

*Лян Юйтин
магистрант*

Московский педагогический государственный университет

**ПРИМЕНЕНИЕ АУТСОРСИНГА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТНОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ APPLE**

Аннотация: В данной статье будут рассмотрены особенности применения аутсорсинга с целью повышения уровня конкурентоспособности современных компаний на примере опыт Apple.

Ключевые слова: аутсорсинг, конкуренция, конкурентоспособность, применение аутсорсинга, Apple.

*Liang Yuting
master's degree student*

Moscow Pedagogical State University

**APPLICATION OF OUTSOURCING TO INCREASE
COMPETITIVENESS OF THE COMPANY ON THE EXAMPLE OF
APPLE**

Abstract: This article will consider the features of the use of outsourcing in order to increase the level of competitiveness of modern companies on the example of Apple.

Key words: outsourcing, competition, competitiveness, outsourcing, Apple.

Apple хорошо известна как одна из ведущих мировых дизайнерских компаний, но их стратегия аутсорсинга непреднамеренно привела к появлению двух крупнейших конкурентов и двух крупнейших технологических компаний в мире.

Никакая другая метрика не важнее для организации, чем ее прибыльность. Прибыльные компании могут инвестировать и приобретать, в то время как убыточные медленно погружаются в пропасть, описанную в главе 11. Но хотя прибыльность является одним из главных мотиваторов вашей организации, бесконтрольное стремление к ней может в конечном

итоге подорвать акционерную стоимость и создать вашего следующего, самого жестокого конкурента. Это то, что Apple (AAPL) и ее акционеры обнаружили на свой страх и риск, когда акции упали с максимума в 700 долларов до 566 долларов, уничтожив более 150 миллиардов долларов акционерной стоимости.

Руководители компаний все чаще вынуждены сообщать о прибыли в процентном выражении, поэтому они, естественно, поощряют и поощряют поведение, увеличивающее прибыль. Таким образом, стремление к более высокой прибыли, а не погоня за огромной прибылью, становится доминирующим поведением.

Сегодня мы наблюдаем упадок в нескольких секторах западной экономики, таких как производство, сборка и машиностроение, поскольку многие крупнейшие в мире организации из первого мира постепенно передают на аутсорсинг дорогостоящие сегменты своего бизнеса странам-тиграм и рискуют стать не чем иным, как высокой маржой. нанесли ущерб маркетинговым агентствам, которые передали на аутсорсинг все, кроме своего бренда.

Две основные методологии, которые организации, аналитики и Уолл-стрит используют для измерения прибыльности, - это внутренняя норма доходности (IRR) и норма доходности чистых активов (RONA), потому что, описывая прибыльность как коэффициенты, это позволяет нам нейтрализовать различия и сравнить прибыльность между разными отраслями. IRR непреднамеренно мотивирует организации сосредоточиться на меньших и более быстрых выигрышах, потому что, если они используют свои деньги для финансирования программ, которые не окупаются годами, соотношение в лучшем случае скромное, в то время как RONA мотивирует организации сокращать количество активов, которыми они владеют. их книги.

Следовательно, у организаций есть сильный стимул отказаться от своих затратных или низкоприбыльных операций, чтобы они могли

сосредоточиться на бизнес-единицах, которые имеют более высокую рентабельность. Есть, конечно, несколько способов, которыми организации могут отделить эти операции таким образом, чтобы повысить их общую среднюю маржу. Некоторые организации, такие как IBM, предпочитают избавляться от своих товарных бизнес-единиц, в то время как другие, такие как Apple, Amazon, Cisco, Sony, Nokia, Dell, HP и многие другие, предпочитают отдавать на аутсорсинг определенные операции, что позволяет им тактически выводить или передавать свои собственные ресурсы и продавать связанные активы.

На первый взгляд аутсорсинг выглядит беспроигрышным как для организации, так и для ее акционеров, и в таком подходе сложно винить. Продажа соответствующих активов увеличивает денежные резервы организации, в то время как сокращение накладных расходов повышает среднюю маржу и прибыль на акцию. Однако то, что видят очень немногие организации - по крайней мере, пока не стало слишком поздно, - это последствия переработки и то, как аутсорсинг может создать их самого жестокого конкурента и разрушить долгосрочную акционерную стоимость.

После того, как организация приняла стратегическое решение о передаче своих операций на аутсорсинг, независимо от отрасли, вернуть их обратно на работу невероятно сложно и дорого. Активы были проданы, цепочки поставок и квалифицированные команды были распущены, а интеллектуальный капитал давно утерян, и как только организация примет привычку к аутсорсингу, от нее будет трудно избавиться.

