

РЕЛАЦИЯТА „СТРАТЕГИЧЕСКИ ИНОВАЦИИ – КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ“ В УСЛОВИЯТА НА ДИНАМИЧНА КОНКУРЕНТНА СРЕДА

Стратегическите иновации на компаниите са анализирани системно от гледна точка на създаването и разпределението на стойност (ценност), различна от другите стойности на пазара, а ключовите компетентности – като „особени възли“ от навици и технологии, без които е невъзможно разнообразяване на потенциалните пазари. Обосновано е защо в динамичните условия на Четвъртата промишлена революция е важно обективното противоречие между компетентности и пазари да се преодолява непрекъснато чрез стратегическите решения и как ключовата компетентност за конкурентно сътрудничество (Co-opetition) се превръща в стратегическа необходимост. Анализът на съвместното създаване на нови фактори на стойността с помощта на клъстери и други стратегически съюзи е осъществен на базата на критериите: минимизиране на възможните разходи и максимизиране на възможните източници за постигане на добавена стойност; балансиране на възможните рискове от взаимодействието в мрежата на стойността, свързани с приноса на всяка от компаниите за постигане на общата цел.

JEL: M21; O31; D03

Ключови думи: стойност; конкурентоспособност; фактори на стойността; стратегическа иновация; ключови компетентности; конкурентно сътрудничество; несигурност

В литературата има различни тълкувания на понятието „стратегическа иновация“. От гледна точка на проблематиката „динамична конкурентна среда – ефективност на фирмите“ това понятие все повече започва да се обвързва със създаването и разпределението на стойността (ценността).¹

Същност и обхват на стратегическите иновации

До неотдавна иновацията се разглеждаше преди всичко като метод за преобразуване на научни изследвания в стоки, които имат пазарен успех. Не всяко творчество и научни изследвания обаче водят до иновации и не всяка иновация се основава на научни изследвания. Научните изследвания, разбира се, са важен източник на иновации, от който произлизат почти всички радикални технологии и технически средства. Те са съществена част от редица дългосрочни конкурентни стратегии, насочени към обновяване на потока от продукти на пазара и създаване на нови пазари.

* СУ „Св. Климент Охридски“, Стопански факултет; Международно висше бизнес училище, prof@rgeorgiev.com

¹ В текста по-нататък за краткост вместо синонимното съчетание „стойност (ценност)“ е използван само аспектът „стойност“, което изисква при разглеждане на тезите сами да си задаваме въпросите за кого и по отношение на какво „нещото“ представлява стойност или ценност. По-подробни обосновки вж. в Георгиев, 2017.

Като основен системен фактор за дългосрочни конкурентни предимства, развитие и печалба на предприятията обаче иновацията се състои от множество части: управление на идеи; творчески подход към решаване на проблемите; технологични иновации, включващи нови изследвания; продукти и услуги в резултат от приложението на технологии, предизвикващи възникване и развитие на нови пазари; маркетингови и логистични технологии и технологии на продажбите; организационно-управленски методи. Всички тези компоненти са важни, но в динамична среда, работейки по тях поотделно, а не от позицията на крайните резултати, трудно ще се постигне конкурентоспособност и ефективност на фирмата. В епохата на Четвъртата промишлена революция концепцията за иновацията не е линеен модел с начална точка научното изследване, постепенно превръщащо се в стока. Свидетели сме как растат делът и ролята на нематериалните активи. Те са *масабируеми* (знанието, върху което са изградени, може да се използва многократно), често представляват *невъзстановим разход*, пораждат *спиловър ефект* (сравнително лесни са за използване от други компании) и проявяват тенденция към *синергия* (идеите, вложени в нематериални активи, особено в технологиите, се съчетават добре с други идеи) (вж. Хаксъл, Уестлейк, 2018).

Стремящото се към развитие предприятие може да добива информацията си от разнообразни източници, в т.ч. да създава своето конкурентно предимство с постоянен обучение – индивидуално и колективно, неразривно вплетено в поведението.

В качеството на *системен фактор за постигане на конкурентни предимства* в дългосрочен период стратегическата иновация днес е логично да се разглежда като сложно динамично взаимодействие между хората, организациите и средата, непосредствено насочено към усилване и развитие на конкурентната способност на фирмите като тяхна специфична способност преди получаване на крайния резултат, т.е. като „абсолютна сила“, обхващаща:

- познаване и фокусиране върху особени потребности на клиентите;
- добре подбран обхват от нови и усъвършенствани продукти;
- мащаб в достъпа до пазара на иновации и изследвания (научни изследвания, търговски марки, интелектуална собственост);
- поддържане на добро съотношение между темпа на растеж на доходите и темпа на растеж на обема от ресурси (инвестиции).

