



РУХАНИ  
ЖАҢҒЫРУ

ЖАНА ГУМАНИТАРЛЫҚ БІЛІМ  
ҚАЗАҚ ТІЛІНДЕГІ  
160 ЖАҢА ОҚУЛЫҚ

**ESSENTIALS**  
**OF STRATEGIC MANAGEMENT**  
THE QUEST FOR COMPETITIVE ADVANTAGE  
5<sup>th</sup> edition

Джон Э. Гэмбл  
Маргарет А. Питереф  
Артур А. Томпсон

# СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ

БӘСЕКЕЛІК  
АРТЫҚШЫЛЫҚҚА  
ҰМТЫЛУ



Mc  
Graw  
Hill  
Education



# РУХАНИ ЖАҢҒЫРУ

---

«Жаңа гуманитарлық білім. Қазақ тіліндегі 100 жаңа оқулық»  
жобасы Қазақстан Республикасының Тұңғыш Президенті –  
Елбасы Нұрсұлтан Назарбаевтың бастамасымен  
«Рухани жаңғыру» мемлекеттік  
бағдарламасы аясында  
іске асырылды

Джон Э. Гэмбл  
Маргарет А. Питереф  
Артур А. Томпсон

# СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ

БӘСЕКЕЛІК  
АРТЫҚШЫЛЫҚҚА  
ҰМТЫЛУ  
5-басылым

ҰЛТТЫҚ  
АУДАРМА  
БЮРОСЫ  
ҚОҒАМДЫҚ ҚОРЫ  
Астана  
2019



Редакциялық алқаның төрағасы – *Тәжин М.М.*  
Төрағаның орынбасары – *Сағадиев Е.К.*  
Жауапты хатшы – *Кенжеханұлы Р.*  
*Алтаев Ж.А.*  
*Алшанов Р.А.*  
*Жаманбалаева Ш.Е.*  
*Жолдасбеков М.Ж.*  
*Қасқабасов С.А.*  
*Қарин Е.Т.*  
*Құрманбайұлы Ш.*  
*Масалимова Ә.Р.*  
*Мұтанов Ғ.М.*  
*Нұршиева Ғ.Ж.*  
*Нысанбаев Ә.Н.*  
*Өмірзақов С.Ы.*  
*Саңғылбаев О.С.*  
*Сыдықов Е.Б.*

Кітапты баспаға әзірлеген:

Ұлттық аударма бюросы

Аудармашы – *Кушебаев Ж.*  
Әдеби редактор – *Смағұлова Ғ.Н.*  
Ғылыми редактор – *Купешова С.Т.,*  
*экономика ғылымдарының*  
*кандидаты, доцент*  
Жауапты шығарушы – *Смағұлова Ғ.Н.*  
Пікір жазғандар – *Таспенова Ғ.А.,*  
*экономика ғылымдарының*  
*кандидаты, доцент;*  
*Өмірзақов С.Ы.,*  
*экономика ғылымдарының*  
*докторы, профессор*

Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті  
менеджмент және маркетинг кафедрасында  
талқылаудан өтті.

Copyright © 2017 by McGraw-Hill Education. All rights reserved. Printed in the United States of America.  
Previous editions © 2015, 2013, and 2011. No part of this publication may be reproduced or distributed in any  
form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written consent of McGraw-  
Hill Education, including, but not limited to, in any network or other electronic storage or transmission, or  
broadcast for distance

This translation is published by arrangement with McGraw-Hill Education © 2017 by «Ұлттық аударма бюросы»  
қоғамдық қоры («National Bureau of Translations» Public Foundation). All rights reserved. learning.

**Гэмбл Джон, Питереф Маргарет, Томпсон Артур**

**Г 98 Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмтылу. –**

Алматы: «Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры, 2019. – 536 бет.

**ISBN 978-601-7943-36-3**

«Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмтылу» оқулығы – студенттерді қазіргі заманғы стратегиялық менеджменттің қыр-сырына баулитын жан-жақты талдау. Әр тарау мәселені терең талқылауымен, келтірілген өзекті мысалдарымен мәнді. Кітапта әлемге әйгілі компаниялардың тыныс-тіршілігінен қызықты мысалдар беріледі.

Түрлі жаттығулар студенттердің алған теориялық білімін ұштауға көмектеседі, симуляциялық ойындар курсқа деген ынты-ықыласты арттырады. Кітапта теория мен практика қатар жүреді, екеуі бірін-бірі толықтырып, оқулықтың мазмұнын байытқан.

Жаңа басылым академиялық ортада және менеджмент тәжірибесінде де қолдануға лайық тың әдістеме ұсынады.





*...Біздің мақсатымыз айқын, бағытымыз белгілі, ол – әлемдегі ең дамыған 30 елдің қатарына қосылу.*

*Мақсатқа жету үшін біздің санамыз ісімізден озып жүруі, яғни одан бұрын жаңғырып отыруы тиіс. Бұл саяси және экономикалық жаңғыруларды толықтырып қана қоймай, олардың өзегіне айналады.*

*Біз алдағы бірнеше жылда гуманитарлық білімнің барлық бағыттары бойынша әлемдегі ең жақсы 100 оқулықты әртүрлі тілден қазақ тіліне аударып, жастарға дүниежүзіндегі таңдаулы үлгілердің негізінде білім алуға мүмкіндік жасаймыз.*

*Жаңа мамандар ашықтық, прагматизм мен бәсекелестікке қабілет сияқты сананы жаңғыртудың негізгі қағидаларын қоғамда орнықтыратын басты күшке айналады. Осылайша болашақтың негізі білім ордаларының аудиторияларында қаланады...*

Қазақстан Республикасының Президенті  
Н.Ә. Назарбаевтың

**«Болашаққа бағдар: рухани жаңғыру» атты еңбегінен**

# Мазмұны

Авторлар туралы .....	17
Алғы сөз .....	18

## СТРАТЕГИЯНЫ ӘЗІРЛЕУ ЖӘНЕ ЖҮЗЕГЕ АСЫРУ ТҰЖЫРЫМДАМАЛАРЫ МЕН ТЕХНИКАЛАРЫ

### КІРІСПЕ ЖӘНЕ ШОЛУ

<b>1-тарау. Стратегия, бизнес-модельдер және бәсекелік артықшылық</b> .....	23
Айрықша стратегия: маңызы және бәсекелік ұстанымы .....	25
Компания стратегиясы мен бизнес-моделі арасындағы қатынас .....	25
Стратегия және бәсекелік артықшылықты іздеу .....	26
Бәсекелік артықшылықты қалыптастыру және тұрақтандыру қабілетінің маңызы .....	28
Компания стратегиясы уақыт өте келе неге өзгереді? .....	30
Жеңімпаз стратегияны анықтайтын үш сынақ .....	31
Стратегия құру және оны іске асыру неліктен маңызды міндет? .....	32
Алдағы асу .....	32
Түйін .....	33
Оқу жаттығулары .....	33
Симуляцияға арналған жаттығулар .....	34
Сілтеме .....	35
<b>2-тарау. Стратегия құру, іске асыру және басқару</b> .....	36
Стратегия құру және іске асыру процесі .....	37
<b>1-кезең. Стратегиялық мұрат, миссия және басты құндылықтарды түзу</b> .....	39
Стратегиялық мұраттың маңызы .....	41
Компанияның миссия мәлімдемесін әзірлеу .....	41
Стратегиялық мұрат пен миссияны компания құндылығымен байланыстыру .....	44
<b>2-кезең. Мақсат белгілеу</b> .....	44
Қандай мақсат қойған дұрыс? .....	46
<b>3-кезең. Стратегия құру</b> .....	48
Стратегия құру ұйымның барлық деңгейдегі менеджерлері қатысуын талап етеді .....	49
Компаниядағы стратегия құру иерархиясы .....	49

4-кезең. Таңдалған стратегияны енгізу және іске асыру .....	51
5-кезең. Нәтижелерді бағалау және түзету енгізу .....	52
Корпоративтік басқару: директорлар кеңесінің стратегияны құру және іске асыру барысындағы рөлі .....	53
Түйін .....	56
Оқу жаттығулары .....	57
Симуляцияға арналған жаттығулар .....	58
Сілтеме .....	58

## НЕГІЗГІ ТҮСІНІКТЕР ЖӘНЕ САРАПТАУ ҚҰРАЛДАРЫ

3-тарау. Компанияның сыртқы сртасын бағалау .....	60
Компанияның қызмет атқаратын саласы мен бәсеке ортасын бағалау .....	61
1-сұрақ. Макроортаның стратегиялық маңызы бар компоненттері қандай? .....	61
2-сұрақ. Саладағы бәсеке күші қаншалықты күшті? .....	64
Сатып алушылардың саудаласу күшінен туындайтын бәсеке күші .....	65
Балама өнімдердің бәсеке күші .....	66
Жеткізушілер арасындағы саудаласу күшінің бәсеке күші .....	68
Нарыққа ықтимал жаңа келушілердің бәсеке күші .....	70
Сатушылар арасындағы бәсеке күші .....	72
Бес бәсеке күшінің жиынтық қуаты және салада пайда табу мүмкіндіктері .....	76
3-сұрақ. Саладағы өзгерісті қозғаушы күштер қандай және олар қалай ықпал етеді? .....	77
Саладағы қозғаушы күштер тұжырымы .....	77
Саладағы қозғаушы күштерді анықтау .....	77
Саладағы қозғаушы күштердің ықпалын бағалау .....	79
Қозғаушы күштердің ықпалына икемделуге қажет стратегия өзгерістерін анықтау .....	79
4-сұрақ. Саладағы бәсекелестердің орны қандай? .....	80
Негізгі бәсекелестердің орнын анықтау үшін стратегиялық топтар картасын қолдану .....	80
Стратегиялық топтарды картада бейнелеудің құндылығы .....	82
5-сұрақ. Бәсекелестердің келесі стратегиялық қадамы қандай? .....	83
6-сұрақ. Салада табысқа жетудің негізгі факторлары қандай? .....	85
7-сұрақ. Сала жақсы пайда табуға қолайлы мүмкіндіктер ұсына ма? .....	85
Түйін .....	87

Оқу жаттығулары .....	88
Симуляцияға арналған жаттығулар .....	89
Сілтеме .....	89
<b>4-тарау. Компанияның құзыретін, ресурстарын және бәсекеге қабілетін бағалау .....</b>	<b>91</b>
<b>1-сұрақ. Компанияның стратегиясы қаншалықты тиімді жұмыс істейді? .....</b>	<b>92</b>
<b>2-сұрақ. Компанияның бәсекеге қабілетті ресурстары мен қабілеті қандай? .....</b>	<b>93</b>
Бәсеке үшін маңызды ресурстар мен қабілеттерді анықтау .....	93
Компанияның ресурстары мен құзыретінің бәсекеге қабілетін анықтау .....	94
Бәсекелік артықшылықты тұрақтандырудағы динамикалық қабілеттің маңызы .....	96
Компания нарықтағы мүмкіндіктерді игеруге және сыртқы қатерлерді еңсеруге қабілетті ме? .....	97
<b>3-сұрақ. Компанияның шығын құрылымы мен тұтынушыға құндылығы бәсекеге қабілетті ме? .....</b>	<b>98</b>
Компанияның құндылық қалыптастыру тізбегі .....	100
Бенчмаркинг: компанияның құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттердің бәсекеге қабілетін бағалау құралы .....	101
Жалпы саладағы құндылық қалыптастыру тізбегі жүйесі .....	103
Құндағы немесе құндылықтағы кемшіліктердің орнын толтырудың стратегиялық амалдары .....	104
Құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттердің ресурстар мен қабілетке қатысы .....	107
<b>4-сұрақ. Компанияның негізгі бәсекелестерімен салыстырғандағы бәсекелік мықты тұсы қандай? .....</b>	<b>107</b>
Компанияның бәсекелік күшті тұсын бағалауды түсіндіру .....	108
<b>5-сұрақ. Менеджмент қандай стратегиялық мәселелер мен қиындықтарды шешуі керек? .....</b>	<b>108</b>
<b>Түйін .....</b>	<b>110</b>
Оқу жаттығулары .....	111
Симуляцияға арналған жаттығулар .....	114
Сілтеме .....	114

---

## СТРАТЕГИЯ ҚҰРУ

<b>5-тарау. Бес жалпы бәсекелік стратегия .....</b>	<b>116</b>
<b>Бес жалпы бәсекелік стратегия .....</b>	<b>117</b>



<b>Төмен баға ұсыну стратегиясы</b> .....	<b>118</b>
Шығындар бойынша көшбасшылыққа қол жеткізудің негізгі екі жолы .....	119
Төмен баға ұсыну стратегиясымен жұмыс істеу қай кезде тиімді? .....	122
Төмен баға ұсыну стратегиясын іске асырудағы тұзақтар .....	123
<b>Ауқымды дифференттеу стратегиялары</b> .....	<b>124</b>
Дифференттеу тәсілдері .....	124
Дифференттеу аясын кеңейту үшін құндылық қалыптастыру тізбегін басқару .....	124
Дифференттеу стратегиясы арқылы жоғары құндылық ұсыну .....	127
Қабылданған құндылық және сигнал құндылықтың маңызы .....	128
Дифференттеу стратегиясы қай кезде тиімді жұмыс істейді? .....	128
Дифференттеу стратегиясын іске асыруда кездесетін тұзақтар .....	130
<b>Бағытталған стратегиялар (немесе нарық нишасы)</b> .....	<b>131</b>
Бағытталған төмен баға стратегиясы .....	131
Бағытталған дифференттеу стратегиясы .....	132
Бағытталған төмен баға стратегиясы мен бағытталған дифференттеу стратегиясы қай кезде өміршең? .....	132
Бағытталған төмен баға стратегиясы мен бағытталған дифференттеу стратегияларының қауіп-қатерлері .....	133
<b>Озық баға ұсыну стратегиялары</b> .....	<b>134</b>
Озық баға ұсыну стратегиясы қай кезде тиімді? .....	136
Орынсыз озық баға ұсыну стратегиясының тәуекелдері .....	136
<b>Ресурсқа сүйенетін табысты бәсеке стратегиялары</b> .....	<b>136</b>
<b>Түйін</b> .....	<b>137</b>
<b>Оқу жаттығулары</b> .....	<b>138</b>
<b>Симуляцияға арналған жаттығулар</b> .....	<b>139</b>
<b>Сілтеме</b> .....	<b>139</b>
<b>6-тарау. Компанияның бәсекелік позициясын нығайту: стратегиялық қадамдар, мерзім және қызмет аясы</b> .....	<b>140</b>
<b>Компанияның нарықтағы позициясын жақсарту мақсатында стратегиялық шабуыл жасау</b> .....	<b>141</b>
Бәсекелік шабуылдың негізі .....	141
Шабуыл нысанасын таңдау .....	143
«Көгілдір мұхит» стратегиясы – шабуылдаудың ерекше түрі .....	143
<b>Компанияның нарықтағы позициясы мен бәсекелік артықшылығын сақтауда қорғану стратегиясын ұстануы</b> .....	<b>144</b>

Ықтимал бәсекелестерге тосқауыл қою .....	145
Өзіне тиіскен қарсыласына кек қайтаратыны туралы белгі беру .....	145
<b>Компанияның стратегиялық шабуылдау және қорғану қадамдарының мерзімін жоспарлау .....</b>	<b>145</b>
Кеш қадам жасаушы артықшылықтарының немесе ерте қадам жасаушы қатерлерінің әлеуеті .....	146
Ерте қадам жасау мен кеш қадам жасау арасындағы таңдау .....	146
<b>Компанияның нарықтағы позициясын қызмет ауқымы арқылы күшейту .....</b>	<b>148</b>
<b>Деңгейлес бірігу және қосып алу стратегиясы .....</b>	<b>149</b>
Неліктен бірігу немесе қосып алу кейде ойдағыдай нәтиже бермейді? .....	150
<b>Сатылы интеграция стратегиялары .....</b>	<b>150</b>
Сатылы интеграция стратегиясының артықшылығы .....	151
Сатылы интеграция стратегиясының кемшіліктері .....	152
<b>Аутсорсинг стратегиялары: қызмет ауқымын тарылту .....</b>	<b>152</b>
<b>Стратегиялық альянстар мен серіктестіктер .....</b>	<b>154</b>
Сәтсіз стратегиялық альянстар мен қызметін бірлесе жүргізетін серіктестіктер .....	155
Маңызды ресурстар мен қабілетке қол жеткізу үшін құрылған альянстардың стратегиялық қатерлері .....	155
<b>Түйін .....</b>	<b>156</b>
<b>Оқу жаттығулары .....</b>	<b>157</b>
<b>Симуляцияға қатысушыларға арналған жаттығулар .....</b>	<b>157</b>
<b>Сілтеме .....</b>	<b>158</b>
<b>7-тарау. Халықаралық нарықтағы бәсеке стратегиялары .....</b>	<b>159</b>
<b>Компаниялар халықаралық нарыққа шығуға неге құштар? .....</b>	<b>160</b>
<b>Халықаралық нарық стратегиясын таңдауға ықпал ететін факторлар .....</b>	<b>161</b>
Елдер арасындағы демография, мәдени және нарық сипатындағы айырмашылықтар .....	161
Орналасуға байланысты қалыптасатын баға артықшылығының мүмкіндіктері .....	162
Валюта бағамдарындағы жағымсыз өзгерістердің қауіп-қатері .....	162
Қабылдаушы елдегі мемлекеттік саясаттың бизнес-ахуалға ықпалы .....	163
<b>Шетел нарығына кірудің стратегиялық нұсқалары .....</b>	<b>164</b>
Экспорт стратегиялары .....	164

Лицензиялау стратегиялары .....	165
Франчайзинг стратегиялары .....	165
Шетелдегі еншілес компания стратегиясы .....	165
Альянстар және бірлескен венчур стратегиясы .....	166
<b>Халықаралық стратегия: негізгі үш нұсқа .....</b>	<b>167</b>
Жергілікті стратегия – стратегия құруда жергілікті деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету ұстанымы .....	168
Жаһандық стратегия – стратегия құруда жаһандық деңгейде ойлау, жаһандық деңгейде әрекет ету ұстанымы .....	170
Трансұлттық стратегия – стратегия құруда жаһандық деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету ұстанымы .....	171
<b>Жалпы бәсекеге қабілетті арттыруда халықаралық операцияларды пайдалану .....</b>	<b>172</b>
Бәсекелік артықшылық қалыптастырудағы орналасудың маңызы .....	172
Бәсекелік артықшылық қалыптастыру үшін кросс-шекаралық үйлестірудің маңызы .....	174
<b>Дамушы елдер нарықтарында бәсекелесу стратегиясы .....</b>	<b>174</b>
Дамушы елдер нарығындағы бәсеке стратегиялары нұсқалары .....	175
<b>Түйін .....</b>	<b>177</b>
<b>Оқу жаттығулары .....</b>	<b>178</b>
<b>Симуляцияға арналған жаттығулар .....</b>	<b>179</b>
<b>Сілтеме .....</b>	<b>179</b>
<b>8-тарау. Корпоративтік стратегия: әртараптану және мультибизнесік компания .....</b>	<b>181</b>
<b>Бизнесі әртараптандыру қажеттігі қашан туады? .....</b>	<b>183</b>
<b>Акционерлік құн қалыптастыру: бизнесі әртараптандырудың негізгі мәні .....</b>	<b>183</b>
<b>Бизнес бағыттарын әртараптандыру тәсілдері .....</b>	<b>184</b>
Қолданыстағы бизнесі қосып алу арқылы әртараптану .....	184
Ішкі даму арқылы бизнесің жаңа бағыттарына кіру .....	184
Әртараптануға бірлескен венчур құру арқылы жету .....	184
<b>Әртараптану жолын таңдау: байланысты және байланыссыз әртараптандудың айырмашылығы .....</b>	<b>185</b>
<b>Байланысты бизнестер негізінде әртараптану .....</b>	<b>185</b>
Стратегиялық үйлесім және ауқым тиімділігі .....	188
Байланысты әртараптандудың бәсекелік артықшылықты қамтамасыз ету және акционерлерлік құн арттырудағы мүмкіндіктері .....	188

<b>Байланыссыз бизнес негізінде әртараптану</b> .....	<b>189</b>
Байланыссыз әртараптану арқылы акционерлік құн қалыптастыру .....	189
Байланыссыз әртараптану тұзақтары .....	189
Байланыссыз әртараптануға ұмтылудың негізсіз себептері .....	190
<b>Байланысты және байланыссыз бизнестерге қатар әртараптану</b> .....	<b>191</b>
<b>Әртараптанған компания стратегиясын бағалау</b> .....	<b>191</b>
1-қадам. Саланың тартымдылығын бағалау .....	192
2-қадам. Бизнес-бірліктің бәсекеге қабілет қуатын бағалау .....	193
3-қадам. Мультибизнестік компаниялардағы стратегиялық үйлесімнің бәсекелік құндылығын анықтау .....	197
4-қадам. Ресурстар үйлесімін бағалау .....	198
5-қадам. Ресурс бөлуде бизнес-бірліктердің рейтингі мен басымдықтарды анықтау .....	200
6-қадам. Жалпы корпоративтік нәтижені арттыру үшін жаңа стратегиялық қадамдар әзірлеу .....	201
<b>Түйін</b> .....	<b>205</b>
<b>Оқу жаттығулары</b> .....	<b>206</b>
<b>Симуляцияға арналған жаттығулар</b> .....	<b>206</b>
<b>Сілтеме</b> .....	<b>208</b>
<b>9-тарау. Этика, корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік, экологиялық тұрақтылық және стратегия</b> .....	<b>209</b>
<b>Бизнес-этика дегеніміз не?</b> .....	<b>210</b>
<b>Этикаға жат стратегия мен бизнес-әрекеттерге итермелеуші факторлар</b> .....	<b>210</b>
<b>Этикаға сай стратегияға арналған бизнес-кейстер</b> .....	<b>211</b>
<b>Халықаралық операциялар жүргізетін компаниялардың бизнес этикасына адалдығын     қамтамасыз ету</b> .....	<b>213</b>
Этикалық универсализм теориясы .....	213
Этикалық релятивизм түсінігі .....	213
Ортақ қоғамдық келісім теориясы .....	215
<b>Стратегия, корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік және экологиялық тұрақтылық</b> .....	<b>215</b>
Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік дегеніміз не? .....	216
Тұрақты даму және тұрақты бизнес-практика дегеніміз не? .....	217
Тұрақты даму және корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік стратегиясын қалыптастыру .....	219
<b>Әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы</b> .....	<b>220</b>
<b>Түйін</b> .....	<b>221</b>



Оқу жаттығулары .....	223
Симуляцияға арналған жаттығулар .....	223
Сілтеме .....	224

## **СТРАТЕГИЯНЫҢ ОРЫНДАЛУЫ**

<b>10-тарау. Стратегияны тиімді іске асыру – бәсекелік артықшылыққа жетудің тағы бір жолы .....</b>	<b>226</b>
<b>Стратегияны іске асырудың негізгі басқару компоненттері .....</b>	<b>227</b>
<b>Стратегияны тиімді іске асыруға қабілетті ұйым құру:</b>	
<b>үш негізгі қадам .....</b>	<b>229</b>
Ұйымда қызметкерлер құрамын жасақтау .....	229
Негізгі ресурстар мен қабілетке ие болу, оларды дамыту және күшейту .....	231
Ұйымдық құрылымды стратегияға сәйкестендіру .....	233
<b>Стратегиялық тұрғыдан маңызды шараларға ресурс бөлу .....</b>	<b>236</b>
<b>Стратегияны қуаттайтын ережелер мен іс-шараларды әзірлеу .....</b>	<b>236</b>
<b>Процестер мен іс-әрекеттерді үздіксіз жетілдіруге ұмтылу .....</b>	<b>237</b>
Бизнес-процестерге реинжиниринг жасау мен үздіксіз жетілдіру бағдарламалары арасындағы айырмашылық .....	240
<b>Ақпараттық және операциялық жүйелерді іске қосу .....</b>	<b>240</b>
<b>Стратегияны тиімді іске асыру үшін марапаттау мен ынталандыруды пайдалану .....</b>	<b>241</b>
Ынталандыру және марапаттау жүйелері .....	242
Ақшалай ынталандыру жүйелерін құру нұсқаулығы .....	242
Ақшалай емес марапат .....	243
<b>Стратегияны тиімді іске асыруға ықпал ететін корпоративтік мәдениетті жетілдіру .....</b>	<b>243</b>
Жоғары өнімділік мәдениеті .....	245
Бейімделгіш мәдениет .....	245
Теріс корпоративтік мәдениеттер .....	247
Олқы мәдениетті өзгерту .....	248
<b>Стратегияны іске асыру процесін басқару .....</b>	<b>251</b>
Жұмыс ахуалын бақылау .....	251
Жақсы нәтижеге жету және жұмыс тиімділігін арттыру мақсатында ұйым бөлімшелеріне орынды талап қою .....	252
Компания стратегиясы мен оны іске асыру барысын жетілдіруге бағытталған түзету шараларын бастау .....	253

Түйін .....	253
Оқу жаттығулары .....	254
Симуляцияға арналған жаттығулар .....	255
Сілтеме .....	256
Қосымша .....	258

## II СТРАТЕГИЯНЫ ДАМУ ЖӘНЕ ЖҮЗЕГЕ АСЫРУ КЕЙСТЕРІ

1. BillCutterz.com: бизнес-моделі, стратегиясы және экспоненциалдық өсу сын-қатері .....	261
2. Whole Foods Market, 2014 жыл: компания мұраты, басты құндылықтары және стратегиялары .....	269
3. Apple, Inc., 2015 жыл .....	310
4. Sirius XM Satellite Radio, Inc., 2014 жыл: дағдарыстан кейінгі даму жолы .....	323
5. Panera Bread Company, 2015 жыл: компанияның өсімін жандандыру үшін не істеу керек? .....	350
6. Vera Bradley, 2015 жыл: компанияны қайта жаңғырту стратегиясы құлдырауды тоқтатуы мүмкін бе? .....	377
7. Tesla Motors компаниясының жаһандық автомобиль индустриясында революция жасау стратегиясы .....	394
8. Deere & Company, 2015 жыл: әлсіреп жатқан әлемдік ауыл шаруашылығы секторында өсімге талпыныс жасау .....	436
9. 2015 жылғы PepsiCo, Inc. әртараптану стратегиясы .....	450
10. РОБИН ГУД .....	467
11. Southwest Airlines, 2014 жыл: мәдениет, құндылықтар және операциялық дағдылар .....	469
12. TOMS Shoes: элеуметтік жауапкершілікті сезіну .....	519
Глоссарий .....	531

## Авторлар туралы



**Джон Э. Гэмбл** – менеджмент профессоры, Техас A&M университеті Корпус-Кристи бизнес колледжінің деканы. Джон өзінің 20 жылға жуық оқытушылық өмірін, зерттеу жұмыстарын стратегиялық менеджмент тақырыбына арнаған. Ол 2001 жылдан бері Германияда стратегиялық менеджмент курстарын өткізеді. Курстарға Вормс қаласындағы Қолданбалы ғылымдар университеті демеушілік жасайды. Доктор Гэмблдің зерттеуі түрлі ғылыми журналдарда жарық көрді. Ол – стратегиялық менеджмент және стратегиялық маркетинг бойынша жарияланған 70-тен аса кейстік зерттеудің авторы. Ғалым түрлі өнеркәсіп саласында жұмыс істейтін клиенттерге кеңес береді. Профессор Гэмбл Алабама университетінен PhD, гуманитарлық ғылымдар магистрі, жаратылыстану ғылымдарының бакалавры дәрежесін алған.



**Маргарет А. Питереф** – Дартмут колледжіндегі Tuck бизнес мектебінің профессоры, стратегиялық менеджментте халықаралық деңгейде танымал ғалым. Оның бірнеше мақаласы менеджментке арналған топ-журналдарда жарық көрген. Профессордың осы салаға сіңірген еңбегі ескеріліп, көптеген марапат пен жүлдеге ие болды. Мәселен, 1999 жылы Стратегиялық менеджмент қоғамы оның ғылыми еңбегін ерекше бағалап, стратегиялық менеджментте алар орны ерекше екенін мойындады. Профессор Питереф Стратегиялық менеджмент қоғамының директорлар кеңесінің мүшесі болып сайланған. Ертеректе Менеджмент академиясы басқарушылар кеңесінің мүшесі, Академияның іскерлік саясат және стратегия бөлімінің төрайымы қызметін атқарған. Ол түрлі редакторлық қызметте болған, қазір тоғыз редакциялық кеңестің құрамында. Соның ішінде *Стратегиялық менеджмент журналы*, *Менеджментке шолу академиясы* және *Ұйымдастыру ғылымы басылымдарының* редакция алқасына мүше. Ол Бүкіләлемдік басқарушылық білім беру бағдарламаларында сабақ берді. MBA және Басқарушылық деңгейіндегі марапаттардың иесі.

Профессор Питереф – философия ғылымдарының докторы, гуманитарлық ғылымдар магистрі, философия ғылымдарының магистрі сынды ғылыми дәрежелерін Йель университетінен алған.



**Артур А. Томпсон** Теннесси университетін тамамдап, экономика саласының бакалавры және экономика ғылымдарының докторы атанған. Ол Вирджиния Tech университетінің экономика факультетінде үш жыл жұмыс істеді. Алабамадағы Коммерция және бизнес әкімшілігі колледжінің профессорлық-оқытушылық құрамында 25 жыл еңбек етті. 1974 жылы және 1982 жылы доктор Томпсон Гарвард бизнес мектебінен шақырту алған ғалым ретінде семестр бойы жұмыс істеген. Ғалым бизнес-стратегия, бәсеке және нарықтық талдау, кәсіпорындардың бизнес экономикасына маманданған. Ол түрлі кәсіби баспасөзде 25-тен аса, сан алуан сауда басылымдарында 30-дан астам мақала жариялаған. Дүниежүзі бойынша университеттерде, колледждерде пайдаланылатын бес оқулық пен алты компьютерлік симуляциялық жаттығу авторы немесе бірлескен авторы.

Қолыңызға тиген «Стратегиялық менеджмент негіздерінің» бесінші басылымында стратегиялық менеджмент тұжырымдамасы жан-жақты қамтылған. Оқулықтағы қысқа әрі түсінікті кейстер жинағы мазмұнымен ерекшеленеді. Кітапта стратегиялық менеджмент принциптері студенттердің ынта-ықыласын арттыратындай жеңіл стильде жазылған. Оқулықта келтірілген мысалдар шынайы; талдау, сараптама жасау әдісі анық. Басылым бұған дейінгі 10 тараудың негізгі құрылымын сақтағанымен, әр бөлім қайта өңделіп, жаңартылды. Мұнда стратегиялық менеджмент теориясы мен практикасындағы ең соңғы жаңалықтарды ескеру үшін материалға жаңа контент енгізілді. Сондай-ақ жаңа тұжырымдамалар жасалып, қосымша суреттер қосылды. Кітаптың мазмұнын тереңдету мақсатында әрі студенттерді қолданыстағы стратегияны бағалай алатындай деңгейге жеткізу тұрғысында бірнеше тың мысал келтірілді. Бастысы «Стратегиялық менеджмент негіздерінің» бесінші басылымы тыңдаушыларды академиялық ойлауға жетелейді. Қазіргі заманғы басқару әдіс-тәсілдермен таныстырады. Тараулар мазмұнды әрі жинақы. Академиялық тереңдік пен дүниежүзілік стратегиялық менеджменттің прагматизмі нақты көрініс тапқан.

Терең мазмұнды, сан қырлы, мұқият дайындалған 12 кейс оқулық мәтінін толықтырып, мән-маңызын аша түседі. Барлық кейс 10 тараудың мазмұнымен өзара тығыз байланыста жазылған. Оқулықтың осындай ерекшеліктері студенттерге оқып-танысқан тұжырымдамасын еркін меңгеруге көмектеседі. Оларды қайта талдау-сараптау құралдарын қолдануға ынталандырады. Түрлі стратегиялық басқару теорияларын түсінікті талқылау үшін 12 кейстің он бірін авторлар тобы нақты талдау құралдарына сүйене отырып жазған. Робин Гуд кейсін авторлар тобы жазбаған, әйтсе де оның айрықша педагогикалық құндылығы ескерілді. Кітапта ұсынылған стратегиялық менеджмент тұжырымдамасына сай 12 кейс жинағы сабақты қызықты өткізуге септігін тигізеді. Оған қоса, студенттердің пәнге деген құлшынысын арттыратынына сенімдіміз.

Осы орайда, сабақ барысында кеңінен қолданылатын, педагогикалық тұрғыда тиімді саналатын екі онлайн стратегиялық симуляция жөнінде айтпай кетуге болмайды. Олар *The Business Strategy Game* және *GLO-BUS* деп аталатын онлайн стратегиялық симуляциялар. Аталған екі симуляция да, кейстер сияқты, мәтіннің әр тарауының мазмұнымен тығыз қабысқан. Симуляцияға қатысушыларға арналған жаттығулар әр тараудың соңында беріледі. Тарауларда қамтылған түсініктер мен талдау құралдары симуляциялық компанияны басқаруда кездесетін түйінді мәселелерді шешу жолдарын көрсетеді.

Бизнес мектептерінің оқытушылары ретінде біз стратегиялық менеджмент пен бизнес-саясат курстарын оқытатын оқытушыларға қойылатын талаптарды толық түсінеміз. Көптеген оқу орнында студенттердің сабақ мақсатын толық түсініп, меңгеруін бағалайтын *capstone* курстар пайда болды.

Оқу жаттығулары бесінші басылымда әр тараудың соңында беріледі. Бұл жаттығулар әр тараудың басында кездесетін нақты сабақ мақсатына сілтеме жасайды. Басылымның тағы бір маңызды нұсқаулық ерекшелігі – тараудың оқу жаттығулары мен кейстерінің *Connect* вебке негізделген бағалау платформасымен біте қайнасуында. Студенттер онлайн қосымшасы арқылы: (1) 10 тараудың әрқайсысының соңында кездесетін оқу жаттығуларының екі жаттығуын жасай алады; (2) тарау соңындағы сұрақтарға жауап береді; (3) осы басылымдағы барлық 12 кейске негізделген тапсырмаларды орындай алады. Оқу жаттығуларының кейбір тарауын қоспағанда, *Connect* жаттығуларының барлығы автоматты түрде бағаланады. Соның арқасында сабақты оңай игеруге мүмкіндік беріледі.



## Бұрынғы мәтіндерден ерекшелігі

Оқулықтың назар аударарлық бес ерекшелігі бар. Олар кітаптың мәтінін осы саладағы басқа да оқу-әдістемелік құралдардан ерекшелейді:

1. Бұл кітаптың стратегия саласындағы басқа негізгі оқулықтардан айырмашылығы – ең танымал екі стратегияны, атап айтқанда, *менеджменттің позициялау стратегиясы мен ресурсқа сүйену теориясын* бір-бірімен қабыстыра сипаттап қарастыруында. Қос стратегияның принциптері мен тұжырымдамалары жеке бизнес, сондай-ақ мультибизнес әзірлеу стратегияларымен жан-жақты үйлеседі. Фирманың ресурсы мен мүмкіндігі арасындағы құндылық қалыптастыру тізбегі бойынша жүргізетін әрекеттерге назар аудара отырып, біз осы екі басымдықтың бір-біріне қандай қатысы барын нақты көрсетеміз. Сонымен қатар 3–8-тарауларда компания стратегиясы сыртқы нарықтық жағдайларға ғана емес, оның ішкі ресурстарына және бәсекеге қабілетті мүмкіндігіне сәйкес келуі керек екенін жиі атап өтеміз.
2. Оқулықта *бизнес-этиканы, негізгі құндылықтарды, әлеуметтік жауапкершілікті және экологиялық тұрақтылықты қамтуымыз бізді кез келген басқа басты стратегиялық менеджмент оқулықтарынан ерекшелендіреді.* «Этика, корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік, қоршаған ортадағы тұрақтылық және стратегия» деп аталатын 9-тарауда студенттерге этикалық және әлеуметтік жауапты шешімдер қабылдаудың мән-маңызына арнайы тоқталамыз. Бизнес-этиканың оқу жоспары нақты, әрі мұқият қарастырылған жаңа мазмұнмен толықтырылған. Сонымен қатар басқа тарауларда құндылықтар мен этика рөлі талқыланады. Бұл этика, құндылықтар, әлеуметтік жауапкершілік және тұрақтылыққа қатысты компания стратегиясын әзірлеу барысында туған мәселелерге жауап табуға көмектеседі.
3. *Бесінші басылымдағы кейстер жинағы студенттерге білім беріп қана қоймай, 1–10-тараулар барысында оқып-үйренген тұжырымдамалар мен талдау-сараптау тәсілдерін қолдануға дағдыландырады.* Осы басылымға енгізілген 12 кейс – ең үздік, ең көрнекі, ең соңғы тиімді тәсіл негізінде құрастырылған кейс. Оқытушы нұсқаулығындағы кейстер жөніндегі ауқымды ақпарат курстың басынан бастап аяғына дейін студенттердің мүддесіне қызмет етеді.
4. *Баспагердің Connect бағалау платформасы мәтін тарауларымен, кейстерімен өзара орайласа, бір-бірін толықтыра түседі.* Басылымға арналған Connect топтамасы оқытушыларға автоматты түрде бағаланатын сұрақ-жауап жасап, тарау соңында студенттер сабақтың негізгі мазмұнын, айтар ойын қалай түсінгенін тексеру үшін орындалатын оқу жаттығуларын таңдауға мүмкіндік береді. Тағы бір тың жаңалық – біздің кітабымыз алғаш рет Connect платформасының кейстік талдау деңгейіне дейін ұлғайтылуын қамтамасыз етті. Осы басылымдағы 12 кейстің әрқайсысына арналған автоматты түрде бағаланатын жаттығулар аясы ауқымды әрі студенттердің дәрісханада талқылауға қатысуына сапалық мән береді. Автоматты түрде бағаланатын Connect кейс жаттығуларын курсты өткізу барысында емтихан ретінде пайдалануға да болады.
5. Бесінші басылымға қосымша түріндегі *The Business Strategy Game* және *GLO-BUS* қазіргі заманғы екі стратегиялық симуляция курсын түсіндіру барысында оқытушыларға мәтіндік-кейстік симуляция моделін пайдалануға даңғыл жол ашады.

## Бесінші басылым тарауларының ерекшелігі, құрылымы, мазмұны

Төменде жаңа басылымның назар аударарлық және тақырыптық ерекшеліктері көрсетілген:

- 1-тарау – стратегия тақырыбына арналған кіріспе. Тарауда, негізінен, компанияның нарықтағы рөлін, оның қандай маңызы бар екенін анықтайтын басқару тәсіліне назар аударылады. Біз студенттерді нарықта бәсекелік артықшылық қалыптастыру, іскерлік деңгейдегі стратегияның басты элементтері сияқты негізгі әдіс-тәсілдермен таныстырамыз. Генри Минцбергтің ізашар зерттеуінен кейін біздің тарапымыздан компанияның стратегиясы «неге ішінара жоспарланған, неге ішінара реактивті, бұл стратегия дамуға неге ұмтылады» деген сұрақтар туындайды. Сондай-ақ бұл тарауда «тұтынушы құндылығы туралы ұсыныс компанияны неге қызықтырады» деген мәселе қарастырылып, компанияның пайда формуласын айқындайтын өміршең бизнес-модель маңызы талқыланады. Кіріспе ретінде берілген қысқа тарау – оқытушының ең алғашқы лекциясының тақырыбына қатысты айтылатын әңгімеге тамаша арқау. Сонымен бұл тарау «жалпы курстың тақырыбы не және оның маңызы қандай» деген сұрақтарға жауап береді.
- 2-тарау іс жүзінде стратегия құрудың және оны іске асыру барысындағы басқару процесін тереңірек талқылайды. Екінші сабақта осы тақырып бойынша тапсырма дайындауға болады. Тараудағы тапсырма курстың алға қойып отырған негізгі мақсатына жетелейді. Бұл тараудың басты мақсат-мұраты – стратегия әзірлеу және оны іске асырудың бес сатылы менеджмент процесі туралы баяндау: (1) компанияның стратегиялық көзқарасын айқындау, құру (яғни компанияның бағыты қандай, оны қандай мақсатпен таңдады); (2) компанияның жетістіктерін бағалау үшін стратегиялық және қаржылық мақсаттарды әзірлеу; (3) алға қойылған осы мақсатқа жетуге әрі компанияның нарықта өз орнын табуына лайық стратегия құру; (4) стратегия әзірлеу және іске асыру; (5) қажетті әрі тиімді өзгертулерді анықтау мақсатында компанияның әлеуетін және өнімділігін бағалау. Сондай-ақ студенттер стратегиялық мұрат, миссия мәлімдемесі, компанияның негізгі құндылықтары, теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі жайында мағлұмат алады. Бұған қоса, корпорациялық деңгейдегі және бизнес деңгейіндегі стратегиялар сияқты негізгі түсініктермен танысады. *«Неліктен стратегия құру тобына менеджерлердің барлығы кіреді және компания стратегиясы неге даму тарихының әр деңгейінде жүзеге аса береді?»* деген тақырыптарда қызу талқылаулар ұйымдастырылады. Сонымен бірге бұл тарауда сәтті корпоративтік басқаруды қалай іске асыруға болатыны жөніндегі бөлім талқыланады.
- 3-тарау саланы және бәсекені талдаудың құралдары мен тұжырымдамасын ұсынады. Сонымен бірге компанияның өнеркәсіп пен бәсеке ортасының ахуалына сәйкес келуі үшін стратегия құрудың маңызын баяндайды. Бұл тараудың басты ерекшелігі – Майкл Портердің бес бәсеке күші моделін талдауы. Бұл модельдер – менеджмент саласындағы пікірсайыс, талқы тудыратын ең қарапайым модельдер. Сонымен қатар тарау макроорта талдауын ұсынады. Осы талдау компанияның саяси, экономикалық, әлеуметтік, технологиялық, экологиялық және құқықтық факторларын бағалаған PESTEL талдауы әдісінің қорытындысына сүйенеді. Майкл Портердің бәсекелес компанияның ықтимал стратегиялық қадамын бағалау мақсатында қолданылатын бәсекені талдау әдісін талқылауды осы басылымның жаңалығы деп қабылдаймыз.

- 4-тарау компанияның ресурсқа сүйену көзқарасын ұсынады. Компанияның бәсекеге қабілетті активтерін анықтау барысында ресурстар мен қабілетті талдау мықты құрал екенін алға тартады. Компанияның ресурсы мен қабілетін анықтаудың қарапайым негізін ұсынып, компания бәсекесінен тұрақты артықшылық қалыптастыра алатынын анықтау үшін VRIN әдісін қалай қолдану қажет екенін түсіндіреді. Осы тарауда мынадай басқа тақырыптар да қамтылған: динамикалық қабілет, SWOT-талдау, құндылық қалыптастыру тізбегін талдау, бенчмаркинг және бәсеке күшін бағалау. Осының барлығы компания ұстанымының салыстырмалы құнын талдап, бәсекелес компаниялармен салыстырғанда, тұтынушыларға қызмет көрсетудегі сапасын бағалауға мүмкіндік береді.
- 5-тарау сәтті бәсекеге ғана қажетті әдістермен шектелмейді, сонымен қатар өзінің нарықтағы қарсыластары арқылы артықшылыққа апаратын негізгі тәсілдерді талдайды. Осындай әдіс-тәсілдерге сүйенген пікірталаста бәсекеге қабілетті негізгі стратегияларды: төмен баға ұсыну, ауқымды дифференциация, төмен бағаға бағытталған дифференциация және озық баға ұсыну стратегиялары талқыланып, осы тәсілдердің әрқайсысы қашан, қалай жақсы жұмыс істейтіні және қандай қауіптен сақтану қажет екені айтылады. Сонымен қатар тауар шығындарына түрткі факторлар мен компанияның шығындарын азайтуға ықпалды іс-әрекеттер жөнінде кең мағлұмат береді.
- 6-тарауда компанияның бәсекеге қабілетті дағдыларын және оның жалпы стратегиясының қуатын арттыратын қолжетімді стратегиялық нұсқалар жайында айтылады. Оған «Көгілдір мұхит» стратегиясы, бірінші қадам жасаушының артықшылықтары мен қатерлері, компанияның бәсекеге бағыттаған соққылары немесе қорғанушы қадамдары кіреді. Сондай-ақ осы тарауда деңгейлес интеграция арқылы сатып алудан сатылы интеграцияға дейінгі мәселелер, аутсорсинг, стратегиялық одақтардан бастап компанияның қызметін ұлғайтуға қатысты (немесе саладағы құндылық қалыптастыру тізбегі бойынша операциялардың ауқымы) таңдаулар жөнінде әңгіме өрбітеді. Бұл материал сонымен бірге келесі екі тарауда қамтылатын халықаралық стратегия мен әртараптану стратегиясына қатысты тақырыпты одан әрі жалғастырады.
- 7-тарау халықаралық нарықта бәсекеге бағытталған стратегиялық таңдаулардың толық ауқымын (экспорттық стратегия; лицензиялау; франчайзинг; сыртқы нарықта еншілес ұйым құру; сыртқы нарықта бәсекеге қабілеттілікті арттыру үшін стратегиялық одақтар мен бірлескен кәсіпорындар құру) зерттейді. Сондай-ақ мемлекетаралық айырмашылық пен сатып алушының қалауын ескере отырып, компанияның халықаралық стратегиясын нарық жағдайында қалай сәтті өзірлеуге болатыны жайында айтылады. Бұған қоса, жалпы бәсекеге қабілетті жақсарту, жаһандық және трансұлттық стратегияларды таңдау үрдісіне тоқталады. Дамушы нарықтарда бәсекенің бірегей сипаттамаларын жақсарту мақсатында халықаралық операциялардың қалай пайдаланылатыны жөнінде баяндалады.
- 8-тарауда әртараптануды көздеген көптеген бизнес-компания тарапынан алаңдаушылық тудыратын корпорациялық деңгейдегі стратегия тақырыбы қозғалады. Бұл тарау «сәтті әртараптану стратегиясы акционерлік құндылықты қандай мақсатпен құруы қажет» деген сауалға жауап іздейді. Стратегия осы мақсатқа жету барысында басынан өткеруге тиіс үш маңызды (саланың тартымдылығы, салаға кіру құны, үздік болу) сынақты көрсетеді. Осы тарауда корпоративтік стратегия тақырыптары – жаңа бизнестерге кіру әдістері, қарым-қатынас арқылы әртараптану, жеке-дара әртараптану, өзара қарым-қатынас, байланысты және байланыссыз

әртараптану әдістері қамтылады. Көпсалалы компаниялардың жалпы тиімділігін арттырудың стратегиялық тәсілдері баяндалады. Тараудың талдау-сараптама бағыты көпсалалы компанияның бизнес-портфелін бағалау әдістері мен процедураларын қамтиды. Сан алуан бизнес түрлерінің салыстырмалы тартымдылығын екшейді. Әр бизнес желісі бойынша компанияның бәсекеге қабілетін арттыру тәсілдерін түсіндіреді. Оған қоса, компанияның әр бизнес желісіндегі бәсеке күші, көпсалалы компанияның әртүрлі бизнес арасындағы *стратегиялық және ресурстық үйлесімін* талқылайды. Бұл тарау қорытындысында компанияның сан қырлы әртараптану стратегиясының негізгі төрт бағытына қысқаша шолу жасалады: (1) бизнес-топпен тығыз байланыс жасау; (2) әртараптану базасын кеңейту; (3) кейбір бизнестерді таратып, одан әрі әртараптану базасына айналдыру; (4) компанияның бизнес-құрылымын қайта құрылымдау.

- Этика және құндылық тақырыбы осы оқулықта әртүрлі ұстанымдарға сүйенсе де, 9-тарау бұған ерекше назар аударады. Курстың бастапқы, ортаңғы және соңғы бөлімдерінде осы тақырып жеке тапсырма ретінде пайдаланылуы мүмкін. Бұл бизнестегі этика нормалары мәселесіне, халықаралық операцияларды жүзеге асыратын компанияларға арналған этика стандарттарына сай баяндалады. Сондай-ақ корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік және экологиялық тұрақтылықты сақтау тәсілдері айтылады. Тараудың мазмұны студенттерге кейбір түйткілдер жайында терең ойлануға, жан-жақты талқылауға түрткі болады. *Компаниялар қызметін неліктен бизнестің әлеуметтік жауапкершілігіне сай құруға тиіс, бизнесті тұрақты жүргізудің қандай артықшылығы бар. Міне, осы мәселелер жөнінде студенттер жалпы біліммен бірге этикалық білім де алып шығады.* Осы оқу курсы аталған маңызды, түйткілді мәселені дәріс тыңдаушылардың саналы түрде ұғынуына ықпал ететініне сенімдіміз.
- 10-тарау прагматикалық, мұқият тұжырымдамалық шеңбердің айналасында баяндалған: (1) стратегияны сәтті іске асыру үшін қажетті динамикалық қабілет, біліктілік, ресурстар мен құрылым құру; (2) стратегиялық-сыни әрекеттерге мол ресурстар бөлу; (3) стратегияны іске асыруға кедергі келтірмей, саясат пен процедураны жеңілдетуді қамтамасыз ету; (4) құндылық қалыптастыру тізбегінің қызметін үздіксіз жетілдіруге ұмтылу; (5) компания қызметкерлеріне маңызды іс-әрекеттерді іске асыруға мүмкіндік беретін ақпараттық және операциялық жүйелер орнату; (6) мақсатты көрсеткіштерге қол жеткізу және стратегияны үздік орындау үшін тікелей сыйақы мен ынталандыру әдіс-тәсілдерін қосу; (7) стратегияға сай болу мақсатында жұмыс ортасын және корпоративтік мәдениетті қалыптастыру; (8) орындауды шапшаңдату мақсатында ішкі көшбасшылықты қамтамасыз ету тақырыптары қозғалады.

Стратегияны әзірлеп, іске асыру нақты іс-әрекеттерді, мінез-құлықты, шарттарды анықтауды талап етеді. Мұндай игі іс-әрекеттер сапалы жұмыс істеуге және жақсы көрсеткішке қол жеткізуге ықпал етеді. Бұл басылымда біз оқулықтың барлық 10 тарауында да стратегиялық менеджмент саласындағы соңғы жылдары шыққан білгір ғалымдар мен практиктерді тартуға тырысып, олардың ұсыныстарын ескеруге тырыстық.

## Кейстер жинағы

Бұл басылымдағы 12 кейс топтамасы қызметі табысты, тұрақты компанияларға назар аударып қана қоймай, сонымен қатар студенттерге стратегия құруға және оны іске асыруға қатысты құнды сабақтар береді. Берілген кейстердің үштен бірінің көлемі

10 беттен аспайды, дегенмен студенттерге ой қорыту үшін соның өзі жеткілікті. Келесі үштен бірінің көлемі орташа, ал қалған үштен бірі – толыққанды талдау. Берілген 12 кейстің кем дегенде он бірін студенттер бұрын естіген немесе өзінің жеке тәжірибесінен біледі. Оның мән-жайын анықтай алады. Бұл тізімде кемінде төрт кейс саланың бел ортасындағы бәсекенің айрықша талаптарын түсінуге көмектеседі. Салалық ортада күнделікті өмірдегі жаңа технологиялық өнімдердің дамуы, өнімнің өмірлік циклі, өзара бақ сынасатын кәсіпорындар арасындағы бәсеке шапшаң әрі әсерлі жүреді. Осыған орай, барлық кейсте компания ресурсының рөлі мен бәсекеге қабілетті мүмкіндіктері стратегия әзірлеу және оны іске асыру барысында айқын көрсетілген. Тізімдегі кейстер ішінен жаһандық бәсекеге қабілетті салаларға жататын алты компанияны кездестіресіз, бұлар АҚШ-тан емес. Бұл компаниялардың қызметінен дүниежүзіне қатысты жалпы мәлімет таба аласыздар. Әлемдік экономикадағы жаһандану процесінің жайы мен стратегиялық менеджменттің өзара байланысы туралы ауқымды ақпарат ұсынады. Сонымен қатар тізімдегі үш кейс отбасылық кәсіпкерлік пен шағын кәсіпкерліктің стратегиялық проблемаларына қатысты ой қозғайды. Осы кейстер жинағынан студенттер интернет арқылы зерттеу жүргізе алатын 10 мемлекеттік компанияны да табасыз.

# Стратегия, бизнес-модельдер және бәсекелік артықшылық

1-тарау

## ОҚЫТУ МАҚСАТЫ

1. Әр компанияның табысты бәсекелесуі, бизнес операцияларын басқаруы, ұзақмерзімді табысқа жетуі үшін айрықша стратегияның рөлі қандай екенін түсіндіру.
2. Компанияның құндылық ұсынысын және оның пайда формуласын қамтитын өміршең бизнес-модель жасау компания үшін қаншалықты маңызды екенін үйрету.
3. Компанияны бәсекелестерінен ерекшелейтін және тұрақты бәсекелік артықшылыққа қол жеткізуге мүмкіндік беретін ең сенімді бес стратегиялық ұстанымды түсіну.
4. Өзгерістерге бейімделу үшін компания менеджменті жасайтын қадамдар әсерінен компания стратегиясы уақыт өте келе өзгеретінін түсіну.
5. Жеңімпаз стратегияны айқындайтын үш сынақты түсіндіру.



Компанияның қызметін стратегиялық тұрғыдан жоспарлап, ойластырған кезде, бизнестің барлық түрлерінің менеджерлері нарықта артықшылықтарға ие болу үшін қандай қадам жасап, қай әдіс-тәсілдерді қолданатынын нақты түсінуі керек. Бәсекелес компанияларды басып озу яки нарықтағы басты көрсеткішке қол жеткізу кездейсоқтық емес немесе күнделікті күйбең тіршіліктен пайда болмайды. Ең үздік компаниялар клиент мүддесін, құндылығын өзгелерден артық ескеретін арнайы жоспар әзірлеп, сол жоспармен жұмыс істейді. Тұтынушы санасында көп жағдайда компанияның нарықтағы жетістігінің ұзақ мерзімге созылуы оның өнімінің немесе көрсетіп отырған қызметінің тұтынушы үшін маңызына және бизнесті бірегейлікке жеткізетіндей жоспар құруына байланысты.

Компанияның стратегиясы тұтынушыларға артық құндылық жеткізу әдістерін айқындау арқылы оның нарықтағы маңызын көрсетеді. Сонымен бірге стратегия

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Компанияның стратегиясы тұтынушыларға артық құндылық жеткізудің әдіс-тәсілін ұсынып және оларға қалаулы құндылық жеткізу ісінде қабілет пен ресурстарды қалай пайдалану қажет екенін түсіндіреді.

тұтынушыларға қажет құндылықтарды жеткізу үшін компания өз қабілеті мен ресурсын қалай игеріп, пайдалануға тиіс екенін көрсетеді. Шынтуайтында, компания стратегиясы табысты бәсекелесудің бірнеше жолын ұсынады. Менеджерлер мына жолдардың бірін таңдай алады:

- Тұтынушыларды еліктіріп, қызығушылығын оятатын өнімдер мен қызметтерді қалай жасаймыз?
- Компания өз саласында қайтіп ойып орын алады?
- Бәсекеге қабілетті құнды дағды-машықтарды қалыптастыру мақсатында ресурстарды қалай дамытып, қолданған абзал?
- Бизнестің әр функционалдық бөлігі (зерттеу және дамыту, жеткізу тізбегі, өндіріс, сату және маркетинг, тарату, қаржы және адам ресурстары) қалай жұмыс істейді?
- Компанияның көзделген көрсеткіштеріне қалай қол жеткіземіз?

Салалардың көбінде компаниялар да стратегия таңдауда айтарлықтай еркіндік бар. Сондықтан кейбір компаниялар бәсекелестеріне қарағанда шығындарын азайта отырып, тұтынушы үшін артық құндылық жасауға тырысады. Ал басқалары өнімділік артықшылыққа немесе дербес клиенттерге қызмет көрсетуге мойын бұрады немесе бәсекелестерінің қолынан келмейтін басқа қабілеттерді дамытуға ұмтылады. Кейбір бәсекелестер саланың өндіру/тарату тізбегінің бір ғана бөлігінен үлес, орын іздейді, ал өзгелері ішінара немесе толық интеграцияланған компаниялар қатарына енеді. Енді бір бәсекелестер өз қызметін жергілікті немесе аймақтық нарықтарда әдейі шектеп отырады; өзгелері ұлттық, халықаралық (бірнеше ел) немесе жаһандық деңгейде бәсекелеседі. Тағы бір компаниялар тек бір салада жұмыс істеуге көшеді, енді біреуі ауқымды немесе тар әртараптанған өзара байланысты немесе байланыссыз салаларда жұмыс істеді жөн көреді.

Бұл тараудың алдына қойған міндеті – стратегия тұжырымдамаларын және бәсекелік артықшылықтарды, сондай-ақ компанияның стратегиясы мен бизнес-модельдері арасындағы қарым-қатынасты айқындау. Стратегиялар неліктен ішінара белсенді я болмаса ішінара реактив екенін, компанияның стратегиясы уақыт өте келе неге дамуды бәсеңдететінін анықтау. «Жеңімпаз стратегияны сәтсіз стратегиядан ерекшелейтін не, стратегия компанияның бәсекелік артықшылыққа жетуіне не болмаса бәсекелік кемшілікке кезігуіне қалай әсер етеді» деген сұрақтарға айрықша көңіл бөлінеді. Осы тараудың соңына қарай стратегия әзірлеу және іске асыру қалайша менеджменттің

негізгі функциясына айналғанын нақты білесіз. Бұған қоса, толыққанды стратегияның тиімді орындалуы компанияны биікке көтеруге қажет ең сенімді нұсқаулық екенін түсінесіз.

## Айрықша стратегия: маңызы және бәсекелік ұстанымы

Компания тұтынушылардың ойында, көңілінде жүруі үшін оның стратегиясында басқа бәсекелес компаниялардан ерекшелетін әрі бәсекелік артықшылыққа апаратын айрықша элемент болуы қажет. Стратегия компанияның нақты ахуалына сай келуге тиіс, дегенмен өзге бәсекелес компаниялардың стратегиясынан ерекшелену үшін стратегияны әзірлеуде шектеу қойылмағаны дұрыс. Расында, бәсекеде табысқа жету үшін компания менеджерлері өз стратегиясының негізгі бөлігінде бәсекелестердің таңдауынан ерекше стратегиялық шешімдер жасауы шарт. Бұл, әрине, жүз пайыз өзгешелену дегенді білдірмейді, дегенмен бірнеше маңызды қадам барысында компания стратегиясы оның бәсекелес компания стратегиясынан өзгеше болғаны абзал. Стратегия бәсекелес компаниялардан ерекшелетін бизнес-тәсіл арқылы жасалса әрі тұтынушыға бағытталған бәсекеде игі қадамға, сондай-ақ нақты әрекеттерге сүйеніп құрылған кезде ғана сәтті бола алады. Саладағы табысты компаниялардың стратегиясын жай ғана көшіріп алу ешқашан абырой-атақ әпермейді, қандай да бір жетістікке қол жеткізбейді. Керісінше, әр компанияның стратегиясында тұтынушы тартып, бәсекелік артықшылық тудыратын кейбір ерекше элементтер болуы керек. Стратегия – шын мәнінде, түрлі жолмен бәсекелесу, яғни бәсекелес компанияның істемейтін не істей алмайтын дүниесін жасау.<sup>1</sup>

1-ОМ Әр компанияның табысты бәсекелесуі, бизнес операцияларын басқаруы, ұзақмерзімді табысқа жетуі үшін айрықша стратегияның рөлі қандай екенін түсіндіру.

Саладағы табысты бәсекелес компанияның стратегиясына жалаң еліктеу көп жағдайда нәтиже бермейді. Айрықша креатив стратегия компанияны бәсекелесінен ерекшелеп, бәсекелік артықшылық қалыптастырады әрі мол пайда табуға жол ашады.

## Компания стратегиясы мен бизнес-моделі арасындағы қатынас

Әдетте стратегия тұжырымдамасына жақын дүниелер компанияның бизнес-моделінің тұжырымдамасы ретінде танылады. Компания стратегиясы жоғары құндылық ұсыну тәсілін көздесе, оның бизнес-моделі салада табысқа жету ниетімен тұтынушыларға құнды тауар жеткізіп, сапалы қызмет көрсету ісін басқару жоспарынан қалыптасады.<sup>2</sup> Осы жерде компания бизнес-моделінің екі элементін атап өткен орынды: (1) тұтынушыға ұсынылған құндылық және (2) оның пайда формуласы. Тұтынушыға ұсынылған құндылық компанияның жалпы стратегиясымен анықталады. Ол – компанияның сатып алушылар қажеттілігі мен қалауын тұтынушылар құнды деп тапқан бағамен қанағаттандыратын тәсіл. Тауардың не қызметтің құны тұтынушының берген бағасы бойынша қымбат шығып, алайда компанияның ұсынған бағасы төмен болса,

2-ОМ Компанияның құндылық ұсынысын және оның пайда формуласын қамтитын өміршең бизнес-модель жасау компания үшін қаншалықты маңызды екенін үйрету.

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Компанияның бизнес-моделі компанияның стратегиясы мен қызмет әдістері тұтынушы құндылығын қалай қалыптастыратынын анықтайды. Сондай-ақ шығынды жауып, пайда табу көзін іздестіруге ықпал етеді. Компанияның бизнес-моделінің екі элементіне (1) тұтынушыға арналған құндылық ұсынысы және (2) оның пайда формуласы жатады.

ұсынылған құндылық тұтынушыға тартымдырақ көрінеді. Ал пайда формуласы – компанияның шығын құрылымын анықтауға арналған тәсіл. Яғни тұтынушыға ұсынылған құндылық пен бағаны байланыстыра отырып, лайық пайда табуға мүмкіндік береді. Тұтынушыға ұсынылған құндылық шығыны төмен болса, ондай бизнес-модельдің ақша жасаушы модель атануға қабілеті басым. Компанияның бизнес-моделі төңірегіндегі тартымды тірліктің нышаны тұтынушыға ұсынылған құндылықтың тиімді әрі икемді пайдаланылуынан көрінеді. Компания менеджерлерінің бәсекелесуге, бизнесті басқаруға арналған стратегия дайындап аяқтауы стратегия автоматты түрде табыс әкеледі дегенді білдірмейді. Әзірленген стратегия табыс әкелмеуі де мүмкін.<sup>3</sup>

Мысалы, кабельдік телевизия қызметін ұсынушылар абоненттерден, жарнамадан қажет мөлшерде кіріс түсіріп, өз операциялық шығындарын жабады. Сонымен бірге олар пайда табу ниетімен көрерменді қызықтыратын, көңілінен шығатын жаңалықтарға еліктіріп, оны эфирден өткізіп, ойын-сауық бағдарламаларын көрсететін бизнес-модель қолданады. Мысалы, авиациялық қозғалтқыш өндіруші әйгілі Rolls Royce «Сағатына – қуат» (power-by-the-hour) деген бизнес-модельмен әрекет етеді. Бұл модельде қозғалтқышты пайдалану, оны жөндеу, техникалық қызмет көрсетудегі лизинг ақысы ұшақтың көкте қалықтаған сағатына сай төленеді. Компания қозғалтқыштың меншік құқығын өзінде сақтай отырып, техникалық қызмет көрсету және жөндеу кестесін оңтайландыратын күрделі сенсорларды пайдалану арқылы қозғалтқышқа жұмсалатын техникалық қызмет көрсету шығынын азайтуға қабілетті екенін айтып өткен абзал. Сол сияқты, ұстара шығаратын Gillette компаниясының бизнес-моделі де атап өтуге тұрарлық. Қырыну өнімдері өндірісінде ұстараны төмен ұтымды бағамен сатып, тұтынушыларға ұнайтын арзан ұстараны жиі сатып алғызу арқылы жоғары табысқа кенелген. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 1.1-мысалда радиохабарларда қолданылған үш қарама-қайшы бизнес-модель талқыланады.

## Стратегия және бәсекелік артықшылықты іздеу

3-ОМ Компанияны бәсекелестерінен ерекшелетін және тұрақты бәсекелік артықшылыққа қол жеткізуге мүмкіндік беретін ең сенімді бес стратегиялық ұстанымды түсіну.

Кез келген стратегияның түп-тамырын саладағы бәсекелік артықшылығы бар бәсекелестерден менеджерлердің нарықтағы тың әрекеттері мен сәтті қадамдары қамтамасыз етеді.<sup>4</sup> Компанияны бәсекелесінен басыбүтін толық айрықшалап, тұрақты бәсекелік артықшылығын қалыптастыратын, әрі ең жиі қолданылатын сенімді бес стратегиялық тәсіл:

- 1. Төмен баға ұсыну стратегиясы** бәсекелес компаниялар арасында баға тарапынан артықшылық береді. Walmart және Southwest Airlines әуекомпаниялары төмен бағамен қызмет көрсету арқылы бәсекелес компаниялардан озып, нарықта мықты позиция иеленді. Төмен баға ұсыну стратегиясы компанияның бәсекелік артықшылығын ұзақ мерзімге қамтамасыз ете алады.
- 2. Ауқымды дифференциация стратегиясы** – талғамы әртүрлі тұтынушы легін тартатын тәсілдерді пайдаланып, компанияның өнімін немесе қызметін бәсекелестерден ерекшелендіруге тырысу. Стратегияның бұл түрін бөбектерге арналған өнімдер шығаратын Johnson & Johnson (өнім сенімділігі) және Apple (инновациялық өнімдер) компаниялары сәтті қолдануда. Компания саладағы бәсекелестері ұсынған тауарды көшіруге немесе еліктеуге тырысатын әрекеттерге жол бермейтіндей, тіпті болдырмайтындай деңгейде инновациялы болса, онда ауқымды дифференциация компанияға мықты стратегия бола алады.

## Тұжырымды байланыс

## 1.1

## PANDORA, SIRIUS XM ЖӘНЕ СПУТНИКТИК РАДИОХАБАР ТАРАТУ: ҮШ ҚАРАМА-ҚАЙШЫ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

	PANDORA	SIRIUS XM	Спутниктік радиохабар тарату
<b>Тұтынушыға ұсынылған құндылық</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ақысыз интернет-радио қызметі арқылы дербес компьютер, планшет, смартфон пайдаланушылары 100-ге дейін дербес ойын-сауық станциясын орнатуға мүмкіндік алады</li> <li>Плейлист жасау үшін қажет алгоритмдер қолданушының болжамды музыкалық талғамына сай жасалған</li> <li>Ұсынылған бағдарламалар қысқа, кездейсоқ жарнамаға үзіледі; Pandora One абоненттері үшін жарнама жоқ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ай сайынғы абоненттік төлем спутник арқылы таратылатын музыка, жаңалықтар, спорт, елдегі және аймақтағы ауа райы, көлік траффигі шектеулі аудандардағы көлік қозғалысы туралы хабарлар мен радиосұхбат бағдарламаларымен қамтамасыз етеді</li> <li>Абоненттерге интернет-арналарды таратуға, онлайн және мобайл тыңдау үшін дербес, жарнамасыз станциялар құруға мүмкіндік береді</li> <li>Ұсынылған бағдарламалар қысқа жарнама беру үшін жиі үзіледі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ақысыз музыка, жаңалықтар, спорт, елдегі және аймақтағы ауа райы, жергілікті жердегі көлік қозғалысы туралы хабарлар мен радио-сұхбат бағдарламаларымен қамтамасыз етеді</li> <li>Жүріп жатқан бағдарлама жарнама беру үшін жиі үзіледі</li> </ul>
<b>Пайда формуласы</b>	<p>Табысты қалыптастыру: әртүрлі аудиториялар мен жергілікті және ұлттық сатып алушыларға сатылатын көрсетілім, аудио және видео жарнама; Pandora One атты жарнамасыз опция көмегімен жазылушылардан түсетін табыс</p> <p>Шығын құрылымы: компьютерлер, планшеттер және смартфондарға арналған бағдарламалық жасақтама әзірлеуге байланысты тұрақты шығындар</p> <p>Роялтиге, маркетингке және қосымша іс-шараларға қолдау көрсету үшін операциялық деректер орталықтарымен байланысты тұрақты және айнымалы шығындар</p> <p>Пайда маржасы: шығындарды жабу және жақсы табыс табу үшін жарнамадан жеткілікті шамада кіретін кіріс және жазылушылардан түсетін табыс есебінен қалыптасады</p>	<p>Табысты қалыптастыру: ай сайынғы абоненттік төлемдер, спутник арқылы таратылатын радио жабдығын сату және жарнамадан түсетін түсімдер</p> <p>Шығын құрылымы: спутник арқылы музыка тарату қызметін және интернет желісіндегі ағындарды пайдалануды қамтамасыз етумен қатысты тұрақты шығындар</p> <p>Бағдарламалау және контент роялтиге, маркетингке және қосымша іс-шараларды қолдауға байланысты тұрақты және айнымалы шығындар</p> <p>Пайда маржасы: шығындарды жабу және жақсы табыс табу мақсатында қажет абоненттер легін тартудан түзіледі</p>	<p>Табысты қалыптастыру: жарнаманы ұлттық және жергілікті бизнестерге сату</p> <p>Шығын құрылымы: спутниктік хабар тарату операцияларымен байланысты тұрақты шығындар</p> <p>Жергілікті жаңалықтар, жарнама сату операциялары, желілік аффилирленген төлемдер, бағдарламалау және контент-роялти, коммерциялық өндіріс қызметі мен қолдау қызметіне қатысты тұрақты және айнымалы шығындар</p> <p>Пайда маржасы: шығындарды жабу үшін жарнамадан жеткілікті мөлшерде түсетін табыстан қалыптасады</p>

**Дереккөз:** компания құжаттары, 10-Ks және олардың веб-сайтында жарияланған ақпарат.

3. **Бағытталған төмен баға стратегиясы** – шектелген нарықтағы төмен баға стратегиясы. Стратегия сатып алушылардың шағын сегментіне (немесе нарық нишасы) бағытталып, нарықта негізгі бәсекелесінен төмен баға ұсынуға сүйеніп бәсекені жеңіп алады. Азық-түлік өнімдерінің затбелгі қағазын, жапсырмасын өндірушілер, денсаулыққа, сұлулыққа арналған тауар шығарушылар, тағамдық қоспаларды өндірушілер супермаркеттен тауар сатып алушыларға салалық бренд компаниялар ұсынған бағадан төмен баға белгілей отырып, төмен баға артықшылығы арқылы табысын ұлғайтады.
4. **Бағытталған дифференциация стратегиясы** – сатып алушылардың шағын сегментіне (немесе нарық нишасы) бағытталып, нарықта бәсекені тұтынушылардың талғамы мен талабына сай қанағаттандыратын дербес қызмет көрсету әдісі арқылы негізгі бәсекелесінен асып түседі. Louis Vuitton және Rolex компаниялары әдемі әрі қымбат өнімдер нарығындағы өз артықшылығын сән мен мәртебеге ерекше мән беріп, қадірлейтін ауқатты, бекзат тұтынушыларға көңіл бөлу есебінен сақтап қалды.
5. **Озық баға ұсыну стратегиясы** – клиенттің сатып алған тауарының сапасы, ерекшелігі, өнімділігі оның тұтыну болжамынан асып түсуінен байқалады. Сондай-ақ стратегияның бұл түрі компанияның тауарға ұсынған бағасы тұтынушы ұсынған бағадан төмен болуын көздейді. Мұндай тәсіл – төмен баға ұсыну стратегиясы мен дифференциация стратегиясы элементтерінен тұратын гибрид стратегия. Стратегияның мақсаты, салыстырмалы түрде алғанда, ерекшелігі аз тауарға сатушылар арасында ең төмен (озық) баға ұсыну. Озық баға артықшылығы жеңілдікпен тауар сататын дүкен тұтынушыларының ұсынған қаражатынан артық құнды тауар ұсынып, тұтынушылар үшін тиімді өнім түрлері мен ыңғайлы сауда ортасын қалыптастырады.

«Тұжырымды байланыс» айдарындағы 1.2-мысалдан Starbucks клиенттерге аса жоғары сапалы кофе сусындарын ұсынып, әлемдік нарықтағы үлесін ұлғайтып, өнім тізбегін кеңейтуі арқасында, қарсыластарына қарағанда, бәсекелік артықшылыққа ие болып отырғанын анық көруге болады. Starbucks пайдаланатын креатив, ешқай-

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Сатып алушылардың көпшілігі компанияның тауарлары мен қызметтерін ұзақ уақыт бойы компания бәсекелестерінің тауарларынан жоғары бағаласа, онда компания **тұрақты бәсекелік артықшылыққа** жетеді.

сысына ұқсамайтын ерекше стратегия тұрақты бәсекелік артықшылық қалыптастырып, орташадан жоғары пайда табуға ниеттенген компанияның ең сенімді серігі екеніне көз жеткізеді. **Тұрақты бәсекелік артықшылық** қандай да бір компания өнімін саладағы бәсекелес компаниялардың өнімінен жоғары

санайтын сатып алушылардың мол легін тартуға мүмкіндік береді. Бәсекелік артықшылық ауқымды болса, әрі оның көлемі ұлғайған сайын, компанияның нарықта алғы шепке шығу перспективасы мен бәсекелес компаниялармен салыстырғанда, ұзақ-мерзімді артық пайда табу мүмкіндігі күшейе береді.

