

СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Аутсорсинг стратегиялары: қызмет
аясын шектеу. Стратегиялық
альянстар және серіктестіктер



Дәрістің мақсаты: аутсорсинг стратегиясы негізінде белгілі бір құндылық тізбегі іс-әрекеттерін басқа бір компанияларға қолдану жағдайларын және стратегиялық альянстар, серіктестіктердің, венчурлік компаниялардың ресурстары мен мүмкіндіктеріне әсерін, зерделеу.

Өткен дәрісімізде тік интеграция компанияның нарықтық позициясын нығайтудың маңызды жолы ретінде қарастырылған болатын. Егер компанияның бәсекелік позициясы және табыстылығы айтарлықтай нығайтылса, тік интеграция стратегиясы сол кезде ғана тартымды болады.

Бұл орайда бүгінгі дәрісімізде біз сіздермен аутсорсингтік стратегиялар, стратегиялық одақтар және бірлескен серіктестіктер, венчурлік компаниялар жөнінде талқылайтын боламыз.

Жалпы Аутсорсинг дегеніміз – компания ішіндегі кейбір құндылық тізбегі іс-әрекеттерін өздері орындамай, оны сыртқы мамандарға немесе стратегиялық серіктестеріне беру.

Аутсорсинг келесі жағдайларда стратегиялық тұрғыдан тиімді болып есептеледі:

- Егер де іс-әрекет сыртқы маман тарапынан жақсырақ немесе әлдеқайда арзанырақ бағаға орындалса. Қайсыбір құндылық тізбегі іс-әрекеттері сыртқы мамандармен тиімді орындалатын болса, компания оны өзі орындамауы қажет. Ал егер белгілі бір іс-әрекет стратегиялық маңызды болса және ол іс-әрекетке ішкі бақылау маңызды болған жағдайда ол аутсорсингке берілмейді.

- Компанияның тұрақты бәсекелік артықшылық иемденуде іс-әрекеттің маңыздылығы төмен болса және де компанияның мүмкіндігі мен негізгі біліктілігін әлсіретуге әсері болмаса. Қолдаушы әрекеттер: техникалық қызмет көрсету, деректер өңдеу және деректерді сақтау, жеңілдіктерді басқару, сайтты жүргізу іс-әрекеттерін аутсорсингке беру қалыпты жағдай болып саналады. Мысалы, Colgate-Palmolive IBM компаниясымен аутсорсинг келісімін жүргізу арқылы ақпараттық технологияларға жұмсайтын шығынын жылына 10%-ға қысқарта алды.

- Бұл ұйымдастырушылық икемділікті жақсартады және нарыққа шығуды жылдамдатады. Аутсоринг компанияға егер компанияның жеткізушілері бәсекелес жеткізушілерден қалып қойса, онда жеткізушілерін ауыстыруға икемділік береді. Сондай-ақ компания жеткізушілері соңғы буынның тауарын шығаруда қажетті тауар бөлшектерін жеткізсе, онда компания соңғы жаңа тауарларды нарыққа жылдам шығаруға мүмкіндік алады.

- Ол өзгермелі технология мен тұтынушы талғамдарына қатысты компанияның тәуекелін азайтады. Компания белгілі бір тауар бөлшектері мен қызмет көрсетуді аутсорсингке берген кезде, жеткізушілер компанияның жоспарлаған тауарына сәйкес келетін өнімдерді шығаруда соңғы үлгідегі технологияларды қолдануы қажет.

