

# СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Компанияның нарықтық  
позициясын қызмет аясы арқылы  
нығайту: интеграция стратегиялары



**Дәрістің мақсаты:** компанияның қызмет аясын бірігу немесе иемдену арқылы компанияның көлденең интеграциялану арқылы өсуінің стратегиясы; компанияның қызмет аясының тік интеграция негізінде өсуінің артықшылықтары мен кемшіліктерін зерделеу.

Алдыңғы дәрісімізде біз сіздермен компанияның нарықтық позициясын қызмет аясы арқылы нығайту маңыздылығын атап өткен болатынбыз. Олай болса, бүгінгі дәрісімізде компанияның нарықтық ортада ұсынып отырған тауарлары мен көрсететін қызметтерінің ассортименті, оның ішкі ортасындағы орындайтын түрлі әрекеттерге қатысты көлденең және тікелей қабылданған қызмет аясындағы шешімдермен байланысты екендігін талқылайтын боламыз.

Компанияның өзінің қызмет көрсету аясының төрт өлшемі негізінде нарықтағы позициясын нығайта алады. Оларға: компанияның ұсынып отырған өнімдері мен көрсететін қызметтерінің ассортименті, өз ішінде орындайтын түрлі әрекеттері, ықпалды географиялық нарық аумағы және бизнестің үйлесімділігі. Компанияның көлденең қызмет аясы жаңа бизнестің дамуы немесе басқа компанияларды сатып алу арқылы ұлғаяды. Компанияның тікелей қызмет аясы шикізат өндірісінен бастап тауарды сатып болғаннан кейінгі қызметтердің басын біріктіреді. Тік интеграция арқылы компанияның тікелей қызмет аясын кеңейту – компанияның нарықтағы позициялануын нығайтуға негіз бола алады.

Көлденең бірігу және иемдену стратегиясын зерделеп көрейік.

Компанияның нарықтағы позициясын нығайту мақсатында бірігу немесе жұтып алу секілді стратегиялық қадамдар жасалынады. Бірігу екі немесе одан да көп компанияны біріктіріп, көп жағдайда жаңадан құрылған компанияға жаңа атау беру арқылы жүзеге асады. Ал бір компания басқа компанияны сатып алса, оны иемдену немесе жұтып алу деп атайды. Бірігу және иемдену арасындағы айырмашылық меншікке, менеджменттік бақылауға қатысты.

Көлденең бірігулер мен жұтып алу компанияларға көлденең қызмет аясын жылдам дамытуға мүмкіндік береді. Мысалы, ЭйЭмЭр Corporation мен Юэс Airways компанияларының бірігуі әуекомпанияның қызмет аясын ұлғайтып, компания әлемдегі ең үлкен әуекомпаниялардың біріне айналды.

Бірігу және иемдену стратегиялары төменде көрсетілген бес мақсатқа жетуге ұмтылады:

**Бірінші мақсат – Компанияның бизнесін жаңа тауар санаттарына шығару.** Компанияның тауар желісінде жөнделуі біраз уақыт алатын кемшіліктер кездесті. Осы орайда иемдену стратегиясы компанияның тауар желісін дамытудың ең жылдам әрі оңтайлы түрі болуы мүмкін. Мысалы, Coca-Cola компаниясы Minute Maid, Hi-C компанияларын иемдену негізінде өзінің тауар желісінің ауқымын кеңейтіп дамытты.

**Екінші мақсат – Компаниялармен бірлесу арқылы операциялар шығынын азайту.** Егер бір компания өз саласынан басқа компанияны иемденсе, онда компаниялар бір-бірінің операцияларын қайталайды. Сондықтан иемденген компания тиімсіз зауыттар мен тарату арналарын жауып, кейбір сату жүйелерін біріктіреді. Біріккен компаниялар қарапайым жабдықтаушылардан қомақты көлемде тауар алып, жеткізу шығындарын азайтады. Сол сияқты, қаржы және бухгалтерлік есеп, ақпараттық технологиялар, адами ресурстары сынды әкімшілік әрекеттерді біріктіру арқылы шығынды азайтуға болады.

**Үшінші мақсат – Компанияның географиялық қамту аймағын дамыту.** Компанияның географиялық қамту аймағын дамытудың ең үздік және жылдам жолы – қалаған аймақтан бәсекелес компанияларды иемдену. Мысалы, Nestlé, Kraft, Unilever және Procter & Gamble сынды компаниялар халықаралық деңгейде кеңею, даму мақсатында иемдену процесін белсенді түрде қолданылып келеді.