## Бәсекелік артықшылықты қалыптастыру және тұрақтандыру қабілетінің маңызы

Жоғарыда аталған бес стратегияның кез келгенімен бәсекелес компаниялар арасында тұрақты бәсекелік артықшылықты жеңіп алу, жалпы алғанда, теңдессіз бәсекеге қабілетті құндылық құру қабілеттеріне сай қалыптасады. Зерек бәсекелес компаниялар, әрине, танымал тауардың немесе қызметтің атрибуттарын көшіріп алуға қауқарлы,



## Тұжырымды байланыс

## 1.2

## ЕРЕКШЕ СҰРЫПТЫ КОФЕ НАРЫҒЫНДАҒЫ STARBUCKS СТРАТЕГИЯСЫ

1985 жылы Сиэтлде (Вашингтон) тоғыз дүкені бар қарапайым кофе сататын шағын дүкен түрінде құрылған кезінен бастап, Starbucks әлемдегі жетекші ролға және ерекше сұрыпты кофе сататын желіге айналды. 2015 жылғы сәуірдегі мәліметке қарағанда, 65 елде 22 мыңға жуық Starbucks дүкені жұмыс істейді. Жылдық сатылым көрсеткіші 2015 есептік жылы 19 млрд доллардан асады деген болжам жасалған. Дәмі тіл үйіретін ерекше сұрыпты кофе нарығындағы Starbucks стратегиясының негізгі элементтеріне мыналар жатады:

- Тұтынушылардың жеке талғамын ерекше қанағаттандыруға мүмкіндік беру үшін баристаларды кофе сусындарының айрықша көп түрін пайдалана білуге шыңдау. Starbucks Құрама Штаттардың жалпы нарығына капучино, латте, макиато секілді кофенің ерекше сұрыптарын дайындап, сусынды қалауынша тұтынуға шақырды. Яғни клиенттің таңдағанын, қалағанын сатып алуға жан-жақты жағдай жасады. Әсіресе суық макиато грандере – жержаңғақ пен соя сүті қосылып жасалған кофеге сұраныс ерекше көп еді. Сондай-ақ баристалар орман жаңғағы қосылмаған кофе сияқты сусынды тез дайындап беруге машықтанған.
- Starbucks дүкендерінде клиенттерге қызмет көрсету сапасын арттыруға және дүкеннің жабдықталуына көңіл аудару. Starbucks менеджменті әр дүкенді компанияға жарнама жасайтын тақтайша түрінде қабылдады. Әрі дүкеннің ерекше жабдықталуына мән берді, оған компанияның брендін, имиджін қалыптастырушы деген тұрғыда қарады. Дүкендегі көңіл-күй ауанын арттыруға, ондағы әр тауарды «ең үздік» кейпінде көрсетуге тырысты. Өмір сүріп отырған орта мен дүкен ашылған аймақтың дара бейнесін көрсету мақсатында әр зат мұқият зерттелді. Компания «Бәрі де өзекті» ұранымен жұмыс істеді. Кофе романтикасына ынтық, кофеге құштар компания екенін паш ету мақсатында клиенттерді түрлі сыйлықпен ынталандырып, марапаттады. Сан алуан іс-шара, ойын-сауық ұйымдастырып, жұртшылықты таңғалдырды. Дүкен сөрелеріне, оның түстеріне, баннерлерге, тауарлар дисплейіне ерекше мән берді. Сөйтіп, компания нарықтағы ізденісіне шығармашылықпен қарал, өнер деңгейіне дейін көтерді.
- Тек жоғары сапалы кофе дәнін тұтыну. Компания сапа мен дәм талғамы талабының үдесінен шығу үшін тек жоғары сапалы арабика дәнін сатып алып, кофені мұқият қуырды. Starbucks

қуырылған кофе дайындауда химиялық заттарды немесе жасанды дәмдеуіштерді қолданбады.

- **Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік міндеттемесі.** Starbucks қоршаған ортаны қорғауға көңіл бөлді, сондай-ақ компания қоймалары орналасқан елді мекендерге көмек қолын созды. Бұған қоса, Starbucks әділ сауда тәжірибесін ұстанды және өз өндірушілерін/жабдықтаушыларын қажет мөлшерде қаржыландыру мақсатында олардың жұмысын ерекше бағалап, отбасын қамтамасыз ету үшін олардан сатып алатын кофе бұршағына нарықтың бағасынан жоғары баға белгіледі.
- **Starbucks дүкендері санын жергілікті және халықаралық деңгейде көбейту.** Starbucks Құрама Штаттарда және одан тыс аймақтарда жоғары қарқынмен дамыды. Әрі олардың сауда орындары көрікті мекенде орналасты. Компанияның өзіне қарасты дүкеннің ауқымы мен пішінін өзгерте алатын икемділігі қала және оның сыртындағы сауда алаңдарына, кеңсе ғимараттары мен университеттердің кампустарына орналасуға мүмкіндік берді. Starbucks 2014 жылы АҚШ-та өзіне тиесілі 317 дүкен және халықаралық федералдық деңгейде компанияға тиесілі 253 дүкен ашты. 2014 жылы Starbucks бұған қоса, АҚШ-та лицензияланған – 101 және халықаралық деңгейде лицензияланған 648 дүкен легімен толықты. Компания 2015 жылы бүкіл әлем бойынша 1 650 жаңа дүкен ашуды жоспарлаған, оның ішінде халықаралық нарықта 1 000 жаңа бөлімше ашылады деген жорамал жасалған.
- **Дүкендегі өнім түрлерін көбейтіп, әлсін-әлсін жаңарту.** Кофеден бөлек, Starbucks ұсынған өнімдер легіне шай, жаңа піскен нан, басқа да тағамдар, кәмпит, шырын, сусындар, музыкалық компакт-дискілер және кофе ішетін ыдыспен оның керек-жарақтары қосылды.
- **Starbucks атауының және бренд имиджінің қарқын алып келе жатқан қуатын дүкендегі саудадан тыс алаңда толығымен пайдалану.** Starbucks тұтыну тауарларының Frappuccino бөлімшесінің жергілікті және халықаралық сауда-сында кофе-балмұздақтар мен Starbucks кофе-лері сатылады.

*Дереккөз: Компания құжаттары, 10-Кс және Starbucks веб-сайтында жарияланған ақпарат.*

алайда компанияның ұзақ уақыт бойы дамыған, жетілген ноу-хауы мен маманданған мүмкіндігіне сәйкес келуі оңай емес, айтарлықтай қиын. Мысалы, FedEx артықшылығы – кішігірім пакеттердің клиентке келесі күні жеткізілуінде. Ал Hyundai ең озық өндіріс процесі мен сапаны бақылаудың үйлесімді жүйесі нәтижесінде, әлемдегі ең жылдам дамып келе жатқан автоөндіруші ретінде танылды. Осы екі компанияның қабілеттері бәсекелестерге стратегияны көшіріп алуға кедергі келтіріп, қиындық туғызды әрі әрқайсысына лайық бәсекелік артықшылық қалыптастырып, тұрақты дамуға мүмкіндік берді.

## Компания стратегиясы уақыт өте келе неге өзгереді?

4-ОМ Өзгерістерге бейімделу үшін компания менеджменті жасайтын қадамдар әсерінен компания стратегиясы уақыт өте келе өзгеретінін түсіну.

Тұрақты бәсекелік артықшылықты дәріптейтін стратегияның тартымды бір тұсы – ол бәсекелес компаниялардан ұзақмерзімдік артықшылық алуға мүмкіндік береді. Дегенмен кез келген компанияның менеджерлері бәсекелестердің күтпеген қадамына жауап ретінде стратегияны өзгертуге ниетті болуға тиіс және соған қашанда дайын жүргені абзал. Менеджмент сатып алушының мұқтажы мен артықшылығын өзгертуге, дамып

келе жатқан нарық мүмкіндіктерін игеруге ықылас-пейіл танытқаны жөн. Сонымен бірге стратегияны жетілдіруге арналған жаңа идеяларды ескеруі қажет. Мысалы, біраз уақыттан бері компанияның стратегиясы кезең-кезеңмен дамып келеді. Топ-менеджмент стратегияның әртүрлі бөлігін айқындап, жүзеге асып жатқан іс-шараларға сай болуы үшін стратегияны реттейді.

Компанияның стратегиясы баяу немесе жылдам өзгеретініне қарамастан, стратегия құру – бір рет қана жасалатын шаруа емес, үнемі орындалатын жұмыс. *Стратегия әрқашан жіті назарда болуы шарт әрі оны өңдеу аса маңызды.*<sup>5</sup> Компания стратегиясының өзгеріп келе жатқан көрінісін оның қаржылық көрсеткіштерін жақсартуды белсенді түрде қолға алып, бәсекелік артықшылықты қамтамасыз етуінен аңғара аламыз. Бұған қоса, күтпеген оқиғаларға жауап беру реакциясынан әрі жаңа нарық жағдайына бейімделу жоспарының мән-жайынан көруге мүм-

Өзгермелі орта мен менеджменттің стратегияны дамытуға жұмсаған күші компания стратегиясының уақыт өте өзгеруіне әкеледі. Стратегия бір рет жасалып, өзгеріссіз қала алмайды.

кіншілік туады (1.1-сызбаны қараңыз). Компанияның қазіргі стратегиясының негізгі басым бөлігі нарықта өзін дәлелдеген ағымдағы іс-әрекеттерден, бәсекелес компаниялардан озуға бағытталған жаңа бастамалардан байқалады. Сонымен қатар қаржылық көрсеткіштерді одан әрі арттыруға жасалып жатқан ұмтылыстан көрініс береді. Компанияны басқаруға арналған менеджмент іс-әрекет жоспарының бұл бөлігі – компанияның белсенді, ойластырылған стратегиясы.

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

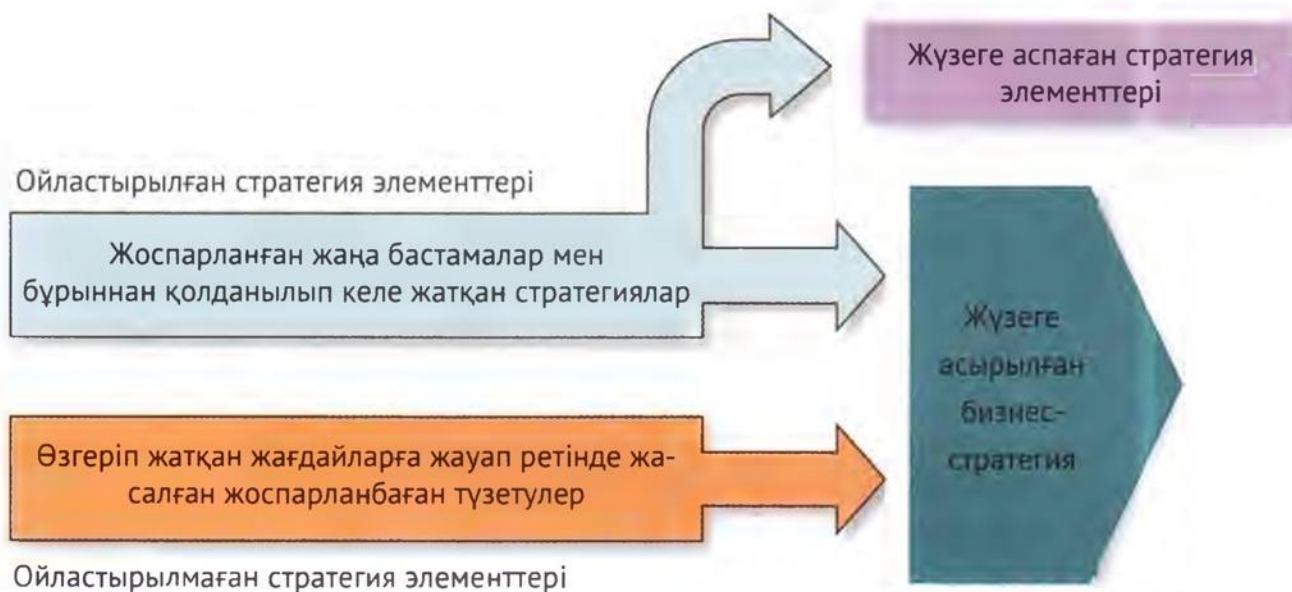
Компанияның жүзеге асырылған стратегиясы арнайы жоспарланған және жоспарланбаған элементтердің бірігуінен тұрады. Компанияның арнайы стратегиясының кейбір бөліктері нарықта сәтсіздікке ұшырап, стратегияның қажетсіз элементіне айналады.

Кейде компанияның ойластырылған стратегиясының белгілі бір құрамдас бөлігі нарықта сәтсіздікке ұшырап, жүзеге аспаған стратегия элементіне айналады. Сондай-ақ жоспарланбаған жағдайларға тап болғанда, менеджерлер ойластырылған стратегияның элементтерін ұдайы өзгертіп тұруға міндетті. Нарық және бәсеке шарттары аяқ астынан ешкім күтпеген шалт қимыл жасауға міндеттейтін оқиға сөзсіз кездеседі. Бәсекелес компаниялар тарапынан

жасалған жаңа стратегиялық қадамдар, тұтынушылар қалауы бойынша күтпеген өзгерістер, жылдам өзгертін технологиялық шешімдер және жаңа нарықтық мүмкіндіктер компанияның жаңа ойластырылмаған стратегиясын қалыптастыратын, жоспарланбаған, шұғыл реактив түзетулерді талап етеді. 1.1-сызбада көрсетілгендей, компанияның жүзеге асырылған стратегиясы ойластырылған және ойластырылмаған элементтер жинағынан қалыптасады.<sup>6</sup>

## 1.1-СЫЗБА

## Компанияның стратегиясы жоспарланған бастамалар мен жоспарланбаған реакциялық түзетулерден тұрады



## Жеңімпаз стратегияны айқындайтын үш сынақ

Жеңімпаз стратегияны қате стратегиядан ажырату үшін мынадай үш сұрақ қоюға болады:

### 1. Стратегия компанияның жағдайына қаншалықты сәйкес?

Жеңімпаз стратегияны танып, ажырату үшін стратегия компанияның сыртқы және ішкі жағдайларына сәйкес келуі қажет. Стратегия саладағы бәсеке жағдайына және кәсіпорынның сыртқы ортасының басқа аспектілеріне де сай болғаны жөн. Сонымен қатар компания бәсекеге қабілетті маңызды ресурстар мен қабілетке бейімделуге тиіс. Стратегияны компанияның осал тұстарына қатысты әзірлеу немесе компанияда жетіспейтін ресурстарды талап ететін стратегиялық тәсілді қолдану дұрыс емес. Стратегия компанияның жалпы жағдайының сыртқы және ішкі аспектілеріне сәйкес келмесе, оның сәтті, көркейген бизнеске жетіп, жеңімпаз атануы екіталай.

5-ОМ Жеңімпаз стратегияны айқындайтын үш сынақты түсіндіру.

Жеңімпаз стратегия компанияның ішкі және сыртқы жағдайларына сәйкес келуге және тұрақты бәсекелік артықшылық қалыптастыруға тиіс. Әрі компания өнімділігін жақсартуы қажет.

### 2. Стратегия компанияның тұрақты бәсекелік артықшылыққа қол жеткізуіне көмектесе ме?

Бәсекелік артықшылыққа қол жеткізуге көмектесе алмайтын стратегия ұзақ уақыт жұмыс істемейді. Ал жеңімпаз стратегиялар компанияға көп жыл бойы бақ сынасып келе жатқан бәсекелес компаниялар алдында бәсекелік артықшылыққа

қол жеткізуге мүмкіндік береді. Бәсекелік артықшылық кең ауқымды қамтыса, әрі ұзақ мезгілге бағдарланса, оның қуаты да арта түседі.

3. **Стратегия компанияның тиімді қызмет атқаруын қамтамасыз ете ме?**  
Компания қызметіндегі оң көрсеткіштер жеңімпаз стратегияның белгісі екенін бірден түсінуге болады. Өнімділіктің екі түрі компанияның стратегиясы қаншалықты қуатты екенін білдіреді. Назар аударыңыздар: (1) тұрақты табыс пен қаржылай пайда; (2) компанияның бәсекеге қабілеті мен нарықтағы жетістігі компания стратегиясының әлеуетінен хабар береді.

Жоғарыда аталған бір немесе бірнеше сұраққа жауабы сәйкес келетін стратегияның тартымдылығы барлық үш сауалға да жауабы сай стратегияға қарағанда төмен. Менеджерлер ұсынған немесе қолданыстағы стратегияларды бағалау барысында осы мәселені ескерген абзал. Компанияның ішкі және сыртқы жағдайына сәйкес келмейтін жаңа бастамаларды жүзеге асырмай тұрып алып тастау керек. Ал қазіргі стратегиялар қолданысқа еркін бейімделуі, бәсекелік артықшылыққа ие болуға, өнімділікті арттыруға қызмет етуі үшін, оларды мұқият зерделеу керек.

## Стратегия құру және оны іске асыру нәтижеден маңызды міндет?

Жетістікке жеткен озат кәсіпорындар әрдайым креативті, көркем және белсенді стратегияларды әзірлейді. Біреуден көшірілген қате стратегиялармен компаниялар ешқашан салада жоғары рейтинг көрсетпейді немесе ұзақ тұрақтай алмайды. Менеджерлердің жасаған барлық іс-әрекетінің арасында,

Компанияның тың ізденістерге барып, жақсы жұмыс істеуі стратегияның тиімділігін көрсетеді.

менеджерлік топтың компанияның бағытын қалыптастырудағы іс-қимылы оның табысты болуына не жолы болмауына ерекше әсер етеді.

Шынында да, жеңімпаз стратегия және оның жоғары деңгейде жүзеге асырылуы – сапалы менеджменттің ең жақсы нәтижесі. Компанияның стратегиясы неғұрлым жақсы ойластырылып, сауатты түрде жүзеге асырылса, онда компания нарықтағы көрнекті атқарушыға әбден лайық. Алайда нақты бағыты айқындалмай, кемшілік жіберген, ортақол стратегия әзірлеген немесе стратегиясын толық жүзеге асыра алмаған компаниялар қаржылық түйткілден зардап шегеді. Бизнестері ұзақмерзімді қауіптің шеңберінде қалады. Соның салдарынан мұндай компаниялар тиімді басқаруды талап етіп, қосымша күш салуға мұқтаж.

## Алдағы асу

Оқулықтағы тараулар мен кейстер бизнес-кәсіпорынды басқару ісінде кездесетін ірілі-ұсақты мәселелерді жан-жақты қарастырады. Нарықта компанияны жеңімпаз жасау мақсатында «менеджерлер не істеуі керек» деген сұрақ қойылады. Оған берілетін жауап қысқа да нұсқа: стратегия құру және оны іске асыру процесін тиімді басқара білу керек. Шебер әрі икемді басқаруға қол жеткізу терең стратегиялық ойлауды талап етеді.

Қолыңыздағы оқулықтың миссиясы – әр бизнес-студент және басқарушы-менеджер стратегия құру және оны тиімді орындау үшін білуге, ескеруге, іске асыруға тиіс дүниелерді көрсету. Біз стратегиялық ойлаудың түп-тамырында не жатқанын, нені қажет ететінін айтамыз, стратегиялық талдаудың негізгі тұжырымдамалары мен



құралдарын баяндап, стратегия құру мен оны іске асырудың барлық аспектісін зерттейміз. Кітапта берілген кейстер стратегия әзірлеу, стратегияны іске асыру міндеті қаншалықты тиімді орындалғанын анықтауға көмектеседі. «Стратегиялық менеджмент» курсы стратегиялық симуляция жаттығуларын ұсынады. Онда сіз компания ашып, курстас достарыңызбен, олардың компаниясымен бәсекеге түсесіз. Келесі тарауларда ұсынылған стратегиялық менеджменттің мән-маңызын меңгеру арқылы сіз компанияңыздың толыққанды, ұтымды стратегиясын әзірлеуге атсалысасыз және оның тиімді түрде қалай іске асырылатынынан мағлұмат аласыз.



## ТҰТЫНУ

1. Компанияның стратегиясына тұтынушы тарту және олардың талап-ықыласы мен қажетін өтеу амалдары енеді. Сонымен бірге сауатты әрі табысты бәсекелесу операцияларын сәтті жүргізу әдіс-тәсілдері қамтылады. Қорыға айтқанда, стратегия – мақсат етілген көрсеткіштерге қол жеткізуге жұмыс істейтін менеджмент жоспары. Стратегияның мәні тұтынушыларға компанияның маңызын дұрыс түсіндіріп ұғындыруда: тұтынушыға ұсынған жоғары құндылық және тұтынушыларды қажет құндылықтармен қамтамасыз ету үшін компания өз мүмкіндігі мен ресурстарын қалай пайдалануы керек екенін көрсететін тың тәсілдерге кеңінен тоқталады.
2. Компанияның бизнес-модель тұжырымдамасы стратегия тұжырымдамасымен тығыз байланысты екенін еске саламыз. Ұтымды бизнес-модель барлық шығынды жауып, табыс әкелетіндей шамада жұмыс істеуге тиіс. Компанияның бизнес-моделінің екі элементі: (1) тұтынушыға ұсынылған құндылық және (2) оның пайда формуласы.
3. Компания стратегиясының негізгі бағыты – компанияның ұзақмерзімді бәсеке позициясын нығайтуға арналған қадамы. Бәсекелес компаниялардікінен өзгеше стратегия қолданып, тұрақты бәсекелік артықшылыққа ие болу арқылы тиімді қаржылық көрсеткішке қол жеткізу.
4. Компания стратегиясы әдетте уақыт өте: (1) компания менеджерлері тарапынан белсенді және арнайы іс-әрекеттер жасалған кезде; (2) жоспарланбаған және жаңа нарықтық жағдайларға сай келу үшін өзгереді.
5. Компанияның жеңімпаз стратегиясы ішкі және сыртқы жағдайға сәйкес келеді. Бәсекелік артықшылық қалыптастырып, компанияның жұмысын алға жылжытады.



## Қызығушылығыңызға не болар?



### connect

1. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 1.2-мысалда сипатталған Starbucks стратегиясы оны бәсекелестерінен ерекшелей ме? Starbucks кофесін тұтынушы ретінде сіздің ойыңыз қандай? Стратегия баға артықшылығына, айрықша сипаттарға, ниша мүшелерінің ерекше қажетін өтеуге сүйене ме? Starbucks стратегиясының қай сипаты оған тұрақты бәсекелік артықшылық иемденуге мүмкіндік береді?

1-ОМ  
3-ОМ



2. investor.siriusxm.com сайтына кіріп, SiriusXM's соңғы қаржылық есебі компанияның бизнес-моделі тиімді екенін дәлелдеп тұрғанын анықтаңыз. Компанияның абоненттік төлемі өсіп жатыр ма, әлде төмендеп келе ме? Жарнамадан және жабдық сатудан түсетін табысы артып келе ме, әлде құлдырап бара ма? Шығын құрылымы жақсы пайда маржасын алуға мүмкіндік беріп отыр ма?

- 2-ОМ
- 4-ОМ 3. Google 1998 жылы құрылғалы бері компания стратегиясының элементтері қарқынды дамыды. [www.google.com/about/company/history/](http://www.google.com/about/company/history/) сілтемесінен компанияның тарихын бір шолып, инвесторлық қарым-қатынасын зерттеп (investor.google.com), компанияның стратегиясы қалай дамығанын талқылайтын 1-2 беттік баяндама жазыңыз.
- 5-ОМ



## СИМУЛЯЦИЯҒА АРНАЛҒАН ЖАТТЫҒУЛАР

Симуляция жаттығуларына қатысушыларға арналған ережені оқып шыққаннан кейін, сіз және сізбен бірге жұмыс істейтін менеджерлер стратегияда алғашқы шешімдер тізімін қабылдамай тұрып, сұрақтарға жазбаша әрі қысқаша жауап беруге тиіс. Бастапқы төрт сұраққа жауап ережені оқыған соң туындайды. Қалған сұрақтарға жауапты компаниядағы менеджменттік топтың «сіз құрған компанияны қалай дамыту қажет» деген сұраққа талқылау жүргізуінен алуға болады.

- 5-ОМ 1. Компанияның қазіргі жағдайы қандай? Осы сұраққа нақты жауап мынадай мәселелерді қамтиды:
- Компанияның қаржылық жағдайы жақсы ма?
  - Компанияңызда шешілуге тиіс қандай түйінді мәселе бар?
- 1-ОМ 2. Компаниямыз тұтынушыларға несімен маңызды? Бұл сұраққа толық жауап төмендегі мәселелер жөнінде ақпарат береді:
- 3-ОМ
- Тұтынушыға арналған құндылықты қалай жасайсыз?
  - Компанияның өнімі немесе қызмет көрсетуінде қандай ерекшеліктер бар?
  - Тұтынушыға арнап құндылық қалыптастыруда ресурстар мен қабілет қалай пайдаланылады?
- 2-ОМ 3. Компанияның бизнес-моделінің негізгі элементтеріне нені таңдайсыз?
- Компанияңыздың тұтынушыға арналған құндылық ұсынысын сипаттаңыз.
  - Бизнес-модельге байланған табыс формуласын талқылаңыз.
  - Компанияның бизнес-моделі тиімді деп танылуы үшін қанша табыс әкелуі қажет?
- 3-ОМ 4. Бәсекелік артықшылықты қалай қалыптастырып, қалай тұрақтандырасыз?
- 4-ОМ
- Осы тарауда талқыланған негізгі стратегиялық және бәсекелік дағдылардың қайсысын қолданасыз?
- 5-ОМ
- Бәсекелестен асыра бағаланатын қандай бәсекелік артықшылыққа ұмтыласыз?
  - Бәсекелес компанияның бәсекелік қадамына жауап беру арқылы стратегияны дамытуға бола ма?
  - Стратегияңыз жеңімпаз стратегияның үш сұрағына сәтті жауап бере ала ма? Түсіндіріңіз.



1. Michael E. Porter, «What Is Strategy?» *Harvard Business Review* 74, no. 6 (November–December 1996).
2. Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann, «Reinventing Your Business Model», *Harvard Business Review* 86, no. 12 (December 2008); Joan Magretta, «Why Business Models Matter», *Harvard Business Review* 80, no. 5 (May 2002).
3. W. Chan Kim and Renée Mauborgne, «How Strategy Shapes Structure», *Harvard Business Review* 87, no. 9 (September 2009).
4. Porter, «What Is Strategy?»
5. Cynthia A. Montgomery, «Putting Leadership Back into Strategy», *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008).
6. Henry Mintzberg and Joseph Lampel, «Reflecting on the Strategy Process», *Sloan Management Review* 40, no. 3 (Spring 1999); Henry Mintzberg and J.A. Waters, «Of Strategies, Deliberate and Emergent», *Strategic Management Journal* 6 (1985); Costas Markides, «Strategy as Balance: From 'Either-Or' to 'And'», *Business Strategy Review* 12, no. 3 (September 2001); Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* (New York: Free Press, 1998); C.K. Prahalad and Gary Hamel, «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review* 70, no. 3 (May–June 1990).

# Стратегия құру, іске асыру және басқару

## ОҚЫТУ МАҚСАТЫ

1. Компанияның қай бағытта дамитынын анық көрсететін стратегиялық мұраттың болуы қаншалықты маңызды екенін түсіндіру.
2. Стратегиялық және қаржылық мақсат белгілеудің мәнін түсіндіру.
3. Компания жалпы мақсатқа жету жолында түрлі ұйымдық деңгейде қабылданған стратегиялық бастамаларды неліктен өзара тығыз байланыста үйлестіруі қажет екенін түсіндіру.
4. Компания жұмыс сапасының мінсіздігіне жету және стратегиясын тиімді орындау үшін не істеуі керек екенін үйрету.
5. Стратегиялық менеджмент процесін қадағалауда компанияның директорлар кеңесінің рөлі мен жауапкершілігін айқындау.

Стратегия құру және іске асыру – бизнесті басқарудың ең маңызды бөлігі. Дегенмен стратегия құруға және оны тиімді орындауға қандай әдіс-тәсілдерді қолдануға болады? Стратегия құрудың алуан мүмкіндіктері қандай, стратегияны іске асыру процесі дегеніміз не? Компаниядағы топ-менеджменттен өзге қызметкерлердің осы процестегі рөлі қандай? Бұл тарауда осы сауалдарға жауап іздейміз. Бұған қоса, компания стратегиясын құру мен іске асыру жайында мазмұнды мәліметпен танысамыз. Стратегиялық бағыт пен өнімділік көрсеткіштерін белгілеуге, әрі қалаған нәтижеге қол жеткізуге қабілетті стратегияны таңдау үшін менеджменттің бағыт-бағдар беру міндеттеріне ерекше назар аударылғанын қалаймыз. Біз сондай-ақ осы тарауда стратегия қалыптастыру – компанияның бүкіл менеджмент командасының міндеті екенін айтамыз. Сонымен бірге басқару деңгейлерінің стратегиялық шешімдері қандай процестерге қатысты екенін талқылаймыз. Бұдан өзге, компанияның директорлар кеңесінің рөлі мен жауапкершілігі жан-жақты қарастырылып, корпоративтік басқару акционерлер мүддесін қаншалықты жақсы қорғайтыны және мықты менеджментті қай деңгейде насихаттайтыны баяндалады.

## Стратегия құру және іске асыру процесі

Компания стратегиясын құру мен іске асыруды басқару – бес сатылы тұрақты, үздіксіз процесс:

1. Компанияның ұзақмерзімді бағытын анықтайтын *стратегиялық мұратын*, компанияның бизнесін сипаттайтын *миссия мәлімдемесін*, стратегиялық мұрат пен миссияға жетуге бағыт беретін *басты құндылықтарды* айқындау.
2. Компанияның жұмыс көрсеткішін бағалау және ұзақмерзімді бағытта даму процесін қадағалау үшін *мақсат белгілеу*.
3. Менеджменттің алға қойған келешек көрсеткіштері мен нәтижелеріне қол жеткізуге лайық *стратегия құру*.
4. *Таңдалған стратегияны тиімді іске асыру және орындау*.
5. Компанияның ұзақмерзімді бағытында, мақсатында, стратегиясында немесе стратегияны іске асыру тәсілінде қажет болатын түзетулерді анықтау үшін *сыртқы орта мен компанияның ішкі жағдайын, нәтижелерін бағалау және сараптау*.

2.1-сызбада осы бес сатылы процесс көрсетіледі. Модель стратегиялық бағытқа, тиісті мақсаттарға және стратегияны жасау-орындау тәсілдеріне қатысты шешімдер қабылдау барысында бірқатар ішкі-сыртқы факторларды бағалау қажеттігін суреттейді (2.1-кестені қараңыз). Менеджменттің стратегиялық менеджмент процесінде қабылданған шешімдері басым экономикалық ахуал мен бәсеке ортасын, сондай-ақ компанияның ішкі ресурстарын және бәсекеге қабілетін қалыптастыруға тиіс. Бұл стратегия құру шарттарына 3–4-тарауларда кеңінен тоқталамыз.

Сондай-ақ 2.1-сызбада көрсетілген модель компания көрсеткіштерін бағалауға арналған менеджмент қажеттігін суреттейді. Компанияда алға қойған мақсатына жете алмаған кез келген көрсеткіш процестің алғашқы төрт кезеңінің бірінде түзетуді талап етеді. Мақсат-міндетті іске асыру барысында компанияның күш-жігері азаюы мүмкін. Осыған орай, компания стратегиясының әлеуетін толық пайдалану үшін жаңа тактика әзірлеуі керек. Компанияның атқарушылық қабілеті, күші жеткілікті екенін анықталса, менеджмент компанияның бизнес-стратегиясы негізіндегі қайшылықтарға қарсы тұруы қажет.

## 2.1-СЫЗБА Стратегия құру және орындау процесіне қатысты шешім қабылдау факторлары



Сонымен бірге компанияның ішкі қабілеттері мен бәсеке жағдайына сәйкес келуін жақсарту мақсатында басшылық стратегияны өзгертуге атсалысуға тиіс. Компанияның бәсекелік стратегиясы дұрыс деп бағаланса, онда менеджмент компанияның алдына өте биік мақсаттар қояды.

2.1-сызбада көрсетілген стратегиялық басқару процесінің бағалау сатысы компанияның мұратын өзгертуге мүмкіндік береді. Бірақ мұндай жағдайда саланың өте ерекше өзгергені айқын көрініс берген кезде ғана қажеттілік туындайды.

## 2.1-кесте

## Стратегия құру және орындау процесіне қажет шешім қабылдау факторлары

**Сыртқы жағдай**

- Компанияның қазіргі стратегиялық бағытымен ұштасуы өсім мен табысқа оңтайлы мүмкіндіктер тудыра ма?
- Сала қатысушылары қандай бәсеке күшімен бетпе-бет келуде, олар компанияның өсімі мен кірісін көбейтуге не азайтуға әрекет жасай ма?
- Саланың өзгеруіне қандай факторлар әсер етеді және олар компанияның болашағына қаншалықты ықпалды?
- Саладағы бәсекелестердің позициясы қандай және олар алдағы уақытта қандай стратегиялық қадамдар жасауы ықтимал?
- Болашақтағы бәсекелік табыстың негізгі факторлары қандай және сала осындай қабілеттері бар компанияларға мол пайда табу үшін жақсы мүмкіндік ұсына ма?

**Ішкі ескертпелер**

- Компания тұтынушыға тартымды құндылық ұсынып отыр ма?
- Компанияның бәсекеге қабілетті маңызды ресурстары мен қауқары қандай және олар тұрақты бәсекелік артықшылық қалыптастыруға жеткілікті ме?
- Компанияның нарықтағы мүмкіндіктерді игеріп, сыртқы қауіптерді жоюға жеткілікті бизнесі мен бәсекелік мықты тұсы бар ма?
- Компанияның шығындары негізгі бәсекелестерімен қарсыласуға қабілетті ме?
- Негізгі қарсыластарымен салыстырғанда, компания бәсекеге қабілетті ме, әлде әлсіз бе?



Компаниядағы осындай ахуалды **стратегиялық өзгеріс нүктесі** деп атауға болады. Компания стратегиялық өзгеріс нүктесіне жеткенде, басшылық компанияның бағыты туралы қатаң шешім қабылдайды. Өйткені белгіленген курстан бас тарту айтарлықтай тәуекелге әкеледі. Дегенмен нарықтағы өзгерістерге лайық жауап бере алмау компанияны тоқырауға ұшыратады немесе құлдырау түйткілімен айналысу мүмкіндігін азайтады, яки өсімнің жаңа игі мүмкіндіктерін шектейді.

Стратегиялық менеджмент процесінің алғашқы үш кезеңі стратегиялық жоспардың негізін қалайды. Ал **стратегиялық жоспар** компанияның өсу бағытын анықтайтын даму соқпағын салады. Сонымен бірге стратегиялық және қаржылық мақсатты айқындап, көзделген іскерлік нәтижеге жету үшін қолға алынатын бәсеке қадамы мен тәсілін белгілейді.<sup>1</sup>

Компанияның **стратегиялық жоспары** оның болашақ бағытын, мақсат етілген көрсеткіштерін және стратегиясын қамтиды.

## 1-кезең. Стратегиялық мұрат, миссия және басты құндылықтарды түзу

Стратегия құрып, іске асыру процесі кезінде компания менеджменті оның қандай жолмен жүруі керек екеніне мән беріп, нарықтағы бағыт-бағдарын, позициясын айқындайды. Болашақ өнімділік бастауын, оны дамыту процесін компания тауар, қызмет ұсынысын өзгерту арқылы анықтайды. Компанияның бағыты мен болашақтағы өнім – тұтынушы – нарық – технология бағдары жөніндегі топ-менеджменттің ұстанымы компанияның **стратегиялық мұратын** көрсетеді. Айқындалған стратегиялық мұрат мүдделі тараптарға компанияның ұстанған бағытын, сол жолдағы талпынысын баяндайды. Бұған қоса, мұрат компания қызметкерлерінің күш-қуатын ортақ бағытқа арнауға ықпал етеді. Мысалы, Генри Фордтың әрбір гаражға автокөлік мұраты көпшіліктің көңілінен шығып, зор күшке ие болды. Себебі ол серіктестерінің қиялын дөп басып, Ford Motor Company ресурсын жұмылдыруға бағытталған ішкі күш-жігерді қолдады. Сонымен бірге компанияның стратегиялық әрекеттерінің маңызын бағалау үшін ол жол бастаушы ретінде қызмет етті.

1-ОМ Компанияның қай бағытта дамитынын анық көрсететін стратегиялық мұраттың болуы қаншалықты маңызды екенін түсіндіру.

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Стратегиялық мұрат** компанияның беталысын, қай бағытта дамып бара жатқанын, келешектегі өнім – тұтынушы – нарық – технология бағдарындағы жұмысын көрсетеді.

Айқын көзделген мұрат белгілі бір ұйымға *тән* және өзгелерге ұқсамайтын *айрықша* табиғатымен ерек. Негізінен, мұндай мақсат «біз жаһандық көшбасшыға айналамыз немесе өз таңдауымызды жасаған кез келген нарықта тұтынушылар тек бізді қалап, біздің өнімге сұраныс жасайды» дейтін кез келген жүздеген ұйымға тән жалпыға ортақ пікірге келтірмейді.<sup>2</sup> Олар сан алуан мүдделі тараптардан пәтуаластық келісімді қабылдайтын, бір сөйлеммен ғана ұнамды мұрат қалыптастыруға міндеттелетін қандай да бір комитеттің өнімі де емес.

Стратегиялық мұрат құнды менеджмент құралы ретінде менеджменттің өз бизнесін қандай деңгейде көргісі келетініне талап қойып, менеджерлер стратегиялық шешім қабылдау барысында оларды сілтеме оймен қамтамасыз етуі қажет. Стратегиялық мұрат компания жетекшілеріне компания позициясын қазіргіден де жақсарту ниетіне қатысты нақты ұсыныс айтуға тиіс. 2.2-кестеде кейбір тиімді жасалған компания мұратына сипаттама берілген.

Компанияның веб-сайттарында, жыл сайынғы есептерінде кездесетін мұрат мәлімдемелерінің легіне қарап, компанияның келешектегі өнім – нарық – тұтынушы – технология бағдары туралы өте аз айтатынын байқауға болады.

Компанияның стратегиялық жоспары компанияның болашақтағы бағыт-бағдарын, мақсатты көрсеткіштерін және стратегиясын қамтиды. Компаниялардың көпшілігі стратегиялық мұратқа сыпайы сөздің жиынтығы ретінде қарап, компанияның ресми стратегиялық мұратын қалыптастыруды сөнге балайды.<sup>3</sup> 2.3-кестеде компаниялардың стратегиялық мұрат тұжырымдамасында көп кездесетін кемшіліктер көрсетілген. Кез келген құрал секілді, стратегиялық мұрат та дұрыс әрі бұрыс қолданылады. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 2.1-мысалда атақты бірнеше компанияның стратегиялық мұраты сынға алынғаны жайында айтылады.

## 2.2-кесте

**Сөзгі құрылған мұрат мәлімдемесінің сипаттары**

**Көрнекі** – компания болмысы мен оның нарықта алғысы келетін орнын бейнелейді.

**Бағытталған** – болашаққа бағытталған; менеджменттің стратегиялық бағытын және компанияны келешекке дайындауға көмектесетін өнім – нарық – тұтынушы – технология бағдарын сипаттайды.

**Нақты** – шешім қабылдау және ресурстарды бөлу кезінде менеджерлерге нақты бағдар береді.

**Икемді** – яғни аса шектелмеген, сондықтан ол менеджментке тұтынушылар талғамына немесе технологиялық өзгерістерге бейімделуге кедергі болмайды.

**Ықтимал** – компания шынында да қол жеткізе алатын мақсаттарға бағытталған.

**Тартымды** – таңдалған бағыттың бизнес ретінде неліктен тиімді екенін көрсетеді.

**Түсінікті** – көпшілікке 5–10 минут ішінде оңай түсіндіріледі. Қарапайым, ұмытылмас «слоганға» дейін қысқартыла алады (Генри Фордтың «әр гаражда бір көлік» секілді атақты стратегиялық мұраты).

*Дереккөз:* John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), p. 72.

## 2.3-кесте

**Компанияның мұрат мәлімдемесінде жиі кездесетін кемшіліктер**

**Бұлыңғыр** – компанияның қай бағытты таңдағанын және келешекке дайындалу үшін не істейтіні туралы хабарламайды.

**Болашаққа бағытталмаған** – компания менеджменті ағымдағы өнім – нарық – тұтынушы – технология бағдарын қалай өзгертуі керектігін көрсетпейді.

**Тым ауқымды** – тым кешенді, компанияның бағыттары, мүмкіндіктері және бизнестері әсте анықталмаған.

**Тартымсыз** – компания қызметкерлерін ынталандыруға немесе акционерлердің компания бағытына деген сенімін күшейтуге септік етпейді.

**Айрықша емес** – компанияның бірегей ерекшелігін көрсетпейді; кез келген саланың кез келген компаниясында (оның ішінде бәсекелестер де) қолдана алады.

**Асыра сілтеу басым** – компанияның стратегиялық бағыты туралы нақты ештеңе айтпайды. Өзін жаһандық яки дүниежүзілік көшбасшы ретінде танытып, тұтынушылардың басты таңдауы болғысы келетінін айтумен шектеледі.

*Дереккөз:* Hugh Davidson, *The Committed Enterprise* (Oxford: Butterworth Heinemann, 2002), chap. 2; and Michel Robert, *Strategy Pure and Simple II* (New York: McGraw-Hill, 1998), chaps. 2,3, and 6.

## Стратегиялық мұраттың маңызы

Стратегиялық мұраттың мән-маңызынан компанияның төменгі деңгейдегі менеджерлері мен қызметкерлері хабардар болмаса, оларға мұрат дұрыс түсіндірілмесе, онда оны құнсыз деп есептей беріңіз. Компания қызметкерлері мен шешім қабылдаушылары мұрат мәнін толық түсініп меңгермейінше, оның жүзеге асырылуы екіталай. Әдетте ұйым мүшелеріне түсіндіру жұмысы «біз қайда бара жатырмыз және мұндай қадам жасауымыздың себебі неде» деген сұрақтарға жауап беру арқылы жүргізіледі. Ұйым басшылары мүмкіндігінше компания қызметкерлеріне мұраттың қыр-сырын ұғындыруы қажет. Ең дұрысы, басшылық компанияның мұратын қарамағындағы қызметкерлерге түсінікті тілмен жеткізуге тиіс, әрі олардың назарын аудартағындай деңгейде айтылса – құба-құп. Мүдделі әрі сенімді мұраттың үлкен мотивациялық құндылығы бар. Мұны тасқалаушы адамның ғасырларға төтеп беретін ғибадатхана салуға деген құлшынысымен сипаттасақ та артық емес. Сондықтан компания тізгінін ұстаушылардың келешекке қарай кемел сапарында әрі сенімді, әрі шалқар шабыт сыйлайтын бағдарды бейнелей алу қабілеті – тиімді стратегиялық көшбасшылықтың маңызды элементі.<sup>4</sup>

**Компания мұратының мәнін ұранда көрсету.** Компанияның мұраты кейде жұмысшыларға оны оңай жатталатын жарнама ұранында қолдану арқылы жеткізіледі. Бірқатар компания өз мұратының өзегін ойып алып, қысқа слоганмен береді. Мысалы, Nike компаниясының мұраты «Әлемдегі әр спортшыға инновация мен шабыт сыйлау» деген жарнама ұраны аясында көрініс берген. The Mayo Clinic «Әр науқасқа мейіріммен қамқорлық көрсетеміз» десе, Гринпис ұйымы «Қоршаған ортаны аялаймыз, экологиямен бірге алға жылжимыз» деген ұрандарында компания мұратын паш еткен. Ұйымның бағыт-бағдарын, идеясын жете түсінуге қысқа слоганның ықпалы ерекше. Сондай-ақ оны қызметкерлерге «қайда, қалай бара жатқанымызды және ол жаққа жол неге түскенін» ескертпе ретінде сан мәрте қайталап айтып отырудың пайдасы зор. Мұның бәрі ұйым мүшелерінің серпін соқпағында кездесетін кедергіден қиналмай өтуіне көмектеседі.

Компания мұратынан қызметкерлердің хабардар болуы, жете түсінуі – компанияның алға қойған мақсаттарына жеткізетін іс-әрекеттерді тиімді атқартуға әсер ететін мықты құрал.

**Жағымды естіліп, жеңіл қабылданатын мұраттың мәні.** Сәтті тандалған, көпшіліктің көңілінен шыққан мұрат бірнеше жағдайда өзін-өзі ақтайды: (1) алдымен топ-менеджмент фирманың ұзақмерзімдік даму бағыты туралы өз пікірін айқындайды; (2) барлық деңгейдегі менеджменттің сәтсіз шешім қабылдау тәуекелін төмендетеді; (3) бір арнаға тоғысқан мұрат шынайы өмірде қолдануда ұжымның қолдауын табуға көмектесетін нақты құрал ретінде танылады; (4) ведомстволық миссия қалыптастыру кезінде төменгі деңгейдегі менеджерлерге шамшырақ қызметін атқарады; (5) ұйымның келешек қадамына әзірлік жасауға жәрдемдеседі.

## Компанияның миссия мәлімдемесін әзірлеу

Нақты айқындалып, жоспарланған стратегиялық мұраттың мәні компанияның стратегиялық бағыты жайында терең байыптауынан байқалады. Мәселен, «қайда бара жатырмыз және болашақ өнім – тұтынушы – нарық – технология бағдарымыз қандай» деген сауалдарға жауап берудің өзі – үлкен жетістік.

Стратегиялық мұрат пен миссия мәлімдемесінің айырмашылығы айқын: стратегиялық мұрат компанияның болашағын, «қайда бара жатқанын» көрсетеді. Ал компанияның миссия мәлімдемесі бизнестің қазіргі жағдайының мән-жайын және оның мақсатын, яғни «не істейтінін, неліктен сол бизнесте екенін» түсіндіреді.

## СТРАТЕГИЯЛЫҚ МҰРАТ ТУРАЛЫ МЫСАЛДАР ЖӘНЕ БІЗ ОЛАРДЫ ҚАЛАЙ БАҒАЛАЙМЫЗ?

## Компания мұраты

## Coca Cola

Мұратымыз – біздің жол картамыз.

Ол бизнестің барлық аспектісін басқарудың негізі – тұрақты және сапалы өсімді одан әрі өрістету жолында не істеуіміз керек екенін айшықтайды.

- Қызметкерлер: компаниямызда жұмыс істеуді үлкен мәртебеге айналдыру. Бізде қызметкерлер озат атануға шабыттана алады.
- Портфолио: әлемге тұтынушылардың қажеттілігі мен қалауын қанағаттандыратын сапалы сусын брендтері портфолиосын әкелу.
- Серіктестер: тұтынушылар мен жеткізушілердің жеңімпаз желісін құру; тұрақты құндылықты өзара, бірге қалыптастыру.
- Ғаламшар: қоршаған ортаға қамқорлықпен қарайтын қоғам құру және қолдау арқылы өзгеріс жасайтын жауапты азамат атану.
- Пайда: жалпы жауапкершілікті ескере отырып, меншік иелеріне ұзақмерзімді кіріс көзін көбейту.
- Өнімділік: өте тиімді және шапшаң жұмыс істейтін ұйым құруға қол жеткізу.

## UBS

Біз жаһандық қаржы қызметтерімен айналысатын үздік компания атануға бел будық. Біз байлық пен активтерді басқаруға көңіл бөлеміз. Сондай-ақ инвестициялық банктерге және бағалы қағаздармен жұмыс істейтін кәсіпорындарға назар аударамыз. Өз болашағымызды болжау, үйрену және қалыптастыру қабілеті арқылы біз клиенттер, акционерлер және қызметкерлер арасында мойындалып, сенімге ие болып жатырмыз. Атқаратын қызметімізде сапалы жұмыс істеу арқылы табыс табудағы жалпы амбициямыз баршаға ортақ. Мақсатымыз – тұтынушыларға қаржы құралдарымен жұмыста сенім білдіру, олардың сеніммен жұмыс істеуіне көмектесу. Клиенттеріміздің игілігі үшін тиімді ұсыныс пен қызметтерді дамытуға өз ресурсымызды пайдаланамыз. Біз айрықша меритократиялық мәдениет амбициясын қалыптастырамыз. Өнімділік пен білім беруге назар аударамыз. Бұлар компаниямызға ең талантты мамандарды тартады және олардың білімін жетілдіруге үлес қосады. Клиенттер мен таланты мамандарды қолдау арқылы біз акционерлердің игілігі үшін тұрақты құндылықты арттырамыз.

## Caterpillar

Біздің мұратымыз – халықтың негізгі қажетін (баспана, таза су, санитария, азық-түлік және сенімді қуат көзі) экологиялық тұрғыдан тұрақты түрде өтеу. Қоршаған орта жағдайын жақсартатын, өзіміз өмір сүріп жатқан және жұмыс істейтін қоғамды жетілдіретін компанияға айналу.

## Procter &amp; Gamble

Қазіргі заманға сай, келешекті ескеріп, дүниежүзі тұтынушыларының өмірін жақсарту мақсатында аса сапалы бренд өнімдер мен қызметтерді ұсынамыз. Еңбегімізге қарай тұтынушылар қомақты сауда-саттық жасап, табыс түсіріп, құнды ұсыныс арқылы марапаттайды. Тиісінше, осының бәрі біз жұмыс істеп, әрі өмір сүріп отырған қоғамды көркейтуге ықпал етеді.

**Дереккөз:** компания құжаттары мен веб-сайт ақпараты.

## Тиімді элементтері

## Кемшіліктері

- Бағытталған
- Икемді
- Ықтимал
- Тартымды

- Тым ауқымды
- Болашаққа бағытталмаған

- Бағытталған
- Ықтимал
- Тартымды

- Болашаққа бағытталмаған
- Тартымсыз

- Көрнекі
- Тартымды

- Тым ауқымды
- Асыра сілтеу басым
- Айрықша емес

- Бағытталған
- Икемді
- Тартымды

- Тым ауқымды
- Асыра сілтеу басым



Кейбір компанияның миссия мәлімдемесінде кәсіпорынның іскерлік мұраты мен мақсаты айтылады. Яғни «кімбіз, қандай өнім өндіреміз және мұнда қандай мақсатпен келдік» деген сұрақтардың жауабы беріледі. Өкінішке қарай, мазмұны жағынан ширақ миссия мәлімдемесі өте аз кездеседі. Мәселен, тұтынушыларға қауіпсіз көрінетін, жолаушылар аса қолайлы санайтын әлемдегі үздік әуе компаниясы ретінде танылған Singapore Airlines миссия мәлімдемесіне көз жүгіртейік:

Singapore Airlines – жоғары сапалы әуе тасымалы қызметтерін ұсынатын және акционерлері мен қызметкерлерінің игілігіне жұмыс істейтін жаһандық компания.

Singapore Airlines миссия мәлімдемесінен «біз кімбіз, не істейміз және неге мұндамыз» деген сұрақтарға толыққанды жауап таба аласыз. Дегенмен жаһандық компания үшін «біз қайда бара жатырмыз» деген сауал ас маңызды емес.

Миссия мәлімдемесіне тағы бір жарқын мысал ретінде балалар денсаулығын зерттеумен айналысатын St. Jude емханасын алуға болады. Емхананың атқарған жұмысы жөнінде ақпарат жеткілікті. Издегеніңді табасың. Емхананың миссия мәлімдемесінде «Педиатриялық дерттің алдын алып, емдеу үшін зерттеулер мен емдом қолдану қажеттігі айтылады». Компания негізін қалаушы Дэнни Томастың айтуынша, «компанияда ешбір сәбидің емделу құқығы нәсіліне, дініне немесе отбасының төлем қабілетіне байланысты шектелмейді». Facebook миссия мәлімдемесі қысқа қайырылса да, компанияның мән-маңызы жөніндегі негізгі ойды түйіндейді: «Адамға бөлісу мүмкіндігін беру, әлемді ашық күйінде және байланыста қалдыру». Ал кейбір компаниялардың миссия мәлімдемесі айқын емес. Бұған Microsoft мысал бола алады. Компанияның миссиясы: «Бүкіл әлем жұртшылығына бизнес әлеуетін арттыруға көмектесу». Бұл мәлімдеме компания өнімдері туралы ешқандай ақпарат бермейді және әр алуан салалардағы компанияларға қатысты айтылғанын байқаймыз. Нақтылық жоқ. Мықты ойластырылған миссия мәлімдемесі компанияның бірегейлігін, өзге компаниялардан ерекшелігін көрсетеді. «Біз кімбіз, не істейміз және неге мұндамыз» деген сұрақтарға жауап бере алмайтын миссия мәлімдемесін құнсыз деп бағалауға болады.

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Шебер әзірленген миссия мәлімдемесі компанияның бірегейлігін қалыптастырады.

Компанияның мінсіз миссия мәлімдемесі төмендегідей сипатталуы қажет:

- компания өнімін немесе қызметін атап көрсету;
- тұтынушының қай қажетін өтегісі келетінін көрсету;
- қандай тұтынушылар тобына қызмет көрсетуге ұмтылатыны немесе нарық жайында мәлімет беру;
- тұтынушыны қанағаттандыру тәсілдерін көрсету;
- компанияның бірегейлігі туралы ақпарат беру.

Кейде компаниялар өз миссиясын жай ғана табыс табу деп көрсетеді. Бұл – қате мәлімдеме. Табыс – компанияның жолға қойылған дұрыс мақсаты мен атқарған жұмысының нәтижесі. Сонымен қатар пайда табу – әр коммерциялық кәсіпорынның ниеті, тіпті мақсат-міндеті десек те, қателеспейміз. BMW, Netflix, Shell Oil, Procter & Gamble, Google және McDonald's сияқты компаниялардың әрқайсысы акционерлер үшін пайда табуға тырысатыны анық, бірақ олардың бизнес негіздері «біз кімбіз және не істейміз» деген сұрақтарға келгенде айтарлықтай өзгереді.



## Стратегиялық мұрат пен миссияны компания құндылығымен байланыстыру

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Компания құндылығы, негізінен, қызметкерлердің сенімі мен ерекше қасиеттерінен құралады. Құндылыққа компания бизнесін іске асыру ісіндегі, сондай-ақ стратегиялық мұрат пен миссия міндетіне жету жолындағы тиісті мінез-құлық нормалары жатады.

Бизнес жүргізу және оның стратегиялық мұраты мен миссиясын іске асыру барысында компанияда жұмыс істейтін қызметкерлердің іс-әрекеті мен мінез-құлқын басқару үшін көптеген компания құндылық мәлімдемесін (кейде басты құндылық деп аталады) әзірлейді. Құндылық адамды белгілі бір сенімге жетелейді, сондай-ақ компанияда жақсылық, игі іс жа-

саудың өзі жақсы амал екені анық. Назар аударыңыз: құндылық мәлімдемесіне әділ қарым-қатынас, ар-намыс және адалдық, этикаға сай мінез-құлық, жаңашылдық, командалық жұмыс, үздік атануға талпыныс, әлеуметтік жауапкершілік, азаматтық қоғам сынды құндылықтар енеді.

Көптеген компания әдетте өздері негізгі құндылық деп таныған төрттен сегізге дейінгі құндылық түрін таңдап алады. Samsung корпорациясында негізгі бес құндылық салтанат құрған. Бұл корпорация өз таланттары мен технологиялары арқылы әлемде дамыған қоғам құру мақсатында жоғары сапалы тауар мен қызмет көрсетуді насихаттайды. Корпорацияда мынадай құндылықтарға мән беріледі: (1) адамға өзінің әлеуетін толық іске асыруға мүмкіндік беру; (2) нарықта үздік өнімдер мен қызметтерді дамыту; (3) өзгерістерді қабылдау; (4) этиканы сақтап жұмыс істеу; (5) әлеуметтік-экологиялық жауапкершілікті сақтау. Ал Home Depot сегіз құндылық түрін таңдап, сол бойынша әрекет етеді. Бұл компания мынадай құндылық таңдап алған: кәсіпкерлік рух, тұтынушыларға сапалы қызмет көрсету, қоғамға қайтарым беру, адамға құрмет көрсету, сапалы тауар өндіру, адамға қамқорлық көрсету, тығыз қарым-қатынас орнату және акционерлік құндылық құру, әлемдегі үй жабдығын сататын үздік бөлшек сауда операторы атануға ұмтылу.

Осы жерде «Компаниялар дәріптеп жүрген құндылықты өздері іс жүзінде орындай ма?» деген қызық сауал туындайды. Бұған кейде «иә», енді бірде «жоқ» деп жауап беруге тура келеді. Құндылықтар әдетте компаниядағы лауазымды тұлғаларға қатты әсер етеді, алайда компанияның жұмысына, қызметкерлердің іс-әрекетіне ықпалы төмен. Дегенмен кейбір компаниялардың топ-менеджерлері құндылық қағидаларын ескере отырып, оны жалпы жұмыспен, қызметкерлердің әрекетімен икемді ұштастыра алады. Осындай компаниялардың басшылары құндылықтарын әдейі корпоративтік мәдениетке кіріктіріп, компанияның ДНҚ-сын қалыптастырады. Құндылықтар жүйесіне сүйеніп құрылған мұндай компанияларда басшылар оны әрдайым дәріптейді, ал қызметкерлер іске асыруға жауапты. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 2.2-мысалда аса танымал әрі өте табысты саналатын Patagonia миссиясын қалай жетілдіріп, дамытатыны туралы баяндалады.

## 2-кезең. Мақсат белгілеу

2-ОМ Стратегиялық және қаржылық мақсат белгілеудің мәнін түсіндіру.

Компанияның мақсатын айқындаудың негізгі міндеті – стратегиялық мұратты нақты өндірістік көрсеткішке айналдыру. Компанияның мақсаты экономикалық басым салада, бәсеке жағдайында және компанияның ішкі қабілеті аясында менеджменттің жақсы көрсеткішке жетуге ұмтылысын көрсетеді. Анық белгіленген мақсаттың көрінісі санмен

## Тұжырымды байланыс

## 2.2

## PATAGONIA, INC. – ҚҰНДЫЛЫҚТАРҒА СҮЙЕНЕТІН КОМПАНИЯ

## PATAGONIA МИССИЯ МӘЛІМДЕМЕСІ

Ең жақсы өнім шығару, артық зиян келтірмеу, бизнесті шабыттандыру және экологиялық дағдарыс түйткілін шешу.

## PATAGONIA БАСТЫ ҚҰНДЫЛЫҚТАРЫ

**Сапа:** не істесек те, сапаға мән берілуін қадағалаймыз.

**Адалдық:** адалдық пен сыйластыққа сүйенетін қарым-қатынас.

**Экологиялық принцип:** жеке және корпоративтік іс-әрекеттер катализаторы ретінде қызмет ету.

**Көне дәстүрмен шектелмеу:** табысқа жетуіміздің сыры өнім өндірудің инновациялық жолын дамытуымызда.

Patagonia, Inc. – өзінің миссиясы мен құндылығында «тұра айтылған сөзді іспен дәлелдейтін» америкалық сырткіім және жалпы киім-кешек шығаратын компания. Patagonia-ның миссиясы нарыққа ұсынған кейбір тауарларына қатысты түсініксіздеу болғанымен, жалпы компанияның миссиясында «қалай» және «неге» деген негіз қалаушы сұрақтарды нақты көрсеткен. Негізгі төрт құндылық миссияны әртүрлі жолмен жеке-дара нығайтып, дамытады. Осы төрт құндылық арқылы компанияда қызмет етушілерге

басты бағдар ретінде белгілі бір жолды нұсқайды. Әр құндылық барынша әсер ету үшін басқа құндылыққа тәуелді. Ішкі операциялар мен қоғамдық қабылдауға септігін тигізген құндылықтың бірлескен ықпалы Patagonia-ны сырткіім өнімдерін шығару саласында әлемдегі топжарған компанияға айналдырды.

Көп компания өз стратегиясы аясында сапаға ұмтылса, Patagonia (сапаға) адалдыққа сүйенетін іс-әрекеттер арқылы жетуді көздеген. Өз миссиясына мін келтірмей, сай болу үшін компания күнделікті қымбат материалдар мен еңбек күшін таңдайды. Компания нашар жұмыс істейтін зауыттар сапалы өнім шығара алмайтынын ерте түсінді. Сондықтан түрлі аудиторлық серіктестері мен одақтастары арқылы өндірушілеріне есеп беруді міндеттеп қойды. Осындай әдіс нәтижесінде компания адалдық пен сыйластыққа сүйенетін қарым-қатынасты берік ұстанып отыр. Адалдық жүрген жерде береке бар, бизнес те күш алады. Компания адалдыққа тұрақты. Тіпті өнім бөлшектерін сатып алу барысында да адалдыққа ерекше талпынады. Экологиялық принципке сай болу мақсатында қалпына келетін және қайта өңделетін материалдарды қолданады. Экологияны қорғап, сақтау барысында алғы шепке шыққан Patagonia экология мәселелерін шешуге арналған қор құрды. Ол табысының 1%-ын экологиялық түйткілді мәселелерді шешуге бөлу арқылы көне дәстүрмен шектелмеді. Осы айтылған мысалдар Patagonia құндылықтары бірін-бірі нығайтып, миссияға сай жұмыс істейтінін көрсетеді.

Patagonia өз қызметінде адалдық танытпаса, экологиялық принциптерге бейжай қарап, дәстүрлі емес әдіс-тәсілдерді қолданбаса, өздері күткендей мінсіз сапаға жетуі мүмкін емес еді. 1973 жылы альпинист Ивон Чоунард негізін қалағалы бері Patagonia қабылдаған құндылықтарына сай таңғаларлықтай қызмет етті. Бұл қасиет адал тұтынушылар қатарын көбейтті, әрі басқа бизнестегілерді экологияны қорғап, сақтауға көңіл бөлуге үйретті. Patagonia – тек киім-кешек компаниясы емес, ол әрқайсымызды әлемнің бір бөлшегі ретінде, жаһанды аман сақтауға үндейді, соған қанаттандырады.

Әзірлеген Николас Зиёмба

**Дереккөз:** Patagonia, Inc., «Corporate Social Responsibility», The Footprint Chronicles, 2007, and «Becoming a Responsible Company», [www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=2329](http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=2329) (accessed February 28, 2014).



**НЕГІЗГІ ҰҒЫМ**

**Мақсат** – менеджмент қол жеткізуге ұмтылған ұйымның өндірістік көрсеткіштері.

сипатталып, өлшенеді. Сонымен бірге оның орындалу уақыты ескеріледі. Нақты белгіленген, кесіп-пішілген, өлшенетін мақсат құнды. Өйткені ол компанияның стратегиялық мұратына және алға қойған көрсеткіштеріне

жетуін бағалайтын критерийі ретінде танылады. «Пайда табу көзін арттыру», «шығындарды азайту», «тиімдірек болу» немесе «сату көлемін ұлғайту» сияқты нақты айтылмаған жалпы мақсаттар компания көрсеткіштерін жақсартуға ықпал етпейді. Ең дұрысы, менеджерлер компанияның толық әлеуетін қолдануға мүмкіндік беретін күрделі, бірақ орындай алатын мақсаттар әзірлеуі керек. Автобөлшектер сататын Per Boys дүкенінің бұрынғы бас директоры Митчелл Лейбовиц: «Нашар нәтиже қаласаңыз, алдыңызға нашар мақсат қойыңыз», – деген екен.

**Қандай мақсат қойған дұрыс?**

Стратегиялық және қаржы көрсеткіштеріне тән бір-біріне мүлдем ұқсамайтын екі мақсат болуы шарт. Анығында, **қаржылық мақсат** тиімді қаржы көрсеткішіне жету үшін қажет. Жалпы, қаржылық мақсат кірістің өсімін қадағалап, табыстылықты қамтамасыз етеді. Сондай-ақ инвестициядан қайтарым алуды қадағалайды. **Стратегиялық мақсат** компанияның маркетинг ахуалын, бәсекеге қабілетті өміршеңдігін сараптайды. Қаржылық мақсаттарға жетудің маңызы интуициялық жолмен анық-

**НЕГІЗГІ ҰҒЫМ**

**Қаржылық мақсат** – ұйым менеджменті көз деген қаржылық-өндірістік көрсеткіштер.

**Стратегиялық мақсат** – компанияның нарықтағы позициясы, бәсекеге қабілетінің өміршеңдігі және болашақтағы бизнес-перспективалар.

талады. Табыссыз және қаржылық тұрақсыздыққа душар болған компанияның ұзақ уақыт ырғақты жұмыс істеп тұруы күмәнді. Орташа мөлшерден төмен табыс табу, әлсіз бухгалтерлік теңгерім несие берушілер мен акционерлерді үрейлендіріп, топ-менеджерлердің жұмысына қауіп төндіреді. Алайда жақсы қаржы көрсеткіштерінің өзі компанияның жалпы қызметі үшін жеткіліксіз.

Компанияның қаржылық мақсаттары – ертеректе қабылданған шешімдер мен ұйымдастырушылық қызметтің нәтижесін көз алдыңызға әкелетін *көрсеткіш*.<sup>5</sup> Дегенмен бұрынырақ қабылданған шешімдер мен ұйымдастырушылық қызметтің *нәтижесі* компанияның болашақ жетістіктерінің сенімді көрсеткіші емес. Қаржы көрсеткіші нашар компаниялар кейде жағдайды түбегейлі өзгерте алады, ал қаржы көрсеткіші жоғары компания кейде дағдарысқа ұшырайды. Сондықтан компанияның нарықтағы жетістігінің және болашақтағы қаржы көрсеткішінің ең жақсы және ең сенімді болжаушысы – стратегиялық мақсаттар. Стратегиялық нәтижелер компания қызметінің келешектегі қаржы көрсеткіші мен іскерлік мүмкіндігінің негізгі *қорытындысы* екенін есте ұстаған абзал. Стратегиялық мақсаттардың орындалуы компания көрсеткіштерінің жақсарғанынан хабар береді. Мысалы, компания өршіл стратегиялық мақсаттарға қол жеткізсе, онда оның *болашақтағы* қаржы көрсеткіштері осы күнгі немесе бұрынғы нәтижесінен үстем болатынын күтуге негіз бар. Компания бәсекелік қабілетін, күшін жоғалтып, маңызды стратегиялық мақсаттарға жете алмаса, онда оның қазіргі табыстылық деңгейін сақтау қабілеті өте күмәнді.

Демек, қаржылық мақсаттар мен стратегиялық мақсаттар арасындағы *теңгерімді* сақтайтын көрсеткішті өлшеу жүйесін пайдалану орынды.<sup>6</sup> Компанияның бәсекеге қабілеті мен нарықтағы күшін арттыратын стратегиялық мақсаттардың орындалуы компанияға жоғары қаржы нәтижесін көрсетуге мүмкіндік береді.

## 2.4-кесте

Таңдалған көрсеткіштер кестесіне сүйене отырып, өнімділікті өлшеу

**Қаржылық мақсаттар**

- Жылдық табыстың  $X$  пайызға ұлғаюуы
- Акция табысының жыл сайын  $x$  пайызға артуы
- Инвестицияланған капитал (ROCE) немесе акционерлер инвестицияларынан (ROE) түсетін  $x$  пайыздық табыс
- $x$ -тің облигациялар мен кредит рейтингтері
- Жаңа капиталды қаржыландырудың ішкі  $x$  ақша ағыны

**Стратегиялық мақсаттар**

- Нарық үлесінің  $x$  пайызын жаулап алу
- Клиенттің қанағаттану деңгейінің  $x$  пайызын қамтамасыз ету
- Клиенттерді ұстап қалу деңгейінің  $x$  пайызын қамтамасыз ету
- Жаңа клиенттердің  $x$  санына қол жеткізу
- Алдағы үш жылда жаңа тауарлардың  $x$  мөлшерін енгізу
- Тауарларды дайындау уақытын  $x$  айға дейін қысқарту
- Жаңа тауарлар сатылым үлесін  $x$  пайызға дейін арттыру
- $x$  минут ішінде клиенттермен жұмыс істейтін менеджерлерге ақау туралы ақпаратты жеткізу үшін ақпараттық жүйе мүмкіндігін арттыру
- Жобаларға қатысатын бөлімшелер санын бірден кемінде  $x$  пайызға дейін арттыру арқылы командалық жұмысты жақсарту

**Тұжырымды байланыс****2.3****КОМПАНИЯ МАҚСАТЫНА ҚАТЫСТЫ МЫСАЛДАР****UPS**

Бизнес-клиентке арналған пакеттерді жеткізу үлесін 2014 жылғы 46%-дан 2019 жылы 51%-ға дейін ұлғайту; аймақаралық экспорттық жеткізу көлемін 2014 жылғы 66%-дан 2019 жылы 70%-ға дейін арттыру; АҚШ ішкі нарығындағы жүк жеткізудің орташа құнын 2014–2019 жылдар аралығында 40 базистік пунктке төмендету; жалпы табысты 2014 жылғы 58,2 млрд доллардан 2019 жылы 74,3–81,6 млрд долларға дейін көбейту; жалпы операциялық табысты 2014 жылғы 4,95 млрд доллардан 2019 жылға қарай 7,62–9,12 млрд долларға дейін өсіру; капитал шығынын 2014 жылғы 4% табыстан 2019 жылы 5%-ға дейін арттыру.

**ALCOA**

Жоғары маржалы аэроқорғаныс және алюминий өнімдерін тасымалдаудан түсетін табысты 2014 жылғы 31%-дан 2016 жылы 41%-ға дейін арттыру; автомобиль жабынды/бөлшектер жеткізілімдерін 2014 жылғы 340 млн доллардан 2016 жылға дейін 1,05 млрд долларға көбейту; алюминий бағасына индексті/споттық баға қалыптастыруды 2014 жылғы үшінші тарап жеткізілімдерін 68%-дан 2016 жылы 84%-ға дейін ұлғайту; өнімнің нарықтық даму циклінің уақытын 52 аптадан 25 аптаға дейін қысқарту.

**YUM! БРЕНДТЕР (KFC, PIZZA HUT, TACO BELL, LONG JOHN SILVER'S)**

2020 жылға қарай АҚШ-та Taco Bell-дің 1 000 жаңа бірлігін іске қосу; Taco Bell табысын 2012 жылы 7 млрд доллардан 2022 жылға қарай 14 млрд долларға дейін арттыру; Батыс Еуропада, Ұлыбританияда және Австралияда жедел қызмет көрсету нарығындағы тауық өнімі рейтингінде №2 орынға қол жеткізу; KFC-дің Қытайдағы франчайзинг бірлігі пайызын 2013 жылғы 6%-дан 2017 жылы 10%-ға дейін көтеру; 2020 жылға қарай Қытайдағы Pizza Hut орын санын 300%-ға көбейту; АҚШ-тағы Pizza Hut жеткізу дүкендерінің санын 2014 жылғы 235-тен 2016 жылы 500-ге дейін жеткізу; барлық жылдам қызмет көрсету концепцияларында цифрлық тапсырыс беру опцияларын кеңейту; Үндістандағы мейрамхана санын 2013 жылы 705-тен 2000-ға дейін көбейту; KFC, Pizza Hut және Taco Bell операциялық маржаны 2014 жылғы 24%-дан 2017 жылы 30%-ға дейін арттыру; 2015 жылдан бастап 2020 жылға дейін екі еселенген EPS өсімін қолдау.

**Дереккөз:** компания сайттарында жарияланған ақпарат.

**НЕГІЗГІ ҰҒЫМ**

**Теңгерілген көрсеткіштер кестесі** – стратегиялық және қаржылық мақсаттардың екеуіне де қолданылатын әдіс. Ол аталған мақсаттардың көрсеткіштерін есептеп, менеджментке компания қаншалықты тиімді жұмыс істеп жатқаны туралы ақпарат береді.

сеткіштерді өлшеуге арналған теңгерілген көрсеткіштер кестесі тәсілін қолданды.<sup>8</sup> Атап айтқанда, осы тәсілді Siemens AG, Wells Fargo Bank, Ann Taylor Stores, Ford Motor Company, Hilton Hotels және Ohio State University компаниялары мақсат қою және көрсеткіштерді саралап өлшеу үшін қолданады.<sup>9</sup> «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 2.3-мысалда танымал үш компанияның таңдаулы стратегиялық және қаржылық мақсаттары берілген.

**Қысқамерзімді және ұзақмерзімді мақсат**

Компанияның қабылдаған қаржылық және стратегиялық мақсаттарында ұзақмерзімді және қысқамерзімді мақсат көрсеткіштері болғаны жөн. Қысқамерзімді мақсаттар ағымдағы өнімділікті жақсартуға назар аударса, ал ұзақмерзімді мақсаттар қазіргі уақыттағы іс-әрекеттердің болашақта компанияға қалай әсер ететінін ескеруге мәжбүрлейді. Атап айтқанда, ұзақмерзімді мақсаттар алысты болжап біле алмайтын менеджментті қысқамерзімді нәтижеге қатты көңіл бөлуден қорғайды. Ұзақмерзімді не қысқамерзімді болсын, мақсаттың қайсысын орындау қажет екені жөнінде талқылау болған жағдайда ұзақмерзімді мақсаттардың басымдығы барын есте ұстаған жөн. Қысқамерзімді мақсаттардың орындалуы компания үшін аса өзекті, бірегей маңызды болған жағдайда ғана оларға басымдық беруге болатынын ескертеміз.

**Ұйымның барлық деңгейіндегі мақсат қою қажеттігі**

Компания жалпы таргет көрсеткіштерге қол жеткізген жағдайда да мақсат айқындау, міндет қою шаруаларын тоқтатпауға тиіс. Мақсатқа сай компанияның көздеген көрсеткіштері ішінде әр жеке кәсіпорын, ұйым, өндірістік желілер функциялық бөлімшелер мен жекелеген құрылымдық бөлімшелерге бөлінуі керек.

Себебі түрлі функциялық салалардағы операциялық деңгейдегі қызметкерлер жоғары операциялық деңгейдегі мақсаттарға қарағанда, өзінің тікелей менеджерлік қызметіне қатысты шағын, аясы тар міндеттерді анағұрлым жақсырақ атқаратыны анық. Осылайша мақсат-міндетті анықтау мен белгілеуде төменгі ұйымдық деңгейлерде «жоғарыдан төмен қарай» процесі қолданылуға тиіс. Демек, ұйымдық бөлімшелердің әрқайсысы компанияның стратегиялық және қаржылық мақсаттарға жетуіне кедергі келтірмей, қолға алынған істі кері қайтармай қолдайтын, тірек қоятын өнімділік көрсеткішін белгілеуі керек.

**3-кезең. Стратегия құру**

3-ОМ Компания жалпы мақсатқа жету жолында түрлі ұйымдық деңгейде қабылданған стратегиялық бастамаларды неліктен өзара тығыз байланыста үйлестіруі қажет екенін түсіндіру.

