

# СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Әртараптандырылған компания  
стратегиясын бағалау



**Дәрістің мақсаты:** компанияның әртараптандыру стратегиясының артықшылықтары мен кемшіліктерін бағалауда алты қадамдық талдау әдістемесін зерделеу және меңгеру.

Әртараптандырылған компания стратегиясының артықшылықтары мен кемшіліктерін бағалау және компанияның жұмысын жақсарту үшін қандай әрекеттерді жасау керектігін анықтау тәртібі алты кезеңді қамтиды:

1. Компания әртараптандырылған салалардың тартымдылығын бағалау.
  2. Компанияның бизнес бірліктерінің бәсекеге қабілеттілігін бағалау.
  3. Компанияның түрлі бизнес бірліктерінің құндылықтар тізбегін бизнес аралық стратегиялық үйлесімділікке бағалау.
  4. Компанияның ресурстары қолданыстағы бизнес-модельдің талаптарына үйлесетінін тексеру.
  5. Бизнесердің өнімділік перспективасын ең жақсыдан нашарға дейін бағалау және ресурстарды бөлу басымдықтарын айқындау.
  6. Компаниялардың жалпы өнімділігін арттыру үшін жаңа стратегиялық қадамдар әзірлеу.
- Осы қадамдардың әрқайсысының негізгі түсініктері мен аналитикалық әдістерін жекелеп қарастырып көрейік.

## 1-қадам: Саланың тартымдылығын бағалау

Әртараптандырылған компания стратегиясын бағалауда басты назар – бұл бизнес жүргізетін салалардың тартымдылығы. Бұдан басқа, бұндай талдау саланың құрылымы мен қарқынын, оған тән сипаттағы мүмкіндіктер мен қатерлерді түсінуге, сала жетістігінің өзекті мәселелерін анықтауға және осыларды есепке ала отырып, нарықтағы кәсіпорын қылығының стратегиясын жетілдіруге мүмкіндік береді.

Сала – бұл бір тұтынушылық нарықта бәсекелесіп, ұқсас тауарлар мен қызметтерді өндіретін және тарататын кәсіпорындардың жиынтығы. Сала белгілі бір тауарларды/қызметтерді өндіруді, таратуды және тұтынуды қамтиды деп есептеледі. Бұл бәсекелестерді анықтау үшін қажетті, шаруашылық саласы.

Әртараптандырылған компания орналасқан салалар неғұрлым тартымды болса, оның ұзақ мерзімді перспективалары соғұрлым жақсырақ болады. Сала тартымдылығын бағалаудың ең қарапайым әрі сенімді аналитикалық құралына индустрия тартымдылығының ұпайлық көрсеткішпен есептеу жатады. Ұпайлық көрсеткіштермен келесі өлшемдер есептеледі:

**Нарық көлемі және болжамды өсу қарқыны.** Ірі салалар кішігірім салаларға қарағанда – тартымды, ал тез өсіп келе жатқан салалар баяу өсіп келе жатқан салаларға қарағанда бәрі бірдей болып келеді.

**Бәсеке қарқындылығы.** Бәсекелік қысымы салыстырмалы түрде әлсіз болған индустриялар, бәсекелік қысымы күшті индустрияларға қарағанда тартымдырақ.

Бес бәсекелестік күштің әрқайсысын зерттеу, саланың құрылымын және салада ұйымдармен жұмыс жасайтын тауарлар мен қызметтердің тұтынушылық құндылығын арттыру процестерінде осы құрылымның құрамдастарының өзара әрекетін түсінуге көмектеседі. Сонымен қатар Портер үлгісі бес күштің әрқайсысына осы өзгерістердің әсерін жалпы талдау арқылы болуы мүмкін өзгерістердің салалық құрылымға ықпал ету деңгейін тез бағалауға мүмкіндік береді.

Менеджердің негізгі тапсырмасы – бәсекелестік күштердің әсерінен қорғау, қамтамасыздандырылған және/немесе оларды өз мақсаттарында пайдалануға мүмкіндік беретін қызмет саласын табу болып табылады. Саладағы бәсекелестіктің бес факторының ішінде, ереже бойынша, ұйымның стратегиясын құру кезінде шешуші фактор басым болмақ.

**Жаңа мүмкіндіктер мен қауіптер.** Жақын болашақта мүмкіндіктері мен минималды қауіптері бар салалар ең қарапайым мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлерге ие салалардан гөрі тартымды.

