

6

СТРАТЕГИЙН ТҮНШЛЭЛ БА ГАДААДЫН ШУУД ХӨРӨНГӨ ОРУУЛАЛТ

3.Бороо

Өмнөх үг

UNCTAD-ын судалгаа өнгөрсөн 2000 онд дэлхийн улс орнуудын Хөрөнгө Оруулалтын Газар(Investment Promotion Agency)-уудын хөрөнгө оруулалтыг дэмжих үйл ажиллагааны зонхилох хэсэг стратегийн түншлэлээр бий болох хөрөнгө оруулалтанд зориулагдаж байсан тухай дурьдсан байдаг. Энэ мэт стратегийн түншлэл болон гадаадын шууд хөрөнгө оруулалтыг дэмжих үйл ажиллагааны хамаарлын талаар авч үзсэн судалгаа төдийлөн элбэг биш байдаг. Ямар ч атугай UNCTAD-ын энэ судалгаа гадаадын шууд хөрөнгө оруулалтыг дэмжих үйл ажиллагаан дах стратегийн түншлэлийн байр суурийн талаар нэгийг өгүүлнэ.

Монгол Улсад стратегийн түншлэлийн хэлбэрээр бий болсон гадаадын шууд хөрөнгө оруулалтын хэмжээ төдийлөн их биш. Энэ тал дээр хөрөнгө оруулалтыг дэмжихэд шаардлагатай дотоод нөхцөл бололцоо ч бас хараахан бүрдээгүй мэт. Тиймээс өнөөдөр Монгол Улс энэ хэлбэрийн хөрөнгө оруулалтыг татах тал дээр бус энэ хэлбэрийн хөрөнгө оруулалтад шаардлагатай нөхцөл бололцоог бүрэлдүүлэх тал дээр түлхүү анхаарах нь зүйтэй мэт санагдана.

Үүнтэй уялдуулан стратегийн түншлэлээр хөрөнгө оруулалтыг татахад ямар нөхцөл бүрэлдсэн байх шаардлагатай, стратегийн түншлэл гэж ер нь юу болох, ямар төрөл хэлбэртэй болох, гадаадын шууд хөрөнгө оруулалттай хэрхэн хамааралтай болох талаар авч үзэх нь чухал. Энэхүү судалгаа стратегийн түншлэл, түүний төрөл хэлбэрийг үндсэн утгаар нь тодорхойлох, гадаадын шууд

хөрөнгө оруулалтын бусад төрөл хэлбэрүүдтэй хэрхэн ялгаатай болох талаар авч үзэхийг зорив.¹

Стратегийн түншлэлийн цар хүрээ

Аливаа компани гадаадад үйл ажиллагаа явуулах үедээ гэрээ байгуулах, хувьцаа эзэмших, шууд хөрөнгө оруулалт хийх, бүтээгдэхүүн экспортлох гэсэн аргуудын аль нэгийг сонгодог. Гэрээ байгуулах аргын тухайд энэ нь уламжлалт ба уламжлалт бус гэсэн хоёр хэлбэртэй байх бөгөөд уламжлалт аргад маркетингийн гэрээний хэлбэрүүд(франчайзинг(franchising), худалдаа төлөөлөн хийх гэх мэт) болон үйлдвэрлэлийн гэрээний хэлбэрүүд(дэд гүйцэтгэгчийн гэрээ(subcontracting), технологийн дэмжлэг үзүүлэх(technological support) гэх мэт) орно. Уламжлалт бус аргад хамтарсан шинжилгээ судалгаа(cooperative R&D), хамтарсан үйлдвэрлэл(co-operation), хамтарсан маркетинг(cooperative marketing), урт хугацаанд соурсинг хийх гэрээ(long-term sourcing contract), худалдаа үйлчилгээний сүлжээ хамтран эзэмших(co-ownership of network) гэсэн гэрээний хэлбэрүүд орно. Уламжлалт бус аргын уламжлалт аргаас ялгарах шинж нь гэрээлэгч талууд тухайн объектын нөхөн төлбөрийг мөнгөөр бус өөрт байгаа стратегийн давуу талаар орлуулах, эсвэл харилцан солилцохт оршино. Тодруулбал уламжлалт гэрээний хэлбэр нь компани өөрт байгаа өрсөлдөх давуу тал(competitive advantage)-ыг бусдад түрээслүүлээд хариуд нь мөнгөн төлбөр авахыг зорьдог байхад уламжлалт бус гэрээний хэлбэр нь компани өөрт байгаа өрсөлдөх давуу талыг түрээслэгчтэй хамтран эзэмших замаар бас нэгэн өрсөлдөх давуу талыг бий болгохыг зорьдог. Уламжлалт бус гэрээний хэлбэр энэ утгаараа стратегийн түншлэлийн нэгэн хэлбэр болдог.

Хувьцаа эзэмших гэж тухайн компаний хувьцааг худалдан авч эзэмших үйл явцыг хэлэх бөгөөд одоо байгаа компаний хувьцаанаас эзэмших, шинээр компани байгуулан хувьцаанаас нь эзэмших гэсэн хоёр хэлбэрээр явагдана. Одоо байгаа компаний хувьцаанаас эзэмших үйл явц хувьцааны цөөнхийг эзэмших, хувьцааны свэп хийх(equity swap)² гэсэн аргуудаар явагддаг байхад шинээр компани байгуулах ажиллагаа хараат компани байгуулах, дотоодын түншлэгчтэй хамтарч компани байгуулах гэсэн хоёр аргаар явагддаг. Хамтарсан компанид нийт хувьцааны 50 буюу түүнээс доош хувийг эзэмших тохиолдол орох бөгөөд энэ нь нийт хувьцааны 51-ээс дээш хувийг эзэмших хамтарсан салбар компани, 100 хувь эзэмшдэг бие даасан салбар компаниас ялгаатай. Стратегийн түншлэл нь хамтарсан компанид хамаарах бөгөөд хараат компанид хамаарахгүй.

