



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ИННОВАЦИЯМИ

Типы сотрудничества
в сфере инновации





Так как сотрудничество может включать партнерство с поставщиками, клиентами, конкурентами, специалистами, организациями, предлагающими аналогичные продукты на разных рынках. Также организациями, предлагающими разные продукты на аналогичных рынках. Сотрудничество также может использоваться для различных целей, включая производство, услуги, маркетинг или технологические цели.

В Северной Америке 23 процента содружеств относятся к исследованиям и разработкам, по сравнению с 14 процентами в Западной Европе и 12 процентами в Азии.

Механизмы сотрудничества также могут принимать различные формы: от неформальных альянсов до высоко структурированных совместных предприятий или соглашений об обмене технологиями. Наиболее распространенные формы сотрудничества, используемые в технологической инновации.

Формы сотрудничества:

- стратегические союзы;
- совместные предприятия;
- лицензирование;
- аутсорсинг;
- коллективные исследовательские организации.

Фирмы могут использовать стратегические альянсы для доступа к критическим возможностям, которые не производятся сами по себе, или более полно использовать свои собственные возможности, используя их в усилиях по развитию другой фирмы. Фирмы с различными возможностями, необходимыми для разработки новой технологии или проникновения на новый рынок, могут создавать союзы для объединения своих ресурсов, чтобы коллективно они могли развивать продукт или рынок быстрее, или дешевле. Даже фирмы с аналогичными возможностями могут сотрудничать в своей деятельности по развитию, чтобы разделить риск предприятия или ускорить развитие рынка или проникновение. Крупные фирмы могут создавать союзы с небольшими фирмами, чтобы иметь ограниченную долю в пользу развития малых компаний, в тоже время как небольшие фирмы могут создавать союзы с крупными фирмами, чтобы использовать более крупные капитальные ресурсы, возможности распределения и маркетинга или доверия. Например, в США многие крупные фармацевтические фирмы объединились с небольшими биотехнологическими фирмами для получения взаимной выгоды: фармацевтические фирмы получают доступ к разработанным новым лекарственным средствам биотехнологических компаний, а биотехнологические компании получают доступ к капитальным ресурсам, производственным и распределительным возможностям фармацевтических фирм.

Такие альянсы могут повысить общий уровень гибкости фирм. Также они могут удерживать ограниченную долю в получении дохода, сохраняя при этом гибкость, чтобы либо увеличить свое обязательство, либо перенести эти ресурсы на другую возможность. Компании могут использовать альянсы для получения новых возможностей для увеличения дохода или развития. Альянсы также позволяют фирме быстро корректировать тип и масштаб возможностей. Также фирма может получить доступ к очень ценным показателям, такие как место в быстро меняющихся рынках. Альянсы также используются, чтобы партнеры могли учиться друг у друга и развивать новые компетенции. В таком случае партнеры Альянса могут надеяться передать знания между фирмами или объединить свои навыки и ресурсы для развития совместного сотрудничества. Однако отношениям альянса часто не хватает общего языка, подпрограмм и координации, которые облегчают передачу знаний, особенно сложных и негласных знаний. Надо помнить, что эти знания приводят к устойчивым конкурентным преимуществам. Для повышения эффективности деятельности альянсов требуется серьезное отношение своим ресурсам. Особенно к трудовым ресурсам, таких как пул преданных специалистов, которые готовы работать между своей фирмой и партнерской фирмой с целью получения положительного результата.

Свое время Гари Хамель утверждал, что необходимо классифицировать стратегию альянса фирмы по двум измерениям. Первое измерение – это степень, в которой альянсы практикуют комплементацию возможностей и передачу возможностей. Второе измерение заключается



в том, что поддерживает ли фирма, созданный альянс, индивидуально или согласны на коллективное управление альянсом.