**Төртінші мақсат – Жаңа технологиялар немесе қосымша ресурстар мен мүмкіндіктерге жылдам қол жеткізу.** Компанияның технологиялық ноу-хауын нығайту үшін немесе қабілеті мен дағдыларын жетілдіріп дамыту мақсатында иемдену процесін жүргізу жаңа ресурстар мен мүмкіндіктерді қалыптастыруда көп уақытты қажет ететін, қымбат тұратын ішкі күш-жігерді айналып өтуге мүмкіндік береді. Мысалы, 2000 жылдан 2015 жылдың маусымына дейін Cisco Systems 121 компания сатып алып, интернет жүйесінің жұмыс істеуіне қажетті өнімдер мен бағдарламалық қамтамасыз ету қызметі шеңберінде әлемдегі ең үлкен жабдықтаушыға айналған болатын.



**Бесінші мақсат – Технологиялардың өзгеруі және жаңа нарық мүмкіндіктерінің әсерінен бір-біріне ұқсас салаларда жетекшілік ету.** Бұл орайда компанияның басшылығы екі бөлек саланың бір ұқсас салаға айналатынын болжап, сол салада мықты нарық қалыптастыру мақсатында басқа компанияларды иемденеді. Мысалы, News Corporation компаниясы спутниктік Fox желісі, басқа елдердегі TV станцияларын, Fox News, Fox Sports кабельдік телекомпанияларын, кинокомпанияларды, газет, журналдарды, кітап баспасын сатып алып, хабар тарату арналарын ұлғайтты.

Көптеген жағдайларда жұтылған фирмалардың «даралығы» мүлдем жоғалып кетеді. Northwest Airlines компаниясын Delta сатып алғанда, Delta компаниясының атауын және логотипін қалдырды. Ұйымдар бұрынғы жабдықтаушыларды немесе клиенттерді өздеріне тарту үшін тік интеграция арқылы әртараптанып, бірігу мен жұтылуды жүзеге асырады.

Көптеген ұйымдар ортақ технология және ортақ тұтынушыларға байланысты өнімдер немесе қызметтер болып табылатын қосымша өнімдерді немесе қосымша қызметтерді сатып алу үшін бірігу мен жұтылуды қолданады. Көптеген бірігу мен жұтылудың мақсаты – синергияны құру немесе пайдалану.

Синергия – бірлескен кәсіпорындардың бизнес жүргізуге кеткен шығындарын азайтып, кірістерді көбейте алады және ол жаңа кәсіпорындардың нарыққа кіруіне жол ашуы мүмкін. Мысалы, Procter & Gamble тазалауға арналған өнімдердің жетекші брендтерінің бірі – Mr. Clean компаниясының аса танымал брендімен көлік жуу орнының жалпыұлттық желісін шығаруға шешім қабылдады. Mr. Clean Car Wash компаниясын іске қосу үшін фирма Атлантадағы Carnett Car Wash компаниясының активтерін және 14 орнын сатып алды.

Десек те, неліктен бірігу немесе иемдену процестері күткен нәтижеге жетуде кейде сәтсіздікке ұшырайды?

Сәтті нәтижелердің көптігіне қарамастан, кейде бірігу немесе жұтылу процестері күткендей жақсы нәтиже бермейді. Ойлағандай мөлшерде шығындардың үнемделмеуі орын алуы мүмкін. Сондай-ақ екі компанияның корпоративтік мәдениетін қосу кейде компания жұмысшыларының қарсылығымен сәтсіздікке ұшырайды. Сатып алынған жаңа компанияның негізгі персоналдарының көңілі толмай, жұмыстан кетіп қалуы мүмкін. Ал қалған персоналдар компаниядағы жасалып жатқан өзгеріске келіспей, соның әсерінен олардың моральдық рухы әлсірейді. Менеджменттегі және қызмет етудегі ерекше шешім осындай қиын мәселелерге әкеледі.

Жаңадан сатып алынған компаниямен интеграциялану процесін қадағалайтын менеджерлер қай іс-қимылдарды қалдырып, қайсысын енді қолданбауды шешу барысында қателіктер жіберуі мүмкін.