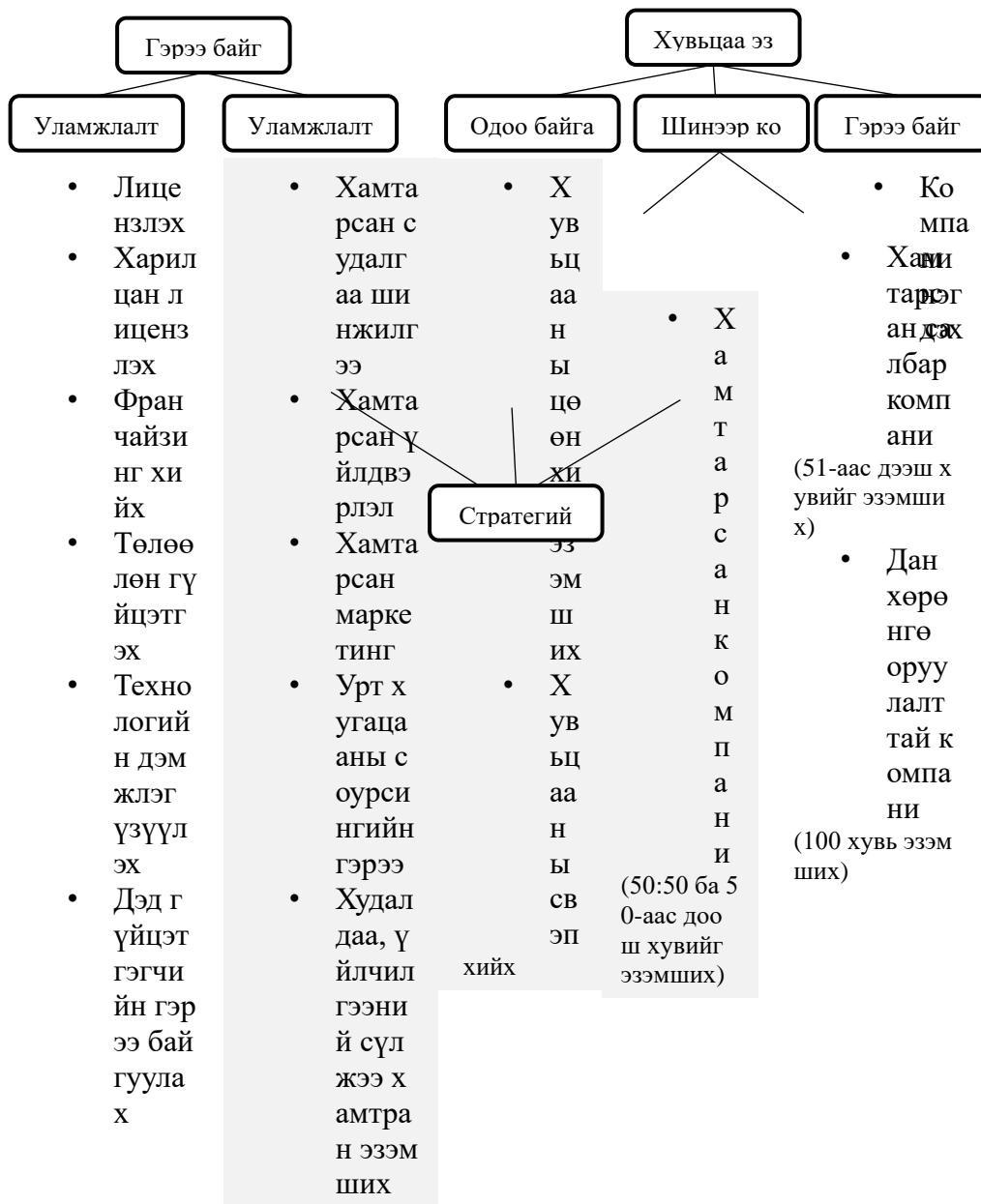
¹ Энэхүү судалгаа 임성훈, 『표준 국제경영 1.0』(서울: 학현사, 2010) гэдэг бүтээлийн холбогдох хэсгээс зохиогчийн зөвшөөрөлтэйгээр хөрвүүлсэн.

² Хувьцааны свэп хийх гэж шинээр гарсан хувьцааг мөнгө төлж худалдаж авахын оронд өөрийн компаний хувьцаагаар сольж авахыг хэлнэ.

Стратегийн түншлэл гэрээ байгуулах, шууд хөрөнгө оруулалтын аль аль хэлбэрээр явагддаг. Гэрээ байгуулах аргад уламжлалт гэрээний хэлбэрээс бусад тохиолдолууд, шууд хөрөнгө оруулалтад дотоодын түншлэгчтэй хамтарч компани байгуулах арга хэмжээ орно. Стратегийн түншлэл нь компани стратегийн зорилгын хүрээнд түншлэгчийн стратегийн нөөц хөрөнгөөс хамтарч эзэмших эсэхтэй холбоотой асуудал байдгаас гэрээ байгуулах аргаас хувьцаа эзэмших арга илүү тохиромжтой.

Зураг 1. Стратегийн түншлэлийн хамрах цар хүрээ

ЭЛИЙН ЗАСАГ:



Эх сурвалж: 임성훈, 『표준 국제경영 1.0』(서울: 학현사, 2010), 387면, 그림 8-8.

Стратегийн түншлэл өнгөрсөн хорь гаруй жилийн хугацаанд олон арван компаний өрсөлдөөн, өсөлтийг тодорхойлох стратегийн хэрэгсэл болж ирсэн. Стратегийн түншлэл гэж хоёр болон түүнээс дээш тооны бие даасан компаний харилцан ашигтай байх зорилгоор солилцох, хуваалцах, нөөц, хүчин чадлаа хамтран хөгжүүлэх харилцааг хэлнэ(Gulati, 1998). Энэ нь зах зээлийн хүчин чадал(Kogut, 1991), үр ашгийг нэмэгдүүлэх(Ahuja, 2000), шинэ чухал нөөцөд

нэвтрүүлэх, шинэ хүчин чадалд ойртуулах(Rothaermel&Boeker, 2008), шинэ зах зээлд нэвтрүүлэх(Carcia et al., 2002), оролцогч компаний өрсөлдөх давуу талыг нэмэгдүүлэх ач холбогдолтой. 2000 оны эх үед дэлхийн хүчирхэг корпорациудын нийт хөрөнгийн 20 дээш хувь, жил тутмын эрдэм шинжилгээний зардлын 30 дээш хувь түншлэлд зарцуулагджээ(Ernst, 2004).

