



СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Корпоративтік стратегия:
әртараптану және мультибизнестік
компания



Дәрістің мақсаты: мультибизнеске әртараптану қашан және қалай акционерлік құнды көтеретінін және туыс бизнеске әртараптандыру стратегиялары бәсекелік артықшылықты қамтамасыз ететін кросс-бизнесік стратегиялық үйлесімдікті қалай жасайтынын зерделеу.

Бүгінгі және алдағы дәрістеріміз стратегия құру иерархиясы жеке кәсіпорын стратегиясын құрудан бастап, әртараптанған кәсіпорын стратегиясын жасауға дейінгі мәселелерге арналатын болады. Әртараптандырылған компания жеке кәсіпорындар жиынтығы болғандықтан, стратегия құрастыру күрделірек болып келеді. Бір бизнеспен айналысатын компанияда менеджерлер бір салалық ортада сәтті бәсекелесетін жоспар жасауы тиіс.

Әртараптанған компанияда стратегияны әзірлеу бірнеше индустриялық орталарды бағалауды және әртараптанған компания жұмыс істейтін әр индустрияға арналған бизнес-стратегиялар жиынтығын әзірлеуді қарастырады. Әртараптанған компаниядағы топ-менеджерлер әрдайым бір қадам алда болуы қажет. Олар компанияның барлық бизнес бағыттарының тартымдылығы мен тиімділігін арттыру үшін, әрі жеке кәсіпорындардан құралған әртараптандыру жиынтықтарынан бір тұтастық жасау үшін жалпы компаниялық және корпоративтік стратегияны әзірлеуі керек.

Стратегиялық менеджмент теориясын дамыту процесінде, корпоративтік стратегияларды қалыптастыру кезінде әртүрлі компаниялар қолданатын стратегияларды толығымен жіктеудің бірнеше әрекеттері жүзеге асқан.

Алайда стратегиялық баламаларды қамтитын кейбір жалпылама шеңберлер мен стратегияларды қалыптастырудың кейбір тәсілдері қалыптасқан. Ұйымның корпоративтік стратегиясына таңдау жасау үш сұраққа негізделеді:

- қандай бизнесті тоқтату?
- қандай бизнесті жалғастыру қажет?
- қандай бизнеске өту қажет?

Бұл орайда көптеген әртараптандырылған компанияларда корпоративтік деңгей басшылары стратегиялық биліктің айтарлықтай бөлігін әрбір бизнес басшылары арасында бөледі. Осы арқылы нақты салаға және бәсекеге қабілетті жағдайларға сәйкес келетін бизнес-стратегияны әзірлеуге және жақсы нәтижелерге жетуге ұмтылуға кең мүмкіндік береді. Бірақ әртараптанған компания үшін жалпы корпоративтік стратегияны әзірлеу міндеті топ менеджмент құзіретіне кіреді және төрт түрлі аспектілерді қамтиды:

1. Енуге арналған жаңа саларды таңдау және ену жолдарын қабылдау. Бизнесі әртараптандыру туралы шешім қабылдау үшін басшылық тарапынан қандай жаңа салалар ең жақсы өсу перспективаларын ұсынатындығы және жаңа бизнесті нөлден ақталуын, дiттеген индустриядан компания сатып алу немесе бірлескен кәсіпорын құру немесе басқа компаниямен стратегиялық альянстың қалыптасуы қажеттігі туралы шешім қабылдауы қажет.

2. Кросс-бизнесік құндылықтар тізбегі қарым-қатынасын бәсекелік артықшылық ретінде қолдану мүмкіндігін қамтамасыз ету. Бизнес бірліктерінің құндылықтар тізбегі стратегиялық үйлесімділікке ие бизнестерге әртараптанған компаниялар, стратегиялық үйлесімділік жоқ көпсалалы компанияларға әртараптанғанға қарағанда 1+1=3 әсеріне қол жеткізуге мүмкіндігі едәуір көп.