**Салааралық стратегиялық үйлесімділіктің болуы.** Саланың құндылықтар тізбегі мен ресурстық талаптары компанияның кірген басқа индустриялардың құндылықтар тізбегі іс-



әрекеттеріне неғұрлым сәйкес келетін болса, онда туыс бизнеске әртараптануға ұмтылған компанияға сала тартымдырақ болып келеді. Дегенмен туыс емес бизнеске әртараптану стратегиясын қолданатын компанияға кросс-индустриялық стратегиялық үйлесімділіктің ешқандай әсері болмайды.

Ресурстар қажеттілігі. Саланың ресурстік талаптары компанияға қолжетімді болса, ол индустрия тартымдырақ болады. Ал компанияның қаржылық ресурстары мен ұйымдық мүмкіндіктері саланың ресурстық талаптарына сәйкес келмесе, онда ол сала тартымсыз болып есептеледі.

Маусымдық және циклдық факторлар. Клиенттердің сұранысы жыл бойына салыстырмалы түрде тұрақты болып келетін және экономикалық құлдырауға, құлдырауға төтенше әсер етпейтін салалар тұтынушылар сұранысы бойынша кең маусымдық немесе циклдық ауытқуларға ие салалардан гөрі тартымды болады.

Әлеуметтік, саяси, реттеуші және экологиялық факторлар. Тұтынушылардың денсаулығы, қауіпсіздігі немесе қоршаған ортаны ластау сияқты елеулі проблемалары бар салалар осындай мәселелері жоқ салаларға қарағанда тартымдылығы әлсіз болып келеді.

Салалық рентабельділік. Пайдасы көбірек болатын салалар әдетте пайдасы төмен немесе тұрақсыз болған салаларға қарағанда әдетте тартымды болады.

Саладағы белгісіздік және бизнес-тәуекел. Саланың белгісіздік деңгейі және бизнес тәуекелі неғұрлым төмен болса, ондай салалар тартымдырақ болады.

Әр тартымдылықтың өлшемі саланың тартымдылығын анықтауда салыстырмалы маңыздылығын көрсететін салмақпен қамтамасыз етілуі керек; әлсіз әдіснама тартымдылықтың әртүрлі шаралары бірдей маңызды екенін көрсетеді. Салада бәсекелестіктің қарқындылығы әрдайым жоғары салмаққа ие болуы керек (айталық, 0,20-дан 0,30 дейін). Стратегиялық көзқарастар тиісті диверсификациялау стратегиясы бар компаниялар үшін үлкен салмақпен қамтамасыз етілуі керек; алайда әртараптандырудың стратегиясы жоқ компаниялар үшін басқа салаларға стратегиялық көзқарас азайтылуы немесе тартымдылық көрсеткіштерінің тізімінен алынуы мүмкін. Маусымдық және циклдық факторлар, егер компания маусымдық сұранысқа ие және/немесе циклдық көтерілу мен құлдырауға қатаң осалдықпен ерекшеленетін салаларда әртараптандырмаса (немесе, мүмкін, тіпті талдаудан шығарылған), салмақты азайтады. Маңыздылығы 1.0 болуы тиіс.

Содан кейін әр сала 1-ден 10-ға дейінгі бағалау шкаласын пайдаланатын салалық тартымдылықтың әр таңдаған шарасы бойынша бағаланады (бұл жерде 10 тартымдылығы жоғары және 1 тартымдылығы төмен). Сонан соң тартымдылықтың салмақты бағалары индустрияның әр көрсеткішіне тиісті салмақ бойынша көбейту жолымен есептеледі. Мысалы, 0,25 массасы 8 еселенген рейтинг 2.00 тартымдылығын бағалауға мүмкіндік береді. Тартымдылықтың барлық көрсеткіші бойынша өлшенген балдардың сомасы саланың тартымдылығына жалпы баға береді.

Саланың тартымдылық көрсеткіштерін есептеу үшін осы әдісті пайдалана отырып, сенімді бағалау үшін екі шарт қажет. Солардың бірі индустрияның тартымдылық өлшемдерін есептеу үшін қандай салмақтар қолайлы екенін анықтау. Бұл әрдайым оңай емес, себебі әртүрлі талдаушылардың қандай салмақтар қолайлы екеніне әртүрлі көзқарастары бар. Сонымен қатар әртүрлі салмақтар әртүрлі компаниялар үшін қолайлы болуы мүмкін емес. Қолайлы болуы компаниялардың стратегияларына, діттеген өнімділігіне, және қаржылық жағдайларына негізделеді. Мысалы, қаржы ресурстарына қойылатын талаптарға төмен салмақ беру құны жоғары компания үшін ақталуы мүмкін, ал үлкен салмақ қаржысы аз компанияларға берілуі тиіс.