Стратегийн түншлэл ба хамтарсан хөрөнгө оруулалт

Стратегийн түншлэл болон хамтарсан хөрөнгө оруулалт нь тодорхой нөөцийг хамтарч эзэмших гэсэн нийтлэг шинжийг агуулдаг. Гагцхүү хамтарч эзэмших нөөцийн хэлбэр нь өөр өөр байна. Хамтарсан хөрөнгө оруулалт гэж гадаадын хөрөнгө оруулагч компани байгуулахад шаардлагатай хөрөнгө мөнгийг 100 хувь бус түүнээс бага хэмжээгээр гаргах замаар хувьцаа эзэмшихийг хэлэх бөгөөд үүгээрээ 100 хувийн буюу дагнасан хөрөнгө оруулалтаас ялгаатай. Нэг үгээр хамтарч эзэмших нөөцийн хэлбэр нь мөнгө хөрөнгө байх бөгөөд түншлэгч талын үүрэг нь дутуу мөнгө хөрөнгийг гүйцээхэд оршино. Стратегийн түншлэлийн хувьд хамтарч эзэмших нөөц нь бэлэн мөнгө гэх мэт санхүүгийн хөрөнгө бус тухайн компаний өрсөлдөх давуу талыг бататгах, өргөжүүлэхэд шаардлагатай харилцагч талын стратегийн нөөц хөрөнгө болох бөгөөд харилцагч талын стратегийн нөөц хөрөнгөөс ашиглах, хамтран эзэмших үүднээс санхүүгийн хөрөнгө оруулалт хийхийг хэлнэ. LG болон Philips санхүүгийн хөрөнгө мөнгөний гачигдлаас гарах зорилгоор бус харилцан ашигтай өрсөлдөх давуу талуудаа хамтран ашиглах зорилгоор 50:50 хувийн хөрөнгө оруулалттай компани байгуулж байсан тохиолдол үүнд орно. Стратегийн түншлэлийг компаний хүчин чадлыг сайжруулахад чиглэсэн стратегийн сонголт, хамтарсан хөрөнгө оруулалтыг санхүүгийн хөрөнгө мөнгөний асуудлыг шийдвэрлэхэд чиглэсэн сонголт гэж тодорхойлж болох юм.

Энэ хоёрын бас нэг ялгаатай тал нь хамтарсан компани урьд өмнө олон удаа гарч байсан, нэгэнт тодорхой болсон асуудлыг шийдвэрлэх зорилго агуулдаг байхад стратегийн түншлэл хэзээ бий болох нь тодорхойгүй, ирээдүйд бий болж болзошгүй асуудалд урьдчилан бэлтгэх, түнштэйгээ хамтарч гарц хайх, амжилт олох зорилгыг агуулдаг. Нэг үгээр хамтарсан хөрөнгө оруулалтыг олон улсын бизнесийн хүрээнд элбэг тохиолддог(дагнасан хөрөнгө оруулалт хийх үед бий болох санхүүгийн эрсдлээс зайлсхийх гэх мэт) асуудлаас ангижрах арга хэмжээ, стратегийн түншлэлийг бизнесийн тодорхой бус ирээдүй(технологийн амьдралын мөчлөг, өрсөлдөгч компаниудын үйл ажиллагаа гэх мэт)-д хамтарч бэлтгэх арга хэмжээ гэж болно. Стратегийн түншлэлийн “өнөөдрийн түнш маргаашийн дайсан” нь болох тохиолдол олонтоо гардаг.

Стратегийн түншлэл урт хугацааны стратегийн хүрээнд бизнесийн өрсөлдөөн дунд явагддагаас түншлэгч талуудын тоо олон хоёроос дээш байх тохиолдол их. Харин хамтарсан хөрөнгө оруулалт нь гол төлөв хоёр талын харилцаан дээр түшиглэж явагддаг.

Стратегийн түншлэл ба компани худалдаж авах

Стратегийн түншлэл, компани худалдаж авах хоёрын аль аль нь түншлэгч талынхаа стратегийн нөөц хөрөнгөөс ашиглах зорилготой явагддаг. Гагцхүү компани худалдаж авах үед түншлэгч талууд нөөц хөрөнгөөс бүрэн ашиглах, эзэмших эрхтэй болдог байхад стратегийн түншлэлийн үед ашиглалт, эзэмшил хязгаарлагдмал хүрээнд явагдана.

Компани худалдаж авах гэж нэг компани өөр компаний бүх хувьцааг худалдаж авахыг хэлэх бөгөөд энд түнш гэсэн ойлголт байхгүй. Харин стратегийн түншлэл нь хоёр компани бүрэн нэгдээгүй байдлаас тодорхой хугацаанд стратегийн нөөц хөрөнгийг хамтран эзэмших замаар өрсөлдөх чадвараа нэмэгдүүлэх үйл явц болно. Стратегийн түншлэл нь өөрийн компанид зайлшгүй шаардлагатай стратегийн нөөцтэй компанийг худалдаж авах боломжгүй үед хэрэглэгддэг арга бөгөөд өөрийн компанид шаардлагатай нөөцийг хамтран эзэмших зорилгоор компаний хувьцааны зохих хувийг эзэмших тохиолдол болно.

Стратегийн түншлэл ба компани худалдаж авах ажиллагаа үүнээс гадна хэд хэдэн ялгаатай. Нэгт, бизнесийн цар хүрээний хувьд стратегийн түншлэл нь түншлэгч талуудын харилцан хамааралтай бизнесийн төрөл дээр явагддаг байхад компани худалдаж авах ажиллагаа нь худалдан авч байгаа тал ба худалдагдаж байгаа талын бизнесийн үндсэн үйл ажиллагааны хүрээнд явагдана. Нэг үгээр стратегийн түншлэл нь тодорхой хугацаанд өрсөлдөгч компаний үндсэн бус бизнесийн үйл ажиллагааны хүрээнд явагддаг байхад компани худалдаж авах нь өрсөлдөгч компаний бизнесийн үндсэн үйл ажиллагааны хүрээнд явагдана. Стратегийн түншлэл бизнесийн үндсэн үйл ажиллагааны хүрээнд явагдах үед түншлэгч талын бизнесийн нууц задрах аюултай.

Хоёрт, зах зээлийн цар хүрээний хувьд стратегийн түншлэл нь тухайн компани шинэ зах зээл дээр гарах үед, компани худалдаж авах нь тухайн компани урьд нь үйл ажиллагаа явуулж байсан зах зээл дээрээ дахин үйл ажиллагаа явуулах үед өргөн хэрэглэгддэг. Стратегийн түншлэл нь бага хэмжээний хөрөнгө оруулалтаар шинэ зах зээлийн эрсдлийг бууруулах үед тохиромжтой. Компани худалдаж авах нь өрсөлдөх давуу талаа худалдаж байгаа компаний зах зээлийг ашиглах үед илүү тохиромжтой.

Гуравт, байр суурийн тухайд стратегийн түншлэгчид эрх тэгш харилцаатай байдаг байхад компани худалдаж авах үед худалдан авч байгаа тал нь худалдагдаж байгаа талынхаа үйл ажиллагааг бүрэн хариуцна.

Дөрөвт, менежментийн арга барилын тухайд стратегийн түншлэл тус тусын арга барил дээр тулгуурладаг байхад компани худалдаж авах ажиллагаа нь байгууллагын бүтцэд өөрчлөлт хийж нэгдсэн менежментийн системтэй болгодог.

Тавд, захиран зохицуулах эрхийн тухайд компани худалдаж авах ажиллагаа нь эзэмшиж байгаа хувьцааны хэмжээгээр тодорхойлогдоно. Гол төлөв 50:50 харьцаагаар явагддаг стратегийн түншлэлийн тухайд энэ нь харилцан зөвшилцлийн үндсэн дээр тодорхойлогдоно.