С други думи, е важно дългосрочната ефективност на фирмата да се разбира като възползване от конкурентоспособността в качеството ѝ на *динамична позиция (потенциал)*, която се разгръща с помощта на диференциация, лидерство във връзка с разходите и добра репутация, осигуряващи целенасоченост и успешност на действията по отношение на бъдещата стойност. Тези ключови инструменти са решаващи при стратегическите иновации, тъй като именно те могат да осигурят благоприятно за фирмата съотношение между относителни цени и относителни разходи – по-високи относителни цени, възприемани от потребителите, или относително по-малко разходи (най-често

по-добро съотношение между двата параметъра) в сравнение с тези на конкурентите в мрежата (Портър, 2016).

Разбира се, фирмата може да стабилизира текущата си ефективност, като понижи себестойността на своите продукти на базата на функционално-стойностен анализ, може да подобри движението на паричните си потоци, като съкрати сроковете на дебиторските си задължения, и т.н., но такива операционни подобрения не би трябвало да влизат в обхвата на стратегическите иновации. Те могат да разширят спектъра от поведенчески действия и по този начин да съдействат за повишаване на текущата ефективност, но това обикновено не предоставя на потребителя допълнителен избор и не влияе върху условията за постигане на „кумулятивен“ ефект от решенията в текущ, средносрочен и дългосрочен план. Ето защо в такива случаи косвеният контрол върху дългосрочната ефективност остава при конкурентите.

Стратегическите иновации като системен фактор и конкурентоспособността в качеството ѝ на динамична позиция изискват особено *стратегическо конкурентно мислене*. Когато мениджмънтът се опитва да създаде и да запази някакво отделно относително предимство спрямо сериозен конкурент, той мисли по един начин, различен от начина (формата) на мислене, който му е нужен, за да извърши промяна, ориентирана към устойчиво конкурентно предимство в дългосрочен бъдещ период. Успешните мениджъри и екипи се стремят преди всичко да постигнат яснота относно перспективите в еволюцията на отрасъла и да съумеят да намерят идеи и решения за концентриране на ресурси и усилия в конкретни области, където фирмата би имала възможности да постигне съществено стратегическо превъзходство над съперниците. Това може да включва и разработването на пазари в области, които не са заети от конкурентите.

Стойностната ориентация в стратегическото конкурентно мислене гарантира прехода от първоначалното оценяване на потенциалната енергия (позиция) за развитие към по нататъшното разработване на обстоятелствата, след като процесът започне и по време на неговото осъществяване. Затова като начин на мислене на мениджмънта тя не е инструмент за еднократно използване, а е механизъм, в който трябва да бъдат интегрирани стратегията и циклите на планирането и контролинга.

Не става дума за прилагане на сложни счетоводни техники за получаване на точни парично оценявани резултати, свързани със стойността – едно е измерването на реалната стойност, друго са действията и зависимостите, използвани при задаване на цели, индексното изразяване и анализиране на изпреварващи показатели, общуването с потребителите и инвеститорите и оценяването на капиталните вложения. За специфичната способност на фирмата да се конкурира, още преди да е постигнат резултатът, са важни не толкова абсолютните значения на величината на стойността, колкото самият процес на нейното създаване. Още повече, че при съвременните IT технологии възможностите за ползването на евристични методи на изследване и за извличането на структурна информация от експертите са огромни.

Следователно *първата теза*, произтичаща от разгледаните аргументи, е, че *при работа със стратегически иновации е правилно да се обхващат именно онези групи нововъведения, благодарение на които фирмата постига способност в дългосрочен период да поддържа уникалност по отношение на създаваната стойност и на процесите от веригата на стойността, а като резултат – ефективност, по-висока от средната за отрасъла или от тази на съперниците. Конкурентоспособността е механизмът за нейното реализиране. Самата стратегия се свежда до умението още в началото на процеса да бъдат подбрани и въвлечени такива иновации, които да са в обхвата на ключовите фактори (действия) по създаване на новата стойност.*

На базата на тези аргументи може да се направи следната класификация и обхват на групите стратегически иновации (табл. 1):