Нақты тартымдылық көрсеткіштер жасаудың екінші талабы – саланың әр тартымдылық өлшемін бағалауға жеткілікті білімнің болуы. Салаларды нарық көлемі, өсім көрсеткіші, маусымдық және циклдық ықпалдар және индустрия табыстылығы бойынша салыстыруға қажетті статистикалық ақпараттарды табу оңай болып келеді. Кросс-индустриялық үйлесімдік және ресурстарға қойылатын талаптар да есептеуге қарапайым болады. Бірақ есептеуге қиын тартымдылық өлшемі бәсекені қарқындатады. Бір индустриядағы бәсеке әлсіз не қатты екенін анықтау оңай емес. Индустрияның тартымдылық өлшемін бағалауда қолжетімді ақпарат аз болған жағдайда, 5 ұпайлық жүйені қолданған дұрыс болып есептеледі. Өйткені ол жалпы тартымдылықты есептеуде ағаттық жібермейді.



Қиындықтарына қарамастан, индустрияның тартымдылық көрсеткіші әртараптанған компанияның индустрияларын қатты тартымдыдан әлсіз тартымдысын анықтауда жүйелі және сенімді әдіс болып табылады.

## 2-қадам: Бизнес-бірліктің бәсекеге қабілеттілік қуатын бағалау

Әртараптанған компанияны бағалаудың екінші қадамы оның бизнес бірліктері тиісті индустрияда қаншалықты мықты позицияланғанын анықтау болып келеді. Индустриядағы әр бизнес бірліктің мықтылығы мен бәсекеге қабілеттілігіне баға беру саладағы табыстылық мүмкіндігін анықтап қана қоймай, бірліктерді бәсекеге қабілеттілік тұрғысынан мықтысынан әлсізіне дейін позициялауға мүмкіндік береді. Әр бизнес бірліктерінің бәсекеге қабілеттілік қуатының сандық өлшемі индустрия тартымдылығын өлшейтін рәсімге ұқсас тәсілмен өлшенеді. Әртараптанған компанияның еншілес фирмаларының бәсекеге қабілеттілігін өлшеуде төмендегі факторлар қолданылуы мүмкін.

**1. Салыстырмалы нарық үлесі.** Бизнес бірліктің салыстырмалы нарық үлесі дегеніміз – индустриядағы үлкен бақталас компанияның нарық үлесіне шаққандағы өзінің нарық үлесі. Нарық үлесі доллармен емес, бірлікпен өлшенеді. Мысалы, егер де А бизнесі көшбасшы болып 40% нарық үлесі болса, ал оның ең үлкен бақталасының нарық үлесі 30% болса, А компаниясының салыстырмалы нарық үлесі 1,33-ке тең болады. Егер В компаниясының нарықтық үлесі 15% болса, оның басты бақталасының нарық үлесі 30% болса, В компаниясының салыстырмалы нарық үлесі 0,5-ке тең болады.

**2. Бәсекелесінің шығынына шаққандағы шығыны.** Салыстырмалы нарық үлесі жоғары бизнес бірліктердің салыстырмалы нарық үлесі төмен бақталастарына қарағанда бірлік шығыны төмен болып келеді. Оған себеп қызмет аясының кеңеюінен туындайтын үнемдеу және тәжірибе. Төмен шығынның тағы бір көрсеткіші – бизнес бірліктердің жеткізу тізбегін басқару қабілеттері.

**3. Тұтынушы күтімін қанағаттандыратын тауарлар мен қызмет көрсетулер.** Компанияның бәсекеге қабілеттілігі тұтынушыларына тартымды тауар, сенімді қызмет көрсетуге ішінара байланысты болып келеді.

**4. Туыстас бизнестердің стратегиялық үйлесімділігінен пайда алу қабілеті.** Компания ішіндегі басқа бизнестермен стратегиялық үйлесімдіктің болуы бизнес бірліктің бәсекеге қабілеттілігін арттырып, бәсекелік артықшылық алуға ықпал етеді.

**5. Стратегиялық одақтар мен серіктестіктердің саны мен көлемі.** Тиімді жұмыс жасап жатқан одақтар мен серіктестіктер бәсекелік артықшылық иемденуге себеп бола алады.