Хүснэгт 1. Стратегийн түншлэл ба компани худалдаж авах

Ангиллын жишгүүр	Стратегийн түншлэл	Компани худалдаж авах
Бизнесийн цар хүрээ	Түншийн харилцаатайталууд хоорондын харилцан хамааралтай бизнесийн төрөл дээр явагдана.	Худалдан авч байгаа тал ба худалдагдаж байгаа талын бизнесийн үндсэн үйл ажиллагааны хүрээнд явагдана.
Зах зээлийн цар хүрээ	Шинэ зах зээл дээр гарах үед	Урьд нь үйл ажиллагаа явуулж байсан зах зээл дээр дахин үйл ажиллагаа явуулах үед
Байр суурь	Стратегийн түншлэгч хамтрагч талтайгаа эрх тэгш харилцаатай байна.	Худалдан авч байгаа тал нь худалдагдаж байгаа талын үйл ажиллагааг бүрэн хариуцана.
Менежментийн арга барил	Стратегийн түншлэгчид өөрсдийн менежментийг баримтлана.	Компаний бүтцэд өөрчлөлт оруулан нэгдсэн менежментийн системтэй болгодог.
Захиран зохицуулах эрх	Харилцан зөвшилцлийн үндсэн дээр тодорхойлогдоно.	Эзэмшиж байгаа хувьцааны хэмжээгээр тодорхойлогдоно.

Босоо ба хэвтээ хэлбэрийн стратегийн түншлэл

Стратегийн түншлэлийн хэлбэрийг тодорхойлоход хэрэглэгддэг хэд хэдэн хэмжүүр байдаг бөгөөд тэдгээрийн нэг нь нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээ(supply chain)³ болно. Kale&Singh(2009) нар стратегийн түншлэлийг өртгийн гинжин хэлхээ(value chain)⁴-ий нэг буюу түүнээс дээш ажиллагаанд хамаардаг гэдэг.

³ Нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээ гэж бүтээгдэхүүн үйлчилгээг нийлүүлэгчээс хэрэглэгчид хүргэхэд оролцдог байгууллага, хүмүүс, мэдээлэл, үйл ажиллагаа, нөөцийн системийг хэлнэ. Нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээ байгалийн нөөц, түүхий эд, завсрын бүтээгдэхүүнийг эцсийн бүтээгдэхүүн болгон эцсийн хэрэглэгчид хүргэдэг. Үүнийг бүтээгдэхүүн зохиох, үйлдвэрлэх, борлуулахад шаардлагатай нийлүүлэгч, худалдан авагч, дистрибутор, бусад бизнесийн байгууллага хоорондын түншлэл гэж тодорхойлох нь ч бий. Нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээ өртгийн гинжин хэлхээтэй холбоотой.

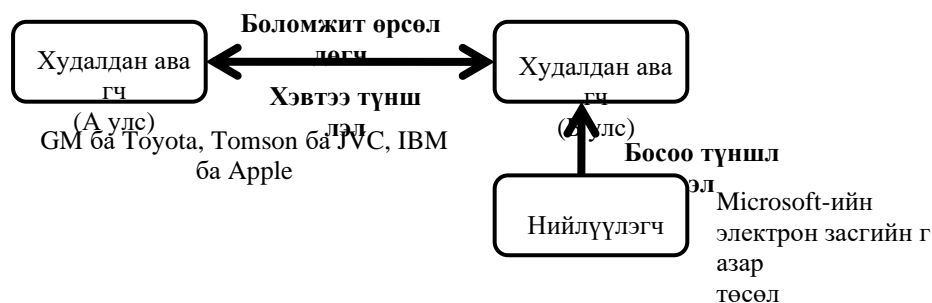
⁴ Компаний үйл ажиллагаагаар нэмүү өртөг бий болох үйл явцыг өртөг(үнэ цэнэ)-ийн гинжин хэлхээ гэнэ. Аливаа бүтээгдэхүүнийн үйлдвэрлэлийн шат бүр дээр өртөг нэмэгддэг. Энэ ойлголтыг 1985 онд Харвардын их сургуулийн профессор Micheal Porter анх загварчилж

Нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээний худалдагч, худалдан авагчийн хооронд бий болох түншлэлийг босоо хэлбэрийн түншлэл(vertical alliance), нийлүүлэлтийн гинж хэлхээний худалдан авагчид хоорондын түншлэлийг хэвтээ хэлбэрийн түншлэл(horizontal alliance) гэнэ. Босоо хэлбэрийн түншлэлийг өөр аж үйлдвэрийн салбарууд дээр үйл ажиллагаа явуулдаг компани хоорондын холбоо, хэвтээ хэлбэрийн түншлэлийг ижил аж үйлдвэрийн салбар дээр үйл ажиллагаа явуулдаг өрсөлдөгч компаниуд хоорондын холбоо гэж тодорхойлж болно.

Босоо хэлбэрийн түншлэл нь нийлүүлэлтийн гинж хэлхээний нийлүүлэгч, худалдан авагчид технологи, ур чадвараа хамтран эзэмшихээр харилцан тохиролцсон үед бий болно. Нэг жишээ татахад Microsoft болон улс орнуудын засгийн газруудын хамтарсан ‘электрон засгийн газрын төсөл(e-government project)’-ийн үед Microsoft тухайн орны электрон засгийн газрын хөтөлбөрийг боловсруулан, хариуд нь засгийн газруудтай мэдээлэл хамтран эзэмшиж байв.

Хэвтээ хэлбэрийн түншлэлийг нэгдсэн түншлэл гэж бас нэрлэдэг. Энэ нь тухайн компани ижил төстэй бүтээгдэхүүн үйлчилгээ бий болгодог өөр компанитай стратегийн хүрээнд хамтран ажиллах тохиолдол бөгөөд өрсөлдөөнгүй зах зээл дээр салбартаа дээгүүрт ордог компаниудын хүрээнд явагдана. Хоёр тал бие биенийхээ дутуу дулимаг талыг нөхөх, зах зээл дээрх өөрсдийн байр сууриа хадгалахад үр дүнтэй арга хэмжээ болдог хэдий ч түншлэлийн харилцаа дуусгавар болсон үед өрсөлдөгчид болох магадлалтай. Стратегийн түншлэл тогтоосон салбараас өөр салбарт тухайлахад шинэ бүтээгдэхүүний зах зээл, цоо шинэ зах зээл дээр өрсөлдөгчид болох нь бий. Энэ хэлбэрийн түншлэлийн жишээнд GM ба Toyota, Canon ба Kodak, IBM ба Apple хоорондын стратегийн түншлэл ордог.