Следовательно, то, что начиналось как простой способ устранения затрат и увеличения IRR и RONA, внезапно становится легко повторяющейся зависимостью, и поскольку организация передает все больше и больше своих операций на аутсорсинг с каждым поворотом ручки, она может невольно оснащать свой следующий, самый грозный конкурент. Будь то ODM для серверов HP x86 (производитель оригинальных устройств), Quanta, которая сейчас занимает второе место в мировом рейтинге доли рынка серверов IDC,

опережая Dell, или IBM ODM Lenovo, которая сейчас опережает свою группу систем и технологий на рынках по всему миру. неизбежно, что в какой-то момент аутсорсеры изучат, как они могут использовать свои новые идеи, активы и навыки, чтобы стать брендом и конкурентом, которые получают более высокую, чем в среднем по отрасли, прибыль.

Исследование восприятия облака раскрывает интересную информацию о избыточности, перемещении данных, рабочих нагрузках и преобразовании облака. Откройте для себя самооценку и планы действий для получения немедленных результатов.

Сегодня существует множество организаций, которые передали на аутсорсинг сегменты своего бизнеса и непреднамеренно помогли повысить конкурентоспособность своих будущих конкурентов. Но, несмотря на это, можно утверждать, что ни один из конкурентов, которые эти организации помогли создать, не приблизился к двум сверхдержавам, которые Apple невольно создала - я, конечно, говорю о Samsung и их сестринской компании Samsung Electronics, а также о Foxconn, которые с момента своего создания Ассоциация с Apple увеличила выручку на 11 461 процент и 6 002 процента соответственно.

Многие наблюдатели с большей вероятностью сочтут появление этих двух гигантов на мировой арене эволюцией бизнеса, а не революцией. В то время как Samsung объявила о своих конкурентных намерениях в 2008 году, Foxconn только недавно достигла стартовой черты своего долгого пути. В каждом случае я покажу вам, как обе компании объединили обновленные амбиции совета директоров и инвестиции, которые они сделали в оборудование, процессы и людей для обслуживания своих контрактных соглашений с Apple, с сильными сторонами своих основных бизнес-моделей, чтобы подпитывать их стремительный взлет к славе и богатству. .

Чтобы понять стремление Samsung к доминированию, мы должны вернуться к началу нового тысячелетия, когда Apple выпустила iPod первого поколения в 2001 году, за которым вскоре последовал магазин iTunes в 2002

году. Всегда рекламировался как единственная альтернативная вычислительная платформа для доминирующей тогда Wintel. Альянсы Microsoft, Dell, HP и IBM Apple всегда были знаковыми - осмелюсь сказать, культовыми, как последователи, даже если у них не было соответствующих доходов.

Apple была оптимистичным аутсайдером, который продолжал наступать на пятки альянсу Wintel, но редко затрагивался ни на одной из сессий конкурентного планирования. В течение следующих 10 лет Apple продала более 320 миллионов iPod, и по мере того, как они представили больше продуктов, таких как iPhone в 2007 году и iPad в 2009 году, на момент публикации этой статьи было продано 421 миллион и 170 миллионов устройств соответственно, их годовой доход выросла с 5 миллиардов долларов до невероятных 171 миллиарда долларов. Именно этот рост и понимание операций Apple помогли Samsung и Foxconn создать свой впечатляющий приход к власти.

Почти с самого начала своего пути Стив Джобс и исполнительный совет сформировали Apple в инновационную дизайнерскую компанию, и это важное различие, которое необходимо отметить. Дизайнерские компании сосредотачиваются на создании красиво оформленных продуктов без трения и обычно меньше заинтересованы в управлении дорогостоящими, низкорентабельными производственными и сборочными операциями, которые неизбежно зависят от объектов, которые необходимо строить, управлять и поставлять для создания конечного продукта.

Следовательно, Apple с самого начала была полна решимости передать на аутсорсинг обе эти области деятельности. Львиная доля производства, многие из самых заказных и критически важных компонентов Apple, включая экраны, флэш-память и память DRAM, а также изготовление заказных логических процессоров Apple для всех флагманских линеек Apple были переданы на аутсорсинг Samsung Electronics (SSNLF), а

ответственность за сборку iPod, iPhone и iPad были переданы на аутсорсинг давнему партнеру Apple Foxconn.

В первые дни, когда объемы продуктов под брендом Apple были ниже, чем сегодня, Samsung и Foxconn были довольны своим положением в жизни, но со временем, когда они увидели, что денежная куча Apple превратилась в гору в 150 миллиардов долларов, амбиции их Совета директоров росли. . Когда вы достаточно долго питаетесь обрывками стола королей - и когда мы говорим об отходах, мы, конечно, имеем в виду, когда вы в совокупности зарабатываете только 52,68 доллара, при средней марже 12,02 процента для Samsung и средней марже 1,70 процента для Foxconn, от продажи каждого iPhone по сравнению с ошеломляющими 368 долларами Apple - иногда ваш ум обращается к мыслям о бунте и о том, что вам нужно сделать, чтобы стать следующим наследником.