- Аутсорсинг компанияның өзінің басты қызметіне, негізгі ресурстары мен қабілеттілігін қолдануға және жасап жатқан дүниесін одан да жақсы жасауға мүмкіндік береді. Мысалы, Nike компаниясы өзінің бар күшін спорттық аяқкиім, спорттық киімдер мен өнімдердің жобасына, маркетингіне және тарату арнасына жұмсайды. Ал тауарды өндірумен аутсорсинг құқығын алған әлемнің 50 елінде орналасқан 785 фабрикасы айналысады. Apple компаниясы да өзінің iPod, iPhone және iPad өнімдерін шығару құқығын аутсорсингпен қытайлық Фоксон компаниясына беріп қойған. Microsoft корпорациясы күнделікті бизнес операцияларын жүргізуді шағын бизнеске тапсыратын. Мысалы, бағдарламалық жасақтамамен қамтамасыз ететін алып компаниялар өзінің қарапайым кодын жазу функциясын жүздеген жекеменшік және шағын фирмаларға аутсорсингке береді. Сондай-ақ орау жеткізу және тарату қызметінің басым бөлігін шағын компанияларға аутсорсингке береді. Dell Computer компьютерлерінде пайдаланылатын бөлшектер мен компоненттердің көбін дүниежүзіндегі шағын жеткізушілерден сатып алады.

Десек те, аутсорсинг стратегиясының үлкен тәуекелділіктері баршылық. Аутсорсинг стратегиясының ең үлкен тәуекелділігі – компания дұрыс емес іс-әрекеттерді аутсорсингке беріп, өзінің мүмкіндіктерін құртып алуы. Осындай жағдайларда компания өзін көп жылдар бойы табысты қылып келе жатқан іс-әрекеттері мен тәжірибелерінен айырылып қалады. Алайда көптеген компаниялар осындай тәуекелділіктер жөнінде алдын ала ескертілген. Сондықтан көбісі сыртқы бәсекелестерден қорғану аясында іс-әрекеттер жасайды. Cisco Systems компаниясы өзінің бақылауы және өндірістік қабілеті мен тәжірибесін қорғау мақсатында өндіріс әдісін жобалаған. Сол әдісті компания тауарын өндіруге аутсорсинг құқығын алған



компания міндетті түрде қолдануы қажет. Cisco Systems компаниясы жасаған өндіріс әдісін үлкен құпияда сақтауда, өйткені ол басқа бәсекелестері тарапынан көшіріп алуды тоқтатады. Бүкіл саладағы компаниялар жиналған ресурстары мен мүмкіндіктерін одан әрі жетілдіру үшін және ішкі және халықаралық нарықта бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін стратегиялық одақтар мен серіктестіктерге жүгінеді.

Стратегиялық альянс дегеніміз – екі немесе одан да көп компаниялар арасындағы ресми келісім. Стратегиялық альянстағы компаниялар барлық ресурстарын біріктіреді, қауіптерді бөліседі, басқаруды бөліседі және бір-біріне бағынышты болады. Серіктестер арасындағы бірлескен қарым-қатынастар келісімшартқа негізделеді, бірақ оның ресми күші жоқ.

Стратегиялық альянс – бизнес өсімін қаржыландырудың танымал әдісі. Стивен және Эндрю Грунди Spun.com деп аталатын интернет-CD-алмасу бизнесін ашу туралы шешім қабылдағанда, өз капиталы аз болған және олар басқа фирмалармен одақ құру тәсілін кеңінен қолданды. Мысалы, Альянс CD жеткізушісі ретінде Entertainment Corporation-мен серіктестік орнатты. Spun.com клиенттерінен түсетін тапсырыстар іс жүзінде және шот-фактурасы тікелей Альянсқа жіберілетін. Бұл баптаулар Spun.com-ға өз логотипін ғана қолданып, өз ресурстарын түгендемеуге мүмкіндік берді. Фирма тез арада 10 млн доллар капиталды қамтамасыз ететін Альянс желісін құрды. Бүгінгі таңда Spun.com онлайн алмасу нарығында CD-дискілер ғана емес, винил пластинкалар, DVD және ойын дискілерін де сатуды бастады.

Бірлескен венчурлік кәсіпорындарда ортақ иелену болады және олар бірлескен іс-шаралар жасайды. Бірлескен венчурлік кәсіпорындар екі немесе одан да көп компаниялармен басқарылатын, солардың ортақ иелігінде болатын тәуелсіз заңды тұлға болып табылады. Кәсіпкерліктің бұл түрі ұзаққа шыдамды, алайда басқаларға қарағанда тәуекел деңгейі жоғары болып келеді.