3. Инвестициялық басымдықтарды белгілеу және корпоративтік ресурстарды тартымды бизнес бірліктерге айналдыру. Әртараптанған компаниялардың бизнес бірліктері әдетте бірдей тартымды болмайды. Сондықтан корпоративтік басқаруға ресурстарды әлеуеті жоғары болатын жерлерге бағыттау өте қажет.

4. Корпорацияның бизнестер жинағының тиімділігін арттыру бойынша іс-шаралар әзірлеу. Корпоративті стратегиялар корпорацияның бизнес тізбегінің жалпы өнімділігін жақсарту және акционерлік құнның өсуін қамтамасыз ету үшін шаралар қабылдауы керек. Әртараптанған корпорациялардың стратегиялық нұсқалары мыналарды қамтиды: бизнестің қолданыстағы тізбегіне және осы бизнестер ұсынатын мүмкіндіктерге назар аудару, қосымша салаларды қосу арқылы әртараптандыруды кеңейту, дұрыс жұмыс істемей жатқан кәсіпорындардан бас тарту арқылы әртараптандырудың ауқымын қысқарту және бизнес-модельді бірнеше сатылымдармен немесе сатып алулармен қайта құрылымдау.



Қай кезде бизнесті әртараптандыруға көңіл бөлу қажет деген сұрақ туындайды.

Бір бизнеспен айналысатын компания қазіргі өз саласында өсудің тиімді мүмкіндігіне қол жеткізе алатын болса, әртараптандырудың қажеті жоқ. Алайда саланың бәсекеге қабілеттілігі тартымсыз болса, компанияның өсу мүмкіндіктері шектеулі болуы мүмкін. Мысал ретінде, чектерді тексеру бизнесінде дебеттік карталар мен онлайн-төлемдерді пайдаланудың өсуіне не себеп болды және ұялы телефон байланысы мен маркетинг компаниясы Voice over Internet Protocol (VoIP), AT & T, Британдық телекоммуникациялар және Жапониядағы NTT сияқты қашықтан қызмет көрсетушілердің кірістерімен не істегенін қарастырамыз. Осылайша бір бизнеспен айналысатын компания нарықтық мүмкіндіктердің төмендеуіне және негізгі бизнестегі сатылымдардың стагнацияға ұшырауына кез болғанда жаңа салаларға әртараптандыруға үлкен назар аударады.

Акционерлік құнды құру – бизнесті әртараптандырудың түпкілікті негіздемесі болып табылады.

Әртараптандыру бизнес тәуекелді әртүрлі салалар арасында жай ғана таратудан гөрі компания үшін көп нәрсе істеуі керек. Негізінде, әртараптандыру қосымша акционерлік құн әкелмесе, табысты болып есептелмейді. Бұл құнды акционерлер әртүрлі индустриядағы компания акцияларына өз инвестицияларын бөліп, өз бетімен ала алмайды.

Акционерлер әртараптандыру арқылы қосылған құнды құру үшін оның бөліктерінің сомасынан асып кететін көп салалы бизнес-компания құруы қажет.

Бизнесті әртараптандыру мынадай үш сынақтан сәтті өтпесе, акционерлік құнды құру мүмкіндігі аз:

1. Саланың тартымдылығы сынағы. Әртараптандыру арқылы енгізілуі тиісті сала табыспен инвестициялардың қайтарымын қамтамасыз етуге мүмкіндік беруі керек, яғни қазіргі компанияның (компанияға) табысына тең немесе одан артық нәтижелерге қол жеткізуі керек.

2. Ену шығындары сынағы. Мақсатты салаға енуге жұмсалатын шығындар жақсы кірістілік әлеуетіне нұқсан келтірмеуі тиіс. Дегенмен осы жерде 22 тұзақ басымдылық танытуы мүмкін. Саланың өсу перспективасы және ұзақмерзімді кірістілік неғұрлым тартымды болса, ену үшін соғұрлым қымбат болуы мүмкін. Компанияларды өте тартымды салаларда сатып алу кезінде ену шығындары сынағы оңайға түспейді.