Зачем быть производителем культового покупателя, если вы можете быть иконой? Зачем быть сборщиком, если вы можете быть венчурным капиталистом, стоящим за следующей большой технологической волной? В каждом случае у Samsung и Foxconn были одни и те же амбиции - продвинуться вверх по цепочке создания стоимости и стать брендом, в котором они могли бы получить более высокую прибыль, и именно это они и сделали.

В течение 10-летнего партнерства с Apple обе организации разработали высокоэффективные глобальные цепочки поставок, способные поддерживать их новые устремления, поэтому оставалось просто заполнить пробелы в их цепочке создания стоимости, а именно «дизайн» и «бренд». разработка. Их производственные и сборочные заводы, процессы и навыки сотрудников со временем были отточены, чтобы производить и собирать продукты Apple, поэтому было неизбежно, что продукты, которые они выбирали для производства и инвестирования в себя, а именно смартфоны и планшеты, в конечном итоге должны были их использовать. прямая конкуренция со своим крупнейшим клиентом.

Samsung была первой компанией, вышедшей из-под контроля в 2009 году, и их новая стратегия окончательно поставила их на путь столкновения с Apple. Они потратили миллиарды, наладили отношения с Google Android и упорно трудились, чтобы улучшить свои методы проектирования и инноваций, вложив значительные средства в новые многопрофильные спутниковые центры по всему миру. В конечном итоге они создали Galaxy S3 и S4, самые продаваемые смартфоны в мире и планшет номер два в мире, Galaxy Note.

Позже, в 2013 году, Foxconn выбрала менее конфронтационный подход, предпочитая вместо этого создать программу аппаратного ускорителя, поддерживаемую венчурным капиталом, которая инвестирует и поддерживает заинтересованных дизайнеров и новаторов, помогая им дорабатывать свои продукты, готовые к массовому рынку, и, как ожидается, Apple выпускают iWatch, вероятно, не случайно первым продуктом, в который они решили инвестировать, были умные часы.

Учитывая рост числа этих двух новых соискателей и их все более драматическое влияние на Apple, организации пришлось сделать ряд трудных выборов, каждый из которых был еще более усложнен из-за глубины отношений, интеграции и понимания бизнеса между триумvirатом. Их выбор включал борьбу с Samsung за долю на рынке со всеми последующими последствиями, которые, несомненно, повлияли бы на их доходы, маржу и цену акций; в качестве альтернативы они могли усердно работать над инновациями новых продуктов для массового рынка или они могли выбрать и то, и другое. Независимо от выбора, все знали, что они идут курсом столкновения с двумя своими крупнейшими стратегическими партнерами.

В конце 2013 года, когда цена их акций застыла более чем на год на уровне 550 долларов, а активист Карл Ичан настаивал на введении программы обратного выкупа акций на 150 миллиардов долларов, генеральный директор Apple Тим Кук реализовал множество новых

инициатив, направленных на обеспечение нового роста и снижение зависимости Apple от компании. их соавторы.

Первой объявленной инициативой стало представление iPhone 5C, урезанного и недорогого iPhone, собранного более мелким конкурентом Foxconn Pegatron и имеющим все возможности для конкуренции с более дешевыми альтернативами Samsung. Затем было принято решение вернуть производство некоторых из более мелких флагманских линеек Apple, таких как iBook, в США, а затем, наконец, было объявлено, что в 2014 году Apple передает все свои ежегодные заказы на память и процессоры стоимостью 10 миллиардов долларов в пользу главного конкурента Samsung - TSMC.

Что касается будущего, поскольку Apple стремится создавать и доминировать на нетронутых массовых рынках, теперь очевидно, что они представят два сильно разрекламированных революционных продукта - iTV и iWatch.

Таким образом, аутсорсинг имеет очевидные преимущества в плане затрат и масштабирования, и при правильном управлении он позволит вам переориентировать ресурсы вашей организации на области, которые стимулируют рост - однако, как мы видим из нашего примера, аутсорсинг в областях вашего бизнеса, которые лежат в основе основных источников дохода вашей организации, таких как программное обеспечение разработка, производство и сборка продукта могут иметь опасные долгосрочные последствия. Прежде чем прибегать к этому инструменту, стоит тщательно подумать о том, какие области деятельности передать на аутсорсинг, и сосредоточиться на областях аутсорсинга, которые имеют низкую ценность для вашей организации, а также низкую ценность для любого будущего аутсорсера, который может в ближайшие годы решить стать вашим конкурентом.

Использованные источники:

1. How Apple's outsourcing strategy created two giant competitors. URL: <https://www.cio.com/article/2926435/how-apples-outsourcing-strategy-created-two-giant-competitors.html> (дата обращения: 07.06.2021).
2. OM in the News: Apple Gains Control by “Insourcing”. URL: <https://heizerrenderom.wordpress.com/2020/06/28/om-in-the-news-apple-gains-control-by-insourcing/> (дата обращения: 07.06.2021).