Жоғарыда айтылғандай, стратегия құру міндеті «қалай» дейтін бірнеше сауал қоюды меңзейді: Клиенттерді қалай тарту керек және оларға қалай ұнаймыз? Қарсыластармен қалай бәсекелескен жөн, нарықта компанияны қалай орналастырған дұрыс? Бизнесті серпінді дамыту соқпағында мүмкіндікті ұтымды пайдалану үшін экономикалық және нарықтық өзгеріске қалай әрекет еткеніміз абзал? Сондай-ақ бизнестің әр

Алайда компанияның қаржы көрсеткішін жай ғана қадағалау бұл фактіні ескермейді. 2.4-кестеде қаржылық және стратегиялық мақсаттарды біріктіріп, компанияның өндірістік көрсеткішін өлшейтін теңгерілген көрсеткіштер кестесі тәсілі көрсетілген.<sup>7</sup>

2010 жылы жаһандық компаниялардың 50%-ы стратегиялық және қаржылық көр-



функционалдық бөлігін қалай басқару тиімді және компанияның алға қойған мақсат-мұратына қалай қол жеткіземіз? Міне, осындай өзекті сауалдардың бағыт-бағдары айқындалған кезде ғана қандай да бір нәтиже көзге көрінуі мүмкін. Стратегия шеңберіндегі ізденістің шекарасы жоқ дерлік. Сан алуан стратегиялық баламаларды таңдау, жаңа әдіс-тәсіл ойлап табу мүмкіндігін белсенді іздестіру ісі тоқтаусыз жалғаса беруге тиіс. Ең болмағанда, қолданыстағы бар амалды жаңартуға, дамытуға ден қойылған кезде өрлеуге де, өрістеуге де негіз салынады.<sup>10</sup>

Мүмкіндік таңдау және стратегияның аса өзекті мәселесін шешу кезінде тәуекел атаулыны табиғи түрде бақылайтын белгісіздік және ыңғайсыздық қауіптерін ескеру қажет. Батыл стратегиялар күрделі таңдау және болашаққа бағдар жасау ісін қамтиды. Сәтті стратегиялық жоспар қауіпті бейтараптандырумен айналыспайды, табысқа жету жолын, мүмкіндігін арттыруға бағытталады. Қарапайым ғана мәселе – менеджерлер компанияның «не істеуі керек және не істемеуге тиіс» екенін анықтау кезінде кейбір мүмкіндікті іске асыру механизмдері жоқ немесе тартымсыз деген ұйғарым жасауы мүмкін. Дегенмен тұтынушыға ұсынылатын құндылықтарды құру немесе жаңа нарыққа шығаратын инновациялық стратегияны жасау жаңа ресурстар мен қабілеттерді дамытуды талап етіп, әрі компанияны комфорт аймағынан шығуға мәжбүрлеуі әбден мүмкін.<sup>11</sup>

### Стратегия құру ұйымның барлық деңгейдегі менеджерлері қатысуын талап етеді

Кейбір кәсіпорындарда бас директор немесе меншік иесі компания стратегиясының негізгі элементтері қандай болатынын жеке өзі ғана шешуге ұмтылатын жағдайлар кездеседі. Мұндайда компанияның бас директоры немесе меншік иесі стратегиялық сәуегейге айналады немесе бас жобалаушы қызметін атқарады. Бас директор жалпы стратегияны жобалау, маңызды стратегиялық қадам туралы шешім қабылдаған кезде топ-менеджментпен кеңесе алады. Бұл жердегі маңызды жайт: стратегияны топ-менеджерлер жасайды немесе меншік иесі – кәсіпкерлердің ерекше құзырындағы жеке шаруасы деп қате түсінбеген абзал. Стратегиямен тек бас директор, топ-менеджерлер айналысады, яки басқарма мүшелерінің міндеті деп түсіну де – қате ұғым. Компания сан алуан тауар өндірісін неғұрлым ұлғайтып, сату көлемін арттырған сайын немесе географиялық аймақтарда жұмысын жетілдіре түссе, штаб-пәтер басшылары стратегиялық шешімдерді басқару міндеттерінің айтарлықтай бөлігін соғұрлым төменгі деңгейдегі менеджерлерге беруге мәжбүр болады. Мұндай жағдайда нақты операциялық бөлімшелерді басқаратын жергілікті менеджерлерге салмақ түсетіні анық. Олар тиімді нарық жағдайын, сауатты бәсекенің әдіс-амалын меңгере жүріп, тұтынушылардың талғам-талабы мен сенім үдесінен шығуға тырысады. Әрі қолжетімді стратегиялық нұсқаларға ықпал жасай алады. Саладағы аспектілерді білуі арқасында кейбір стратегиялық түйткілдерді шешіп, өз бақылауындағы нақты операциялық бөлімшелерге егжей-тегжейлі нұсқаулық беруі мүмкін.

Компанияның көпшілігінде стратегияны әзірлеуге әртүрлі ұйымдық деңгейдегі, сан алуан позициядағы менеджерлер қатысады. Стратегияны тек топ-менеджменттің өзі құруы өте сирек кездеседі.

### Компаниядағы стратегия құру иерархиясы

Кәсіпорын қызметі анағұрлым ауқымды әрі әртекті болған сайын стратегиялық бастама да соғұрлым молая түседі. Соған сәйкес, әртүрлі ұйымдық деңгейдегі менеджерлер тиісті стратегия құрушы бола алады. Әртараптанған компаниялардың

көбінде бірнеше менеджер қызмет етеді. Толыққанды стратегия құру үшін төрт түрлі стратегиялық әрекет пен бастама қажет. Олардың әрқайсысы ұйымның түрлі деңгейінде жүзеге асады, әрі оларды түрлі ұйымдық деңгейдегі басшылар, 2.2-сызбада көрсетілгендей, ішінара немесе толық құрастырып жасайды. Демек, компанияның жалпы стратегиясы – жоғары-төмен ұйымдық иерархияның толық қатысуымен құрастырылып жасалған *стратегиялық бастамалар мен әрекеттер жиынтығы*. Асылы, компания стратегиясының әр бөлігі стратегия иерархиясында жоғарыдан төменге қарай бір-бірімен үйлесімді түрде қабысып, бір-бірінің ықпалымен толысып, күшейіп отыратын, теңдессіз басқатырғыш секілді болғаны жөн.

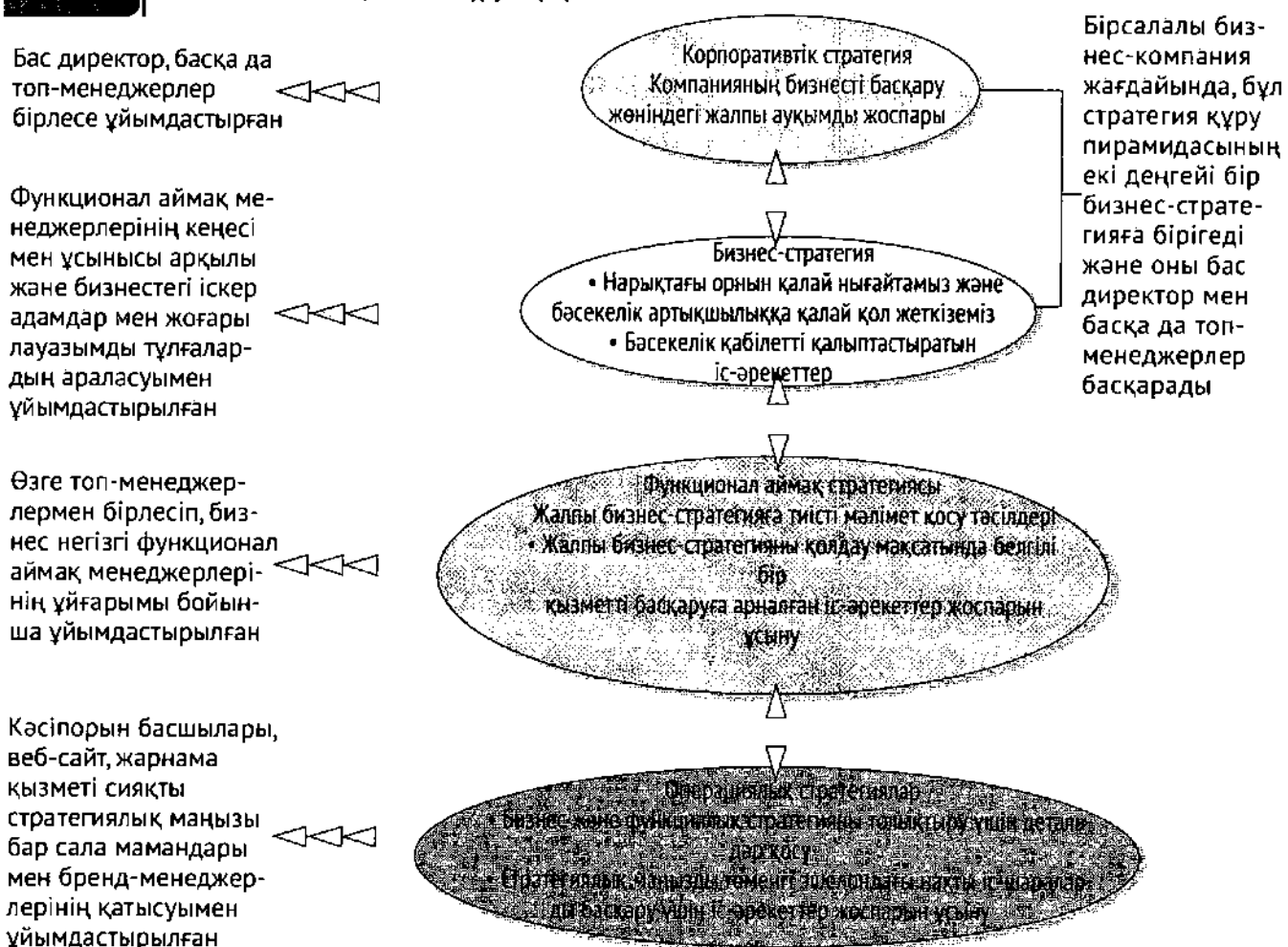
2.2-сызбада көрсетілгендей, **корпоративтік стратегияны** бас директор немесе басқа топ-менеджерлер басқарады. Бұл стратегия әдетте әртараптанған *бизнес-венчурларды* басқаруда жалпы іс-әрекет жоспарын белгілейді. Корпоративтік стратегия кәсіпорындар арасындағы кросс-бизнесік синергияны қамтамасыз етуге қарекет

етеді. Қай компаниялар жаңа нарыққа шығуға мүмкіндік алуы керек және қай компания одан бас тартуға тиіс деген өзекті мәселелерді қарастырып, талқылайды. Шешім қабылдайды. Кәсіпорын қызметіндегі сатып алу ісі, стратегиялық одақ құру және ішкі даму тетігі арқылы жаңа нарыққа шығуға тиімді қимыл, батыл қадам жасап, оны қамтамасыз етуге қатысты маңызды істерді атқарады.

**Корпоративтік стратегия** көпсалалы мульти-бизнесік компанияның түрлі бизнестерін басқарудың жалпы жоспарын қалыптастырады.

**Бизнес-стратегия**, негізінен, компанияның нарықтағы позициясын нығайтуды көздейді. Сондай-ақ бір ғана бизнесі бар компанияға немесе көпсалалы мультибизнесік компанияның бір бизнес бірлігіне бәсекелік артықшылық қалыптастыруды көздейді.

2.2-сызба Компаниядағы стратегия құру иерархиясы



Корпоративтік стратегия мен бизнесті әртараптандыру – 8-тараудың тақырыбы. Бұл мәселе сол тарауда егжей-тегжейлі талқыланады.

**Бизнес-стратегия**, ең алдымен, көпсалалы компанияның еншілес жалғыз бизнес құрылымының (бірлігінің) бәсекелік артықшылығын қалыптастыруға немесе әртараптанбаған жалғыз бизнес-компанияның нарықтағы позициясын нығайтуға бағытталады. Бизнес-стратегия – атқарушы директор немесе басқа да топ-менеджерлердің жауапкершілігінде, дегенмен бизнестің негізгі бөлімшелерінің менеджерлері өздері басқаратын кәсіпорындарда стратегиялық шешім қабылдауға ықпал етуі ықтимал. Бірсалалық кәсіпорындарда стратегия құрудың корпоративтік және бизнес деңгейіндегі иерархиясы бір ғана бизнес-стратегияға бірігеді. Өйткені жалпы кәсіпорынға арналған стратегия тек нақты бір бизнеске қатысты жасалады. Осылайша бірсалалы бизнес-компанияның стратегиясы бизнес-стратегия, функционал аймақ стратегиясы және операциялық стратегия деп үш санатқа бөлінеді.

**Функционал аймақ стратегиясы** бизнес ішіндегі нақты функциялар немесе процестермен байланысты әрекеттерге қатысты құралады. Қарапайым тілмен айтқанда, компанияны жан-жақты дамытуға ден қойған жоспар. Оның құрамына өндірісті дамыту стратегиясы, нарықта сұранысқа ие, әсіресе сатып алушылар іздеп жүріп алатын жаңа өнімдерді шығаруға арналған нарық ойыншыларына тән қам-қарекет жоспары кіреді. Компанияның осы өндірісті дамыту стратегиясына аса мән бергені абзал. Себебі қазіргі заманғы нарық сауатты бәсеке талабына сай құрылған. Бәсекеге қабілетті ойыншылар ғана нарықта тұрақтап қала алады. Қауқарсыздар біртіндеп жалпы нарықтан шыға береді. Бизнес аясында функционал стратегияға жауапкершілік тиісті функцияларды орындайтын менеджерлерге жүктеледі. Алайда оны бизнестің бас менеджері түбегейлі бекітуге тиіс. Компанияның жалпы бизнес-стратегиясы барынша тиімді болуы үшін: компанияның маркетинг стратегиясы, өндіріс стратегиясы, қаржы стратегиясы, тұтынушыларға қызмет көрсету стратегиясы, өнімдерді дамыту стратегиясы және адам ресурстары стратегиясы – әрқайсысы өзіне тән аясы ықшам, шектеулі мақсатты көздеп қана қоймай, бір-бірімен қоян-қолтық араласып, жымдаса байланысуға тиіс. Сонымен қатар бір-бірін толықтырушы күшке айналғанда ғана оң нәтижеге жетеді.

**Операциялық стратегия** негізгі операциялық бірліктерді (зауыттар, дистрибьюторлық орталықтар, географиялық бірліктер) басқару жағдайында қолданылады. Сондай-ақ материал сатып алу немесе интернетте сату сияқты нақты операциялық әрекеттерге арналған тәсілдер мен шағын стратегиялық бастамалар аумағында пайдаланылады. Операциялық стратегияларды қолдану аясы шектеулі десек те, оның бір пайдасы – функционал стратегия мен жалпы бизнес-стратегияға қосымша мәлімет қосады. Операциялық стратегияларға түсетін негізгі жауапкершілік әдетте алдыңғы шептегі менеджерлерге жүктелген, кейде бөлініп те беріледі. Ал жұмыс нәтижесін, қорытындыны жоғары буын менеджерлері қарайды және мақұлдайды.

#### 4-кезең. Таңдалған стратегияны енгізу және іске асыру

Стратегияны енгізу және іске асыру – стратегиялық басқару процесінің ең күрделі және уақыт талап ететін бөлігі. Жақсы жүзеге асқан стратегия дегенді қалай түсінеміз? Менеджерлер негізгі бизнес-процестердің іске асуын мұқият бақыласа және қызметкерлердің күш-қайраты көзделген нәтижеге жұмсалып жатқанын қадағалап отырса, онда стратегияның тиімді орындалатыны айқын. Стратегияны енгізу және іске асыру міндеті компанияның ішкі қызметінің сапасы мен нәтижесін

4-ОМ Компания жұмыс сапасының мінсіздігіне жету және стратегиясын тиімді орындау үшін не істеуі керек екенін үйрету.

үнемі талдауға, сонымен бірге бизнес-процестерді жақсартуға мүмкіндік беретін жаңа технологиялар туралы менеджменттің хабардар болуын талап етеді. Көп жағдайда стратегияны іске асыру процесін басқару мынадай негізгі аспектілерді қамтиды:

- қажет тәжірибе мен біліктілікке қол жеткізу мақсатында ұйымды білікті мамандармен қамтамасыз ету;
- стратегияны жоғары деңгейде іске асыруға әсер ететін маңызды іс-шараларға мол ресурс бөлу;
- саясат пен процедуралар стратегияның тиімді, тиянақты орындалуына кедергі келтірмей, керісінше, көмек беруін қамтамасыз ету;
- компания қызметкерлеріне қажет қызметті іске асыруға мүмкіндік беретін ақпараттық және операциялық жүйелер енгізу;
- құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттер қалай жүзеге асатынын үздіксіз жетілдіруге талпыну;
- мақсат етілген межеге жетуді тікелей марапаттау және ынталандырумен байланыстыру;
- стратегияны сәтті іске асыруға мүмкіндік беретін компания мәдениеті мен жұмыс ахуалын қалыптастыру;
- алға жылжу мақсатында ішкі жетекшілікті қамтамасыз ету.

## 5-кезең. Нәтижелерді бағалау және түзету енгізу

Стратегияны басқару процесінің бесінші кезеңі тиісті түзетулерді анықтау үшін компанияның сыртқы ортасы мен ішкі жағдайына бағалау, талдау жұмыстарын жүргізуді қарастырады. Мұны компанияның мұратын, мақсатын, стратегиясын және/немесе стратегияны іске асыру әдістерін өзгерту не өзгертпеу туралы шешім қабылдауға арналған шүріппе нүктесі деп түсінген абзал. Компания менеджменті жасаған стратегия өнеркәсіп пен бәсеке жағдайына икемді ұштасып кеткенше, өнімділік көрсеткіштері тұрақтанғанша, компания менеджерлері ұстанған бағытты тоқтатуға шешім қабылдауы мүмкін. Мұндайда стратегиялық жоспарды түзетіп, оны жетілдіруге күш салынғаны жеткілікті.

Бірақ компания қоршаған ортаға зиян келтіретін жағдайға тап болған кезде, оның бағыты мен стратегиясының қисыны жөнінде мәселе көтеру керек. Компания нарықтағы позициясы құлдырай бастағанын сезсе немесе өнімділік көрсеткішінде кемшілік кездессе, онда компания менеджерлері оның себеп-салдарын анықтап, әрі кеткен қатені дер кезінде түзету жөнінде шешім қабылдауға міндетті. Осы тұста мынадай сұрақ туындайды: кемшілік атаулы стратегияның сапасыздығынан ба, жоқ әлде қабылданған жоспарды орындауға байланысты ма, мүмкін, қате екеуіне де қатысты шығар? Демек, компанияның бағыты, мақсаты және стратегиясы кез келген уақытта сыртқы немесе ішкі шарттарға сай қайта қаралуға тиіс.

Компания стратегиясын енгізіп, іске асырудың бір немесе бірнеше аспектісі ойдағыдай орындалып жатқанын анықтау – компания үшін қалыпты жағдай емес. Стратегияны дұрыс орындау – ұдайы ұйымдық оқытудың, ізденістің нәтижесі. Ол әр салада әрқилы іске асады, кейбір салада оңай орындалса, ал енді бірінде қиындыққа толы жүреді. Сондықтан стратегияны дұрыс, оңтайлы орындау үшін алдымен оның жақсарту, жетілдіру жолы іздестіріледі. Содан соң қажет кезінде, қажет жерлерге түзету, өзгеріс енгізу қарастырылады.

Компанияның мұраты, мақсаты, стратегиясы және стратегияны іске асыру процесі – қатып қалған дүние емес, процесс барысында өзгерістер енгізуге болады.

## Корпоративтік басқару: директорлар кеңесінің стратегияны құру және іске асыру барысындағы рөлі

Топ-менеджерлерге компания стратегиясын құру және оны іске асыру жауапкершілігі жүктелгеніне қарамастан, директорлар кеңесі стратегиялық басқарудың бес тапсырмасы инвесторлар мен мүдделі тараптарға пайда әкелетіндей деңгейде орындалуына қадағалау жүргізеді. Кәсіпорынның стратегиясын құрып, оны орындау жөніндегі іс-шараларды қадағалау барысында компанияның директорлар кеңесі корпоративтік басқарудың төрт маңызды міндетін орындауға тиіс:

5-ОМ Стратегиялық менеджмент процесін қадағалауда компанияның директорлар кеңесінің рөлі мен жауапкершілігін айқындау.

1. *Компанияның қаржы есебі және қаржылық есептілік практикасын қадағалау.* Топ-менеджмент, әсіресе компанияның атқарушы директоры мен CFO (бас қаржы директоры) компанияның қаржы есебінің жай-күйіне жауапты. Анығында, топ-менеджмент қаржы есебінің компания қызметінің қорытындысын нақты көрсетуге, оның анық-қанығын айқындауға жауап береді. Басқарма мүшелері компанияның қаржылық практикасын қадағалау арқылы акционерлерді қорғауға сенімді әрі жауапты міндет атқарады. Бұдан басқа, корпоративтік кеңестер компанияның қаржы есептілігін дайындау кезінде жалпы қабылданған бухгалтерлік есеп қағида-даттарының (GAAP) дұрыс пайдаланылуын қамтамасыз етуге тиіс, әрі алаяқтыққа жол беру, қаржыны игермеу сынды олқылықтар болмауы үшін тиісті қаржылық бақылаудың бар-жоғын анықтауы керек. Іс жүзінде директорлар кеңесі аудиторлық комитет тағайындап, қаржы есептілігі қызметін бақылайды. Бұл қызмет әрдайым *сыртқы директорлар (ішкі директорлар компаниядағы басшылық лауазымдарды атқарады және тікелей немесе жанама түрде бас директорға есеп береді)* сапынан құралады. Аудит комитетінің мүшелері компанияның қаржы қызметкерлерінің шешімдерін қадағалауға және ішкі-сыртқы аудиторлармен қаржылық есептерге нақты және парапар қаржылық бақылауды орнатуға орай консультациялар жүргізеді. 2000 жылдардың басында аудиторлық комитеттер мен корпоративтік кеңестер корпоративтік бухгалтерлік есеп және қаржылық есептілік практикасының қате қадағалануына байланысты, 2000 жылдан 2002 жылға дейін жиырмадан астам ірі корпорацияға федералдық тергеу жүргізді. AOL Time Warner, Global Crossing, Enron, Qwest Communications және WorldCom сияқты танымал компанияларға жүргізілген тергеу ісі топ-менеджменттің кіріс пен активті шамадан тыс асыра пайдаланғанын анықтады. Сонымен бірге шығындарды жасанды жолмен төмендету мақсатында жалған немесе қате есепке алу амалы қолданылғаны белгілі болды. Нарықтағы осындай айла-шарғының соңы бірнеше корпоративтік менеджердің сотталуымен және 2002 жылғы Sarbanes-Oxley заңының қабылдануына әкелді. Қабылданған жаңа заң бойынша қаржы есептілігінің стандарттары күшейтіліп, қоғамдық кеңестерге қосымша талаптар қойылды.
2. *Компанияның бағытын, стратегиясын және бизнес-тәсілдерін мұқият сынап, қадағалау.* Директорлар кеңесі компанияның қаржы есептілігінің дұрыстығына кепілдік беруде құқықтық жауапкершілік арқалайды. Дегенмен директорлар кеңесі менеджментке стратегиялық бағытты, сондай-ақ стратегиялық әрекеттерді тәуелсіз таңдауға, тиімділігіне қатысты тәуелсіз пайымдаулар жасауға уақыт пен мүмкіндік беруге тиіс. Осы жерде бір ескере кететіні – директорлар кеңесі жиын өткізгенде күн тәртібіндегі мәселелермен ғана айналысатыны, соның салдарынан стратегиялық өзекті түйткілдерді талқылауға уақыт қалмайтыны анықталды.



Мысалы, Philips Electronics директорлар кеңесі мен менеджменті компанияның ұзақмерзімді бағыты мен түрлі стратегиялық ұсыныстарын бағалау ниетімен арнайы екі-үш тәулік демалыс алған. Танымал компанияның жартылай өткізгіш өндіру бизнесінен медицина технологиясы мен үйдегі денсаулық сақтау кәсібіне ауысу идеясы, сөйтіп, осы саланың дамуына жұмсаған орасан күш-қайраты директорлар кеңесі талқысындағы пікірталас кезінде туындаған еді.<sup>12</sup>

3. *Жоғары буын менеджерлерінің стратегия құру және іске асыру машығын бағалау.* Директорлар кеңесі атқарушы директордың стратегияны орындау барысына жасап жатқан жетекшілігі дұрыс бағытта ма, әлде қате жіберіп жатыр ма – соның мән-жайын анықтауға әрқашан жауапты. Бұған қоса, қоғамдық кеңес бас директорлыққа немесе өзге де басшылық қызметке лайық қабілетті, ықтимал үміткерлерді белсенді дайындап, қалыптастыруға қақылы.<sup>13</sup> Тәуелсіз директорлар стратегияның іске асу процесінің артық-кем тұсын саралау мақсатында компанияның жұмысымен танысады. Мұндай қадам, шыны керек, жоғары басшылықтың стратегия қалыптастырып, оны орындау дағды-машығын шыңдайды. GE тәуелсіз директорлар кеңесінің мүшелері компанияның негізгі бөлімшелеріндегі талантты топтың іс-әрекетін бағалау мақсатымен компанияға ықпалды стратегиялық, операциялық мәселелер жөнінде ақпарат алу үшін жылына бір рет арнайы жұмыс жүргізеді. Ал Home Depot директорлар кеңесі мүшелері компанияның қызметін тексеріп-қадағалау ниетімен тоқсан сайын компанияға тиесілі дүкендерге ат басын бұрып тұрады.<sup>14</sup>
4. *Акционерлер мүддесіне қызмет ететін іс-әрекеттер мен нәтижелерді қолдайтын топ-менеджментке арналған марапат жоспары.* Корпоративтік басқарудың негізгі қағидаты – әдетте корпорация иелері операциялық өкілеттікті басқару саласында бақылауды күшейту үшін топ-менеджментке береді. Топ-менеджмент акционерлердің агенті ретінде шешім қабылдап, компания акционерлерінің мүддесіне жұмыс істеуге міндетті екені белгілі (бірақ бұл басқа мүдделі тараптардың, әсіресе олармен жұмыс істейтін қызметкерлердің мүддесін ескермеуге болады деген сөз емес). Директорлар кеңесінің көбінде марапат комитеті бар. Бұл комитет түгелдей басқа компаниялардың директорларынан құралады. Марапат комитеті жалақы мен ынталандыру төлемдерін көтеру жоспарын жасайды. Мұндай шешімнің топ-менеджерлердің ұзақмерзімді жұмыс істеу қабілетін, жалпы қажыр-қайратын арттыруға және акционерлер атынан кәсіпорынның экономикалық құндылығын көтеруге ықпалы бар. Марапат комитетінің ұсыныстары директорлар кеңесінің мақұлдауына беріледі.

Бірақ директорлар көп жағдайда менеджерлердің атқарған жұмысына байланысты жалақысын жиі көтеруге және бонустар мен акция опциондарын беруге құлықсыздық танытады. Көптеген компанияда сыйақы пакеттері қысқамерзімді өнімділікті арттыру үшін басшыларға беріледі. Әсіресе тоқсандық, жылдық табыстарды молайту ниетімен акциялардың бағасын белгілі бір пайызға көтеретін осындай амалдар қолданылады. Компания басшыларының мұндай іс-әрекеті компанияның ұзақмерзімді жұмысына кесірін тигізіп, қатерге ұшыратса да, соның салдарынан кейбір қаржы институтында акционерлік құндылық жоғалуы байқалса да, басшыларды компанияның жақын келешектегі жұмысын жақсартуға байланысты шаруалармен айналысуға мәжбүрледі. Оған 2008–2009 жылдардағы тәуекелі жоғары қосымша несие қарыздарының (төлем қабілеті төмен азаматтарға несие беру) кесірі тиді. 2006–2007 жылдардағы несиелік дефолт своптардың да кері әсері болды. Соның салдарынан басшылыққа сыйақы беру амалын қайта

қарау, әрі реформалау қажеттігі қоғамдық орындарда да, корпоративтік кеңестерде де өзекті тақырыпқа айналды. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 2.4-мысалда Fannie Mae және Freddie Mac компаниясындағы әлсіз топ-менеджерлердің өздері

## Тұжырымды байланыс

## 2.4

### FANNIE MAE ЖӘНЕ FREDDIE MAC-ТАҒЫ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУ ҚАТЕЛЕРІ

2000 жылдардың орта шенінде қаржы қызметтерін көрсету саласында корпоративтік атқарушы менеджментте сыйақы беруде көптеген қателікке жол берілді. Әсіресе үкімет қаржыландырған Fannie Mae және Freddie Mac ипотекалық компанияларының корпоративтік менеджменті әлсіз еді. Екі кәсіпорынның тағайындалған қоғамдық кеңесі қолданыстағы қосымша кредит қарыздары стратегиясының тәуекелін, қатерін түсінбеді. Бас атқарушы директордың шығарған шешімдеріне лайықты мониторинг жүргізе алмады. Қолданылатын бухгалтерлік есеп қағидаларын тиімді басқармады (бұл көпірме табысқа әкеліп соқты). Оның үстіне лауазымды басшыларға сый-ақы беру жүйелері жөнсіз мақұлданды. Осындай кемшіліктер топ-менеджментті тығырыққа тіреді. Олар пайда табу мақсатында жөнсіз сыйақы алуға жол берді. Әсіресе Fannie Mae компаниясының аудит және марапат комитеттері акционерлердің мүддесін қорғауға құлықсыздық танытты. Аудиторлар комитеті үкімет қаржыландырған кәсіпорынның қаржы қызметкерлеріне солар дайындаған аудиторлық есептерді тексеруге мүмкіндік берген. Сөйтіп, Fannie Mae компаниясының аудит комитеті басшылықтың күмәнді есепке алу әдістерін қолданғаны жөнінде хабар алды. Олар шығынды әдейі азайтып көрсеткені мәлім болды. Сондай-ақ бақылау басқармасы менеджерінің компаниядағы бухгалтерлік есеп жүргізу барысында байқалған заң бұзушылыққа қатысты ресми айыптауына байланысты аудит комитеті тексеріс жүргізе алмады.

Fannie Mae марапат комитеті де тиімді жұмыс жүргізе алмауы салдарынан түрлі қиындықтармен бетпе-бет келді. Комитет компанияның бас атқарушы директоры Франклин Рейнске ипотекалық компанияны басқаруға арналған марапат жоспарын құруға кеңес берушіні таңдауға мүмкіндік берді. Рейнс басқа да жоғары бұын менеджерлеріне еш қиындықсыз ең жоғары бонустар алуға мүмкіндік беретін деңгейлі бонустық жоспарды құптады. Марапат жоспары бойынша Рейнс компаниясына 1999 жылдан 2004 жылға дейін 52 млн \$ көлемінде бонус және жалпы 90 млн \$ сомасында сыйақы алуға мүмкіндік туды. Рейнс 2004 жылғы желтоқсанда Федералдық жылжымайтын мүлік кәсіпкерлігін қадағалау басқармасы Fannie Mae басшыларының қаржы көрсеткіштеріне орай, бонустар алу үшін табысты

көбейтіп көрсеткенін анықтады. Бағалы қағаздар комитеті мен Биржалық комиссияның тергеушілері Fannie Mae-де 2002 жылдан 2004 жылға дейін есепке алынбаған 6,3 млрд долларды қайта есептеуді талап етті.

Freddie Mac-тағы әлсіз басқару әдісі бас директор мен топ-менеджерге еңбек өнімділігін желеу етіп, сыйақы алу үшін қаржы деректерін қолдан жасауға мүмкіндік берді. Freddie Mac бас директоры Ричард Сайрон 2007 жылы 19,8 млн \$ көлемінде сыйақы алды. Ипотекалық компания акцияларының бағасы 2005 жылы 70 \$ болса, 2007 жылдың соңына қарай баға 25 долларға дейін құлдырады. Сайрон атқарушы директор болған кезде компания миллиардтаған долларлық есеп-қаржы дауымен бетпе-бет келді. Сайрон 2004 жылы қаржы дағдарысы қаупін көрсеткен ішкі есеп беру ісіне назар аудармаған. Freddie Mac федералдық реттеушілері мен сыртқы салалық бақылаушылардың алдын ала ескертуі дөп келді. Яғни Freddie Mac және Fannie Mae-дегі несие саясаты дұрыс жүргізілмегендіктен, 2008 жылы екі фирмадағы шығындар 100 млрд долларға жетті. 2008 жылғы қыркүйекте Сайронның қызметтен кетуіне байланысты Freddie Mac акцияларының бағасы 1 доллардан да төмен болды.

2008 жылғы қыркүйекте екі компанияны да АҚШ үкіметі қамқорлығына алып, оларға 2013 жылы 200 млрд долларға жуық қаражат бөлінді. Осы кезде АҚШ Қазынашылық комитеті фирмаларды құтқару шарттарын өзгертіп, қол жеткен табысты үкіметке тапсыруды талап етіп, фирмаларды қысқартты. 2014 жылға қарай құтқару шарасына бөлінген қаражат толығымен өтелді.

**Дереккөз:** Chris Isidore. «Fannie, Freddie Bailout: \$153 Billion ... and Counting», CNNMoney, February 11, 2011; «Adding Up the Government's Total Bailout Tab», New York Times Online, February 4, 2009; Eric Dash, «Fannie Mae to Restate Results by \$6.3 Billion Because of Accounting», New York Times Online, www.nytimes.com, December 7, 2006; Annys Shin, «Fannie Mae Sets Executive Salaries», Washington Post, February 9, 2006, p. D4; and Scott DeCarlo, Eric Weiss, Mark tickling, and James R. Cristie, Fannie Mae and Freddie Mac: Scandal in U.S. Housing. (Hauppauge, NY: Nova Publishers, 2006), pp. 266-86.

басқарып отырған компаниялардың болашағына қатысты кесірілі шешім қабылданына қарамастан, бонустарды оңды-солды бөлуге тырысқаны талқыланады.

Әр корпорацияда кәсіби білікті, тәуелсіз директорлар кеңесі жұмыс істеуі керек; олар компанияның қызметінен толыққанды хабардар болуға тиіс. Директорлар кеңесі менеджментке бағыт-бағдар береді, басқарманың қолайсыз немесе аса қауіпті санайтын басқару әрекеттерін тоқтату үшін батылдық танытқаны абзал.<sup>15</sup> Әдетте атқарушы директор акционерлер күтетін іс-әрекеттер жүргізіп жатқанына көз жеткізіп, кеңес береді. Директорлар кеңесі қабылданған шешімдердің дұрыс-бұрыстығын екшейді. Іс-әрекеттердің артықшылығы мен кемшіліктерін талқылауға белсенді түрде атсалысады. Атқарушы директордың берген кеңестеріне қандай да бір зерттеу немесе пікірталас жүргізбейтін директорлар кеңесі акционерлердің мүддесін қорғау міндетіне толық лайық бола алмайды.



## ТҮЙІН

Стратегиялық менеджмент процесі өзара байланысқан және интеграцияланған бес кезеңнен тұрады. Олар:

1. Компанияның бағыты мен болашағына қатысты өнім – тұтынушы – нарық – технология бағдары оның қайда ұмтылатынын, стратегиялық мұратын көрсетеді. Осындай менеджменттік қадам компанияның ұзақмерзімді бағытын анықтайды. Әрі менеджменттің компанияға қатысты даму талпынысын мүдделі тараптарға жеткізіп отырады.
2. Мақсат қою және көзделген нәтижелерді компанияның өнімділігін бағалау өлшемі ретінде қолдану. Белгіленген өнімділіктің деңгейіне қашан жететінін мақсат нақты көрсетуге тиіс. Компанияның өнімділігін бағалайтын теңгерілген көрсеткіштер кестесі қаржы және стратегиялық мақсаттар құруды талап етеді.
3. Мақсатты орындау үшін стратегия құру және компанияны менеджмент дайындаған стратегия бағытымен жүргізу. Компанияның жалпы стратегиясы – жоғары-төмен ұйымдық иерархияның толық қатысуымен құрастырылып жасалған стратегиялық іс-әрекеттер мен бизнес-тәсілдер жиынтығы. Бірсалалы бизнестің үш деңгейлі стратегиясы болады. Бизнес-стратегия жалпы компанияның өзіне бағытталады. Функционал аймақ стратегиясы бизнестегі әр аймаққа бағытталған, ал операциялық стратегияны алдыңғы шептегі төмен буын менеджерлері басқарады. Көпсалалы мультибизнестік компанияда стратегия әзірлеу тапсырмасы төрт түрлі деңгейден тұрады. Жалпы, компанияға арналған стратегия – корпоративтік стратегия, ал бизнес-стратегия компанияның әртараптанған бизнесіне жеке стратегия, функционал аймақ және операциялық стратегиялар түрінде қалыптасады.
4. Таңдалған стратегияны тиімді іске асыру – стратегиялық менеджмент процесінің ең күрделі және мол уақыт талап ететін бөлігі. Компания өзінің стратегиялық және қаржылық көрсеткіштерін орындай алса және менеджменттің стратегиялық мұратына жетуде тәуір прогресс байқатса, онда менеджменттің стратегияны іске асыру процесі сәтті жүзеге асып жатқанынан хабар береді.
5. Компанияның сыртқы және ішкі ортасын, стратегиялық мұрат пен мақсаттағы өзгертуді талап ететін тұстарын анықтау, талдау және бағалау. Стратегиялық менеджмент процесінің бұл кезеңі – компанияның мұраты мен мақсатын, стратегиясын өзгерту керек екенін анықтайтын маңызды кезең.

Стратегиялық жоспар компанияның мұратын, мақсаттарын және стратегиясын біріктіреді.

Директорлар кеңесінің акционерлер алдындағы міндеті – менеджменттің компания стратегиясын енгізуі мен іске асыруын бақылау. Директорлар кеңесінің мынадай негізгі төрт міндеті бар: (1) компанияның қаржы есебінің нақтылығына жауап беру және тиісті қаржылық бақылау жүргізу; (2) стратегиялық іс-әрекеттер жоспарын мұқият талдап, қабылдау; (3) топ-менеджменттің стратегиялық жетекшілік дағдыларын бағалау; (4) мүдделі тараптар мен акционерлердің мүддесіне қызмет ететін атқарушы топ-менеджерлердің қызметі мен нәтижелерін марапаттайтын сыйақы жоспарын құру.



## ОҚУ ЖАТТЫҒУЛАРЫ

1. 2.2 және 2.3-кестелердегі ақпаратты пайдаланып, мына компаниялар мұратының маңызы мен мәнін, тиімді элементтері мен кемшілігін бағалаңыз.



1-ОМ

### **МҰРАТ МӘЛІМДЕМЕСІ:**

#### **American Express**

Біз American Express брендин әлемдегі мойындалған қызмет көрсету брендінің бірегейіне айналдыру жолында күнбе-күн аянбай қажырлы еңбек етеміз.

#### **Hilton Hotels Corporation**

Біздің мұратымыз – дүниежүзіне саяхатқа шығушылардың бірінші таңдауы болу. Hilton мынадай жолмен бай мұра және мықты бренд қалыптастыруға мүдделі:

- тұтынушылардың ықылас-тілегін үнемі қанағаттандыру;
- қызметкерлерге инвестиция құю;
- инновациялық өнімдер мен қызметтер ұсыну;
- акционерлік құн өсімі;
- мақтан ету мәдениетін қалыптастыру;
- тұтынушылардың сеніміне кіру немесе компанияға адалдықты нығайту.

#### **BASF**

Біз ірі нарықтарда сәтті қызмет етіп жатқан «химиялық компаниямыз»:

- Тұтынушыларымыз BASF компаниясына серіктес ретінде қарайды.
- Инновациялық өніміміз, парасатты шешіміміз бен қызметіміз бізді химия индустриясында әлемдегі бәсекеге қабілетті жеткізушіге айналдырды.
- Құйылған капиталдан жоғары табыс табамыз.
- Тұрақты дамуға талпынамыз.
- Өзгерісті мүмкіндік ретінде қабылдаймыз.
- Компания қызметкерлерімен бірге көркейеміз.

**Дереккөз:** компания сайты және жылдық есебі.

2. Starbucks, Pfizer, Salesforce компанияларының инвесторлармен қарым-қатынас сайттарына ([investor.starbucks.com](http://investor.starbucks.com)), ([www.pfizer.com/investors](http://www.pfizer.com/investors)), ([investor.salesforce.com](http://investor.salesforce.com)) кіріп, олардың стратегиялық және қаржылық мақсаттарын табыңыз. Әр компанияның төрт мақсатын таңдап, олардың стратегиялық немесе қаржылық мақсат екенін анықтаңыз.

2-ОМ

3. American Airlines 2012 жылы жасаған қайта құру жоспарының 11 тарауы компанияның операциялық шығындарын 2 млрд долларға қысқартып, табысты 1 млрд долларға арттыруды жоспарлады. Компанияның стратегиясы табыс түсі-

3-ОМ

ретін халықаралық рейстер санын арттырып, ең үлкен бес нарыққа күнделікті рейстерді 20% көбейтуді көздеді. Осы ниетте ұшақтар сатып алып, бірінші санатты кабиналарды қайта өңдеуге компания 2 млрд \$ жұмсады. Бұл компанияның ұшақтарын жаңарту аясында жасаған игі шаралары еді. Қайта құру жоспарының соңғы міндеті US Airways компаниясымен бірігуі болатын. Екі компания бірігіп, әлемнің 56 мемлекетінің 336 қаласына күнделікті 56 700 рейс жасайтын жаһандық авиакомпанияға айналу мақсат етті. Бірігуден 1 млрд доллардан аса қаржы үнемдеп, акционерлері мен қызметкерлеріне сыйақы беретін компанияға айналу міндеті қойылды. American Airlines қалаған нәтижеге жетуі үшін түрлі ұйымдық деңгейдегі стратегиялық бастамалар неліктен ерекше үйлестіруді қажет ететінін түсіндіріңіз.

4-ОМ

4. Walmart Stores, Inc. компаниясының инвесторлармен қарым-қатынас сайтына (<http://investors.walmartstores.com>) кіріп, компанияның инвесторларға арнап өткізген конференциясындағы бұрынғы презентацияларын қарап шығыңыз. Презентациялар Events айдарында жарияланған. Walmart инвесторларына стратегияны іске асыруға қатысты қандай тақырыпты көтергені жөнінде бір-екі беттік баяндама дайындаңыз. Нақты айтсақ, баяндамада менеджменттің қызметкерлерге қоятын талабы, ресурс бөлу, саясат пен ресімдер, ақпарат және операциялық жүйелер, үздіксіз даму, марапат, компания мәдениеті, ішкі жетекшілікке қатысты не талқыланғаны туралы жазыңыз.

 connect

5-ОМ

5. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 2.4-мысалда берілген ақпаратқа сүйеніп, Freddie Mac менеджменті акционерлер сенімін неліктен ақтамағанын түсіндіріңіз. Fannie Mae директорлар кеңесі акционерлер алдында қандай маңызды міндеттерді атқарды? Fannie Mae марапат комитетінің жұмысын қалай бағалайсыз?



## СИМУЛЯЦИЯ АРНАЛҒАН ЖАҒАТЫҒЫЛАР

1-ОМ

1. Серіктес менеджерлеріңізбен кездесіп, компанияңыздың стратегиялық мұратын дайындаңыз. Оның көлемі кемінде бір сөйлем, көп дегенде бір қысқа параграфтан аспауы керек. Мұратты дайындап болғаннан кейін, кестеде көрсетілген талаптарға сәйкес келетінін және кестеде көрсетілген кемшіліктер жоқ екенін анықтаңыз. Компанияңыздың стратегиялық мұрат-мәнін ашатын жақсы ұран ойлаңыз.

2-ОМ

2. Компанияңыздың қаржылық және стратегиялық мақсаттары қандай?

3-ОМ

3. Компания стратегиясының негізгі үш элементін атаңыз.



## СІЛТЕМЕ

- Gordon Shaw, Robert Brown, and Philip Bromiley, «Strategic Stories: How 3M Is Rewriting Business Planning», *Harvard Business Review* 76, no. 3 (May–June 1998); David J. Collins and Michael G. Rukstad, «Can You Say What Your Strategy Is?» *Harvard Business Review* 86, no. 4 (April 2008).
- Hugh Davidson, *The Committed Enterprise: How to Make Vision and Values Work* (Oxford: Butterworth

Heinemann, 2002); W. Chan Kim and Renée Mauborgne, «Charting Your Company's Future», *Harvard Business Review* 80, no. 6 (June 2002); James C. Collins and Jerry I. Porras, «Building Your Company's Vision», *Harvard Business Review* 74, no. 5 (September–October 1996); Jim Collins and Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperCollins, 1994); Michel Robert, *Strategy Pure and Simple II: How Winning*



- Companies Dominate Their Competitors* (New York: McGraw-Hill, 1998).
3. Hugh Davidson, *The Committed Enterprise* (Oxford: Butterworth Heinemann, 2002).
  4. Ibid.
  5. Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
  6. Ibid. Also, see Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996); Kevin B. Hendricks, Larry Menor, and Christine Wiedman, «The Balanced Scorecard: To Adopt or Not to Adopt», *Ivey Business Journal* 69, no. 2 (November–December 2004); Sandy Richardson, «The Key Elements of Balanced Scorecard Success», *Ivey Business Journal* 69, no. 2 (November–December 2004).
  7. Kaplan and Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, pp. 25–29. Kaplan and Norton classify strategic objectives under the categories of customer-related, business processes, and learning and growth. In practice, companies using the balanced scorecard may choose categories of strategic objectives that best reflect the organization's value-creating activities and processes.
  8. Information posted on the website of Bain and Company, [www.bain.com](http://www.bain.com) (accessed May 27, 2011).
  9. Information posted on the website of Balanced Scorecard Institute (accessed May 27, 2011).
  10. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* (New York: Free Press, 1998); Bruce Barringer and Allen C. Bluedorn, «The Relationship Between «Corporate Entrepreneurship and Strategic Management»», *Strategic Management Journal* 20 (1999); Jeffrey G. Covin and Morgan P. Miles, «Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage», *Entrepreneurship: Theory and Practice* 23, no. 3 (Spring 1999); David A. Garvin and Lynne C. Levesque, «Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship», *Harvard Business Review* 84, no. 10 (October 2006).
  11. Roger L. Martin, «The Big Lie of Strategic Planning», *Harvard Business Review* 92, no. 1/2 (January–February 2014), pp. 78–84.
  12. Jay W. Lorsch and Robert C. Clark, «Leading from the Boardroom», *Harvard Business Review* 86, no. 4 (April 2008).
  13. Ibid., p. 110.
  14. Stephen P. Kaufman, «Evaluating the CEO», *Harvard Business Review* 86, no. 10 (October 2008).
  15. David A. Nadler, «Building Better Boards», *Harvard Business Review* 82, no. 5 (May 2004); Cynthia A. Montgomery and Rhonda Kaufman, «The Board's Missing Link», *Harvard Business Review* 81, no. 3 (March 2003); John Carver, «What Continues to Be Wrong with Corporate Governance and How to Fix It», *Ivey Business Journal* 68, no. 1 (September/October 2003); Gordon Donaldson, «A New Tool for Boards: The Strategic Audit», *Harvard Business Review* 73, no. 4 (July–August 1995).

## Kick Tail операциясы

2007 жылы Southwest менеджменті бас-тамасымен «Kick Tail Operation» деген қызмет іске қосылды. Операция қызметкерлердің сапалы тұтынушылық қызмет көрсетуін қамтамасыз етіп, аз шығынмен жұмыс істеу әдісін сақтауға және Southwest компаниясының мәдениетін дамытуға жете көңіл бөлетін ұзақмерзімді бастама еді. Операцияның бір бөлігінде қызметкерлерге «Kick Tail» сыйсияпаты қарастырылды. Клиенттің ұшу сапарына немесе әріптесінің өміріне жағымды әсер ету мақсатымен қызметкерді сый-ақымен ынталандырады, әрі бұл – Southwest өмір салты құндылығына сай үлгі боларлық әрекет жасағанда қызметкерлерге берілетін марапат (11-кесте).

Гари Келли «Kick Tail» операциясының осы салмағын «клиенттердің көңілінен шығып, оларды қуантатындай деңгейде қызмет көрсетуді» қамтамасыз ету үшін қызметкерлер қарым-қатынасы мен міндетін жетілдіру тәсілі ретінде бағалады. Мұны ол былай деп түсіндіреді:

«Southwest әуе компаниясы салтында «қызмет ету үшін жаралған» адамдарды тауып, олармен жұмыс істеуді дамытудың теңдесі жоқ әдісі қалыптасқан. Бұл бізге өзге әуе компаниясы индустриясында кездеспейтін жеке, ерекше құрметпен қызмет көрсету деңгейін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді».

Southwest әуе компаниясының менеджменті «Kick Tail» операциясын Southwest өмір салты құндылығын нығайтуға үлес қосып, қызметкерлер құрамын ынталандыруға мүмкіндік береді деген ниетпен ұйымдастырды (және тұтынушыларға қызмет көрсету барысында бәсекелік артықшылықтарға қол жеткізуді көздеді).

## Менеджмент стилі

Менеджменттің қандай да бір бастамасын жүзеге асырған кезде Southwest

компаниясының әр маманы өз қызметі мен жұмыс істейтін компаниясын мақтан тұтатындай деңгейде орындауға тырысты. Менеджерлер уақытының кем дегенде үштен бір бөлігін кеңседен тыс жерде бақыланатын нысандарға барып, ондағы жағдайды қадағалады, қызметкерлерді тыңдап және олардың проблемаларына жауап беруге тырысты. Southwest компаниясының Адам ресурстарын дамыту департаментінің бұрынғы директоры, Southwest әуежай терминалының басшысымен болған әңгімеде ол былай деді:<sup>27</sup>

«Станциямызға барған кезде менеджерлердің бірі маған әуежайда ұсыныс жәшігін орнатқысы келетінін айтты. Мен оған: «Әрине, сізге тура осы қабырғаға неге ұсыныс жәшігін іліп қоймасқа? Содан кейін өте әлсіз менеджер екеніңізді неге мойындамасқа?» – деп жауап бердім. Біздің теориямыздың мәні мынада: «Сіз ұсыныс жәшігін іліп қоясыз, көпшілік өз идеясын жазып, соған салып кетеді, ал сіз оны жай ғана оқып отырсаңыз, демек, өз жұмысыңызды дұрыс атқармайсыз. Сіз тұтынушыларыңызға жеңімпаз бейнеңізді көрсетуіңіз керек еді. Ол үшін ұсыныс жәшігін орнатпай-ақ, олардың әңгімесін тыңдап, әрдайым жанынан табылғаныңыз жөн болар еді. Негізінен, осы қарапайым қағиданы Southwest компаниясында бәріміз жақсы түсінеміз деген ойда болдым. Меніңше, компанияда жұмыс істейтіндердің көбі біздің кез келген вице-президенттеріміздің біріне қоңырау шалып, онымен еркін тілдесе алатынын жақсы біледі.

Ал ұсыныс жәшігі менеджерлерді өз міндетіне селсоқ қарауға әдеттендіреді. Компания ішінде қызметкерлердің бір-бірімен еркін араласуына шектеу қояды. Мәселен, бортсеріктер қызмет көрсету қажет болған жағдайда ешкіммен байланыса алмай қалса, оларға кім қол ұшын созады? Туындаған мәселе шешілмей, жауапсыздыққа апармай ма?».

Компания басшылары бетпе-бет жүздесуге, әңгімелесуге әрдайым дайын жүретін, әрі олар қызметкерлерден өзін атымен атауды сұрады. Жаңа

# Компанияның сыртқы ортасын бағалау

## ОҚЫТУ МАҚСАТЫ

1. Компанияның ауқымды макроортасының стратегиялық мәні бар факторларын табу.
2. Саладағы бәсекенің күшеюіне, әлсіреуіне немесе бірқалыпты орташа болуына әсер ететін факторларды анықтау.
3. Саладағы негізгі бәсекелес компаниялар топтарының нарықтағы позициясын картаға түсіруді үйрету.
4. Салаға қатысты болжамдар компанияның дамуы мен табыстылығына тиісті мүмкіндік берер-бермесін анықтау.

2-тарауда стратегия әзірлеп, іске асыру процесі компанияның қазіргі жағдайын бағалаудан басталатынын үйрендік. Компанияның ахуалына екіжақты әсер бар: (1) оның сыртқы ортасы, ең алдымен, компания жұмыс істейтін саладағы бәсеке жағдайына қатысты қалыптасады; (2) ішкі ортасына компанияның ресурстары мен ұйымдық қабілеттері кіреді.

Компанияның сыртқы және ішкі ортасын алдын ала түсінбей, зерттемей, кәсіпорынның ұзақмерзімді бағыты, тұтынушыға ұсынылған құндылық жөнінде ойлау, мақсатын айқындау немесе стратегиясын әзірлеу кәсіпорынның бәсекелік артықшылығын, өнімділігін арттыруға бағытталған талпыныстарын шектейді. Шынымен де, жеңімпаз стратегияның алғашқы сұрағын – *стратегия компания жағдайына тиімді, не тиімсіз екенін* зерделеп алған жөн. Сондай-ақ стратегияның компания ахуалына сәйкес келетін-келмейтініне көз жеткізіп алған абзал.

Бұл тарауда басты назар, негізінен, компанияның жұмыс істейтін бәсеке ортасына, нарықта өзгеріс жасаушыларға, бәсекелес компаниялардың нарықтағы үлесіне, бәсекелік табысты анықтайтын факторларға аударылады. Келесі 4-тарауда компанияның ішкі жағдайлары мен бәсекеге қабілетін бағалау әдістері туралы айтылады.

## Компанияның қызмет атқаратын саласы мен бәсеке ортасын бағалау

Компанияның қызмет атқаратын саласы мен бәсеке ортасын бағалау стратегиялық тұрғыда ойлауға ыңғайлы деп танылған тұжырымдамалар, талдау құралдарын пайдалану негізінде жүзеге асады. Анығында, мынадай жеті сұраққа нақты жауап табу арқылы орындалады:

1. Макроэкономикалық факторлар мен саладағы ерекшеліктер сатушыларға өсім мен тұрақты пайда алу мүмкіндігін ұсына ала ма?
2. Сала өкілдері қандай бәсеке күшіне кезігеді және әр пәрмен қаншалықты күшті?
3. Саланың өзгеруіне қандай күш себеп болады және бұл өзгерістер бәсеке қарқыны мен саладағы табыстылыққа қалай әсер етеді?
4. Бәсекелес компаниялардың нарықтағы орны, үлесі қандай: кім мықты, кім әлсіз?
5. Бәсекелес компаниялар қандай стратегиялық қадам жасауы мүмкін?
6. Бәсекелік табыстың негізгі факторлары қандай?
7. Саладағы перспективалар алдағы уақытта табыстылыққа ықпал ете ме?

Сыртқы жағдайларға жақсы сәйкес келетін стратегия жасау үшін, жоғарыдағы сұрақтарды талдап жауап беру – алғышарт. Осы тарауда берілген жеті сұраққа жауап алу әдістері ұсынылады.

### 1-сұрақ. Макроортаның стратегиялық маңызы бар компоненттері қандай?

Компанияның сыртқы ортасы әдетте бәсекелі орта саналады. Бәсекелі ортаға шыққан компания макроэкономикалық факторлармен сөзсіз бетпе-бет келеді. Кең ауқымды макроэкономикалық факторларға жалпы экономикалық жағдайлар, қоғамдық құндылықтар мен мәдени нормалар, саяси факторлар, құқықтық және нормативтік факторлар, экологиялық ахуал, технологиялық факторлар жатады.

1-ОМ Компанияның ауқымды макроортасының стратегиялық мәні бар факторларын табу.

**НЕГІЗГІ ҰҒЫМ**

**Макроорта** негізгі алты компоненттен тұрады. Олар: саяси, экономикалық, әлеуметтік-мәдени, технологиялық, экологиялық және құқықтық факторлар.

**PESTEL талдауы** жоғарыда аталған макроортаның негізгі алты компонентінің стратегияға үйлесімін бағалайды.

Компанияның сыртқы ортасының бұл екі деңгейі 3.1-сызбада көрсетілген. Шеңбердің сыртқы қабатында макроорта бейнеленсе, ішкі қабатында сала және бәсеке ортасы көрсетілген. Тұтастай алғанда, макроорта компания жұмыс істейтін кең ауқымдағы қоршаған орта контексін құрайтын барлық қажет факторды қамтиды. Біз факторларға аса мән беріп қараймыз, өйткені ол менеджменттің ұзақмерзімді

бағытына, мақсатына, стратегиясына және бизнес-моделіне қатысты шешімдерін қалыптастыра алады деп есептейміз. Макроэкономикалық факторлардың компанияға сәйкестігі PESTEL талдауы арқылы бағаланады. PESTEL талдауы негізгі алты құрамдас бөліктен тұрады. Атап айтқанда: саяси факторлар, компанияның жалпы ортадағы экономикалық факторлары, әлеуметтік-мәдени факторлар, технологиялық факторлар, экологиялық фактор, құқықтық және реттеуші факторлар. 3.1-кестеде макроортаның алты PESTEL құрамдас бөлігінің әрқайсысына сипаттама береді.

Шеңбер сыртындағы макроорта факторлары компанияның стратегиялық таңдауына ықпалы қуатты немесе әлсіз болуы мүмкін. Тіпті макроорта факторлары баяу өзгерсе немесе компанияның іскерлік әлеуетіне әсер етпейтін болса да, оларға жіті назар аударылуы керек. Әлеуметтік-мәдени факторлар мен технологиялық факторлардағы өзгерістер жаңалық пен ойын-сауықтан бастап такси қызметтеріне дейінгі салаларда бәсекелесетін компаниялардың стратегия қалыптастыруына ықпал етеді. Компания менеджерлері сыртқы ортаны зерттегенде, сыртқы шеңберде болып жатқан маңызды өзгерістерді ескеруге, олардың ықпалын, әсерін бағалауға, сонымен қатар қажет болған жағдайда, компанияның бағыты мен стратегиясын сыртқы ортаға бейімдеуге тиіс.

3.1-сызба

**Компанияның сыртқы ортасының компоненттері**



## 3.1-кесте

## PESTEL талдауындағы макроортаның алты компоненті

Компонент	Анықтамасы
<b>Саяси факторлар</b>	Саясат пен процестерді, оның ішінде үкіметтің экономикаға араласатын дәрежесіне дейінгі аралықты қамтиды. Олардың қатарына: салық саясаты, ақша-несие саясаты, тарифтер, саяси ахуал және федералдық банк жүйесі сияқты институттар кіреді. Кейбір саяси факторлар, мысалы, құтқару мақсатында несие беру ісі сияқты, салалық арнайы кәсіптерге тән. Ал энергетикалық саясат секілді, өзге факторлар нақты өнеркәсіпке (энергияны өндірушілер мен көп пайдаланушыларға) басқаларына қарағанда көбірек ықпал етеді.
<b>Экономикалық факторлар</b>	Жалпы экономикалық ахуал мен пайыздық мөлшерлеме, айырбастау бағамдары, инфляция деңгейі, жұмыссыздық деңгейі, экономикалық өсім қарқыны, сауда дефициті немесе профициті, жинақ мөлшерлемелері – жан басына шаққандағы жалпы ішкі өнім сияқты нақты факторлар. Экономикалық факторларға сондай-ақ қор нарығы мен облигациялар нарығындағы жағдай да енеді. Құрылыс сияқты кейбір салалар экономикалық құлдыраудың теріс әсерін ерекше сезінеді, алайда төмен пайыздық мөлшерлемелер секілді факторлар салаға оң ықпал етеді. Басқаларына, мысалы, жеңілдік арқылы жүргізілетін бөлшек саудаға, жалпы экономикалық жағдай әлсіреген кезде, яғни тұтынушылар бағаға өте сезімтал болған тұста пайдалы. Саланың нарықтық өлшемі мен өсім қарқыны сияқты экономикалық сипаттары саланың даму перспективаларын және пайдасын бағалау кезінде маңызды.
<b>Әлеуметтік-мәдени факторлар</b>	Бизнеске ықпалды қоғамдық құндылықтар, мұраттар, мәдени факторлар және өмір салты, сондай-ақ халық саны, өсу қарқыны, жас мөлшерін бөлу сияқты демографиялық факторлар. Әлеуметтік-мәдени факторлар орны, кезеңі бойынша өзгеріп отырады. Оған алкоголь мен фастфудқа шығын шығармайтын, керісінше, қаржыны жаттығу жабдықтары мен сауықтыру клубтарына құятын салауатты өмір салтын қалыптастыру үрдісі мысал бола алады. Халықтың демографиялық көрсеткіштері денсаулық сақтау сияқты салаларға үлкен ықпалын тигізуі мүмкін, өйткені онда шығын мен қызмет көрсету демографиялық факторларға (жасы мен табыс бөлінісі) сәйкес өзгеріп отырады.
<b>Технологиялық факторлар</b>	Технологиялық өзгерістер мен жаңа технологиялық әзірлемелердің даму қарқыны. Мұндай технологиялардың, гендік инженерия мен нанотехнология секілді, қоғамға кең, ашық түрде әсер ету мүмкіндігі бар. Олардың қатарына білім беру институттары, технологияны пайдалану ісін бақылауға жұмылдырылған мекемелер кіреді. Оның ішінде ғылыми-зерттеу консорциумы, университет қаржыландыратын технологиялық инкубаторлар, патенттік және авторлық құқық туралы заңдар, сондай-ақ интернетке мемлекеттік бақылау жүргізетін қызметтер бар. Сонымен бірге технологиялық өзгерістер жаңа салалардың пайда болуына ықпал етуі мүмкін.
<b>Экологиялық факторлар</b>	Ауа райы, климат, климаттың өзгеруі және су тапшылығы сияқты факторлар. Бұл факторлар сақтандыру, ауыл шаруашылығы, энергия өндірісі және туризм секілді салаларға тікелей, көлік және коммуникация сынды басқа салаларға жанама түрде ықпал етуі мүмкін.
<b>Құқықтық-реттеуші факторлар</b>	Тұтынушыға қатысты, еңбек туралы заңдар, монополияға қарсы заңдар, еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау туралы заңдар мен заңдық күші бар нормалар жатады. Банк саласындағы мемлекеттік реттеуді жою сынды кейбір факторлар арнайы салаға тән. Басқалары, мысалы, ең төменгі жалақы туралы заңнама, кейбір өзге салаларға (төмен жалақы беретін, көп еңбекті қажет ететін салаларға) қарағанда аса ықпалды.

Алайда компанияның стратегияға өте үлкен ықпалы бар сыртқы ортасындағы факторлар мен күштер оның ішкі шеңберіндегі сала мен бәсеке ортасына тікелей байланысты. Оған бәсекелес компаниялардың іс-әрекеттерінен туындаған бәсеке қысымы, сатып алушы мінез-құлқының бәсекелік ықпалы, жеткізушілерге қатысты бәсекелік пайым, жаңа компаниялардың саладағы екпіні жатады. Сондай-ақ компанияның өнімдері мен қызметтеріне қолжетімді немесе одан жоғары тұрған алмастыру факторларының ықпалы бар. Шеңбердің ортасындағы сала және бәсекелік ортаның жай-күйі осы тараудың 2-сұрағында Портердің бес бәсеке күші моделі негізінде толық зерттеледі.

## 2-сурақ. Саладағы бәсеке күші қаншалықты күшті?

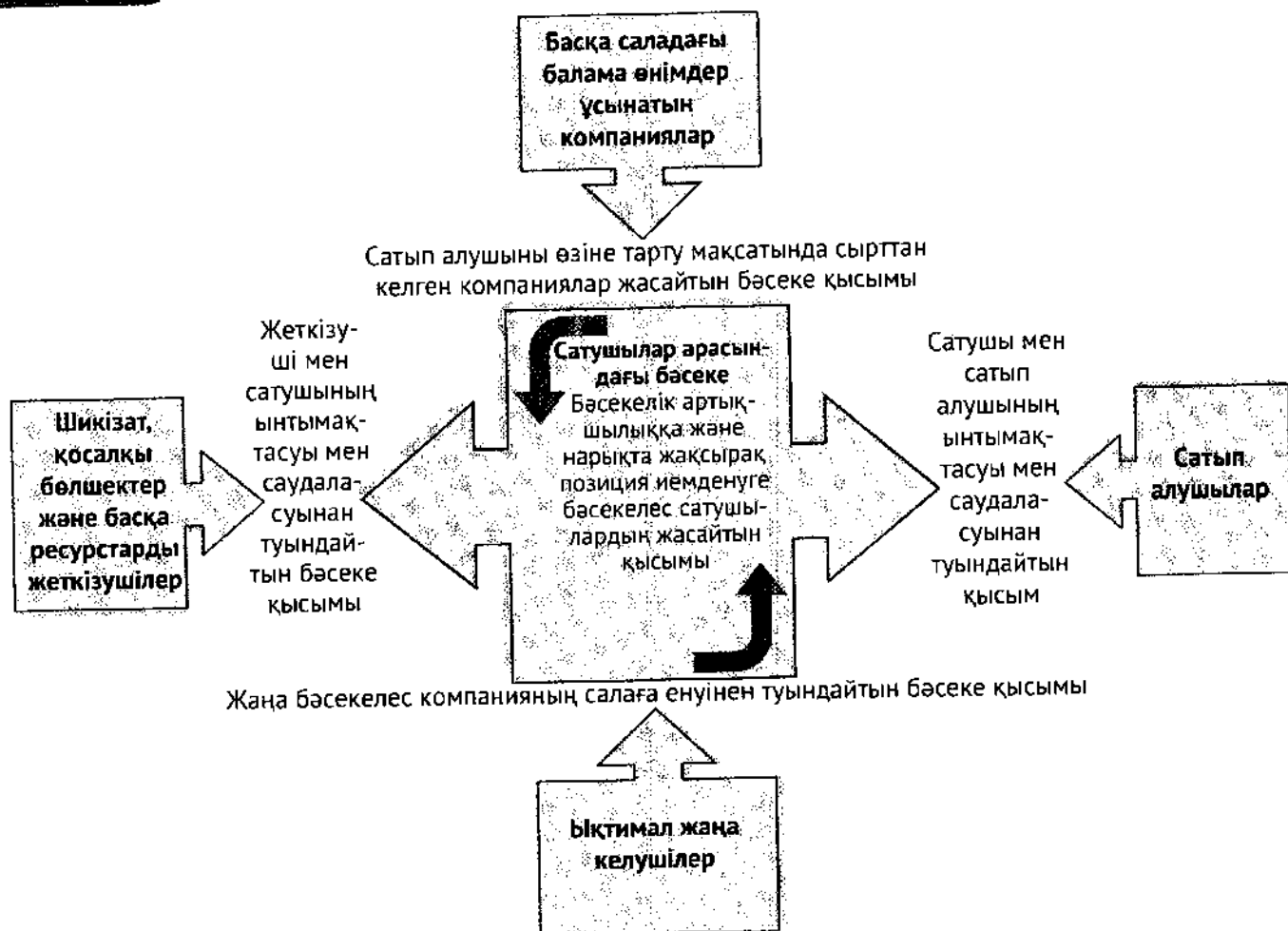
2-ОМ Саладағы бәсекенің күшеюіне, әлсіреуіне немесе бірқалыпты орташа болуына әсер ететін факторларды анықтау.

Саланың жалпы экономикалық сын-сипатын түсінгеннен кейін, сала және бәсекені талдау аясында ондағы бәсеке динамикасына назар аудару қажет екенін білу маңызды. Бәсеке күшінің белгісі барлық салада бірдей болмайды, сондықтан компанияның қазіргі жағдайын дәл бағалау үшін оны толық танып, түсінген жөн. Саладағы бәсеке күшінің әлеуетін бағалаудың ең қуатты әрі кең қолданылатын құралы – бес бәсеке күші моделі.<sup>1</sup> Бұл модель, 3.2-сызбада көрсетілгендей, саланың тартымдылығына әсер ететін бәсеке күштері бәсекелес сатушылар арасында бәсеке шеңберінен шығып кетеді деп санайды. Саланың тартымдылығына әсер ететін бес бәсеке күші:

1. Сатып алушылардың саудаласу күшінен туындайтын бәсеке қысымы.
2. Сатып алушыларды балама тауарларға тарту арқылы басқа салалардағы компаниялар тарапынан төнетін бәсеке қысымы.
3. Жеткізушілердің саудаласу күшінен туындайтын бәсеке қысымы.
4. Нарыққа жаңа келетіндердің қаупімен орайлас бәсеке қысымы.
5. Клиент тарту үшін бәсекелес сатушылар арасындағы бәсеке қысымы. Бұл – бес бәсеке күшінің ең мықтысы.

3.2-сызба

Бес бәсеке күші



**Дереккөз:** Michael E. Porter, «How Competitive Forces Shape Strategy», *Harvard Business Review* 57, no. 2 (March–April 1979), pp. 137–45; and Michael E. Porter, «The Five Competitive Forces That Shape Strategy», *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008), pp. 80–86.

### Сатып алушылардың саудаласу күшінен туындайтын бәсеке күші

Сатушы-сатып алушы қарым-қатынасы кішігірім я болмаса елеулі бәсеке күші ретінде екі жағдайда танылады. Алғашқысында аз немесе қалың шоғыр сатып алушылардың бағаны төмендетуге, не болмаса басқа да қолайлы шарттарға қол жеткізу үшін қажет саудаласу жүргізу мүмкіндігінен қалыптасады. Екінші жағдайда сатып алушылардың бағаға сезімталдығына байланысты туындайды. Саудаласу күші жоғары сатып алушылар баға жеңілдіктерін, икемді төлем шарттарын, сондай-ақ салаға қатысушылар шығындарын арттыратын қосымша мүмкіндіктер мен қызметтерді талап ету арқылы саланың рентабельділігін шектей алады. Тауар көлемі өзгермесе, сатып алушының бағаға сезімталдығы сатушылардың бағаны көтеру қабілетіне шектеу қояды. Соның салдарынан қандай да бір салаға қатысушылардың табыс табу әлеуетін тежейді.

Сатып алушылардың тауар сатудың қолайлы шарттарымен келіссөз жүргізу механизмдері әлсіз, босаң деңгейден бекем, мықтыға дейін түрленеді. Кейбір тұтынушылардың, мысалы, сатушылармен бағаны төмендету немесе басқа да тиімді шарттар туралы келіссөз жүргізгенде саудаласу күші осал. Алайда жеке клиенттердің жаңа немесе пайдаланылған автокөліктерді, баспана я болмаса қымбат зергерлік бұйымдарды сатып алғанда, сондай-ақ көңіл көтеру, ойын-сауық кемесіне билет сатып алу оқиғаларында бағаны айқындауда саудаласу күші бекем, мықты екенін айтуға болады. Көптеген тұтыну тауарлары мен қызметтерді сатып алуда жеке сатып алушылардың ықпал ету тетігі қалыптаспаған. Сондықтан тұтынушылар мынадай таңдауды місе тұтады: сатушының сұраған бағасына келісу, сайып келгенде, сұраған бағаны төлеу, сатушы баға мен шарттарды жақсартқанға дейін тұтынуды кешіктіру немесе өз бизнесін басқа орынға ауыстыру.

Керісінше, Walmart, Best Buy, Staples және Home Depot сияқты ірі сауда желілерінің әдетте өндірушілердің өнімін сатып алуда өз қалауынша келіссөз жүргізуге мүмкіндігі бар. Сонымен қатар Kroger, Safeway және Albertsons сияқты ірі супермаркет желілерінің де қолайлы келісімшарт жасауда саудаласу күші жеткілікті. Демек, мұндай жағдайда алпауыт компаниялар азық-түлік өндірушілерден белгілі бір брендтерді сатып алған кезде, оның құнын түсіруге, әрі тауарды жұрттың көзі бірден түсетіндей сөренің ең жақсы жеріне қоюға ынталандыру жеңілдіктерін ала алады. Тіпті болмаған жағдайда бірреттік төлем талап етуге мүмкіндігі бар. Жеңіл автокөлік өндіруші компаниялардың дөңгелек шығаратын Goodyear, Michelin, Bridgestone/Firestone, Continental, Pirelli сияқты компаниялармен арада келіссөз жүргізуде саудаласу күші жойқын. Мәселе олардың дөңгелекті көп мөлшерде, лек-легімен сатып алатынына тіреліп тұрған жоқ. Жеңіл көлік өндірушілер автокөлік дөңгелектерін шығарушылардың сапалы өнімін, брендті дүйім жұртқа танытуда және брендке деген сенімділікті күшейтуде өз үлесін қосады деп есептейді.

Тіпті сатып алушылар қомақты тауар сатып алмаса немесе сатушыға ауыз толтырып айтарлықтай ілтипат көрсетпесе де, олар төменде келтірілген жағдайларда саудаласу күшіне ие:

- *Сатып алушылардың бәсекелес брендтерге немесе балама тауарларға ауысу құны салыстырмалы түрде төмен болса:*

Әдетте сатушылар арасында басқа сатушыға оңай ауыса алатын сатып алушылардың, ауысуы қымбатқа түсетін сатып алушыларға қарағанда, ықпал ету тетігі басымырақ бола алады. Бәсекелес сатушы компаниялардың өнімдері іс жүзінде бірдей болғанда, сатып алушыларға сатушыны алмастыру шаруасы аз ғана шығынмен немесе мүлде шығынсыз жүзеге асуы мүмкін. Мысалы, шаңсорғыш пен

шаш кептіргіш сияқты тұрмыстық техниканы өндірген кезде қолданылатын бұранда, тойтарма шегелер, конденсаторлар барлық тауарда бірдей, бір-біріне ұқсас келеді, әрі ол қат дүние емес, сондықтан кез келген сатушыдан өнімнің мол түрі еркін табылады. Сатып алушылардың бір сатушыдан екіншісіне оңай ауысу мүмкіндігі сатушыны бизнесін сақтау үшін жеңілдік жасауға мәжбүрлейді.

- *Сатып алушылардың саны азайған тұста немесе сатушыға тұтынушы аса маңызды болған жағдайда:*

Сатып алушылар саны аз болса, компания сатып алушыны бәсекелестеріне жіберіп алса, онда оған паралар сатып алушы табу оңайға түспейді. Басқа тұтынушымен алмастыруға келмейтін тұтынушылардан айырылып қалу қаупі сатушыны сан түрлі жеңілдіктер жасауға мәжбүрлейді. Цифрлық бренд фотокамералардың саудада салыстырмалы түрде сирек кездесуіне байланысты, цифрлық камералар өндірісінде қолданылатын линзаларды және басқа да бөліктерді сатушылар өз өнімін сатып алушылармен саудаласу барысында аса күшті емес.

- *Өнімге сұраныс әлсіз болса:*

Әлсіз немесе төмендеген сұраныс «сатып алушылар нарығын» құрайды. Керісінше, күшті немесе қарқынды өсіп келе жатқан сұраныс «сатушылар нарығын» қалыптастырып, саудаласу күші сатушыларға қарай өтеді.