Тәжірибеде көп жағдайда қосылу немесе жұтылу процестерінің сәтсіз аяқталған мысалдары көп. Бұған 2008 жылы Arby және Wendy компанияларының қосылуы жақсы мысал бола алады. Wendy компаниясы Arby компаниясының сиыр етінен жасалған сэндвичтері пайданы аз әкелген соң, 3 жылдан кейін компанияны сату туралы шешім қабылдайды. Сондай-ақ, Microsoft компаниясының Skyp-ті 8,5 млрд долларға сатып алуы және United Airlines пен Continental Airlines әуекомпанияларының 3 млрд долларға түскен бас бірігуі пайдалы не пайдасыз екені жөніндегі пікірталастар әлі күнге дейін толастамауда.

**Тік интеграция стратегияларының да маңызы ерекше.**

Тік интеграция компанияның саладағы бәсекеге қабілеттілігі мен қызмет аясын ұлғайтып, дамытады және компанияның құндылық тізбегі іс-әрекеттерін тұтынушыға дейін кеңейтуді қарастырады. Егер кәсіпорын бұрындары басқа жеткізушілерден сатып алатын заттарға шығынданбау ниетімен компанияның өзі шығаруға инвестиция бөлетін болса, ол тік интеграция болып саналады.

Компания құндылық әрекеттері тізбегінің басқа кезеңдерінде өз іс-әрекетін бастау арқылы, не сол әрекеттерді орындап жатқан компанияны сатып алу арқылы, не онымен стратегиялық тұрғыда бірігу арқылы тік интеграцияға ұмтылады. Тік интеграциялар мақсатына қарай: **толық интеграция**, тікелей тізбектің барлық кезеңдеріне қатысу және **жартылай интеграция**, яғни тікелей тізбектің кейбір кезеңдеріне қатысу болып екіге бөлінеді. Кейбір компаниялар **тар, ықшам интеграцияға** ұмтылады. Ол интеграция әрекеттерді аутсорсингке беру және іште орындауды қарастырады. Мысалы, сөмке және аксессуарлар шығаратын Coach, Inc



компаниясы тауарды өз дүкендері мен үшінші жақтың сауда орындарында сату арқылы тар интеграцияны қолданады.

Тікелей интеграция стратегиясының артықшылығын компания ресурстарын тікелей интеграциялаудың екі ең негізгі себебімен түсіндіруге болады: компанияның бәсекелік позициясын нығайту және табыстылығын арттыру. Егер тік интеграция шығынды үнемдей алмаса, компанияның технологиялық және бәсекелік қуатын нығайта алмаса, компанияның тауарын ерекшелік алмаса, оның қайтарымы болмайды.

Бәсекеге қабілеттілікті арттыруда кері интеграцияның маңызы зор. Кері интеграция өміршең әрі табысты стратегияға айналу үшін компания 1) сыртқы жеткізушілермен бірдей көлемде үнемдеу; 2) сапаны әлсіретпей, жеткізушілердің өндіріс тиімділігімен сәйкес болуы не асып түсуі керек. Екеуіне де қол жеткізу, әрине, оңай шаруа емес.

Компания өзінің шығыны мен бәсекеге қабілеттілігін түрлі құндылық тізбегі іс-әрекеттерін сырттан басқа орындаушыға бермей, іштей өзі орындау арқылы нығайта алады.

Кері интеграция арқылы шығынды қысқартуға болады. Сатып алу шығыны қомақты болғандықтан, компания орындауға қажетті технологиялық дағдыны оңай үйреніп алуға келетін құндылық тізбегі іс-әрекетін өзі орындап, жеткізушіге тәуелді болудан құтыла алады. Бұл сонымен бірге шығынды қысқартады.

Кері интеграция дифференциацияға негізделген бәсекелік артықшылығын қалыптастырады. Ол қызмет көрсету сапасын және соңғы өнімнің көрсеткішін жақсартады. Кері интеграцияның басқа да артықшылығы маңызды құрамдас бөліктерді жеткізушіге тәуелді болудан құтқаруы, әр мүмкін болған жағдайда бағаны өсіріп отыратын мықты жеткізушілерге тәуелділігін азайтуы жатады.