Зураг 2. Босоо ба хэвтээ түншлэл



гаргасан. Тэрээр өртгийн гинжин хэлхээг нэмүү өртөг бий болоход шууд ба шууд бус замаар холбогдох үйл ажиллагаа, явцын үргэлжлэл гэж тодорхойлоод үндсэн(primary activities) болон туслах(support activities) гэсэн 2 төрлийн үйл ажиллагааг үүнд хамааруулсан байдаг. Үндсэн үйл ажиллагаанд үйлдвэрлэл, тээвэрлэлт, маркетинг, худалдаа, зөөвөрлөлт, үйлчилгээ гэх мэт халуун цэгийн ажиллагаанууд, туслах үйл ажиллагаанд худалдан авах, технологи нээх, боловсон хүчин, санхүү, төлөвлөлт гэх мэт халуун цэгийн ажиллагааг дэмжих ажил хэргүүд орно. Нэг үгээр үндсэн үйл ажиллагаа нь нэмүү өртгийг шууд бий болгох, туслах үйл ажиллагааг нэмүү өртөг бий болоход шууд бус хэлбэрээр нөлөө үзүүлэх салбарууд болно.

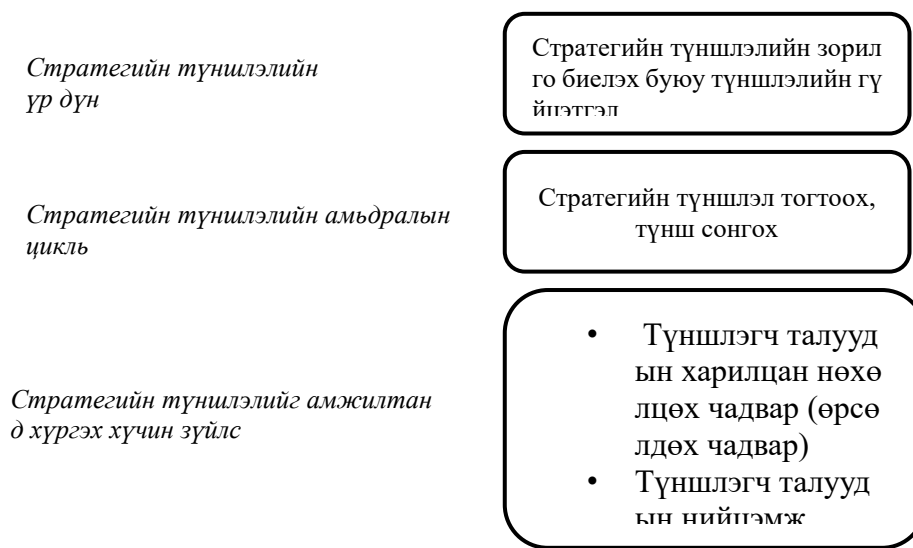
Эх сурвалж: 임성훈, 『표준 국제경영 1.0』(서울: 학현사, 2010), 391면, 그림 8-9.

Стратегийн түншлэлийн хэрэгжилт

1. Стратегийн түнш сонгох

Стратегийн түншлэлийн амжилтын үндэс нь түншээ зөв сонгох явдал байдаг. Стратегийн түнш сонгох үед 3С буюу нийцэмж(compatibility), өрсөлдөх чадвар(competence), хичээл зүтгэл(commitment) гэсэн гурван нөхцлийг харгалзана.

Зураг 3. Стратегийн түншлэлийн амжилтын үндэс



Эх сурвалж: Kale, P., & Singh, H.(2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here?. *Perspectives*, August 2009, p.48, Figure 2-ийг засварласан.

1) Нийцэмж(partnership compatibility)

Стратегийн түншлэлийн үндсэн нөхцөл болох нийцэмжийг hardware(хатуу тоноглол, техник хангамж) болон software(зөөлөн тоноглол, програм хангамж) гэсэн хоёр талаас авч үзнэ. Hardware нийцэмжинд компаний стратеги, менежментийн орчин, бүтээгдэхүүний бүтэц, хэрэглэгчдийн давхарга, технологийн төвшин, үйлдвэрлэлийн үйл явцын зохилдлогоо, software нийцэмжинд компаний соёл, менежментийн арга барилын зохилдлогоо тус тус

орно. Түншлэгч талын hardware нийцэмжээс software нийцэмжийг тодорхойлоход илүү хэцүү. Энэ нь hardware хүчин зүйлс богино хугацааны хувьсагчдаас бүрддэг, software хүчин зүйлс урт хугацааны тохируулагч хувьсагчийн шинжтэй байдагтай холбоотой. Beamish(1987) түншлэлийн нийцэмжийг түншлэгч талуудын үйл ажиллагааны хэв маяг болон соёлын таарамж хэмээн тодорхойлсон байдаг.

Нийцэмжийг үл хэрэгссэн стратегийн түншлэлийн үед асар их хэмжээний тохиргооны зардал шаардагддаг. Стратегийн зөв түнш сонгоход нийцэмж чухал нөлөө үзүүлдэг хэдий ч бодит байдал дээр төгс нийцэмжтэй түнш олно гэдэг хэцүү. Түүнчилэн төгс нийцэмжтэй стратегийн түншлэл заавал амжилттай байдаггүй.

2) Өрсөлдөх чадвар(competence)

Стратегийн түншлэл амжилттай явагдахад нийцэмжээс гадна түншлэгч талуудын өрсөлдөх чадвар чухал. Түншлэгч талуудын өрсөлдөх чадвар дээр тулгуурлан стратегийн түншлэлийг цар хэмжээний түншлэл(scale alliances), харилцан нөхөлцөх түншлэл(complementary alliances), өрсөлдөгч хоорондын түншлэл(competitive alliances) гэж хуваана.

2.1. Цар хэмжээний түншлэл

Компаний илүүдэл хөрөнгө оруулалтын эрсдлийг бууруулах, түншлэгч талынхаа тоног төхөөрөмж, техник хэрэгслийг ашиглах зорилготой түншлэлийг цар хэмжээний түншлэл гэнэ. Ийм түншлэл тогтоход түншлэгч талуудын хүчин чадал ойролцоо байхаас гадна тоног хэрэгслийн нийцэмж сайтай байх шаардлагатай. Бэлэн мөнгө, үл хөдлөх хөрөнгө, тоног хэрэгсэл гэх мэт биет, худалдааны сүлжээ, технологи, оюуны өмчийн эрх гэх мэт биет бус нөөц хөрөнгийн нийцэл чухал. Түнштэй хамтран эзэмших нөөц хөрөнгө нь тухайн компаний үндсэн чадвартай холбоотой бус ердийн нөөц хөрөнгө байна. Солонгосын SK Telecom Солонгос Малайзын хооронд олон улсын роуминг үйлчилгээ нээх үедээ Малайзын Maxis-тэй холбооны сүлжээ хамт эзэмших тал дээр түншлэл тогтоож байсан жишээ бий.