- *Сатып алушылар сатушылардың өнімі, бағасы және шығыны жайында жақсы хабардар болған кезде:*

Сатып алушылардың қолында ақпарат неғұрлым көп болса, соғұрлым қолайлы, тиімді келіссөз жүргізе алады. Интернеттегі тауарлар туралы ақпараттың көбеюі жеке тұлғаларға тиімді келісім жасауға қосымша жол ашады. Автокөлік сатып алушылардың автокөлік өкілдігіне шот-фактурамен, қысқаша ынталандыру сипаттамасымен, өндірушілерді қаржыландыру шарттарымен келуі әдетке айналған.

- *Сатып алушылар бірігу арқылы сатушылардың бизнесіне қауіп тудырса:*

Anheuser-Busch, Coors және Heinz сияқты компаниялар қаңылтыр құты өндірісіне саудаласу күшін өз пайдасына шешу мақсатында металл өнімдер өндірісінде кері интеграцияланып, мықты қаңылтыр құты өндірушілермен өзара келісім жасағанда едәуір саудаласу күшіне ие болды.

3.3-сызбада сатып алушының саудаласу күшінің нығаюына әсер ететін факторлар сипатталады.

*Салада өнім тұтынатын сатып алушылардың бәрінің саудаласу күші бірдей емес.* Өйткені кейбіреуі баға, сапа не болмаса қызмет ерекшелігінде басқаларға қарағанда сезімтал болмауы мүмкін. Мысалы, киім өндірушілер Macy's, T.J.Махх немесе Target сияқты ірі компанияларға тауар сатқанда, келіссөз жүргізу барысында сатып алушылар тарапынан мықты саудаласу күшіне кезігеді. Бірақ олар тауарын кішкентай бутик иесіне сатқан кезде, әлдеқайда тиімді баға белгілей алады.

### Балама өнімдердің бәсеке күші

Сатып алушылар арасында екі саланың өнімдері бір-біріне жақсы балама бола алса, мұндайда бір саладағы компаниялар басқа саладағы компаниялардың әрекетінен бәсекелесу қысымына ұшырайды.

Мысалы, Splenda, Truvia және Sweet'N Low қант өндіруші компаниялардың сату және маркетингтік әрекетінен өзге компаниялар бәсеке қысымына ұшырауда. Қазіргі таңда әр адам жаңалықты бірнеше телеарнадан көре алады немесе интернет

арқылы блогтар, мақалалар оқиды. Сондықтан бүгінде газет атаулы бар күшімен, бар қабілет-қарымымен өз оқырмандарын сақтап қалуға ұмтылуда. Осыған ұқсас жағдай: көзәйнек пен жанаспа линзалар шығарушылар көз кеселдеріне лазерлік түзету операциясын жүргізетін дәрігерлер тарапынан бәсеке қысымын сезінуде.

## 3.3-сызба

## Сатып алушының саудаласу күшінің нығаюына ықпал ететін факторлар

## Сатып алушылар

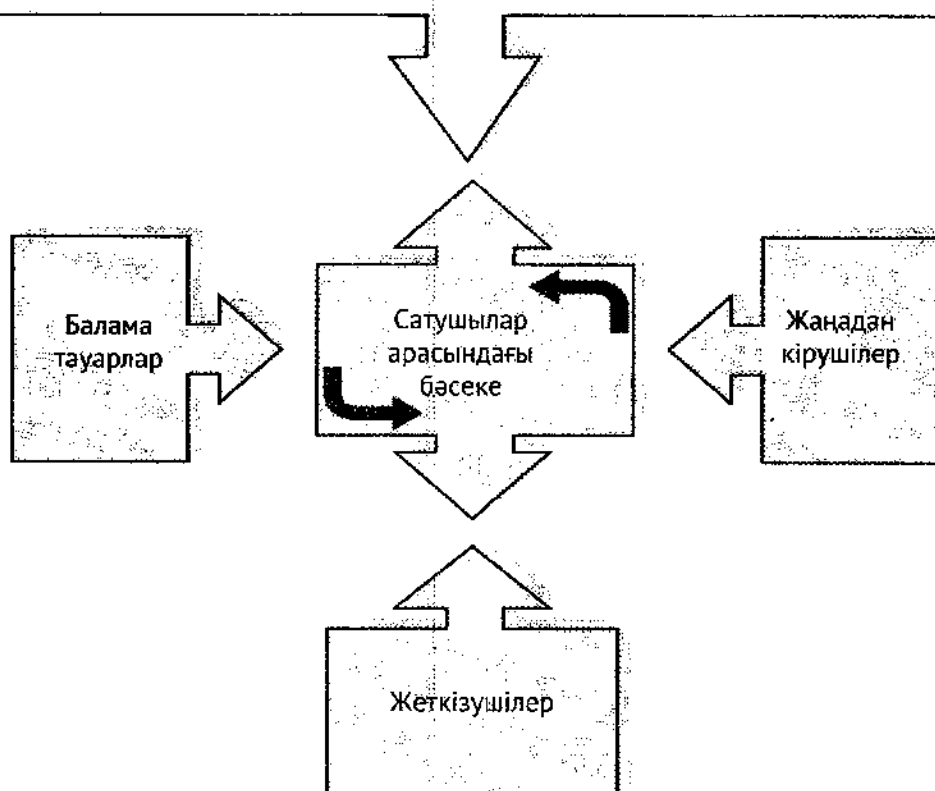
Сатып алушылардың саудаласу күшінен және сатушы-сатып алушы одағынан туындайтын бәсеке қысымы қаншалықты күшті?

Сатып алушының саудаласу күші мынадай жағдайларда мықтырақ:

- Сатып алушылардың басқа бәсекелес брендтік өнімге немесе балама өнімге ауысу шығыны төмен болғанда
- Ірі көлемдегі сатып алушы мол өнім алатын тұста жеңілдік талап ете алатын кезде
- Ірі мөлшерде сатып алу жүргізсе
- Сатып алушының талабы босаң болғанда
- Салада сатып алушылар саны аз, яғни әрбір сатып алушы сатушыға маңызды болған жағдайда
- Сатып алушының сатушы клиенттері тізімінде болуы компания үшін абырой саналса
- Сатып алушы әрі мол, әрі сапалы қолжетімді ақпаратпен қамтамасыз етілгенде
- Сатып алушы сатушы ұсынған бағаны ұнатпай, тауар сатып алу мерзімін созған жағдайда

Сатып алушының саудаласу күші мынадай жағдайларда босаң:

- Сатып алушылар тауарды сирек немесе шағын мөлшерде алса
- Сатып алушылардың басқа бәсекелес брендтік өнімге немесе балама өнімге ауысу шығыны жоғары болғанда
- «Сатушы нарығын» қалыптастыратын тұтынушы сұранысы жоғары болғанда
- Сатып алушыға сатушының беделі маңызды болса
- Сатушы өнімінің сапасы өзгелер лайық келе алмайтындай жоғары деңгейде болса





Бір тауарды алмастыра алатын өнім сатушыларының бәсеке қысымы қаншалықты күшті екенін тек үш фактордан байқаймыз:

1. Балама өнімдердің қолжетімді және ұнамды бағада болуы. Балама тауарлардың қолжетімділігі, оның үстіне, қалаған бағамен саудаға түсуі, салалық компаниялар тауарларына барынша шектеу қояды. Мұндай жағдай нарықта бәсеке қысымын тудырады. Балама тауарлар саладағы өнімнен арзан болған кезде, саладағы компаниялар қатты бәсеке қысымына ұшырап, тауарларының бағасын түсіруге мәжбүр болады. Бұл, өз кезегінде, бағаны төмендетуге арналған шығындарды азайтуға мәжбүрлейді.
2. Сатып алушылардың балама тауарларды сапа, өнімділік және басқа да тиісті атрибуттары бойынша ұқсас немесе жақсырақ деп санауы. Тұтынушылардың өнімділікті, басқа атрибуттарды, бағаны салыстыруға бейім екені рас. Мысалы, олар цифрлық фотоаппараттар қарапайымдығы, фотосуреттерді үйдегі компьютеріне жүктеу мүмкіндігі, нашар суреттерді жою функциясының арқасында фильм түсіруге арналған камераларға жоғары дәрежелі балама болатынын білді.
3. Сатып алушылар балама тауарларға ауысқанда, сатып алушы тартатын шығынның көптігі немесе аздығының әсері. Бір тауарды өзгесімен алмастыра алатын тұтынушы басқа өнімге ауысқан кезде өз тарапынан шығын көп шықса, ол балама тауарға ауыспайды. Ал аз шығын, әрине, сатушыларға тауар сатып алушыларды көбірек тарту міндетін жеңілдетеді. Бірдей шығындар тұтынушыны балама тауар сатып алуға итермелемейді.

3.4-сызбада балама өнімдер бәсекесінің қысымы күшті, қалыпты немесе осал екенін анықтайтын жағдайлар қарастырылады. Әдетте балама тауар бағасы неғұрлым арзан, ал сапасы мен өнімділігі жоғары болып, тұтынушының оған ауысу шығыны төмен қалыптасқанда, балама өнімдерден туындайтын бәсеке қысымы күшейеді.

### Жеткізушілер арасындағы сауда аласу күшінің бәсеке күші

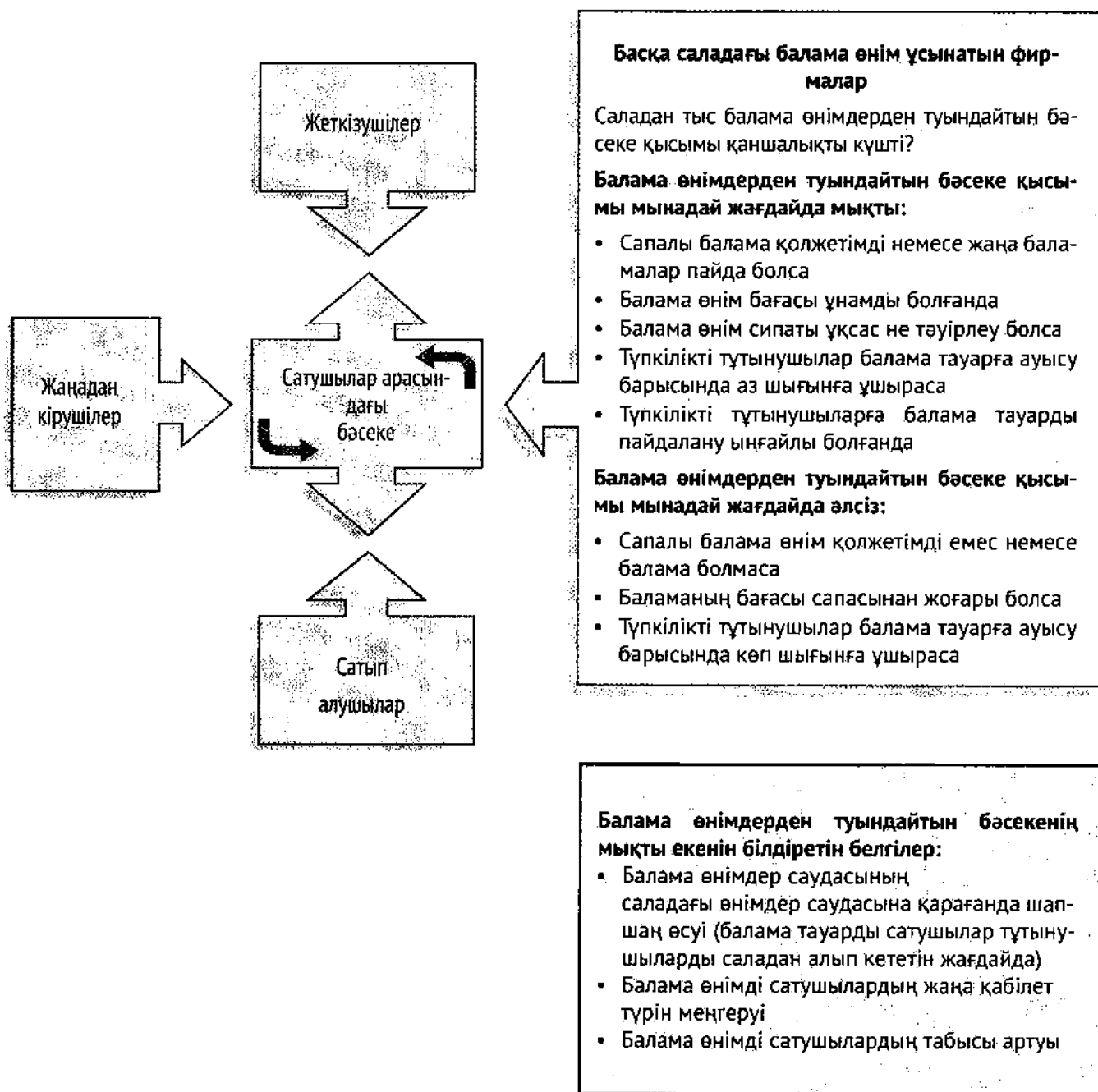
Саладағы жеткізушілердің әлсіз немесе мықты бәсеке күшімен әрекет етуі олардың саудаласу күшімен, яғни сатып алушымен келіссөз барысында өзіне қолайлы жағдай жасау мүмкіндігімен анықталады. Мықты саудаласу күшімен жұмыс істейтін жеткізушілер саладағы компаниялардың кірісін азайтуға қабілетті. Олар саладағы компаниялардың өніміне жоғары баға қойып, басқа компаниялармен тиімдірек келісім жасау мүмкіндігіне тосқауыл қояды. Мәселен, Microsoft пен Intel екеуі де нарықтағы үстемдігін пайдаланып, компьютердің маңызды бөліктерін жеткізуші ретінде дербес компьютер шығарушыларға жоғары баға белгілейді. Сонымен бірге бұдан өзге ықпал ету тетіктерін іске қосады. Microsoft пен Intel клиенттермен арада келіссөз жүргізу барысында саудаласу күшін «тамаша» пайдаланатыны соншалық – екі компания да күш нығайту мақсатында өзара ымыраласып жұмыс істегені үшін талай мәрте айыппұл төлеген. Microsoft дербес компьютер өндірушілерге Microsoft бағдарлама өнімдерін компьютерлерге жүктетпеу үшін қысым көрсеткен. Алайда мұндай қысым көрсету үрдісін кейін пайда болған заңды келісімдер тоқтатты.

Саладағы жабдықтаушылардың кез келгенімен саудаласу барысында айтарлықтай ықпалды тетікті аңғартатын факторларды анықтау біршама оңай:

- Жеткізушіден алынатын зат оңай табылатын қолжетімді тауар болса, онда жеткізушілер саудаласу күшіне әсер ету тетігінен айырылады.
- Сала өкілдерінің бір жеткізушіден екіншісіне ауысу ықтималдығы немесе басқа балама тауар жеткізушіге ауысу мүмкіндігі. Басқа өнімге ауысу шығындары мол

## 3.4-сызба

## Балама өнімдерден туындайтын бәсекеге ықпал ететін факторлар



болған жағдайда жеткізушілердің саудаласу күші артады, ал ауысу шығыны аз болғанда және дайын балама тауарлар бар кезде жеткізушілердің саудаласу күші әлсірейді.

- Белгілі бір тауар бөлшектері жетіспеген кезде. Жетіспейтін не көп кездесе бермейтін тауар бөлшектерін сатқанда, жеткізушілер тауарға өздері баға қою күшіне ие бола алады.
- Белгілі бір жеткізушілер тауардың өнімділігін, сапасын немесе түс-тұрпатын жақсартатын тауар бөлшектерімен қамтамасыз ететін жағдайда. Қандай да бір тауар бөлшектерінің тауардың өнімділігін, сапасын немесе түс-тұрпатын жақсарту қабілеті үстем болған сайын, оны жеткізушілердің де саудаласу күші арта береді.
- Жеткізушілер шығынды азайтатын жабдықтар және қызметтермен қамтамасыз еткен жағдайда. Шығынды азайтатын жабдықтар, қызметтермен жеткізушілер белгілі бір деңгейде саудаласу күшіне иелік ете алады.

- Белгілі бір тауар бөлшектері мен бөліктерінің тұтас тауарды құрастыруда аса маңызды рөл атқаруы, нақты бөлшектің немесе бөліктің бағасы жоғары болған сайын, бәсеке мүмкіндіктері нарықтағы жеткізушілер бағасының көтеріліп-төмендеуіне көбірек әсер етеді.
  - Салаға қатысушылардың өкілдері жеткізушілердің негізгі тұтынушысы болған жағдайда. Әдетте жеткізушілер табысының негізгі бөлігі қандай да бір сала мүшелерінен түссе, онда жеткізушілердің саудаласу барысында ықпал ету тетігі әлсіз. Мұндай жағдайда жеткізушілердің әл-ауқаты олардың негізгі тұтынушыларының әл-ауқатымен тығыз байланысты.
- 3.5-сызбада жеткізушілердің саудаласу күшін мықты не әлсіз қалыптастыратын жағдайлар көрсетіледі.

### Нарыққа ықтимал жаңа келушілердің бәсеке күші

Қандай да бір салаға ықтимал жаңа өкілдер келуі сол кәсіпте айтарлықтай бәсеке қысымын арттыратынын бірнеше фактор айғақтайды. Сондай ықпалды факторлардың біріне жаңа келген кәсіпкердің иелігіндегі капитал қоры мен ресурстары жатады. Нарыққа жаңа келген кәсіпкердің капитал қоры қомақты болған сайын, олардан келетін қауіп те соған сәйкес қалыптасады. Көп жағдайда салаға жаңадан келген өкілдерге байланысты бәсеке қысымы сырттағылардан емес, дамуға ұмтылған саладағы қатысушы-өкілдер тарапынан туындайды. Салада жұмыс істеп жатқан компаниялардың үнемі өз үлесі жоқ, бөгде нарық сегментіне кіруге басты үміткер екені айқын. Ал екінші фактор салаға енді ғана аяқ басқан өкілдердің нарыққа енуі кезінде мықты немесе әлсіз кіру кедергілеріне тап болуына байланысты өрістейді. Мықты кедергілер ықтимал өкілдердің салаға кіру қаупін азайтады, ал кәсіп иелері мол табыс тауып жатқан кезде, әлсіз кедергілер жаңа кәсіпкерлердің нарыққа кіруін жеңілдетеді. Сонымен, үміткерлердің салаға кіруін мынадай кедергілер шектейді:<sup>2</sup>

- Өндірісте айтарлықтай үнемдеуге жол беру. Жұмыс істеп жатқан компаниялар ірі мөлшердегі операцияларда бағаға қатысты артықшылыққа ие болған кезде, салаға сырттан кірушілердің қомақты қаржы қаражаты болуы қажет. Әрине, нарыққа кіру құны қымбат әрі тәуекелі де жоғары болмақ. Сондықтан әуелгіде кәсіпкер тиімсіз бағаны қабылдап, азын-аулақ табысты қанағат тұтуға тиіс, тіпті кейде түскен тиын-тебенге де разы болатындай жағдай кездеседі.
- Операцияға қатысы жоқ шығындар мен ресурстардың қолайсыздығы. Саладағы жетекші компаниялар патенттелген технологиялар негізінде ең арзан жеткізушілермен серіктестік құру арқылы аз ғана шығынмен баға артықшылығын қамтамасыз ете алады. Бір микропроцессорды жасауға кеткен шығын әдетте оның жалпы өндірісі екі рет артқан кезде 20% арзандайды. Бір миллион чиптің әрқайсысының бағасы 100 \$ болса, чип өндірісі екі миллионға артқанда, оның әр данасының құны 80 долларға (100 доллардың 80 пайызы) түседі. Ал өндіріс көлемі төрт миллионға ұлғайса, әр чиптің бағасы 64 \$ болады (80 доллардың 80 пайызы).<sup>3</sup>
- Мықты бренд артықшылықтары және аса адал тұтынушы. Сатып алушылардың танымал брендтерге ерекше құштарлығы жаңа компаниялардың салаға кіруін қиындатады.
- Капиталға қойылатын жоғары талаптар. Нарыққа мол қаржымен, табыспен кірудің құны артқан сайын, жаңа компаниялардың салаға ену мүмкіндігі шектеледі. Нарыққа жаңа келген кәсіпкерге қойылатын капитал талаптары өндіріс

## 3.5-сызба

## Жеткізушілердің саудаласу күшінің қуатына әсер ететін факторлар

## Бөлшек ресурс жеткізушілер

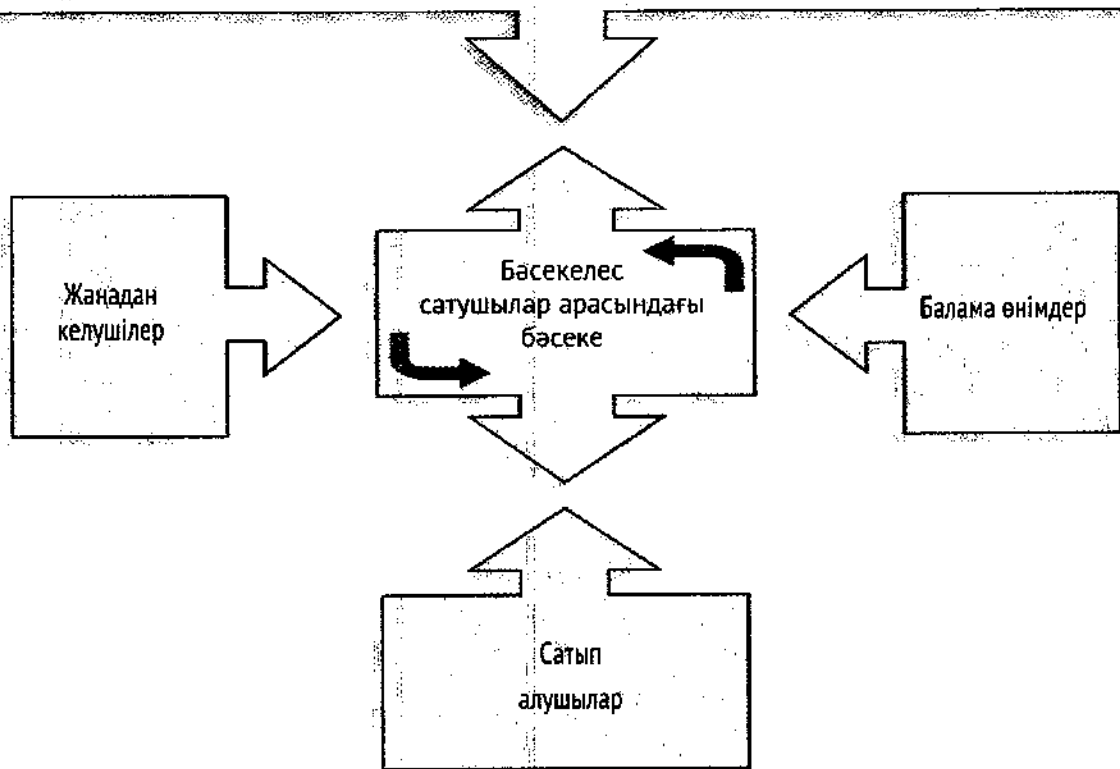
Жеткізушінің саудаласу күшінен және сатушы-жеткізуші одағынан туындайтын бәсеке қысымы қаншалықты мықты?

Жеткізушінің саудаласу күші мынадай жағдайларда мықты:

- Сала мүшелері өзінің сатып алу шаруасын басқа жеткізушіге ауыстырған кезде көп шығынға ұшыраса
- Қажет бөлшектер тапшы болғанда (жеткізушілерге баға тағайындауға басымдық береді)
- Сатушы өнімінің сапасын, өнімділігін, түс-тұрпатын жақсартқан жағдайда немесе сатушы өнімінің маңызды бөлігі саналатын айрықша бөлшектің жеткізушіде бар болуы
- Белгілі бір бөлшекті жеткізушілер аздығы

Жеткізушінің саудаласу күші мынадай жағдайларда әлсіз:

- Жеткізілетін өнім қолжетімді әрі жеткізушінің көбінде бар кезде
- Сатушының балама жеткізушіге ауысу құны төмен болса
- Жақсы балама бөлшектер болуы не жаңадан пайда болуы
- Жеткізушілердің көбеюі (жеткізушілердің баға тағайындау қабілетін шектейді)
- Жеткізушілердің негізгі табысы сала мүшелерінің сатып алуы есебінен құралса



құрал-жабдықтары, жарнама және сату науқаны, тауар-материалдық қор, сондай-ақ клиенттердің несиелері бойынша айналым капиталы аясында қарастырылады.

- *Дистрибьютор дүкендер желісін құру және дүкен сөрелерінде қажет орынмен қамтамасыз етудегі қиындықтар.* Салаға жаңа келген кәсіпкер тауар тарату арнасының көптеген қиындықтарына тап болуы мүмкін. Көтерме сауда дистрибьюторлары тұтынушылар мойындамаған өнімді, тауарды қабылдамауы мүмкін. Бөлшек сатушылар жаңа бренд тауарларын меншік дүкендерінде сатқан кезде тауарға қажет шамада сынақ мерзімін беру керек екеніне көз жеткізуге тиіс. Кейде салаға жаңа келгендер көтерме және бөлшек сауда иесін өзіне жақын тарту мақса-

тында тауар бағасын түсіріп, оларға тауар үстіне қосылатын қосымша құнды өсіруге мүмкіндік береді. Мұндай жағдай, әрине, көтерме және бөлшек сауда иелерінің табысын арттыруға ықпал етеді.

- *Реттеу саясаты.* Мемлекеттік органдар лицензия мен рұқсат талап ету арқылы жаңа келген кәсіпкерлерге нарыққа кіруге шектеу қоюы ықтимал немесе мүлде шектеуі мүмкін. Ал кабельдік телевизия, телекоммуникация, электр және газ коммуникациялары, радио және телевизиялық хабар тарату сияқты салалар реттелетін салаларға жатады.
- *Тарифтер мен халықаралық сауда шектеулері.* Ұлттық үкімет жергілікті нарыққа шетелдік фирмалар келуіне тосқауыл қояды. Сонымен бірге отандық өндірушілерді сыртқы бәсекеден қорғау мақсатында тарифтер мен сауда шектеулерін (демпингке қарсы ережелер, жергілікті меншік талаптары, квоталар т.б.) қолданады.
- *Саладағы көшбасшы компаниялардың нарыққа жаңа келген компаниялардың жолын бөгеу мақсатында белсенді бастамаларды бастауға дайындығы және қабілеті.* Қандай да бір нарыққа кіруге әрекет еткен кезде, тіпті ықтимал қатысушының өзі болса да, қолында тиісті өкілеттігі мен қоры болған жағдайда да нарықта бұрыннан жұмыс істеп жатқан компаниялардың әрекетіне алаңдауы керек.<sup>4</sup> Жаңа кәсіпкер-қатысушылардың жолына көлденең кедергі келтіре алатын компаниялар нарықта өте аз кездеседі. Дегенмен нарықта бұрыннан жұмыс істеп келе жатқан компаниялар жаңа кәсіпкер-қатысушыға өз клиентурасын қалыптастыруға жол бермеу үшін бағаны арзандату, жарнаманы көбейту, өнімді жетілдіру тұрғысында да, сондай-ақ заң арқылы да шабуыл жасайды. Мәселен, Тахисаб дүниежүзінде Uber немесе Lyft сияқты компаниялардың қызметіне тыйым салатын ережелерді енгізу мақсатында жергілікті атқарушы органдармен белсенді түрде бірлесе жұмыс істеп жатыр.

3.6-сызбада жаңа компанияның салаға кіру қаупіне әсер ететін факторлар жөнінде айтылады.

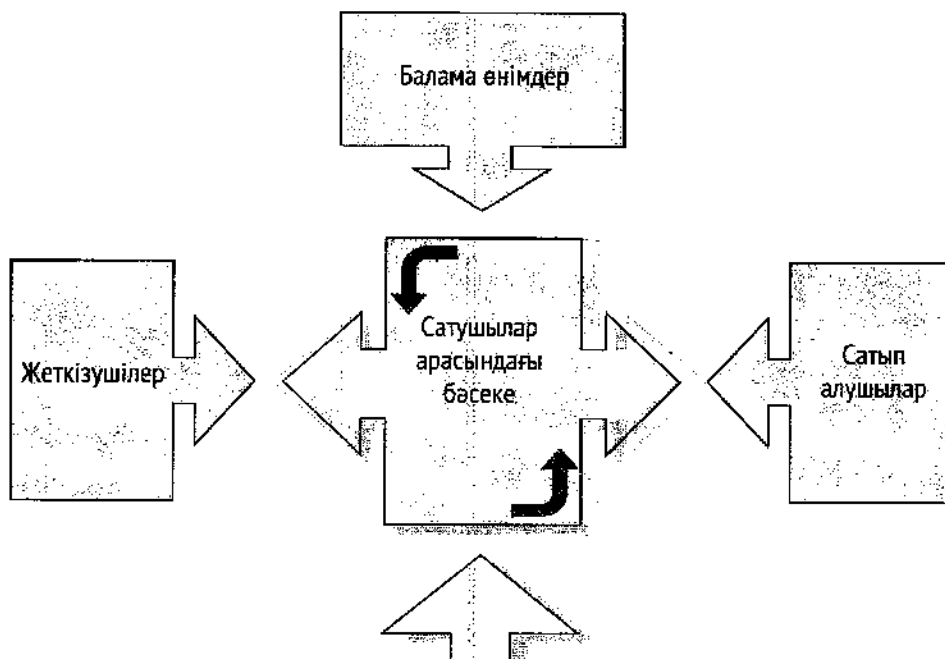
### Сатушылар арасындағы бәсеке үшін

Бес бәсеке күшінің ең мықтысы – өнім өндіру немесе қызмет көрсету саласында сатушылар арасындағы бәсеке. Шын мәнінде, *нарық – бәсеке майданы*, мұнда тұтынушыға, сатып алушыға көңіл бөлу науқаны әсте аяқталмайды. Бәсекеге түсетін сатушылар нарықтағы өз позициясын нығайтуға, сатып алушылар легіне арналған ұсынысын жетілдіруге және пайда табу үшін қолжетімді әдіс-тәсілді, тіпті айла-амалды қолдануға бейім. Стратегияны дамыту міндеті – кем дегенде бәсекелестерімен арадағы бәсекені сақтап қалуға мүмкіндік беретін бәсеке стратегиясын әзірлеу және оның *артықшылықтарын қалыптастыру*. Бәсеке – үнемі жалғасатын және қарқынды жүретін процесс. Бір фирма тиімді, қомақты нәтиже беретін стратегиялық қадам жасағанда, оның қарсыластары әдетте қарсы шабуыл жасайды немесе қарсылыққа соққы шаралармен жауап береді. Дегенмен қазіргі нарық көшбасшыларының әрқашан алғы шепте жүруіне, сол позицияны жалғастыруына немесе сақтап қалуына кепілдік жоқ. Әр саладағы бәсекелес компаниялар арасында жалғасып келе жатқан күрес бірнеше компания яки кәсіпорынның соңғы стратегиялық маневрінің сәтті-сәтсіздігіне байланысты нарықта серпін алып дамуына немесе жоғалуына әкеліп соғады.<sup>5</sup>

3.7-сызбада компаниялар бәсекелестермен күресте қолдануға болатын бәсеке құралдарының үлгісі және бәсеке қарқынына түрткі факторлар көрсетілген.

## 3.6-сызба

## Жаңа компанияның салаға кіру қаупіне әсер ететін факторлар



## Салаға ықтимал жаңадан кірушілер

## Жаңа бәсекелестердің салаға кіру қаупінен туындайтын бәсеке қысымы қаншалықты мықты?

## Кіру қаупі мынадай жағдайларда мықты:

- Салаға кіруші үміткерлердің капиталы қомақты, әрі кейбіреулерінің мықты бәсекелесе алатындай ресурстары болса
- Салаға кіру кедергілері жеңіл болғанда немесе кіруші үміткерлер кедергілерден оңай өтсе
- Бұрыннан келе жатқан сала өкілдерінің өз нарығын кеңейту мақсатында басқа тауар сегменттеріне кіруі
- Жаңадан кірушілердің тартымды пайда табу мүмкіндігі бар кезде
- Сатып алушы сұранысы айрықша өскен жағдайда

- Сала мүшелері жаңадан кірушілерге қарсы тұра алмаған (не тұрғысы келмеген) жағдайда

## Кіру қаупі мынадай жағдайларда әлсіз:

- Салаға кіруші үміткерлердің капиталы аздық етсе
- Салаға кіру кедергілері күрделі болған кезде
- Бұрыннан келе жатқан бәсекелестері жақсы пайда көрмеген жағдайда
- Саланың келешегі белгісіз не тәуекелі жоғары болғанда
- Сатып алушы сұранысы баяу өссе немесе тоқтап қалса
- Сала мүшелері жаңадан кірушілерге мықты қарсылық көрсетсе

Саладағы бәсекелес компаниялар арасында бәсеке қарқынына әсер ететін факторларға мыналар жатады:

- *Бәсекелес сатушылар өзінің нарықтағы беделі мен іскерлік өнімділігін арттыру үшін жаңа іс-шара бастаған кезде бәсеке әрдайым күшейеді. Әдетте бәсекелес сатушылар арасындағы бәсеке өте қарқынды. Жан-жақты баға бәсекесі, жаңа буын өнімдерін жылдам енгізу және ерекше өнім шығару, жоғары сапалы өнім ұсыну, тұтынушыларға қызмет көрсету сапасын арттыру, яки алуан түрлі өнім – мықты бәсеке көрсеткіші. Сату қарқынын уақытша арттыру үшін қолданылатын басқа қарапайым әдістерге арнайы жарнама, жеңілдік беру немесе төмен пайызбен қаржыландыру әдістері кіреді.*
- *Бәсекелес компаниялардың өлшемі мен қабілеті тең түсетін салаларда бәсеке мықтырақ болады. Мейрамхана бизнесінің фастфуд саласында бәсеке тайталасы мықты, өйткені бұл саладағы танымал тағам түрлерінде, әсіресе гамбургер, сэндвич, тауық етінен әзірленетін тағамдар көлемі көп жағдайда бірдей. McDonald's,*

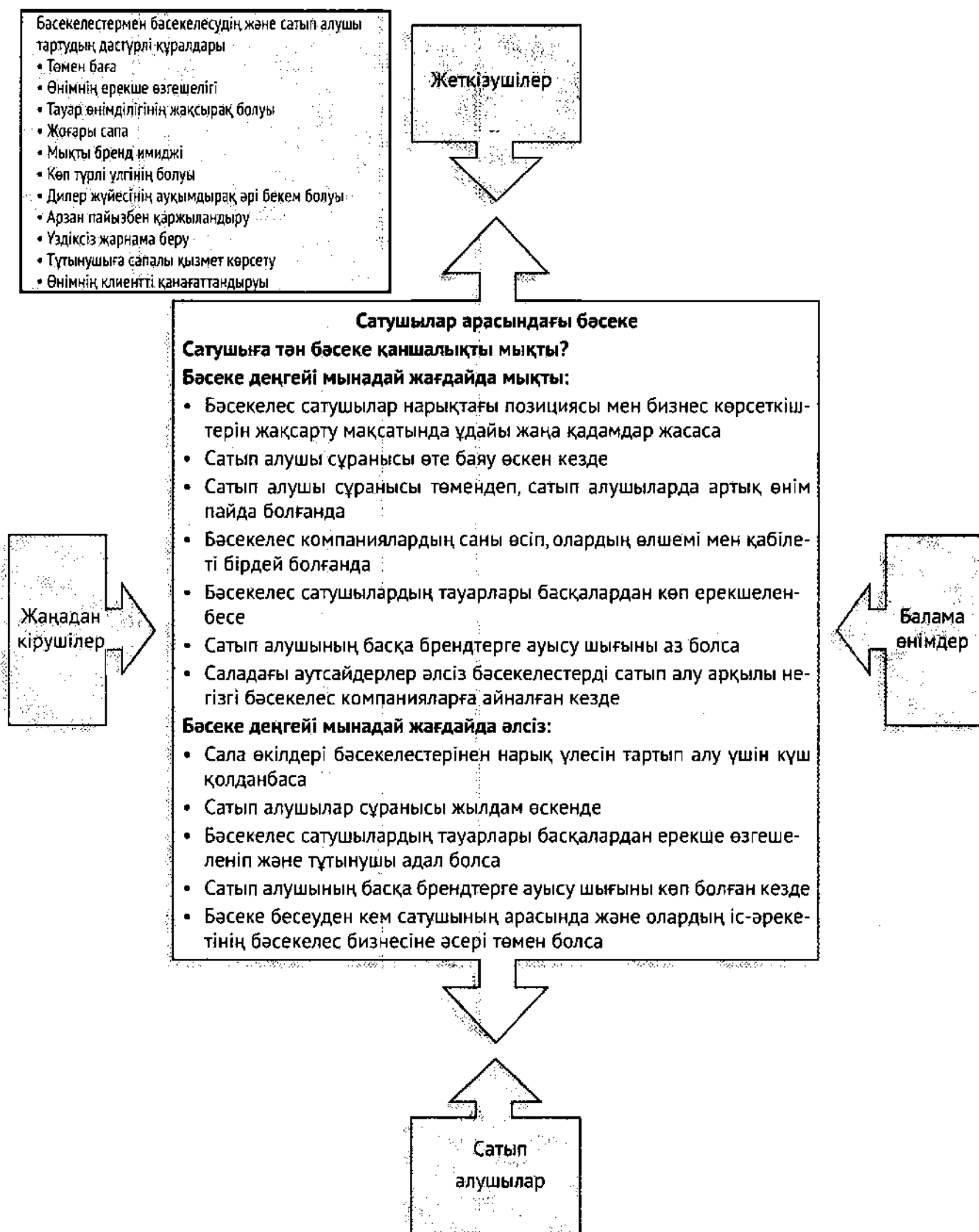


Burger King, Taco Bell, Arby's, Chick-fil-A компанияларына және басқа да ұлттық азық-түлік желісіне ұқсас қабілеттер тән, әрі олар салада өз күшін, позициясын сақтау үшін жанталаса бәсекелесуге мәжбүр.

- *Бәсеке көбінесе баяу дамып келе жатқан нарықтарда ширақ, ал қарқынды өсіп келе жатқан нарықтарда әлсіз. Жедел өсіп келе жатқан тұтынушы сұранысы салаға қатысушылардың қанат жайып, өрісі кеңеюі үшін жаңа бизнес түрлерін ұсынады. Бірақ даму қарқыны баяу немесе сатып алушылардың сұранысы күрт құлдырап кеткен нарықта бәсеке де айтарлықтай артпайды. Өйткені бәсекелестер нарықтағы үлесін, ауқымын ұлғайту мақсатында күреседі.*
- *Бәсеке әдетте шағын бәсекелес компаниялардың үлесі (саны) көп салаларда әлсіз жүреді; сол сияқты, бір салада бәсекелес компания бесеуден кем болғанда, көбінесе әлсіз дамиды. Анығында, нарықта бір салада бәсекелесетін компаниялар көп болған жағдайда, бірге бір келетін бәсеке әлсіздік танытады. Себебі әр бәсекелес компанияның стратегиялық қадамының қарсыласына ықпалы өте баяу дамиды. Мысалы, бір салада екі немесе төрт сатушы жұмыс істесе, онда бәсеке әлсіз. Ал нарықта бәсекелес саны аз болған сайын, әр бәсекелестің сатылымы мен нарықтағы үлесін ұлғайтуға бағыттаған жігерлі қадамы бизнестегі қарсыластарына кері әсерін тигізуі мүмкін екенін және мұндай қарекет, өз кезегінде, қарсылас тарапынан қатаң қарсы жауап тудыратынын айғақтайды. Дегенмен «саладағы бәсекелес аздығынан бәсеке әлсіз» деп біржақты қорытынды шығарудан сақ болған жөн. Әйгілі Google мен Microsoft арасындағы қазіргі қатты қақтығыс, сондай-ақ Coca-Cola мен Pepsi арасындағы бірнеше жылға созылған күрес – бұған жарқын мысал.*
- *Тұтынушы сұранысы азайған сайын бәсеке күшейеді. Артық ұсыныс «сатып алушылар нарығын» қалыптастырады. Мұндайда саладағы бәсекелес компанияларға бәсеке қысымы күшейіп, қарқын алады. Сөйтіп, кәсіпкерлерді сауда-саттық барысында бағаға дисконт жариялау сияқты қарекет жасауға мәжбүрлейді.*
- *Сатып алушылар үшін брендтер арасында ауысу шығыны төмен болған жағдайда бәсеке артады. Сатып алушыларға бір бренд сатушыдан басқа бренд сатушыға ауысып кету қаншалықты жеңіл, арзанырақ болса, сатушыларға бәсекелестерінің клиенттерін алып кету соншалықты оңайырақ.*
- *Бәсекелес сатушылардың өнімдері стандартталған жағдайда саладағы бәсеке деңгейі артады. Ал саладағы бәсекелес компаниялардың тауарлары өзгеше түрленген сайын бәсеке деңгейі әлсірейді. Бәсекелестердің ұсынысы бірдей болса, әрі бір-бірінен аз ерекшеленсе, онда сатып алушылардың қандай да бір брендке адалдығы әлсірейді. Өйткені мұндай жағдайда бәсекелес компанияға бәсекелесінің клиенттерін өз тауарын алуға көндіру оңайырақ. Екінші жағынан, бәсекелестер арасындағы айрықша өзгешеленетін өнім ұсыныстары сатып алушылар тарапынан брендке деген шынайы адалдық тудырады.*
- *Саладағы жағдай бәсекелестердің тауар көлемін ұлғайту үшін бағаны төмендетуге немесе басқа бәсеке амалдарын пайдалануға мәжбүрлеген кезде бәсеке күшейе түседі. Тауар тез бұзылатын, маусымдық болса немесе қымбат тауар қоймасында сақталса, онда бірнеше компания бағаны төмендету, шығындарды азайту жөнінде шешім қабылдау арқылы нарықта шұғыл бәсеке қысымын тудырады. Сонымен қатар белгіленген шығындар жалпы шығындардың елеулі бөлігін құраса, онда бірлік шығындары әдетте ең төмен немесе толық қуатқа жақын болғандықтан, фирмалар баға деңгейін төмендету үшін айтарлықтай қысымға ұшырайды немесе толық көлемде жұмыс істегенде сатуды ұлғайтуға тырысады.*

## 3.7-сызба

## Компаниялар арасындағы бәсеке күшіне ықпал ететін факторлар



- Бір немесе бірнеше бәсекелес өзінің нарықтағы позициясына көңілі толмаған жағдайда бәсеке күшейеді. Қаржылық қиындықтарға тап болған компаниялар көбінесе баға жеңілдіктерін жасап, үздіксіз жарнама береді немесе басқа бәсекелестермен бірігуді қамтитын өте мықты стратегиялар жүргізеді. Мұндай стратегиялар бәсеке қысымын арттырады.

- Компаниялар өз саласынан тыс саладағы әлсіз фирмаларды сатып алып, нарықтағы үлесін арттырып, жігерлі, жақсы қаржыландырылған қадам жасағанда бәсеке артады.

Әлсіз бәсекелес компаниядан нарық көшбасшысына айналу амалына жұмсалған күш көмегімен бәсекелестердің ұсынысын жетілдіруге бағытталған икемді қаржыландырылған стратегиялық бастамалар іске асады. Сондай-ақ компаниялар сатып алушы мүддесінің үдесінен шығу мақсатында нарықтан әлдеқайда қомақты үлесті жеңіп алуға тырысады. Бәсекелес компаниялар ұзаққа созылған баға шайқасына қатысса, екі жақтың да табысына зиян келтіретін басқа да шебер тактикаларды қолданса, онда бәсекені қатаң деп сипаттай аламыз. Нарықтағы үлес жолындағы шайқаста салаға қатысушы өкілдердің пайдасы айтарлықтай азайса, мұндайда бәсекені өте мықты деп бағалауға болады. Саладағы бизнес өкілдері арасындағы еркін қозғалыс барысында қатысушылардың көпшілігі жақсы пайда табуға мүмкіндік алса, бәсекені орташа не қалыпты деп бағалаймыз. Саладағы кейбір компания сауда-саттық көлемінің өсіміне, нарықтағы үлесіне қанағатпен қарап, әрі басқа компаниялардың клиенттерін тартуға ұмтылмаса, онда бәсеке әлсіз деп есептеледі.

### Бес бәсеке күшінің жиынтық қуаты және салада пайда табу мүмкіндіктері

Бес бәсеке пәрменнің әрқайсысын жеке-жеке мұқият зерттеу нарықта қандай бәсекелестер бар екеніне мықты талдау-сараптама жасап береді. Стратег маманның бес күштің әрқайсысына лайық бәсеке қысымын байқап түсінген соң жасайтын келесі қадамы – бес күштің жиынтық әлеуетін бағалау. Одан әрі – осы саладағы компаниялар лайық табыс күтуі керек пе, жоқ па деген мәселеге тоқталып, оның мән-жайын анықтау.

Әдетте бес бәсеке күшінің жиынтық әсері неғұрлым мықты болса, салаға қатысушы өкілдердің жиынтық табысы соғұрлым азырақ келеді. Тартымды емес саланың ең қауіпті көрінісі – барлық бес бәсеке күшінің бәсеке қысымын көрсетуі. Мысалы, сатушылар арасындағы қуатты бәсеке аз ғана кедергімен салаға кірген жаңа бәсекелестердің нарықтан өз орнын табуы. Сол сияқты, жеткізушілер мен тұтынушылардың да сауда-саттыққа айрықша ықпалды тетіктерді қолдануы. Барлық бес бәсеке күшінен туындаған бәсеке қысымы көбіне саланың табыстылығын мардымсыз деңгейге дейін құлдыратады. Мұндайда кәсіпкерлер шығынға белшеден батады, бизнестен кетуге мәжбүр болады. Алайда бес бәсеке күшінің бәрі бірдей мықты болмаса, сала бәсекеге қабілетсіз, тартымсыз көрінуі мүмкін. Бәсекелес сатушылар арасында ерекше қатаң баға бәсекесі сияқты, бес пәрменнің біреуінің ғана ықпалды бәсеке қысымы кәсіп иесінің қыруар табысын түбегейлі құртуға қауқарлы.

Керісінше, бес бәсеке күшінің жиынтық әсері қалыптыдан төменірек болған жағдайда саладағы бәсеке тартымды. Яғни кәсіпкерлерге, нарыққа қатысушыларға жақсы табыс табуға жол ашылады, бұған қоса, іскер адамдар кәсіпке салған инвестициясының қайтарымын күте алады. Ағымдағы сатушылар арасындағы әлсіз бәсеке

қысымының болуы, алмастырушы өнімдердің болмауы компания үшін кемел бәсеке ортасын қалыптастырады. Стратегиясы және оның орындалуы орташа деңгейлі компанияларға әлсіз бәсеке ортасы тиімді. Өйткені олар бұл ортада әжептәуір табысқа кенеле алады.

Бәсеке мықты болған сайын сала мүшелеріне қомақты табыс табу қиындай түседі.

қысымының болуы, алмастырушы өнімдердің болмауы компания үшін кемел бәсеке ортасын қалыптастырады. Стратегиясы және оның орындалуы орташа деңгейлі компанияларға әлсіз бәсеке ортасы тиімді. Өйткені олар бұл ортада әжептәуір табысқа кенеле алады.

### 3-сұрақ. Саладағы өзгерісті қозғаушы күштер қандай және олар қалай ықпал етеді?

Бәсеке күшінің қарқыны және саланың тартымдылығы үнемі өзгеріске ұшырап отыруы мүмкін. Стратегия құрушыларға сала бойынша ағымдағы бәсеке ырғағын түйсіну өте маңызды. Дегенмен стратегиялық жоспар жасаушылардың саладағы осы шақтағы өзгерістер ғана емес, солардың алдағы уақытта салаға ықпалы жайында ойлауы да аса өзекті.

#### Саладағы қозғаушы күштер тұжырымы

Сала және бәсеке жағдайы үнемі өзгеріске ұшырап отыратын себебі – бәсеке күштері нарыққа қатысушылардың (бәсекелестер, клиенттер, жеткізушілер) әрекеттерін, іс-қимылын жауапкершілікпен өзгертуге мәжбүр етеді немесе қысым көрсетеді. Өзгеріс агенттерінің ең мықтысы **қозғаушы күш** деп аталады. Өйткені ол саланың ландшафтын қайта құруға және бәсекелік әлеуетті түрлендіруге үлкен ықпалын тигізеді. Кейбір қозғаушы күштер компания макроортасының сыртқы шеңберінде пайда болады (3.1-сызбаны қараңыз), дегенмен олардың көпшілігі кәсіпорын жұмыс істейтін салада және бәсеке ортасында туындайды.

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Қозғаушы күштер** – саладағы және бәсеке жағдайларындағы өзгерістердің негізгі себебі.

Қозғаушы күштерді талдау үш кезеңнен тұрады: (1) қозғаушы күштердің қандай екенін анықтау; (2) саланың тартымдылығын арттыру мақсатында өзгеріске әкелген қозғаушы күштердің жеке-дара немесе жиынтық екенін бағалау; (3) қозғаушы күштерге әсер етуде стратегияға қандай өзгерістер енгізу қажеттігін айқындау.

#### Саладағы қозғаушы күштерді анықтау

Нарықта әртүрлі оқиғаның өрбуі саланың қозғаушы күші деңгейіне жететіндей әсерлі көрінуі мүмкін. Сала және бәсеке өзгерісінің негізгі қозғаушы күшіне келесілер жатады:

- *Саланың ұзақмерзімді өсім қарқынындағы өзгерістер.* Сала өсіміндегі өзгерістер ұсыныс пен сатып алушылар сұранысына жауап беру-бермеуге, сондай-ақ бәсекенің сипаты мен күші арасындағы тепе-теңдікке әсер етуі ықтимал. Тұтынушылар сұранысының артуы танымал фирмалар мен жаңа есімдер арасында сатудың жаңа мүмкіндіктерін жаулап алу үшін бәсеке тудырады. Сұраныс өсімінің баяулауы әрдайым бәсекенің артуына түрткі болады. Бұл кейбір фирмаларды бәсекелестерінің сату көлемі мен нарықтағы үлесін тартып алу арқылы дамудың жоғары қарқынын ұстап тұруға мәжбүрлейді.
- *Жаһандандудың күшеюі.* Кәсіп иелері клиенттерді сыртқы нарықтан іздесе немесе бизнесін өндірістік қызмет шығыны төмен елдерге орналастырған кезде, бәсеке, ең алдымен, аймақтық немесе ұлттық бағыттан халықаралық яки жаһандық бағытқа ауыса бастайды. Жаһандану кейде мықты қозғаушы күш ретінде танылады. Компанияға өзінің операциясын басқа елдерге, нарықтарға тарату қажеттігі болмаса, оны өзіне пайдалы санайды. Жаһандану – энергетика, ұялы телефондар, болат, әлеуметтік медиа және фармацевтика секілді салалардағы өзгерістердің маңызды факторы.
- *Тауарды кім сатып алады және оны қалай пайдаланады?* Сатып алушылар құндылықтарды қалай қабылдайтынына, сатып алу туралы шешімді қалай шығаратынына және тауарды қайдан сатып алатынына ықпал ету арқылы олардың

демографиялық құрылымындағы және тауар тұтынуудағы жаңалықтар бәсекені өзгертуі мүмкін. Стримвидеоның ауқымды таралуы кеңжолақты интернетпен жабдықтаушыларға, сымсыз байланыс операторлары мен телехабар таратушыларға тың күш-жігер берді. Сонымен қатар Hulu және Netflix секілді жаңа ойын-сауық компанияларының дамуына даңғыл жол ашты.

- *Өнімді инновациялау.* Өнімді инновациялаудың үздіксіз ағыны саладағы бәсеке моделін өзгертеді. Ең алдымен, жаңа сатып алушыларды өзіне ынтықтырады, саланың дамуын жаңартады және/немесе бәсекелестер арасында тауардың неғұрлым кең немесе тар дифференттелуін қалыптастырады. Phillips-тің жарықдиодты шамдары смартфон тетігін пайдалану арқылы жарықты қашықтан жағып, өшіруге, сонымен қатар зиянкестерді көріп, анықтаған жағдайда жыпылықтап белгі беретіндей бағдарламалауға мүмкіндік береді.
- *Технологиялық өзгерістер және өндірістік процестегі инновация.* Технологиялық жетістіктер сала ландшафтын түбегейлі өзгертіп, жаңа және жақсы өнімдерді төмен бағамен сатуға, сондай-ақ жаңа салалық шекараларды ашуға жағдай жасайды. Мысалы, Corning 100% механикаландырылған өндірістік процесті пайдалану арқылы тұтынушыларға арнайы жұқа, қалыңдығы 30 микрон, жоғары сапалы шыны бұйымдарын шығарады. Компанияның Gorilla Glass шынысының қалыңдығы дәл осындай пластиктен 20 есе мықтырақ әрі 30 есе берік.
- *Маркетингтік инновация.* Фирмалар өз өнімдерін өткізудің жаңа әдіс-тәсілін ұтымды пайдаланған кезде тұтынушы қызығушылығын тудырады. Салаға сұраныс ауқымын ұлғайтады, өнімнің ерекшелігін арттырады және бірлік шығындарын азайтады. Бұлардың кез келгені немесе бәрі, тұтастай алғанда, бәсекелес фирмалардың бәсеке позициясын өзгертуге ықпал етіп, стратегиясын қайта қарауды міндеттейді.
- *Ірі фирмалардың нарыққа кіруі немесе шығуы.* Бір немесе бірнеше шетелдік компанияның географиялық нарыққа кіруі, шамамен төрт мезгілде де, бұрын нарықта басымдық танытып келген отандық фирмалардың бәсекеге қабілетін бәсеңдетеді. Сол сияқты, басқа саладан шыққан жергілікті фирма сатып алу немесе өзінің жеке бастамасын іске қосу арқылы нарыққа кіруге тырысса, ол әдетте бәсекені жаңа бағыттарда күшейтеді.
- *Компания мен елдер арасында техникалық ноу-хау диффузиясы.* Белгілі бір қызметті атқару немесе белгілі бір өндірістік технологияны орындауға байланысты жұртшылықтың білімі жан-жақты таралып, тұтынушылар еркін қолданғаннан кейін, бастапқыда осы ноу-хау технологияларына қожалық еткен фирмалардың бәсекелік артықшылығы төмендейді. Білім диффузиясы ғылыми журналдар мен сауда жарияланымдары арқылы зауыттарға экскурсия жасау кезінде, жеткізушілер мен тұтынушылар арасындағы ауызекі әңгіме, халық миграциясы және интернет арқылы орын алуы мүмкін.
- *Шығындар мен тиімділік өзгерісі.* Негізгі бәсекелестер арасында шығын айырмашылығын көбейту немесе азайту бәсекені түбегейлі өзгертеді. Планшет компьютерлер өндіруге жұмсалатын шығынды кеміту бағаның төмендеуіне ықпал етеді. Ал өнімді пайдаланушыларға қолжетімді ету планшеттің сатылымын арттыруға қолайлы жағдай туғызады.
- *Сатып алушылар талғамының тауар өнімдерінен гөрі, дифференттелген өнімдерге (немесе қатты дифференттелген өнімдердің орнына стандартталған өнімге) өзгеруі.* Стандартталған өнімдерден дифференттелген өнімдерге ауысу басталған кезде, қарсыластар бір-бірінен ерекшелену үшін стратегия қабылдауы қажет.

Дегенмен кейде сатып алушылар стандартталған, бюджеттік өнімдерге көңілі толып, өз талап үдесінен шығатынына қанағаттанады. Олар шапшаң функциялы және жекелей қызмет көрсететін премиум-баға өнімдеріне қанағаттанғандағыдай, стандартталған тауарларға да риза болады.

- *Реттеуші органдар ықпалы және мемлекет саясатындағы өзгеріс.* Үкімет тарапынан жасалатын реттеуші іс-әрекеттер көбіне салалық тәжірибеде, сондай-ақ стратегиялық тәсілдерде маңызды өзгеріске ұшыратуы мүмкін. Мемлекет қаржыландыратын медициналық сақтандыру бағдарламасындағы жаңа ережелер мен нормативтік актілер денсаулық сақтау саласының өзгеруіне әкеледі. Халықаралық нарықта жұмыс істейтін кейбір ел үкіметі шетелдік кәсіпкерлерге ішкі нарықты ашып немесе жабу арқылы бәсекедегі өзгерістерді ынталандыра алады.
- *Әлеуметтік мәселелердің, көзқарастардың және өмір салтының өзгеруі.* Дамып келе жатқан әлеуметтік мәселелер, көзқарастар мен өмір салтының өзгеруі саланы өзгертуге мықты бастама болуы мүмкін. Тұтынушылардың химиялық қоспалар мен азық-түлік өнімдерінің құрамына қатысты алаңдауы өндірісшілерді өңдеу тәсілдерін жаңартуға мәжбүрледі. Сондай-ақ ғылыми-зерттеу, тәжірибелік-құрастыру жұмыстары орталықтарына пайдалы ингредиенттерді қолдануға мойын бұруға, құнарлы әрі дәмді өнімдер шығару саласында бәсекелесуге ықпал етті.

Қандай да бір салада өзгеріске қозғаушы күш барынша терең сезіліп, көрініс беріп жатса да, оның қалай және неліктен өзгеріп жатқанына жауап бере алатын шынайы қозғаушы күштер *үш-төртеу* ғана. Сондықтан компания стратегтері қозғаушы күш ретінде танылған әрбір өзгеріске ден қойып, оны талдап-саралауға тиіс. 3.2-кестеде кең таралған қозғаушы күштер аталған.

### Саладағы қозғаушы күштердің ықпалын бағалау

Қозғаушы күштерді талдаудағы екінші қадам – басым қозғаушы күштер сала ортасын тартымды етуге ықпал ететін-етпейтінін анықтау. Қозғаушы күштердің жиынтық әсерін талдап-саралау, одан кейін қолға алу әдетте әр күштің ықтимал салдарын бөлек қарастыруды талап етеді. Себебі қозғаушы күштер бір бағытта өзгермеуі мүмкін. Мысалы, екі қозғаушы күш қандай да бір саланың өніміне деген сұранысты арттыруға септесуі, ал енді бір қозғаушы күш сұранысты азайтуға ықпал етуі ықтимал. Салалық сұраныс әсерінің ширақ немесе дәрменсіз болуы қозғаушы күштің қабілетіне, қуатына байланысты.

Қозғаушы күштерді талдаудың маңызды бөлігіне: жеке немесе біріккен қозғаушы күштер ықпалының нарық сұранысын өсіретінін не құлдырататынын, бәсекені қатаң не босаң ететінін, саланың табыстылығын арттыратынын не кемітетінін анықтау жатады.

### Қозғаушы күштердің ықпалына икемделуге қажет стратегия өзгерістерін анықтау

Қозғаушы күштерді талдаудың үшінші қадамын стратегия жасаудың нағыз пісіп-жетілген жемісі десек, қателеспейміз. Негізгі іс-қимыл менеджменттің қозғаушы күштер ықпалымен күресу үшін стратегияны қалай түзету қажеттігі жөнінде тұжырым жасауынан туындайды. Менеджерлер саланың өзгеруіне ықпал ететін күш атаулыны жете түсінбейінше және сол күштердің алдағы 1–3 жыл ішінде қоршаған ортаға әсерін сезіп-білмейінше, нарықта дамып келе жатқан ахуалға сәйкес стратегия әзірлей алмайды. Сол сияқты, менеджерлер бір немесе бірнеше қозғаушы күштің себеп-салдарына сенімді болмаса, пікірлері сәйкес келмесе, қозғаушы күштердің салдарын



ескеретін стратегияны әзірлеу қиынға соғады. Демек, қозғаушы күштерді талдау ісі – оңай емес, практикалық тұрғыда аса құнды саналатын, саланың қай бағытқа бет алғанын бағдарлайтын аса күрделі жұмыс. Қорыта айтқанда, қозғаушы күштерді талдау ісі – менеджерлерге алдағы өзгерістерге қалай дайындалу керек екенін зерттеп-сарапта беретін стратегиялық ойлау жүйесі.

Қозғаушы күштерді талдаудың шынайы нәтижесі менеджерлерге қозғаушы күштердің ықпалынан қорғану үшін қандай стратегиялық өзгерістер жасау қажет екенін түсінуге көмектеседі.

### 3.2-кесте

#### Жалпы қозғаушы күштер

1. Саладағы ұзақмерзімді өсім қарқыны өзгеруі
2. Жаһандандудың күшеюі
3. Интернет пен қосымшалардың жаңа қабілеті
4. Өнімді кім сатып алатыны және оны қолданудағы өзгеріс
5. Өнім инновациясы
6. Технологиялық өзгерістер және өндірістік процесс инновациялары
7. Маркетингтік инновация
8. Ірі фирмалардың нарыққа кіруі немесе шығуы
9. Елдер мен компаниялар арасында техникалық ноу-хау диффузиясы
10. Шығындар мен тиімділіктің өзгеруі
11. Сатып алушылар талғамының тауар өнімдерінен гөрі дифференттелген өнімдерге (немесе айрықша дифференттелген өнімдердің орнына стандартталған өнімге) өзгеруі
12. Реттеуші органдар ықпалы және мемлекеттік саясаттағы өзгеріс
13. Әлеуметтік мәселелер, көзқарастар және өмір салты өзгеруі

## 4-сурақ. Саладағы бәсекелестердің орны қандай?

3-ОМ Саладағы негізгі бәсекелес компаниялар топтарының нарықтағы позициясын картаға түсіруді үйрету.

Бәсекелік стратегия компанияларды табиғатына қарай сан түрлі баға/сапа диапазонына, әр алуан тарату арнасына бөліп қарастырады. Бұларға қоса, түрлі өнім сипаттамалары аясында географиялық жағынан сан салалы компанияларды стратегиялық топтарға орналастырады. Саладағы бәсекелестердің

нарықтық орналасуын анықтаудың ең ұтқыр әдісі – стратегиялық топтарға бөліп қарастыру. Осындай сараптау-талдау құралы саладағы бәсекелестердің нарықта орналасуын салыстыруға, топтастыруға аса пайдалы.

Негізгі бәсекелестердің орнын анықтау үшін стратегиялық топтар картасын қолдану

**Стратегиялық топ** нарықта бәсеке ұстанымы мен бағыты ұқсас сала мүшелерінен қалыптасады. Бір топқа жататын компаниялар бір-біріне бірнеше жолмен ұқсас бола алады: олардың тауар желісінің көлемі ұқсас болуы мүмкін, бірдей баға/сапа диапазонында сауда жасауы ықтимал. Бірдей тарату арналарын пайдаланып, ұқсас тұтынушыларға өнімнің бірдей атрибуттарын ұсыну арқылы қарым-қатынас жасауы мүмкін.

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Стратегиялық топ** – бәсеке ұстанымы мен нарықта орналасуы ұқсас бір саладағы бәсекелес компаниялар тобы.

Оған қоса, бірдей технологиялық тәсілдерге тәуелді, әрі сатып алушыларға ұқсас қызметтер мен техникалық көмек ұсынады.<sup>6</sup> Тұтыну тауарлары секілді, өндірістік тауарлар да бір ғана стратегиялық топ құрайды. Тиісінше, барлық сатушының стратегиялары бірдей және салыстырмалы нарықтағы орналасуы ұқсас. Бірақ бұларда тұтыну тауарларын жеткізу уақыты бөлек, қаржыландыру шарттары немесе тұтынушыларға қызмет көрсету деңгейлері бойынша ерекшеленуі мүмкін. Стратегиялық топ саладағы көптеген компанияға бірегей позициялану әдісін табуға және толып жатқан осындай топтағы қатал бәсекені болдырмауға мүмкіндік беретін бірнеше бәсеке ұстанымын ұсынады. Стратегия нұсқаларын бағалау, өз кезегінде, нарықта қандай стратегиялық топ қалай әрекет етіп жатқанын білуге мүмкіндік беріп, осы топ ішінде қандай компаниялар бар екенін, олар қалай қызмет ететінін анықтауға көмектеседі. Сондай-ақ саладағы қарсыластармен арада жаңа сұраныс қалыптастырып, нарықты жаулап алу мүмкіндігін беретін бәсекеге қабілетті «ақ кеңістік» бар-жоғын білуге ықпал етеді.

*Стратегиялық топтарды бейнелеу тәртібі қарапайым:*

- Салада қолданылатын стратегиялық ұстанымдарды әйгілейтін бәсеке сипаттарын анықтаңыз. Стратегиялық топтарды көрсетуде қолданылатын типтік айнымалы жағдайды ескеріңіздер. Типтік айнымалы жағдайға: баға/сапа диапазоны (жоғары, орташа, төмен), географиялық аумақ (жергілікті, өңірлік, ұлттық, жаһандық), сатылы интеграция деңгейі (жоқ, жартылай, толық), тауар желісінің көлемі (ауқымды, шағын), тарату арналарын таңдау (бөлшек, көтерме, интернет, бірнеше арна) және қызмет көрсету деңгейі (қарапайым, шектеулі, толық) жатады.
- Стратегиялық әдістеріне қарай компанияларды екі айнымалысы бар картаға белгілеңіз.
- Картада бірдей жерге орналасқан компанияларды ортақ стратегиялық топқа біріктіріңіз.
- Әр стратегиялық топтың айналасына шеңберлер сызыңыз. Шеңберлерді саладағы сатудан түскен табыстың жалпы көлеміне, топтың үлесіне пропорционал түрде сәйкес келетіндей сызыңыз.

«Тұжырымды байланыс» айдарындағы 3.1-мысалда көрсетілгендей, АҚШ-тағы сыра саласындағы ұқсас, екі өлшемді диаграммаға назар аударыңыз.

Стратегиялық топтарды көрсеткенде бірнеше қағиданы есте ұстау керек. Біріншіден, картаның ось ретінде таңдалған екі айнымалы шама өзара тығыз байланыспауы (корреляцияланбауы) қажет; олай болған жағдайда картадағы шеңберлер диагональ бойымен құлдырайды. Ал айнымалы шаманың біреуін ғана қарастырса, онда стратегия құрушылар бәсекелестердің салыстырмалы позициялануы туралы ештеңе біле алмайды. Мысалы, ауқымды тауар желісі бар компаниялар бірнеше тарату арнасын пайдаланады. Керісінше, тауар желісі шектеулі компаниялар жалғыз тарату арнасын місе тұтады. Кейінірек тауар желісінің көлеміне қарап, саладағы позициялану секілді екі айнымалы шаманы қарастырамыз. Екіншіден, картаға ось ретінде таңдалған айнымалы шама тұтынушыға арналған құндылықты арттырудың негізгі әдіс-тәсілін үйреніп, меңгеруге машықтандырады. Сондай-ақ бәсекелестердің нарықта позициялануын қалай айқындауы қажет екенін үйретеді. Үшіншіден, ось ретінде қолданылатын айнымалы шама сан түрінде болмауы, әрі үздіксіз әрекет етпеуі керек; керісінше, олар дискрет айнымалы немесе түрлі санаттағы комбинациялар бойынша бөлінетін айнымалы шама бола алады. Төртіншіден, әр топтағы сату көлемі пропорционал фирмалар картадағы шеңберлер ауданын анықтауда әр стратегиялық топтың салыстырмалы мөлшерін көрсетуге мүмкіндік береді. Бесіншіден, карта жасауға ось ретінде

бәсекеге қабілетті екеуден артық айнаымалы шаманы қолдансаңыз, онда салада бәсекелес компаниялардың позициялануының сан қырлы ықпалын көрсететін бірнеше карта салынады.

### Стратегиялық топтарды картада көрсетудің құндылығы

Стратегиялық топтарды картада көрсету жүйесі біраз дүниені анықтауға мүмкіндік береді. Ең бастысы, қай бәсекелестер ұқсас позицияда орналасқанын анықтау қажет. Одан кейін қайсысы жақын жердегі бәсекелес, қайсысы алыстағысы екенін анықтап, біліп алған абзал. *Әдетте стратегиялық топтар картада бір-біріне неғұрлым жақын орналасқан сайын, топ арасындағы бәсеке соғұрлым жойқын.* Бір стратегиялық топтағы фирмалар ең жақын бәсекелес ретінде сипатталады. Ал келесі жақын бәсекелестер келесі топқа жинақталады.<sup>7</sup> Картада бір-бірінен қашық жатқан стратегиялық топтағы фирмалар көп жағдайда бәсекелеспейді. Мысалы, Walmart клиенттерін алайық, олар тауарды іріктеу, баға белгілеу әдістерімен ерекшеленеді. Сондықтан бөлшек саудада Walmart-ты Neiman Marcus немесе Saks Fifth Avenue-ге

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Стратегиялық топтар картасы** – бәсекелес компанияның салада алып тұрған орнын немесе бәсекелік позициялануын көрсету.

Кейбір стратегиялық топтардың позициялануы басқаларға қарағанда жағымды екенін байқаймыз. Себебі олар әлсіз бәсеке күшіне қарсы тұрады да, оларға саланың қозғаушы күштері оң ықпал етеді.

жақын бәсекелес деп айта алмаймыз. Сол сияқты, Timex пен Rolex те айтарлықтай деңгейде бақ сынаспайды, Kia да Porsche немесе BMW тәрізді алыптарға тең дәрежелі бәсекелес деп тағы бағалай алмаймыз.

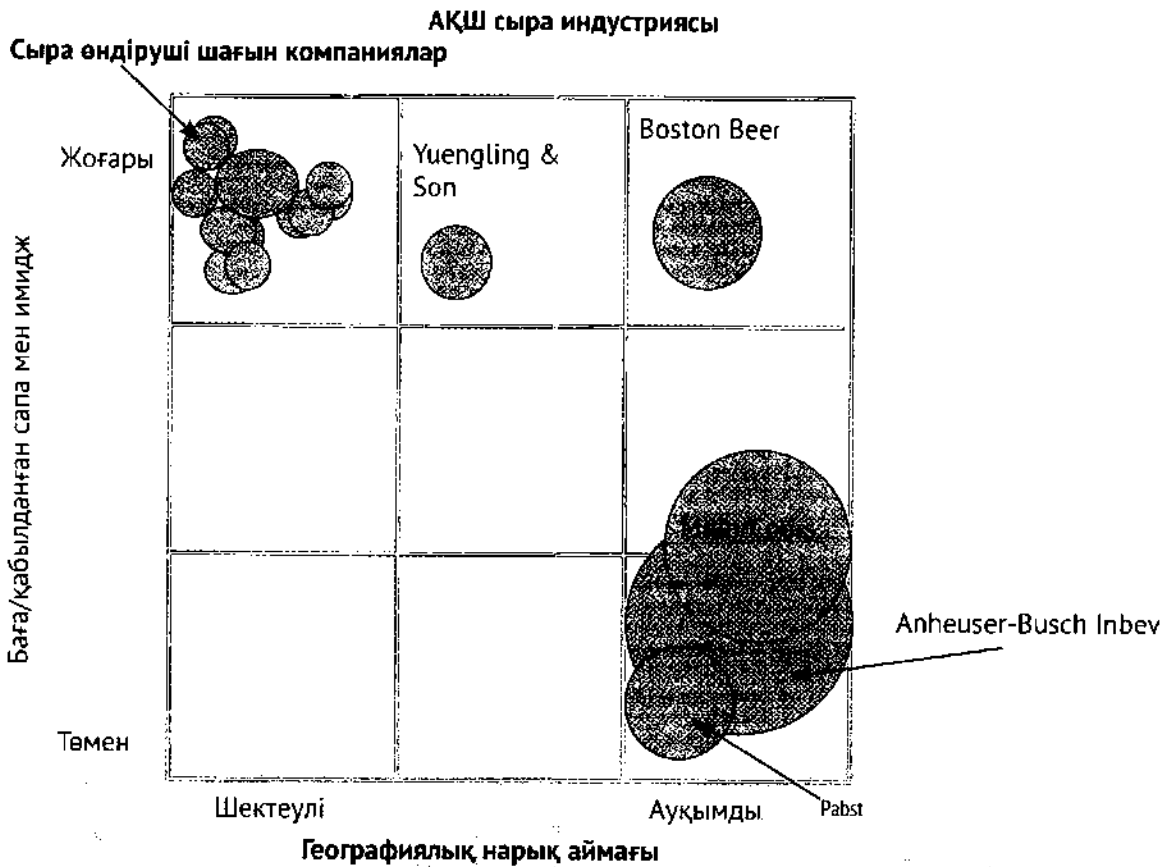
Стратегиялық топтарды анықтаудан үйренуге тұрарлық келесі бір өзекті мәселе – картадағы барлық позициялану көрінісі бірдей тартымды емес екенін білу. Осыған орай, кейбір позициялану көрінісі басқаларға қарағанда неге тартымды болатынының екі себебі бар:

1. Саладағы қозғаушы күштер белгілі бір стратегиялық топтарға қолайлы жағдай жасап, өзгелерге зиян келтіруі мүмкін. Саладағы қозғаушы күштер кейбір стратегиялық топтардағы фирмалардың өнімдеріне деген сұраныстың өсуіне және басқа стратегиялық топтардағы фирмалардың өнімдеріне деген сұраныстың төмендеуіне ықпал етуі мүмкін: мұндай жағдай – жаңалықтар саласына тән құбылыс. Бұл жерде интернет жаңалықтар қызметі мен кабельдік желі хабарларының айы оңынан туып, олардың газет, онлайн телевизия арқасында қосымша тынысы ашылды. Жаңа интернет-индустрияның мүмкіндіктері мен қосымшаларының қозғаушы күштері тауарды кім сатып алатынын және оны қалай пайдаланатынын анықтап берді. Сондай-ақ әлеуметтік проблемалардың, қарым-қатынастың түп-тамырын басқа арнаға бұрды. Өмір салтын өзгертіп, дәстүрлі медиа өкілдерінің аудиториясын көбейтіп кеңейтуге, сонымен бірге жаңа жарнама берушілерді тартуда қиындықтар тудырды.
2. Бәсеке қысымы түрлі стратегиялық топтардың табыс әлеуетіндегі айырмашылықтарға әкелуі ықтимал. Әртүрлі стратегиялық топтардағы фирмалардың пайда түсіру мүмкіндіктері жақсы, тәуір көрсеткіштен нашар деңгейге дейін өзгере алады. Мұның себебі стратегиялық топтардағы бәсеке деңгейі әртүрлі болуында. Саладан тыс балама тауарлар бойынша бәсеке деңгейі де оған әсер етеді. Сонымен қатар топтар арасындағы жеткізушілер мен клиенттердің саудаласу күшінің деңгейі ерекше әсерлі екенін айтып өткен жөн. Мысалы, Walmart пен Target арасындағы бәсеке Versace, Chanel, Fendi және басқа да жоғары санатты киім-кешек сатушылар арасындағы бәсекеге қарағанда қарқынды (тиісінше, аз табысты).