Испанияның Inditex киім өндіруші компаниясы табысты Zara киім сату дүкендерін құруда кері интеграцияны пайдаланып, киім жасаушы фабрикалармен біріккен. Кері интеграция нәтижесінде, компания дизайн мен өндіріс процестерін жіті бақылай отырып, сән әлемінде болып жатқан трендтерге жауап ретінде дүкендерін әрқашан соңғы үлгідегі киімдермен қамтамасыз етіп отырады.

Алға тікелей интеграциялану өндірушілерге соңғы тұтынушыларға жақсырақ қол жеткізуге мүмкіндік береді. Мысалы, Harley-Davidson компаниясының иелігіндегі сауда дүкендері компанияның имиджін, тартымды дисплеймен брендке деген сенімділікті тудырады. Олстэйт және Эвард Джонс сынды сақтандыру және брокерлік компаниялар тұтынушылардың жергілікті агенттермен немесе офис қызметкерлерімен қарым-қатынасын ерекшелеп, жақсы қарым-қатынас құруды көздейді.

Тұтынушылар тауарын сататын көп компания сауда саласында алға тік интеграциялану жолын таңдап, тұтынушыларға өздерінің веб-сайттары арқылы тікелей сауда жасайды. Бұл жағдайда егер оның тарату шығыны төмен болса, бәсекелестерінен баға артықшылығына ие болса, жоғары табыс ұсынса немесе соңғы тұтынушыларына төмен баға ұсына алса, дәстүрлі сату арналарын тікелей сауда және интернет саудаға алмастыру ақталады. Сонымен қатар сатып алушылардың айтарлықтай үлкен көлемі онлайн сауда жасауды қаласа, онда сатушылар өздерінің сату арнасына онлайн сауда жүйесін қосуға мәжбүр болады. Алайда онлайн саудаға ұмтылған, сонымен қатар көтерме және бөлшек сауданы да жылжытқан компания өзінің таратушы серіктестерімен тікелей бәсекелеседі. Осындай әрекеттер келіссөзге келуге қиын арналар қақтығысына әкеледі. Тұтынушыларына арналған онлайн сауда үлесін өсіруге ұмтылған компания өздерінің дилерлеріне әлсіз қарым-қатынасын көрсетеді. Нәтижесінде ашулы дилерлер пайда болады және олардың сенімі жоғалады. Аяғында бұл әрекет сауда көлемінің азаюына әкеліп соқтыруы мүмкін. Сондықтан дилерлердің сенімі мен қолдауы қатты қажет салаларда компаниялар арналар қақтығысынан сақ болуы қажет. Сәйкесінше, компания сайттары дилерлермен бәсекелесу үшін емес, серіктес болу үшін әзірленуі қажет.

Осы орайда Кайзер Перманент компаниясының тік интеграция стратегиясының тәжірибесін қарастырып өтейік.

**Кайзер Перманент компаниясы** бірегей бизнес үлгісі ретінде тікелей интеграция стратегиясын қолданады. Ол оған тұтынушыларына төмен бағада сапалы қызмет көрсетуге мүмкіндік береді. Кайзер Перманент – ең үлкен тікелей интеграцияланған АҚШ-тағы медициналық қызмет көрсету компаниясы. Оның 2013 жылы жалпы табысы 53,1 млрд



долларды құраса, ал таза табысы 2,7 млрд доллар болған. Ол 9 миллион тұтынушысы бар денсаулықты сақтандыру компаниясы ретінде қызмет атқарады және де өзінің 37 аурухана және медициналық мекемелерімен, 17 мыңнан астам дәрігермен медициналық қызмет көрсетеді. Тікелей интеграция нәтижесінде, Кайзер Перманент компаниясы қызмет көрсетуге деген сұранысты жақсырақ қанағаттандыруда. Сондай-ақ алдын ала төлеу үлгісі лайықты медициналық қызмет көрсетуге себепші болады.

АҚШ-тағы көптеген дәрігерлер мен емханалардың Кайзер Перманент компаниясынан ерекшелігі олар берген медициналық қызметіне сәйкес ақша алады. Сәйкесінше, көптеген дәрігерлер мен емханалар көп қызмет көрсету арқылы жоғары пайда табады. Бұл процесс емханалардың алдын алу шараларына инвестиция құйып, оны дамытуын шектейді. Керісінше, Кайзер Перманент компаниясы болса, денсаулықты күшейтуге, аурудың алдын алуға, созылмалы ауруларды емдеуге көңіл бөледі. Кайзер Перманент компаниясы дәрігерлерге жоғары жалақы төлеу арқылы талантты мамандарды тартады. Әртүрлі саладағы дәрігерлер біріге отырып, емделушілердің жалпы денсаулығын жақсарту мақсатында жұмыс істейді.