Таблица 1

Обхват на групите	Центрове при пазарно взаимодействие (ЦПВ)	Характерни примери за иновации
а) Създаване или усвояване на радикални технологии, заменящи стари начини на производство за преодоляване на предизвикателствата пред обществото и потребителите	<i>Принципно нови технологии и възможни потребители</i>	1. Технологиите за производство на нови материали (например графен), които са ефективни проводници на топлина и енергия 2. Процедурите „ангиопластика“ в медицината, позволяващи да се лекуват пациенти със сърдечно-съдови заболявания без хирургически операции
б) Създаване или извличане – на база на по-висока степен на преработка, на стойностни предложения, имащи по-добри характеристики при използването	<i>Продукти и услуги</i>	1. Технологиите за търговия с ценни книжа в интернет, създали нови възможности за дисконтовите брокерски къщи 2. Програмните приложения за дистанционно обучение в различни модификации в зависимост от ситуациите за използване
в) Създаване и реализиране на възможности на фирмите за по-бързо и в удобна форма разпространяване на стоки и услуги в ниски сектори на пазара по минимални цени и на нови територии	<i>Нови потребители („непотребители“)</i>	1. Автомобилът „модел Т“ на „Ford“, който е струвал много евтино и е бил на достъпни цени за хората, които преди не са имали пари за автомобил 2. Технологиите на компанията „Sonosite“ за ултразвукова диагностика с портативни прибори за по-ниските сектори на здравеопазването, осъществявана от дипломирани медицински сестри и фелдшери при начални заболявания, които не изискват намеса на специалисти от високите сектори
г) Създаване и реализиране на промени в регистрирани търговски марки и интелектуални продукти, осигуряващи премиване на произвежданите стоки и услуги в нови ценови сектори, а на фирмата – на ново репутационно равнище	<i>Достъп до пазара на интелектуални новости и собственост</i>	1. Умения за идентифициране (описване и регистриране) на ноу-хау, даващо възможност да се запази секретността и да се ограничи незаконното му използване 2. Умения за стойностна оценка на патенти за изобретения
д) Създаване или усвояване на нови бизнес модели, стимулиращи иновационното развитие (усъвършенстването на различни видове дейности във веригата на стойността, диференциацията на продуктите и логистиката) и ръста на печалбата	<i>Усвояване на универсални нови технологии от други сфери в собствения бизнес, осигуряващо ръст на печалбата</i>	1. Бизнес моделът „фактически стандарт“ на „Microsoft“, където ролята на такъв стандарт играят програмният език и операционната система, а ръстът на мащабната дейност се реализира чрез привличане на разработчици на програмни приложения и „желязо“ 2. Шаблонът „плащане при фактическо използване“, широко използван от Google при оформяне на доходи от реклами, и копиран в други производства за заплащане само на продукти и услуги, които клиентът реално е ползвал

Предложената системна класификация съответства на известното Шумпетерово виждане за иновационното развитие като комерсиализация на нови

комбинации от материали и компоненти, процеси, източници на суровини, организационни форми и нови пазари (вж. Schumpeter, 1983). Същевременно стратегическата иновация е и „резултат“ (който притежава признаци за успехи и влияние), и „иновационно поведение“. В понятието „стратегическа иновация“ се включват както процесите на откритията и изобретенията (в качеството им на интелектуална собственост за пазара на иновации), така и самото им използване. В обхвата на понятието не се поставят ограничения от гледна точка нито на географска експанзия, нито на това какви трябва да бъдат минималното равнище на новост или максималното равнище на риск и неопределеност. Стратегическата иновация се схваща преди всичко като феномен на равнище бизнес, който е с определящо влияние върху взаимодействието на „играчите“ в мрежата на стойността и оказва силен ефект върху по-агрегираните равнища.

Системното разбиране за стратегическата иновация от позицията на стойността позволява тя да се възприема от бизнеса, гражданите, правителството и научно-образователните общности не толкова като вътрешна дейност на фирмите, колкото като *вид транзакция*, която може да се осъществява между фирмите и другите участници в пазарната среда. Иновацията – външна транзакция, обаче изисква участниците да могат да се приспособяват по-бързо и да използват активно динамичните възможности на пазара и на появяващите се делови предложения. Като вид външна транзакция тя предполага по-голяма стандартизация на разменяните иновационни елементи в сравнение със ситуацията, когато е вътрешна и от водещо значение са множеството неписани вътрешни правила.

Иновацията като външна транзакция е особено актуална днес, в условията на Четвъртата промишлена революция. Динамиката на пазара изисква от фирмите да работят с новостите активно и непрекъснато, като намерят баланс между това как да постигнат максимален дял и печалба в текущия бизнес и въпросите как ще изглежда фирмата след 5-10 години, как изгодно би се променил отрасълът, какви нови видове функционалности ще са нужни на потребителите, какви нови и различни ресурси ще могат да бъдат използвани, и не на последно място – какви ключови компетентности трябва да развива и придобива фирмата, защото именно те са водещи за постигане на стратегическата й подвижност.