## Тұжырымды байланыс

## 3.1

АҚШ СЫРА ИНДУСТРИЯСЫНДАҒЫ ӨНДІРУШІЛЕРДІҢ САЛЫСТЫРМАЛЫ НАРЫҚТА ПОЗИЦИЯ-  
ЛАНУЫ: СТРАТЕГИЯЛЫҚ ТОПТАСТЫРУ КАРТАСЫ МЫСАЛЫНДА



**Ескерту:** шеңберлер көлемі компаниялардың табыс көлеміне шамалас бейнеленген.

Осылайша стратегиялық топтарды талдау компоненттері әрқашан картада «ең жақсы» жер қайда және оның неге «жақсы» екені жөнінде қорытынды жасауға мүмкіндік береді. Қай компаниялар немесе стратегиялық топтарда өсіп-өркендеп, қанат жаю үшін қандай қолайлы жағдай бар, я болмаса қандай компанияларды күрес күтіп тұр? Сондай-ақ нарыққа сәтсіз орналасып, нашар әлеуетпен жұмыс істеп жатқан стратегиялық топтардағы фирмалар қаржы көрсеткіштерін дамытып, жақсарту үшін компанияны немесе кәсіпорынды қайтадан қалай құрылымдай алады деген сауалға жауап табады. Стратегиялық топтастыру картасы, осы тұрғыдан алғанда, өте құнды әдіс саналады.

### 5-сұрақ. Бәсекелестердің келесі стратегиялық қадамы қандай?

Компания бәсекелестердің стратегиясына, әлеуетіне назар аудармаса, олар алдағы уақытта қандай қадам жасайтыны жөнінде ешқандай пайымы болмаса, сайып келгенде, мұндай ахуал бәсекелік күреске қарусыз барумен тең. Спорттағыдай, іскерлік оппозицияны барлау – ойын жоспарын жасаудың ажырамас бөлігі. Негізгі бәсекелестердің стратегиялық бағыттары, келешекте жасалуы мүмкін қадамдары жөнінде

сенімді ақпарат болуы компанияға қорғаныс соққысын дайындауға көп көмек береді. Компания стратегиялық қадамын әзірлеу барысында бәсекелестерден қандай нарықтық қарсы әрекет күту қажеттігін алдын ала біліп отырса, көп жағдайда ұтады. Мұның нәтижесі бәсекелестердің қатесінен туындаған кез келген мүмкіндікті пайдалануға жол ашады. Мәселе мұндай ақпаратты қайдан, қалай табуда екенін іштей сезіп отырған боларсыздар. Өйткені бәсекелестер стратегиялық мақсатын өте сирек жариялайды. Ақпаратқа тікелей қол жеткізу мүмкін болмаса, қандай көрсеткіштерге назар аударған жөн?

Майкл Портердің бәсекені талдау тәсілі бәсекелестердің ықтимал стратегиялық қадамдарының төрт индикаторын көрсетеді. Оларға бәсекелестердің қазіргі стратегиясы, мақсаты, қабілеті және сала жөніндегі болжамы жатады. Бәсекелестің іс-әрекеттер бейімі туралы жүйелі кеңес беретін стратегиялық портфолиосын осы төрт өлшем арқылы сипаттай аламыз.

**Қазіргі стратегия.** Бәсекелестердің жасағалы отырған келесі қадамын сәтті болжау үшін компанияның стратегиясын әзірлеушілер әр бәсекелестің қазіргі стратегиясын жете түсінгені жөн. Алдымен мына сұрақтарды қарастырып алу қажет: бәсекелес компанияның нарықтағы орналасуы қандай; оның бәсекелік артықшылығының негізі неде; инфрақұрылымға, технологияға немесе басқа ресурстарға қандай инвестиция құяды.

**Мақсат.** Бәсекелес компанияның мақсатын бағалау – оның қаржы-қаражат мақсатын зерттеп, саралау ғана емес. Сонымен бірге стратегиялық мақсатты да терең, толық қамтығаны дұрыс. Дегенмен бұдан да маңызды шаруа бар. Бәсекелес компания алдына қойған мақсатын қалай орындайтынын, басшылық белгілеген мақсатқа жету үшін қандай қам-қарекет жасап жатқанын анықтау. Жақсы қаржылық көрсеткішке қол жеткізген бәсеке иелерінде өзінің қазіргі стратегиясын біршама түзету арқылы жетілдіру мүмкіндігі басым. Ал мақсаттарына жетудегі әрекеті осалдау бәсекелес компаниялар жаңа стратегиялық қадам жасауға ынталы болады.

**Қабілет.** Бәсекелестің стратегиялық қадамы мен қарсы жауап ретіндегі әрекеттердің екеуі де қолда бар қабілет жиынтығына кіреді және олар шектеулі. Демек, бәсекелестің қабілетін (жаңа қабілет меңгеруге жасаған әрекеті) болашақ стратегиялық әрекеттерге берілген белгі деп түсінген жөн.

**Болжам.** Бәсекелес компаниялардың топ-менеджерлері өз стратегиялық жағдайы туралы үнемі ойланып жүрсе, осының өзі олардың командадағы рөлін анықтауға, өзін-өзі дұрыс ұстауына үлкен әсерін тигізеді. Мысалы, мейрамхана желісінің менеджерлері әлеуметтік-мәдени және экономикалық қозғаушы күш саланың дамуына ықпал ететініне сенімді. Бәсекелестің алдын ала жасаған жорамалын бағалауда компанияға өзінің жорамал жоспарын қайта-қайта қарау міндеті қойылады.

Бәсекелестердің бұрынғы мінез-құлқы мен талғамын зерттеу бәсекелестердің келесі қадамын болжауға және нарықта олардың алдын орап кетуге құнды көмек ұсынады.

Талдаудың төрт бөлігі жөніндегі ақпаратты көбінесе компанияның баспасөз релизінен, компанияның веб-сайтындағы жаңалықтан, хабар-ошардан (әсіресе инвесторларға арналған презентация материалдарынан), сондай-ақ жылдық қорытынды есептерден алуға болады. Көп компанияда бәсекені барлау бөлімшелері жұмыс істейді. Олар бәсекелестерінің қазіргі заманғы стратегиялық профилін жасау үшін қолда бар ақпаратты талдайды. Тиісті зерттеу жұмыстарын іске асыру ұзақ уақытты талап етеді. Алайда бәсекелес компаниялардың қызметін барлау олардың келешек әрекетін

болжауға, тиісінше, менеджерлерге қарсы тиімді соққы дайындауға мүмкіндік береді. Нәтижесінде қарсыластардың ықтимал іс-қимылын ескере отырып, өз стратегиялық шабуыл қарекетін жасауға көмегі тиеді.

### 6-сұрақ. Салада табысқа жетудің негізгі факторлары қандай?

Саладағы табысқа жетудің негізгі факторларына кәсіп өкілдерінің нарықта өсіп-өркендеуіне әсер ететін бәсеке факторлары жатады. Табысқа жетудің негізгі факторлары нақты стратегиялық элементтерді, тауар атрибуттарын, ресурстарын, бәсекеге қабілетін немесе материалдық емес активтерді қамтуы мүмкін.

Табысқа жетудің негізгі факторлары өте маңызды, өзекті. Болашақта табысты болғысы келсе, саладан шығып қалғысы келмесе, кез келген компания оған ерекше көңіл бөлуі қажет. 3.3-кестеде салада табысқа жетудің негізгі факторларының ең көп таралған түрлері берілген.

Салада табысқа жетудің негізгі факторларын әдетте кәсіптің негізгі сипаттамасын анықтау арқылы бес бәсеке күшін бағалау, кәсіп иелерінің нарықтағы позициялануын салыстыруға сүйеніп анықтай аламыз. Сондай-ақ оны негізгі бәсекелестердің алдағы уақытта жасайтын қадамын болжау арқылы анықтауға болады. Бұған қоса, төмендегі үш мәселе саладағы негізгі жетістікке жету, яғни табыс факторларын анықтауға көмектеседі:

1. Сатып алушылар бәсекелес бренд тауарларды қандай негізге сүйеніп тандайды? Яғни тауардың қандай атрибуттары маңызды?
2. Нарықтағы бәсеке күшінің сипатын ескеру арқылы бәсекеге қабілетті болу үшін компаниялар қандай ресурстар мен қабілетті қажет етеді?
3. Қандай кемшіліктер компанияны қолайсыз бәсекеге әкеліп соқтырады?

Сирек кездесетін жағдайларда ғана болашақтағы бәсекелік табыстың бес немесе алты негізгі факторы болады. Сондықтан менеджерлер ТНФ (табыстың негізгі факторы) ретінде аса маңызды емес факторларға көңіл бөлмеуі қажет. Тіпті әр мәнсіз фактордың тізімін жасап, оған көңіл бөлу, шынымен де, ұзақмерзімді бәсекелік табысқа жетелейтін факторларға назар аударуға кедергі келтіреді.

### 7-сұрақ. Сала жақсы пайда табуға қолайлы мүмкіндіктер ұсына ма?

Сала және бәсеке ортасын бағалауға жасалатын соңғы қадам 1–6-сұрақтар бойынша жүргізілген талдаулардың қорытындысына әкеледі. Сөйтіп, сала компанияларға тартымды пайда табу мүмкіндігін ұсына алатынын анықтайды.

4-ОМ Салаға қатысты болжамдар компанияның дамуы мен табыстылығына тиісті мүмкіндік берер-бермесін анықтау.

Осындай тұжырым жасауға мынадай маңызды факторлар негіз бола алады:

- саланың даму әлеуеті;
- қарқынды бәсеке күшінің сала табыстылығын орташадан төмен деңгейге дейін түсіруі, бәсекенің күшеюі немесе әлсіреуі;



## 3.3-кесте

## Теңгерілген көрсеткіштер кестесіне сүйене отырып, өнімділікті бағалау

<b>Технологияға қатысты факторлар</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Белгілі бір технология немесе ғылыми зерттеулер (дәрі-дәрмек, интернет-қосымшалар, ұялы байланыс және ең жоғары технологиялық өндірістердегі маңызы) бойынша</li> <li>• Өндірістік процестерді жетілдіру үшін дәлелденген қабілет (өндірістің тиімділігін арттыратын алдыңғы қатарлы технологиялар, өндірістік шығындарды азайтатын салаларда маңызды)</li> </ul>
<b>Өндіріске қатысты факторлар</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Үнемдеуге қол жеткізу мүмкіндігі (өндірістік шығындардың аз болуы маңызды)</li> <li>• Сапаны бақылау ноу-хауы (тұтынушылар тауардың сенімділігін талап ететін салаларда маңызды)</li> <li>• Негізгі құралдарды жоғары деңгейде пайдалану (көп шығынды талап ететін өнеркәсіп салаларында маңызды)</li> <li>• Білікті жұмыс күшін тарту мүмкіндігі</li> <li>• Еңбектің жоғары өнімділігі (жоғары жұмыс күшін қажет етушілер үшін маңызды)</li> <li>• Арзан өнімдерді әзірлеу және жобалау (өндірістік шығындарды азайтады)</li> <li>• Сатып алушының техникалық сипаттамаларына бейімделген өнімдерді өндіру немесе жинау қабілеті</li> </ul>
<b>Таратуға қатысты факторлар</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Көтерме таратушылардың/дилерлердің мықты желісі</li> <li>• Интернетте және/немесе компанияға тиесілі сауда орындарында тікелей сату қабілеттері</li> <li>• Бөлшек сауда сәрелерінде тауарды көз тартар орындарға орналастыру қабілеті</li> </ul>
<b>Маркетингке қатысты факторлар</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тауар желісінің ауқымы және тауар таңдау</li> <li>• Танымал және беделді бренд атауы</li> <li>• Шапшаң, дәл техникалық көмек</li> <li>• Тұтынушыларға сыпайы, дербес қызмет көрсету</li> <li>• Сатып алушының тапсырысын мұқият толтыру (кері тапсырыстар немесе қателер)</li> <li>• Клиенттердің кепілдіктері (пошта тапсырысында және онлайн-сатылымда маңызды)</li> <li>• Шебер жарнама</li> </ul>
<b>Дағды-машық пен қабілетке қатысты факторлар</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Талантты жұмыс күші (бухгалтерлік, инвестициялық және банк қызметтері сияқты кәсіби қызметтерде білікті талант маңызды)</li> <li>• Ұлттық немесе жаһандық тарату қабілеттері</li> <li>• Өнімнің инновациялық қабілеттері (бәсекелестер нарыққа жаңа тауарды бірінші болып шығаруға жарысатын салаларда маңызды)</li> <li>• Дизайн сараптамасы (сән және киім өнеркәсібінде маңызды)</li> <li>• Қысқа мерзімде жеткізу қабілеті</li> <li>• Жеткізу желісін басқару қабілеті</li> <li>• Қатал электрондық коммерция қабілеттері – ішкі әрекеттерді оңтайландыру үшін интернет-технологиялық қосымшаларды пайдаланудағы ыңғайлы веб-сайт</li> </ul>
<b>Өзге фактор түрлері</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тұтынушылардың төмен баға күтуін қанағаттандыратын жалпы төмен шығындар (өндірісте ғана емес)</li> <li>• Қолайлы орындар (көптеген бөлшек сауда дүкендері үшін маңызды)</li> <li>• Шапшаң, ыңғайлы, сатудан кейінгі жөндеу және қызмет көрсету қабілеті</li> <li>• Актив теңгерімі және қаржы капиталының қолжетімдігі (жаңа дамып келе жатқан тәуекелі жоғары салаларда маңызды)</li> <li>• Патентті қорғау</li> </ul>

- саланың табыстылығына негізгі қозғаушы күш тарапынан жағымды немесе жағымсыз әсер;
- компанияның бәсекелестеріне қарсы саладағы бәсекелесу ұстанымы;
- салада табысқа жетудің негізгі факторларын компания қаншалықты сауатты атқарады.

Қандай да бір индустрия саласы барлық қатысушы мен ықтимал қатысушыға бірдей тартымды немесе тартымды емес деп ойлау – қате. Қорытынды нақты компанияның әлеуеті тұрғысынан жасалуы керек. Мысалы, ішкі нарық өкілдеріне қызық көрінетін салалар сырттан келгендерге жағымсыз болуы мүмкін. Керісінше, әлсіз бәсекелестер үшін қолайсыз саналған сала күшті бәсекелестерге жақсы әсер қалдыруы ықтимал. Жағдайы тұрақты компания іскерлік ортаның бүге-шігесіне дейін көре алады, әрі әлсіз бәсекелестер игере алмайтын көп мүмкіндікті байқап-бажайлайды. Компания саланың түбегейлі тартымды екеніне көңілі сенгенде, ықтимал мүмкіндіктерді пайдалану үшін батыл түрде инвестиция құюы керек. Қуатты бәсекелес компания «сала салыстырып қарағанда пайда әкелуге қауқарсыз» деген тұжырымға келсе, онда қазіргі жағдайын сақтықпен инвестициялау арқылы ғана қорғай алады. Немесе басқа салалардан мүмкіндіктер іздей бастайды. Тартымды емес салада әлсіз бәсекеге қабілетті компания сатып алушы табудың ең үздік тәсілін меңгеруге тырысады. Бұған қоса, бәсекелесінің бизнесін сатып алуға талпынады.

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Саладағы тартымдылық деңгейі барлық сала мүшелері мен ықтимал жаңа қатысушыларға бірдей емес. Саланың тартымдылығы компанияның бәсекеге қабілеті мен саланың табысқа жету жолындағы негізгі факторлары арасындағы үйлесім дәрежесіне байланысты қалыптасады.



#### ТҮЙІН

Компанияның сыртқы ортасына қатысты стратегиялық тұрғыда ойлауы жеті сұраққа жауап іздейді:

1. *Макроортаның стратегиялық өзекті компоненттері қандай?* Әдетте көптеген макроорта салаға ықпал етеді. Осы ықпал деңгейіне байланысты салалар бір-бірінен саяси, экономикалық, әлеуметтік-мәдени, технологиялық, экологиялық және құқықтық/реттеуші факторларымен ерекшеленеді. Нақты айтқанда, PESTEL талдауы бұл сұрақтың жауабын табуға негіз болады.
2. *Сала өкілдері қандай бәсеке күшіне тап болады және әр пәрмен қаншалықты бекем?* Бәсекенің қарқындылығы бес бәсеке күшімен өлшенеді. Олар: (1) саудаласу күшінен және сатушы мен сатып алушының келісімінен туындайтын бәсеке қысымы; (2) балама тауар сатушылармен арадағы бәсеке қысымы; (3) жеткізушінің саудаласу күші және жеткізуші-сатушы арасындағы ынтымақтастықтан туындайтын бәсеке қысымы; (4) нарыққа жаңа келушілер қаупіне байланысты бәсеке қысымы; (5) бәсекелес компаниялардан туындайтын бәсеке қысымы.
3. *Саланың өзгеруіне қандай күштердің әсері бар және осы өзгерістер саланың бәсекеге қабілеті мен табыстылығына қалай ықпал етеді?* Сала және бәсеке жағдайы өзгеруіне күштер қысым жасайды. Алғашқы кезең саланы өзгертуге әкелетін күштерді анықтауға арналады. Қозғаушы күштерді талдаудың екінші кезеңі олардың қоршаған ортаны тартымды ету үшін әрекет ететінін не етпейтінін анықтайды.

4. Саладағы бәсекелес компаниялардың нарықтағы орны қандай, кімнің позициялануы мықты, кімдікі әлсіз? Стратегиялық топтастыруды салыстыру – өзара бәсекелес компаниялардың нарықтағы позициялануына тән ұқсастықтар мен айырмашылықтарды түсінудің маңызды құралы. Таяу маңда орналасқан стратегиялық топтардағы бәсекелестер жақын бәсекелес ретінде танылады. Ал алыстағы стратегиялық топтардағы компаниялардан төнетін қауіп әдетте әлсіз немесе аяқастынан туындамайды. Кейбір стратегиялық топтар басқаларға қарағанда қолайлы. Әртүрлі стратегиялық топтарда пайда, табыс әлеуеті бірдей болмауы мүмкін. Өйткені саладағы қозғаушы күштер мен бәсекелес күш-қуаты арнайы стратегиялық топтарға әртүрлі әсер етеді.
5. Бәсекелес компаниялар кейіннен қандай стратегиялық қадамдар жасауы мүмкін? Бұл сұраққа барлау жұмысы тиімді жауап береді. Өйткені барлау жұмысы қарсылас компаниялардың іс-әрекетін алдын ала білуге, бақылауға бағытталады. Сондай-ақ барлау жұмысы компанияға қарсы соққы дайындап, олардың ықтимал іс-қимылын ескере отырып, өз стратегиялық шабуыл әрекеттерін әзірлеуге көмектеседі. Бәсекелестердің қолданыстағы стратегиясын, мақсаттарын, ресурстарын, мүмкіндіктері мен болжамдарын ескере отырып, бәсекені талдау тәсілін қолдану – ықтимал стратегиялық әрекетті анықтауда пайдалы болуы мүмкін.
6. Бәсекеде табысқа жетудің негізгі факторлары қандай? Салада табысқа жетудің негізгі факторларына күшті бәсекелес пен әлсіз бәсекелес арасындағы айырмашылықты, кейде пайда мен залал арасындағы айырмашылықты айшықтайтын нақты тауар сипаттарын жатқызамыз. Бәсекенің негізгі факторына бәсекеге қабілет пен материалдық емес активтер де кіреді. Салада табысқа жетудің негізгі факторлары өте маңызды. Болашақта табыстылар қатарынан көрінгісі келсе, өзі қызмет етіп отырған саладан, жалпы нарықтан шығып қалғысы келмесе, кез келген компания оған ерекше көңіл бөлуі қажет.
7. Сала қомақты пайда табу үшін тиімді перспектива көрсете ме? Индустрия саласының тартымдылығына қатысты жасалған қорытындылар компания стратегиясының негізгі қозғаушы күш екенін көрсетеді. Компания саланың түбегейлі тартымдылығын түсініп, оған көзі жеткенде, берілген мүмкіндікті пайдалану үшін қарқынды инвестиция тартуы керек. Қуатты бәсекелес компания салыстырмалы түрде сала тартымды емес деген тұжырымға келсе, онда қазіргі жағдайын сақтықпен инвестициялау арқылы ғана қорғай алады. Тартымды емес салада әлсіз бәсекеге қабілетті компания сатып алушы табудың ең үздік тәсілін меңгеруге тырысады. Шама-шарқы жетсе, бәсекелесінің бизнесін сатып алуға әрекет жасайды.



Органик тағам саласындағы бәсеке

## connect

2-ОМ

1. Organic Trade Association берген ақпаратпен табиғи тағам саласы туралы қысқаша талдау жасаңыз. Organic Report журналындағы ақпаратқа сүйеніп, табиғи тағам саласының бес бәсеке күшінің диаграммасын сызыңыз. Бес бәсеке күшінің әрқайсысының мәні мен күшті тұстарын талқылаңыз.

## connect

3-ОМ

2. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 3.1-мысалдағы стратегиялық топтастыру картасына сәйкес, Yuengling & Son компаниясының жақын бәсекелесі кім? Екі стратегиялық топтың қайсысында бәсеке жоғары? Картаның сол жақ төменгі бұрышында қандай да бір сыра өндірушілер неге орналаспаған? Қай компания немесе стратегиялық топ үшін басқа стратегиялық топ қатысушылары осал бәсекелес болады?

3. Ұлттық мейрамхана қауымдастығы жыл сайын саланың жағдайы туралы баяндама жасайды. Оны [www.restaurant.org](http://www.restaurant.org) сайтынан табуға болады. Соңғы баяндамадағы ақпарат бойынша саладағы макроэкологиялық факторлар мен экономикалық ахуал сала қатысушыларына өсім мен табысқа қол жеткізуге тиімді мүмкіндіктер ұсына ма? Түсіндіріңіз.



## СЫЗДАРҒА ҚАЙ КӨРСЕТЕТІН СТРАТЕГИЯЛЫҚ ТОПТАСТЫРУЛАР

1. Бес бәсеке күшінің қайсысы сіздің компанияңызға бәсеке қысымын жасайды?
  - 1-ОМ
  - 2-ОМ
  - 3-ОМ
  - 4-ОМ
2. Салаңыздағы бәсекелес компания нарықтан үлес және сауда мөлшерін алып игеру үшін қандай «бәсеке құралдарын» қолдана алады? Түрлі бәсеке факторларын анықтау үшін 3.7-сызбаны қараңыз.
3. Компанияңыз жұмыс істейтін саладағы бәсеке қарқынына қандай факторлар әсер етуде? Оларды анықтау үшін 3.7-сызбаны пайдаланыңыз. Саладағы компаниялар арасындағы бәсекені, олардың нарықта орналасуы, өсімі үшін күресті қалай сипаттайсыз? Мықты ма, әлде әлсіз бе?
4. Компанияңыз бәсекеге түскен салада қозғаушы күштер бар ма? Бар болса, олардың ықпалы қандай? Осы қозғаушы күштер бәсекенің қарқынына әсер ете ме? Пайдаға көмегі қандай? Компанияңызда қозғаушы күштердің жағымсыз ықпалына қарсы тұратын екі іс-әрекетті ойластырыңыз.
5. Салаңыздағы компаниялардың нарықта орналасуын көрсететін стратегиялық топтастыру картасын сызыңыз. Картаға сәйкес қай компаниялар мейлінше тиімді орындарда тұр? Қай компаниялар тиімсіз орындарда? Қай компаниялар басқа орындарға ауысуы мүмкін?
6. Салаңызда табысты бәсекелес болудың негізгі факторлары қандай? Кем дегенде үшеуін атаңыз.
7. Жалпы саланы бағалауыңыз бойынша, бәсекелес компаниялардың өсім мен пайда табуға жақсы мүмкіндігі бар ма? Түсіндіріңіз.



## СІЗДІҢ

1. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), chap. 1; Michael E. Porter, «The Five Competitive Forces That Shape Strategy», *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008).
2. J. S. Bain, *Barriers to New Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956); F.M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance* (Chicago: Rand McNally & Co., 1971).
3. Pankaj Ghemawat, «Building Strategy on the Experience Curve», *Harvard Business Review* 64, no. 2 (March–April 1985).
4. Michael E. Porter, «How Competitive Forces Shape Strategy», *Harvard Business Review* 57, no. 2 (March–April 1979).
5. Pamela J. Derfus, Patrick G. Maggitti, Curtis M. Grimm, and Ken G. Smith, «The Red

Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance», *Academy of Management Journal* 51, no. 1 (February 2008).

6. Mary Ellen Gordon and George R. Milne, «Selecting the Dimensions That Define Strategic Groups: A Novel Market- Driven Approach», *Journal of Managerial Issues* 11, no. 2 (Summer 1999).

7. Avi Fiegenbaum and Howard Thomas, «Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy», *Strategic Management Journal* 16 (1995); S. Ade Olusoga, Michael P. Mokwa, and Charles H. Noble, «Strategic Groups, Mobility Barriers, and Competitive Advantage», *Journal of Business Research* 33 (1995).

# Компанияның құзыретін, ресурстарын және бәсекеге қабілетін бағалау

4-тарау

## ОҚЫТУ МАҚСАТЫ

1. Компания стратегиясы қаншалықты тиімді жұмыс істейтінін бағалауды үйрету.
2. Стратегиялық ұстаным үшін компанияның ресурстары мен қабілеті неліктен маңызды екенін және олардың бәсекелік артықшылыққа жетудегі әлеуетін бағалау жолдарын түсіну.
3. Компанияның құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттері оның шығын құрылымына және тұтынушыға ұсынылған құндылыққа қалай ықпал ететінін түсіну.
4. Компанияның негізгі бәсекелестерімен салыстырғандағы бәсекелік күшті тұстарын бағалауды үйрену.
5. Компанияның ішкі және сыртқы жағдайын жан-жақты бағалау алдағы стратегиялық қадамға қатысты маңызды шешім қабылдауда менеджерлерге қалай көмектесетінін түсіну.



3-тарау компанияның сыртқы ортасын бағалаудың қыр-сырын, түрлі тәсілдерін үйретіп, сала құралдары мен бәсекені талдау әдісін қалай ұтымды пайдалануға болатынын көрсетіп берді. Негізгісі – компанияның стратегиясын оның сыртқы ортасына лайық болатындай деңгейде оңтайлы етіп жасау қажеттігін баса баяндады. Ал бұл тарауда компанияның ішкі жағдайын саралап бағалайтын әдістер талқыланады. Ішкі ахуалды бағалау мәселесінде компания ресурстары мен қабілетінің жиынтығын, шығын құрылымы мен тұтынушыға ұсынылған құндылықты қарастырамыз. Сондай-ақ бақ сынасатын компанияға бағытталған бәсеке қабілеті жайында әңгіме қозғаймыз. Компанияны талдау барысында төмендегі бес сұраққа жауап іздейміз:

1. Компания стратегиясы қаншалықты тиімді жұмыс істейді?
2. Компанияның маңызды бәсекелік ресурстары мен қабілеті қандай?
3. Компанияның шығын құрылымы, тұтынушыға ұсынылған құндылық бәсекеге қабілетті ме?
4. Негізгі бәсекелеспен салыстырғанда, компанияның бәсекеге қабілеті күшті ме, әлсіз бе?
5. Қандай стратегиялық мәселелер менеджерлердің басты назарында болуға лайық?

Осы бес сұраққа жауап компанияның жалпы жағдайын менеджерлік тұрғыда толық түсінуге негіз болады. Бұған қоса, компанияға сан алуан жағдайға жауап беретін жеңімпаз стратегия дайындауға көмектеседі (1-тарауды қараңыз).

### 1-сұрақ. Компанияның стратегиясы қаншалықты тиімді жұмыс істейді?

1-ОМ Компания стратегиясы қаншалықты тиімді жұмыс істейтінін бағалауды үйрету.

Компания стратегиясының қаншалықты табысты жұмыс істеп жатқанын мынадай негізгі екі индикатор көрсетеді. Оның алғашқысын компанияның қаржылай әлеуеті мен табыстылығынан байқаймыз. Ал екінші көрсеткішін бәсекеге қабілеті мен нарықтағы қалыптасқан беделі анықтайды. Компанияның қаржылық көрсеткіш межесінің орындалмау себебі неде? Бәсекелестерімен салыстырғанда баяу жұмыс істейтін компанияда нашар көрсеткіш көп жағдайда осал стратегия салдарынан немесе стратегияны сауатты орындамаудан туындайды. Кейде екеуін де көңілдегідей орындамау салдарынан туындауы ықтимал. Ал компания стратегиясы қаншалықты жақсы жұмыс істеп жатқанын мынадай көрсеткіштер де сипаттай алады:

- компанияның саудасы мен табысындағы үрдістер;
- компанияның тауар бағасындағы үрдістері;
- компанияның жалпы қаржылай әлеуеті;
- компанияның клиенттерін сақтап қалу көрсеткіштері;
- жаңа клиент тарту көрсеткіші;
- компанияның имиджі мен клиенттері арқылы беделінің өзгеруі;
- қателер көрсеткіші, тапсырысты орындау, жабдықтау уақыты, қызметкерлердің еңбек өнімділігі сияқты ішкі процестердің жетіліп, жақсаруы.

Компанияның қолданыстағы жалпы көрсеткішінің тұрақтылығы стратегияға түбегейлі өзгерістер енгізуді қажет етпейді. Ал компанияның қаржы көрсеткіші мен нарықтағы беделі әлсіреген кезде қолданыстағы стратегияға өзгерістер енгізілуі қажет.

## 2-сурақ. Компанияның бәсекеге қабілетті ресурстары мен қабілеті қандай?

1-тарауда талқылағанымыздай, компанияның бизнес-моделі мен стратегиясы оның ресурстары мен қабілетіне сәйкес келуі қажет. Тұтынушыға ұсынылған құндылықты жетілдіруде жеткіліксіз немесе табылмайтын ресурстар мен қабілетке сүйенуге тырысу – қате шешім. Компанияның бәсекеге қабілеті компания стратегиясының ішкі жағдайына сәйкес келуімен, өте құнды, сирек кездесетін, бәсекелесі көшіріп алуы қиын балама ресурсымен немесе оңай алмастырылмайтын ресурстарды қолдануымен сипатталады. Сонымен қатар ұзақмерзімді бәсекелік артықшылық үздіксіз дамуды және жаңа нарықтың тың мүмкіндіктерін игерумен қатар, нарықта орныққан орнын қауіптерден қорғау үшін ресурстары мен қабілеттерін дамытуды талап етеді.<sup>1</sup>

2-ОМ Стратегиялық ұстаным үшін компанияның ресурстары мен қабілеті неліктен маңызды екенін және олардың бәсекелік артықшылыққа жетудегі әлеуетін бағалау жолдарын түсіну.

Компанияның толық ресурсы мен қабілетін бағалау үшін қандай механизмдерді қолданған жөн? Анығында, бәсекеде табысқа жетудің қыр-сырын анықтау үшін **ресурстар мен қабілетті талдау** керек. Осы талдау талаптары жүзеге асқан кезде компанияның әлеуеті белгілі болады. Бұл талдау – екі кезеңде жүретін процесс. Бірінші кезеңде компанияның ресурстары мен қабілеті анықталады. Ал екінші кезеңде олар толық зерттеледі, қайсысының бәсекелік маңызы жоғары деген мәселе төңірегінде ой қозғалып, талқыланады. Бұлардың бәрі, айналып келгенде, бәсекелестерді басып озатын тұрақты бәсекелік артықшылықты сақтауға әсер ете ме деген сұраққа жауап алынады.<sup>2</sup> Екінші кезеңде *ресурстардың бәсекеге қабілетін анықтайтын төрт тест* өткізіледі.

### Бәсеке үшін маңызды ресурстар мен қабілеттерді анықтау

Компанияның **ресурстарына** оның иелігіндегі немесе басқаруындағы бәсеке тұрғысынан құнды мүліктер жатады. Оларға *материалдық ресурстар*, яғни зауыттар, жабдықтау орталықтары, өндіріс құралдары, патенттер, ақпараттық жүйелер мен капитал қоры немесе кредит қабілеті кіреді. Ал *материалдық емес ресурстарға* танымал бренд атауы, нәтижеге жетуге көмектесетін ұйым мәдениеті жатады. 4.1-кестеде компания иелігіндегі ықтимал материалдық және материалдық емес ресурстардың кең таралған түрлері көрсетіледі.

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Ресурс** – компания иелігіндегі және оның өзі басқаратын актив. Ал **қабілет** компанияның ішкі іс-әрекеттерді толық орындай алуынан көрінеді. Компания ресурстары пайдаланылған кезде қабілет жүзеге асады, әрі дамиды.

**Қабілет** – компанияның ішкі іс-әрекеттерді толық орындай алуы. Қабілетті басқаша **құзырет** деп те атайды. Қабілет немесе құзырет түр, сапа, бәсекелік маңызы бойынша бөлінеді. Басқалармен салыстырғанда, бұлардың кейбіреуі бәсеке тұрғысынан құнды саналады. *Ұйымның қабілеті компанияның ресурстарын іске қосу арқылы құрылып, дамиды.* Кейде қабілет компанияның материалдық емес ресурстарына (адам және зияткерлік капитал) толық тәуелді екенін көреміз.<sup>3</sup> Мысалы, Nestlé компаниясының екі мыңнан астам брендін басқару қабілеті компанияның бренд-менеджерлерінің, маркетинг департаментінің арнайы біліміне, әлемнің екі жүзге жуық еліндегі бөлшек сауда орындарының иелерімен арадағы қарым-қатынасына, ал W.L.Gore инновациялық тауар шығару қабілеті фабрикаларына, креатив таланттарына, технологиялық арнайы білімге, есептілік пен шығармашылықпен ойлауды қолдайтын компания мәдениетіне сүйенген.

## 4.1-кесте

**Материалдық және материалдық емес ресурстардың ең көп кездесетін түрлері****Материалдық ресурстар**

- *Заттай ресурстар* – өндіріс зауыттары мен жабдықтары, тиімді жабдықтау құрылғылары, тартымды жылжымайтын мүлік, құнды табиғи ресурстарға иелік ету
- *Қаржы ресурстары* – ақша құралдары және ақша эквиваленттері, компанияның несие рейтингі, компанияның қарызға ақша алу қабілеті
- *Технологиялық ресурстар* – патенттер, авторлық құқықтар, жоғары өндіріс технологиялары
- *Ұйымдық ресурстар* – ақпарат және байланыс жүйелері, сапаны бақылау жүйелері

**Материалдық емес ресурстар**

- *Адам және зияткерлік капитал* – тәжірибелі және қабілетті жұмыс күші, маңызды бөлімдерде талантты мамандардың жұмыс істеуі, менеджерлік ноу-хау
- *Бренд, имидж, бедел* – бренд атауы, сауда маркасы, тауар немесе компания имиджі, сатып алушылар сенімі, сапа беделі, сапалы сервис
- *Қарым-қатынастар* – технологияларға, ноу-хауға, нарыққа рұқсат беретін альянстар, біріккен кәсіпорындар және түрлі серіктестер арасында орнаған сенім
- *Компания мәдениеті* – компания ішіндегі мінез-құлық нормалары, бизнес принциптері және сенім

**Компанияның ресурстары мен құзыретінің бәсекеге қабілетін анықтау**

Компанияның ресурстары мен құзыреттерін (қабілеттерін) біріктірудегі басты назар олардың нарықта қаншалықты мықты екеніне ауады. Ресурстың немесе қабілеттің бәсекелік күшін анықтау үшін, оларды тұрақты бәсекелік артықшылықты тексеретін 4 тестіден өткізу керек.<sup>4</sup>

**НЕГІЗГІ ҰҒЫМ**

Тұрақты бәсекелік артықшылықты бағалаудың VRIN тесті ресурстар мен қабілеттің: 1) құндылығын; 2) сирек кездесетінін; 3) көшірілмейтінін; 4) басқа тауармен алмастырылмайтынын тексереді.

Компанияның ресурстары мен қабілетінің бәсекелік күші әдетте VRIN тестілері арқылы бағаланады. Бұл тестілер **тұрақты бәсекелік артықшылықты** көрсетеді. Ресурстар мен қабілеттің: 1) құндылығы; 2) сирек кездесетіні; 3) көшірілмейтіні; 4) басқа тауармен алмастырылмайтыны тексеріледі. Тұрақты бәсекелік

артықшылық осы төрт тестіден өткізу арқылы бағаланады. Бастапқы екі тесті ресурстар мен қабілеттің бәсекелік артықшылығына ықпалы бар-жоғын тексереді. Ал соңғы екеуі бәсекелік артықшылық қаншалықты тұрақты екенін анықтайды.

1. *Ресурс немесе қабілет бәсекелік тұрғыдан құнды ма?* Бүкіл компанияда ресурстар мен қабілет жиынтығы бар. Кейбіреуінің ресурстары мен қабілеті бәсекелік артықшылық иеленуге әсер етсе, келесі біреуі ықпалды емес. Google өзінің технологиялық ресурстары мен инновациялық бағдарлама жабдықтау қабілетін Google Wallet жасауда сәтті пайдалана алмады. Соның салдарынан 300 млн \$ шығынға ұшырады. Алайда осы ресурстар мен қабілет Google-ді әлемдегі ең үздік іздеу жүйесіне айналдырса да, олардың мобайл төлем саласындағы құны аз, пайдасы өте төмен еді.
2. *Ресурстар мен қабілет сирек кездесе ме?* Компания қол жеткізе алатын немесе жиі кездесетін ресурстар мен қабілет бәсекелік артықшылық қалыптастыра алмайды.

Мысалы, тәтті өнімдер шығаратын бренд-компаниялардың бәрінің құнды маркетинг қабілеті бар. Демек, мұндай қабілет осы салада сирек кездесетін қабілетке жатпайды. Алайда Oreo компаниясының бренд әлеуеті ерекше. Ол Kraft Foods компаниясын үлкен нарық үлесімен қамтамасыз етіп қана қоймай, тауар тізбегін Reese's Peanut Butter Cup Oreo және Mini Oreo печеньелеріне кеңейту арқылы пайда тапты.

3. *Ресурстар мен қабілет бірегей ме немесе көшіріп алу қиын ба?* Бір компанияның ресурстарын немесе қабілетін көшіріп алу – ең қиын әрі ең қымбат әрекеттердің бірі. Көшірілмейтін ресурстар тұрақты бәсекелік артықшылық қалыптастырады. Ресурстар бірегей (жылжымайтын мүлік орналасқан қымбат жер, патент) болса, әрі ұзақ уақыт аралығында (бренд атауы, стратегияны қолдайтын ұйымдық мәдениет) қалыптасса, ірі капиталды қажет етсе, басқа компанияларға мұндай ресурстар мен қабілетті көшіру қиын. Қабілеттер әлеуметтік күрделі мәселелердің (жұмысшылар, жеткізушілер, тұтынушылар арасындағы сенімге сүйенетін қарым-қатынас) және белгісіздіктің жоғары деңгейін көрсеткен (шешуі қиын күрделі процестерді, жаңа дәрі ойлап табу қиындықтары) кезде, оларды бәсекелес компаниялар көшіріп алуы қиын.
4. *Ресурстар мен қабілетті басқа компанияның балама тауарларымен алмастыруға бола ма, олар балама ресурстар мен қабілеттен туындаған қатерге сезімтал ма?* Қарсылас компанияларда балама ресурстар бар болса, онда аса құнды, сирек кездесетін, көшіруге қымбат ресурстар бәсекелік артықшылық қалыптастыруда пәлендей ықпалды емес. Мысалы, компанияның саладағы бәсекелесі аз жалақы төленетін оффшорлық өндірісті пайдаланса, өндірістегі шығын бойынша артықшылықты автоматтандыру арқылы аламыз деген өнеркәсіп иелерінің технологиялық артықшылықтары нөлге теңеседі. Ресурстар баламасы болмаған жағдайда ғана бәсекелік артықшылыққа ықпал ете алады.

Әлемде аз ғана компанияның жоғарыда аталған төрт тестіден жақсы өте алатындай ресурстары мен қабілеті бар. Солардың бірі – Walmart. Компанияның логистика және жабдықтау желісін басқарудағы ерекше қабілеті бәсекелестерінен 40 жыл озық жүруін мүмкін етті. Дүниежүзінде аса танымал емес, дегенмен қол жеткізген табысы кісі қызығарлықтай орасан зор компаниялардың бірі – Lincoln Electric Company. Компания өндірістегі жұмысшыларына өтемақы төлеуде теңдессіз жетістіктерге жетіп, еңбек өнімділігін көрсеткен бірден-бір үздік ұйым саналады. Кәсіпорын сапалы тауар өндіретін тамаша қарқынды жүйесінің арқасында дәнекерлеу тауарларын шығарып, әлемде 100 жыл бойы алдыңғы саптан көрініп келеді.<sup>5</sup>

Компания менеджменті барлық төрт тестінің әрқайсысынан жоғары балмен өтетін ресурс жоқ екенін анықтаған жағдайда, оларда тестілеуден өте алатын **ресурстар топтамасы** болуы мүмкін. Nike ресурстары ғылым мен дамуға, маркетинг зерттеулеріне, тауар дизайнына бағытталса да, оның ресурстары салыстырмалы түрде өзінің негізгі қарсыласы Adidas ресурстарына ұқсас. Алайда сол ұқсастыққа қарамастан, Nike компаниясының кросс-функционал дизайн процесі атлеттердің киімі мен аяқкиімі саласында инновациялық қарқынды арттыруда. Сонымен қатар ол нарықтағы басты бәсекелесі Adidas және басқа да қарсыластарын басып озып, табысын молайтып отыр. Nike аяқкиім дизайнерлері жаңа өнімдері үшін қажет идеяны өз тауарларын пайдаланатын кәсіби атлеттерден алады. Сондай-ақ компания жаңа дизайн жасау барысында аяқкиім материалдарын зерттеушілермен, тұтынушылар арасында үрдістерді талдаушылармен, түс-бояу дизайнерлерімен біріге жұмыс істейді. Содан кейін істелген жұмысты комиссия талқысына жолдайды. Nike талқылау комиссиясы тауардың

**НЕГІЗГІ ҰҒЫМ**

Бәсекеге қабілетті бола алатын дербес ресурстарға мұқтаж компаниялар, маңызды кросс-функционал қабілеттердің асқан өнімділігін қамтамасыз ете алатын **ресурстар топтамасының** көмегімен бәсекелік артықшылығын дамыта алады.

прототипін бағалайтын (түс-бояу дизайны, тігу формасы, аяқкиім өкшесінің түсі) жүздеген адамнан құралады. Комиссия жыл сайын төрт жүзге жуық үлгіні мақұлдайды. Өнім өлемнің жүз сексеннен астам елінде сатылады. Nike компаниясының кәсіби мақұлдау ісі, ғылыми-зерттеу жұмыстары, маркетинг зерттеуі және менеджерлік ноу-хауы – компанияның

бәсекелік артықшылығының негізгі көзі. Кәсіби тұрғыда асқан жауапкершілікпен, шеберлікпен атқарылатын осы істер компанияға 20 жыл бойы спортқа арналған аяқкиім мен киім өнеркәсібінде алғашқы орында тұрақтауға мүмкіндік берді.

Салада табысқа апаратын қажет ресурстары жеткіліксіз компаниялар белгілі бір бәсекелесінің ресурстары мен қабілетінің бәсекеге қауқарын төмендетуге, тіпті бейтараптандыруға бағытталған стратегияларды қабылдауы мүмкін. Олар сол мақсатқа жету жолында алмастырушы ресурстарды анықтап, дамытуға дайын болады. Мысалы, Amazon.com компаниясында қарсыласы Barnes & Noble-дің дүкендері сияқты үлкен бөлшек сауда желісі болмады. Алайда Amazon.com барынша үлкен, тез табылатын кітаптарды аз уақыттың ішінде клиенттің қолына тапсыруға дағдыланды. Сондай-ақ 35 доллардан кем тұратын кітаптарды тегін жеткізуі клиент үшін бөлшек сауда желілеріне уақыт бөліп барғаннан әлдеқайда ыңғайлы әрі ұтымды екенін дәлелдеді. Сөйтіп Amazon ұқыпты, саналы түрде бәсекеге қабілетті құнды ресурстар топтамасын

Компания бәсекелес компания қолындағы ресурстарға ұмтылмай, бәсекелесінің күшті тұстарын алмастыратын түбегейлі өзгеше ресурстарды дамытуы қажет.

жасады. Бұл компания Barnes & Noble-дің бөлшек саудадағы және колледждердегі 1 400-ге жуық кітап дүкеніндегі аса құнды материалдық ресурстарын тиімді әрі өте икемді тәсілмен алмастырды.<sup>6</sup>

## Бәсекелік артықшылықты тұрақтандырудағы динамикалық қабілеттің маңызы

Нарықта ресурстар мен қабілеттің бәсекелік күшін арттыру үшін оны үнемі дамытып, қажет кезінде өзгертіп отыру керек. Кейде дамып келе жатқан нарықтың мүмкіндіктеріне ұмтылу мақсатында компания ресурстары мен қабілет түрін кеңейтіп, тереңдету қажет.<sup>7</sup> Ұйымның ресурстары мен қабілетінің азаюы бәсекені төмендетеді. Ал жаңартылған, өзгертілген немесе тіпті кезең-кезеңмен шығарылып, нарықтағы өзгерістерге, компания стратегиясының ауысуына жауап ретінде қайта жасақталған ресурстар мен қабілет бәсекені арттырады. Керісінше, қоршаған ортаның бүлінуі негізгі стратегиялық ресурстардың құндылығын бұзуы мүмкін. Яғни тұрақты ресурстар мен қабілетті «гауһардан тотқа айналдырады».<sup>8</sup> Менеджменттің ұйымдастырушылық міндеті екі элементтен тұрады: 1) қолданыстағы ресурстар мен қабілетті әрдайым қайтадан түзеп, өзгертіп отыру; 2) тұтынушыға арналған құндылықты жетілдіріп, жақсарту жолында бәсекелестерінен озу үшін ресурс пен қабілетті дамытудың толық, жаңа мүмкіндігін қарастырған дұрыс. Ресурстар мен қабілеттерді қайта қарастыру және жаңғыртудың маңызын білетін компаниялар жаңа ресурстық конфигурациялар мен қабілет құру үшін күнделікті менеджмент функциясын орындайды. Осындай менеджмент тәсілі компанияға нарықтық өзгерістерге дайындалып, жаңа мүмкіндіктер іздеуге жол ашады. Бәсекеге қабілетті жаңа ресурстар құру және біріктіру қарымы динамикалық қабілет деп аталады. Динамикалық қабілет – өзгеріп жатқан ортаға немесе өзгермелі нарық

мүмкіндіктеріне жауап ретінде компанияның қолданыстағы ресурстарын, қабілетін жаңарту, тереңдету немесе қайта құру қабілеті.<sup>9</sup>

Toyota басшылығы жанармай үнемдейтін гибрид қозғалтқыштар технологиясы бойынша компанияның қабілетін белсенді түрде жаңартты. Сондай-ақ компанияның жоғары сапалы автомобильдерді салыстырмалы түрде аз шығынмен өндіретін әлеуетін арттыру үшін танымал Toyota Production жүйесін үнемі жетілдіріп отырды. Бұдан басқа, BMW менеджерлері гибрид қозғалтқыштарды дамытуға жаңа ұйымдық қабілеттер біліктілікке қол жеткізді. Бұл компанияға жоғары бағаланған i3 және i8 қосылғыш гибридтерді (plug-in hybrid) шығаруға мүмкіндік берді. Ресурстар мен дағдысындамудың тетігі аз емес. Олар тіпті одаққа бірігіп, сатып алу арқылы да құрылып, толықтырылуы мүмкін.<sup>10</sup> Cisco Systems өзінің инженерлік қабілеттерін жаңа өнім санаттарын енгізу дағдысын жиі сатып алу арқылы айтарлықтай дамытты. Стратегиялық альянстар – биотехнология, сондай-ақ фармацевтика салаларында қабілеттерді дамытуға, әрі қайта құруға кеңінен қолданылатын тәсіл.

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Динамикалық қабілет** – өзгеріп жатқан ортаға немесе өзгермелі нарық мүмкіндіктеріне жауап ретінде компанияның қолданыстағы ресурстарын, қабілетін жаңарту, тереңдету немесе қайта құру қабілеті.

Бәсекеге қабілеті мен нарықтағы позициялануын тұрақтандыру мақсатында, компанияға нарықтың болашақ мүмкіндіктеріне қол жеткізу үшін динамикалық түрде дамып жатқан ресурстар мен қабілет портфолиосы қажет.

Компания нарықтағы мүмкіндіктерді игеруге және сыртқы қатерлерді өңсереуге қабілетті ме?

Компанияның жалпы жағдайын бағалаудың маңызды элементі – оның нарықтағы ең үздік мүмкіндіктерін пайдалануға және келешек әл-ауқатына сыртқы қатерлерден қорғауға мүмкіндік беретін ресурстары мен қабілетін зерттеу. Осы зерттеуді жүргізудің ең қарапайым және жеңіл құралы **SWOT-талдау** түрінде кеңінен танымал. Себебі аталған талдау компанияның ішкі күшті (Strengths) және осал тұстарына (Weaknesses), нарықтағы мүмкіндіктері (Opportunities) мен сыртқы қауіптеріне (Threats) назар аударады. *Компанияның ішкі күшті тұстары әрдайым өз стратегиясының негізі болуға тиіс: компанияның бәсекеге қабілетті активтеріне түбегейлі сүйену – клиент тартудың және бәсекелестермен табысты бәсекелесудің ең сенімді жолы.*<sup>11</sup> Компания қатаң талаптар қоятын әлсіз немесе бәсекеге қабілетсіз деп танылған стратегиялардан аулақ болғаны абзал. Менеджерлер компанияның сын көтермейтін осал тұсын жоюға тырысуы керек. Себебі көзге көрінген кемшілік дер кезінде түзетілмесе, ол компанияның қызметін әлсіретеді, кірістілікті төмендетіп, тартымды мүмкіндікті пайдаланудан айырады. Бұған қоса, стратегия ең тартымды әрі компанияның қабілетіне сай келетін нарық үлесін жаулап алуға бағытталуы керек. Компанияның болашақ қызметін сыртқы қауіп-қатерлерден қорғауға қаншалықты көңіл бөлінетіні оның осалдығына, сыртқы қауіп-қатер әсерін төмендету үшін қорғаныс қадамын жасау ықтималдығына және мұндай қадам шығындары компанияның ресурстарын пайдаланудың ең тиімді жолы ма, жоқ па – соған байланысты. Бірінші санатты **SWOT-талдау** компанияның күшті тұсына сүйеніп, тиімді мүмкіндігін барынша арттыруға

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**SWOT-талдау** – компанияның ішкі күшті және осал тұстарын, оның нарықтағы мүмкіндігін және сыртқы қауіптерін бағалаудың ең қарапайым, алайда қуатты құралы.

Компания стратегиясы құнды ресурстар мен қабілетке сүйенсе, нарықта табысты әрекет етуіне мүмкіндік туады.



ықпалды. Сондай-ақ ол кәсіпорынның әл-ауқатын қауіп-қатерден қорғауға бағыт-таған стратегия құруға тұғыр болады. 4.2-кестеде компания ресурстарының күшті және осал тұстарын зерттеу барысында ескерілуі қажет фактор түрлері берілген.

**SWOT-талдаудың құндылығы.** SWOT-талдау төрт аспектіге көңіл бөліп қана қоймайды. Оның негізгі екі маңызды бөлігі мыналарды қамтиды:

Компанияның күшті және осал тұстарын, мүмкіндіктері мен қауіп-қатерлерін жай ғана атап өту жеткіліксіз. SWOT-талдаудың шынайы нәтижесі компанияның жағдайы жөніндегі сараптамаға стратегиялық жетілдіру енгізгеннен кейін пайда болады.

1. SWOT-талдаудағы төрт тізбектен компанияның жалпы жағдайы туралы сараптама жасау.
2. Осы сараптаманы стратегиялық әрекетке айналдыру. Бұл әрекеттер компанияның күш-

ті тұстары мен мүмкіндігіне сәйкес келуіне, осал тұстарын реттеуге, сыртқы қауіп-қатерден қорғануға көмектеседі.

### 3-сұрақ. Компанияның шығын құрылымы мен тұтынушыға ұсынылған құндылығы бәсекеге қабілетті ме?

3-ОМ Компанияның құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттері оның шығын құрылымына және тұтынушыға ұсынылған құндылыққа қалай ықпал ететінін түсіну.

Бәсекелестердің тауар бағасын «адам сенбейтіндей бағаға» дейін арзандатуы, сондай-ақ салаға енді ғана қадам басқан компанияның өте төмен баға ұсынысымен нарыққа енуі көп жағдайда компания менеджерлерін таңғалдырады. Мұндай амалға олар нарықты жаулап алу мақсатымен немесе тұтынушылар легін тарту ниетімен бармауы мүмкін. Шын мәнінде, компанияның тауар өндірісіне жұмсаған аз шығыны есебінен

тұтынушыға ұсынылған құндылық нәтижесінде тудыратын тартымды баға белгілеуі мүмкін. Компанияның бизнесте алатын орнының мықты екенін көрсететін жайт – шығын құрылымы мен тұтынушыға ұсынылған құндылық бәсекелестермен салыстырғанда бәсекеге қабілетті болуында.

Бағаның ықпалы ерекше байқалатын өте үлкен салада шығынды есептеу өте маңызды. Тіпті түрлі тауарлар шығаратын салаларда бақ сынасатын компаниялар ұқсас тауарлар тізбегіне бірдей баға саясатын ұстануы қажет. Дегенмен компаниялар тұтынушыға ұсынылған құндылық аясында бәсекеге қабілетін сақтауға тиіс. Мысалы, Tiffany құндылық ұсынысының мәні мынада: қазіргі таңда гауһар тас қондырылған әшекей бұйымдар әрі арзан, әрі онлайн сатылымына қарамастан, өзіне жақсы қызмет көрсетуді ұнататын, мінсіз сапаны, мәртебесі биік брендті қалайтын адамдарға асыл тасты өнімдер қашанда тартымды екені анық. Walmart компаниясы тарапынан төмен баға қысымына қарамастан, Target тауар дизайнына, имиджіне, сапасына көңіл бөлу арқылы өзінің тұтынушыға ұсынған құндылығын сақтап қалды. Сонымен, менеджерлер үшін маңызды қағида – бәсекелестермен салыстырғанда, тұтынушыға жеткізетін құндылыққа шығынды барынша азайту арқылы жету. Компания бірдей құндылықты азғантай шығынмен (бірдей құндылықты төмен бағамен) жеткізсе, ол бәсекелік артықшылыққа ие болады. Компанияның құндылық

Бәсекелік артықшылық компанияның тұтынушыға ұсынған құндылығын барынша залалсыз қалыптастыруына тәуелді.

ұсынысы мен шығынының бәсекеге қабілетін екі тиімді талдау құралы: құндылық қалыптастыру тізбегін талдау және бенчмаркинг әдістері анықтайды.

## 4.2-кесте

**Компанияның күшті, осал тұстары және мүмкіндіктері мен қауіп-қатерін анықтау кезінде ескерілетін факторлар****Ықтимал ішкі күшті тұстары және бәсекелік қабілеті**

- Негізгі қабілеттердің болуы ———
- Қуатты қаржы жағдайы, бизнесті дамытуға бағытталған қомақты қаржы ресурстары
- Мықты бренд атауы, компания беделі
- Патенттік технологиялар, жоғары технологиялық дағдылар, патенттер
- Бәсекелестермен салыстырғандағы баға артықшылығы
- Инновациялық тауар қабілеті
- Өндіріс процесін жетілдіруде өзін дәлелдеген қабілет
- Тиімді жабдықтау желісін басқару қабілеті
- Тұтынушыларға сапалы қызмет көрсету қабілеті
- Бәсекелестермен салыстырғанда, жоғары сапалы тауарлар болуы
- Географиялық кең аумақты қамтуы, тауарды әлемге тиімді тарату қабілеті
- Құнды технология, білік және тартымды географиялық нарыққа қол жеткізу мақсатында басқа компаниялармен біріккен кәсіпорын құру

**Ықтимал ішкі осал тұстары және бәсекелік кемшіліктері**

- Стратегиялық бағытының бұлыңғырлығы
- Өзін дәлелдемеген немесе жетілмеген құзырет
- Балансы босаң, қомақты қарызы болуы
- Бәсекелесімен салыстырғанда, бір тауар шығынының жоғары болуы
- Бәсекелесімен салыстырғанда, тауар тізбегінің аздығы
- Сәтсіз бренд атауы немесе беделі
- Бәсекелестерімен салыстырғанда, дәрменсіз дилер жүйесі
- Тауар сапасының нашарлығы, технологиялық ноу-хаудың, ғылымның дамымауы
- Бизнесті дамытуға бағытталған қаржы ресурстарының аздығы

**Ықтимал нарық мүмкіндіктері**

- Қосымша нарық сегментіне, тұтынушылар тобына қызмет көрсету
- Бизнесін жаңа географиялық нарықтарға шығару
- Түрлі тұтынушылар қажеттілігін қанағаттандыру үшін компанияның тауар желісін кеңейту
- Жаңа тауар желісін жасау немесе жаңа бизнеске кіру мақсатында ағымдағы компания машығы мен технологиялық ноу-хауын қолдану
- Тартымды шетел нарығында сауда кедергілерінің алынып тасталуы
- Тартымды технологиялық қабілет арқылы бәсекелес компанияларды қосып алу

**Компанияның болашақта көркеюіне әсер ететін ықтимал сыртқы қауіптер**

- Компаниялар арасындағы қатаң бәсеке табыс маржасын азайтуы мүмкін
- Нарық дамуының әлсіреуі
- Салаға өте мықты жаңа бәсекелестердің кіруі
- Тұтынушылар мен жеткізушілердің саудаласу күшінің дамуы
- Сатып алушылардың талғамы мен қажеттіліктерінің басқа сала тауарларына өзгеруі
- Саладағы тауарларға сұраныстың төмендеуіне себепкер демографиялық өзгерістер
- Шетел үкіметтерінің шектеу қоятын сауда-саттық саясаты
- Шығынға әкелетін жаңа реттеуші талаптар

## КОМПАНИЯНЫҢ ҚҰНДЫЛЫҚ ҚАЛЫПТАСТЫРУ ТІЗБЕГІ

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Компанияның құндылық қалыптастыру тізбегі тұтынушыға ұсынылған құндылықты тудыратын негізгі әрекеттерді анықтайды.

Әр компанияның бизнесі дизайн, өндіріс, маркетинг, жеткізу, тауарлар мен қызметтерді қолдау секілді іс-әрекеттер жиынтығынан тұрады. Компания өз ішінде орындайтын, жоғарыда аты аталған сан салалы іс-әрекеттер құндылық қалыптастыру тізбегін құрайды.

Құндылық қалыптастыру тізбегі аталуының себебі: компания іс-әрекеттерінің негізгі міндеті – өнімді сатып алушылар үшін оны құндылық тудыратындай деңгейде жасау.

4.1-сызбада көрсетілгендей, компанияның құндылық қалыптастыру тізбегі шығын факторлары мен тұтынушы үшін құндылық түзетін кең ауқымды екі қызмет түрінен құралады: алғашқысы – тұтынушылар үшін құндылық жасайтын негізгі іс-әрекеттер, екінші қызмет түрі – негізгі іс-әрекеттер тиімділігін жетілдіретін қосымша іс-қимылдар.<sup>12</sup>

Мысалы, ірі көлемде бөлшек сатушылардың негізгі іс-әрекеттері мен шығын факторлары әрқилы, әсіресе Target тауар іріктеу, сатып алу, орналастыру және өнімді көрсету, жарнама беру, тұтынушыларға қызмет көрсету жұмыстарын қамтиды; тұтынушы құндылықтары мен шығындарына ықпалы бар қосымша іс-әрекеттерге: сайт таңдау, жалдау, оқыту, техникалық қызмет көрсету сияқты әкімшілік қызметтер жатады. Мысалы, қонақүй желісінің басты іс-әрекеттері мен шығыстары, негізінен, брондау және қонақүй операцияларын жүзеге асырады (оның ішінде жолаушыларды тіркеу және шығару, нөмірлерді күтіп-ұстау, тазалау, түскі ас және асүй қызметтері, сондай-ақ конференциялар мен кездесулер ұйымдастыру); шығындар факторына және тұтынушыға арналған құндылыққа әсер ететін қосымша іс-әрекеттерге қонақүй қызметкерлерін есепке алу, жалдау, оқыту шаралары, сондай-ақ бас әкімшілік ісі қамтылады. Жеткізу тізбегін басқару – Kroger немесе Amazon.com үшін маңызды қызмет саналады, бірақ LinkedIn немесе DirectTV-дегі құндылық қалыптастыру тізбегінің құрамдас бөлігі емес. Сату және маркетинг қызметі Procter & Gamble, GAP компанияларында маңызды саналғанымен, мұнай бұрғылау және газ құбыры компанияларында екінші рөл атқарады. Құндылық қалыптастыруға бағытталған іс-әрекеттерге назар аудара отырып, құндылықтар тізбегін қалыптастыру – компанияның тұтынушыға ұсынған құндылығын қалай жеткізетініне зерттеу жүргізудің тамаша құралы. Бұл амал шығын құрылымын және компанияның төмен баға ұсыну қабілетін терең зерттеуге мүмкіндік береді. Сондай-ақ қызмет көрсету мен маркетинг секілді дифференттеуді күшейтетін және жоғары бағаны қолдайтын қызметтерге басты назар аударылатынын көрсетеді.

Құндылықтар тізбегіне пайда маржасының компоненті кіреді; пайда тәуекел мен капиталды қамтамасыз ететін компания иелеріне/акционерлеріне және инвесторларына өтемақы төлеу үшін де қажет. Пайда маржасын бақылау – құндылық құру ісімен бірдей өте маңызды, өйткені кәсіпорын тұтынушыға ұсынған құндылығын (инвестицияланған капиталдың жеткілікті мөлшерде қайтымы бар) тиімді жүзеге асырмаса, ол ұзақ қызмет ете алмайды. 1-тарауда берілген бизнес модельдің мән-маңызы – компанияның пайда формуласына және оның тұтынушыға ұсынған құндылығына көңіл бөлу. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 4.1-мысалда жоғары сапалы жейде өндіруші American Giant-тың АҚШ зауыттарындағы сан алуан қызмет түріне жұмсалатын және Азия аймағында орналасқан жейде шығару өндірісіне кеткен түрлі шығындар салыстырыла көрсетіледі.

## 4.1-сызба

## Өкіл компаниялардың құндылық қалыптастыру тізбегі

**НЕГІЗГІ ІС-ӘРЕКЕТТЕР**

- **Жеткізу тізбегін басқару** – жеткізушілердің отын, энергетика, шикізат, бөлшектер мен бөліктерді, тауарлар мен жеткізілімдерді сатып алуға байланысты қызметтері, шығындары мен активтері; жеткізушілерден материалдар қабылдау, сақтау және тарату; тексеру; қорларды басқару.
- **Операциялар** – кіріс деректерін түпкілікті өнім түріне (өндіріс, құрастыру, орау, жабдықты күту, құрал-жабдықтар, операциялар, сапаны қамтамасыз ету, қоршаған ортаны қорғау) түрлендіруге байланысты қызметтер, шығындар мен активтер.
- **Тарату** – өнімді тұтынушыларға таратуға қатысты іс-әрекеттер, шығындар мен активтер (дайын өнімді сақтау, тапсырысты өңдеу, тапсырыстарды жинау, орау, жеткізу, көлік құралдарын жеткізу, дилерлер мен дистрибьюторлар желісін құру және қызмет көрсету).
- **Сату және маркетинг** – сатылымдар, жарнама және насихат құралдары, маркетинг зерттеулері мен жоспарлау, дилерлерге/дистрибьюторларға қолдау көрсету бойынша қызметтер, шығындар мен активтер.
- **Қызмет көрсету** – жабдықты орнату, қосалқы бөлшектерді жеткізу, техникалық қызмет көрсету және жөндеу, техникалық көмек, тапсырыс берушілердің сұраныстары мен шағымдарын қарау, клиенттерге көмек көрсету қызметтері, шығындар мен активтер.

**ҚОСЫМША ІС-ӘРЕКЕТТЕР**

- **Өнімдерді, технологияларды, жүйелерді зерттеу және дамыту** – технологиялық әзірлемелер, жобалау процесін жетілдіру, жабдықтарды жобалау, бағдарламалық жасақтама әзірлеу, телекоммуникациялық жүйелер, компьютерлік дизайн мен инжиниринг, дерекқор мүмкіндіктері және компьютерлендірілген қолдау жүйелерін дамытуға байланысты қызметтер, шығындар мен активтер.
- **HR-менеджмент** – қызметкерлердің барлық түрлерін жалдауға, оқытуға, дамытуға және соларды өтеуге байланысты қызмет, шығындар мен активтер; еңбек қатынастары саласындағы қызмет; білімге сүйенетін дағдылар мен негізгі өкілеттіктерді дамыту.
- **Бас әкімшілік** – жалпы басқару, бухгалтерлік есеп пен қаржы, құқықтық-реттеу мәселелері, қорғаныс және қауіпсіздік, менеджерлік ақпараттық жүйелер, стратегиялық серіктестік қалыптастыру, стратегиялық серіктестер және басқа да «үстеме» функцияларға байланысты қызметтер, шығындар мен активтер.

Дереккөз: Michael E.Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), pp. 37–43.

## Бенчмаркинг: компанияның құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттердің бәсекеге қабілетін бағалау құралы

**Бенчмаркинг:** сан алуан компаниялардың түрлі құндылық қалыптастыру тізбегі іс-әрекеттері қалай жүзеге асатынын, материал қандай жолмен сатып алынып, қор қалай басқарылатынын, өнімдер қай тұрғыда жиналып, тапсырыстар қалай беріліп, жөнелтілетінін және қызмет қайтіп орындалатынын салыстырады. Содан соң компаниялар



## Тұжырымды байланыс

## 4.1

## AMERICAN GIANT: ҚҰНДЫЛЫҚТАР ТІЗБЕГІ НЕГІЗІНДЕ АҚШ ПЕН АЗИЯДАҒЫ ХУДИ ӨНДІРІСІНІҢ ШЫҒЫНДАРЫН САЛЫСТЫРУ

Америкалық өндіріс құнының қымбаттағанына қарамастан, төмендегі кестеде көрсетілгендей, әлемге танымал ең сәнді худи америкалық зауыттарда шығарылатынын American Giant киім-кешек компаниясы мәлімдеп отыр. Компания неге мұндай таңдау жасады? Өйткені American Giant-ты тек шығын мәселесі толғандырмайды. Шыққан шығын аса маңызды емес. Компанияның өз зауыттарына таяу орналасуы арадағы қарым-қатынасты жандандыруға, бақылауға, әсіресе сапаны бақылауды жақсартуға және өн-

дірістік циклдерді жылдамдатуға мүмкіндік береді. Бұл, өз кезегінде, жоғары сапалы өнім шығаруға жол ашты: өнімнің сапалы болғаны соншалықты – худи сатылым көлемі компанияның шетелде арзан бағамен сапасы төмен тауарды сату көлемінен асып түсті. Сәнді күртеге деген сұраныс арта бастады. Мұнымен бірге American Giant беделі де шарықтай берді. Нарықта артқан абырой компания өндірісінде мықты бәсеке артықшылығына жеткізді.

**American Giant-тің худи өндірісі мен сатудағы құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттері және шығындары: АҚШ пен Азиядағы өндірістер арасындағы қарама-қайшылық**

1. Мата (АҚШ-тың жоғары автоматтандырылған зауыттары American Giant-тың жеткізушілеріне иірілетін, тоқылатын, боялатын матаны арзанырақ етті)	17,40 \$	18,40 \$
2. Кесу және техникалық жабдықтау	3,20	2,30
3. Жұмыс күші (күрте өндірісі жоғары автоматтандырылмағанда, АҚШ-та еңбек шығыны одан да көп болар еді)	17,00	5,50
4. Салық	0,00	3,50
5. Жеткізу (шетелден жеткізу қымбат әрі ұзақ уақытты талап етеді)	0,50	1,70
6. Компанияның жалпы шығыны	38,10 \$	31,40 \$
7. Шығындар есебінен көтерме сауданың үстеме бағасы (операциялық пайда)	41,90	48,60
8. Бөлшек баға (American Giant делдалдар үстеме баға қоспауы үшін және бағаны төмендету ниетімен желіде сатады)	80 \$	80 \$

**Дереккөз:** Stephanie Clifford, «U.S. Textile Plants Return, with Floors Largely Empty of People», *New York Times*, Business.com/2013/09/20/business/us-textile-factories-return.html?emc=eta1&\_g=0 (accessed February 14, 2014).

арасында аталған іс-әрекеттердің шығындары мен тиімділігі арасында салыстыру жүргізіледі.<sup>13</sup> Бенчмаркинг мақсаты – осы іс-әрекеттерді орындауда озық тәжірибені анықтау және өзгелер басқа шаруаға әуес болып жүрген кезде ең жақсы тәжірибелерге сүйену.

Хегох шығындар тұрғысынан бәсекеге қабілетті болу үшін бенчмаркинг пайдалануға кірісті. Кеңсе техникасы саласындағы бәсекелестеріне бенчмаркинг бойынша

**НЕГІЗГІ ҰҒЫМ**

**Бенчмаркинг** – белгілі бір іс-әрекеттерді үздік орындап жатқан компаниядан үйреніп, дағдыланған әдістерді компанияның ішкі іс-әрекеттерінің шығыны мен тиімділігін арттыру үшін пайдалану.

күш-жігерін шектемей, Хегох бизнесіне ұқсас іс-әрекеттерді орындап жатқан «әлемдік деңгейдегі» кез келген компаниямен әлеуетін салыстыруға шешім қабылдады. Басқа компаниялар да уақыт оздырмай, Хегох тәсілін қолдана бастады. Мысалы, Toyota менеджерлері АҚШ супермаркеттерінің сөрелерін қалай

толтыратынын зерттеу арқылы дер кезінде түгендеу жұмыстарын жүргізу идеясын қабылдады. Southwest Airlines автокөліктер жарысында жұмыс істейтін механиктер бригадасының қызметін зерттеу негізінде әр әуежай аялдамасындағы ұшақтарының

жоспарлы жөндеу уақытын қысқартты. «Fortune 500» тізіміне енген компаниялардың 80%-дан астамында бәсекелестер шығындарын және басқа да бәсекеге қабілетті маңызды өлшемдерді салыстыру мақсатында бенчмаркинг пайдаланылады.

Бенчмаркингтің қиын бөлігі – тәсілді қолдану қажеті бар-жоғын анықтауда емес, басқа компаниялардың тәжірибесі мен шығындары туралы ақпаратқа қалай қол жеткізуге болатынын білу. Кейде бенчмаркинг жарияланған есептерден, сауда топтарынан және саладағы зерттеу фирмаларынан ақпарат жинау арқылы немесе танымал сала эксперттері, клиенттері, жеткізушілерімен байланысу арқылы ақпарат алу көзін табасыз. Бәсекелес немесе бәсекелес емес компаниялардың қызметі қалай жүріп жатқанын бақылау үшін ара-тұра нысандарға баруға болады. Сол сияқты, тәжірибелер мен процестерді салыстыру мақсатында өнімділік жөніндегі деректермен және басқа шығындар құрамымен алмасуды ұйымдастыру да тиімді болмақ. Дегенмен зауыттарға экскурсия жасап, қойған сұрақтарға жауап берсе де, компаниялардың шығын жөніндегі құпия ақпаратты бөлісуі екіталай. Мәселен, екі компания нақты қызметінің шығындарын есептеу үшін сан түрлі әдістерді қолданса да, екі компанияның шығындарын салыстыру, әлбетте, алманы алмамен салыстыру емес екені анық.

Дегенмен осыдан кейін салыстырмалы бенчмаркинг ақпаратының өте сенімді көзі пайда болады. Компаниялардың салыстырмалы шығындары мен озық тәжірибені анықтау мүддесі консалтинг ұйымдарына (мысалы, Accenture, AT Kearney, Benchnet-Benchmarking Exchange, Towers Watson және Best Practices, LLC) және бірнеше кеңес пен қауымдастыққа (мысалы, APQC, Qualserve Benchmarking Clearinghouse, Бенчмаркингті стратегиялық жоспарлау институтының кеңесі) бенчмаркинг деректерін, озық тәжірибелер туралы ақпарат таратып, белгілі бір компаниялардың атауларын анықтамай, салыстырмалы шығындар туралы дерек жинауға ықпал етті. Тәуелсіз топ ақпарат жинап, оны мәлімдегенде кейбір компаниялардың атын атап, түсін түстемейді. Бәсекеге сезімтал келетін мәліметті араластырудан қашқақтап, бәсекелестері жайында жеке дерек жинағанда, компания қызметкерлерінің этикалық нормалардан аттамауына баса назар аударады.

### Жалпы саладағы құндылық қалыптастыру тізбегі жүйесі

Компанияның құндылық қалыптастыру тізбегі кең ауқымды қызметтер жүйесіне сүйенеді. Бұл қызметтер жүйесіне жеткізушілердің құндылықтар тізбегі және өнімді не қызметті түпкілікті тұтынушыларына жеткізуге жауапты таратушы арналардың құндылық қалыптастыру тізбегі жатады. Алдыңғы арна одақтастары үшін құндылық тізбегі өте маңызды. Өйткені компанияның таратушылары және бөлшек сауда делдалдарының шығыны мен пайдасы тұтынушы төлейтін бағаның бір бөлігін құрайды. Осыған байланысты компаниялар көбінесе қызметтерді өзара тиімді жолмен құндылық қалыптастыру тізбегін құру бағытымен іске асыру үшін таратушы арналар арқылы жеткізушілермен және алдыңғы арнадағы одақтастарымен тығыз байланыста жұмыс істейді. Мысалы, автокөлік өндірушілер автокөлік иелерін дилерлердің жөндеу жұмыстары мен техникалық қызмет көрсетуі қанағаттандыруын қамтамасыз ету үшін өз одақтастарымен (жергілікті автодилерлер) тығыз жұмыс істейді.<sup>14</sup> Бұдан басқа, автокөлік бөлшектерін жеткізушілер зауыттарын көлік құрастыратын зауыттарға жақын салады. Бұл қосалқы бөлшектің жеткізілуін уақытылы қамтамасыз етуге, сақтауға және жеткізу шығындарын азайтуға, бөлшектерді жобалау мен өндіруді жоспарлауда тығыз ынтымақтастықты дамытуға көмектеседі. Шарап жасаушылар мен шарап жабдықтарын жеткізушілер, сондай-ақ бөшке, шарап ыдысын, қақпағын, шанышқы мен жапсырмаларды шығаратын фирмалар Калифорнияға жақын орналасқан.