Венчурлік бизнес аясында кәсіпкерлер жұмыс істеп тұрған бизнесті сатып алу немесе жаңадан бастау туралы шешім қабылдауы керек. Кеңесшілер көбінесе бірінші тәсілді ұсынады. Бұл – ең оңай жол, әрі мүмкіндіктері жоғары: табысты болса, қазірдің өзінде жұмыс істеп тұрған бизнестің клиент тартуға қабілеті жоғары. Сондай-ақ оның несие берушілермен, жеткізушілермен және қауымдастықпен еңбек қатынастары жолға қойылған. Сонымен қатар қолданыстағы бизнестің тәжірибесі ықтимал сатып алушыларға жаңа бизнестің болашағын бағалаудан не күтетіні туралы нақты көрініс береді. Жыл сайын басталған жаңа венчурлердің 30%-ы біреуден сатып алынады. Мысалы, McDonald's империясының құрылысы Рей Кроктың гамбургер бизнесін сатып алған сәтінде басталды, содан кейін оны жаһандық құбылысқа айналдырды. Сондай-ақ Говард Шульц Starbucks компаниясын сатып алғанда, ол поштаны реттейтін бизнес болатын.

Венчур капитал компаниялары – жылдам өсу әлеуеті бар компаниялар арқылы табыс табуды көздейтін, инвесторлардан құралған шағын топ. Бұл фирмалардың көпшілігі қарыз бермейді: олар қаражатты инвестициялайды, қорды қайтару үшін капиталды қамтамасыз етеді. Венчур капитал компаниялары директорлар кеңесіне өкілеттігін қосуды талап ете алады, ал кей жағдайларда басшылар маңызды шешім қабылдамас бұрын венчур компания мақұлдауы қажет болуы мүмкін. Қазіргі уақытта Құрама Штаттарда жасалған венчур капиталдың 25%-ы таза венчур капитал компанияларынан келеді. 2014 жылы венчур капитал компаниялары Құрама Штаттарда жаңа стартаптарға 30 млрд доллар инвестициялады. Венчур капитал Facebook және Twitter желілерін іске қосуда да маңызды рөл атқарды. Тиімді стратегия қалыптастыру венчурлік компаниялардың жалпы жұмысын анықтауда маңызды рөл атқарады. Жыл сайын Құрама Штаттарда мыңдаған жаңа бизнес ашылады. Бұл тренд бірнеше факторға байланысты және соларға тоқталып өтейік:

Әрине, венчурлердің соңғы трендтерінің бірі – электрон коммерцияның пайда болуы. Интернет бизнес жүргізудің түбегейлі жаңа әдістерін ұсынғандықтан, кәсіпкерлер үшін жаңа бизнес құру мен кеңейту бұрынғыға қарағанда оңайырақ бола түсті. Мысалы, Google, Amazon, eBay және Facebook сияқты алдыңғы қатарлы фирмалар адамдардың интернеттегі өмірі арқасында жұмыс істейді. Бұдан бөлек, интернет-кәсіпкерлер де көп. Дегенмен 2014 жылы онлайн-бөлшек сату 835 млрд доллардан асып, 2020 жылға қарай 1 трлн долларға дейін жетеді деп күтілуде.

Келесі маңызды тренд – ірі бизнес тарапынан қиылысулар. Кәсіпорындардың көбін үлкен корпорациялардан кетіп, тәжірибе мен ноу-хауды өздері үшін жұмыс істеткісі келген адамдар



бастайтынын атап өткен жөн. Кей жағдайда бұл жеке тұлғалардың ұлы идеяларын дамыту ниетінен туындайды. Көбінесе олар үлкен корпорация үшін жұмыс істейді, бірақ кейін өзі үшін жұмыс істеу жақсы идея екенін біліп, жұмыстан кетіп жатады. Cisco Systems компаниясының негізін қалаған және ұзақ уақыт бойы басқарған Джон Чемберс айналасындағы ең үздік кәсіпкерлердің бірі деп танылды. Оның жетекшілігімен Cisco әлемдегі ең маңызды технологиялық компаниялардың бірі болды. Фирманың мақсаты – жоғары технологиялық компанияларға ұлттық зияткер қауымдастық мүдделері үшін өнім жасауға көмектесу.