Например, в середине 1970-х годов компания США Дженелел Электрик и компания Эснасиемой (французский производитель реактивных двигателей) создали совместное предприятие под названием Сифэм для разработки нового реактивного двигателя. Это предприятие объединило технологию создания турбореактивных двигателей F101 с технологией создания низкотемпературного вентилятора компании Эснасиемой, с целью создания мощного и экономичного двигателя. Поскольку F101 считался перспективной военной техникой ВВС США. Альянсом была создана уникальная организация работы, которая была направлена на избежание утечки новых технологий между фирмами. Они договорились, что будут строить часть узлов двигателя F101 в виде закрытого «черного ящика», который затем может быть отправлен в отдельное место сборки. В итоге полученный двигатель, Сифэм – 56, стал самым успешным реактивным двигателем в истории авиации.

Есть фирмы, которые используют сеть союзов для объединения дополнительных навыков и ресурсов. Например, компания Корнинг, известный в рынке производства стеклянных изделий, создал сеть альянсов с партнерами обладающими дополнительными навыками. Целью создания альянса это расширение применения стеклянной технологии в других областях, такие как медицинские продукты, компьютерные продукты и волоконная оптика. Вместо того, чтобы развить интернационализацию технологии своих партнеров, Корнинг данный альянс рассматривал как форму расширения своего производства, которое было направлено на формирования гибкой сети своих предприятий.

Также есть фирмы, которые используют отдельные альянсы для передачи своих возможностей другим фирмам. Например, компании Джейвисей и Томсон. В то время эти обе компании производят видеомагнитофоны. Компания Thomson хотел получить новую технологию изготовления магнитофонов и опыт производства от Джейвисей, тогда как Джейвисей нужно было научиться технологии проникновения на европейский рынок от компании Thomson. Обе стороны приняли справедливую возможность получить выгоду от обмена возможностями.

Есть другой пример, когда фирмы используют сеть альянсов для обмена возможностями и совместно разрабатывают новые стратегии. Альянс коллективной исследовательской организации Аспла и Национального центра по производственным наукам США, является ярким примером такой сети альянсов. Они создали официальный орган для управления сетью альянсов. Эти организации предназначены для того, чтобы их участники могли коллективно создавать, делиться и использовать знания. При создании портфеля альянсов руководители должны были тщательно подумать о конкурентных эффектах, дополнительных эффектах и эффектах сетевой структуры. Во-первых, если несколько альянсов обслуживают одни и те же стратегические потребности, существует риск избыточных инвестиций в ресурсы или конфликт между партнерами. Расходы и выгоды от этого должны быть тщательно взвешены, поскольку партнеры по альянсу могут стать противниками. Во-вторых, взаимодополняющие альянсы могут быть супер-аддитивными, если их тщательно контролировать. Например, фармацевтическая фирма может использовать альянс для разработки нового лекарственного препарата с одним партнером и еще один альянс для разработки метода доставки для того же самого препарата, что позволяет ему быстрее внедрить продукт на рынок. В этой ситуации преимущества каждого альянса акцентируются преимуществами другого. Наконец, руководители должны подумать о том, как их портфель альянсов позиционирует в их сети взаимоотношений, которая связывает их фирму, их партнеров и партнеров своих партнеров.

Возможности и гибкость, которые могут быть достигнуты за счет использования альянсов, могут стоить дорого. Потенциал оппортунизма и корысти существует для всех сторон альянса из-за ограниченного уровня взаимной приверженности. Исследования показывают, что от 30% до 70% альянсов терпят неудачу, не достигнув целей партнеров и не достигая оперативные или стратегические выгоды, ради которых они были предназначены. Фирмы должны постоянно быть начеку, чтобы гарантировать, что альянс не будет непреднамеренно приводить к тому, чтобы дать слишком много потенциальному конкуренту. Менеджеры этих компании утверждают, что в то время как коллегиальность между партнерами может способствовать доверию, а слишком много коллегиальности может быть предупреждением о том, что информационные связи



внутри фирмы не проявляют достаточной бдительности. Сотрудникам всех уровней следует регулярно информировать о том, какая информация и ресурсы не зависят от партнера, и фирма должна строго контролировать, какую информацию запрашивает и получает партнер.