Тіісінше, олардың Калифорниядағы 700-ге жуық шарап жасаушының барлығына шығу мүмкіндігі бар.<sup>15</sup> Бұл жерде компанияның құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттері оның жеткізушілерінің және алдыңғы арна одақтастарының құндылық қалыптастыру тізбектерімен тығыз байланыста екеніне көз жеткіземіз.

Нәтижесінде компанияның шығындар құрылымы мен тұтынушыға ұсынған құндылығының бәсекеге қабілетін дәл бағалау үшін, компания менеджерлерінен компанияның өз құндылық қалыптастыру тізбегін ғана емес, тұтынушыға өнім ұсыну

Компанияның тұтынушыға ұсынған құндылығы және шығынының бәсекеге қабілеті компания ішінде жасалатын іс-әрекеттерге ғана емес, жеткізушілер мен алдыңғы арна одақтастарының құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттеріне де тәуелді.

немесе қызмет көрсету үшін саланың барлық құндылық қалыптастыру тізбегі жүйесін түсіну талап етіледі. Жеткізушілер мен алдыңғы арна одақтастарының құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттері, шығыны мен пайдасын біріктіретін саладағы кәдімгі құндылықтар тізбегі 4.2-сызбада көрсетілген.

Дегенмен құндылық қалыптастыру тізбегі салаға сай біршама ерекшеленеді. Мысалы, бөтелкедегі су өндіру саласындағы (көктемгі операциялар немесе суды тазарту, хош иістендірілген немесе витаминді суда пайдаланылатын негізгі ингредиенттерді өңдеу, құю, көтерме сауда, жарнама және бөлшек сауда) негізгі құндылық қалыптастыру тізбегі қызметі кофе нарығына (ауыл шаруашылығы, егін жинау, экспорттау, қуыру, буып-түю, маркетинг, көтерме сауда және кейбір жағдайларда дүкен қызметі) қарағанда өзгеше. Жуынатын бөлме мен асүйге арналған су крандарын өндірушілер өз өнімдерін сатуда көтерме сауда дистрибьюторлары мен құрылыс материалдарын сатушылар қызметіне айтарлықтай тәуелді. Алайда қағаз шығаратын машина өндірушілер қағаз фабрикасы операторларына тауарды тікелей сату арқылы дистрибьюторлық қызмет атқарады.

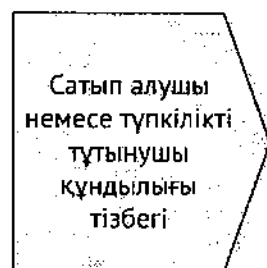
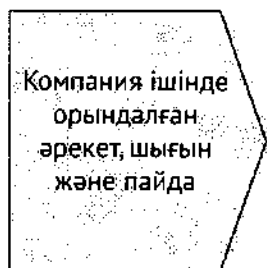
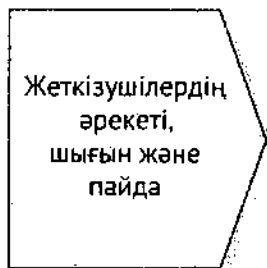
4.2-сызба

Жалпы саладағы құндылық қалыптастыру тізбегіне тән ерекшеліктер

Жеткізушіге қатысты құндылық қалыптастыру тізбегі

Компанияның жеке құндылық қалыптастыру тізбегі

Алдыңғы арна одақтастары мен стратегиялық серіктестердің құндылық қалыптастыру тізбегі



Дереккөз: Michael E. Porter, Competitive Advantage (New York: Free Press, 1985).

құндылығы немесе құндылықтары кемшіліктердің орнын толтырудың стратегиялық амалдары

Құндылық қалыптастыру тізбегін талдау және бенчмаркинг нәтижесі компанияның негізгі бәсекелестермен салыстырғандағы шығындары немесе құндылықтарының қандай кемшіліктері бар екенінен хабар береді. Бәсекелік кемшіліктер компанияның салыстырмалы табыстылығын төмендетуі немесе тұтынушыға ұсынылған құндылықты

әлсіретуі ықтимал. Мұндай жағдайларда компанияның құндылықтар тізбегін жақсартуға байланысты іс-әрекеттері табыстылықты арттыруға немесе тұтынушы құндылығына ықпал ететін жаңа функцияларды енгізуге мүмкіндік береді. Компанияның жалпы құндылықтар тізбегінде фирмалар арасындағы шығындар мен құндылықтар бойынша маңызды айырмашылықтар туғызуы мүмкін үш негізгі бағыт бар: алғашқысына компанияның жеке ішкі қызметін жатқызамыз, екінші бағытқа саладағы құндылық қалыптастыру тізбегіндегі жеткізілушілер бөлігі кіреді және соңғысына саладағы құндылық қалыптастыру тізбегіндегі алдыңғы арна одақтастарының үлесі жатады.

**Компания ішінде орындалатын құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерді жақсарту.** Менеджерлер ішкі құндылық қалыптастыру тізбегі бойынша шығындарды азайтуға және компания шығындарының бәсекеге қабілетін арттыруға бірнеше стратегиялық тәсілді қолдана алады.

1. Компаниядағы ең жақсы іс-тәжірибелерді айқындау, әсіресе қымбат қызметтерге озық практикаларды енгізу.
2. Құндылықтар қалыптастыру тізбегін өзгерту арқылы салаға қатысты шығындардың кейбірін жоюға тырысу. Бөлшек сатушылардың көбі кері қайтарылған тауарларды қайырымдылық қорларына өткізу жолымен тиісті салық шегерімдерін алу шығындары кері логистикамен байланысты құндылықтар тізбегінің қызметіне жұмсалған шығындарға қарағанда азырақ болатынын анықтады.
3. Қытай, Латын Америкасы немесе Шығыс Еуропа сияқты географиялық аудандарға қымбат қызметтерді (мысалы, өндіріс) жылжыту нәтижесінде өндіріс құны арзандауы мүмкін.
4. Жеткізушілер немесе мердігерлер атқаратын қызметтердің белгілі бір бөлігі компания өзі орындағаннан арзанырақ болса, онда аутсорсинг қызметін қолдану.
5. Өнімділікті арттыру, шығынды үнемдейтін технологиялық жетілдіру (робот техникасы, икемді өндіріс техникасы, заманауи электрондық желілер) ісіне инвестиция құю.
6. Аса көп шығын талап ететін қызметтер мен тауарларды айналып өту жолын табу. Компьютерлік чип өндірушілер роялти төлемеу үшін өзгелерге тиесілі патенттерді үнемі жетілдіріп отырады; ал автомобиль өндірушілер көліктің сыртқы шанағының біраз бөлігін арзан пластиктен металға ауыстырды.
7. Өнімді тез және үнемді өндіруге немесе жинауға көмектесу үшін өнімді және/немесе оның кейбір бөліктерін қайта құрастыру.
8. Аса көп ішкі шығындар саланың құндылық қалыптастыру тізбегіндегі жеткізушілер мен ондағы алдыңғы арна одақтастарының үлесі шығындарын қысқарту есебінен орнын толтыруы мүмкін. Әдетте бұл – ең соңғы шара.

Тұтынушыға ұсынылған құндылықтағы кемшілікті түзетіп, нығайту мына тәсілдердің бірін немесе бірнешеуін қолдану арқылы жүзеге асырылуы мүмкін:

1. Компанияның үздік іс-тәжірибелерін тұтынушы үшін құндылық қалыптастыруда маңызды саналатын қызметтерге: тауардың тұрпатына, өнімнің сапасына немесе тұтынушыларға қызмет көрсетуде пайдалануды іске асыру.
2. Бренд имиджін жақсарту және тұтынушылардың ықыласын арттыру үшін маркетингі, брендті және тұтынушылармен қарым-қатынасты басқарудың озық іс-тәжірибесін қолдану.
3. Тұтынушыларға жеткізілетін құндылықтарға айтарлықтай әсер ететін қызметтерге ресурстарды қайта бөлу: даму мен зерттеуге, жаңа заманауи өндірістік

нысандарға, жаңа тарату орталықтарына, жаңартылған сервис орталықтарына немесе маркетинг компанияларына арналған бюджетті арттыруға назар аудару.

5-тарауда шығындар факторын, бірегейлігін және құндылықтарды анықтайтын құндылық қалыптастыру тізбегінің іс-әрекеттерін басқарудың қосымша тәсілдері талқыланған.

**Жеткізушілердің құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерді жетілдіру.** Жеткізушінің жоғары шығындары: тауар жеткізушінің төмен бағаға қысым жасауы, төмен бағамен алмастыратын материалдарға ауысу және өзара үнемдеу мүмкіндіктерін анықтау үшін жеткізушілермен тығыз қарым-қатынас жасау арқылы қысқартылуы мүмкін.<sup>16</sup> Мысалы, жеткізушінің тауарды не қызметті уақытылы жеткізуі компания қорын және ішкі логистика шығындарын азайтып, қосымша сақтау орындарына жұмсалатын күрделі шығындардан сақтап, кредит берешегін азайту арқылы ақша ағымдары мен қаржы көрсеткіштерін жақсартуы мүмкін. Кейбір жағдайларда компаниялар жеткізушілердің қымбат тауарын сатып алмай, бизнесін кері интеграциялау жолымен керек өнімдерді өздері өндіріп, ақша үнемдейді.

Сол сияқты, компания жеткізушілер арасындағы қарым-қатынас көмегімен өзі ұсынатын құндылықты жақсартып алады. Кейбір тәсілдер жоғары сапа стандарттарына сай жеткізушілерді таңдауды және сақтауды, сапалы жеткізушілерді ынталандыруды, жеткізушілерді жобалау процесіне қатыстыруды қамтиды. Жеткізушілер ұсынған құрамдас бөліктерде кемшіліктер аз болған кезде бұл өнімнің сапасы мен сенімділігін арттырып қана қоймай, сонымен бірге шығындарды азайтуы мүмкін. Себебі ол өндірістік процестерге кедергі келтірмейді және кепілдік шығындарын азайтады.

**Алдыңғы арна одақтастарының құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерін жетілдіру.** Алдыңғы арна одақтастары үшін құндылық қалыптастыру тізбегіндегі жоғары шығындармен күресудің үш түрлі әдісі бар: (1) дистрибьютор-дилерлер және басқа да алдыңғы арна одақтастарының шығындары мен үстеме бағаларын азайту үшін қысым көрсету; (2) шығындарды азайтудың ұтымды мүмкіндіктерін анықтау үшін алдыңғы арна одақтастарымен тығыз байланыста жұмыс істеу, мысалы, шоколад өндірушінің шоколадтың негізгі көлемін цистерналарда сұйық күйде жеткізуін айтуға болады. Он фунттық қалыпқа құйып жеткізуге қарағанда, бұл әдіс шоколад өндірушілерді орау мен балқытуға жұмсалған шығындардан қорғап қана қоймай, өзінің қалыптарға құюға және орауға кететін шығындарын кемітетінін көрсетті; (3) неғұрлым үнемді тарату стратегиясына көшу немесе компанияға тиесілі бөлшек сауда орындарын ашу арқылы ілгері интеграциялану нәтижесінде Dell Computer тікелей сату моделі сатып алушыларға дербес компьютерлерді Dell-ден тікелей сатып алуға мүмкіндік бері отырып, дистрибьюторлардың, дилерлер мен сатушылардың қажетсіз әрекеттерін, шығындарын және үстеме пайдасын жоюға ықпал етті.

Компания тұтынушыға ұсынған құндылығын алдыңғы арна одақтастарының мынадай: (1) бірлескен жарнама жасап, қызметте алға жылжу; (2) клиенттерді тарту немесе қызмет көрсету тәжірибесін жақсарту үшін дилерлерге, дистрибьюторларға немесе бөлшек саудагерлерге арналған оқыту бағдарламалары; (3) тұрақты дүкен операцияларын қамтамасыз ету үшін сатушыларға немесе франчайзингке арналған жұмыс стандарттарын енгізу және орындау іс-шаралары арқылы жақсартып алады. Papa John's International, мысалы, әрдайым жоғары сапалы пиццасы, тапсырыс берудің ыңғайлы жүйесі және тұтынушыларға қызмет көрсету бойынша 4 500-ге жуық компания мен франчайзинг бірлігі арқылы жоғары баға алды. Компанияның маркетинг науқаны және кеңейтілген оқыту, дамыту бағдарламалары ұсынған құндылықтары 50 штат пен 34 мемлекетте франшизалардағы сатылым мен операциялық табысты арттырды.

## Құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттердің ресурстар мен қабілетке қатысы

Компанияның құндылық қалыптастыру тізбегіндегі атқаратын іс-әрекеттері мен ресурстары, сондай-ақ қабілет арасында тығыз байланыс бар. Компания құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттерді соның негізіндегі және жалпы қызметін белсенді ететін компанияның нақты ресурстары мен қабілетіне сүйене отырып жасайды. Мысалы, тұтынушыға ұсынылған құндылығын жақсартатын бренд құру әрекеті тәжірибелі бренд-менеджерлер сияқты адам ресурстарына, сондай-ақ тиімді маркетинг науқандарына әзірлікке және оны енгізуге байланысты ұйымдастыру қабілетіне сай жүзеге асуы ықтимал. Шығындарды азайтатын тарату қызметі ұйымның тауар-материалдық қорды басқару қабілеттеріне және жетілдірілген акцияларды бақылау жүйелері сияқты ресурстарға сүйенуі мүмкін.

Іс-әрекеттер мен ресурстарды және қабілеттерді қамтамасыз ету арасындағы өзара байланыс арқылы құндылық қалыптастыру тізбегін талдау компанияның бәсекелік артықшылығын бағалаудың басқа құралы ретінде ресурстар мен қабілетті зерттеуді толықтырады. *Бағалы және сирек кездесетін* ресурстар мен қабілет компанияны бәсекелік артықшылықпен қамтамасыз етеді. Осындай активтер құндылық қалыптастыратын іс-әрекет ретінде қолданылғанда *бұл әлеует іске асады*. Ресурстарды талдау – ресурстар мен қабілеттің бәсекелік артықшылығын бағалаудың маңызды құралы. Бірақ ресурстар мен қабілеттен туындайтын бәсекелік артықшылықты іс-әрекет түрінде қолданылғаннан кейін ғана шынайы бағалауға болады.

### 4-сұрақ. Компанияның негізгі бәсекелестерімен салыстырғандағы бәсекелік күшті тұсы қандай?

Компаниядағы жағдайды бағалаудың қосымша компоненті – оның жалпы бәсекеге қабілетінің күшті тұсын кешенді бағалау. Бұл шешімді қабылдау үшін мынадай екі сұраққа жауап берілуге тиіс:

1. Компания бәсекелестерін нарықтағы табысты айқындайтын маңызды факторлардың әрқайсысына қатысты қалай бағалайды?
2. Барлық жағдайларды ескере отырып, негізгі бәсекелестерімен салыстырғанда компанияның бәсекелік артықшылығы немесе кемшілігі бар ма?

4-ОМ Компанияның негізгі бәсекелестерімен салыстырғандағы бәсекелік күшті тұстарын бағалауды үйрену.

Бәсекедегі компанияның күшті тұсын бағалаудағы алғашқы қадам – саладағы табысқа жетудің негізгі факторларының және бәсекелік күшті немесе осал тұстарының басқа да шамаларының (әдетте 6-10 шама жеткілікті) тізімін көрсетуі. 2-қадамда компанияның бәсекелік күшті және осал тұстарының әр шамасына бәсекелік табысты қалыптастырудағы маңыздылығын ескеріп салмақ белгілеу қажет (әр шаманың салмағы 1,0-ге дейін болуы керек). 3-қадам – әр бәсекелестің әр күшті тұсына ұпай беру арқылы күшті тұстардың салмағын есептеп (1-ден 10-ға дейінгі балл шкаласын пайдалану, 1 – өте әлсіз және 10 – өте күшті), көрсеткішін анықтайды. Содан кейін көрсеткіш берілген салмаққа көбейтіледі. 4-қадам – әрбір бағаланатын компанияның бәсекелік күшті тұсының жалпы шамасын алу үшін әрбір фактордың күшті тұсының салмағын жинақтау қажет. 5-қадам – компанияның таза бәсекелік артықшылығы мен кемшіліктері туралы қорытынды жасайды, әрі оның күшті және осал тұстарын ескеру үшін жалпы күшті тұстарының көрсеткішін қолдану керек. 4.3-кестеде болжам бойынша ABC компаниясын мысал ете отырып, оны 4 бәсекелес компанияға қарсы бәсекелік

күшті тұсын бағалау көрсеткіші келтірілген. ABC-тің жалпы 5,95 ұпайы оның 3-бәсекелес (2,10 есебімен) пен 4-бәсекелеске (3,70 есебімен) қарағанда айқын бәсекелік артықшылыққа ие екенін, дегенмен ол 1-бәсекелес (7,70 есебімен) пен 2-бәсекелеске (жалпы қорытынды – 6,85) қарсы бәсекелік әлсіздігін көрсетеді.

### 5-ОМ Компанияның бәсекелік күшті тұсын бағалауды түсіндіру

Компанияның бәсекелік күшті тұсын бағалау бәсеке жағдайына қатысты пайдалы тұжырымдар ұсынады. Көрсеткіштер компанияның бәсекеге қабілет факторлары бойынша қалай салыстыратынын көрсетеді. Сол арқылы оның бәсекелесімен салыстырғанда қай аймақта күшті және әлсіз екенін анықтайды. Бұдан басқа, бәсекелік мықтылығы жөніндегі жалпы баға, компанияның бәсекелестеріне қарсы таза бәсекелік артықшылығы немесе кемшілігі бар-жоғынан хабар береді.

Компанияның бәсекелік мықты тұстарының көрсеткіштері бәсекелесімен салыстырғанда, оның әлсіз және мықты тұстарын айқындайды. Ол шабуылдаушы және қорғанушы стратегияларды қолдануда пайдалы.

Сонымен, компанияның бәсекелік күшті тұсының көрсеткіші дұрыс шабуылдау және қорғаныс стратегияларын әзірлеу жөнінде ұсыныстар береді. Мысалы, 4.3-кестедегі көрсеткіштер мен өлшемді шамаларды қарастырайық. ABC қосымша сатылымдар мен нарықтан үлес алу үшін бәсекелестерге қарсы шабуылға шыққысы келсе, мұндай соққы 1 және 2-бәсекелестен (жалпы қорытындылары жоғары) гөрі, 3 және 4-бәсекелеске (жалпы қорытындылары төмен) жасалуы керек. ABC-дің 4-бәсекелестен артықшылығы – салада бәсекеде жетістікке жетуі орташа деңгейде, бірақ ABC 3-бәсекелестен екі анағұрлым маңызды көрсеткіш бойынша асып түседі. Бұл – шығындардың салыстырмалы жағдайы мен тұтынушыларға қызмет көрсету мүмкіндіктеріне қатысты көрсеткіштер. Сондықтан ABC-ді 3-бәсекелесті шабуылдаушы стратегияның негізгі мақсаты ретінде қарастыруға болады, ал 4-бәсекелес келесі сатыдағы мақсат түрінде қалады.

Сөйтіп, қандай стратегиялық қадамдар жасау қажет екені жайында шешім қабылдау кезінде сауатты бәсекелес компания күшті тұстарын іске қосуы керек. Компанияның бір немесе бірнеше бәсекелесінің әлсіз аймақтарда бәсекелік артықшылығы болса, бәсекелестердің дәрменсіздігін пайдаланып, шабуылдау әрекеттеріне кірісуге болады. Компанияның бір немесе бірнеше бәсекелесі белгілі бір аймақтарда оған қарағанда бәсекелік артықшылық алған жағдайда, сол аймақтардың осалдығын ескеріп, қорғаныс қадамдарын ойластырғаны жөн.

## 5-сұрақ. Менеджмент қандай стратегиялық мәселелер мен қиындықтарды шешуі керек?

5-ОМ Компанияның ішкі және сыртқы жағдайын жан-жақты бағалау алдағы стратегиялық қадамға қатысты маңызды шешім қабылдауда менеджерлерге қалай көмектесетінін түсіну.

Соңғы әрі ең маңызды талдау қадамы – менеджерлер қандай стратегиялық мәселелерді шешуі керек екенін анықтау. Бұл қадам сондай-ақ сала мен бәсекені талдауды және компанияның ішкі жағдайларын бағалайды. Мұндағы негізгі мақсат – компанияның сала мен бәсекеде қандай қиындықтарға тап болатынын, компанияның реттеуді қажет ететін ішкі осал тұстарын және қандай мәселелер менеджерлердің басты назарында болуға лайық екенін анықтау. Осы жердегі маңызды нәрсе – менеджмент компанияның көрсеткішін жақсарту үшін қандай іс-әрекеттерді

43-жесте

## Бәсекелік күшті тұстарды бағалау

Негізгі табыс факторы, күшті тұстар өлшемі	Маңыздылық салмағы	ABC CO.		1-бәсекелес		2-бәсекелес		3-бәсекелес		4-бәсекелес	
		Күшті тұсының өлшемі	Ұлай	Күшті тұсының өлшемі	Ұлай	Күшті тұсының өлшемі	Ұлай	Күшті тұсының өлшемі	Ұлай	Күшті тұсының өлшемі	
Сала, тауар көрсеткіші	0,10	8	0,80	5	0,50	10	1,00	1	0,10	6	0,60
Бедел, имидж	0,10	8	0,80	7	0,70	10	1,00	1	0,10	6	0,60
Өндіріс қабілеттері	0,10	2	0,20	10	1,00	4	0,40	5	0,50	1	0,10
Технологиялық дағдылар	0,5	10	0,50	1	0,05	7	0,35	3	0,15	8	0,40
Дилерлер желісі, жеткізу қабілеттері	0,5	9	0,45	4	0,20	10	0,50	5	0,25	1	0,05
Жаңа инновациялық тауар қабілеттері	0,5	9	0,45	4	0,20	10	0,50	5	0,25	1	0,05
Қаржы ресурстары	0,10	5	0,50	10	1,00	7	0,70	3	0,30	1	0,10
Салыстырмалы шығын позициясы	0,30	5	1,50	10	3,00	3	0,95	1	0,30	4	1,20
Клиентке қызмет көрсету қабілеттері	0,15	5	0,75	7	1,05	10	1,50	1	0,15	4	0,60
<b>Жалпы маңыздылық салмағы</b>	<b>1,00</b>										
<b>Бағаланған жалпы күшті тұстар көрсеткіші</b>			<b>5,95</b>		<b>7,70</b>		<b>6,85</b>		<b>2,10</b>		<b>3,70</b>

(Есептеу шкаласы: 1 – өте әлсіз, 10 – өте мықты)



«Бас қатыратын тізім» әзірлеу – стратегия дайындау барысындағы күн тәртібіндегі мәселе.

қолға алу қажет екенін шешетін күн тәртібін әзірлеу туралы ойлануы керек.

Менеджменттің «ойланатын мәселелері» салыстырмалы түрде қысқа болуы компания

стратегиясының дұрыс бағытта екенін және оның жалпы жағдайына сай келетінін білдіреді. Ал компанияға қатысты мәселелер салмақты болса, әрі ағымдағы стратегия келешектегі жоспарға лайық болмаса, онда жаңа тиімдірек стратегия құру менеджменттің күн тәртібіне енеді.



## ТҮЙІН

Компанияның бақ сынасу жағдайын негізгі бәсекелес компанияның бәсеке ұстанымымен салыстырғанда, бес мәселені ескерген жөн:

1. *Компания стратегиясы қаншалықты жақсы жұмыс істеп жатыр?* Компания стратегиясы қаншалықты жақсы жұмыс істеп жатқанын мына негізгі екі көрсеткіш: оның қаржылай әлеуеті мен табыстылығы және бәсекеге қабілеті, жақсарып жатқан нарықтағы орны көрсетеді. Компанияның ағымдағы жалпы көрсеткішінің жақсы болуы стратегияға түбегейлі өзгерістер енгізуді қажет етпейді. Ал компанияның қаржылық көрсеткіші мен нарықтағы орны әлсіреген кезде, ағымдағы стратегияға өзгерістер жасалуы қажет.
2. *Компанияның ресурстары мен қабілеттерінде өз қарсыластарынан гөрі тұрақты бәсекелік артықшылық беретін айтарлықтай бәсекелік күш бар ма?* Бұл сұраққа жауап ресурстардың бәсекелік күшін бағалайтын төрт тест жүргізумен анықталады. Компанияда бәсекелік құндылығы жоғары әрі сирек кездесетін ресурстар мен қабілет болса, өз бәсекелесінікінен молырақ артықшылық алу мүмкіндігі болады. Оның ресурстары мен қабілеттері көшірілуі қиын не басқамен алмастырылмайтын болса, онда бәсекелесінің оны жоюға бағытталған әрекетіне қарамастан, компания әлгі артықшылықты сақтап қалады.

SWOT-талдау компанияның ресурстары мен қабілетінің нарықтық мүмкіндіктерін пайдаланып, болашақтағы әл-ауқаты үшін сыртқы қатерлерді жеңуді бағалау үшін қолданылады. Оның негізгі екі маңызды бөлігі: (1) SWOT-талдаудағы төрт тізбектен компания жағдайы туралы қорытынды шығару; (2) компанияның күшті тұстары мен мүмкіндіктеріне сай келу, осал тұстарын реттеу, сыртқы қатерден қорғану үшін сол жасалған қорытындыны стратегиялық әрекетке айналдыру. Компанияның күшті тұстары мен бәсеке капиталының стратегиялық маңызы бар. Өйткені бұлар стратегияның ең тартымды және қисынды бөлімі. Ішкі осал тұстар да маңызды, өйткені компанияның реттеуді қажет ететін әлсіз тұсын көрсетеді. Жақсы жасалған стратегия сыртқы мүмкіндіктер мен қауіптердің маңыздылығын толық қамтуы қажет.

3. *Компанияның шығын құрылымы және тұтынушыға арналған құндылық ұсынысы бәсекеге қабілетті ме?* Компанияның бизнес позициясы мықты екенін көрсететін жайт – оның шығын құрылымы және тұтынушыға ұсынған құндылығы бәсекелестерімен салыстырғанда бәсекеге қабілетті болуы. Компанияның ұсынған құндылығының мен шығыны бәсекеге қабілетті екенін анықтайтын екі тиімді талдау құралы: құндылықтар тізбегін талдау және бенчмаркинг екенін еске саламыз. Бұл екеуін бөле-жара қарай

алмаймыз. Себебі компанияның белгілі бір функцияларды жақсы атқарып жатқанын, шығындары бәсекелестерімен бірдей екенін, тұтынушыларға тартымды құнды ұсыныс жасай алатынын осы құралдар арқылы танып-білеміз. Сондай-ақ аталған талдау құралдары – ішкі әрекеттер мен бизнес процестерді реттеуді қажет ететінін анықтайтын маңызды амал.

4. Компанияның бәсекесі негізгі бәсекелесінікінен мықты ма, әлде әлсіз бе? Бұл жердегі негізгі бағалау бәсекелік табыстың басты анықтаушысына, яғни компания неліктен бәсекелік артықшылық пен кемшілікке тап болатынына қатысты өрбиді. 4.3-кестеде көрсетілген тәсілді қолдану арқылы жасалған бәсекелік күшті тұстарды сандық бағалау компанияның бәсеке тұрғысынан қай тұста мықты, қай тұста әлсіз екенін, оның нарықтағы өз орнын қорғауға, әрі жақсартуға бағытталған дағдыларын көрсетеді. Ереже бойынша компанияның бәсекелік стратегиясы бәсекеге қабілетті күшті тұстарының айналасында құрылуы қажет және оның мақсаты – бәсеке позициясындағы осал тұстарын күшейту. Бәсекелестері әлсіз болып тұрған салада компания маңызды бәсекелік күш иеленген жағдайда бәсекелесін жаулап алатындай соққы қадам жасауы ақылға қонымды. Ал керісінше жағдайда компания қорғану тәсілдерін қарастыруы керек.
5. Қандай стратегиялық мәселелер менеджерлердің басты назарында болуға лайық? Бұл қадам сала мен бәсекенің мән-жайын талдап, компанияның ішкі жағдайларын бағалау арқылы компанияның «ойланатын мәселелерін» анықтайды. Мұндағы түйіннің шешілуі компанияның алдағы уақытта қаржы және бәсеке тұрғысынан табысқа жетуіне әсер етеді.

*Компанияға жағдаяттық тұрғыдан тиімді талдау жүргізу, бәсекені жақсы сараптау секілді, сәтті стратегия құрудың құнды алғышарты екенін айғақтайды.*



## ОҚҰ ЖАТТЫҒУЛАРЫ

1. Қосымшада берілген қаржы көрсеткіштерін және төменде келтірілген Costco Wholesale Corporation, Inc. қаржы ақпаратын пайдаланып, Costco компаниясының 2013–2014 жылдағы мына көрсеткіштерін есептеңіз.
  1. Жалпы пайда маржасы.
  2. Операциялық пайда маржасы.
  3. Таза пайда маржасы.
  4. Уақытша пайыздар.
  5. Акционерлер акциясының қайтымы.
  6. Капитал қайтымы.
  7. Акцияға шаққандағы қарыз көрсеткіші.
  8. Әр күнге шаққандағы қор.
  9. Қор айналымы коэффициенті.
  10. Орташа жинақ кезеңі.

 connect

1-ОМ

Осы көрсеткіштерге сәйкес, 2013-2014 жылдар аралығында Costco қаржы көрсеткіштері жақсарды ма, әлде әлсіреді ме немесе бірдей деңгейде қалыптасты ма?

2. Әлемнің 34 елінде REI компаниясының спорттық тауарлары мен табиғатта демалуға қажет бұйымдар сататын 130-дан астам дүкені бар. Сауда желісі

**Costco Wholesale Corporation, Inc. компаниясының пайда жөніндегі есептері, 2013–2014 жылдар**  
(акцияға арналған деректерден басқасы миллионмен берілген)

	2014	2013
Таза сауда	110 212 \$	102 870 \$
Мүшелік жарналар	<u>2 428</u>	<u>2 286</u>
Жалпы табыс	112 640	105 156
Операциялық шығындар		
Тауар шығыны	98 458	91 948
Сату, жалпы және әкімшілік шығындар	<u>10 899</u>	<u>10 104</u>
Операциялық кіріс	3 220	3 053
Басқа табыстар (шығын)		
Пайыздық шығындар	(113)	(99)
Пайыздық табыс және басқа табыстар, таза табыс	<u>90</u>	<u>97</u>
Табыс салығына дейінгі табыс	3 197	3 051
Табыс салығы	1 109	990
Бақыланбайтын пайыздарды қоса есептегендегі таза табыс	2 088	2 061
Бақыланбайтын пайыздарға жататын таза табыс	(30)	(22)
Таза табыс	2 058 \$	2 039 \$
Бір акцияға шаққандағы негізгі пайда	4,69 \$	4,68 \$
Бір акцияға шаққандағы таратылған пайда	4,65 \$	4,63 \$


**Costco Wholesale Corporation, Inc. компаниясының пайда жөніндегі есептері, 2013–2014 жылдар**  
(акцияға арналған деректерден басқасы миллионмен берілген)

Капитал	31 тамыз, 2014	1 қыркүйек, 2014
Ағымдағы капитал		
Ақшалай қаражат және олардың эквиваленттері	5 738 \$	4 644 \$
Қысқамерзімді инвестициялар	<u>1 577</u>	<u>1 480</u>
Дебиторлық берешек	1 148	1 201
Тауар қорлары	8 456	7 894
Мерзімі ұзартылған табыс салығы және ағымдағы өзге де капитал	<u>669</u>	<u>621</u>
Ағымдағы жалпы капитал	17 588	15 784
Жылжымайтын мүлік және жабдықтар		
Жер	4 716	4 409
Ғимараттар және жетілдіру	<u>12 522</u>	<u>11 556</u>
Жабдықтар мен құрылғылар	4 845	4 472
Аяқталмаған құрылыс	<u>592</u>	<u>585</u>
Жинақталған амортизация шегерімі және амортизация	<u>(7 845)</u>	<u>(7 141)</u>
Таза активтер мен жабдықтар	14 830	13 881
Басқа капиталдар	<u>606</u>	<u>562</u>
Жалпы капиталдар	33 024 \$	30 283
Міндеттемелер және акционерлік капитал		
Ағымдағы міндеттемелер		

Несиелік берешек	8 491 \$	7 872 \$
Есептелген жалақы мен жәрдемақы	2 231	2 037
Қатысушының есептелген сыйақысы	773	710
Есептелген сауда және басқа да салықтар	442	382
Мерзімі ұзартылған мүшелік жарналар	1 254	1 167
Ағымдағы міндеттемелер	<u>1 221</u>	<u>1 089</u>
Жалпы ағымдағы міндеттемелер	14 412	13 257
Ұзақмерзімді қарыздар	5 093	<u>4 998</u>
Мерзімі ұзартылған табыс салығы және басқа да міндет- темелер	1 004	<u>1 016</u>
Жалпы міндеттемелер	20 509	19 271
Акционерлік капитал		
Артықшылықты акциялардың номинал құны – 005 \$; 100 млн акцияға рұқсаты бар; шығарылмаған акциялар	0	0
Қарапайым акциялардың номинал құны – 005 \$; 900 млн акцияға рұқсаты бар; 437 683 000 және 436 839 000 шығарылған және қолданыстағы акциялар	2	2
Қосымша төленген капитал	4 919	4 670
Жиналған басқа да жиынтық шығындар	(76)	(122)
Бөлінбеген пайда	<u>7 458</u>	<u>6 283</u>
Жалпы акционерлік капитал	12 303	10 833
Басқарылмайтын пайыздар	<u>212</u>	<u>179</u>
Жалпы акционерлік капитал	<u>12 515</u>	<u>11 012</u>
Жалпы міндеттемелер мен акционерлік капитал	33 024 \$	30 283 \$

Дереккөз: Costco Wholesale Corporation, 2014 10-К.

ресурстардың бәсеке қуатына қатысты төрт тестінің нешеуінен сәтті өте ала-  
ды? Жауабыңызды түсіндіріңіз.

3. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 4.1-мысалда келтірілген  connect American Giant худи өндірісінің орташа шығыны мен сату бағасы туралы ақпаратты ескеріп, осы ақпаратты 4.1-сызбадағы құндылық қалыптастыру тізбегімен салыстырыңыз. Содан кейін мына сұрақтарға жауап беріңіз: 3-ОМ
- Компанияның қай шығыны 4.1-сызбада көрсетілген негізгі құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттеріне сәйкес келеді?
  - Компанияның қай шығыны 4.1-сызбада көрсетілген қосымша құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттеріне сәйкес келеді?
  - Компания худиді Азия аймағында шығарса, онда оның түрлі шығындары мен іс-әрекеттері қалай өзгереді?
  - American Giant-қа бәсекелік артықшылығын сақтап қалуы үшін құндылық қалыптастыру тізбегіндегі қандай іс-әрекеттері маңызды?
4. 4.3-кестеде берілген әдістемені және өзіңіздің көлік иесі ретіндегі біліміңізді пайдаланып, General Motors пен оның бәсекелестері Ford, Chrysler, Toyota, сондай-ақ Honda компанияларының бәсеке күшін бағалаңыз. Әр компания 4-ОМ

табысқа жетудің негізгі факторларына, өнімінің ауқымына, өнім сапасына, сенімділігіне, қаржылық ресурстары мен табыстылығына және тұтынушыға қызмет көрсету сынды компоненттері бойынша бағалануға тиіс. Сіз бәсеке күшіне талдау жасағанда, әр компанияның жалпы бәсекеге қабілеті нені анықтады? Toyota табысының артуына қандай факторлар әсер етуде? Талдауыңыздың қорытындысы бойынша Toyota компаниясының бәсекеге осал тұстары бар ма?



## СИМУЛЯЦИЯҒА АРНАЛҒАН ЭКЗАМҒЫҒУЛАР

- 1-ОМ 1. Қосымшада берілген формуланы және компанияңыздың соңғы қаржы есебін пайдаланып, компанияңыздың қаржы көрсеткішінің келесі өлшемін есептеңіз:
1. Операциялық пайда маржасы.
  2. Жалпы капитал бойынша қайтарым.
  3. Ағымдағы көрсеткіш.
  4. Айналымдағы капитал.
  5. Капиталға шаққандағы ұзақмерзімді қарыз көрсеткіші.
  6. Баға-табыс көрсеткіші.
- 1-ОМ 2. Соңғы қаржы есебіне және Industry Report журналындағы компанияңызға қатысты барлық қолжетімді ақпаратқа сүйеніп, компанияңыз «үздік» орындаған қаржы көрсеткішінің үш өлшемін атаңыз. Сондай-ақ компанияңыз «нашар» орындаған қаржы көрсеткішінің үш өлшемін атаңыз.
- 1-ОМ 3. Компанияңыздың жақсы жұмыс істеп жатқанын көрсететін қандай дәлелдер бар?
- 2-ОМ 4. Компанияңыздың қандай ішкі күшті және осал тұстары бар? Оның табысы мен пайдасын арттыратын қандай сыртқы нарық мүмкіндіктері кездеседі? Компания табыстылығына әсер ететін қандай сыртқы қауіптерді көресіз? SWOT-талдау компанияңыздың ағымдағы жағдайы мен болашақ жетістігі туралы не айтады? Компанияның жағдайы «өте жақсы» мен «өте әлсіз» арасындағы бағалаудың қайсысына сай келеді?
- 2-ОМ 5. Компанияңыздың негізгі құзыретін атаңыз.
- 3-ОМ 6. Компанияңыздың құндылық қалыптастыру тізбегінің басты элементтері не? Жауап беру үшін 4.1-сызбаны пайдаланыңыз.
- 4-ОМ 7. 4.3-кестедегі әдістеме көмегімен компанияңыздың бәсекелік қуатын бағаланыз. Сонымен қатар компанияңыздың жақын бәсекелестерін де талдаңыз.



## СІЛТЕМЕ

1. Birger Wernerfelt, «A Resource-Based View of the Firm», Strategic Management Journal 5, no. 5 (September–October 1984); Jay Barney, «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», Journal of Management 17, no. 1 (1991); Margaret A. Peteraf, «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», Strategic Management Journal 14, no. 3 (March 1993).
2. Birger Wernerfelt, «A Resource-Based View of the Firm», Strategic Management Journal 5, no. 5 (September–October 1984), pp. 171–80; Jay Barney, «Firm Resources and Sustained Competitive

- Advantage», *Journal of Management* 17, no. 1 (1991); Margaret A. Peteraf, «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal* 14, no. 3 (March 1993).
3. R. Amit and P. Schoemaker, «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal* 14, no. 1 (1993).
  4. David J. Collis and Cynthia A. Montgomery, «Competing on Resources: Strategy in the 1990s», *Harvard Business Review* 73, no. 4 (July–August 1995).
  5. Margaret A. Peteraf and Mark E. Bergen, «Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework», *Strategic Management Journal* 24 (2003), pp. 1027–42.
  6. George Stalk, Philip Evans, and Lawrence E. Schulman, «Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy», *Harvard Business Review* 70, no. 2 (March–April 1992).
  7. David J. Teece, Gary Pisano, and Amy Shuen, «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997); Constance E. Helfat and Margaret A. Peteraf, «The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles», *Strategic Management Journal* 24, no. 10 (2003).
  8. C. Montgomery, «Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources», in *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, ed. C. Montgomery (Boston: Kluwer Academic Publishers, 1995), pp. 251–68.
  9. D. Teece, G. Pisano, and A. Shuen, «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997); K. Eisenhardt and J. Martin, «Dynamic Capabilities: What Are They?» *Strategic Management Journal* 21, nos. 10–11 (2000); M. Zollo and S. Winter, «Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities», *Organization Science* 13 (2002); C. Helfat et al., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* (Malden, MA: Blackwell, 2007).
  10. W. Powell, K. Koput, and L. SmithDoerr, «Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation», *Administrative Science Quarterly* 41, no. 1 (1996).
  11. M. Peteraf, «The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, March 1993, pp. 179–91.
  12. Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985).
  13. Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best* (New York: John Wiley & Sons, 1993); Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* (Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989); Christopher E. Bogan and Michael J. English, *Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation* (New York: McGraw-Hill, 1994); Dawn Iacobucci and Christie Nordhielm, «Creative Benchmarking», *Harvard Business Review* 78, no. 6 (November–December 2000).
  14. M. Hegert and D. Morris, «Accounting Data for Value Chain Analysis», *Strategic Management Journal* 10 (1989); Robin Cooper and Robert S. Kaplan, «Measure Costs Right: Make the Right Decisions», *Harvard Business Review* 66, no. 5 (September–October 1988); John K. Shank and Vijay Govindarajan, *Strategic Cost Management* (New York: Free Press, 1993).
  15. Michael E. Porter, «Clusters and the New Economics of Competition», *Harvard Business Review* 76, no. 6 (November–December 1998).
  16. Reuben E. Stone, «Leading a Supply Chain Turnaround», *Harvard Business Review* 82, no. 10 (October 2004).



# Бес жалпы бәсекелік стратегия

5-тарау

## ОҚЫТУ МАҚСАТЫ

1. Бес жалпы бәсекелік стратегияның әрқайсысын не ерекшелейтінін және осы стратегиялардың кейбіреуі белгілі бір салада және бәсеке жағдайында басқаларға қарағанда неге тиімдірек жұмыс істейтінін түсіну.
2. Шығынды азайтуға сүйене отырып, бәсекелік артықшылыққа жетудің негізгі жолын оқып-үйрену.
3. Компания тауарын немесе оның ұсынысын бәсекелестерден ерекшелеуге ұмтылатын бәсекелік артықшылықты дамытудың негізгі бағыттарын меңгеру.
4. Төмен баға ұсыну және дифференттеу сияқты гибрид стратегия аясында тұтынушыларға ұсынылған құндылыққа қажет шарттарды түсіну.

Табысты бәсекелесудің және бәсекелік артықшылықтарға жетудің бірнеше негізгі тәсілі бар. Алайда бәсекелес сатушылардың ұсынысымен салыстырғанда, бұл тәсілдердің барлығы сатып алушыларға аса құнды дүниелер береді. Тиімді құндылық ұсынысы жақсы өнімді, яғни көп ақша төлеуге татитын қымбат, жоғары сапалы тауарды төмен бағамен сату барысында қалыптасады.

Бұл тарауда бәсекелік артықшылық қалыптастыруда және тұтынушыларға ерекше тиімді құндылық жеткізуде ықпалды бес жалпы бәсекелік стратегия жайында айтылады. Бесеуінің қайсысы жалпы стратегияны әзірлеуде және бәсекелік артықшылық іздестіруде компанияның алғашқы және ең басты таңдауына айналатыны анықталады.

## Бес жалпы бәсекелік стратегия

1-ОМ Бес жалпы бәсекелік стратегияның әрқайсысын не ерекшелігін және осы стратегиялардың кейбіреуі белгілі бір салада және бәсеке жағдайында басқаларға қарағанда неге тиімдірек жұмыс істейтінін түсіну.

Компанияның бәсекелік стратегиясы пайдалы бәсекелесу үшін менеджменттің ойын жоспарының ерекшеліктерімен ғана шектеледі. Яғни оның нақты күш-жігері: клиенттерді қуантуға, нарықтағы жағдайын нығайтуға, бәсекелестерінің әрекеттеріне жауап беруге, нарықтың өзгеріп жатқан жағдайларына үн қатуға және нақты бәсекелік артықшылыққа қол жеткізуге мүмкіндік береді. Кез келген екі компанияның, тіпті олар бір салада қызмет көрсетсе де, бірдей бәсекелік стратегия құру мүмкіндігі өте төмен. Алайда компанияның бәсекелік стратегиясын басқа компанияның стратегиясынан ерекшелетін екі фактор бар: (1) компанияның нарықтағы мақсаты биік немесе қарапайым болуы; (2) бәсекелік артықшылыққа ұмтылған компанияның аз шығынмен жұмыс істеуі немесе дифференциациялануы. Аталған осы екі

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

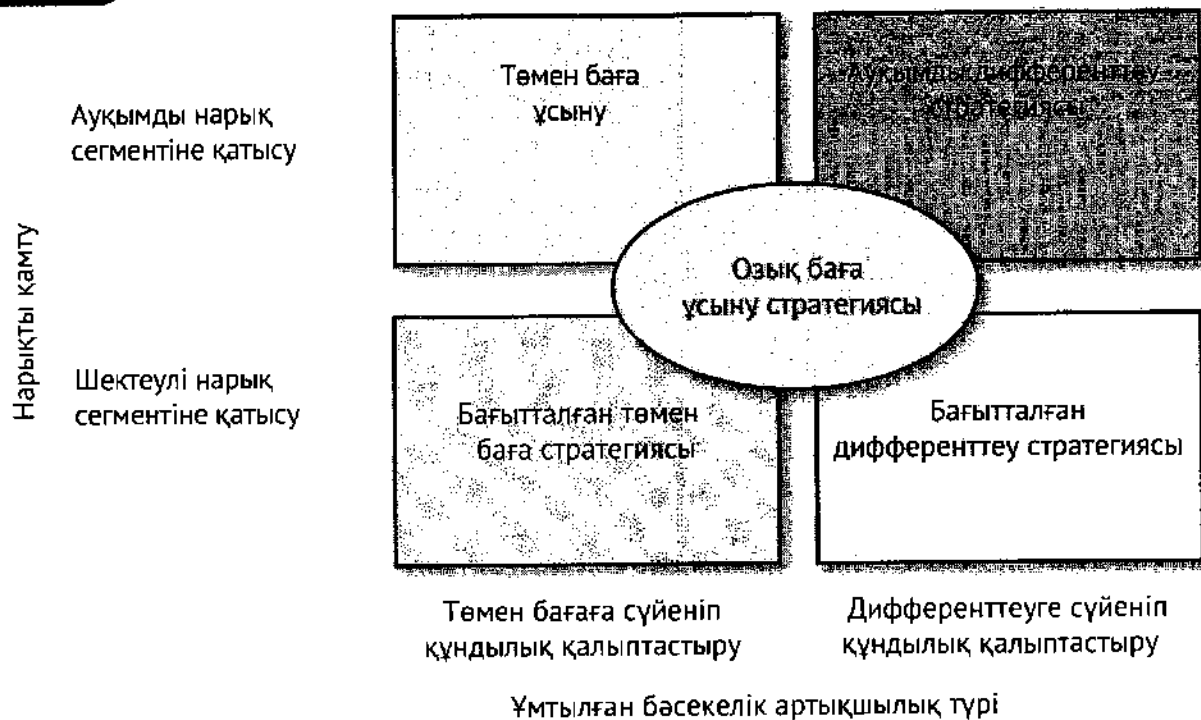
**Бәсекелік стратегия** пайдалы бақ сынасу барысында менеджменттің ойын жоспарының ерекшеліктерін және нарықтағы жарыста бәсекелік артықшылыққа жетуін қарастырады.

фактор 5.1-сызда келтірілген бес жалпы бәсекелік стратегия нұсқасын тудырады.<sup>1</sup>

1. *Төмен баға ұсыну стратегиясы* өз шығынын бәсекелестерінің шығынынан азайтуға тырысуға, бәсекелесінен төмен баға ұсыну арқылы көбірек клиент тартуға сүйенеді.
2. *Ауқымды дифференциация стратегиясы* – компанияның өнімін немесе қызметін бәсекелестерінен көбірек тұтынушы тартатындай етіп ерекшелену.
3. *Бағытталған төмен баға стратегиясы* – ауқымы тар сатып алушы сегментіне (немесе нарық нишасына) арналған. Стратегияның осы түрін жақтаушылар, нақты айтқанда, бұл стратегиямен жұмыс істеушілер бәсекелестерімен салыстырғанда төмен баға ұсынып, сегмент мүшелеріне төмен бағамен қызмет көрсетеді.
4. *Бағытталған дифференциация стратегиясы* ауқымы тар сатып алушы сегментіне және олардың талғамы мен қажеттіліктеріне, бәсекелестеріне қарағанда, бәрінен көбірек сәйкес тауарлар ұсынуға көңіл бөледі.
5. *Озық баға ұсыну стратегиясы* – тұтынушының төлеген ақшасына лайық сапа, қызмет көрсету, басқа да атрибуттар бойынша көңілден шығу, тауарға олар күткеннен төмен баға ұсыну. Бұл стратегия бағаны төмендету және дифференциация стратегиясының элементтерін біріктіретін «гибрид стратегия» деп аталады. Стратегия мақсаты – салыстырмалы түрде өзгеше атрибуттары бар өнімдер ұсынатын сатушылар арасында ең төмен шығын мен бағаға қол жеткізу.

5.1-сызба

Бес жалпы бәсекелік стратегия



Дереккөз: Michael E. Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980), pp. 35–40.

Тараудың қалған бөлігінде бес жалпы бәсекелік стратегия және олардың қалай ерекшеленетіні талқыланады.

### Төмен баға ұсыну стратегиясы

2-ОМ Шығынды азайтуға сүйене отырып, бәсекелік артықшылыққа жетудің негізгі жолын оқып-үйрену.

Саладағы төмен бағамен басты жабдықтаушы болуға ұмтылу – бағаға сезімтал сатып алушылар легі мол нарықта бәсекеге қабілетті аса қолайлы тәсіл. Компания шығыны төмен бәсекелестердің бірі ғана болып қалмай, салада ең төмен бағамен жабдықтаушы болған кезде **шығын бойынша көшбасшылыққа** жетеді.

Бәсекелестерімен салыстырғанда, баға артықшылығына ұмтылғанда менеджерлер тауарға тұтынушылар маңызды деп есептейтін атрибуттар мен қызметтерді қосуы керек. Көп жағдайда тұтынушылар қосымша атрибуттары жоқ тауарларды, бағасына қарамастан, құндылығы төмен деп есептейді.

Бәсекелесімен салыстырғанда, баға артықшылығын тартымды табыс көзіне айналдырудың кез келген компания үшін екі нұсқасы бар.

Бірінші нұсқа – төмен баға артықшылығын пайдаланып, бәсекелесінен төмен баға тағайындап, бағаға сезімтал тұтынушыларды молынан тартып, табысты арттыру. Ал екінші нұсқа – қолданыстағы бағаны сақтау негізінде нарықтағы үлесін қанағат ете отырып, әр сатылған тауар бірлігі бойынша жоғары пайда маржасын алу үшін төмен баға

**НЕГІЗГІ ҰҒЫМ**

Шығын бойынша көшбасшылардың бәсекелік артықшылығының негізі – жалпы бағаны бәсекелесімен салыстырғанда төмендету. Сәтті бәсекелік артықшылыққа иелік ету негізінде компания маңызды әрекеттерді орындау барысында мәңгі істі алып тастау немесе тауардың маңызы төмен атрибуттарын жою арқылы шығынды азайта алады.

артықшылығын пайдалану арқылы фирманың жиынтық табысын және инвестициядан жалпы қайтарымын арттыру.

## Шығындар бойынша көшбасшылыққа қол жеткізудің негізгі екі жолы

Бәсекелестерімен салыстырғанда, төмен баға артықшылығына жету үшін компанияның жалпы құндылық қалыптастыру тізбегі бойынша жинақталған шығындары бәсекелестердің жиынтық шығындарынан аз болуға тиіс. Оған жетудің екі жолы бар:<sup>2</sup>

1. Маңызды құндылық қалыптастыру тізбегінің іс-әрекеттерін бәсекелес компаниялардан гөрі салыстырмалы аз шығын жұмсап орындау.
2. Кейбір шығыны көп іс-әрекеттерді жүзеге асырмау немесе оны айналып өту үшін компанияның жалпы құндылық қалыптастыру тізбегін қайта құру.

**Құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттерді аз шығынмен басқару.** Компания өзінің құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттерін бәсекелесіне қарағанда аз шығынмен басқаруы үшін, менеджерлер бірлескен күш-жігер жұмсау арқылы құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әр қызметтен үнемдеуі керек. Шығыны азайып, шегерілмейтіндей әрекеттер жоқ, сондықтан компанияның бүкіл қызметкерлер құрамы таланты мен тапқыр идеяларын шығын азайтудың инновациялық және тиімді тәсілдерін табу жолына жұмсауға тиіс. Компания шығын факторларына ерекше көңіл бөлгені жөн. Өйткені оның компанияның құндылық қалыптастыру тізбегінде-

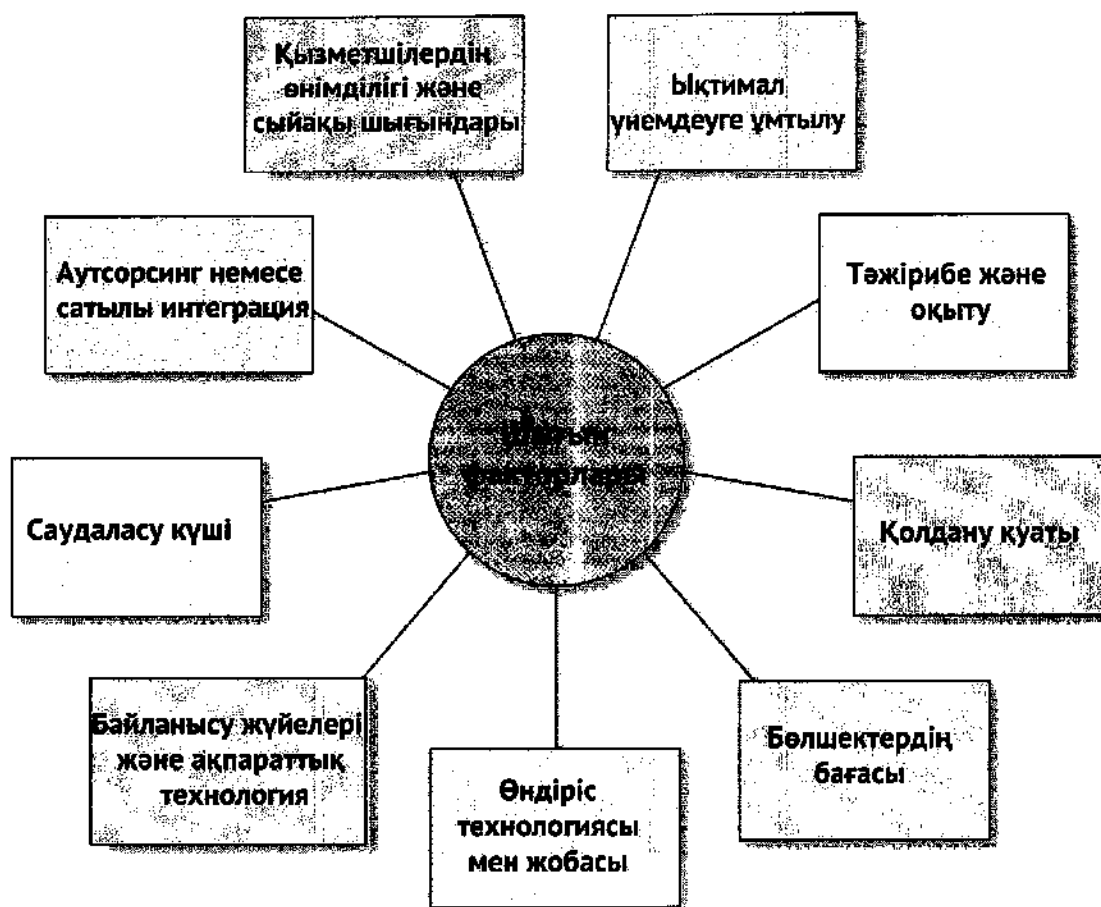
гі әрекеттерінің бағасына ықпалы зор. Компанияның тауар желісіндегі тауар саны, оны қолдану қуаты, тауарды жинау барысында қолданылатын бөлшек түрлері, сондай-ақ қызметкерлерге берілетін сыйақы пакетінің көлемі компанияның жалпы баға позициясына әсер ететін факторлар екенін естен шығарма-

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Шығын факторы** — компанияның құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерінің бағасына және шығын құрылымына ерекше әсер ететін фактор.

ған абзал. 5.2-сызбадан ең маңызды шығын факторларын көруге болады. Шығынды үнемдеу тәсілдері компанияның құндылық қалыптастыру тізбегінде шығын факторын тиімді басқаруды талап етеді. Шығынды үнемдеу тәсіліне мыналар жатады:

- *Ықтимал үнемдеуді толық қамтуға ұмтылу.* Өндіріс көлемін ұлғайту арқылы ірі үнемге жетуге мүмкіндік бар. Мысалы, Anheuser-Busch InBev 2014 жылы Америка футболының финалы барысында 4 млн \$ тұратын жарнамасын (SuperBowl) жариялау арқасында үлкен үнемге қол жеткізе алды. Өйткені компания сол жылы Budweiser және Bud Light сусындарын сатудан 370 млн \$ табыс тапты.
- *Тәжірибе мен оқытудан артықшылық алу.* Компания қызметкерлер құрамын оқытып, тәжірибесін толықтырып шындау арқасында, уақыт өте келе, шығынын азайтуы мүмкін.
- *Нысандарды толық қуатымен жұмыс істетуге тырысу.* Компанияның толық қуатпен жұмыс істей алуы әр тауардың бағасына ықпал етеді. Құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттердің шығыны айтарлықтай тұрақты болса, толық қуатпен жұмыс істеу амортизацияны және басқа да шығындар мөлшерін азайтуға мүмкіндік береді. Осылайша әр бірліктің тұрақты шығындарын азайтады.
- *Тауардың сапасына аз әсер ететін не мүлдем кері әсерін тигізбейтіндей етіп, тауардың кейбір бөлшектерін балама төмен бағалы элементтермен алмастыру.* Шикізаттың немесе тауардың кейбір бөлшектері қымбат болған жағдайда, арзан баламасы болса, компания соған көше алады.



Дереккөз: М. Porter, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

- Жалпы тиімділікті арттыру үшін алдыңғы қатарлы өндіріс технологиясы мен дизайнды пайдалану. Көп жағдайда өндірістің интеграцияланған және тиімді әдістерін қолдануға рұқсат беретін өндірістік жобалау әдістерін, сол сияқты, компьютерлік жобалау әдістерін пайдалану арқылы және жоғары автоматтандырылған өндірістік робот технологияларына инвестиция құю негізінде өндіріс шығынын төмендетуге болады. Бірқатар компания сапа менеджменті жүйелерін, бизнес-процестерді қайта құру, Алты Сигма (Six Sigma) әдістемесін қолданушылар санатында және тиімділікті арттырып, шығынды азайтуға бағытталған бизнес-процестерді басқарудың басқа әдістерін белсенді пайдаланушылар екенін де атап өткен жөн.
- Операциялық тиімділікке жету үшін коммуникация жүйелерін және ақпараттық технологияларды пайдалану. Мысалы, оны ақпарат пен өндіріс кестелерін жеткізушілермен ортақ іске асыруға болады. Сондай-ақ бұларды пайдалану кәсіпорындар қорын жоспарлаумен бірге өндірісті басқару жүйесінің бағдарламалық жасақтамасы қосалқы бөлшектерді азайтуға, өндіріс уақытын қысқартуға және еңбек шығындарын азайтуға мүмкіндік береді.
- Жеңілдіктер алу үшін компанияның саудаласу күшін жеткізушілерге қарсы қолдану. Компания ірі көлемде сатып алу барысында жеткізушіден баға жеңілдіктерін алуға болатындай үлкен саудаласу күшін иеленуі мүмкін.

- *Аутсорсинг пен сатылы интеграция артықшылықтарының құнына сергек болу.* Сыртқы мамандар өз тәжірибесі мен мамандығы бойынша қандай да бір жұмысты арзан орындаса, құндылық қалыптастыру тізбегіндегі белгілі бір қызмет түрлерін іште орындағаннан гөрі, аутсорсингті пайдалану әлдеқайда тиімді болуы мүмкін.
- *Еңбек өнімділігін арттыру және жалпы өтемақы шығындарын азайту жолдарын іздестіру.* Жоғары өнімділікті арттыруды, еңбекті үнемдейтін жабдықтар орнатуды, өндірісті жұмысшыларға жоғары жалақы төленетін аймақтан аз еңбекақы төленетін аймаққа көшіруді және мүмкіндігінше кәсіподақ қызметін пайдаланудан бас тартуды дәріптейтін қарқынды өтемақы жүйесін пайдаланып, компания еңбек шығынына кеткен қаражатты үнемдей алады.

**Құндылық қалыптастыру тізбегін қайта құру.** Күтпеген баға артықшылықтары көбінесе қымбат жұмыс қозғалысын жоятын және белгілі бір шығыны көп құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттерді айналып өтетін тәсілдермен компания оны қайта құрған кезде туындауы мүмкін. Құндылық қалыптастыру тізбегі мынадай жағдайларда қайта құрылады:

- *Тұтынушыларға тікелей сату және дистрибьюторлар мен дилерлердің қызметін, шығындарын қысқарту.* Дистрибьюторлар мен дилерлерге мұқтаждықты азайту үшін компания мына әрекеттерді жасауы мүмкін: (1) өзінің тікелей сату нысандарын құру (сату нысандарын қорғау және қолдау қосымша шығындар тудырады, бірақ ол сатып алушылармен тығыз жұмыс істеу үшін тәуелсіз дистрибьюторлар мен дилерлер қызметін пайдаланудан арзан болуы мүмкін); (2) веб-сайт (жасатуға және техникалық жабдықталуға кеткен шығындарға қарамастан, дистрибьютор-дилерлік арналардан гөрі, веб-сайт – тұтынушыларға тауар сатудың арзан тәсілі). Құндылық қалыптастыру тізбегінің көтерме/бөлшек сауда сегменттеріндегі шығындар тұтынушылар төлейтін соңғы бағаның 35-50%-ын алады. Сондықтан тікелей сату немесе онлайн сатылым ұйымдастыру шығынды үнемдеуге мүмкіндік береді.
- *Құндылығы төмен немесе қажетсіз жұмыс кезеңдері мен әрекеттерді жою арқылы жұмысты оңтайландыру.* Southwest Airlines коммерциялық әуе компанияларының дәстүрлі құндылық қалыптастыру тізбегін қайта құру нәтижесінде, құндылығы аз әрі қажетсіз жұмыс кезеңдері мен әрекеттерді жою арқылы айтарлықтай үнемдеуге қол жеткізді. Southwest арнайы орындарды, жүк тасымалын, бизнес-класс орындары мен қызметін ұсынбайды. Сондықтан осындай қызмет түрлеріне кеткен шығындарды қысқарта отырып, компанияның жалпы шығынын азайтады. Сондай-ақ компанияның мұқият ойластырылған маршрут жүйесі кідірістерді және жалпы сапар уақытын қысқартады. Әуе компаниясы шамамен жолаушыларының 75%-ына ұшу сапарында ешқайда аялдамастан, межелі жеріне тікелей жетуіне мүмкіндік береді. Демек, осы жағдайлардың да ұшу операциясына кеткен шығындарды азайтуға ықпалы зор.
- *Тасымалдау және материал жеткізу шығындарын азайту мақсатында жеткізу тізбегінің тиімділігін арттыру.* Тапсырыстар мен сатып алу процесін жеңілдету үшін жеткізушілермен бірлесіп, тиянақты жұмыс істеуге дағдыланған абзал. Реттеуге жұмсалатын шығындарды уақытында түгендеу әдістерімен азайтқан жөн. Жүк тасымалдау, материалдарды өңдеу ісінде мейлінше мұқияттық қажет, залалсыз жұмыс істі дамытады. Компанияда бұдан өзге шығынды үнемдейтін тетіктерді анықтап табу – шығындарды қысқартуға бағытталған іс-шараларда жиі қолданылатын тәсілдер. BASF (әлемдегі әйгілі жетекші химиялық



компания) – тиімді жабдықтау тізбегін басқару саласында ерекше өкілетті компания. Саладағы тәжірибесі аз бәсекелестерімен салыстырғанда, баға артықшылығына сай әрекет етеді.

«Тұжырымды байланыс» айдарындағы 5.1-мысалда Walmart-тың өзара бәсекелес супермаркет тізбектерін басып озып, күтпеген баға артықшылықтарына қалай қол жеткізгені баяндалады. Әлемдегі ең ірі азық-түлік сатушы атану үшін, ол бизнесінің бөлшек сауда бөлігінде құндылық қалыптастыру тізбегін басқаруда ұтымды тәсіл ұсынады.

Төмен баға ұсыну стратегиясымен жұмыс істеу қай кезде тиімді?

Шығындар бойынша көшбасшылыққа сүйенген бәсеке стратегиясының мынадай жағдайларда қуатты екені байқалады:

## Тұжырымды байланыс

## 5.1

### БӘСЕКЕЛЕС СУПЕРМАРКЕТ ТІЗБЕГІНЕН ШЫҒЫН БОЙЫНША АРТЫҚШЫЛЫҚ ИЕМДЕНУ ҮШІН WALMART ӨЗІНІҢ ҚҰНДЫЛЫҚТАР ТІЗБЕГІН ҚАЛАЙ БАСҚАРДЫ?

Walmart бакалея өнімдерін сату құндылықтары тізбегіндегі кейбір бөліктерін жаңалау, әртүрлі құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттер қызметін тиімді орындауды бәсекелестерге қарағанда ұтымды басқару арқылы бәсекелес супермаркеттер желілері арасында айтарлықтай шығын, баға қалыптастыру артықшылығына қол жеткізді. Баға артықшылығы бірқатар бастамалар мен іс-тәжірибеден туындайды:

- Сатушылармен онлайн ақпарат алмасуды қамтамасыз ету. Сатушылар бақылау кассаларындағы сауданы тікелей тауар жөнелтушілерге қайта аударады. Осылайша тұтынушылардың сұранысы мен талғамы туралы жабдықтаушыларға нақты ақпарат ұсынады (шамамен 6% баға артықшылығына қол жеткізу).
- Кейбір тауарларға жағандық сатып алу жүргізіп, сатып алу әрекеттерінің көбін орталықтандыру. Бұл компанияның саудаласу күшін қолдануда керек (шамамен 2,5% баға артықшылығына ие болу).
- Дистрибьюторлық орталықтарда қазіргі заманғы автоматтандыруға инвестиция күйю. Walmart дүкендеріне күнделікті жүк тасымалдайтын жүк көлігі парктерін тиімді пайдалану және штаб-пәтерінде, тарату орталықтары мен дүкендерінде басқа шығындарды үнемдеу әдістерін іске асыру (нәтижесінде шамамен 4% баға артықшылығына ие болу).
- Өнімдер ауқымын оңтайландыруға және тауар айналымын арттыруға ұмтылу (нәтижесінде шамамен 2% баға артықшылығына жету).
- Қауіпсіздік жүйелерін орнату және тауар жетіспеушілігі деңгейінің төмендеуіне әкелетін жұмыс процедураларын орындау (шамамен 0,5% баға артықшылығын алу).

- Келіссөзде жылжымайтын мүлік иелері, дүкен иелерімен мүлікті жалға алу және лизинг артықшылықтарын талқылау (бұл 2% баға артықшылығын береді).

- Еңбек күшін еңбек шығынын төмендетуге сүйене отырып басқару және сыйақы беру (бұдан шамамен 5% баға артықшылығы келеді).

Осы құндылық қалыптастыру тізбегіндегі барлық бастамалары, Kroger, Safeway және басқа да жетекші супермаркеттер желілеріне қарағанда, Walmart-қа шамамен 22% артықшылық береді. Осындай елеулі баға артықшылығына қол жеткізген Walmart өзінің бәсекелестерінен төмен баға ұсынып, әлемдегі көшбасшы супермаркет желісі атанды.

Баға артықшылығын сақтап қалу көлем мен дамуға тығыз байланысты. Сондықтан Walmart жылдам өзгеріп, қарқынды өсіп келе жатқан клиенттік базаны кеңінен қамтуға бейімделді. Walmart дүкендерінің сан алуан түрі бар. Тәулік бойы жұмыс істейтін суперорталықтардан, қалалық немесе қозғалыс жылдамдығы аса белсенді жерлерде тұтынушы қажетін өтеу мақсатында ашылған үй маңындағы дүкендерден Express дүкендерге дейін түрленеді. Тұра осылай компания халықаралық дүкендерін де қазіргі заманға лайықтап бейімдеді. Онлайн тәсілмен, сондай-ақ тауарды балғын күйінде жеткізудегі жаңа инновациялармен Walmart өзінің ары қарай өсуін және шығындар бойынша көшбасшылығын жалғастыруға дайын.

**Дереккөз:** [www.walmart.com](http://www.walmart.com); and Marco Iansiti and Roy Levien, «Strategy as Ecology», *Harvard Business Review* 82, no. 3 (March 2004), p. 70; and Clare O'Connor, «Walmart vs. Amazon: World's Biggest E-Commerce Battle Could Boil Down to Vegetables», *Forbes Online*, March 2014.

1. *Бәсекелес сатушылар арасында баға бәсекесі жоғары болғанда.* Бағаны төмендетушілер баға бәсекесінде баға соққыларынан аман қалып, алдыңғы қатардан көрінеді.
2. *Бәсекелес сатушылардың өнімдері бір-біріне ұқсас болса, әрі бірнеше сатушыдан оңай табылса.* Тауар мен жабдықтаушылардың көптігі нарықта баға бәсекесін тудырады. Осындай нарықтағы шығыны көп компаниялардың қызметі әдетте нашар бағаланады.
3. *Сатып алушыларға құндылық ретінде танылған өзгеше тауарға қол жеткізу жолдары аз болса.* Брендтер арасындағы тауар мен қызмет көрсетуде елеулі айырмашылық болмаса, тұтынушылар әрқашан төмен бағаға ұмтылады.
4. *Сатып алу қызметінде тұтынушылар бір сатушыдан екіншісіне ауысқанда шығын азайса.* Басқа сатушыға ауысудың шығыны аз болғандықтан, тұтынушыларда сапасы бірдей, бірақ төмен бағамен сататын сатушыларға ауысу еркіндігі бар. Төмен баға көшбасшысы төмен баға саясатын қолдану аясында тұтынушылары бәсекелес компанияларға ауысып кетпеуін қадағалайды.
5. *Саладағы сатылымның басым бөлігі бірнеше ірі сатып алушыға тиесілі болса.* Сатушылар мен ірі сатып алушылардың саудаласуы барысында бағаны төмендетушілер ең тиімді ұсынысты қолдан бермейді. Өйткені олар бәсекелестеріне қарағанда төмен баға ұсына алады. Себебі бағаны төмендетушілер ірі көлемдегі сатылымды жеткізу арқылы жеткілікті табыс мөлшерін сақтай алады.
6. *Саланың жаңа мүшелері тұтынушы тарту және клиенттік база құру үшін кіріспе ретінде төмен баға ұсынғанда.* Шығындар бойынша көшбасшы бағаларын төмендету арқылы тұтынушы үшін күресте жаңа бәсекелестен озып шығу жолында қиындық тудыра алады.

Әдетте бағаға ерекше назар аударатын сатып алушылар неғұрлым көп болса, бюджеттік стратегиялар соғұрлым тартымды көрінеді.

Төмен баға ұсынатын компанияның салада ең төмен баға тағайындап, одан үлкен табыс табуы нарықта мығым орнығуға төнетін қауіп аз екенін көрсетеді.

### Төмен баға ұсыну стратегиясын іске асырудағы тұзақ ар

Баға төмендету стратегиясының ең үлкен тұзағы – бағаны шамадан тыс төмендету. Бұл түптің түбінде табыстың артуына емес, кемуіне алып келеді.

Төмен шығын/төмен баға артықшылығы: (1) бағаның төмендеуі баға артықшылығы шамасынан кем болса немесе (2) сатылған әр бірліктен түскен пайданың аздығына қарамастан, үстіне қосылған мөлшер жеткілікті кіріс кіргізетіндей ірі болса, онда жоғары табыстылық қамтамасыз етіледі. Осылайша 5% шығын артықшылығы бар компанияның бағаны 20%-ға дейін төмендетіп, табысқа кенелемін деуі – қате!

Екінші үлкен тұзақ – бәсекелестері оңай көшіре алатын заттарға кететін шығындарды азайту тәсілін қолдану. Баға артықшылығының құндылығы оның тұрақтылығына байланысты қалыптасады. Тұрақтылық, өз кезегінде, компанияның баға артықшылығын қамтамасыз ететін тәсілдердің бәсекелестер көшіріп алуына немесе қарсы тұруына қиындық туғызуынан дамиды. Бәсекелестер нарық көшбасшысының төмен баға әдісіне еліктеуін салыстырмалы түрде оңай немесе арзан деп санаса, онда көшбасшы артықшылығы, нарықта құнды артықшылық беру мерзімі тым қысқа болады.

Үшінші тұзақ – бағаны төмендетуге шектен тыс көңіл бөлу. Төмен бағаға қол жеткізу үшін асыра сілтеуге жол бермеу керек. Себебі фирманың ұсынысы сатып алушы қызығушылығын тудыруда тым нашар мүмкіндік болуы ықтимал. Компания бағаны айтарлықтай төмендетуге тырысса, онда қосымша функциялардың сатып алушыға тартымсыз көрінуінен, тұтынушылардың тауарды елемеуінен сақтану керек. Тіпті компания мұндай қатеге жол бермесе де, төмен бағаның әлі де қауіпті екенін ескерген абзал. Бәсекелес компаниялардың шығынды үнемдейтін технологиялық серпілістері мен процестерді жаңғыртуы төмен баға көшбасшысының нарықтағы қиындықпен қол жеткізген орнын жойып жібере алады.

## Ауқымды дифференциация стратегиялары

Стандартталған тауар немесе қызмет көрсетуде сатып алушылардың мың сан қажеттілігі мен талғамын толығымен қанағаттандыру үшін **ауқымды дифференциация стратегиясының** тартымды екенін айтқымыз келеді.

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Ауқымды дифференциация стратегиясының мәні – сатып алушыларға тартымды және сатып алуға тұрарлық бірегей өнім немесе қызмет ұсыну.