Жалпы компаниялардың стратегиялық альянстарға кіруінің ең көп тараған себептері: келешекте маңызы жоғары жаңа технологияларды немесе өнімдерді дамытуды жеделдету, техникалық және өндіріс тәжірибесін нығайту, қажетті жаңа дағдылар мен мүмкіндіктерді жасау үшін персоналды және тәжірибені біріктіру, тиімді жеткізу тізбегін жақсарту, өндіріс және маркетингтік шығындарды азайту, бірлескен маркетингтік келіссөздер арқылы жаңа нарықтарды бағындыру болып табылады.

Shell Oil Company және Mexico's Pemex компанияларының иелігінде мұнай өңдейтін Техаста Deer Park зауыты бар. Зауыт олардың ортақ иелігінде болғаннан соң, олардың инвестициялық шығыны және қаупі азайды. 2013 жылы Ford Motor компаниясы қолжетімді, үлкен нарыққа арналған сутегімен жүретін машина жасауға Daimler AG and Renault-Nissan компанияларына қосылды.

Стратегиялық одақтардың көптеген артықшылығының болуына байланысты, көп ірі компаниялар 30-дан 50 дейін одақтарға бірігеді. Биотехнология және адам генетикасы саласындағы жетекші болып табылатын Genentech компаниясы 30-дан астам компаниямен зерттеу саласында одақ құрды. Мақсаты – түрлі ауруларға жаңа емдер ойлап табу.

Мысалы, Disney және Стивен Спилберттің Dreamworks киностудиялары бірігіп құрған серіктестік арқылы Disney студиясы Dreamworks-қа инвестиция салып, жылына 4–6 фильмге дейін таратуға келісім берген. Есесіне, Disney әр фильм көрсетілімінен түскен кассаның 10%-ын және DVD сату арқылы тағы да қосымша табыс алады.

Сол сияқты, McDonald's компаниясының бірнеше стратегиялық серіктесі бар. Мысалы, McDonald's ресторандарын Walmart дүкендерінде ашуға келісімдер жасалды. Ол сондай-ақ Disney компаниясымен де ұзақмерзімді келісімшартқа отырған. McDonald's Disney фильмдерін жарнамалайды, ал Disney кейбір парктерінде McDonald's ресторандарын және киоскілерін ашқан. Көптеген шетелдік дүкендер жергілікті инвесторлармен бірігіп ашылған. Стратегиялық серіктестер компанияға жетіспейтін тәжірибені үйрету, тәуекелді бөлісу және жаңа нарық мүмкіндіктерін ашуға көмектеседі. Стратегиялық серіктестіктің басым көпшілігі халықаралық фирмалар арасында туындайды.

Технологияларды бөлісу немесе нарықты бірге пайдалану мақсатында құрылған одақтар уақытша болып келеді. Өйткені бірнеше жылдан кейін олар мақсатына жетеді, бірлесіп үйренудің пайдасын алады. Ұзақ мерзімді одақтар кейде екіжақты пайдалы болғанына қарамастан, көптеген серіктестер мақсатына жеткеннен соң, одақтан шығады. Ал егер серіктестер бір-бірімен бәсекелес болмаса, сенімді қарым-қатынас орнаса және екі жақ одақтың жалғасуына мүдделі болған жағдайда одақтар ұзақ уақыт қызмет ете алады.

Көптеген одақтар ойлағаннан аз уақытта өздерін тоқтатады, жылына 60-тан 70%-ға дейін одақтар сәтсіздікке ұшырайды. Стратегиялық альянстардың жоғары «айырылысу көрсеткішіне» бірнеше себеп әсер етеді. Олардың маңыздысы:

- мақсаттар мен басымдықтар арасындағы келіспеушілік;
- бірге жұмыс істей алмауы;
- одақтың мақсатын жасайтын шарттардың өзгеруі;
- тартымды технологиялық жолдардың пайда болуы;
- бір немесе бірнеше одақтас арасында нарықтық бәсеке.