Ключовите компетентности – „корени“ на стратегическите иновации

Според „гурутата“ в областта на теорията на конкуренцията Г. Хамел и К. Прахалад пътят на фирмата към постигането на успешна конкуренция в бъдеще е формирането на нейните ключови компетентности, тяхното усъвършенстване и защита. Като „особени възли“ от способности, умения, навици и технологии, а не дискретни навици или единствени дискретни технологии те са съществена част от динамичната конкурентоспособност на фирмата. Според авторите ключовите компетентности са специфично колективно научаване и обучение в дадена компания – научаване как да се координират навиците, как

да се осигури диференцирано производство на услуги и продукти и как да се интегрират тези навици с многочислените прогресивни тенденции в развитието на пазарите и съответните технологии (Хамел, Прахалад, 2014). Те разглеждат ключовите компетентности на фирмата като *аналог на биологичните процеси в живата природа*. Стартова точка за осъзнаване на първопричините на бъдещите бизнес успехи на компанията са т.нар. първични елементи на ключовите компетентности – опит, привички, начин на мислене и менталитет на екипите, които постепенно чрез „попиване“ на навици и ползване на технологии отвън могат да формират и да развият корени за стратегически ефективни технологии на бъдещето. От етапна гледна точка на базата на тези свои обогатени първични сравнителни предимства фирмите се конкурират за синтез на нови пълноценни и уникални ключови компетентности, от които, също на конкурентна основа, израстват реални конкретни продукти – ключови (възлови) или крайни продукти. Целта е те да бъдат иновации, изразяващи с уникалността си „генетичния код“ на компанията, и успешно да се продават на конкурентните пазари.

Ситуационната ръководна връзка между сегашното и бъдещото състояние на фирмата, между краткосрочните и дългосрочните решения е разработването и поддържането на актуална „стратегическа архитектура“ от компетентности. Чрез реализацията на иновационни конкурентни стратегии, включващи и развитието на ключови компетентности, компаниите еволюират, създавайки нови фактори на стойността. Тези „мутации“ диференцират фирмите по един или по няколко критерия на стойността – някои от тях пазарът приема, други отхвърля и процесът на еволюция продължава. Усъвършенства се и самият механизъм на иновации и развитие на фирмите при едно безусловно изискване, честно пренебрегвано в икономическата практика – усилията по развитието на ключовите компетентности да създават условие и за развитие на „личното“, което да може да се самореализира както за своето, така и за колективното (общото) благо.

В табл. 2 е даден пример с три ключови компетенции на фирмата „Canon“ през 90-те години на миналия век и няколко нейни иновативни продукта, в които те намират приложение (Prahalad, Hamel, 1990).

Таблица 2

Конкурентни продукти	Ключови компетентности		
	Висококачествена оптика	Умения и технологии на микроелектрониката	Прецизионна механика
Electronic camera	X		X
Laser Fax		X	X
Video still camera	X	X	X
Bubble jet printer		X	X
Cell analyzer	x	x	X
Plain paper copier	X	X	X
Color copier	X	X	X

Подходът на „корпоративната генетика“ на Хамел и Прахалад, поддържан и от други известни учени от „школата на компетентностите в стратегическото управление“, е *изключително важен не само от теоретична, но и от практическа гледна точка за интелектуалното стратегическо развитие на българските фирми и икономика*. Несигурността в конкурентната среда, в която работят нашите фирми в условията на разгръщащата се Четвърта промишлена революция, налага да бъде осъществен по-ясен и бърз пазарен подбор при вземането на стратегически решения. Фирмите трябва да търсят и да постигат компромиси и обвързване между разходите за еволюция и вероятностите за пазарен успех. Разходите за еволюция се свеждат до стойността на различни по характер нововъведения и до усилия по развитието на конкурентоспособността и създаването на нови фактори на стойността. Вероятностите за пазарен успех пък зависят от това доколко и кои нововъведения ще станат печеливши. С други думи, в условията на динамизъм и несигурност е изключително важно България да разполага със стратегия за интелектуална специализация, насочваща фирмите към формиране – съвместно с висшите училища и научните организации и с поддръжката на правителството и общностите, на адекватни, динамично развиващи се механизми за конкурентоспособност и иновации. Неотдавнашни изследвания ясно показват, че в страната ни все още липсват стратегически изисквания и стимули за създаването (развитието) на такива механизми във фирмите (вж. Георгиев, Велушев, 2018).