3. Үздік болу сынағы. Жаңа бизнеске әртараптандыру ағымдағы компаниялардың бизнесінің өсуіне үлкен мүмкіндік береді. Бір компанияға біріккен бизнестер, бірліктер бөлек бизнес жүргізгенге қарағанда тиімді. Мысалы, А компаниясы басқа саладағы В компаниясын сатып алу арқылы әртараптандырылды делік. Егер алдағы жылдарда А және В компаниясының жалпы табысы әрқайсысының өзі бетімен табатын табыс көлемінен жоғары болмаса, А компаниясының әртараптануы қосымша акционерлік құнды әкелмейді. А компаниясының акционерлері $1+1=2$ нәтижесіне жай ғана В компаниясындағы акцияларды сатып алу арқылы қол жеткізе алады. Әртараптану $1+1=3$ әсеріне қол жеткізбесе, акционерлік құн әртараптандыру арқылы жасалмайды.

Барлық үш сынақтан сүрінбей өткен әртараптану қозғалысы ұзақмерзімді перспективада акционерлік құнды арттыру әлеуетіне ие. Бір немесе екі сынақтан сәтті өте алатын әртараптану қадамдары күдікті болып табылады.

Бизнес бағыттарды әртараптандыру тәсілдері

Жаңа сала мен бизнес бағыттарына кіру тәсілдеріне: иемдену, ішкі даму немесе басқа компаниялармен бірлескен венчурлік кәсіпорындар құру жатады. Компаниялар осы үш тәсілдің кез келгенін қабылдап жаңа салаларға кіре алады.

Бірінші тәсіл – ағымдағы бизнесті иемдену арқылы әртараптандыру. Иемдену – басқа салаға әртараптандырудың кең танымал тәсілі. Бұл жаңа операцияларды бастауды тездетіп қана қоймай, технологиялық ноу-хауды алу, жеткізушілермен қарым-қатынас орнату, масштаб әсеріне қол жеткізу, брендтің танымалдығын арттыру және тиісті түрде таратуды қамтамасыз ету сияқты кіру кедергілерін еңсерудің тиімді әдісін ұсынады. Ағымдағы операцияларды сатып



алу иемденушіге мақсатты салада мықты нарық позициясын қалыптастыру шараларына тікелей өтуге мүмкіндік береді.

Иемденуге ұмтылған фирманың алдында тұрған үлкен дилемма – табысты компания үшін премиум баға төлеу немесе әлсіз компанияны тиімді бағамен сатып алу. Егер сатып алатын фирманың дiттеген индустрия туралы бiлiмi жеткiлiксiз болса, бiрақ жеткiлiктi капиталға ие болса, онда ол қабiлеттi, жоғары дәрежелi фирманы сатып алғаны дұрыс. Әрине, компанияның сатып алу бағасы тым жоғары болмауы және компания салаға кiру шығындары сынағынан құламайтындай болуы керек. Алайда сатып алушы әлсiз компанияны күштi компанияға айналдырудың перспективалық жолдарын көргенде, бұл ең үздiк ұзақ мерзiмдi инвестицияға айналуы мүмкiн.

Екiншi тәсiл – Iшкi даму арқылы бизнестiң жаңа бағыттарына ену. Iшкi даму арқылы әртараптандыруға қол жеткiзу жаңа еншiлес компанияны нөлден бастап құруды көздейдi. Әдетте, жаңа бизнеске ену үшiн жаңа еншiлес компанияны құру келесi жағдайларда ғана тиiмдi, егер 1) бас компания бәсекеге қабiлеттi болу үшiн қажеттi күшке, ресурстарға және дағдыларға ие болса; 2) бизнестi бастауға жеткiлiктi уақыты болса; 3) салаға кiру шығыны иемдену арқылы кiруден төмен болса; 4) мақсатты сала салыстырмалы түрде көптеген шағын фирмалардан тұрса, сәйкесiнше жаңа стартап компанияның iрi, қуатты бәсекелестерi жоқ болса; 5) өндiрiс қуатын арттыру, саладағы сұраныс пен ұсыныс теңгерiмiне терiс әсер етпесе; және (б) бұрыннан жұмыс iстейтiн фирмалар жаңа қатысушының нарыққа кiруге талпынысына баяу және тиiмсiз жауап беретiн болса.