2.2. Харилцан нөхөлцөх түншлэл

Харилцан нөхөлцөх түншлэл нь түншлэгч талуудын стратегийн нөөц хөрөнгө, өрсөлдөх давуу тал өөр өөр байх үед явагдана. Түншлэгчид өрсөлдөх давуу талаасаа харилцан солилцох бөгөөд тэдний харилцаа стратегийн ижил нөөцтэй болоход биш харилцан солилцсон өрсөлдөх чадвараа өөр өрсөлдөгч компаниуд дээр гаргахад чиглэнэ. Dyer&Singh(1998) нар түншлэлийн харилцан нөхөх байдлыг түншлэгч тал давхцадгүй нөөцийн тал дээр хувь нэмэр оруулах буюу нэг тал нь нөгөө талдаа байхгүй өртгийн гинжин хэлхээний нөөц, хүчин чадлыг

бий болгохыг хэлнэ гэжээ. Түншлэлийн харилцан нөхөлцөх байдал сайн байх хэмжээгээр түншлэлийн амжилт баталгаажна(Kale&Singh, 2009). Түншлэгч талуудын аль нэг нь нөгөө талаасаа туршлага багатай, залуу байх үед түншлэлийн харилцан нөхөлцөх байдал илүү үр дүнтэй(Rothaermel&Boeker, 2008).

Түншүүд хоорондоо өрсөлддөггүйгээс урт хугацаанд үргэлжилдэг онцлогтой. Volvo-гийн автобусны компани, Хятадын Xi'an Silver Bus хоорондын түншлэл энэ хэлбэрийн жишээ болно. Энэ түншлэлийн хүрээнд Volvo автобус үйлдвэрлэх технологийг нийлүүлж Xi'an Silver Bus ажиллах хүч, шаардлагатай тоног төхөөрөмжийг нийлүүлж байв.

2.3. Өрсөлдөгч хоорондын стратегийн түншлэл

Тухайн компани одоогийн өрсөлдөгч болон ирээдүйд өрсөлдөгч болж болзошгүй компанитай түншийн холбоо тогтоохыг өрсөлдөгч хоорондын стратегийн түншлэл гэнэ. Ижил салбарт ижил үйлчлүүлэгчдэд үйлчилдэг компаниудын хүрээнд элбэг тохиолддог түншлэлийн хэлбэр болно. Цар хэмжээний болон харилцан нөхөлцөх хэлбэрээр эхэлсэн түншлэгчид энэ хэлбэрийн түншлэгчид болох нь бий. Shanghai-Sunwinbus болон Volvo-ийн түншлэл энэ хэлбэрийн түншлэлийн жишээ болно. Volvo-ийн автобусны компани, Shanghai-Sunwinbus Хятадын автобусны зах зээл дээр хамтарч ажиллахаар болсон нь Shanghai-Sunwinbus автобус үйлдвэрлэх технологи, Volvo Хятадын зах зээлийн талаарх мэдээллийг бүрэн атгах гэсэн тус тусын зорилгыг агуулж байв.

3. Хичээл зүтгэл(commitment)

Хичээл зүтгэл нь харилцан итгэлцэх, итгэмжлэн даатгах явдал болно. Түншлэгч тус бүрийн хичээл зүтгэлгүйгээр стратегийн түншлэл амжилтанд хүрэхэд хэцүү. Итгэмжлэн даатгах хэм хэмжээг тодорхой байлгах нь зөрчил маргаанаас урьдчилан сэргийлэхэд ач тустай бөгөөд итгэлцлийн төвшинг өндөр байлгах нь түншлэлийн харилцаа жигд явагдах нөхцөл болдог. Түншлэлийн хичээл зүтгэл гэж түншлэгч талын зүгээс хүссэн нөөцөөс хуваалцах бэлэн байдал, урт хугацааны ач холбогдол бий болгох үүднээс богино хугацаанд нөөц хөрөнгө золиослох явдал болно(Gundlach et al., 1995). Түншлэгчдийн хичээл зүтгэлд тоон талаас илүү чанарын талаас хандах нь зүйтэй. Нийцэмж, өрсөлдөх чадвар гэсэн нөхцлүүдийг түншлэлээс өмнө хэмжиж болох ч хичээл зүтгэл нь түншлэлийн харилцаа тогтсон цагаас хойш бий болдог тул урьдчилан хэмжихэд хэцүү. Renault болон Nissan-ий түншлэл амжилттай явагдахад түншлэгчдийн хичээл зүтгэл буюу харилцан итгэлцэх, итгэмжлэн даатгах явдал ихээхэн үүрэг гүйцэтгэсэн гэж үздэг. Барууны Renault, азийн Nissan гэсэн хоёр өөр арга барил, үзэл баримтлалын дунд Renault зардал хэмнэх, үйлдвэрлэлийн үйл явцыг

хялбаржуулах саналыг дэвшүүлэхэд Nissan санхүүгийн бэрхшээлийг үл харгалзан энэ саналыг нь хүлээн авч байв.

Стратегийн түншлэлийн эрсдлийг шийдвэрлэх

Стратегийн түншлэгчид янз бүрийн эрсдэлд ордог бөгөөд эдгээрийг ерөнхийд нь харилцааны эрсдэл, үйл ажиллагааны эрсдэлд хуваадаг. Харилцааны эрсдлийн тухайд түншлэгч тал нь хариуцлагаас зайлсхийх, стратегийн нөөц хөрөнгөөс хамтарч эзэмшихэд саад хийх, мэдээлэл гуйвуулах, далд төлөвлөгөө боловсруулах зэргээр түншлэлийн ажиллагаанд доголдол үүсгэх үед бий болно. Үйл ажиллагааны эрсдэлд зах зээлийн өрсөлдөөн хэт нэмэгдэх, нийгэм улс төрийн орчинд өөрчлөлт орох, засгийн газрын бодлого солигдох, дайн мөргөлдөөн бий болох, байгалийн гамшиг дайрахтай холбоотой эрсдлүүд орно.

Стратегийн түншлэлийн эрсдлийг бууруулахад хэрэглэгддэг нийтлэг таван арга байдаг. Юун түрүүнд түншлэгч өөрийн компаний бизнесийн нууц, ур чадварыг чандлан сахина.

- Лиценз, гэрээ, худалдааны тэмдэгт гэх мэт биет болон санхүүгийн өмч хөрөнгийн хамгаалалттай холбоотой эрсдэл харьцангуй бага байдаг. Олон улсын хууль, өөрийн орны холбогдох хууль дүрмээр зохицуулагддагаас дээрхи төрлийн өмч хөрөнгө эрсдэлд орох нь бага.
- Харин технологи, менежмент, байгууллагын бүтэц тогтолцоотой холбоотой өмч хөрөнгийн тухайд эрсдэл дагалдах магадлал их. Мэдлэгийг сана атай бус дууриах, бусдад дамжуулах явдлаас урьдчилан сэргийлэх шаардлагатай. Үүнтэй холбоотой хууль хамгаалалтын арга хэмжээ гэж бараг байдаггүй.