**6. Брендтік бейне және репутация.** Мықты брендтік атау – көптеген индустрияда компанияның құнды бәсекеге қабілетті капиталы.

**7. Бәсекеге қабілетті құнды дағдылар.** Әр саланың тауар инновациясы, өндіріс, тарату, маркетинг қабілеттеріне қатысты маңызды бәсекеге қабілетті дағдылары болады.

**Бәсекелестеріне шаққанда табыстылығы.** Бәсекелестеріне шаққанда инвестициядан түскен орташадан жоғары табыстар және үлкен пайда көлемі бәсекелік артықшылықтың нақты көрсеткіші болып табылады.

Бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз ету аясында әртүрлі бизнес бірліктердің жағдайына жақсы үйлесетін өлшемдерді пайдаланғаннан кейін, әр өлшемнің маңыздылығын көрсететін салмақтар анықталуы тиіс. Индустрияның тартымдылығын есептеу көрсеткіші секілді, индустрияның маңыздылық өлшемінің коэффициенті 1.0 есептеледі. 1-ден 10-ға дейін есептеу шкаласын қолдана отырып, әр бизнес бірліктің бәсекеге қабілеттілігі өлшенеді (10 бәсеке қабілеттілік жоғары, 1 бәсеке қабілеттілік төмен екенін білдіреді). Әр бизнес бірлікті есептеу үшін ақпарат аз болған жағдайда, 5 балдық жүйені пайдаланған жөн. Қуаттылық салмақ көрсеткішін бизнес бірліктердің қуаттылық көрсеткіштерін әр қуат салмағына көбейту арқылы өлшеуге болады. Мысалы, қуаттылық көрсеткіші – 6, салмағы – 0,15, қуаттылық салмақ көрсеткіші – 0,90-ге тең болады.

Әртараптанған компаниялардың бизнес тізбектерінің қуатын бағалау үшін тоғыз ұялы матрицаны пайдалану өте тиімді болып табылады.



Саланың тартымдылығы және бизнес қуатының көрсеткіші әртараптанған компанияның әрбір бизнесінің стратегиялық позициясын сипаттайды. Матрицаның тік оське саланың тартымдылығы, ал көлденең оське бәсекеге қабілеттілік қуаты орналастырылған. Тоғыз ұя тікелей осьте индустрияның тартымдылығы үш аймаққа бөлінеді (жоғары, орташа, және төмен), және көлденең осьте бәсекеге қабілеттілік қуаты үш аймаққа бөлінеді (күшті, орташа, және әлсіз). Жоғары тартымдылық 1-ден 10-ға дейін есептеу шкаласында 6,7 және одан да жоғары көрсеткішпен, орташа тартымдылық 3,3-тен 6,7-ге дейін, төмен тартымдылық 3,3-тен төмен көрсеткішпен байланысты. Бизнес бірліктердің матрицада орналасуы компания ресурстарын рационалды пайдалануға құнды ұсыныстар береді. Жалпы алғанда, әртараптандырылған компанияның жалпы жақсы көрсеткіш көрсетуі, бизнес бірліктерге қажетті компания ресурстарының болуы бәсекеге қабілетті қуаты мен сала тартымдылығының болуына байланысты. Матрицаның жоғарғы аймағында орналасқан бизнестердің сала тартымдылығы мен бәсекеге қабілеттілік қуаты жоғары болып, инвестиция құюда жоғары басымдыққа ие болады. Сол жоғары аймақта орналасқан бизнес бірліктер «өсетін және нығайатын» бизнестер болып табылады. Өйткені олардың қабілеттерінің болашақта акционерлер құнын жоғарылату мүмкіндігі бар.

Маңыздылығы жағынан екінші болатын бизнестер орташа аймақта орналасқан. Осындай бизнестер ресурстарды бөлуде орташа маңыздылыққа ие. Алайда орташа аймақтағы кейбір бизнестердің басқаларға қарағанда болашағы жарқынырақ болады. Мысалы, матрицаның оң жақ жоғарысында орналасқан кіші бизнес өте тартымды салада орналасқанымен, нарықтағы қуатты компанияға айналдыру үшін құйылған инвестиция мен ресурстарды ақтау барысында өте әлсіз бәсекеге қабілеттілік позициясын алуы мүмкін. Алайда жоғары аймақта орналасқан бизнестің тез өсуге және мықты нарық позициясын иемденуге керемет мүмкіндіктері бар.