Проучванията на Световния икономически форум (СИФ)² показват, че за разлика от богатите страни стадият, на който се намират българските фирми и икономиката ни по отношение на конкурентоспособността, не е този на бурно разрастване на нематериалните активи. Икономиката и фирмите ни са на предшестващия етап, обусловен от иновации, но преди всичко свързан с развитието на способностите на икономическите субекти да овладяват чужд опит, да абсорбират и да прилагат чужди технологии и методи за процесите и продуктите, заимствани от водещи европейски и световни компании, като внасят собствени подобрения. Най-добрите фирми при този подход не само ще развият своите първични компетентности, но и ще синтезират нови собствени уникални умения и крайни продукти.

Такива са на първо място онази част от отраслите и индустриите, идентифицирани в изследването с регистрирани сравнителни предимства по отношение на изнасяните групи стоки спрямо техния внос и запазени или увеличаващи се дялове на изнасяните позиции в общия обем на експорта (Георгиев, Велушев, 2018). Това са сравнително зрели сектори и фирми, ориентирани към производството на крайни продукти или на основни ключови възли и платформи за външните пазари. Те най-много се нуждаят от инвестиции за по-нататъшно повишаване на конкурентоспособността си и за синтезиране на нови ключови

² <https://www.weforum.org/reports>

компетентности с цел максимизиране на портфейла от уникални опит, знания и умения. В качеството на външни източници и трансмисии биха могли да служат изграждащите се в България центрове за компетентности и за върхови постижения, венчърни фондове, иновационни клъстери и стратегически алианси. Приоритетите по отношение на развитието на ключовите компетентности, както и усвояването и прилагането на чужди технологии и методи трябва да създадат необходимата критична маса от нововъведения и перспективни хибридни (машабируеми) форми на иновации и уникални ключови компетентности – фактори за модернизиране на конкурирането и за постигане на по-голяма ефективност. Това са фактори, които в по-далечно бъдеще ще доминират на етапа, обусловен от конкуренция за максимален дял на крайните иновационни продукти, характерен за развитите и по-богатите страни.

В контекста на диалектиката „стратегически иновации – ключови компетентности“ *втората теза*, която е възлов проблем на иновационното развитие на бизнеса, е *преодоляването на противоречието между ориентацията към създаване и разпределяне на уникални стойности за бъдещия пазар на базата на стратегически иновации, от една страна, и използването на кинетичната (потенциалната) енергия на движението, съдържаща се в развитието на съществуващите в момента ключови компетентности и сравнителни предимства, от друга*. Внимателният анализ на глобалните доклади на Световния икономически форум за последните години недвусмислено разкрива, че основният проблем на общата конкурентоспособност на българската икономика е все още ниската конкурентоспособност на фирмите – по този показател сме в групата на слабо развитите страни (Георгиев, 2017). Решението на проблема е фирмите и заинтересуваните лица да съумеят да изградят активни механизми за непрекъсната иновационна дейност с регулярен достъп до центровете за пазарно взаимодействие (ЦПВ) като своеобразни източници за формиране на стойност: (а) *принципно новите технологии и възможните потребители*; (б) *продуктите и услугите*; (в) *новите потребители („непотребители“)*; (г) *достъпа до пазара на интелектуални новости и собственост*; (д) *усвояването на универсални нови технологии от други сфери в собствения бизнес, осигуряващо ръст на печалбата* (вж. табл. 1).

Предлаганият подход може да се разглежда като методологическа конкретизация как да се реализира икономическата парадигма за императив на иновацията, представена в Доклада на Европейската комисия до другите органи на ЕС (COM(2011)849) от 02.12.2011 г., в контекста на *„отворената иновация от второ поколение“* (Open Innovation 2.0), а не на остарялата концепция за затворената иновация, създаваща монополни печалби на фирмите чрез развитие на индивидуална пазарна сила. Във връзка с това възниква и големият въпрос за конкурентното сътрудничество като стратегическа необходимост за съвременно иновационно развитие, разгледан в следващата част на изследването.