Үшiншi тәсiл – Әртараптануға қол жеткiзу үшiн бiрлескен венчурлiк кәсiпорындарды пайдалану. Бiрлескен венчурлiк кәсiпорын құру арқылы жаңа бизнеске келу, кем дегенде, екi жағдайда пайдалы болуы мүмкiн.

Бiрiншiден, бiрлескен венчурлiк кәсiпорын – бiр компания үшiн тым күрделi, экономикалық тұрғыдан тиiмсiз немесе қауiптi болатын мүмкiндiктердi iске асырудың жақсы тәсiлi.

Екiншiден, жаңа саладағы мүмкiндiктер құзыреттiлiк пен ноу-хаудың кең спектрiн қажет ететiн кезде бiрлескен венчурлiк кәсiпорындардың маңызы зор. Биотехнологияның көптеген мүмкiндiктерi компанияларды инновация мен технологияларды бiрлесе отырып қолдануға шақырады. Осындай жағдайларда екi немесе бiрнеше компанияның ресурстары мен бiлiктiлiгiн қолдану ақылға қонымды, әрi тәуекелi аз қадам болып табылады.

Алайда басқа компаниямен бiрлескен венчурлiк кәсiпорын немесе бiрлескен одақ түрiнде серiктестiк құрудың бiрнеше кемшiлiктерi бар.

Оған: компаниялар мақсаттарының қақтығысы, венчурлiк кәсiпорынның жұмысын жүргiзудегi келiспеушiлiктер, мәдениеттер қақтығысы және тағы осы сынды мәселелер жатады. Бiрлескен венчурлiк кәсiпорындар әдетте салаға ену нұсқаларының iшiндегi ең ұзаққа созылмайтын түрi болып табылады. Ол әдетте әрiптестер өз жолымен кетуге шешiм қабылдағанға дейiн ғана сақталады.

Әртараптану жолын таңдаудың екi бағытын атап өтуге болады: туыс бизнеске әртараптандыру және туыс емес бизнеске әртараптандыру.

Компания әртараптандыруға шешiм қабылдағаннан кейiн, корпоративтiк стратегияның шешуi тиiс бiрiншi мәселесi – компанияны, қызметi туыс кәсiпорындар арасында, туыс емес кәсiпорындар арасында немесе олардың қандай да бiр комбинациясы арасында әртараптандыру жөнiндегi мәселе табылады. Компания өздерiнiң құндылықтар тiзбектерi мен ресурстарына ұқсас компанияға әртараптануы туыс салаға әртараптандыру деп аталады. Компанияның құндылықтар тiзбегi және ресурстық талаптары ұқсас емес компанияларға әртараптандырылуы туыс емес салаға әртараптандырылуы деп аталады.

Туыс бизнеске әртараптандыру стратегиясы құндылықтар тiзбегi бәсекеге қабiлеттi стратегиялық үйлесiмдiлiкке ие кәсiпорындарды құруды көздейдi. Стратегиялық үйлесiмдiлiк – бiр немесе одан да көп қызмет түрi, әртүрлi кәсiпорындардың құндылық тiзбектерiн қоса алғанда, ағымдағы мүмкiндiктерге өте ұқсас болған кезде пайда болады.