Хоёрт, захиран зохицуулах эрхийн үндэслэлийг тодорхой байлгана.

- Энэ нь гэрээний нөхцлийн дагуу нөөц хөрөнгө ашиглалттай холбоотойг оор тодорхойлогдож болно.
- Эсвэл өмчлөх эрхийн үндсэн дээр тодорхойлогдож болно.
- Мөн менежментийн арга барил дээр үндэслэн тодорхойлогдож болно. Энэ нь өөрийн компаний албан тушаалтныг харилцагч түнштэйгээ уулзуулах, тогтмол харилцаатай байлгах замаар удирдлага менежментийн бүтэц эмжийг нэмэгдүүлэхтэй холбоотой.

Гуравт, гэрээг богино хугацаатай байгуулах, түншлэгч талуудын эрх мэдэлд хязгаарлалт хийх, түншлэлийн харилцааг үр дүнтэй дуусгах зэргээр түншлэлийн харилцааны уян хатан байдлыг бий болгоно. Урт хугацааны түншлэлд дасан зохицох чадварыг нэмэгдүүлэх, түншлэлийн гэрээний нөхцлийг хялбар ойлгомжтой байлгах, тодорхой хугацааны дотор хөрөнгө оруулсан нөөц хөрөнгийнхөө үр шимээс хүртэх чадвартай байх нь чухал.

- Гэрээг түншлэлийн харилцаа аажмаар бүрэлдэх нөхцлөөр байгуулна.
- Лицензлэх, нийлүүлэлтийн сүлжээ хамтран эзэмших, бүтээгдэхүүн нэгтг

эх зэрэг стратегийн ач холбогдол багатай өмч хөрөнгийн түншлэлээс аль болох зайлсхийнэ.

Дөрөвт, өөрийн компаний өрсөлдөх чадварын нууц ил гарах, задрахад саад хийх арга хэрэгслийг бэлтгэнэ. Түншлэлийн хэлбэр, хэрэгжилтийн баримтлалыг нарийн тогтоох замаар түншлэгч талд өрсөлдөх давуу тал бүрэн шилжихэд саад хийнэ.

- Хамтарсан хөрөнгө оруулалтын хэлбэрээс судалгаа шинжилгээ(R&D), а утсоурсинг(outsourcing)-ийн гэрээ хэлэлцээр гэх мэт гэрээний хэлбэрийн түншлэлийг зохих хэмжээнд ашиглах, зарим нэг нөөц хөрөнгийг хамтран эзэмших замаар өөрийн компаний стратегийн нөөц хөрөнгийн нууцыг задрахгүй байх тал дээр анхаарна.
- Түншлэгч тал болон өөрийн компаний ажилтдад гэрээнд тусгагдаагүй мэдлэгийг дамжуулахгүй байх талаар сайтар ойлгуулна.

Тавд, түншлэлийн хугацаа дуусгавар болохоос өмнө өөрийн ажилчдын суралцах чадварыг дээшлүүлэх тал дээр анхаарна. Стратегийн түншлэлийн хамгийн аюултай тал нь харилцагч түншдээ хэт найдах явдал байдаг бөгөөд харилцагч түншдээ хэт найдсанаас тухайн компаний суралцах чадвар доройтон түншээс хараат болгох муу үр дагавартай.

- Түншлэгч талын үзэл бодол түншлэлийн харилцаанд шийдвэрлэх нөлөө үзүүлдэг бол болзошгүй шийдвэр, өөрчлөлтөнд зохицсон арга хэмжээг урьдчилан боловсруулна.
- Өөрийн давуу талыг бататгах, харилцагч түншээсээ суралцах гэсэн хоёр л зүйлийг чухалчилна. Түүнчлэн түншлэгч компаний соёл, ажил хэргийн гүйцэтгэл, зохион байгуулалтын талаар тодорхой ойлголттой байна.

Стратегийн түншлэлийг цуцлах

Түншлэгч тал нь стратегийн нөөц хөрөнгөд хэт хайхрамжгүй хандах, менежментийн үйл ажиллагаа анхдагч зорилгоосоо хазайх, түншлэгчдийн хооронд маргаан үүсэх, түншлэгчид харилцан стратегийн үр ашигтай ажиллаж чадахгүй байх үеийн түншлэлийг амжилтгүйд тооцдог. Стратегийн түншлэлийн 30-70 хувь амжилтгүй явагддаг гэсэн судалгаа байдаг бөгөөд тэд толгой компаний зорилтонд ч хүрч чаддаггүй, стратеги, үйл ажиллагааны ач холбогдол ч бий болгож чаддаггүй байна(Bamford et al., 2004). Мөн Vantage Partners-ын 2003 оны судалгаанд нийт 130 стратегийн түншлэгч компани хамрагдсаны 55 хувь нь амжилтгүй, 70 хувь нь анхдагч зорилтондоо хүрч чадаагүй байна. Стратегийн түншлэл цаг хугацаа өнгөрөх тусам харилцан ашигтай байлцах хэмжээ нь буурдаг бөгөөд үүнийг стратегийн түншлэлийн мөн чанарт тооцдог.

Зураг 4. Стратегийн түншлэлийн амьдралын мөчлөг



Эх сурвалж: 임성훈, 『표준 국제경영 1.0』(서울: 학현사, 2010), 397면, 그림 8-8-ыг засварласан.

Стратегийн түншлэлийн 50 хувь нь түншлэлийн харилцаагаа дуусгавар болгодог(Lunnan and Haugland, 2008). Ийм харилцаа дуусгавар болох үед компаний үнэ цэнэ унадаг(Kale et al., 2002). Стратегийн түншлэлийг дуусгавар болгохтой холбоотой зөв хариулт гэж байхгүй. Түншлэл амжилтгүй болсон үед түншлэгчид үүнийг дуусгавар болгохоос илүү сэргээхийг зорьдог. Амжилт муутай түншлэл их хэмжээний алдагдлыг бий болгодог тул зарим тохиолдолд даруй дуусгавар болгох нь зүйтэй байдаг. Стратегийн түншлэл тогтооход цаг хугацаа, ятгалга ухуулга гэх мэт хүч хөдөлмөр зарцуулагддагаас түншлэл бүтэлгүйтэх үед цаг, хөрөнгө хүч нэмж зарцуулан дахин сэргээх тал дээр илүү анхаардаг. Стратегийн түншлэл дуусгавар болох үед дараах байдлууд бий болдог.