Матрицаның төмен аймағындағы бизнестер әдетте өте әлсіз орындаушылар болып келеді және де компания ресурстарын алудан аз үміт күтеді. Осындай бизнестердің операцияларына кеткен шығындарды азайтып, ақша айналымын қысқарту жасалады. Әлсіз орындаушылардан үнемделген ақша айналымы жоғары нарық мүмкіндігі бар бизнес бірліктерге құйылады. Ерекше жағдайларда төменде орналасқан бизнестің табыс табу, инвестициялық қайтарым жасау мүмкіндігі болса, бизнесті сақтап қалуға және оның өнімділігін арттыру мақсатында ресурстар бөлінеді.

Тоғыз ұялы матрица әртараптандырылған компания ресурстары мен инвестициясын өз бизнестеріне бөлуде ойланудың не үшін қажет екеніне анық әрі қуатты логикалық жауап ұсынады. Қорытындылай келе, тартымдылығы мен бәсекеге қабілеттілігі жоғары бизнестерге ресурстарды бөлу, орташа позициядағы бизнестерге мұқият болу және тартымдылығы мен бәсекеге қабілеттілігі төмен бизнестерден ресурстарды алу қажет.

### **3-қадам: Мультибизнестік компаниялардағы стратегиялық үйлесімділіктің бәсекелік құндылығын анықтау**

Компанияға байланысты әртараптандыру стратегиясының тиімділігі жөнінде қорытынды жасауда маңызды стратегиялық үйлесімдіктің әлеуеті маңызды болып келеді. Бұл қадамның бизнестері әртүрлі байланыссыз әртараптанған компанияға қатысы жоқ. Кросс-бизнестік стратегиялық үйлесімдіктің бәсекелік артықшылық әлеуетін тексеру әртараптанған компания сәйкес құндылықтар тізбегінен қаншалықты пайда табатынын анықтауды біріктіреді. Сәйкес құндылықтар тізбегіне келесілер жатады:

- Белгілі бір іс-әрекеттердің өндірісін біріктіру мүмкіндіктері және соның арқасында шығындарды қысқарту және қызмет аясының кеңеюінен туындайтын үнемдеуге жету;
- Бір бизнестен басқа бизнеске дағдылар, технология немесе интеллектуалды капиталды беру мүмкіндіктері;
- Өте құрметті брендтік атауын бірнеше тауар не қызмет көрсету категорияларына бөлісіп қолдану мүмкіндіктері.



Ең басты тест – стратегиялық үйлесімдіктен қандай бәсекеге қабілетті құндылық туындайтынын анықтау. Шығынды үнемдеу қаншалықты жүзеге асады? Бір бизнестен басқа бизнеске дағдылар, технология немесе интеллектуалды капиталдардың өтуінен қанша бәсекеге қабілетті құндылық қалыптасады? Өте құрметті брендтік атауын бірнеше тауар не қызмет көрсету категорияларына бөлісіп қолдану сауда көлемін өсіре ме?

#### **4-қадам: Ресурстардың үйлесімдігін бағалау**

Әртараптанған компанияның бизнес тізбегі ресурстардың жақсы үйлесімділігін талап етеді. Бизнес жеке бір өзі (1) компанияның ресурстары мен қабілеттерін нығайтқан кезде және (2) бас компания өзінің бизнесін қолдау мақсатында тұтынушы құндылығына қосатын жеткілікті ресурстары болған жағдайларда ресурстардың үйлесімдігі байқалады.

Қаржылық ресурстар үйлесімдігі тұрғысында ресурстар үйлесімділігінің ең маңызды өлшемдерінің бірі әртараптандырылған компанияның өзінің бизнесіне қажетті капиталдық талаптарды: дивиденттерді төлеу, қарыздарын қайтару секілді операцияларды қаржыландыруға жеткілікті ақша айналымының болуы. Сонымен қатар әртараптанған компанияның бизнес тізбектерінің қаржылық талаптарын қанағаттандыратын ішкі қаржылық нарығы мықты болуы қажет. Ішкі қаржылық нарығы мықты болуы арқасында сырттан қарызға ақша алмай, өз бизнесіне инвестиция құя алады.

Бизнесааралық стратегиялық үйлесімдік компания өндірісін нарықта қаншалықты күшейте алуы оның әртараптандыру стратегиясының соншалықты мықты екенін білдіреді.

