессом пересадки ДНК. Суть заключался в следующем, сначала разрезают ДНК путем полировки двух концов обеспечивая герметизацию. Затем производится копирование соответствующего раздела ДНК в другую половину пар хромосом. Так как многие заболевания происходят из-за гена на одной половине пары хромосом, эта «гомологичная замена» из другой хромосомы исправляет дефектный ген. В качестве альтернативы, ученые могут даже обеспечить последовательность гена-шаблона, которую они хотят использовать, чтобы заменить расщепленной части ДНК.

Редактирование гена предлагало радикально новый способ лечения или профилактики заболеваний, но это потребовалось значительное количество НИОКР как для разработки ДНК и реализации идеи. Поскольку ни одна из продуктов компании Сангамо не была коммерчески доступна, компания полностью зависела от грантов и средств от партнеров за выживание. Поэтому Сангамо подписал большие соглашения о сотрудничестве с Shire AG и Биоген АИДЕК для клинического испытания и лечения больных, у него были амбиции для развития его революционного лечения ВИЧ самостоятельно, утверждая себя как полностью интегрированный биофармацевтическая компания.

Компания Сангамо с своими партнёрами совместно разработал стратегию внедрения технологии лечения. Надо отметить, что в то время не имелись доступные методы лечения гена, которые могли бы по крайней мере остановить или замедлить прогрессирование заболевания (гемофилии, серповидноклеточной анемии и бета-талассеми). Таким образом, презентация Сангамо для перспективных результатов своего лечения было направлено на успех, потому что решался вопрос между жизнью и смертью больного.

Сначала в доклинических исследованиях компания обычно оценивал безопасность и эффективность препарата. В испытаниях по фазе 0 единичная доза участвовало небольшое число (10-15) людей, чтобы оценить препарат. В случае успеха запланированы клинические испытания фазы 1, в результате чего препарат предоставлялся к большей группе людей (20-80). Цель испытания - оценка ее безопасность, определение диапазона доз и выявления побочных эффектов. В испытаниях фазы 2 – препарат предоставляется более крупным группам людей (100-300) для оценки его эффективности и дальнейшей оценки его безопасности и последствия. Наконец, в фазе 3 – препарат испытан на очень крупной группе (1000-3000) людей, чтобы подтвердить свою эффективность по сравнению с альтернативами и собрать еще дополнительную информацию о его безопасности.

Рассмотрим особенности создания проектных групп. Для разработки совместной стратегии и, в частности, для составления бизнес-плана нового бизнеса необходимо создать проектные группы, которые должны определить зоны сотрудничества, стратегические направления и финансовые задачи. Создание проектных групп является важным шагом в снижении двусмысленности и неопределенности на стадии переговоров. Обмен информацией между этими группами строит основу для взаимопонимания и в итоге приводит к подписанию необходимых соглашений. Наличие проектных групп помогает создать платформу для дальнейшего сотрудничества:

- партнеры уже оценили совместную работу,
- каждый партнер знает о целях, слабых и сильных сторонах другого,
- знания и опыт работы проектных групп могут оказать помощь в структурной организации совместного предприятия,
- продолжительность работы в одном проекте повышает отдачу его членов,
- людям уже удалось наладить межличностные отношения, что помогает разрешению конфликтов на поздних стадиях сотрудничества.

Следующий этап – это информирование о совместных намерениях. Многие решения по поводу создания совместного бизнеса между компаниями обычно принимаются на высшем



руководящем уровне. Менеджеры компании или подразделения определяют области и преимущества сотрудничества, а также создают картину того, как компании должны работать совместно. Этот образ может не всегда согласоваться с мнением сотрудников, работающих над созданием совместного предприятия. Поэтому важно информировать сотрудников проекта о разработанных совместных целях. Информирование о совместных решениях большего числа сотрудников проектных групп важно по двум причинам. Информирова о решениях тех, кто планирует работать с или в совместном предприятии, руководители тем самым снижают чувство беспокойства у своих будущих коллег. Разъяснение целей сотрудничества обеспечивает понимание сотрудниками обеих организаций стратегий, выработанных на уровне руководства.

Рассмотрим этапы разработки плана внедрения совместного проекта. После того как стороны подготовили бизнес-план и когда окончательное соглашение находится на стадии обсуждения, необходимо разработать план внедрения для проведения стратегии в жизнь. Хотя бизнес-план и содержит стратегические направления совместного предприятия, в нем невозможно предусмотреть все операционные нюансы. Разработка плана внедрения помогает партнерам работать над вопросами, которые обсуждались ранее, но о которых у них было различное мнение во время создания бизнес-плана. Если различия стерты на этой стадии, у руководства будет меньше проблем в первое время функционирования совместного бизнеса. Члены проектной группы, ответственные за разработку бизнес-плана, также должны участвовать в создании и выполнении плана внедрения во избежание возможных потерь и для обеспечения последовательности своей работы. У каждого члена группы должна быть четко расписанная должностная инструкция с указанием их обязанностей.