Ерекшелену жолымен табысқа жетуге тырысатын компания, сатып алушылардың пайымы бойынша, қандай тауардың құнды және қандай тауарды сатып алуға дайын екенін білу үшін, сатып алушылардың қажеттіліктері мен мінез-құлқын мұқият зерттеуге тиіс. Содан соң компания осы функцияларды өз стратегиясына қосуы керек. Зерттеу жұмысының қорытындысы компанияны бәсекелестер арасында ерекшелейді.

Ұтымды дифференциация фирмаға мынадай мүмкіндіктер береді:

- премиум баға белгілеу;
- сату бірліктерін көбейту (себебі дифференциация сипаты қосымша сатып алушы тартады);
- тұтынушылардың брендке деген ықыласын арттыру (себебі кейбір тұтынушылар өнімнің дифференциация сипаттарына қызығып, компаниямен өзара байланыс орнатады).

Тауарға қосылған үстеме баға ерекшеленуге кеткен қосалқы шығындардан асатын жағдайда дифференциация компанияның табыстылығын арттырады. Сатып алушылар брендтің бірегейлігін бағаламаған жағдайда және/немесе дифференциация әдісі бәсекелестердің көшіріп алуына оңай болса, онда дифференциация стратегиясы сәтсіздікке ұшырайды.

## Дифференциация тәсілдері

3-ОМ Компания тауарын немесе ұсынысын бәсекелестерінікінен ерекшелеуге сүйенетін бәсекелік артықшылықты дамытудың негізгі бағыттарын меңгеру.

Компания әртүрлі әдіс бойынша жүргізе алатын: дифференциация әдісін ішінара атап өтсек: бірегей талғам (Red Bull, Doritos), функциялар алуандығы (Microsoft Office, Apple iPhone), ауқымды таңдау және әмбебап тауарларды сатып алу (Home Depot, Amazon.com), жоғары деңгейде қызмет көрсету (Ritz-Carlton, Nordstrom), қосалқы бөлшектердің қолда болуы (Caterpillar әлемнің кез келген жерінде кез келген пайдаланушыға 48 сағат

ішінде қосалқы бөлшектерді жеткізуге немесе оның бір бөлігін тегін ұсынуға кепілдік береді), инженерлік дизайн және өнімділік (Mercedes-Benz, BMW), сәнді және беделді (Rolex, Gucci, Chanel), тауарға деген сенімділік (үлкен тұрмыстық техникадағы

Whirlpool және Bosch), сапалы өндіріс (Michelin автокөлік доңғалақтары өндірісінде, Toyota және Honda автомобиль өндірісінде), технологиялық көшбасшылық (желімдеу және жамау өнімдерін шығаратын 3М корпорациясы), қызметтердің толық ауқымы (Charles Schwab қор биржасында брокерлік қызмет) мен өнімдердің толық желісі (Campbell сорпасы, Frito-Lay тағамдары).

Дифференттеудің ең тартымды тәсіліне бәсекелестердің көшіріп алуы қиын немесе қымбатқа түсетін ерекшеліктері жатады. Тапқыр бәсекелестер, уақыт өте келе, кез келген тауарды, функцияны немесе атрибутты көшіріп алуы мүмкін. Toyota смартфонмен интеграция немесе резерв камералар енгізсе, Ford пен Honda да міндетті түрде солай жасайды; сол секілді, Firestone клиенттерге тиімді қаржыландыру шарттарын ұсынса, Goodyear де сондай шарттар ұсына алады. Әдетте дифференттеу инновациялық тауарларға, техникалық артықшылықтарға, тауар сапасы мен сенімділігіне, клиенттерге кешенді қызмет көрсетуге және бірегей бәсекелік қабілеттерге сүйенгенде, ұзақмерзімді және қолайлы бәсекелік артықшылықтар береді. Дифференттеудің мұндай қасиеттері бәсекелестердің пайданы көшіріп алуына қиындық тудырады. Бұл қасиеттерді сатып алушылар құндылық ретінде қабылдайды.

Көшіруге оңай өнім сипаттары тұрақты бәсекелік артықшылықты қамтамасыз етпейді. Керісінше, көшіріп алу қиын өнім сипаттары өнімге тұрақты бәсекелік артықшылық беріп, өнімді басқалардан ерекшелейді.

## Дифференттеу аясын кеңейту үшін құндылық қалыптастыру тізбегін басқару

Дифференттеу стратегиясын қолдануда табысқа жету кілті – менеджменттің тұтынушыға жоғары сапалы құндылық ұсына білу қабілеті. Ол бәсекелестер ұсыныстарынан компания ұсынысын ерекшелейтін тауарлар/қызметтер атрибуттарын және функцияларды қосу арқылы жүзеге асады. Дифференттеу мүмкіндіктері саладағы құндылық қалыптастыру тізбегіндегі барлық іс-әрекеттерде, атап айтқанда, тұтынушыға ұсынылған құндылыққа елеулі ықпал ететін іс-әрекеттер мен факторларда кездесуі мүмкін. Мұндай іс-әрекеттер **бірегейлік факторлары** деп аталады. Олар шығын факторларына ұқсас. Бірақ компанияның жалпы баға позициясына қарағанда, дифференттенуіне қатты әсері бар. 5.3-сызбада компанияның құндылықтар тізбегіндегі маңызды бірегейлік факторлары берілген. Бірегейлік факторларын жүйелі басқару арқылы дифференттеуді жетілдіру жолдары мынадай:

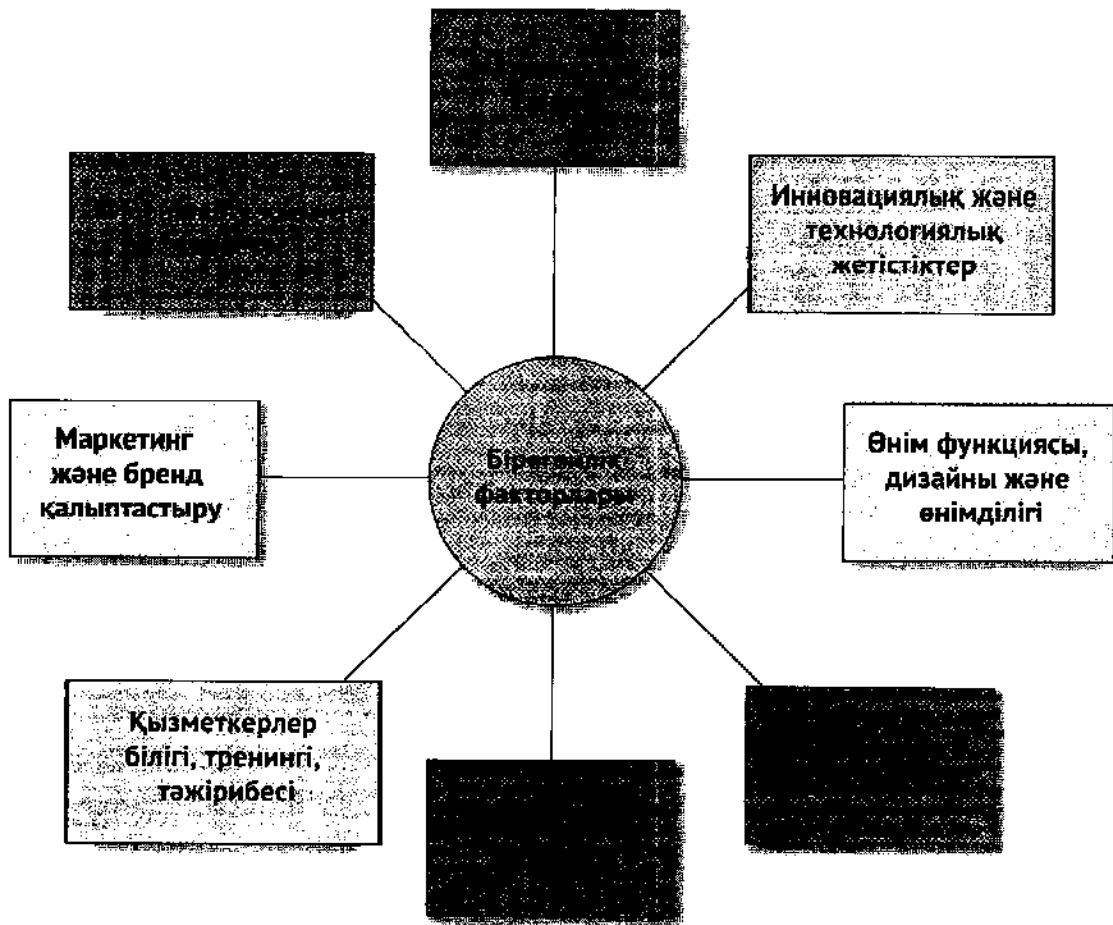
### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Бірегейлік факторлары** – тұтынушыларға ұсынылған құндылыққа қатты ықпал ететін және дифференттеуді іске асыратын құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекет немесе фактор.

- *Жоғары сапалы бөлшектерді іздестіру.* Сатылатын бөлшектер сапасы компания өнімінің өнімділігі мен сапасына түпкілікті әсер етуі мүмкін. Мысалы, Chipotle Mexican Grill жеткізушілерден сатып алатын ингредиенттердің қатаң ерекшеліктерінің арқасында Yelp порталында клиенттерден ұнамды пікір алды.
- *Инновациялық және технологиялық жетістіктерге ұмтылу.* Пайда әкелетін инновация – нарықта әрқашан жеңіске жеткізетін кепіл әрі айрықша күшті фактор. Инновацияны патенттеу немесе басқа да тәсілдер көмегімен көшіріп алу қиындық туғызса, онда компанияға бірінші қадам жасаушы артықшылығын береді. Әрі бұл – тұрақты артықшылық.
- *Өнімнің жоғары сипаты, дизайны және өнімділігі.* Тауардың табиғи және функционалдық сипаттары дифференттеуге ерекше әсер етеді. Киім-кешек өндірісі

## 5.3-сызба

## Компанияның құндылық қалыптастыру тізбегіндегі маңызды бірегейлік факторлары



Дереккөз: М. Porter, *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

мен автокөлік өнеркәсібінде сәндеу, сырт пішіні айрықша дифференттеу факторлары екені анық. Ал ойын құралдарында графикалық шешім мен ақпаратты өңдеу жылдамдығын маңызды фактор ретінде танымыз. Дифференттеу стратегияларын қолданатын компаниялардың көбі өз тауар/қызметтерінде, әсіресе өнімділікті арттыратын тауар/қызметтерінде инновациялық және жаңа сипаттарды енгізуге тырысады.

- *Өндіріске қатысты зерттеу-даму жұмыстарына инвестиция құю.* Зерттеу-даму жұмыстарын өндіріспен байланыстыру клиенттер тапсырысын тиімді бағамен орындауға, тауарлар мен тауар түрлеріне таңдау жасау ауқымын кеңейтуге немесе тауар сапасын жақсартуға мүмкіндік береді. Көптеген өндірісшілер өнеркәсіптің икемді өндірісін дамытты. Бұл бірыңғай құрастыру желісінде тауарлардың түрлі модельдері мен нұсқаларын шығаруға мүмкіндік береді. Өз тапсырысы бойынша сатып алушыларды дайын өніммен қамтамасыз ету қабілеті компанияның күшті тұсы саналады.
- *Сапаны үздіксіз жақсартуды қамтамасыз ету.* Сапаны бақылау процесі тауардың ақауын азайтады, уақытынан бұрын бұзылуына жол бермейді және пайдалану мерзімін ұзартады. Компания ұзақ кепілді қызмет ұсыну арқылы үнемдейді, үнемдеп пайдалануды жақсартып, жетілдіреді, түпкілікті тұтынушыға қолайлы жағдайды ұсынады. Тауардың сыртқы түрі мен пішінін жақсартады немесе тұтынушыларға қызмет көрсетуді дамытады.

- *Компания қызметкерлерінің машығын, тәжірибесін және білімін жетілдіретін адам ресурстарын басқару қызметіне аса көңіл бөлу.* Жоғары интеллектуалдық капиталы бар компания тауарды инновациялауға, технологиялық жетістіктерге жеткізуге, тауар дизайнын жақсартуға және өнімділігін арттыруға қабілетті. Өндіріс технологиясын дамытып, тауар сапасын жақсартуға ықпалды идеяларды тудыруға да қабілеті жетеді.
- *Маркетинг пен брендтің дамуына көбірек көңіл бөлу.* Компания өз маркетингі мен брендті басқару қызметіндегі іске асыру тәсілін дұрыс тандаса, онда тұтынушылар компанияның тауар ұсынысы құндылықтарын қабылдауға және сол тауарды сатып алуға тырысады. Сөйтіп, дайын бағаға айтарлықтай әсер етеді. Кәсіби білікті, қазіргі заманға сай құзыреті бар сату бөлімшесі сәтті жарнама жасау, сәнді дүкен сөрелері арқылы, сондай-ақ арнайы жарнама науқандарының қызметіне жүгініп, тауар жөніндегі ақпаратты тиімді тарату жолдарымен компанияның тауар/қызметтерінің ерекшеленген қасиетіне оң ықпал етеді. Брендтің танымалдығын да, әрі күш-қуатын да арттырады.
- *Тұтынушыларға қызмет көрсетуді жақсарту немесе қосымша қызметтер қосу.* Жеткізу, қайтару және жөндеу сияқты салаларда тұтынушыларға жақсы қызмет көрсету дифференттеуде қандай маңызды болса, ол жоғары өнім сипаттарын жасауда да дәл сондай маңызды.

**Дифференттеу деңгейін көтеруге құндылық қалыптастыру тізбегі жүйесін қайта құру.** Баға артықшылығына қол жеткізуді көздеу барысында барлық құндылық қалыптастыру тізбегі жүйесінің қамтылуы секілді, дифференттеу артықшылығын иемдену де дәл осылай жүзеге асады. 4-тарауда айтылғандай, жеткізушілер немесе дистрибьюторлар мен бөлшек саудагерлердің атқаратын қызметі тұтынушылардың компания ұсынысы мен құндылық ұсынысын қабылдауына кәдімгідей әсері болуы мүмкін. Сонымен, құндылық қалыптастыру тізбегін өзгерту арқылы дифференттеуді жақсарту тәсілдері мынадай:

- *Тұтынушыға арналған құндылықты арттыру мақсатында арна одақтастарымен бірлесіп жұмыс істеу.* Дистрибьюторлар, дилерлер, брокерлер және сатушылар сияқты төменгі серіктестермен бірлесіп жұмыс істеу дифференттеуді түрлі тәсілдермен іске асыруға ықпал етуі мүмкін. Компаниялар «қажетсіз» қиындықтарды азайту, тұтынушыларға өнімдерді жылдам жеткізу, тапсырыстың дұрыс толтырылуы, жүк тасымалдау шығындарын азайту, тұтынушыларға жеткізудің түрлі нұсқаларын қамтамасыз ету үшін дистрибьюторлар және жүк жөнелтушілермен бірлесе жұмыс істей алады.
- *Тұтынушы қажеттілігін өтеуде жеткізушілермен бірігіп жұмыс істеу.* Жабдықтаушылармен өзара ынтымақтастық орнату тиімді дифференттеу стратегиясын іске асырудың қуатты тәсілі бола алады. Бұл әсіресе дербес компьютер бөлшектерімен айналысатын Dell және мотоцикл шығаратын Ducati сияқты, монтаж операцияларымен жұмыс істейтін компанияларға тән. Жабдықтаушылармен тығыз байланысу жаңа өнімдердің даму кезеңдерін жеделдету немесе түпкілікті тұтынушыға жеткізу уақытын жылдамдату арқылы дифференттеуді күшейте алады.

### Дифференттеу стратегиясы арқылы жоғары құндылық ұсыну

Табысты дифференттеу стратегиясында бәсекелестер қарсы тұра алмайтын құндылықтар ұсыну қажет екенін түсіну оңай болғанмен, алайда сондай құндылығы бар дифференттеу стратегиясын әзірлеу – үлкен мәселе. Әдетте құндылық тұтынушыларға үш негізгі тәсілмен жеткізіледі:

1. *Сатып алушының шығынын азайтатын өнім атрибуттарын және қолданыс сипаттарын қосу арқылы.* Коммерциялық сатып алушылар бизнестерінің өзіндік шығынын азайта алатын өнімдерді бағалайды. Мысалы, сатып алушыға компания тауарларын тиімді етіп көрсету үшін сатып алушының шикізат қалдықтарын, сатып алушының инвентаризациясына қойылатын талаптарды (уақытында жабдықтау), жөндеу және техникалық қызмет көрсету шығындарын азайту мақсатына өнімнің сенімділігін арттыру, сондай-ақ тегін техникалық қолдау көрсету арқылы қол жеткізуге болады. Бұған қоса, тұтынушылар өз шығындарын қысқартатын дифференттеу сипаттарын бағалайды.
2. *Өнімнің жұмысын жақсартатын материалдық функциялар қосу арқылы.* Коммерциялық сатып алушылар мен тұтынушылар өнімдердің көп түрінде жоғары өнімділік деңгейін бағалайды. Өнімнің сенімділігі, өнімділігі, беріктігі, ыңғайлылығы және қолдану қарапайымдығы тұтынушыларға ұсынылатын тауарларды бір-бірінен ерекшелейтін тауардың өнімділік аспектілері делінеді.
3. *Тұтынушылардың қанағаттануын арзан тәсілдермен жақсартатын материалдық емес ерекшеліктер қосу арқылы.* Toyota Prius-тің автомобильдерден атмосфераға улы газ таралуын азайтуды қалайтыны көлік жүргізушілерге ұнайды. Bentley, Ralph Lauren, Louis Vuitton, Tiffany, Cartier мен Rolex өнімдерінің тұтынушы мәртебесіне, бедел, сәні мен шеберлігіне, өмірдегі ең жақсы тауарға талпыну талғамына сай дифференттеуге сүйенетін бәсекелік артықшылығы бар.

Дифференттеу материалдық және материалдық емес сипаттар мен атрибуттарға сүйенеді.

## Қабылданған құндылық және сигнал беруші құндылықтың маңызы

Дифференттеу стратегиясының негізінде қалыптасқан премиум баға сатып алушыға жеткізілген құндылықты және сатып алушы қабылдаған құндылықты қамтиды. Белгілі бір дифференттеу сипаттарының құндылығын анықтау сатып алушылар үшін өте оңай. Алайда кейбір жағдайларда тұтынушылар өнімге қатысты әсерін анықтауда қиналады. Сәтті дифференттелген компаниялар клиенттердің өнім құндылығы туралы хабардар болуы үшін әртүрлі шараларды жүзеге асырады. Мысалы, олар өнімге мынадай сигнал беруші құндылықтар қосады: тауарды әдемілеп орау, ауқымды жарнама науқанын өткізу, брошюралар шығарып, сату презентацияларының сапасын арттыру, сатушылар мен тапсырыс берушілердің тізімін жасау. Компания қызметкерлерінің білігін, келбетін, мінезін осы тізімге қосуға болады. Осы сигнал беруші құндылықтар: (1) дифференттеу сипаты субъектив немесе есептеу қиын болғанда; (2) сатып алушылар компаниядан алғаш рет сауда жасағанда; (3) қайта сатып алу сирегенде; (4) сатып алушылар қарапайым болғанда маңызды.

«Тұжырымды байланыс» айдарындағы 5.2-мысалда BMW компаниясын АҚШ-тағы люкс санатындағы алдыңғы шептегі автокөлік компаниясына айналдырған дифференттеу стратегиясының басты элементтері көрсетілген.

## Дифференттеу стратегиясы қай кезде тиімді жұмыс істейді?

Дифференттеу стратегиясы мынадай нарық жағдайында тиімді жұмыс істейді:

1. *Сатып алушы қажеттіліктерінің әртүрлі болуы.* Тұтынушы қажеттіліктерінің сан түрлі болуы саладағы бәсекелестердің тұтынушы талғамына сай өнім шығаруына ықпал етеді. Мысалы, олардың ас мәзіріне, ішкі ахуалға, баға және тұтынушыларға қызмет көрсетуіне қатысты талғамы әртүрлі болуы мейрамханаға



## Тұжырымды байланыс

## 5.2

## BMW АВТОКӨЛІКТЕР АРАСЫНДА АЛДЫҒЫ ШЕПТЕГІ ЛЮКС БРЕНД МӘРТЕБЕСІН ДИФФЕРЕНТТЕУ СТРАТЕГИЯСЫМЕН ЖЕҢІП АЛДЫ

BMW АҚШ автокөлік нарығына 1975 жылы екі есікті 2002 және 3,0 CSL және төрт есікті 530i көлік модельдерімен енді. BMW брендінің Америка Құрама Штаттарында аз танылғаны сонша – америкалықтардың көпшілігі «BMW атауы Британ мотор зауыты» дегенді білдіреді деп ойлады. Уақыт өте келе, компания бренд танымалдығын BMW Motorsport бағдарламасы арқылы қалыптастыра бастады. Алдымен Себринг, Лагуна Сека, Риверсайд және Талладегадағы автокөліктер жарысына қатысатын 3.0 CSL модельді автокөліктердің алдыңғы терезесіне «Бавария мотор зауыты» деп жазып қойды. BMW-нің көлік жарысындағы жетістіктері, АҚШ-та 1977 жылы шыққан 320i моделінің жылдам таралып-танылуы 1980 жылдардың ортасына қарай елдегі ең сәнді брендтердің бірін жасауға көмектесті. 320i моделі жас кәсіпқойлар арасында өте танымал болды. Компания әрбір 3-сериялы жаңа өндірісімен жастарды қызықтырып, олар уақыт өте 5, 6, 7-серияларының анағұрлым үлкенірек, қымбат модельдеріне сұранысты арттырды.

BMW-нің тұтынушыға ұсынған құндылығы да дамыды. Жоғары өнімді қозғалтқыштар, инновациялық функциялар өңдеуге икемді соңғы жетілдірулермен нығайтылды. Компанияның «Көлік жүргізу ләззаты» (Ultimate Driving Machine) ұраны спорт пен

әдемілік егіз ұғым екенін дәлелдеп, даму мүмкіндігінің әлеуеті зор екенін көрсетті. 2000 жылдардың аяғында BMW модельдерінің орташа бағасы саладағы жоғары баға болды. Осы кезде BMW нарықтағы үлесін шектеп, жоғары табыс табатын тұтынушыларға арналған сенімді, сәнді бренд ретінде беделін нығайтты. Алайда 2008 жылы сатылымға шыққан BMW 1-сериясы 28 600 \$ деп бағаланды. Бұл оқиға BMW-ға нарықтағы үлесін барынша ұлғайтуға, Lexus-ті басып озып, сол жылы АҚШ-та нөмірі бірінші сәнді автомобиль бренді болуға мүмкіндік берді.

Бұған қоса, компания өз өнімдерінің ассортиментін толықтырды. Қолданыстағы модельдерге алты седан моделін, спорттық автокөліктердің бес үлгісін, екі есікті жеті купе автокөлікті және кабриолет модельдерін шығарды. Автокөлік өндірісіне үш гибрид модельді, і8 гибрид спорттық машинасын, сонымен бірге 2015 жылы шыққан толық электр і3 модельдерін қосты. BMW тауарлар желісінің 2-сериялы автокөліктің базалық бағасы 2015 жылы 32 100 доллардан і8 моделі үшін 136 500 долларға дейін көтерілді.

*Дереккөз:* [www.bmwusa.com](http://www.bmwusa.com); and *BMW Magazine, Spring/Summer 2015.*

дифференттеу тұжырымдамасын жасауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар журнал басып шығару, автомобиль өндірісі, аяқкиім, асүй техникасы және компьютерлер өндіретін компаниялар тұтынушылардың түрлі қажетін өтейтін дифференттеу стратегиясын әзірлейді.

2. Тұтынушы үшін құнды саналатын өнімді немесе қызмет көрсетуді дифференттеудің бірнеше жолы бар. Бәсекелестерге өнім атрибуттарына жаңа сипаттар қосу мүмкіндігін беретін салалар дифференттеу стратегиясына сай келеді. Мысалы, қонақүй желілерінің орналасуы, бөлме ауданы, қонақүй қызметтерінің ауқымы, қонақүйдегі мейрамхана, төсек-орын және жиһаздың сапасы мен сәнділігі іспетті сипаттары бойынша ерекшеленеді. Сол сияқты, косметикалық қызмет көрсету саласында компаниялар үшін мәртебе мен беделдің рөлі үлкен, қартаю белгілерімен күресу амалдары жұртшылыққа ұнамды, ультракүлгін сәулелерден қорғану, антиоксиданттар мен табиғи ингредиенттерді пайдалану немесе жануарларға сынақ жүргізуге қарсылық таныту қасиеттері оларды өзгелерден ерекшелеп тұрады.
3. Бәсекелес фирмалардың аз бөлігі ғана ұқсас дифференттеу тәсілдерін қолданады. Дифференттеу тәсілінің ең тиімдісі – бәсекелестер қолданбаған атрибуттарды пайдалану арқылы тұтынушы сұранысын тудыру. Ерекшеленуші тарап қызметін

жүргізу барысында бәсекелестер қолданбаған тәсілдерді пайдаланған жағдайда бәсекелестерінің онымен бәсекелесу деңгейі төмен болады. Бәсекелес компаниялардың «Біздің өнім басқалардың өнімінен жақсырақ!», «Біздің талғамымыз ешкімге ұқсамайды!» деп ұрандауының түпкі пиғылы ұқсас өнім сатушылардың клиенттерін өзіне тартып алуды көздейді.

4. *Технологиялық өзгерістер шапшаң жаңарады, ал бәсеке жылдам дамып келе жатқан өнім сипаттары айналасында жетіледі.* Өнім жылдам жаңартылып, келесі нұсқаның пайда болуы тұтынылатын өнімдерге тұтынушы қызығушылығын арттырып, компанияларды ерекше дифференттеу жолдарын енгізуге ынталандырады. HD TV, мобайл телефондар, көлік жөндеу, автотұрақ және жол табу жүйелерінде өзін ерекшелеу мақсатында компаниялар үздік өнімдерінің келешек буынын ұсынуда үздіксіз шайқасқа түседі. Жаңа және жетілдірілген өнімдерімен әрі айрықша өнімділігімен ерекшеленбейтін компаниялар нарықтағы үлесінен тез айырылады.

### Дифференттеу стратегиясын іске асыруда кездесетін тұзақтар

Дифференттеу стратегиясы бірнеше себепке байланысты сәтсіздікке ұшырауы мүмкін. Оңай және жылдам көшіруге болатын өнімге немесе қызметтерге сүйенетін дифференттеу стратегиясы әрқашан күмән тудырады. Жылдам имитация – бір фирма енгізетін кез келген жаңа сипатты қарсыластардың дереу көшіріп алуы, бірде-бір бәсекелестің айтарлықтай дифференттеуге жете алмауы. Сондықтан фирма бәсекелестерінен тұрақты бәсекелік артықшылықты жеңіп алу үшін айырмашылықты пайдалануды қаласа, уақытты талап ететін немесе ауыртпалық тудыратын бірегей көздерді іздеуі керек.

Сатып алушылар компания өнімінің бірегей атрибуттарында құндылық аз екенін байқағанда да, дифференттеу стратегиялары сәтсіздікке ұшырауы мүмкін. Осылайша компания өзінің бренд атрибуттарын бәсекелестер брендтеріне ұқсамайтын етіп жасағанның өзінде, оның стратегиясының ерекшелігі сатып алушыларға қажет құндылықты қамтамасыз ете алмаса, онда компания стратегиясы сәтсіздікке ұшырайды. Компанияның дифференттелген өніміне ықтимал тұтынушылар күдікпен («ал, сонымен?») қараса, компанияның дифференттеу стратегиясы қиындыққа ұшырайды. Мұндай жағдайларда сатып алушылар «өнім қосымша баға қосуды ақтамайды» деген шешімге келеді. Осындай шешім, тиісінше, сатылым көрсеткішін төмендетеді.

Дифференттеуге бағытталған күш-жігерге артық қаражат жұмсау – стратегияның кірістілікті бұзатын кемшін тұсы. Компанияның дифференттеуге жетуге жұмсалған күш-жігері шығындардың үнемі артуына келтіреді. Табысты дифференттеуге арналған тәсіл – нарықтағы ықпалды дифференттеу атрибуттары шығынын премиум бағадан төмен деңгейде ұстау немесе жеткілікті қосымша бірліктерді сату арқылы жалпы пайданы өсіру. Компания шығыны мол дифференттеуге ұмтылса, онда ол нашар кіріс маржаларына немесе тіпті үлкен шығындарға тап болуы мүмкін. Сондықтан дифференттеу шығындарын төмендету мақсатында компаниялар тұтынушы көңілінен шығатын, шығыны аз ерекше өнімдер қосуға тырысады.

Дифференттеу стратегиясын әзірлеудегі басқа жалпы қателерге мыналар жатады:

- *Өнімнің сапасы немесе қызмет көрсету деңгейінің сатып алушының қажетінен асып түсетіндей деңгейде тым ерекшеленуі.* Сатып алушылардың пайдаланылмайтын мүмкіндіктерге, атрибуттарға қосымша ақы төлеуі екіталай. Мысалы, тұтынушылар қолмен басқарылатын жабдықтарды қанағат тұтса, онда олар бағдарлама енгізілген шаңсорғыш, кептіргіш пен пеш сияқты ірі жабдықтарды сатып алмайды.

- *Тым жоғары премиум баға қоюға тырысу.* Тіпті сатып алушылар кейбір қосымша немесе люкс ерекшеліктерді «болғаны жақсы» деген ниетпен қабылдаса да, тұтынушылар қосымша артықшылықтарға тағайындалған бағаны өнімге лайық санамайды.
- *Жасқаншақтық және компанияның өз өнімдері немесе қызмет көрсетудегі сапасы мен бәсекелестер өнімдері сапасы арасында айтарлықтай айырмашылық қалыптастыруға ұмтылмауы.* Бәсекелестердің өнім ұсыныстары арасындағы сәл-пәл айырмашылықтар сатып алушы көзіне бірден көрінердей маңызды болмауы мүмкін.

Сатып алушылар негізгі өнімді қанағат тұтқанда және «қосымша» атрибуттар жоғары бағаға лайық емес десе, төмен баға ұсыну стратегиясы әрқашан дифференциация стратегиясын жеңуге қауқарлы.

## **Бағытталған стратегиялар (немесе нарық нишасы)**

Бағытталған стратегияның төмен баға ұсыну немесе ауқымды дифференциация стратегиясынан айырмашылығы – жалпы нарықтың шектеулі, ықшам нишасына бағытталуы. Таргет сегмент немесе ниша географиялық бірегейлігімен, ниша мүшелеріне ғана тартымды арнайы өнім атрибуттарымен айшықталады. Компанияның бар күш-жігерін бір нарық нишасына бағыттаудың артықшылығы өте үлкен. Әсіресе бұл ресурстары аз кіші және орташа компанияларға тиімді. Мәселен, сыра қайнататын Lagunitas Калифорния, Колорадо, Техас, Флорида, Нью-Йорк және Иллинойс нарығына бағытталған. АҚШ-тың шамамен жалпы 22 миллион баррель сыра сату мөлшерінің шағын бөлігі Lagunitas компаниясына тиесілі. Компания 250 мың баррель сыра сатады. Бірақ, уақыт өте келе, бұл компания Америка Құрама Штаттарындағы алтыншы үлкен сыра зауыты деңгейіне көтерілді және 100 млн доллардан асатын жылдық сату көлемімен АҚШ-тағы он үшінші ірі сыра өндірушіге айналды. Белгілі бір өнімнің нарық нишасына бағытталған компанияларға Discovery Channel мен Comedy Central (кабельдік телевизия), Google (интернет іздеу жүйесі), Porsche (спорттық автомобильдер) және CGA, Inc. (гольф турнирлерін қымбат сыйлықтармен қамтамасыз ету) компаниялары жатады. Жергілікті наубайханалар мен тәтті сататын дүкендер, таңғы ас қана беретін қонақүйлерді, жергілікті сауда бутиктерін нишаға арналған немесе жергілікті тұтынушылар сегментіне бағытталған кәсіпорындарға мысал ретінде атап өтуге болады.

## **Бағытталған төмен баға стратегиясы**

Бағытталған төмен баға стратегиясының мақсаты – нарық нишасындағы тұтынушыларға бәсекелестеріне қарағанда төмен баға ұсынып, бәсекелік артықшылыққа жету. Бұл стратегияның тартымдылығы фирма өз клиенттер базасын сегменттеу арқылы шығынын айтарлықтай төмендеткен кезде елеулі болады. Бәсекелестерінен асып түсетін баға артықшылығына жету үшін инновациялық жолдарды іздестіру, шығындарды мейлінше азайту, маңызсыз іс-әрекеттерден тежелу сияқты шаралар жасалуы қажет. Бұл шаралар бағаны төмендету стратегиясында орындалатын шараларға ұқсас. Бағытталған төмен баға стратегиясының төмен баға ұсыну стратегиясынан ең маңызды жалғыз айырмашылығы компания қамтуға тырысқан тұтынушы тобының көлемінде.

Бағытталған төмен баға стратегиялары әлдеқайда кең таралған. Жеке маркалы тауарларды өндірушілер ұқсас брендтермен тауар шығаруға, безендіруге, сауда орындарына тікелей сатуға бағытталу арқылы тауар өндіру, маркетинг, тарату, жарнамалау

бойынша шығынды үнемдей алады. Peggigo компаниясы Walmart, CVS, Walgreens, Rite Aid және Safeway секілді сауда компанияларына жеке маркалы брендтер шығаруға бағытталып, 2014 жылы 4,1 млрд доллардан астам табыс тапты. Бұл сатылым көлемі компанияны денсаулық сақтау өнімдерін өндіруде жетекші компанияға айналдырды. Peggigo бренд өнімдер шығармаса да, бағытталған төмен баға стратегиясы бренд өнімдер өндіретін компанияларға да тиімді болады. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 5.3-мысалда Agavind компаниясының катаракта кеселін емдеу шығындарын азайтуға бағытталуының мән-жайын, Үндістанда осы дерттен зағип болып, ауру азабын тартқан тұрмысы төмен халықтың мәселесін қалай шешкені айтылады.

### Бағытталған дифференциация стратегиясы

Бағытталған дифференциация стратегиясы сатып алушылардың белгілі бір шағын топтарының (ауқымды дифференциация стратегиясы сатып алушылардың бірнеше тобына және ауқымды нарық сегменттеріне бағытталған) бірегей талғамы мен қажеттілігіне сәйкес аса мұқият ойластырылған өнім немесе қызметтер ұсынуды көздейді. Four Seasons Hotels and Resorts, Chanel, Gucci және Louis Vuitton сияқты компаниялар бағытталған дифференциация стратегияларын асқан икемділікпен қолданады. Олардың стратегиялары әлемдік деңгейдегі атрибуттармен айшықталған, аса сапалы өнімдер мен қызметтерді қажетсініп, тұтынатын ауқатты сатып алушыларға арналған. Шынында да, нарықта ең жақсы қолжетімді тауарларға премиум баға төлеуге дайын сатып алушы сегменттері бар.

Дифференциацияға бет алған тағы бір табысты компания – Trader Joe's «сәнді тағам дүкендері». Компанияның 42 штатта 457 дүкен желісі жұмыс істейді. Дүкен: таңқурайдан жасалған сальса, арқанбалық қосылған гамбургерлер, қуырылған жасмин күріші секілді, сонымен қатар күнделікті қажет азық-түлік өнімдерін сатады. Trader Joe's -тің басқалардан айырмашылығы – өзіне ғана тән бірегей, жаңа піскен әрі таңсық жаңа тағам түрлерін ұсынуы. Тұтынушылар бұл супермаркетке бәсекелік бағадағы азық-түлік өнімдерін сатып алу үшін ғана бармайды. Жұртшылықты әдемілік қызықтырады. Әрі қыдырады, әрі керек-жарағын алады. Демек, бұл компанияның қарапайым азық-түлік экскурсиясын қызықты сауда-саттық жасау мекеніне айналдыра алған қабілеті бағалауға тұрарлық.

### Бағытталған төмен баға стратегиясы мен бағытталған дифференциация стратегиясы қай кезде өміршең?

Бағытталған төмен баға немесе бағытталған дифференциация стратегиясы мынадай жағдайдың бірнешеуіне сәйкес келген кезде сәтті жүзеге асады:

- Таргет нарық нишасы табысты әрі жоғары өсім әлеуетін қамтамасыз ететіндей деңгейде ауқымды болуы.
- Сала көшбасшыларының нишада тайталасқа түспеуі. Ал бағытталған компаниялардың саладағы ең үлкен, мықты бәсекелестермен жекпе-жек қақтығысқа бармауы.
- Мультисегменттік бәсекелестердің ниша тұтынушыларының арнайы қажетін өтеуі және негізгі сатып алушыларының үмітіне сай келуі шығынға батырып, қиындық туғызуы.
- Салада алуан түрлі ниша мен сегменттің кездесуі. Тиісінше, бағытталушыға өзінің ресурстары мен қабілетіне сай келетін нишаны таңдауға мүмкіндік беруі.
- Аз ғана бәсекелес компаниялардың бір нарық сегментіне мамандануы.

## ARAVIND EYE CARE SYSTEM БАҒЫТТАЛҒАН ТӨМЕН БАҒА СТРАТЕГИЯСЫ

Катаракта кеселін дер кезінде емдемесе, адам соқыр болып қалуы мүмкін. Сондықтан аурудың алдын алу керек. Медицинада бұл дертті жедел хирургиялық процедура арқылы қалпына келтіріп емдеуге болады; бірақ оған екінің бірінің қолы жете бермейді. Басты себеп – кедейшілік. Оған қоса, өзге де әлеуметтік мәселелерге орай медициналық көмекке қол жеткізе алмайтын, хирургиялық ем-дом алуға мүмкіндігі жоқ миллиондаған адам барын ескеру қажет. Үндістанда осындай түйткілді Aravind Eye Care компаниясы бағытталған төмен баға стратегиясы арқасында шешті. Яғни компания кедей отбасылар үшін катарактаны тегін емдеуге арналған төмен бағаға шоғырлану стратегиясымен бірнеше адамның мәселесін ғана емес, қоғамдағы кедей отбасыларға тән әлеуметтік түйткілдерді шешті. Осы стратегияға сүйенген Aravind компаниясын әлем таныды, әрі бұл оқиғадан соң, компания дүниежүзілік көзге күтім жасау қызметтерінің ең ірі жабдықтаушысы атанды.

Сондықтан жақсы көрсеткіш пен тиімділік сапасы Aravind стратегиясының іргетасы саналады. Үндістандағы Aravind көз ауруларын емдейтін ауруханаларының бес желісі әлемдегі ең өнімді жүйелердің қатарында. Компанияның клиникаларында жылына шамамен 350 мың операция жасалады. Емдеу орталықтары жыл сайын 2,8 миллионнан астам науқасты амбулаторияларда қабылдайды. Осы елдегі лагерьлерде бірегей скрининг үлгісін қолданған Aravind хирургиялық емдеу нарығының үлкен үлесін иемденді. Бұған қоса, Aravind қызметкерлерінің еңбек өнімділігі өте жоғары деңгейде. Салыстырмалы түрде қарасақ, АҚШ хирургі жылына 125 операциямен шектелсе, Aravind-тің әр хирургі жылына 2,5 мыңнан астам ота жасайды.

Бұл компания хирургиялық емдеудің стандартталған жүйесін жетілдіру нәтижесінде жоғары өнімділік деңгейіне (емдеу сапасын жоғалтпай) қол жеткізді.

Бұған катарактаны сылып алып тастайтын қарапайым ем-дом тәсілінің де ықпалы болды. Aravind жұмыс процесін де барынша жеңілдетті. Дискреттік элементтерді мейлінше азайтты, бұл процестің үздіксіз жетілуін қадағалауға мүмкіндік берді. Aravind ауруханалары операциялар арасындағы уақытты босқа өткізбейді. Себебі түрлі қолдау көрсету бөлімдері пациенттерді хирургияға дайындап, операциялық бөлмеге әкеледі; хирургтер келесі дайын болған науқасқа ем жасау үшін алдыңғы кестеден екіншісіне ауысады. Сонымен бірге Aravind жанасу линзаларын, инелер, фармацевтикалық препараттар мен хирургиялық скальпель шығаруға арналған өзіне қарасты Aurolab өндірістік бөлімін құрып, шығындарын азайтты.

Aravind-тің азғантай шығындары катаракта хирургиясына қатысты бағаны өте арзан ұстауға мүмкіндік береді. Бір науқасты емдеу құны АҚШ-та шамамен 1 500 долларға бағаланса, Үндістанда небары 10 долларға емделе аласыз. Солай бола тұра, жүйе екі мемлекетте де бірдей жұмыс істейді. Құрама Штаттардағы клиникалардың хирургиялық нәтижесімен, сапасымен салыстырғанда, тепе-тең көрсеткішке көз жеткізесіз. Арнайы төлемақы жүйесі мен тиімді басқару тәсілі негізінде Aravind пациенттердің 60%-ына қызмет көрсетуден түскен табыс есебінен көз күтімін тегін жүргізе алады.

**Дереккөз:** Avni V. Patel, G. Natchiar, A.L. Robin, R. Thulasiraj, et al., «Attacking the Backlog of India's Curable Blind; The Aravind Eye Hospital Model», *Archives of Ophthalmology* 112, no. 7 (July 1994), pp. 987–93; D.F. Chang, «Tackling the Greatest Challenge in Cataract Surgery», *British Journal of Ophthalmology* 89, no. 9 (September 2005), pp. 1073–77; and McKinsey & Co., «Driving Down the Cost of High-Quality Care», *Health International*, December 2011.

## Бағытталған төмен баға стратегиясы мен бағытталған дифференцилеу стратегияларының қауіп-қатерлері

Бағытталған стратегия түрлерінің бірнеше қауіп-қатері бар. Алғашқы ірі қауіп-қатер – компанияның бағытталған таргет нишаға қызмет көрсету қабілетіне сәйкес келетін тиімді жолдарды бәсекелес компаниялардың тауып алу ықтималдығы. Қонақүй бизнесінде Marriott пен Hilton сияқты ірі қонақүй желілері бір уақытта бірнеше сегментте табысты бәсекелесуге мүмкіндік беретін мультибрендтік стратегиялар әзірледі. Marriott қонақүйлері үздіктер санатында. Ол қонақүйлерде барлық

қызметтің толық спектрі қамтылған. Сондықтан саяхатшылар мен танымал шипажайларға баратын демалушыларды бірден тартады. Оның J.W. Marriott, Ritz-Carlton және Renaissance секілді қонақүйлері бизнес мәселесімен жүргендерге, демалуға келген саяхатшыларға аса жайлы қызмет көрсетеді. Ал Courtyard by Marriott және SpringHill Suites қонақүйлері қолжетімді тұрғын үй іздеген бизнес-саяхатшыларға арналған. Marriott Residence Inns пен TownePlace Suites бес түнге немесе одан да көп уақытқа қалатын саяхатшылардың сұранысына сай салынған. Саны жеті жүзден асып жығылатын Fairfield Inn қонақүйі әрі сапалы, әрі қолжетімді бағаға аялдайтын орын іздеушілердің мүддесін көздейді. Сондай-ақ Marriott қонақүй желілерінің AC Hotels by Marriott және Autograph Collection қонақүйлері ерекше стильді, айрықша декорациялар мен дербес қызмет түрлерін ұсынады. Қонақүй – айрықша балама іздеп, жеке қызмет түрлерін қажетсінген жас мамандарға ыңғайлы мекен. Мультибрендтік стратегия Marriott сияқты ірі компанияларға аса қолайлы. Өйткені олардың нарық нишасына кіріп, бағытталған стратегия қолданушылар бизнесін тартып алу қабілеті жоғары.

Бағытталған стратегияны қолданудың екінші қауіп-қатері – ниша тұтынушыларының талғамы мен қажеттіліктері, уақыт өте келе, біршама сатып алушының қалауы өнім атрибуттарына қарай өзгеру мүмкіндігі. Сатып алушылар сегментіндегі ерекшеліктің жойылуы бағытталған нарық нишасына кіру кедергісін әлсіретеді. Ол, тиісінше, өзгерген сегментке бәсекелес компанияларды әкеліп, сегмент тұтынушыларына таласу бәсекесін тудырады. Үшінші қауіп-қатерге сегменттің айрықша тартымды көрініп, бәсекелестермен біраз толығы жатады. Қауіп-қатердің бұл түрі, өз кезегінде, сегмент ішіндегі өзара жарысты күшейтіп, компаниялар үшін сегмент табысы азаяды.

## Озық баға ұсыну стратегиялары

4-ОМ Төмен баға ұсыну және дифференртеу сияқты гибрид стратегия аясында тұтынушыларға ұсынылған құндылыққа қажет шарттарды түсіну.

5.1-сызбада көрсетілгендей, озық баға ұсыну стратегиясы – төмен баға ұсыну және дифференртеу стратегияларының элементтерін біріктіретін гибрид стратегия. Стратегияның мақсаты – сапа, қызмет көрсету және басқа да атрибуттар арқылы тұтынушының көңілінен шығу, сондай-ақ тауар бағасын сатып алушы тағайындаған бағадан төмен белгілеу. Ең тиімді,

озық баға ұсыну стратегиясына ниеттенген компаниялар төмен бағамен жақсы тауар сатып алғысы келетін аса талғампаз тұтынушыларды тікелей тартуды мақсат етеді. Озық баға ұсыну стратегиясының мәні – бәсекелесінің бірдей тауарымен салыстырғанда, өз тауарын меншік тауарына қосымша атрибуттар енгізіп көркейтп, алайда оған қосымша құн қоспай, тұтынушыларға төмен бағамен құндылық ұсыну.<sup>3</sup>

Озық баға ұсыну стратегиясын оңтайлы қолдану үшін, компанияда бәсекелестеріне қарағанда, тартымды төмен баға немесе жоғары сапалы атрибуттарды қосу қабілеті болуы керек. Бұл қабілет: (1) құндылықты арттырмайтын әрекеттерді азай-

Озық баға ұсыну стратегиясы – төмен баға ұсыну және дифференртеу стратегияларының элементтерін біріктіретін гибрид стратегия. Стратегияның мақсаты – сапа, қызмет көрсету және басқа да атрибуттар арқылы тұтынушының көңілінен шығу. Сондай-ақ тауар бағасын сатып алушының тағайындаған бағасынан төмен белгілеу.

татын немесе оны жоятын жоғары құндылық қалыптастыру тізбегі конфигурацияларына сай іске асады; (2) негізгі құндылық қалыптастыру тізбегінің әрекеттерін басқарудағы теңдессіз тиімділікке сүйенеді; (3) атрибуттарға барынша аз шығын шығару арқылы тауарды ерекшелей алатын басты құзырет қалыптасады. Бәсекелесімен салыстырғанда,

компания ерекше қызмет көрсетіп, тартымды функцияларын іске қосып, аса өнімді, сапасы жақсы тауарларды төмен бағамен ұсынса, онда ол озық баға ұсынушы мәртебесіне ие болады. Озық баға ұсынушылар бәсекелесінің тауарына ұқсас өз тауарларына төмен баға қою арқылы көп табыс таба алады.

«Тұжырымды байланыс» айдарындағы 5.4-мысалда American Giant-тың өз киім-кешек өндірісі мен сауда-саттықта озық баға ұсыну стратегиясының қағидаларын қалай қолданғаны баяндалады.

## Тұжырымды байланыс

## 5.4

### AMERICAN GIANT ОЗЫҚ БАҒА ҰСЫНУ СТРАТЕГИЯСЫ

Баярд Уинтроп – American Giant-тың негізін қалаушы әрі иесі. Ол 1950 жылдары әскери флотта әкесі киген сырткиімге ұқсас, өте жұқа худиді шығаруға бел буды. Бірақ Баярдтың бұдан басқа тағы екі мақсаты бар еді: ол алдымен киімді әр адамға лайық, бойына қона кететіндей етіп тігуді қалады, екіншіден, киім-кешек өндірісіне аз шығын жұмсап, тиімді бағамен сатқысы келді. Осы мақсатына жету жолында ол Apple компаниясының бұрынғы инженерінің көмегімен дизайнның әр аспектіні жіті ойластырып, әлемге әйгілі худиді тікті. Нәтижесінде матаның құрамына, беріктігі мен бейімделуіне баса назар аударып отырып, басқалардан ерекшеленетін худиді тігіп шығарды. Киімнің тез тозып кетуінің алдын алып, сапасын арттыру үшін, ол худиде тығыз жіппен жүргізілетін қос тігіс енгізді. Оның сыдырмасы мен бауы худиден түстес жасалған.

American Giant киім тігуге арналған жіпті Оңтүстік Каролинадағы Паркдейлден алады. Жіптен жанындағы Carolina Cotton Works фабрикасында мата тоқылады. Өндірістің фабрикаға таяу орналасуы көлік шығындарын азайтады. American Giant өнімдерін оңай тексеруге болады: мұнда қажет жағдайда тауар айналымын қысқартуға икемді, сенімді, ұзаққа шыдайтын тауарлар шығаруға жағдай жасалған. Бұл процесс компанияға әлдеқашан мойындалған «АҚШ-та жасалған» сапа жапсырмасын пайдалануға мүмкіндік берді.

American Giant қалыптасқан дәстүрлі қымбат сауда-саттық, тарату тәсілдерін бұзып жатыр. Компания алыпсатарлыққа жол бермеу ниетімен дүкен де ұстамайды. Есесіне өнімді веб-сайт арқылы тұтынушыларға делдалсыз тікелей сатады. Тауар екі күнде тұтынушыға тегін жеткізіледі. Компания қалай дамып келеді? Тұтынушылар тауар туралы бір-біріне ауызекі жеткізеді, газет-журналдарда, басты телеарналардың бизнес-бағдарламаларында бренд қалыптастыру мақсатында атқарылатын іс-әрекеттер арқасында жетістікке жетіп жатыр. Компанияның достарға арналған сенімді бағдарламасы оларға жеңілдік ұсынып, компанияның қазіргі иелеріне абырой әперді. Кезінде танымал бұқаралық ақпарат құралында «Әлемдегі ең әйгілі худиді» атты мақала жарияланып, тауарға сұ-



ранысты ерекше арттырған. Ерлерге арналған түпнұсқа худидің бағасы – 79 \$. Баға American Giant тауары арзан емес екенін айғақтайды. Алайда баға мен сапа құндылығы негізінде компания өз тұтынушыларына тиімді ұсыныс жасайтынын көреміз. Бағасы, әрине, The Gap, American Apparel, Levi's, Banana Republic секілді киім-кешек сатушы компаниялармен салыстырғанда қымбат. Дегенмен тіккен киімінің сапасы құнды бренд киім өндірушілерімен бірдей, ал бағасы қолжетімді екені баршаға аян.

**Әзірлеген** Сара Бұл

**Дереккөз:** [www.nytimes.com/2013/09/20/business/us-textile-factories-return.html?emc=eta1&r=0](http://www.nytimes.com/2013/09/20/business/us-textile-factories-return.html?emc=eta1&r=0); [www.american-giant.com](http://www.american-giant.com); [www.slate.com/articles/technology/technology/2012/12/american\\_giant\\_hoodie\\_this\\_is\\_the\\_greatest\\_sweatshirt\\_known\\_to\\_man.html](http://www.slate.com/articles/technology/technology/2012/12/american_giant_hoodie_this_is_the_greatest_sweatshirt_known_to_man.html); [www.businessinsider.com/this-hoodie-is-so-insanely-popular-you-have-to-wait-months-to-get-it-2013-12](http://www.businessinsider.com/this-hoodie-is-so-insanely-popular-you-have-to-wait-months-to-get-it-2013-12).



## Озық баға ұсыну стратегиясы қай кезде тиімді?

Озық баға ұсыну стратегиясы дифференттелген тауарларды қалыпты санайтын, тауар құндылығына мұқият қарайтын тұтынушылардың көбі арзан өндірушілердің негізгі тауарларын немесе дифференттелген компаниялардың қымбат тауарларын сатып алғаннан гөрі, орташа сапалы тауар сатып алуға мәжбүр болған нарықтарда өте жақсы жұмыс істейді. Озық баға ұсынушы үшін кейде нарықта өзін орташа бағадан төмен, сапасы да сондай деңгейдегі тауармен немесе орташа баға не одан сәл ғана жоғары құны бар аса сапалы тауармен көріну қажеттігі туындайды. Озық баға ұсыну стратегиясы тұтынушылардың дені бағаға сезімталдықпен қарап, тартымды атрибуттары бар тауарларды төмен бағамен алуға құштар болатын дағдарыс кезінде де жақсы жұмыс істейді.

## Орынсыз озық баға ұсыну стратегиясының тәуекелдері

Компанияның озық баға ұсыну стратегиясын пайдаланудағы ең үлкен осалдығы – шығынды арттырмай, тауарға дифференттеу атрибуттарын қосатын құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттерді басқарудағы қажет негізгі құзырет пен тиімділіктің болмауы. Дифференттеудің қарапайым дәрежесі бар және баға тұрғысынан артықшылығы жоқ компания төмен баға ұсыну стратегиясы мен дифференттеу стратегияларын қолданатын компаниялар арасындағы бәсекеде жеңіліп қалады. Төмен баға ұсынушылар көбірек тұтынушы тартуы мүмкін.

Шығарған тауарын аса жоғары деңгейде ерекшелеушілер, тіпті тауарының бағасы өзгелермен салыстырғанда сәл қымбаттау болса да, тартымды тауар атрибуттарына қызығатын тұтынушылардың назарын аудара алады. Соңдықтан озық баға ұсынушы сатып алушыларға тауары төмен баға көшбасшыларынікіне қарағанда неге қымбатырақ екенін жақсырақ өнім атрибуттарын ұсыну арқылы дәлелдеуі қажет.

## Ресурсқа сүйенетін табысты бәсеке стратегиялары

Компанияның бәсекелік стратегиясы ырғақты жұмыс істеуі, бақ сынаушылар арасында бәсекелік артықшылық иемденуде табысқа жетуі үшін стратегия ішкі жағдайларға

Компанияның бәсекелік стратегиясы ішкі жағдайға сәйкес келуі қажет. Стратегия компанияның бәсекеге қабілетті әрі құнды ресурстар мен құзырет жиынтығына сай жасалады.

ұтымды бейімделген болуы керек. Компанияның қажет ресурстары, ноу-хауы бәсекеге қабілетті болуы шарт. Төмен баға ұсынушы стратегиясымен табысқа жетуге мүдделі болса, онда компанияда ресурстар мен қабілет болуы міндетті. Ресурс пен қабілет тауар бағасын бәсекелестерінен төмен ұстауға көмектеседі.

Айрықша дифференттелетін стратегия табысқа жетуі үшін компанияда өз тауарына ерекше атрибут қосатын ресурстар мен қабілеттер (мысалы, қуатты технология, инновациялық тауар жасайтын мықты дағды-машықтар, сапалы қызмет көрсету) болғаны абзал. Бұлар тауардың тартымдылығын арттырып, құны тұтынушылардың сұраған бағасына сай екеніне сендіреді. Шектеулі сегментке бағытталған стратегиялар нарық тұтынушыларының қажеттілігі мен күткен үмітін ақтайтындай үлкен жұмыс істеу қабілетін талап етеді. Ал озық баға ұсынатын стратегиялар жоғары сұрыпты тауар мен қызметтерді бәсекелестерінен төмен бағамен ұсынуға мүмкіндік беретін ресурстар мен қабілеттерді қажет етеді.



1. Стратегия әзірлеу процесінің басында компания басшылары бес жалпы бәсекелік стратегияның (төмен баға ұсыну, ауқымды дифференциация, бағытталған төмен баға, бағытталған дифференциация және озық баға ұсынушы) қайсысын іске қосу қажет екенін шешуі керек.
2. Төмен баға ұсыну стратегиясын қолдану барысында компания ішкі әрекеттерін бәсекелестерінен гөрі тиімдірек басқаруға мән бергені жөн. Шығыны көп әрекеттерге мейлінше жоламай, айналып өтсе, ал ондай мүмкіндік болмаса азайту амалын ойластырып, тығырықтан шығудың инновациялық жолын тапқаны абзал. Мұндай жағдайда шығын драйверлеріне ерекше көңіл бөлінуі қажет, өйткені ол компанияның құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекетіне және баға құрылымына кесірін тигізеді. Төмен баға ұсыну стратегиясы баға бәсекесі жоғары, бәсекелес компаниялардың тауарлары әлсіз дифференциацияланған кезде өте тиімді болғандықтан, жұмысы жақсы жүреді. Саладағы сауданың ауқымды бөлігі бірнеше сатып алушыдан тұрса, тұтынушылардың балама тауарға ауысу шығыны төмен болса, сондай-ақ салаға жаңа кіруші компания клиент жинау мақсатымен төмен баға ұстанатын жағдайларда аталған стратегия серпінді әрекет етеді.
3. Ауқымды дифференциация стратегиясы компания тауарлары мен қызметтеріне жаңа атрибуттар мен ерекшеліктер қосып, бәсекелес компанияның тауарынан ерекшелену қана қоймай, тауар құндылығын арттырып, тұтынушылар бағасына лайық дейтіндей тауармен не қызмет көрсету арқылы бәсекелік артықшылық жасауға ұмтылуды көздейді. Аталған атрибуттар мен ерекшеліктер тұтынушылар құндылығына сай қызмет ететін құндылық тізбегіндегі іс-әрекеттерімен айрықша ықпалдасып, біте қайнасқанын байқаймыз. Нәтижелі дифференциация компанияға: (1) тауарға лайық жоғары баға белгілеуге; (2) сауда көлемін арттыруға; (3) брендке деген тұтынушы сенімін нығайтуға жағдай жасайды. Дифференциация стратегиясы бәсекелесінің тауарынан өз тауарын ерекшелену екіні жоғары нарықта технологиялар өте қарқынды дамып, бәсеке тауардың қасиетін ерекше өзгертіп жатқан кезеңде өте ширақ қозғалысқа түседі. Бұған қоса, дифференциация стратегиясы компания тауарының ерекшеленген атрибуттарын бәсекелестері оңай көшіріп алған кезде, тауардың ерекшеленген атрибуттарын нарық ойдағыдай қабылдамаған тұста, компания тауарды өзгешелеу мақсатында жалпы табысқа кері әсерін тигізіп, көп шығын жұмсаған кезде тиімді қызмет етпейді.
4. Бағытталған дифференциация стратегиясы тұтынушыларға қызмет көрсетуде бәсекелесіне қарағанда аз шығын жұмсап, нарық нишасындағы тұтынушылардың талғамы мен қажеттіліктеріне жақсырақ көңіл бөлетін бәсекелесінен көп ерекшелігі бар тауар не қызметтер ұсынады. Таргет нарық нишасы табысты және өсім қабілеті қарқынды кезде бағытталған дифференциация стратегиясы тартымды саналады.
5. Озық баға ұсыну стратегиясы тұтынушылардың жұмсаған ақшасына сай құндылықпен қамтамасыз етуді: сапа, өнімділік, қызмет көрсету атрибуттары бойынша тұтынушылардың талабына, талғамына лайық жұмыс істеп, тұтыну тауарына қалағанынан да төмен баға ұсынуды көздейді. Озық баға ұсыну стратегиясын жемісті игеруде компанияда бәсекелестеріне қарағанда төмен бағамен іс-қозғалысқа түсе алатын ептілік болғаны абзал. Сондай-ақ аса сапалы атрибуттарды қосып, тауарды не қызметті жетілдіргені жөн. Бұл қабілет құндылықты арттырмайтын іс-қимылды мейлінше

азайтатын немесе оны жоятын: (1) жоғары құндылық қалыптастыру тізбегі конфигурацияларына; (2) негізгі құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекетін басқарудағы теңдессіз тиімділікке; (3) атрибуттарға аз шығын жұмсап, тауарды ерекшелейтін негізгі құзыретке сай жүзеге асады. Озық баға ұсыну стратегиясы тұтынушылар баға мен құндылыққа барынша мұқият, сезімтал қараған нарықта жақсы жұмыс істейді.

6. Компания өз қызметінде жалпы стратегия түрлерінің қайсысын таңдайды? Бұл оңай міндет емес. Бұған аса жауапкершілікпен қараған абзал. Себебі мұны компанияның ең маңызды стратегиялық міндеті деп ұғынған жөн. Өйткені таңдау түскен стратегия түрі компанияның бәсекелік артықшылыққа жету жолындағы қабылдаған барлық стратегиялық іс-әрекетін басқарады.

## ОҚУ ЖАТТЫҒУЛАРЫ

- 1-ОМ 1. Best Buy – АҚШ-тағы ең үлкен электроника дүкені. 2015 жылы компанияның сауда айналымы 40 млрд доллардан асты. Компания Costco Wholesale, Sam's Club, Walmart және Target секілді бәсекелестерімен баға бойынша батыл бәсекеге түсуде. Тұтынушылар Best Buy компаниясының аса сапалы қызмет көрсету ісін жоғары бағалайды. Әсіресе компания клиенттері дүкен қызметкерлеріне дән риза. Олардың ойынша, қызметкерлер өнім жайындағы мәліметті жақсы біледі, әрі табылуы қиын ұсақ тауарлар қайда орналасқанын жатқа айтып, тез тауып береді. Тұтынушылар дүкендегі электр тауарларды қосып қолданып көріп, сапасын бағалай алатын арнайы сөре қойылғанын да ерекше атап өтеді. Олар компанияның техникалық қызмет көрсету жұмысына да толық риза. Best Buy бәсекелік стратегиясын қалай сипаттайсыз? Оған төмен баға ұсынушы ретінде қарауға бола ма? Жоқ, әлде дифференттеу стратегиясын қолдана ма? Жауабыңызды түсіндіріңіз.



## connect

2.«Тұжырымды байланыс» айдарындағы 5.1-мысалда Walmart супермаркетінің шығындар бойынша артықшылығы талқыланады. Берілген ақпаратқа сүйеніп, Walmart супермаркет саласында шығындар бойынша артықшылыққа қалай қол жеткізгенін айтып беріңіз. Төмен баға ұсыну стратегиясы салаға неліктен сәйкес келетінін түсіндіріңіз.

- 2-ОМ
- 1-ОМ 3. USAA Fortune тізімі бойынша әлемдегі ең үлкен 500 компания қатарына кіреді. USAA – қаржылық қызмет көрсету және сақтандыру компаниясы. Оның 2-ОМ 2014 жылғы сауда айналымы 24 млрд доллардан асып түскен. Компанияны 3-ОМ 1922 жылы бір-бірінің автокөліктерін сақтандыруды көздеген 25 армия офицері құрған. Компанияға мүшелікке өту қиын. Оған тек жұмыс істеп жатқан 4-ОМ немесе зейнеткерлікке шыққан әскери қызметкерлер, офицерлер, әскерге қатысы бар азаматтардың үлкен балалары мен жұбайлары өте алады. Компания бірнеше рет түрлі марапаттар алған. Атап айтқанда, 2014–2015 жылдары Fortune тізімінде әлемдегі ең беделді компаниялар қатарында болған. 2010–2015 жылдар аралығында жұмыс істеуге қолайлы 100 үздік компания қатарына ілігуі де – ерекше оқиға. Forrester Research зерттеуі бойынша, компания 2013–2015 жылдары банк және сақтандыру компаниялары арасындағы рейтингте бірінші сатыға көтерілді. Компанияның тарихы мен стратегиясы туралы [www.usaa.com](http://www.usaa.com) сайтынан көбірек біле аласыз. Осыған орай қойылатын сауал: USAA бәсекелік стратегиясын қалай сипаттайсыз? Оған төмен баға

ұсынушы ретінде қарай аламыз ба? Әлде дифферендтеу стратегиясына жатқызамыз ба? Компания нарық нишасына ұмтыла ма, әлде ауқымды нарық нишасын қалай ма? Жауабыңызды түсіндіріңіз.

4. Info3.lululemon.com сайтындағы lululemon atletica парақшасын зерттеп, компанияны басқа спорт киімдерін шығаратын бәсекелес компаниялардан айрықшалайтын үш негізгі элементті табыңыз. 3-ОМ Lululemon дифферендтеу стратегиясы бәсекелік артықшылық қалыптастыруда сәтті әрекет етті деп тұжырымдауға себеп бар ма? Here?



## СИМУЛЯЦИЯҒА АРНАЛҒАН ЖАТТЫҒУЛАР

1. Бес жалпы бәсекелік стратегияның қайсысы компанияңыздың табысты бәсекелесуінің стратегиялық әдісін тиімді сипаттайды? 1-ОМ  
2-ОМ  
3-ОМ  
4-ОМ
2. Қай бәсекелес компания төмен баға ұсыну стратегиясын қолданады?
3. Қай бәсекелес компания ауқымды дифферендтеу стратегиясын пайдаланады?
4. Қай бәсекелес компания озық баға ұсыну стратегиясымен жұмыс істейді?
5. Қай бәсекелес компания бағытталған стратегияны қолданады?
6. Компанияңыздың тұрақты бәсекелік артықшылыққа жетуге мүмкіндік беретін іс-әрекет жоспары қандай? Компанияңыздың бәсекелестерден озу мақсатымен дайындаған, кем дегенде, арнайы үш шешімін көрсетіңіз.



## СІЛТЕМЕ

1. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), chap. 2, and Michael E. Porter, «What Is Strategy»? *Harvard Business Review* 74, no. 6 (November–December 1996).
2. Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985).
3. Peter J. Williamson and Ming Zeng, «Value-for-Money Strategies for Recessionary Times», *Harvard Business Review* 87, no. 3 (March 2009).

# КОМПАНИЯНЫҢ БӘСЕКЕЛІК ПОЗИЦИЯСЫН НЫҒАЙТУ: СТРАТЕГИЯЛЫҚ ҚАДАМДАР, МЕРЗІМ ЖӘНЕ ҚЫЗМЕТ АЯСЫ

## ОҚЫТУ МАҚСАТТАРЫ

1. Компания нарықтағы позициясын нығайту мақсатында стратегиялық шабуылдау және қорғаныс қадамын қашан және қалай жасайтынын үйрету.
2. Бірінші қадам жасаушы, жылдам ізбасар атану не кеш қадам жасау қай кезде бәсеке артықшылығына ие болатынын үйрету.
3. Компанияның бірігу немесе қосып алу арқылы кеңеюінің стратегиялық пайдасы мен қауіптерін саралау.
4. Сатылы интеграция арқылы компанияның қызмет аясын кеңейтудің артықшылығы мен кемшілігін үйрету.
5. Құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттердің сыртқы тараптарға тигізетін ықпалын түсіндіру.
6. Стратегиялық альянстар мен коллаборациялық серіктестіктер компанияның ресурстар мен қабілет жиынтығын қалай нығайтатынын түсіндіру.

Компания қызметіне жалпы бес бәсекелік стратегияның қайсысын қолданатынын анықтап алған соң, қабілетін нығайтып, жалпы стратегиясының қуатын арттыруда өзге қандай әрекеттер жасауы керек екеніне көңіл бөлуі қажет. Компанияның қызмет аясын және оның нарықтағы позициясын қалай тиімді күшейтуге болатыны жайлы төменде бірнеше шешім берілген:

- компанияның нарықтағы позициясын жақсарту мақсатында шабуыл мен агрессиялы стратегиялық қадамдарға қай уақытта барған жөн екенін білу;
- компанияның нарықтағы позициясын қорғау мақсатында қорғану стратегиясын қашан, қалай қолданған жөн?
- бірінші қадам жасаушы, жылдам ізбасар атану не кеш қадам жасаушы болу артықшылық екенін негізге ала отырып, стратегиялық қадамды қашан жасау қажет екенін түсіну;
- саладағы құндылық қалыптастыру тізбектері кезеңін арттыру мақсатында ілгері-кейін интеграциялану;
- құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттердің қайсысын аутсорсингке берген абзал?
- басқа қандай кәсіпорындармен стратегиялық альянс не серіктестік құру керек екенін айқындау;
- бір саладағы басқа компаниялармен бірігу немесе оларды қосып алу арқылы компанияның нарықтағы позициясын нығайту қажет екенін анықтау.

Бұл тарауда жоғарыда аталған шешімдердің артықшылығы мен кемшілігі талқыланады.

## Компанияның нарықтағы позициясын жақсарту мақсатында стратегиялық шабуыл жасау

Компания қызмет аясында бес жалпы бәсекелік стратегияның қай тәсілімен жұмыс істесе де, шабуыл жасауға итермелейтін кезеңді бастан кешуі әбден мүмкін. Компания бәсекелестерінің есебінен нарықтан пайдалы үлес алып қалу мүмкіндігін көрген жағдайда немесе күшті бәсекелесінің бәсекеге қабілетіне қарсы тұруға басқа амалы қалмаған кезде стратегиялық шабуылға шығуы қажет. Осы жерде айта кеткен жөн: Samsung, Amazon, Autonation және Google сияқты компаниялар әрқашан тайталас ойындардың ортасында жүреді. Бәсекелік артықшылық игілігін (нарықта жетекші үлес иемдену, тәуір табыс табу) қарпып алып, агрессиялы түрде ұмтылады.<sup>1</sup>

1-ОМ Компания нарықтағы позициясын нығайту мақсатында стратегиялық шабуылдау және қорғаныс қадамын қашан және қалай жасайтынын үйрету.

### Бәсекелік шабуылдың негізі

Әдетте стратегиялық шабуыл компанияның бәсекелік капиталына сүйенгені жөн. Компанияның күшті тұсы бәсекелесінің осал тұсын пайдалануға бағытталуы тиіс.<sup>2</sup> Стратегиялық шабуыл компанияның бәсекелік капиталына сүйенбеген жағдайда, онда компанияның табысқа жету мүмкіндігі қашанда күмәнді. Мысалы, салыстырмалы түрде шығыны көп компанияның бағаны төмендету арқылы шабуыл жасауы қисынсыз

Ең ұтымды шабуыл компанияның күшті тұсы бәсекелесінің осал тұсын пайдалануға әрекеттенген кезде жасалады.

екені айтпаса да түсінікті. Дәл сол сияқты, ғылым саласында сәйкес тәуір базасы болмай, инновациялық тауармен шабуыл жасау да дұрыс шешім саналмайды.

Стратегиялық шабуылдың негізгі нұсқалары мынадай:

1. *Бірдей жақсы немесе жақсырақ екі тауардың біреуін неғұрлым төмен бағамен ұсыну.* Ұқсас тауар сататын бәсекелестер төмендетілген бағаға жауап қайтармаса, онда бағаны төмендеткен компания нарықтағы үлесін арттырады. Баға артықшылығына бірінші жеткен компания төмен баға шабуылын тиімді жүргізе алады.<sup>3</sup>
2. *Жаңа буын технологиялары мен тауарларын нарыққа алғашқы болып әкеліп, бәсекелестерін басып озу.* Microsoft жаңа буынға арналған Xbox 360 ойын консолін Sony PlayStation 3 консолінен нарыққа 12 ай ерте әкеліп, нарықтың қомақты бөлігін иемденіп қана қоймай, видеоойындар индустриясында озық инновацияларды дамытушы деген жақсы репутацияға ие болды.
3. *Үздіксіз тауар инновациясына ұмтылу арқылы инновациясы төмен бәсекелестерінің нарықтағы үлесін алып қою.* Компанияның әсіресе бәсекелесінің жаңа тауар өндіру қабілеті төмен болса, жаңа немесе жетілдірілген өнімді нарыққа үздіксіз енгізу бәсекелестерді қысымға ұшыратады.
4. *Жаңа нарық жасау мақсатында дәстүрлі әдіске қайшы инновациялық тауарға ұмтылу.* Бұл стратегия үздіксіз инновациялық стратегияға қарағанда қауіптірек әрі қымбатырақ болуы мүмкін, алайда айы оңынан туған кезде, бар дүниені өзгертеді. Дәстүрлі әдіске қайшы инновация жаңа тауарлар мен қызмет көрсетуді дамытуды көздейді. Шабуылдың бұл түрін Facebook, Tumblr, Twitter, Priceline.com, Square және Amazon's Kindle компаниялары қолданады.
5. *Басқа компаниялардың жақсы идеяларын өзіне қабылдау және оны дамыту.* Үй жасауы орталығын қоймаға ұқсас ету идеясы Home Depot негізін қалаған Артур Бланк пен Берни Маркустікі емес, екеуі бұл идеяны бұрынғы жұмыс берушісі Handy Dan Home Improvement компаниясының «үлкен қорап» тұжырымдамасынан алып дамытқан. Дегенмен олар Handy Dan бизнес-моделі мен стратегиясын жылдам дамытты, соның арқасында тауар ассортиментін ұлғайтып, нәтижелі қызмет көрсетті.
6. *Партизандық шабуыл жасау арқылы бәсекелестерінің нарықтағы үлесі мен сауда көлемін өзіне тартып алу.* Партизандық шабуыл тәсілі бағаны жиі төмендетіп (көлемді тапсырысты ұтып алу үшін), сұрапыл жарнама әрекеттерімен негізгі бәсекелестерін таңғалдыруды (бір аптаға арналған 20%-дық жеңілдік ұсыну арқылы бәсекелестерінен клиент алып кету) көздейді.<sup>4</sup> Партизандық шабуыл сала көшбасшыларына толыққанды соққы беруге ресурсы жетпейтін шағын компанияларға тиімді.
7. *Сирек кездесетін мүмкіндіктер немесе саланың шектеулі ресурстарын қорғау мақсатында алдын алу соққысын қолдану.*<sup>5</sup> Кімде-кім бірінші болып соққы берсе, сол компания қарсыластары теңдесе алмайтын бәсекеге қабілет капиталын иемденеді. Алдын алу қадамына мысал ретінде: (1) белгілі бір географиялық аймақты немесе елді үздік дистрибьюторлармен қамтамасыз ету; (2) сауда орталықтарынан не басқа жерлерден ең қолайлы орын алу; (3) ең сенімді, жауапкершілігі жоғары жеткізушілермен эксклюзивті серіктестік, ұзақмерзімді шарт немесе сатып алу арқылы мықты байланыс орнатуды атауға болады. Компанияның табысқа жетуі үшін алдын ала қадам жасаушыларға бәсекелестерінің соңынан еруге не озық идеяны көшіруге тыйым салудың қажеті жоқ, бар болғаны, компанияда бәсекелестері өзінен асып түспейтіндей тұрақтылық орнатуы керек.



## Шабуыл нысанасын таңдау

Шабуылды көздеген компания қай бәсекелесіне соққы беретініне және осы мәселе қалай шешілетініне талдау жүргізгені жөн.