#### **5-қадам: Бизнес бірліктердің рейтингі және ресурстарды бөлуде басымдықтарды белгілеу**

Әртараптанған компанияның бизнесі индустрия тартымдылығы, бәсекеге қабілеттілік қуаты, стратегиялық және ресурс үйлесімдігі бойынша бағаланғаннан кейін, келесі қадам бұл ақпараттарды қолдана отырып, сол бизнестерді үздігінен бастап әлсізіне қарай саралау арқылы бизнестердің рейтингін жасау болып табылады. Бұндай рейтингілер жоғары басшылыққа компания ресурстары мен инвестициясын қай бизнеске құю керек екеніне көмектеседі.

Әртүрлі бизнестердің тоғыз ұялы матрицада орналасуы олардың мүмкіндігі жоғары не төмен екенін анықтайды. Әдетте табыс жылдам дамып жатқан бизнестерде әлсіз дамып жатқан индустриядағы бизнестерге қарағанда жақсырақ болып келеді. Табысы және даму мүмкіндігі жоғары, тоғыз ұялы матрицада тартымды позициясы, мықты стратегиялық және ресурстық үйлесімдігі бар еншілес бизнестер бас компанияның ресурсын алуда үлкен басымдыққа ие болуы тиіс. Алайда әртүрлі бизнестерді үздіктен әлсізге қарай рейтингіге енгізіп саралаған кезде, әрбір бизнестің бұрынғы өндірістік көрсеткішіне, сауда, табыс көлеміне, операцияларындағы қаржы айналымына көңіл бөлу қажет. Бизнес бірліктің бұрынғы көрсеткіштері болашақ өндірістік көрсеткішінің әрқашан сенімді болжаушы факторы болмаса да, ол бизнестің өндірістік көрсеткіші.

#### **6-қадам: Компанияның жалпы өндірістік көрсеткішін жақсарту мақсатында жаңа стратегиялық қадамдарды әзірлеу**

Алдыңғы бес аналитикалық қадамнан туындайтын қорытынды әртараптанған компанияның жалпы өндірістік көрсеткішін жақсарту үшін стратегиялық қадамдар жасау маңызды. Стратегиялық қадамдар төрт кең іс-әрекеттер санатына бөлінеді:

1. Ағымдағы бизнес бағытпен тығыз байланыста болу және сол бизнестерге мүмкіндіктер жасауға ұмтылу.



2. Жаңа салалардан жаңа компаниялар сатып алу арқылы компанияның бизнес аясын кеңейту. Мысалы, Procter & Gamble компаниясының Gillette компаниясының сатып алуы P&G компаниясының үйге арналған тауарларын нығайтып, тауар тізбегін көбейтті. Gillette компаниясының тауарларына Oral-B тіс пасталары, Gillette ұстаралары, Duracell батареялары, Braun ұстаралары және т.б. кішігірім құралдар фендер және электрлі тіс щеткалары жатады.

3. Кейбір бизнестерді сатып, бизнес операциялар аясын тарылту. Кейбір бизнес бірліктер, қаржылық көрсеткіштері жақсы болғанына қарамастан, компанияның басқа бизнестерімен сәтті үйлесе алмайды. Мысалға, PepsiCo компаниясы өзінің ресурстарын сусындарына бағыттау үшін фастфуд мейрамхана бизнесін сатып жіберген.

4. Компанияның бизнес бағытын қайта құру және компанияның бизнесіне жаңа келбет беру.

## Түйін

Сонымен қорытындылай келе, бүгінгі дәрісімізде Компанияның әртараптану стратегиясын алты қадамдық процеспен бағалау әдістемесін зерделедік, нақты айтқанда бағалау келесі кезеңдер бойынша жүзеге асырылды:

- Компания әртараптанған индустрияның ұзақ мерзімді тартымдылығын бағалау.
- Әр компанияның бизнес бірлігінің салыстырмалы бәсекеге қабілеттілік қуатын бағалау.
- Бизнес аралық стратегиялық үйлесімдікті тексеру.
- Компанияның ресурстарын ағымдағы бизнес бағытының талаптарына үйлесімділігін тексеру.
- Бизнестің көрсеткішін үздіктен әлсізге дейін саралап, рейтинг жасау. Компанияның жалпы көрсеткішін жақсарту мақсатында жаңа стратегиялық қадамдарды әзірлеу арқылы жүргізіледі.

Осылайша Бизнесаралық стратегиялық үйлесімдіктің компания өндірісін нарықта қаншалықты күшейте алуы оның әртараптандыру стратегиясының соншалықты мықты екенін білдіреді.