Следующий вид – это совместные предприятия – представляют собой особый тип стратегического альянса, который влечет за собой значительную структуру и обязательства. Хотя стратегическим альянсом может быть любой тип формального или неформального отношения между двумя или более фирмами. Совместное предприятие предполагает значительный капитал инвестиций от каждого партнера и часто приводит к созданию новой отдельной организации. Капитал и другие ресурсы, которые должны быть привлечены каждым партнером, обычно указываются в тщательно оформленных договорных соглашениях. Здесь указываются равные доли ресурсов и разделение любых доходов, получаемые предприятием. Например, в 2005 году компания Нью Лайф Скаинтифик (из США) и компания Инвафарм (Украина) объявило о создании совместного предприятия под названием Инвамед Фарм для производства рецептурных фармацевтических препаратов. Компания Нью Лайф Скаинтифик предоставил финансирование для проекта в то время компания Инвамед Фарм будет поставлять технические ноу-хау и интеллектуальную собственность. Каждая сторона будет иметь по 50-процентную долю в этом предприятии.

Следующая форма сотрудничества – это Аутсорсинг. Фирмы, которые разрабатывают новые технологические инновации, не всегда обладают компетенцией, средствами и ресурсами, чтобы выполнять все действия в цепочке создания новых инноваций. Такие фирмы сотрудничают с другими фирмами имеющие эти показатели. Одной из распространенных форм сотрудничества таких компании – это аутсорсинг. Аутсорсинг – это передача организацией, на основании договора, определенных видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области. В отличие от услуг и поддержки, имеющих разовый, эпизодический или случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг обычно передаются функции по профессиональной поддержке бесперебойной работы отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Аутсорсинг позволяет повысить эффективность предприятия в целом и использовать освободившиеся организационные, финансовые и человеческие ресурсы для развития новых направлений или концентрации усилий, не требующих повышенного внимания. Например, когда компания Apple усовершенствовал экран для своего айфона и передал новую технологию своим партнерам по аутсорсингу. Партнеры из Китая всего лишь за несколько недель смогли наладить производство айфонов с новым экраном. При этом на фабрике работали 8000 рабочих, которые не имели достаточного удобства и условия труда. Однако менеджеры Китайской компании сумели организовать работу по внедрению новой технологии за короткое время. Они добились высокой производительности, так как они за смену производили более 10000 айфонов. «Скорость захватывает дух», – отметил исполнительный директор компании Apple. Они были удивлены и говорили: «Там нет американского завода, который бы соответствовал этому». Тогда в американской компании работали 43 000 человек. По данному эпизоду сам президент США сделал запрос президенту компании Стиву Джобсу. В ответ на запрос президента США Барака Обамы «Что нужно было бы сделать Apple в Соединенных Штатах?» Стив Джобс ответил: «Эти рабочие места нам не вернуть». Он отметил, что обширные масштабы заморских фабрик, гибкость, трудолюбие и производственные навыки их работников опередили Американских коллег. Но в ответ на критику в отношении того, что они теряют рабочие места и рынок, руководители объяснили: «Мы продаем айфоны более чем ста странам мира. Наша единственная задача – нам всегда выпускать лучшие инновационные продукты». Надо помнить, что такие как дизайн продукта, дизайн процесса, маркетинг, информация технология или распространение также могут передаваться сторонними поставщиками. Например, крупные производители помогают фирмам разрабатывать продукты в дополнение к их производству. Такие компании, как Аибием или Сименс предоставляют своим партнерам полное решение для информационных технологий, в то время как Юнайтед Парсел Сервис позаботится о логистике и распределении продукта. Однако аутсорсинг может иметь ряд недостатков. Опора на аутсорсинг может заставить фирму отказаться от важных возможностей, таких как обучение персонала, потенциально он в невыгодном положении в долгосрочной перспективе.



В лекции использованы материалы из следующих источников:

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