Конкурентното сътрудничество като стратегическа необходимост за съвременно иновационно развитие

Авторите на парадигмата за конкурентно сътрудничество (co-opetition) А. Бранденбургер и Б. Найлбафф, пряко базираща се на концепцията на нобеловия лауреат по икономика Джон Наш за равновесие при стратегическо поведение, я определят като „революционен подход“. Всъщност става дума за *базова ключова компетентност*, която редица фирми са успели да развият като механизъм за създаване и поддържане на нови фактори на стойността. Според авторите „повечето бизнеси преуспяват само в случая, когато преуспяват и други бизнеси“. Тук по-скоро може да се говори за конкуренцията като съвместен успех, отколкото като взаимно разрушаване. Такава ситуация е печеливша (*игра с ненулева сума в теорията на игрите – б.а., Р.Г.*) за всички. Това е вариант на едновременно война и мир (*съперничество и сътрудничество – б.а., Р.Г.*) (вж. Бранденбургер, Найлбафф, 2012). Тази ситуация по същество е ситуация на „съзидателна конкуренция“.

Методологията за вземане на поведенчески решения, характерни за съзидателната конкуренция, е разгледана самостоятелно и подробно в други наши изследвания (вж. Георгиев, 2017). Тук ще се спрем главно на *третата теза*, а именно *защо е важно конкурентното сътрудничество да се разглежда не просто като желана базова ключова компетентност за резултатно поведение, но и като стратегическа по характер необходимост при управление на иновациите*. Става въпрос за сътрудничество за иновационно развитие на законова основа с конкуренти и други участници в мрежата, в т.ч. от сферата на висшето образование и науката, при създаването на нови фактори на стойността.

Световният опит показва, че сътрудничеството като жизнена необходимост най-ясно проличава, когато рисковете, свързани със структурни фактори в дадена мрежа на стойността, създават интензивни колебания на цените и принуждават компанията, в т.ч. добре работещата, да започне да реализира мероприятия, изискващи други източници на печалба, за които не разполага с ключови компетентности. Други организации, работещи на други пазари, свързани или не с дейността на дадената компания, вероятно притежават необходимия опит и компетенции да осигурят диференциране на стойността, която ѝ е нужна. Те могат да бъдат използвани от първата фирма като консултанти, продавачи или партньори, с които заедно да създават и да извличат нови стойности, развивайки иновации в качеството им на външни транзакции. За това обаче тези организации (две, три или няколко) трябва да имат изградени взаимоотношения, които да позволяват на екипите им успешно да управляват транзакционните издръжки и рискове при бързото осъществяване на необходимите иновационни промени. Подобна близост в отношенията е възможна, ако те вече имат съвместни начинания по сценарии, свързани с един или няколко ЦВП и източници на стойност.

Съществуват множество примери за такива близки взаимоотношения като форми на стратегическо сътрудничество. Към тях може да се причисли партньорството на две компании, които в някои ситуации се конкурират, но добре познават своите силни страни и поемат съвместно поръчки по разработването на сложни проекти. Форми на стратегическо сътрудничество могат да бъдат също различните борси и борсови сайтове, мрежи за уеб услуги, онлайн аукциони, центрове за анализ и синтез на информация по интелектуалната собственост, асоциации, кооперации, консорциуми и не на последно място – клъстерите, в т.ч. иновационните, широко разпространени и стимулирани през последните години и в България, и в другите европейски страни със средства от европейските фондове.

Ярък пример са „Sony“ и „Samsung“, известни като компании-съперници от световен мащаб. Те участват в консорциум по съвместното създаване на стандарти за следващи поколения информационна техника, като преди това са натрупали опит в размяната на 24 хил. основни патента, свързани с разнообразни компоненти и производствени процеси. Компаниите са инвестирали съвместно над 2 млрд. USD в изграждането на завод за дисплеи с течни кристали в Южна Корея. Съотношението „конкуренция-стратегическо сътрудничество“ между двете фирми намира оптимална точка и позволява всички да извлекат полза от това (Сливотски, Вебер, 2016).

За да се постави началото на стратегическо сътрудничество, е важно компанията, тръгваща към участие в такава форма, заедно с подходящата фирма-партньор предварително да експонират и да „изживеят“ различни сценарии на бъдещето, обръщайки главно внимание на въпросите:

- До каква степен стратегиите на потенциалния партньор съответстват на бизнес-средата? Имат ли общо разбиране за същността и характера на бизнес процесите и за ограничаващите ги външни условия?
- Отличават ли се партньорите в достатъчна степен, за да създадат нещо ново? Каква е ролята и силата на всеки „играч“ по отношение на факторите на стойността и приноса му за създаването на общата стойност?
- Ще помагат или ще пречат на взаимодействието предишните отношения на фирмите? Доколко при взаимодействието се уравниряват елементите на несигурност, които могат да бъдат източници на рискове за едната от страните или на изгода за другата.