- Компаний хариуцагч хувийн зүгээс стратегийн түншлэлийг дуусгавар болгохоос татгалзах тохиолдол гардаг. Түншлэлд зориулж их хэмжээний цаг, зардал төлөвлөж зарцуулсан үед ингэхээс өөр аргагүй.
- Түншлэл тухайн компаний ашиг сонирхолд дээд хэмжээгээр үйлчилнэ гэсэн ойлголт нэвт шингэсэн байх үед энэ харилцааг тийм амархан цуцлахгүй. Түншлэл цуцлах явдлыг харин ч сөрөг үзэгдэл мэтээр хүлээж авдаг.
- Түншлэлийн туршлага багатай компаний тухайд түншлэл амжилттай явагдаж байгаа эсэхийн талаарх ойлголт саармаг байдаг. Түншлэлийн харилцаа бүтэлгүй болох нь тодорхой болсон үед ч тэд үр дүнгийн хойноос хөөцөлдөх нь бий.
- Түншлэл хоёроос дээш талуудын хооронд явагдах нь бий. Ийм тохиолдолд түншлэлийн амжилт бүтэлгүйтлийн талаарх түншлэгч талуудын ойлголт өөр өөр байх нь бий. Түүнчилэн асуудал үүсгээгүй тал асуудалтай талуудын маргааныг шийдвэрлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэх ёстой гэж үзэх нь бий.

- Түншлэлийн харилцааг цуцлах тал дээр түншлэгчид нэгэнт зөвшилцөлд хүрсэн үед цуцлах хорооны бүрэлдэхүүн, цуцлах шат дамжлагын тал дээр үзэл бодлын зөрүү гарвал энэ ажиллагаа бүрмөсөн дуусгавар болох хүртэл урт хугацаа зарцуулагддаг.

Дүгнэлт

Стратегийн түншлэл, түүний төрөл хэлбэрийг үндсэн утгаар нь тодорхойлох, гадаадын шууд хөрөнгө оруулалтын бусад төрөл хэлбэрүүдтэй хэрхэн ялгаатай болох талаар авч үзсэний үр дүнд энэхүү судалгаа дараах дүгнэлтэнд хүрэв.

Нэгт, стратегийн түншлэл нь гэрээ байгуулах, шууд хөрөнгө оруулалтын аль аль хэлбэрээр явагддаг. Гэрээ байгуулах аргын тухайд уламжлалт гэрээний хэлбэрээс бусад тохиолдлууд, шууд хөрөнгө оруулалтын тухайд түншлэгч талтай хамтарч компани байгуулах тохиолдол хамаарахаас бус толгой компаниар бүрэн удирдуулдаг хараат компаний тохиолдол хамаарахгүй.

Хоёрт, стратегийн түншлэл болон хамтарсан хөрөнгө оруулалт нь тодорхой нөөцийг хамтарч эзэмших гэсэн нийтлэг шинжийг агуулдаг. Гагцхүү хамтарч эзэмших нөөцийн хэлбэр нь харилцан ялгаатай. Хамтарсан хөрөнгө оруулалтын тухайд хамтарч эзэмших нөөцийн хэлбэр нь мөнгө хөрөнгө байх бөгөөд стратегийн түншлэлийн тухайд хамтарч эзэмших нөөц нь бэлэн мөнгө гэх мэт санхүүгийн хөрөнгө бус өөрийн компаний өрсөлдөх давуу талыг бататгах, өргөжүүлэхэд шаардлагатай түншлэгч талын стратегийн нөөц хөрөнгө байдаг.

Гуравт, стратегийн түншлэл, компани худалдаж авах хоёрын аль аль нь түншлэгч талынхаа стратегийн нөөц хөрөнгөөс ашиглах зорилготой явагддаг. Гол ялгаа нь компани худалдаж авах үед түншлэгч талууд нөөц хөрөнгөөс бүрэн ашиглах, эзэмших эрхтэй болдог байхад стратегийн түншлэлийн үед ашиглалт, эзэмшил хязгаарлагдмал хүрээнд явагдана. Эдгээр нь бизнесийн цар хүрээ, зах зээлийн цар хүрээ, байр суурь, менежментийн арга барил, захиран зохицуулах эрхийн тал дээр бас ялгаатай байдаг.

Дөрөвт, стратегийн түншлэл нь босоо ба хэвтээ гэсэн хоёр хэлбэртэй. Босоо хэлбэрийн түншлэлийг өөр аж үйлдвэрийн салбарууд дээр үйл ажиллагаа явуулдаг компани хоорондын холбоо, хэвтээ хэлбэрийн түншлэлийг ижил аж үйлдвэрийн салбарууд дээр үйл ажиллагаа явуулдаг өрсөлдөгч компаниуд хоорондын холбоо гэж тодорхойлж болно.

Тавд, стратегийн түнш сонгох үед нийцэмж, өрсөлдөх чадвар, хичээл зүтгэл гэсэн гурван нөхцлийн талаар харгалзан үзэх шаардлагатай байдаг.

Зургаад, стратегийн түншлэгчид янз бүрийн эрсдэлд ордог бөгөөд эдгээрийг ерөнхийд нь харилцааны эрсдэл, үйл ажиллагааны эрсдэлд хуваадаг. Стратегийн түншлэлийн эрсдлийг бууруулахад хэрэглэгддэг нийтлэг таван арга байдаг. Түүнчлэн стратегийн түншлэлд их хэмжээний цаг хугацаа, ятгалга ухуулга гэх мэт хүч хөдөлмөр зарцуулагдсан байдгаас түншлэл бүтэлгүйтэх үед цаг, хөрөнгө

хүч нэмж зарцуулан аль болохоор дахин босгох тал дээр анхаардаг гэж хэлж болно.

Ном зүй.

- 임성훈, 『표준 국제경영 1.0』(서울: 학현사, 2010)
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–456.
- Beamish, P. (1987). Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. *Management International Review*, 27(1), 23–27.
- Dyer, J., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *Sloan Management Review*, 42(4), 37–43.
- Ernst, D. (2004). Envisioning collaboration. In J. Bamford, B. Gomes-Casseres, & M. Robinson (Eds.), *Mastering alliance strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Garcia-Canal, E., Duarte, C., Criado, J., & Llana, A. (2002). Accelerating international expansion through global alliances. *Journal of World Business*, 37(2), 91–107.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781–814.
- Kale, P., Singh, H., & Bell, J. (2009). Relating well: Building capabilities for sustaining alliance networks. In P. Kleindorfer & Y. Wind (Eds.), *The network challenge: Strategies for managing the new interlinked enterprise*. London: Pearson Press.
- Kale, P., Dyer, J., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747–767.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here?. *Perspectives*, August 2009, 45–62.
- Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management Science*, 37(1), 19–34.
- Lunnan, R., & Haugland, S. (2008). Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545–556.
- Rothaermel, F., & Boeker, W. (2008). Old technology meets new technology: Complementarities, similarities and alliance formation. *Strategic Management Journal*, 29(1), 47–77.
- UNCTAD. (2001). The world of investment promotion at a glance: A survey of investment promotion practices. *ASIT Advisory Studies* No.17.