Бұл стратегияның бір нәтижесі – тиімділіктің артуы және де Кайзер Перманент компаниясының денсаулықты сақтандыру құны бәсекелестерімен салыстырғанда 10%-ға арзан болуы. Компанияның денсаулықты сақтау жоспары 6 жыл қатарынан Калифорнияда ең жоғары рейтингке ие болды. Кайзер Перманент компаниясының тікелей интеграция стратегиясының табысты болуы басқа медициналық қызмет көрсететін мекемелердің оның үлгісін көшіріп алуға ұмтылуының басты себебі болып отыр.

Арналар қақтығысынан бөлек, тік интеграцияның бірнеше елеулі кемшілігі бар. Тікелей интеграцияның ең маңызды кемшіліктеріне мыналарды жатқызуымызға болады:

- Тікелей интеграция компанияның салаға капиталдық салымын арттырады.
- Егер саланың өсімі мен табысы төмен болған жағдайда, көп индустрияның құндылық тізбегі сегменттеріне интеграциялану бизнес қауіптілікті арттырады.
- Тік интеграцияланған компанияларда ескі технологиялар мен объектілер басым болса, онда олар озық технологиялар мен тиімді өндіріс әдістерін өте баяу қабылдайды.
- Жаңа өнімнің дизайнында компанияның өзі жасаған компоненттері болмаған кезде, өзгерген тұтынушы талғамына сәйкес келуде артқа интеграциялану икемсіз болады.
- Тікелей интеграцияда сыйымдылыққа қатысты барлық мәселелер болады.
- Алға және кері интеграциялану жаңа дағдылар мен бизнес қабілеттердің жетілуін талап етеді. Өндіріс компоненттері, көтерме және бөлшек сауда арналары, интернет арқылы тікелей сауда жүргізу әртүрлі табыс факторлары бар әртүрлі бизнес болып табылады.

Ұйымның бәсекелік артықшылықтарға қол жеткізу бағыттары – кәсіпорынның нәтижелі жетістікке жету жолында атқаратын іс-әрекеттері арқылы сипатталады. Дұрыс таңдап алынған бағыттар осы кәсіпорынның нарықтық бәсекелестерімен салыстырғанда ұзақ уақытқа ұтымды жағдай жасауына негіз болады. Бұл бағыттар өзіндік сипаттары бойынша үш топқа бөліп қарастырылады:

- бірінші топ – сапалы технологиялар көлемін арттыру;
- екінші топ – баға саясатын реттеу;
- үшінші топ – өнімнің тартымдылығын арттыру немесе кәсіпорынның маркетингтік жүйесін жетілдіру.

Сонымен қорытындылай келе, алға және кері интеграция шығынды азайту немесе ерекшелікке негізделген артықшылықты тудыра алу арқылы компания позициясын нығайтатын болса, стратегиялық маңызға ие болады. Қарсы жағдайда тік интеграцияның кемшіліктері (ұлғайтылған инвестициялар, үлкен бизнес тәуекелі, технологиялық өзгерістерге осалдығы) кез келген артықшылықты басып кетуі мүмкін.

Сонымен қатар тік интеграция компанияның бәсекеге қабілеттілігін жоғарылату көзі де болуы мүмкін. Себебі өндіруші мен сауда делдалының күштерін тұтастыру біріншісінен өзінің қызметінде соңғы тұтынушы туралы нақты ақпаратты береді, нақты айтқанда сатып алушының мінездемесі, оның тілектері мен ескертулері және т.б. бұл нәтижесінде маркетинг



Кітап: Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмтылу  
Дәріс: 15. Компанияның нарықтық позициясын қызмет аясы арқылы нығайту: интеграция стратегиялары

---

концепциясының классикалық тәжірибесін қолдануды көрсетеді. Бұл жағдайда тік интеграция саясатын қолдану, өндіруші компания меншігінен, делдалдық алу немесе қандай да бір күшті жақтардың болуынан оны бақылау жүргізу болып табылмайды, ол талаптар бойынша қарым-қатынас элементін қолдануға бағытталады.