Съвместното сценарно „изживяване“ е по същество компетентностно „изживяване“. Водещо изискване на методологията на сценарния подход е сценариите да отразяват различни по степен несигурности на бъдещето (Шумейкър, 2005). В нашия случай „играчите“ трябва ясно да структурират своите архитектури от ключови компетентности в сценарии за иновационно развитие, каквито могат да бъдат например: *сценарий* с компетентности за предсказуемо бъдеще и поддържащи иновации; *сценарий* с компетентности за промени на пазара, където новите технологии ще променят логистиката и климата на

бъдещия бизнес; *сценарий* с компетентности за радикални технологии и радикална промяна на правилата на игра и т.н.

Приоритетността при сценариите и избора на форма на сътрудничество зависи главно от това какви са ключовите компетентности, с които разполага или които ще може да развие всяка фирма, и как тя ще може да поеме – самостоятелно или в сътрудничество, разходите за трансакции и координация на иновационните разработки. Пол Дж. Шумейкър специално отбелязва, че „приемането на който и да е сценарий като бъдеще – или поставянето за цел на едно-единствено бъдеще – е най-сигурният начин да бъдете изхвърлени на брега на погрешното бъдеще“. Затова от гледна точка на оценката за реалната динамика на развитие и несигурността на бъдещето е логично целта на фирмата да бъде свързана не с един, а с няколко сценарни варианта, без да се прекъсва работата в традиционния сегмент. Опитът на лидерите в бизнеса показва, че движейки се към бъдещето, усвояваните компетентности и същности на стойността по екстремалните сценарии (в горния пример – втория и третия сценарий) по-лесно могат да се преобразуват според възникващите възможности, отколкото, ако вместо гъвкавост се работи само с компетентности, структури и фактори по първия сценарий. Подходът към гъвкавост минимизира възможните разходи и максимизира възможните източници на печалба за фирмите (Шумейкър, 2005).

Що се отнася до „опитомяването“ на *несигурността при стратегическото сътрудничество*, опитът показва, че съществуват не малко когнитивни и икономически методи за това, но без съгласувано предварително уточняване на „елементите на несигурност“, свързани с основните фактори на новосъздадената стойност и балансиране на риска по тях, трудно може да се стигне до ефективно сътрудничество в областта на иновацията. Например не са редки случаите, когато едната от фирмите разполага с по-голям научно-технически потенциал от другата, в резултат от което последната може да извърши своеобразна „кражба“, усвоявайки неявни знания, компетентности, технологии и връзки от първата, без съответни компенсации във времето.

Ползвайки за основа центровете за пазарно взаимодействие като източници на порядък по отношение на формиране на стойността, участниците в „играта“ е важно да експонират индуктивно (*това е подходът, прилаган за магистрите при обучението по дисциплината – б.а., Р.Г.*) кои са според тях възможните „елементи на несигурност“ в качеството им на „ресурси“, които трябва да бъдат балансирани.

За илюстрация на подхода по-нататък са приведени няколко примера на такива елементи под формата на въпроси, като не бива да се забравя, че при различните ситуации е естествено да възникват и други „елементи на несигурност“ (Георгиев, 2017):

- При ЦПВ „Достъп до пазара на интелектуални новости и собственост“ – коя фирма притежава повече интелектуална собственост, свързана с новата

стойност, и ще може ли тя да се възползва от това, или ще изгуби контрола върху нейното използване в изгода на другата фирма?

- При ЦПВ „Нови потребители („непотребители“)“ – коя компания е свързана по-силно с групи от клиенти (купувачи), които при ползване на резултата от съвместната дейност могат да се увеличат или могат да бъдат изгубени?

- При ЦПВ „Продукти и услуги“ – коя фирма има по-добри навици и умения да следи и да влияе върху водещото съотношение цена/качество и кой играч ще спечели или ще изгуби от това?

- При ЦПВ „Принципно нови технологии и възможни потребители“ – коя фирма има по-големи възможности за обучение и за приспособяване на традиционни процедури и услуги към новите задачи и ще получи ли тя съответстваща част от новата стойност?

- При ЦПВ „Усвояване на универсални нови технологии от други сфери в собствения бизнес“ – какви са възможностите клиентите и/или агентите, свързани с новия бизнес модел, да бъдат обучени и да оценят ефективността от технологията толкова високо, колкото е необходимо, за да се компенсират допълнителните разходи на фирмата, предоставяща новата услуга?