Осыған байланысты Құндылық тiзбегi iс-әрекеттерiнiң түрлерiн бөлiп көрсетуге болады:

- Бәсекеге қабiлеттi құнды ресурстарды, тәжiрибенi, технологиялық ноу-хауды немесе басқа да мүмкiндiктердi бiр бизнестен екiншiсiне беру. Google-дың технологиялық ноу-хауы



және Интернет іздеудегі инновациялық қабілеттері ұялы телефондарға арналған Android және компьютерлерге арналған Chrome операциялық жүйесін дамытуға айтарлықтай үлес қосты. Walt Disney компаниясы 2009 жылы Marvel Comics компаниясын сатып алғаннан кейін, өзінің басқа Disney бизнестеріне, атап айтқанда тақырыптық саябақтар, сауда орындары, бейне ойындар бизнесінде Marvel компаниясының Өрмекші адам, Темір адам, Қара Жесір сынды әйгілі туындыларын пайдаланды.

- Құндылықтар тізбегінің іс-әрекеттері біріктіруге келетін жеке бизнестер арасында шығындарды бөлу. Мысалы, көп жағдайда бір зауытта түрлі бизнестердің өнімдерін жасауға болады немесе әртүрлі бизнес тауарларын бір ғана сату көзі арқылы сатуға болады. Әрине, егер олар клиенттердің бірдей түрлеріне сатылса.

- Ортақ тұтынушылары бар немесе ортақ негізгі біліктілігі бар бизнес бірліктер арасында брендтік атауды ортақ пайдалану. Мысалы, қолданылуы қарапайым компьютерлер мен стильді дизайн өндіру Apple компаниясының бәсекелік артықшылығы болды. Сол арқылы компания қызметін сандық музыкалық плеерлер, смартфондарға, планшеттік компьютерлерге және ақылды қолға тағатын сағаттарға әртараптандыруға мүмкіндік алды.

Бизнестер арасындағы стратегиялық үйлесімділік, құндылықтар тізбегінің кез келген іс-әрекетінде: ғылыми-зерттеу және технологиялық іс-әрекет, жеткізу тізбегінде, өндірісте, сатуда және маркетингіде немесе тарату іс-әрекетінде болуы мүмкін. Сонымен қатар әртүрлі бизнестер көп жағдайда бірдей әкімшілік инфрақұрылымды және клиенттерге қызмет көрсету инфрақұрылымын қолдана алады. Мысалы, кең жолақты байланыс жабдықтаушысы ретінде әртараптанған кабель операторы өзінің барлық өнімдері мен қызметтерін қолдау үшін бір тұтынушы деректер желісін, бірдей қоңырау шалу орталықтарын және жергілікті кеңселерді, бір бухгалтерлік жүйелерді және тұтынушыларды және тұтынушыларға қызмет көрсетудің бірдей инфрақұрылымын пайдалана алады.

Түйін

Әртараптандудың мақсаты – акционерлік құнды құру. Әртараптанған бизнестер тобы тәуелсіз жұмыс істегеннен гөрі бас компанияның қол астында табысты жұмыс істеген кезде әртараптану акционерлік құнды қалыптастырады.

Әртараптандудың негізгі екі әдісі бар екендігін айтып өттік: туыс бизнестерге әртараптандыру және туыс емес бизнестерге әртараптандыру. Туыс бизнеске әртараптандыру кросс-бизнесік стратегиялық үйлесімдікке негізделеді. Ол өзінің құндылық тізбек іс-әрекеттеріне стратегиялық үйлесімді бизнестермен әртараптану арқылы бәсекелік артықшылыққа ие болады. Туыс емес бизнеске әртараптандыру стратегиясында кросс-бизнесік стратегиялық үйлесімділік болмайды.

Жаңа бизнеске кіру келесі үш әдіспен жүзеге асады: сатып алу, ішкі даму және венчурлік немесе стратегиялық серіктестік. Әрбірінің артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Сатып алу индустрияға кірудің ең оңай әдісі, ішкі даму ұзақ уақытты талап етеді, ал венчурлік немесе стратегиялық серіктестіктің өмір сүру ұзақтығы қысқа болып келеді.