В то время как бизнес-план обычно раскрывает цель, намерения, отношения между компаниями и критерии оценки, план внедрения содержит ряд конкретных действий применительно к каждой из поставленных задач. План внедрения также включает решения о вкладах обоих партнеров и уровень их полномочий в совместном бизнесе. Это влечет за собой идентификацию ресурсов и обязательств обеих сторон. Определяя роль и задачи каждого партнера, выстраивается связь между бизнес-планом, планом внедрения и ожидаемым финансовым результатом.

Перейдем к рассмотрению разработки стратегии выхода. Партнеры по совместному бизнесу должны разработать стратегию выхода в ситуации возможного расторжения соглашения о совместной собственности. Существует мнение, что «лучшие партнеры – это те, которые выполняют свои обязательства до и после окончания сотрудничества». План по изменению прав или расторжению собственности должен быть составлен заранее и приложен к основному соглашению. Разработка плана выхода требует от партнеров определения тех пунктов, на которых будет основываться выход из совместного бизнеса. Конечно, обсуждение деталей стратегии выхода из партнерства на ранних этапах сотрудничества может усложнить построение доверительных отношений, оговоренные и подписанные на ранних стадиях сотрудничества, снижают возможность конфликтов и разногласий в дальнейшем. Разработка «стратегии выхода» на ранних этапах партнерских отношений позволяет избежать неприятных переговоров по расторжению контракта после того, как партнеры не желают иметь ничего общего.

Рассмотрим фактор выбора делового партнера. Вероятно, самый важный шаг при планировании совместного бизнеса – выбор делового партнера. Чтобы выбрать партнеров-участников совместного бизнеса, необходим глубокий анализ следующих факторов принимающей стороны: возможность доступа к квалифицированной рабочей силе, языковые и инвестиционные барьеры, транспортные ограничения, международная защита промышленной собственности, технические стандарты и т.д.

Затем надо оценить подходят ли существующие компании-поставщики или клиенты, с которыми уже установлены долгосрочные отношения, либо рассмотреть в качестве потенциальных партнеров конкурентов. Нужно учесть:

Факторы выбора партнера:

- Насколько хорошо они работают?
- Какое у них отношение к сотрудничеству?



- Совместимы ли у Вас цели?
- Можно ли им доверять?
- Дополняют ли ценности их продукции ваши?
- Какая у них репутация?

Чтобы оценить потенциальных деловых партнеров, необходимо провести некоторые исследования:

- Являются ли они финансово безопасными?
- Есть ли у них проблемы с кредиторами?
- Есть ли у них совместный бизнес с другими деловыми партнерами?
- Какой вид управления они используют?
- Как они работают (продукция, маркетинг, кадры)?
- Что говорят о них клиенты и поставщики?

Кроме этого, важно выяснить, какой вклад внесут партнеры в создаваемый бизнес:

Вклад партнера в бизнес:

- капитал,
- модели и методы управления,
- клиентская база,
- особые технологии,
- доля рынка в целевом сегменте,
- лучшая бизнес-репутация,
- ключевые конкурентные преимущества,
- каналы распределения.

Выделив наиболее важные факторы и определив их приоритетность, можно приступить к непосредственному поиску будущих партнеров. После создания некоторого «списка» кандидатов, необходимо изучить их соответствие поставленным требованиям. Затем назначают людей, ответственных за выбор деловых партнеров из предложенного списка и участвующих в процессе этого выбора от начала до конца.

Рассмотрим, созданы ли условия для сотрудничества предприятиям Казахстана? В Казахстане разработкой стратегии международного сотрудничества в области науки, технологий и инноваций занимается АО «Национальное агентство по технологическому развитию». «Безусловно, у нас разработано много стратегических документов, которые определяют основные направления и приоритетные сферы сотрудничества. Но они не определяют потенциальных партнеров на уровне страны, организаций, конкретных лабораторий и компаний, которые могли бы решить конкретные технологические задачи, стоящие перед бизнесом и промышленностью Казахстана». Особо можно отметить, что в Казахстане готовится своеобразная «белая книга» по международному сотрудничеству в области науки, технологий и инноваций, которая будет пользоваться спросом как казахстанских, так и зарубежных партнеров по созданию совместного бизнеса.

Наша лекция подошла к концу. Тема следующей лекции: «Типы сотрудничества в сфере инновации». Спасибо за внимание.

**В лекции использованы материалы из книги:**

Strategic Management of Technological Innovation, 5th edition, Melissa Schilling.