Уравновесяването на експонираните елементи на несигурност предполага обосновано разпределение на плюсовете и минусите между участниците, което, разбира се, не гарантира близостта и динамизма в сътрудничеството, ако не се контролират и управляват рисковете и издръжките в самия процес. Постигането на по-голяма близост и динамичност в стратегическото взаимодействие на фирмите в „играта“ изисква да се изградят и да се развият общи информационно-компетентностни платформи и методи за непрекъснато общуване и договаряне по повод на факторите на формиране и разпределение на съвместната стойност и на рисковете във взаимоотношенията. Създаването на методология, инструментариум и условия за постигане на по-високо семантично единство по отношение на факторите и рисковете при стратегическото сътрудничество би трябвало да бъде сърцевина и на изграждания с помощта на средства от европейските фондове Център за иновационно-информационни компетентности в България. Факт от водещите страни е, че реализирането на големи иновационни проекти е невъзможно без развитието на традиция за по-активна размяна на научни знания между висококонкурентните екипи от университетите и научните звена, индустрията, държавните институции и неправителствените организации.

*

Разгледаните проблеми на конкурентното сътрудничество са от съществено значение за по-нататъшното развитие на стратегическите иновационни алианси и особено на *иновационните клъстери и регионалните иновационни*

центрове като водещ фактор за повишаване на конкурентоспособността и ефективността на българската икономика. Анализът на осъществените от 2007 г. досега процедури по насърчаването на клъстерите чрез Националната оперативна програма за конкурентоспособност и програмите за трансгранично сътрудничество показва крайно различни резултати при реализацията. През последните години са предложени много идеи и възникват много клъстерни обединения, но малко от тях продължават да съществуват и реално да работят за постигането на поставените при създаването им цели. Ясно проличава необходимостта от по-задълбочени начални проучвания относно стратегическите нужди на организациите от участие в подобни схеми на бизнес сътрудничество, реалните им капацитети и начините да се възползват пълноценно от формите на сдружаване, както и да избегнат възможните рискове.

Според нас в условията на динамиката, предизвиквана от Четвъртата промишлена революция, неизбежността от по-активни действия за повишаване на конкурентоспособността на българската икономика чрез целенасочени и успешни партньорства и сътрудничество не подлежи на съмнение. Не подлежи на съмнение и принципът на приоритетност по отношение на развитието на споделени инфраструктури, ноу-хау, дълготрайни материални и нематериални активи за общи клъстерни дейности (специализирани програмни продукти, патенти, лицензи, търговски марки и др.), залегнали в последните нормативни изисквания във връзка с иновационните клъстери. Тези изисквания би трябвало да имат водещо значение и в развитието на другите форми на иновационно стратегическо сътрудничество.

Важно е при развитието на съвместните форми да се постига по-добро съгласуване между процесите, хората и технологиите на базата на семантично единство във вижданията за разделението на труда и за очакванията по отношение на изпълняваните работи и методи в съвместната дейност. *Доверието ще се увеличава, ако има увереност в хората, че знаят за сделките по сътрудничеството толкова, колкото и останалите участници.* Тези изводи са базови по отношение на успеха при съвместните начинания и съзидателната конкуренция.

Разгледаните в изследването тези и обосновки трябва да се превърнат във фокус, който отразява стратегически цели и интереси на развитието на българския бизнес, и да не се изпускат от внимание при разработването на програмните документи за периода 2021-2027 г. Важно е да се осъзнае, че без да се променят досегашните подходи към иновациите, ключовите компетентности и системните механизми за иновационно развитие, няма да съумеем да постигнем по-високо равнище на конкурентоспособност и ефективност на българската икономика.

Използвана литература:

Бранденбургер, А., Б. Найлбафф, (2012). *Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе.* Москва.

- Георгиев, Р. (2017) *Конкуренция и фирмена ефективност*. С.: Изд. МВБУ.
- Георгиев, Р., М. Велушев (2018). Иновационната стратегия и конкурентните позиции на българската икономика. *Икономика* 21, N 1.
- Портър, М. (2016). *Конкурентното предимство на нациите*. С.
- Сливотски, А., К. Вебер (2016). *ВВЕРХ: Семь стратегий, как превратить неудачи в большие победы*. Москва.
- Хамел, Г., К. К. Прахалад (2014). *Конкурируя за будущее*. Москва.
- Хаскъл, Дж., Ст. Уестлейк (2018). *Капитализъм без капитал. Разрастване на икономиката на нематериалните активи*. С.
- Шумейкър, П. Дж. Х. (2005) *Как да спечелим от несигурността*. С.
- Световен икономически форум (WEF), <https://www.weforum.org/reports>
- Prahalad, C. K., G. Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June.
- Schumpeter, J. (1983). *The Theory of Economic Development*. London: Transaction Publishers.

15.02.2019 г.