Одақтар компанияның бәсекелік кемшіліктерін жоюды ақылға қонымды деп есептеп, оны жоюға көмектеседі. Алайда олар компанияларға бәсекелестерінен бәсекелік артықшылық алуына өте сирек қол ұшын береді.



Маңызды ресурстар мен қабілеттерде одақтарға сенудің стратегиялық қауіптілігі де бар.

Стратегиялар мен компания стратегиясының ең әлсіз тұсы маңызды ресурстар мен қабілеттерде басқа компанияларға бағыныңқы болуы болып табылады. Нарық жетекшісі болу үшін компанияның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыруда маңызы жоғары ресурстар мен мүмкіндіктерді компания өзі дамытуы қажет. Сонымен қатар кейбір одақтар тек қана шектеулі әлеуетке ие болады, себебі серіктесі өзінің ең бағалы дағдылары мен тәжірибелерін қорғайды. Осындай жағдайда қажетті ноу-хауы мен ресурстары бар компанияны сатып алу немесе бірігу жақсы шешім болып келеді.

Стратегиялық одақтарға кіруде стратегиялық жетекшілікке ие менеджердің ұйым жайлы мынадай мәселелер жөнінде толық және анық түсінігі болуы керек: тарихы, мәдениеті, күшті және әлсіз тұстары. Бұдан бөлек, жетекші ұйымның ортасын терең түсіне білуі қажет. Бұл түсінік ауқымына ағымдық шарттар мен жағдайлар, сонымен қатар, ұйымнан тыс болып жатқан маңызды тенденциялар мен проблемалар кіруі тиіс. Стратегиялық жетекші компания нақты жағдайда өзін қоршаған ортаға қаншалықты сәйкес келетінін, яғни тиімді тұстарын жіті қадағалап отырғаны абзал. Сондай-ақ экологиялық тенденциялар мен проблемаларды қарастыра отырып, стратегиялық жетекші ағымдық түзетулер жасаумен қатар, бұлардың болашақтағы жағдайларға сәйкестігін жақсарту бағытында жұмыс істейді.

Сонымен, қорытындылай келе, Аутсорсинг – компания ішіндегі кейбір құндылық тізбегі іс-әрекеттерін өздері орындамай, оны сыртқы мамандарға немесе стратегиялық серіктестеріне беру процесі. Аутсорсинг егер де іс-әрекет сыртқы маман тарапынан жақсырақ немесе әлдеқайда арзанырақ бағаға орындалса, компанияның тұрақты бәсекелік артықшылығын иемденуде іс-әрекеттің маңыздылығы төмен болса, компанияның қабілеті мен негізгі біліктілігін әлсіретуге әсері болмаса, ол компанияның инновация жасау біліктілігін арттырса, өзінің басты қызметіне, негізгі ресурстары мен қабілеттілігін қолдануға және де жасап жатқан дүниесін одан да жақсы жасауға мүмкіндік беретін болса, компания үшін тиімді болып табылады.

Көптеген компания стратегиялық одақ пен біріккен серіктестікті жаһандық нарыққа енуіне, болашақ салалардың жетекшісіне болуына көмектесетін құрал ретінде қолданады.

Тиімді стратегияларды іздеу – кәсіпорын қызметінің дұрыс баламасын іздеудің танымдық, шығармашылық процесі. Оның негізінде басшылар мен мамандардың әртүрлі жағдайларды алдын ала көру, болжамдау құралдарын игеруі, өзгерістер барысында сенімді әдістерді пайдалану қабілеті жатыр. Стратегиялық жоспарлаудың құралдары мен әдістерінің арсеналы жоғары. Ғылыми негізделген жоспар ретінде стратегия мен кәсіпорын қызметкерлерінің тәжірибелік қызметінің арасында екі жақты байланыс қалыптасқан. Бір жағынан жоспармен бекітілмеген кез келген әрекеттер тиімсіз болып табылады. Екінші жағынан, тәжірибелік қызметпен қатар жүрмеген ойлау процесі пайдасыз. Сондықтан да стратегияны жүзеге асырумен айналысып отырған менеджерлер стратегияны таңдау ісінде өте мұқият болуы тиіс.