Шабуыл жасауға ыңғайлы бәсекелес компаниялардың сипаты мынадай:

- *Нарықта осал көшбасшы.* Көлемі мен нарықтағы үлесі бойынша алда келе жатқан компания нарыққа жақсы қызмет көрсету тұрғысынан алғанда шынайы көшбасшы болмаса, онда шабуыл жасау дұрыс саналады. Осал көшбасшы сипатына тұтынушылардың риза болмауы, өнім сапасының төмендігі, төмен баға көшбасшылығына қатысты әлсіз бәсекелік стратегиясы, компанияның басқа салаларға дифференттелуге ұмтылуы, табысының төмендеуі сияқты белгілері енеді.
- *Көшбасшыдан кейін тұрған осал компания.* Ресурстары мен бәсекеге қабілеті жағынан сала көшбасшысынан кейін тұрған компанияның осал тұсына шабуылдай алса, онда ол тартымды нысана саналады.
- *Шатқаяқтап тұрған кәсіпорындар.* Әлсіреп тұрған компанияның қаржылық жағдайын одан әрі қиындататындай деңгейде күресу арқылы оны нарықтан шығарып жіберуге болады.
- *Қабілеті шектеулі жергілікті және аймақтық шағын компаниялар.* Шағын компаниялардың ресурстары шектеулі болғандықтан, қабілеті жоғары шабуылдаушылардың көп клиенттерін алып кету мүмкіндігі бар.

## «Көгілдір мұхит» стратегиясы – шабуылдаудың ерекше түрі

«Көгілдір мұхит» стратегиясы компанияның нарықтағы қарсыластарына шабуыл жасаудың орнына, жаңа сала ойлап табуды көздеу арқылы жылдам әрі ұзаққа шыдамды бәсекелік артықшылық қалыптастыруға ұмтылады. Жаңа құрған салаға қазіргі бәсекелестер қарсылас бола алмайды. Жаңа саланың барлық сұранысы өзіне ғана тиесілі болады.<sup>6</sup> Бұл стратегия бизнес әлемінде әртүрлі нарықты біріктіру негізінде жүзеге асады. Алғашқы нарықта саланың шекарасы белгіленген. Бәсеке ережелері саланың барлық мүшесіне түсінікті, компаниялар нарықтан молырақ үлес алу үшін бәсекелестерінен озуға тырысады. Нарықтың екінші түрі «Көгілдір мұхит» деп аталады. Онда әзірше сала қалыптаспағандықтан бәсеке болмайды, сондықтан компанияның табыс тауып, өсуіне көп мүмкіндік беріледі. «Көгілдір мұхит» нарығының жарқын мысалы – онлайн-аукцион индустриясы. Бұл индустрияны eBay жасаған, ол осы саланың көшбасшысы болып келеді.

«Көгілдір мұхит» нарығын құру арқылы бәсекелік артықшылыққа қол жеткізген компаниялар қатарында мыналар бар: кофе индустриясында – Starbucks, электрондық кітап саласында – Amazon's Kindle, тасымалдау индустриясында – Uber, ойын-сауық саласында – Cirque du Soleil. Cirque du Soleil өз қойылымдары арқылы жаңа нарық қалыптастырды, яғни олар «циркті қайтадан ойлап тапты». Көптеген көрермен (ересектер не корпоративтік клиенттер) дәстүрлі цирктің бағасынан бірнеше есе қымбат тұратын Cirque du Soleil қойылымдарын көруге ынтық.

Қысқа мерзім ішінде «Көгілдір мұхит» стратегиясы компанияға үлкен мүмкіндік бере алады. Алайда ол ұзақмерзімді табыс табуға кепіл бола алмайды. Бұл компанияның нарықтағы позициялануын қорғай алуына байланысты. «Тұжырымды байланыс»

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

«Көгілдір мұхит» стратегиясы жаңа саланы табады немесе өзі жасайды. Нәтижесінде сұранысты арттырып, компанияның пайдасы мен табысын өсіреді.

айдарындағы 6.1-мысалда Gilt Groupe онлайн сән саудасы индустриясында «Көгілдір мұхит» стратегиясының қалай қолданылғаны баяндалады.

## Компанияның нарықтағы позициясы мен бәсекелік артықшылығын сақтауда қорғану стратегиясын ұстануы

Бәсекелі нарықта компаниялар қарсыластары тарапынан шабуылға ұшырап отырады. Қорғану стратегиясының мақсаты – шабуыл астында қалу қаупін азайту. Сонымен бірге күрес қарқынын бәсеңдету, шабуылдаушыға өз күш-қайратын басқа бәсекелестеріне жұмсауға ықпал ету. Қорғану стратегиясы компанияның бәсекелік артықшылығын дамытып жетілдірмесе де, міндетті түрде компанияның позициялануын, яғни нарықтағы орналасуын нығайтады. Қорғану стратегиясында екі әдіс қолданылады: шабуылдаушының іс-әрекетін бұзаттау және қарсыластары тиіскен жағдайда оларға ешкім күтпеген жойқын жауап болатынын білдіру.

Жақсы қорғаныс стратегиялары бәсеке артықшылығын қорғауға көмектеседі. Бірақ бәсеке артықшылығын құруда, көп жағдайда, негіз бола алмайды.

## Тұжырымды байланыс

## 6.1

### GILT GROUPE «КӨГІЛДІР МҰХИТ» СТРАТЕГИЯСЫ

2007 жылы Gilt Groupe компаниясы өз бизнесін бастаған кезде, сәнді киімдердің флэш сатылымы АҚШ-тың электрондық коммерциясына шықты. Қысқа мерзім ішіндегі флэш-сатылымда жоғары санатты дизайнерлік бренд киімінің белгілі бір мөлшерін ұсынып, тиімді жеңілдікпен жұмыс істеді. Сайт мүшелеріне ғана қолжетімді дизайнерлік брендтерді сатуға арналған іс-шаралар концепциясын алты жыл бұрын француздық Vente Privée ойлап тапқан. Vente Privée Еуропада, нақты айтқанда, Ұлыбританияда жұмыс істеп жатқанда, оған АҚШ нарығы мүмкіндіктердің «Көгілдір мұхиты» болды. Gilt Groupe компаниясының жалғыз қарсылашы Ideeli еді. Бұл компания сол жылы АҚШ-та іске қосылған стартап болатын. Gilt Groupe әу баста АҚШ-та жедел дамыды. 2007 жылдың желтоқсанындағы ұлы рецессия Америка Құрама Штаттарына ерекше әсер етті. Бұл оқиға тұтынушылардың сатып алу қабілетінің күрт төмендеуіне, көптеген дизайнердің қымбат сәнді тауар индустриясынан амалсыз кетуіне әкеп соқты. Сол кезеңде енді ғана қанат жая бастаған флэш-сатылым артылып қалған қымбат сәнді тауарларды сатудың аса тиімді арнасы болды.

2008 жылы Gilt-тің табысы 25 млн доллар болса, 2012 жылға қарай 700 млн долларға дейін өсті. Компанияның жетістігі сәнді флэш-сатылымға ізбасарлардың жылдам келуіне себеп болды. Мысалы, 2007 жылғы желтоқсанда салаға HauteLook, 2008 жылғы сәуірде Rue La La келді. Бәсекелес компаниялар сайттары арасында тайталас үдей түсті. Сайтқа мүшелік терін болған-

дықтан, онлайн-клиенттер сайттан-сайтқа оңай ауыса алды. Ірі бөлшек сатушылардың қымбат сәнді флэш-сатылым индустриясына енуі бәсекені одан сайын қыздыра түсті. eBay Rue La La компаниясын, ал Amazon MyHabit.com.-ды сатып алып, екеуі де осы салаға енді. Vente Privée American Express компаниясымен бірігіп, өз сайты ашты.

Бәсеке күшейіп, «Көгілдір мұхит» асып-тасып, буырқанып «қызыл суға» айналғанда, Gilt Groupe бәсекенің жаңа әдісін, түрлі онлайн өнімдер мен қызмет түрлерін арттыру амалдарын іздестіре бастайды. Компания әлі табысқа жете қоймаса да, оның жұмыс өнімділігі жақсарды. Gilt Groupe 2015 жылы инвестицияларды қаржыландыруға қосымша 50 млн \$ тартты. 2007 жылы іске қосылған сәттен бастап, флэш-сатылым сайты венчур капиталына 300 млн доллардан астам қаржы жинаған. Gilt Groupe жойқын бәсеке ортасында өмір сүре ала ма және инвесторларына тәуір қайтарым жасай ала ма – оны уақыт көрсетеді.

*Әзірлеген* Жуди Лин

*Дереккөз:* Matthew Carroll, «The Rise of Gilt Groupe», Forbes.com, January 2012, [www.forbes.com](http://www.forbes.com) (accessed February 26, 2012); Mark «Launching Gilt Groupe, A Fashionable Enterprise», Wall Street Journal, October 2010, [www.wsj.com](http://www.wsj.com) (accessed February 26, 2012); [http://about.americanexpress.com/news/pr/2011/vente\\_usa.aspx](http://about.americanexpress.com/news/pr/2011/vente_usa.aspx), accessed March 3, 2012.

## Ықтимал бәсекелестерге тосқауыл қою

Компания позициясын қорғауда ең жиі қолданылатын әдіс – соққы берушінің бәсекелік шабуылын шектеуге бағытталған әрекеттер. Ықтимал бәсекеге шақырушылардың жолында бірқатар кедергілер болуы мүмкін.<sup>7</sup> Қорғанушы мүмкіндік іздеген шабуылдаушыларға бос нишаны жабу мақсатында тауарға жаңа атрибуттар қосады не тауар ассортиментін ұлғайтады. Бұл айқасқа шыққандардың төмен бағамен шабуылдауының алдын алады. Жаңа өнімдер жайлы немесе жоспарланған баға өзгерісі туралы ерте құлақтандырып, тұтынушыларды бәсекелесінің тауарын сатып алудан қорғайды. Ақырында, қорғанушы дилерлер мен таратушыларға ірі жеңілдік немесе тиімді қаржыландыру шарттарын ұсынып, оларды басқа жеткізушілермен жұмыс істеуден бас тартуға үгіттейді.

## Өзіне тиіскен қарсыласына кек қайтаратыны туралы белгі беру

Қорғанысқа тән бұл әдістің көздегені – қарсыластарды шабуыл жасаудан бас тартқызу немесе оларды қауіпсіз аз іс-әрекеттер жасауға итермелеу. Мақсат – қарсыластарға жасалған шабуылдың құны олар ойлағаннан да жоғары болатынын сездіру. Шабуылдаушыларға оны мынадай іс-әрекеттер арқылы білдіруге болады:

- Компанияның нарықтағы қазіргі үлесін ұстап қалуға деген ниетін ашық жариялау;
- Күреске қажет қаржыны ұстау және қауіпсіз нарық қалыптастыру;
- Әлсіз бәсекелестердің әрекетіне жылдам реакция көрсетіп, өзін мықты қорғанушы ретінде көрсету.

## Компанияның стратегиялық шабуылдау және қорғану қадамдарының мерзімін жоспарлау

Стратегиялық қадамға қай кезде барған жөн, қандай қадам жасау қажет деген мәселе маңызды. Бірінші қадам жасаушының артықшылығы мен кемшілігі болған кезде мерзім белгілеудің де мәні зор. Бірінші болып стратегиялық қадам жасау: (1) компанияның имиджі мен репутациясын тұтынушылар алдында алғашқы болып жасаған кезде; (2) жаңа технологияларды, жаңа тарату арналарын ерте қолданып, баға артықшылығына ие болғанда; (3) жаңашылдық әкелген компанияларға алғашқы клиенттері сенім білдіріп, қайта сатып ала бастағанда; (4) бірінші қадам жасау шабуылдың алдын алған кезде жақсы нәтиже береді. Бұл әрекеттің артықшылығы басым болған сайын, тартымдылығы арта түседі.<sup>8</sup>

2-ОМ Бірінші қадам жасаушы, жылдам ізбасар атану не кеш қадам жасау қай кезде бәсекеге қабілет артықшылығына жетелейтінін үйрету.

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Бірінші қадам жасаушының артықшылығы мен кемшілігі бәсекелік артықшылық қадамының қашан жасалғанына және қандай қадам жасалғанына байланысты жылдам өзгереді.

Кейде нарық бірінші қадам жасаушының инновациялық өнімін баяу қабылдайды. Мұндай жағдайда ресурс көп жылдам ізбасар бірінші қадам жасаушыны басып озуы мүмкін. Мысалы, CNN 2002 жылға дейін Fox News көшбасшылық позицияға жеткенше, кабельдік жаңалықтар индустриясында бірінші қадам жасау арқасында басым артықшылықпен әрекет етті. Алайда Fox 15 жыл бойы көшбасшы позициясын жаулап алу ниетімен әрі инновациялық, әрі қызықты бағдарламалар ұсынды.

Кейде технологияның, инновацияның шапшаң өзгеруі бірінші қадам жасаушыны әлсіретеді. Мысалы, мобайл телефондар нарығында әу бастағы көшбасшылар – Nokia мен BlackBerry – инновациялық iPhone мен Android модельдерінен қатты зардап шекті. Демек, бірінші қадам жасаушының тұрақты бәсекелік артықшылықты әрдайым уыста ұстап тұратынына кепілдік жоқ.<sup>9</sup>

Бірінші қадам жасаушы бәсекелестерінің қарсылығына шыдап, төтеп беруі және өз артықшылығын сақтап қалу үшін тез үйрену қабілетін дамытуы қажет. Бірінші қадам жасаушының білімі, ноу-хауы және әрекеттері оңай көшірілсе, онда оны ізбасарлары, тіпті кеш қадам жасаушылар қысқа мерзім ішінде қуып жетіп, басып озуы да мүмкін. Бірінші қадам жасаушы атанудың стратегиялық маңызы бір дүниені жасап шығарып, нарықта көшбасшы компания бола қалу емес, тұтынушыға арналған құндылығын, шығын, табыс, пайда – барлығын икемді үйлестіріп, бәсекелік артықшылықпен еркін жұмыс істейтін табысты компанияға айналу.<sup>10</sup> Технология өте үлкен жылдамдықпен дамып жатса да, бірінші қадам жасаушының зерттеу, дизайн, жаңа өнімді жетілдіру сияқты қабілеті болмаса, онда оның саладағы көшбасшылығы тұрақты болмайды.

### Кеш қадам жасаушы артықшылықтарының немесе ерте қадам жасаушы қатерлерінің әлеуеті

Кейде салада ізбасар компанияның бірінші қадам жасауға қарағанда артықшылығы басым түсетін кездері ұшырасады. Кеш қадам жасаушының артықшылығы (немесе бірінші қадам жасаушы болудың кемшілігі) мынадай төрт жағдайда туындайды:

- бірінші қадам жасап, көшбасшы атану ізбасарлыққа қарағанда шығынға ұшыратса;
- бірінші қадам жасаушының тауарлары сапасыз болып, тұтынушылардың мүддесіне сай келмесе; бұл жағдайда ақылды ізбасарлар ренішті тұтынушылардың көңілінен шығу ниетімен инновациялық тауарлар шығарып, тұтынушыларды өзіне тартып алуы мүмкін;
- бірінші қадам жасаушылар алып келген технологияларға немесе тауарларға тұтынушылар сенбей, күмәнмен қараған кезде;
- нарықтың қарқынды эволюциясы (технологиялар немесе сатып алушылардың қажеттіліктері мен күтуіне қатысты қарқынды өзгерістер) нәтижесінде жылдам әрекет ететін ізбасарлар не кеш қадам жасаушылар бірінші қадам жасаушының тауарын соңғы үлгімен алмастырса.

«Тұжырымды байланыс» айдарындағы 6.2-мысалда Amazon.com-ның онлайн бөлшек сауда индустриясында бірінші қадам жасаушы артықшылығына қандай жолмен жеткені айтылады.

### Ерте қадам жасау мен кеш қадам жасау арасындағы таңдау

Бірінші қадам жасаушы немесе жылдам ізбасар атанудың, сондай-ақ кеш қадам жасаушы болудың артықшылығы мен кемшіліктерін саралай келіп, белгілі бір саладағы нарық көшбасшылығына жетудегі жарыстың марафон, әлде спринт екенін анықтау маңызды екенін білген жөн. Марафонда кеш қадам жасаушы ештеңе жоғалтпайды, бірінші қадам жасаушының артықшылығы өткінші. Демек, шапшаң түрде көшке қосылатын ізбасарға не тіпті кеш қадам жасаушыға жетекші компанияға жетіп алып, тіпті оны басып озуға уақыт жеткілікті болады.<sup>11</sup> Салада пайда болған инновациялық тауардың даму жылдамдығы едәуір мәселені шешеді. Осыған байланысты, компаниялар жаңа пайда болған нарық мүмкіндігіне агрессивті немесе салқынқанды

## Тұжырымды байланыс

## 6.2

### AMAZON.COM-НЫҢ ОНЛАЙН САУДА САЛАСЫНДА БІРІНШІ ҚАДАМ ЖАСАУДА ИЕ БОЛҒАН АРТЫҚШЫЛЫҚТАРЫ

1994 жылы Manhattan hedge қорының сарапшысы Джефф Безос интернет қолданушыларының жалпы саны жылына 2,3%-ға өсіп жатқанын байқағанынан бастап, Amazon.com әлемнің ең үлкен онлайн сауда дүкеніне айналды. Ол оңай жеткізілетін тауарды интернет арқылы сатудың үлкен мүмкіндіктерін көрді. Безос 1995 жылы кітапты онлайн сататын Amazon.com дүкенін ашты. 1997 жылы бұл стартап-бизнес 148 млн \$, ал 1998 жылы 610 млн \$, 1999 жылы 1,6 млрд доллардан астам пайда тапты. 1999 жылы әйгілі Time журналы оған «Жыл адамы» атағын берді.

Amazon.com-ның онлайн сауда индустриясына ерте енуі Джефф Безосқа алғашқы қадам жасаушы артықшылығын иемденуге мүмкіндік берді. Компания 2000–2013 жылдар аралығында біршама қосымша стратегиялық бастама көтеріп, саладағы көшбасшылығын нығайтты. Безос 1990 жылдардың аяғында үлкен құрылыс бағдарламаларын бастап, 300 млн долларға бес жаңа қойма салды. Біраз қойманың аумағы ұлғайтылды. Қойма салудағы басты мақсат компания ықтимал бәсекелестерінің алдына шығу ниетімен өз тұтынушыларына төмен бағамен, ыңғайлы жеткізу әдісімен кітап таңдауды ұсыну еді. Компания сонымен қатар спортқа арналған тауарлар, құрал-жабдықтар, ойыншық, азық-түлік өнімдері, электроника сату арқылы тауар желісін одан әрі дамытуға мүмкіндік алды. Amazon.com-ның 2013 жылғы 74,5 млрд табысы Джефф Безосты әлемдегі жетекші интернет сауда дүкенінің иесіне айналдырды. Мына дерекке назар салыңыздар: ірі индустриялы 12 бәсекелесінің жиынтық капиталы Amazon.com капиталына жетпейді. Соның нәтижесінде Джефф Безостың Amazon.com-дағы үлесі оны АҚШ-тағы он екінші бай адамға айналдырды.



Оның байлығы 27,2 млрд \$.

Безос мұндай жетістікке бірден жете қойған жоқ. Amazon.com-ға дейін ол Pets.com, living.com, kozmo.com онлайн сауда дүкендеріне біраз инвестиция құйып, сәтсіздікке ұшыраған. Безос алғашқы қадам жасаушының артықшылығын «миллиондаған кіші қадам жасап, өзіңнің қателігіңнен сабақ алып, тез үйрену» деп сипаттайды.

**Дереккөз:** Mark Brohan, «The Top 500 Guide», *Internet Retailer*, June 2009, [www.internetretailer.com](http://www.internetretailer.com) (accessed June 17, 2009); Josh Quittner, «How Jeff Bezos Rules the Retail Space», *Fortune*, May 5, 2008, pp. 126–134; S. Banjo and P. Ziobro, «After Decades of Toil, Web Sales Remain Small for Many Retailers», *Wall Street Journal Online*, August 27, 2013 (accessed March 2014); Company Snapshot, *Bloomberg Businessweek Online* (accessed March 28, 2014); *Forbes.com*; and company website.

әрекетті қарастырады. Мысалы, мобайл телефон қолданушыларының саны 10 миллионнан 100 миллионға дейін өсуіне 5,5 жыл уақыт қажет еді. Бірінші қадам жасаушы ретінде бәсекелік артықшылыққа жетуді көздеген әр компания мынадай мәселелерді қаперінде ұстауы тиіс:

- Нарықтың шарықтауы қазіргі кезде қолданыста жоқ қосымша тауарлар мен қызмет көрсетудің дамуымен байланысты ма?
- Тұтынушы сұранысы өскенше жаңа инфрақұрылымның қажеті бар ма?
- Тұтынушылар жаңа дағдылар мен жаңа мінез-құлықты қабылдауы қажет пе?
- Тұтынушылар басқа тауарға ауысудан үлкен шығынға ұшырай ма?
- Бірінші қадам жасаушының күш-қайратына тосқауыл қоятындай салада ықпалды бәсекелес бар ма?

Осы сұрақтардың біреуіне «иә» деген жауап айтылса, онда компания нарық мүмкіндігінен мол үлес аламын деп босқа шашылмағаны абзал. Яғни ресурсты текке пайдаланбауы тиіс. Себебі бұл тайталас 2 жылға есептелген спринт емес, 10 жылға созылатын марафон болуы ықтимал.

## Компанияның нарықтағы позициясын қызмет ауқымы арқылы күшейту

Шабуылдау немесе қорғану стратегиялық қадамдарын толық қарастырып, олардың әрекет ету мерзімін белгілеген соң, қабылданатын басқа да менеджерлік шешімдер компанияның нарықтағы позициясын нығайтуға ықпал етеді. Бұл шешімдер компанияның қызмет аясына байланысты жүзеге асады. Мысалы, Ralph Lauren Corporation өз сәнді киім-кешегін 10 мыңнан астам ірі сауда орталығына жеткізеді.

Одан бөлек, компания төрт жүзден астам дүкен, жеті сайт арқылы жұмыс істейді. Қызмет аясына сай шешімдер нарықтың қай сегментіне қызмет еткен пайдалы, географиялық тұрғыда қай нарықта жұмыс істеген тиімді болмақ дейтіндей мәселелерге қатысты шығарылады. Ralph Lauren жалпы сатылымының 40%-ы АҚШ-тан тыс өңірлерде жасалады.

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Компанияның қызмет аясына компанияның өз ішінде жүзеге асыратын түрлі әрекеттері, көрсететін қызметтері мен өнімдерінің ассортименти кіреді. Сондай-ақ нарықтың географиялық аумағы да енеді.

Компанияның тауар ассортиментіне киім-кешек өнімдері, иіссу, үй жиһаздары, көзәйнек, сағат, зергерлік бұйымдар, қол сөмкелері, тағы басқа былғарыдан жасалған заттар кіреді.

Компания ерлерге арналған киім сататын Chaps және күнделікті киім сататын Club Monaco бөлшек дүкен компанияларын сатып алып, қызмет көрсету аясын одан әрі кеңейтті. Компанияның қызмет көрсету аясының төрт өлшемі оның нарықтағы позициясын нығайта алады. Төрт өлшемге мыналар жатады: компанияның ұсынып отырған өнімдері мен көрсететін қызмет ассортименти, өз ішінде орындайтын түрлі әрекеттері, ықпалды географиялық нарық аумағы және бизнес-үйлесім. Осы тарау компанияның ұсынып отырған тауарлары мен көрсететін қызмет ас-

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Компанияның деңгейлес қызмет аясы – компанияның негізгі нарығына көрсететін қызметі мен тауар түрлері.

сортиментін, өз ішінде орындайтын түрлі әрекеттерге қатысты қызмет аясында деңгейлес және сатылы қабылданған шешімдерді талқылайды. Компанияның деңгейлес қызмет аясы жаңа бизнестің дамуы немесе басқа компанияларды сатып алу арқылы ұлғаяды. Компанияның сатылы қызмет аясы шикізат өндірісінен бастап, тауарды сатып біткеннен кейінгі қызметтердің басын біріктіреді. Сатылы интеграция арқылы компанияның сатылы қызмет аясын кеңейту – оның нарықтағы позициялануын нығайтуға түрткі.

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Компанияның сатылы қызмет аясы – шикізат өндірісінен бастап тауарды сатып бітіргеннен кейінгі қызметтердің басын біріктіреді.

Компанияның қызмет аясының басқа да өлшемі 7-тарауда талқыланады. Бұл тарауда компанияның географиялық қызмет аясы және оны шетел нарығына шығарудың мән-жайы айтылады. 8-тарауда бизнесті әртарапандыру және корпоративтік стратегия тақырыптары қозғалады.

## Деңгейлес бірігу және қосып алу стратегиясы

Компанияның нарықтағы позициясын нығайту мақсатында бірігу немесе қосып алу секілді стратегиялық қадамдар жасалады. Бірігу екі немесе одан да көп компанияны біріктіріп, енді ғана құрылған компанияға жаңа атау беру арқылы жүзеге асады. Ал бір компания басқа компанияны сатып алып жұтып қойса, оны қосып алу деп атайды. Бірігу және қосып алу арасындағы айырмашылық меншікке, менеджменттік бақылауға байланысты.

3-ОМ Компанияның бірігу немесе қосып алу арқылы кеңеюінің стратегиялық пайдасы мен қауіптерін саралау.

Деңгейлес бірігу мен қосып алу компанияларға деңгейлес қызмет аясын жылдам дамытуға мүмкіндік береді. Мысалы, AMR Corporation мен US Airways компанияларының бірігуі авиакомпанияның қызмет аясын ұлғайтып, ол әлемдегі ең үлкен авиакомпаниялардың біріне айналды.

Екі компанияның қызметін біріктіру – жұмыс барысында үнемдеуге, компанияның бәсекеге қабілетін нығайтуға, жаңа нарыққа жол ашуға ықпал ететін оңтайлы стратегиялық шешім.

Бірігу және қосып алу стратегиялары төменде көрсетілген бес мақсатқа жетуге ұмтылады:<sup>12</sup>

1. *Компанияның бизнесін жаңа тауар санаттарына шығару.* Компанияның тауар желісінде жөнделуі көп уақыт алатын кемшіліктер кездесті. Осы орайда, қосып алу стратегиясы компанияның тауар желісін дамытудың ең жылдам әрі оңтайлы түрі болуы мүмкін. Мысалы, Coca-Cola Minute Maid, Glacéau VitaminWater мен Hi-C компанияларын қосып алу арқылы өз тауар желісінің ауқымын кеңейтіп дамытты.
2. *Компаниялармен бірлесу арқылы операциялар шығынын азайту.* Бір компания өз саласындағы өзге компанияны сатып алып иемденсе, онда олар бір-бірінің операцияларын қайталайды. Сондықтан өзге компанияны иемденген компания тиімсіз зауыттар мен тарату арналарын жауып, кейбір сату жүйелерін біріктіреді. Біріккен компаниялар қарапайым жеткізушілерден қомақты көлемде тауар алып, жеткізу шығындарын азайтады. Қаржы және бухгалтерлік есеп, ақпараттық технологиялар, адами ресурстар секілді әкімшілік әрекеттерді біріктіру арқылы да шығынды азайтуға болады.
3. *Компанияның географиялық қамту аймағын кеңейту.* Компанияның географиялық қамту аймағын кеңейтудің ең қолайлы және жылдам жолы – қалаған аймақтан бәсекелес компанияларды қосып алу. Мысалы, тамақ өнімдерін шығаратын Nestlé, Kraft, Unilever және Procter & Gamble секілді компаниялар халықаралық деңгейде кеңею, даму мақсатында қосып алу үрдісін қолданып келеді.
4. *Жаңа технологиялар немесе қосымша ресурстар мен қабілетке жылдам қол жеткізу.* Компанияның технологиялық ноу-хауын нығайту немесе қабілеті мен дағдыларын жетілдіріп дамыту мақсатында қосып алу процесін жүргізу жаңа ресурстар мен қабілет қалыптастыруда көп уақытты қажет ететін, қымбат тұратын ішкі күш-жігердің жұмсалуына жол бермейді. 2000 жылдан 2015 жылғы маусымға дейін Cisco Systems 121 компания сатып алып, интернет жүйесінің жұмыс істеуіне қажет өнімдер мен бағдарламалық жасақтама қызметі шеңберінде әлемдегі ең үлкен жабдықтаушыға айналды.
5. *Технологиялардың өзгеруі және жаңа нарық мүмкіндіктерінің әсерінен бір-біріне ұқсас салаларда көшбасшылық ету.* Компания менеджменті екі бөлек сала бір ұқсас салаға айналатынын болжап, мықты нарық қалыптастыру мақсатында басқа



компанияларды иемденеді. News Corporation спутниктік (Fox желісі, басқа елдердегі TV станциялары), кабельдік телекомпанияларды (Fox News, Fox Sports, FX), кинокомпанияларды (Twentieth Century Fox және Fox Studios), газет-журналдарды, кітап баспасын иемденіп, хабар тарату арналарын ұлғайтты.

## Нәліктен бірігу немесе қосып алу кейде ойдағыдай нәтиже бермейді?

Сәтті қадамдардың көптігіне қарамастан, кейде бірігу және қосып алу күткендей жақсы нәтиже бермейді.<sup>13</sup> Шығынды ойлағандай мөлшерде үнемдей алмауыңыз мүмкін, үнем деңгейі тым төмен қалыптасуы ғажап емес. Екі компанияның корпоративтік мәдениетін біріктіру кейде компания қызметкерлерінің қарсылығынан сәтсіздікке ұшырайды. Сатып алынған жаңа компанияның негізгі қызметкерлерінің көңілі толмай, жұмыстан кетіп қалуы мүмкін. Ал қалған қызметкерлер компаниядағы жасалып жатқан өзгеріске келіспей, соның әсерінен олардың еңсесі түседі. Менеджменттегі және қызмет етудегі кейбір шешім осындай қиын мәселелерге әкеліп тірейді.

Жаңа сатып алынған компаниямен интеграциялану процесін қадағалайтын менеджерлер қай іс-қимылдарды қалдырып, қайсысын мұнан әрі қолданбауды шешу барысында қателік жіберуі мүмкін.

Бірігу немесе қосып алу сәтсіз аяқталған жағдайлар өте көп. Бұған 2008 жылы Arby және Wendy компаниялары жақсы мысал бола алады. Arby-дің сиыр етінен жасалған сәндвичтері мардымсыз пайда әкелген соң, 3 жылдан кейін Wendy бұл компанияны сатуға шешім қабылдайды. Сондай-ақ Microsoft компаниясының Skype-ті 8,5 млрд долларға сатып алуы және United Airlines пен Continental Airlines әуекомпанияларының 3 млрд долларға түскен бірігуі пайдалы яки пайдасыз болғаны жөніндегі пікірталас әлі күнге дейін толастамай келеді.

## Сатылы интеграция стратегиялары

4-ОМ Сатылы интеграция арқылы компанияның қызмет аясын кеңейтудің артықшылығы мен кемшілігін үйрету.

**Сатылы интеграция** компанияның саладағы бәсекеге қабілеті мен қызмет ауқымын кеңейтіп, дамытады. Бұл интеграция компанияның құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекетін тұтынушыға дейін жеткізуді көздейді. Басқа жеткізушілерден сатып алатын заттарға шығындалмау ниетімен

компания оларды өзі шығаруға инвестиция бөлсе, ол сатылы интеграция саналады.

Компания құндылық іс-әрекеттер тізбегінің басқа кезеңдерінде өз іс-әрекетін бастап не сол әрекеттерді орындап жатқан компанияны сатып алып, онымен стратегиялық тұрғыда бірігу арқылы сатылы интеграцияға ұмтылады. Сатылы интеграциялар мақсатына қарай: толық интеграция (сатылы тізбектің барлық кезеңдеріне қатысу) және *жартылай интеграция* (сатылы тізбектің кейбір кезеңдеріне қатысу) болып екіге бөлінеді. Кейбір компаниялар *тар, ықшам интеграцияға* ұмтылады. Ол интеграция әрекеттерді аутсорсингке беру

### НЕГІЗП ҰҒЫМ

**Сатылы интеграцияланған компания** – саланың құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттердің бірнеше қадамын бір өзі жасайтын компания.

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Кері интеграция** – бұрын жеткізушілер жасаған өнімнің құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерін енді компанияның өзі орындауы. **Ілгері интеграция** – тұтынушыға жақын құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерін компанияның өзі орындауы.

және өз ішінде орындауды қарастырады. Мысалы, сөмке және аксессуарлар шығаратын Coach, Inc. компаниясы тауарды өз дүкендері мен үшінші тараптың сауда орындарында сату арқылы тар интеграцияны қолданады.

### Сатылы интеграция стратегиясының артықшылығы

*Компания ресурстарын сатылы интеграциялаудың екі себебі бар: компанияның бәсекелік позициясын күшейту және табыстылығын арттыру.*<sup>14</sup> Сатылы интеграция шығынды үнемдей алмаса, компанияның технологиялық және бәсекелік қуатын нығайта алмаса, компанияның тауарын ерекшелей алмаса, оның қайтымы болмайды.

**Үлкен бәсекелік қабілетке жетудегі кері интеграция.** Кері интеграция өміршең әрі табысты стратегияға айналуы үшін компания: (1) сыртқы жеткізушілермен бірдей көлемде үнемдеуі; (2) сапаны төмендетпей, жеткізушілердің өндіріс тиімділігімен қатарласуы не асып түсуі керек. Екеуіне де қол жеткізу оңай шаруа емес.

Компания өзінің шығыны мен бәсекелік қабілетіне қатысты түрлі құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерін сыртқы басқа орындаушыға бермей, өз ішінде орындау арқылы жақсарта алады. Кері интеграция арқылы шығынды қысқартуға болады. Сатып алу шығыны қомақты болғандықтан, компания орындауы қажет технологиялық дағдыны оңай үйреніп алуға болатын құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекетін өзі орындап, жеткізушіге тәуелді болудан құтыла алады. Бұл сонымен бірге шығынды қысқартады. Кері сатылы интеграция дифференттеуге сүйенетін бәсекелік артықшылықты қалыптастырады. Ол қызмет көрсету сапасын және соңғы өнімнің көрсеткішін жақсартады. Кері интеграцияның басқа да артықшылығы маңызды құрамдас бөліктерді жеткізушіге тәуелді болудан құтқарады. Мүмкін болған жағдайда бағаны өсіріп отыратын әлеуетті жеткізушілерге тәуелділігін азайтады. Испанияның киім өндіруші Inditex компаниясы Zara киім сату дүкендерін ашуда кері интеграцияны пайдаланып, киім тігуші фабрикалармен өзара интеграцияланған. Кері интеграция арқасында компания дизайн мен өндіріс процестерін жіті бақылай отырып, сән әлемінде болып жатқан трендтерге жауап ретінде дүкендерін әрқашан соңғы үлгідегі киіммен қамтамасыз етіп отырады.

**Бәсекеге қабілетті күшейту мақсатындағы ілгері интеграция.** Ілгері сатылы интеграцияның тиімді бір тұсы – өндірушілердің соңғы тұтынушыға қол жеткізуіне мейлінше қолайлы мүмкіндік беруі. Мысалы, Harley-Davidson меншігіндегі сауда дүкендері компанияның имиджіне, әсерлі дисплейі мен брендiне деген сенімді арттырады. Allstate және Edward Jones секілді сақтандыру, брокер компаниялары клиенттердің жергілікті агенттерімен немесе офис қызметкерлерімен байланысын ерекшелеп, жақсы қарым-қатынас құруды көздейді.

Тұтынушы тауарын сататын көп компания сауда саласында ілгері интеграция жолын таңдап, тұтынушыларымен өз веб-сайты арқылы тікелей сауда жасайды. Тарату шығыны төмен болып, бәсекелестерінен баға артықшылығына ие болса, жоғары табыс ұсынса немесе соңғы тұтынушыларға төмен баға ұсына алса, онда дәстүрлі сату арналарын тікелей сауда және интернет саудаға ауыстыру ақталады. Сонымен бірге сатып алушылардың айтарлықтай үлкен бөлігі онлайн сауда жасауды қаласа, онда сатушылар өз сату арнасына онлайн сауда жүйесін қосуға мәжбүр болады. Алайда онлайн саудаға ұмтылған, сондай-ақ көтерме-бөлшек сауданы да бірге дамытқан компания өзінің таратушы серіктестерімен тікелей бәсекелеседі. Нарықтағы осындай әрекеттер арналардағы шиеленіске әкеледі. Тұтынушыларға арналған онлайн сауда үлесін арттыруға ұмтылған компанияның өз дилерлерімен қарым-қатынасы нашарлайды.

Нәтижесінде наразы дилерлер пайда болады және олардың сенімі жоғалады. Соңында бұл әрекет сауда көлемінің кемуіне әкеліп соғуы мүмкін. Сондықтан дилерлердің сенімі мен қолдауы ерекше қажет салаларда арналар қақтығысынан сақ болғаны жөн. *Компания сайттары дилерлермен бәсекелесу үшін емес, серіктес болу үшін қажет.*

### Сатылы интеграция стратегиясының кемшіліктері

Арнадағы шиеленістен бөлек, сатылы интеграцияның бірнеше елеулі кемшілігі бар.<sup>15</sup> Олар мынадай:

- Сатылы интеграция компанияның салаға капитал құюын арттырады.
- Саланың өсуі мен табысы төмен болған жағдайда, көпсалалық құндылық қалыптастыру тізбегі сегменттеріне интеграциялану бизнес тәуекелдерін арттырады.
- Сатылы интеграцияланған компанияларда ескі технология мен нысандар басым болса, онда олар озық технология мен тиімді өндіріс әдістерін өте баяу қабылдайды.
- Жаңа өнімнің дизайнында компания өзі жасаған компоненттер болмаса, өзгерген тұтынушы талғамына сәйкес келуде кері интеграциялану икемсіз.
- Сатылы интеграцияда қауқарға қатысты бар мәселелер туындайды. Мысалы, көлік құралдары өндірісінде білік шығарудағы ең үнемді жұмыс ауқымы радиаторлар шығарудағы жұмыс ауқымынан ерекшеленеді. Бұл қозғалтқыш пен трансмиссия шығаруда да өзгеше. Шығынды барынша азайтуға мүмкіндік беретін тәсілдермен өндірістің бірнеше сатысында интеграциялану компания үшін қауіпті болуы ықтимал.
- Ілгері және кері интеграциялану жаңа дағдылар мен бизнес-қабілеттерді жетілдіруді талап етеді. Өндіріс компоненттері, көтерме және бөлшек сауда арналары, тікелей онлайн сауда жүргізу түрлі табыс факторлары бар сан қырлы бизнес саналады.

Компания бәсекелік позициясы мен табыстылығын айтарлықтай нығайтса ғана сатылы интеграция стратегиясы тартымды болады.

«Тұжырымды байланыс» айдарындағы 6.3-мысалда АҚШ-тағы сатылы интеграция стратегиясын қолданатын ең үлкен денсаулық сақтау мекемесінің жұмыс тәжірибесі жөнінде айтылады.

### Аутсорсинг стратегиялары: қызмет ауқымын тарылту

5-ОМ Құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттердің сыртқы тараптарға тигізетін ықпалын түсіндіру.

Аутсорсинг – компания ішіндегі құндылық қалыптастыру тізбегіндегі кейбір әрекеттерді өзі орындамай, сырттағы мамандарға немесе стратегиялық серіктестерге беру әдісі. Аутсорсинг мынадай жағдайларда стратегиялық тұрғыда табысты жұмыс істейді:

- *Іс-әрекетті сырттағы маманның орындауы әлдеқайда сапалы немесе арзан болса.* Құндылық қалыптастыру тізбегіндегі қайсыбір әрекеттерді сырттағы мамандар

тиімді жүзеге асыратын болса, бұл жұмысты яки қызметті компания өзі орындамағаны абзал. Ал белгілі бір іс-әрекет стратегиялық маңызды болса және ол іс-әрекетке ішкі бақылау өзекті болған жағдайда ол аутсорсингке берілмейді.

#### НЕГІЗІП ҰҒЫМ

Аутсорсинг – компания құндылық қалыптастыру тізбегіндегі кейбір іс-әрекеттерін өздері орындамай, оны сыртқы мамандарға немесе стратегиялық серіктестерге беру тәсілі.

## Тұжырымды байланыс

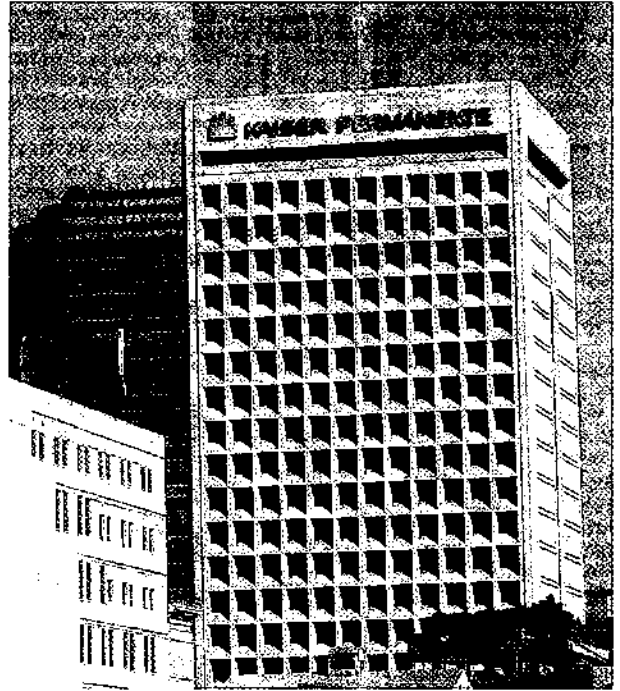
## 6.3

### KAISER PERMANENTE-НІҢ САТЫЛЫ ИНТЕГРАЦИЯ СТРАТЕГИЯСЫ

Kaiser Permanente бірдей бизнес-моделі сатылы интеграция стратегиясын қолданады. Сатылы интеграция тұтынушыларға төмен бағада сапалы қызмет көрсетуге мүмкіндік береді. Kaiser Permanente – АҚШ-тағы осындай ең үлкен медициналық қызмет көрсету компаниясы. 2013 жылы оның жалпы табысы 53,1 млрд долларға жетсе, таза табысы 2,7 млрд \$ болған. Kaiser Permanente 9 миллион тұтынушысы бар денсаулық сақтандыру компаниясы ретінде қызмет атқарады. Жекеменшік 37 ауруханасы, медициналық мекемелері, 17 мыңнан астам дәрігері жұртшылыққа қызмет көрсетеді. Kaiser Permanente сатылы интеграция нәтижесінде қызмет көрсетуге деген сұранысты өте жақсы деңгейде қанағаттандырып келеді. Сондай-ақ компанияда алдын ала төлем моделі лайықты медициналық қызмет көрсетуге себепші.

АҚШ-та дәрігерлер мен емханалар көрсеткен медициналық қызметіне сәйкес жалақы алады. Демек, дәрігерлер мен емханалардың дені сан алуан қызмет көрсетіп, жоғары пайда табады. Мұндай үрдіс емханалардағы алдын-алу шараларына инвестиция құйып, медицинаны дамытуды шектейді. Керісінше, Kaiser Permanente болса денсаулықты нығайтуға, аурудың алдын алуға, созылмалы кеселдерді емдеуге көңіл бөледі. Kaiser Permanente дәрігерлерге жоғары еңбекақы төлеу арқылы талантты мамандарды тартады. Түрлі саладағы дәрігерлер бірігіп, емделушілердің жалпы денсаулығын жақсарту мақсатында жұмыс істейді. Бұл стратегияның бір жемісі – тиімділік артады.

Kaiser Permanente-нің денсаулық сақтандыру құны бәсекелестермен салыстырғанда, 10%-ға арзан болуы – тиімді жұмыс істеуге мұрындық. Компанияның денсаулықты сақтау жоспары 6 жыл қатарынан



Калифорнияда ең жоғары рейтинг көрсетті. Kaiser Permanente қолданатын сатылы интеграция стратегиясының табыстылығы басқа медициналық қызмет көрсету мекемелерінің оның жұмыс үлгісін көшіріп алуға ұмтылуымен байланысты.

Әзірлеген Кристофер Сукеник

**Дереккөз:** «Kaiser Foundation Hospitals and Health Plan Report Fiscal Year 2013 and Fourth Quarter Financial Results», PRNewswire, February 14, 2014, [www.prnewswire.com](http://www.prnewswire.com); Kaiser Permanente website and 2012 annual report; and J. O'Donnell, «Kaiser Permanente CEO on Saving Lives, Money», USA Today, October 23, 2012.

- Компанияның тұрақты бәсекелік артықшылық иемденудегі іс-әрекетінің маңызы төмен болса және компанияның қабілеті мен негізгі құзыретін әлсіретуге әсері болмаса. Қолдаушы әрекеттерді – техникалық қызмет көрсету, деректерді өңдеу және сақтау, жеңілдіктерді басқару, сайт жүргізу іс-әрекеттерін аутсорсингке беру қалыпты жағдай саналады. Мысалы, Colgate-Palmolive IBM компаниясымен аутсорсинг келісімін жүргізу нәтижесінде ақпараттық технологияларға жұмсайтын шығынын жылына 10%-ға қысқартты.
- Бұл әрекет ұйымдық икемділікті жақсартып, нарыққа шығуды жылдамдатса. Компанияның жеткізушілері бәсекелес жеткізушілерден қалып қойса, онда аутсорсинг әлгі компанияға жеткізуші ауыстыруға жағдай жасайды. Сондай-ақ компания жеткізушілері соңғы буын тауарын шығаруда қажет тауар бөлшектерін

жеткізсе, онда компания соңғы өндірілген тауарларды нарыққа жылдам шығаруға мүмкіндік алады.

- *Өзгермелі технология мен тұтынушы талғамына сай компанияның тәуекелін азайтса.* Компания белгілі бір тауар бөлшектері мен қызмет көрсетуді аутсорсингке берген кезде, жеткізушілер компанияның жоспарлаған тауарына сай келетін өнімдерді шығаруда соңғы үлгідегі технологияларды қолдануы қажет.
- *Аутсорсинг компанияның негізгі ресурстары мен қабілетін нәтижелі қолдануға және жасап жатқан іс-қимылын арттыруға мүмкіндік берсе.* Мысалы, Nike өзінің бар күшін спортқа арналған аяқкиім, киім және өнім жобасына, маркетингке, тарату арнасына жұмсайды. Ал әлемнің 50 елінде аутсорсинг құқығын алған 785 фабрика тауар өндірумен айналасады. Apple да өзінің iPod, iPhone және iPad өнімдерін шығару құқығын аутсорсинг арқылы қытайлық Foxconn компаниясына беріп қойған.

**Аутсорсинг стратегиясының үлкен қауіп-қатері.** Аутсорсинг стратегиясының ең үлкен қауіп-қатері – компанияның маңызды іс-әрекеттерді аутсорсингке беріп, өз қабілетін дұрыс пайдалана алмай қалуы.<sup>16</sup> Осындай жағдайда ол өзін көп жыл бойы табыспен қамтамасыз етіп келе жатқан іс-әрекеттері мен тәжірибесінен айырылып қалады.

Компания маңызды іс-әрекеттерді аутсорсингке беріп, өзінің қабілетін жойып алмауы тиіс.

Алайда компания мұндай қауіп-қатерді біледі, сондықтан сыртқы бәсекелестерден қорғану қадамдарын жасайды. Cisco Systems өз өндірістік тәжірибесін бақылаудан шығарып алудан қорғап, келісімшартпен жұмыс істейтіндер қол-

дануы тиіс өндіріс әдістерін жасайды. Компанияның тауарын өндіруге аутсорсинг құқығын алған компания міндетті түрде сол әдістерді қолдануы қажет. Компания оларды мейлінше құпия сақтайды. Бәсекелестер көшіріп алмас үшін әдістер жасырын қолданылып, құпия ұсталады. Сөйтіп, нарықта көшіріп алу амалын тоқтатуға себепкер болады.

## Стратегиялық альянстар мен серіктестіктер

6-ОМ Стратегиялық альянстар мен коллаборациялық серіктестіктер компанияның ресурстар мен қабілет жиынтығын қалай нығайтатынын түсіндіру.

Бүкіл саладағы компаниялар жиынтық ресурстары мен қабілеттерін одан әрі дамыту мақсатында, әрі ішкі және халықаралық нарықта әлеуетін арттыру ниетімен стратегиялық альянстар (одақтар) мен серіктестіктер құрады. Стратегиялық альянс – екі немесе одан да көп компания арасындағы ресми келісім. Стратегиялық альянстағы компаниялар барлық ресурсты біріктіреді, қауіп-қатерді және басқаруды бөліседі әрі бір-біріне

бағынышты болады. Серіктестер арасындағы бірлескен қарым-қатынас келісімшарт арқылы жүзеге асады, бірақ оның ресми күші жоқ.

Бірлескен венчурларда ортақ иелік ету әдісі қолданылып, өзара үйлесімді іс-шаралар орындалады. **Бірлескен венчурлар** екі немесе одан да көп компания арқылы басқарылады. Олардың ортақ иелігіндегі тәуелсіз заңды тұлға саналады. Кәсіпкерліктің бұл түрі ұзақмерзімді, алайда басқаларға қарағанда анағұрлым қауіптірек екенін айтқымыз келеді.

Компаниялардың стратегиялық альянстарға бірігуінің басты себебі – келешекте аса маңызды жаңа технологияларды немесе өнімдерді дамытуды жеделдету, техникалық және өндіріс тәжірибесін нығайту, қажет жаңа дағды мен мүм-

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Стратегиялық альянс** – екі немесе одан да көп компанияның кейбір ортақ мақсаттарға жетуге бірігіп жұмыс істеуі туралы ресми келісімі.

кіндіктерді пайдалану үшін қызметкерлер құрамының білігі мен тәжірибесін біріктіру, тиімді жеткізу тізбегін жетілдіру, өндіріс пен маркетингті дамыту шығындарын азайту, бірлескен маркетингтік келіссөз негізінде жаңа нарықты бағындыруға қам-қарекет жасау.<sup>17</sup> Техаста Shell Oil Company мен Mexico's Pemex иелігіндегі Deer Park деген мұнай өңдейтін зауыт бар. Зауыт екі компанияның ортақ иелігінде болғаннан кейін, олардың инвестициялық шығыны мен қауіп-қатері азайды. 2013 жылы Ford Motor жұртшылыққа қолжетімді, үлкен нарыққа арналған сутекпен жүретін автомобиль жасау ниетімен Daimler AG and Renault-Nissan компанияларына қосылды.

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Бірлескен венчурды** екі немесе одан да көп компания басқарады. Компаниялардың ортақ иелігін басқаратын тәуелсіз заңды тұлға.

Көптеген ірі компаниялар өз қарым-қабілеттеріне байланысты мүшелер саны отыздан елуге дейін жететін одақтарға бірігеді. Биотехнология және адам генетикасы саласындағы жетекші Genentech зерттеу индустриясы 30-дан астам компаниямен альянс құрды. Мақсаты – түрлі ауруларға жаңа ем-дом тәсілін ойлап табу.

### Сәтсіз стратегиялық альянстар мен қызметін бірлесе жүргізетін серіктестіктер

Технология бөлісу немесе нарықты бірге, ортақ пайдалану мақсатында құрылған альянстар уақытша әрекет етеді. Өйткені бірнеше жылдан кейін олар көздеген деңгейге жетеді, бірлесіп үйренудің пайдасын көріп, табысын алады. Ұзақмерзімді альянстар кейде екіжақты пайдалы екеніне қарамастан, көптеген серіктес мақсатына жеткеннен кейін альянстан шығады. Альянстардың қызметі: (1) серіктестер бір-бірімен бәсекелес болмаса; (2) арада сенімді қарым-қатынас орнаған жағдайда; (3) екі жақ альянс қызметінің одан әрі жалғасуына мүдделі болса, ұзаққа созылады.

Көптеген альянс өз қызметін жоспарлы мерзімнен бұрын тоқтатады. Жылына одақтардың 60–70%-ы сәтсіздікке ұшырайды. Стратегиялық альянстардың «айырылысу көрсеткішінің» жоғары болуына бірнеше себеп әсер етеді.<sup>18</sup> Олар:

- мақсаттар мен басымдықтар бойынша келіспеу;
- бірге жұмыс істей алмау;
- мақсатқа жету жолындағы шарттардың өзгеруі;
- тартымды технологиялық жолдардың пайда болуы;
- бір немесе бірнеше одақтас арасындағы бәсеке.

*Альянстар компанияның бәсекелік кемшіліктерін жоюды қисынды санап, оны түзеуге көмектеседі. Алайда бір компаниядан екіншісіне бәсеке артықшылығын алып беру оқиғасы өте сирек кездеседі.*

### Маңызды ресурстар мен қабілетке қол жеткізу үшін құрылған альянстардың стратегиялық қатерлері

Жалпы стратегия мен компания стратегиясының ең осал тұсы – маңызды саналатын ресурс пен қабілет тұрғысынан компанияның басқа компанияларға бағынышты болуы. Нарық көшбасшысы атану үшін аса маңызды ресурс пен қабілетті компания өзі дамытуы қажет. Кейбір альянстардың мүмкіндігі шектеулі болады. Себебі оның серіктесі өзінің ең бағалы дағдылары мен тәжірибелерінен айырылып қалмауға тырысады. Мұндай жағдайда қажет ноу-хауы мен ресурстары жеткілікті компанияны сатып алу немесе онымен бірігу тиімді шешім екенін баса айтқымыз келеді.

Компания жалпы бес бәсекелік стратегиясының қайсысын қолданатынын анықтап алған соң, қабілетін нығайтып, жалпы стратегиясының қуатын арттыру мақсатында қандай әрекеттер жасауы керек екеніне көңіл бөлуі қажет.

1. Компаниялар өзінің нарықтағы позициялануын жақсартып, бәсекелік артықшылықты қамтамасыз ету мақсатымен бірқатар шабуылдау стратегияларын қолданады. Олардың легінде: (1) бәсекелестердің осал тұстарына шабуылдау; (2) бірдей жақсы немесе жақсырақ екі тауардың біреуін мейлінше төмен бағамен ұсыну; (3) тұрақты тауар инновациясына ұмтылу; (4) жаңа буын технологиялары мен тауарларын нарыққа бірінші әкелу арқылы бәсекелестерінен басып озу; (5) басқа компаниялардың жақсы идеяларын біртіндеп алу және оларды дамыту; (6) негізгі бәсекелестері мол пайда тауып жатқан нарық нишасына қасақана шабуылдау; (7) бәсекесі төмен нарық нишасына кіру; (8) шабуылдау және қорғану тактикасын пайдалану арқылы қаперсіз отырған бәсекелес компанияның саудасын ұрлау; (9) қорғану соққыларын әзірлеу. «Көгілдір мұхит» стратегиясы қазіргі нарықтағы қарсыластарына шабуыл жасаудың орнына, жаңа саланы ойлап табуды көздеу арқылы жылдам әрі ұзаққа шыдамды бәсекелік артықшылық қалыптастыруға ұмтылады.
2. Қорғану стратегияларының мақсаты – шабуыл астында қалу қаупін азайту, пайда болған шабуылдың әсерін төмендету, шабуылдаушылардың күшін басқа бәсекелестеріне жұмсауына ықпал ету. Стратегиялық қадамдар мерзімін белгілеу – бәсекелік артықшылық іздеуде өте маңызды іс. Компания менеджерлері бірінші қадам жасаушының не жылдам ізбасар атанудың, немесе кеш қадам жасаушының артықшылығы мен кемшілігін мұқият зерттеуі қажет.
3. Компанияның нарықтағы іс-әрекет аясына қатысты қабылдайтын шешімдері оның нарықтағы позициялануын нығайтуға ықпал етеді. Бұл шешімдерге компанияның ұсынып отырған тауарлары мен көрсететін қызметтер ассортименті, өз ішінде орындайтын түрлі әрекеттері, ықпал жасай алатын географиялық нарық аумағы және бизнес үйлесімі кіреді.
4. Компания өз қызмет аясын деңгейлес және сатылы кеңейте алады. Компанияның деңгейлес қызмет аясы жаңа бизнесті жетілдіру немесе басқа компанияларды қосып алу арқылы дамиды. Компанияның сатылы қызмет аясы шикізат өндірісінен бастап, тауарды сатып болғаннан кейінгі қызметтерді біріктіреді.
5. Деңгейлес бірігу немесе қосып алу компанияның бәсекеге қабілетін нығайтуда тартымды стратегиялық шешім екенін айтып өту маңызды. Екі компанияның қызметтері бірігу не қосып алу аясында тұтас жүйе тұрған кезде компанияның бәсекеге қабілеттігі: шығындардың төмендеуінен, мықты технологиялық дағдылардың пайда болуынан, тартымды өнімдер мен қызметтер тізбегінен, ауқымды географиялық қамтудан, зерттеуге үлкен қаржы ресурстарын құюдан байқалады.
6. Әдетте сатылы ілгері немесе кері интеграция шығынды азайтса немесе өз өнімінің ерекше сипаты арқылы артықшылыққа ие болып, компания позициясын нығайтса, стратегиялық тұрғыда маңызды саналады. Әйтпесе сатылы интеграцияның кемшіліктері (ұлғайтылған инвестициялар, үлкен бизнес тәуекелі, технологиялық өзгерістерге дайын болмауы) кез келген артықшылықты басып кетуі мүмкін.
7. Аутсорсинг – компания ішіндегі кейбір құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерін өзі орындамай, сырттағы мамандарға немесе стратегиялық серіктестерге беру тәсілі. Аутсорсинг: (1) іс-әрекетті сырттағы маманның орындауы тиімді





немесе әлдеқайда арзан болса; (2) компанияның тұрақты бәсекелік артықшылық иемденуде іс-әрекеттің маңыздылығы төмен болса және компанияның қабілеті мен негізгі құзыретін әлсіретпесе; (3) компанияның инновация жасау құзыретін арттырса; (4) өзінің басты қызметіне, негізгі ресурстары мен қабілетін қолдануға және жасап жатқан әрекеттеріне одан да жақсы мүмкіндік берсе, стратегиялық тұрғыдан жөн саналады.

8. Көптеген компания стратегиялық альянс пен біріккен серіктестікті жаһандық нарыққа кіруге пайдаланады. Болашақ сала көшбасшысына айналуға көмектесетін құрал ретінде қолданады. Стратегиялық альянстар – компанияларға қажет технология, тәжірибе мен бизнес-қабілеттерге ие болуға мүмкіндік беретін тартымды, икемді, көп жағдайда үнемді құрал.



## ОҚУ ЖАТТЫҒУЛАРЫ

1. Live Nation музыка орталықтарын басқарады, музыканттарға  connect менеджерлік қызмет көрсетеді және жылына 22 мыңнан астам концерт ұйымдастырады. Ол Ticketmaster компаниясымен бірігіп қана қоймай, АҚШ, Австралия, Ұлыбританияның концерт және фестиваль ұйымдастырушыларына иелік етеді. Компания өзінің нарықтағы бәсекелік позициялануын нығайтуда деңгейлес бірігу және қосып алу тәсілдерін қалай қолданды? Мұны шабуылдау, қорғану қадамының қайсысына жатқызамыз? Олардың стратегиялық қадамының мерзіміне қарай отырып, Live Nation-ның немесе Ticketmaster-дің қандай да бір артықшылыққа жете алғанын анықтаңыз.
  - 1-ОМ
  - 2-ОМ
  - 3-ОМ
2. Kaiser Permanente – денсаулық сақтау жүйесіндегі ең үздік компаниялардың бірі. Оның медициналық қызмет көрсету моделі көпке үлгі болды. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 6.3-мысалда Kaiser Permanente стратегиясының негізі ретінде сатылы интеграцияны қалай таңдап алғаны талқыланады. Сатылы интеграция бәсекелік артықшылық иемденуде компанияға қалай әсер етті? Сатылы интеграция компанияның нарықтағы позициялануын нығайта алды ма? Неге?  connect
  - 4-ОМ
3. Түрлі салада кәсіби қызметтер көрсететін фирмалармен аутсорсингтік келісімшартқа отырған екі компанияны интернеттен табыңыз. Компания қандай құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекетін аутсорсингке бергенін анықтаңыз. Аутсорсингке берілген іс-әрекеттердің болашағы қандай?
  - 5-ОМ
4. Деңгейлес немесе сатылы интеграцияны алмастыру мақсатында стратегиялық альянстарға қосылған немесе бірлескен венчурды пайдаланып жатқан екі компания мысалын келтіріңіз.
  - 6-ОМ



## СИМУЛЯЦИЯҒА АРНАЛҒАН ЖАТТЫҒУЛАР

1. Салада бәсекеге қабілетті болу мақсатында компанияңыз шабуылдау немесе қорғану стратегияларын қолдана ма? Компанияңызда бірінші қадам жасаушы болудың қандай нұсқалары бар? Осы нұсқалардың бәсекелік артықшылығы бар ма?
  - 1-ОМ
  - 2-ОМ

- 3-ОМ 2. Компанияңыздың басқа компаниялармен бірігуге немесе оларды қосып алуға мүмкіндігі бар ма? Болса, қандай компаниялар?
- 4-ОМ 3. Компанияңыз сатылы интеграцияланған ба? Түсіндіріңіз.
- 5-ОМ 4. Компанияңыз аутсорсингке қызмет бере ме? Оның артықшылығы мен кемшіліктері қандай?

## СТАТЕНМЕ

- George Stalk, Jr. and Rob Lachenauer, "Hardball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition," *Harvard Business Review* 82, no. 4 (April 2004); Richard D'Aveni, "The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders," *Harvard Business Review* 80, no. 11 (November 2002); David I. Bryce and Jeffrey H. Dyer, "Strategies to Crack Well-Guarded Markets," *Harvard Business Review* 85, no. 5 (May 2007).
- David B. Yoffie and Mary Kwak, "Mastering Balance: How to Meet and Beat a Stronger Opponent," *California Management Review* 44, no. 2 (Winter 2002).
- Ian C. MacMillan, Alexander B. van Putten, and Rita Gunther McGrath, "Global Gamesmanship," *Harvard Business Review* 81, no. 5 (May 2003); Askay R. Rao, Mark E. Bergen, and Scott Davis, "How to Fight a Price War," *Harvard Business Review* 78, no. 2 (March–April 2000).
- Ming-Jer Chen and Donald C. Hambrick, "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior," *Academy of Management Journal* 38, no. 2 (April 1995); Ian MacMillan, "How Business Strategists Can Use Guerrilla Warfare Tactics," *Journal of Business Strategy* 1, no. 2 (Fall 1980); William E. Rothschild, "Surprise and the Competitive Advantage," *Journal of Business Strategy* 4, no. 3 (Winter 1984); Kathryn R. Harrigan, *Strategic Flexibility* (Lexington, MA: Lexington Books, 1985); Liam Fahey, "Guerrilla Strategy: The Hit-and-Run Attack," in *The Strategic Management Planning Reader*, ed. Liam Fahey (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989).
- Ian MacMillan, "Preemptive Strategies," *Journal of Business Strategy* 14, no. 2 (Fall 1983).
- W. Chan Kim and Renée Mauborgne, "Blue Ocean Strategy," *Harvard Business Review* 82, no. 10 (October 2004).
- Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985).
- Jeffrey G. Covin, Dennis P. Slevin, and Michael B. Heeley, "Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Growth," *Journal of Business Venturing* 15, no. 2 (March 1999); Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, "Going Global: Lessons from Late-Movers," *Harvard Business Review* 78, no. 2 (March–April 2000).
- Fernando Suarez and Gianvito Lanzolla, "The Half-Truth of First-Mover Advantage," *Harvard Business Review* 83 no. 4 (April 2005).
- Gary Hamel, "Smart Mover, Dumb Mover," *Fortune*, September 3, 2001.
- Costas Markides and Paul A. Geroski, "Racing to Be 2nd: Conquering the Industries of the Future," *Business Strategy Review* 15, no. 4 (Winter 2004).
- Joseph L. Bower, "Not All M&As Are Alike—and That Matters," *Harvard Business Review* 79, no. 3 (March 2001); O. Chatain and P. Zemsky, "The Horizontal Scope of the Firm: Organizational Tradeoffs vs. Buyer–Supplier Relationships," *Management Science* 53, no. 4 (April 2007), pp. 550–65.
- Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale, and Harbir Singh, "When to Ally and When to Acquire," *Harvard Business Review* 82, no. 4 (July–August 2004), pp. 109–10.
- Kathryn R. Harrigan, "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions," *Strategic Management Journal* 7, no. 6 (November–December 1986); John Stuckey and David White, "When and When Not to Vertically Integrate," *Sloan Management Review*, Spring 1993.
- Thomas Osegowitsch and Anoop Madhok, "Vertical Integration Is Dead, or Is It?" *Business Horizons* 46, no. 2 (March–April 2003).
- Jérôme Barthélemy, "The Seven Deadly Sins of Outsourcing," *Academy of Management Executive* 17, no. 2 (May 2003); Gary P. Pisano and Willy C. Shih, "Restoring American Competitiveness," *Harvard Business Review* 87, no. 7/8 (July–August 2009); Ronan McIvor, "What Is the Right Outsourcing Strategy for Your Process?" *European Management Journal* 26, no. 1 (February 2008).
- Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990); K. M. Eisenhardt and C. B. Schoonhoven, "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms," *Organization Science* 7, no. 2 (March–April 1996); Nancy J. Kaplan and Jonathan Hurd, "Realizing the Promise of Partnerships," *Journal of Business Strategy* 23, no. 3 (May–June 2002); Salvatore Parise and Lisa Sasson, "Leveraging Knowledge Management across Strategic Alliances," *Ivey Business Journal* 66, no. 4 (March–April 2002); David Ernst and James Bamford, "Your Alliances Are Too Stable," *Harvard Business Review* 83, no. 6 (June 2005).
- Yves L. Doz and Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

# Халықаралық нарықтағы бәсеке стратегиялары

7-тарау

## ОҚЫТУ МАҚСАТТАРЫ

1. Компаниялар халықаралық нарықтағы бәсекені неліктен таңдайтынын түсіндіру.
2. Түрлі елдердегі нарық жағдайы компанияның халықаралық нарықтағы стратегиясын таңдауға неліктен және қалай ықпал ететінін үйрету.
3. Шетел нарығына кірудің жалпы бес әдісімен таныстыру.
4. Компанияның халықаралық стратегиясын мемлекеттер арасындағы сан қырлы нарық жағдайы мен тұтынушылар талғамына сай бейімдеудің негізгі үш нұсқасын үйрету.
5. Мультиұлттық компаниялар халықаралық операцияларды бәсекелік қабілетті нығайту мақсатында қалай қолданатынын баяндау.
6. Дамушы мемлекеттер нарығындағы бәсекенің бірегей сипатын түсіндіру.

XXI ғасырда көшбасшылыққа ұмтылған кез келген компания жергілікті өңірлік деңгейде қалмай, жаһандық нарықтағы көшбасшылық жайлы ойлауы қажет. Қазір әлемдік экономика жаһандану процесін асқан жылдамдықпен өткізіп жатыр. Өйткені бұрындары есігін тарс жауып алған мемлекеттер енді шетел компанияларын өз нарығына батыл енгізуде. Кезінде жоспарлы экономикамен жұмыс істеген елдер қазір аралас экономикаға өтуде. Ақпараттық технологиялар географиялық арақашықтықты қысқартуда. Дамуға талпынған компаниялар болашағы басым нарықтан мол үлес, нық орын алуға қам-қарекет жасауда. Жаһандану күші көптеген салаларда бәсеке кейпін өзгертіп, компанияларға әп-сәтте жаңа мүмкіндіктер мен қауіп-қатерді қатар әкелуде. Жаһандану күші жойқын салалардағы компаниялар халықаралық нарықта сәтті бәсекелесуге мүмкіндік беретін стратегияларды дайындау барысында кәдімгідей қысымға түсіп жатыр.

Бұл тарауда сыртқы нарыққа шығып, сан алуан мемлекеттің нарығында бәсекелесуге мүмкіндік беретін стратегиялық нұсқаларға көңіл бөлінеді. Сондай-ақ халықаралық нарыққа арналған стратегияны таңдауға түрткі факторлардың мән-жайы баяндалады. Трансұлттық және жаһандық стратегияларды қабылдауды қолдайтын нарық жағдайларын арнайы талқылайды. Бұған қоса, тарауда шетел нарығына енуге мүмкіндік беретін стратегиялық нұсқаларды, халықаралық операцияларды компанияның жалпы бәсекеге қабілетін арттыру үшін қалай пайдаланатыны жайлы айтылады. Жаңа пайда болып жатқан Қытай, Үндістан, Бразилия, Ресей және Шығыс Еуропа нарықтарындағы арнайы бәсеке жағдайы ортаға салынады.

## Компаниялар халықаралық нарыққа шығуға неге құштар?

1-ОМ Компаниялар халықаралық нарықтағы бәсекені неліктен таңдайтынын түсіндіру.

Компанияның халықаралық нарыққа ұмтылуының негізгі бес себебі бар:

1. *Жаңа клиенттер тауып, өзіне тарту.* Компанияның сыртқы нарыққа аяқ басуы табысты көбейтіп, пайданы арттыруға және ұзақмерзімді дамуға мүмкіндік береді. Компанияның ішкі нарығында бәсеке жоғары болған жағдайда, сыртқы нарықтың тартымдылығы артады. Айталық, Honda компаниясының классикалық Honda Cub мотоциклі 50 жылдан астам уақыт бұрын Жапонияда жасалса да, әлі күнге дейін дамушы мемлекеттер нарығында жоғары қарқынмен сатылып жатыр.
2. *Шығынды төмендету және фирманың бәсекеге қабілетін арттыру.* Көптеген компания өз тауарын бір емес, бірнеше мемлекетке сатуға ұмтылады, себебі өнімді тек ішкі нарыққа ғана өткізу өндіріс қуатын толық арттыра алмайды. Салыстырмалы түрде айтар болсақ, шағын ғана нарығы бар еуропалық мемлекеттердің Michelin, BMW, сондай-ақ Nestlé секілді компаниялары өз өнімдерін алдымен Еуропаның түкпір-түкпіріне сатып, содан кейін Солтүстік Америка мен Латын Америкасы нарығына шығарды.
3. *Өзінің негізгі құзыретін одан әрі пайдалану.* Компания өзінің қабілеті мен кәсіби құзыретін ұтымды пайдалана білсе, онда халықаралық және ішкі нарықта бәсекелік артықшылық алуға мүмкіндік туады. Walmart сауда-саттық қызметіндегі ұзақ жылғы жеңілдік жасау тәжірибесін Ұлыбритания, Жапония, Қытай, сондай-ақ Латын Америкасы нарығына шығарып, өсіп-өркендеу мақсат-міндетіне орай қолданып жатыр. Walmart басшылығы компанияның Қытай нарығындағы даму мүмкіндігінің көзін тапқанына дән риза.

4. *Сыртқы нарықта ресурстар мен қабілетке қол жеткізу.* Компаниялар ресурстарын дамыту ниетімен сыртқы нарыққа шығады. Олардың тысқары нарыққа ұмтылуының тағы бір себебі – ішкі нарықта қолы жетпеген қабілеттерді, мүмкіндікті сырттан іздеп табу және оған иелік етуге тырысу. Тарату арналарына, арзан жұмыс күшіне, табиғи ресурстарға, арнайы техникалық білім секілді жергілікті қорға қол жеткізу мақсатында компаниялар көбінесе кросс-шекаралық альянстарға кіреді, сырттан компания сатып алады немесе шетелде өз қызметін ұйымдастырады.<sup>1</sup>
5. *Компанияның бизнес тәуекелдерін кең ауқымды нарық базасына шығу арқылы азайту.* Көптеген сырт мемлекетте қызметін жүргізіп, компания өзінің бизнес тәуекелін төмендете алады. Мысалы, Солтүстік Американың экономикасы белгілі бір уақытқа дағдарысқа ұшыраса, онда компанияның Латын Америкасы, Азия елдеріндегі немесе Еуропадағы сауда-саттығы тұрақтылықты қамтамасыз етеді.

## Халықаралық нарық стратегиясын таңдауға ықпал ететін факторлар

Халықаралық нарықта қызмет ететін компанияның стратегиясына төрт фактор ықпал етеді. Атап айтқанда: (1) елдер арасындағы демография, мәдениет және нарық жағдайындағы маңызды айырмашылықтар; (2) жалақы көлеміне, жұмыс өнімділігіне, инфляция көрсеткішіне, энергия шығындарына, салық мөлшерлемесіне және шығын құрылымына әсер ететін басқа да факторларға сүйенетін жергілікті артықшылықты алу мүмкіндігі; (3) валюта бағамдарының жағымсыз өзгеру қаупі; (4) үкімет саясатының жергілікті бизнес-ахуалға тигізетін ықпалы.

2-ОМ Түрлі елдердегі нарық жағдайы компанияның халықаралық нарықтағы стратегиясын таңдауға нәтижелі және қалай ықпал ететінін үйрету.

### Елдер арасындағы демография, мәдениет және нарық сипатындағы айырмашылықтар

Сатып алушының белгілі бір тауар немесе қызметке деген талғамы кейде ел мен жердің орналасуына қарай ерекшеленеді. Мысалы, балық дәмдес балмұздақ түрлерін жапон тұтынушылары жақсы көріп ұнатса, жеміс татитын балмұздақты АҚШ пен Еуропа тұтынушылары қалайтыны белгілі. Сол сияқты жуылатын киімді жоғары жағынан салатын кіржуғыш машиналар Францияда көп, ал басқа Еуропа елдерінде қақпағы алдыңғы жағында орнасақандары сұранысқа ие. Демек, жаһандық нарықта жұмыс істейтін компаниялар *жергілікті тұрғындардың талғамына сәйкес жұмыс істеу үшін ұсынысты ел мен жердің ерекшелігіне, тұтынушылардың талғам-талабына сай іріктеп, екшей білуге тиіс.* Мұндай саясат оны жұртшылыққа, сатып алушыларға ұнамды етеді. Ал тауарды тұтынушыға лайықтап дербестендіру амалы өндіріс көлемін арттырады. *Компанияның тауарға қатысты ұсынысын мемлекеттер нарығына сәйкестендіру барысында туындайтын нарық қысымы мен бағаны азайтудағы бәсекелік артықшылық қысымы – шетел нарығына кірген фирмалардың ең алдымен шешуге тиіс үлкен стратегиялық мәселесі.*

Әрине, елдер арасындағы даму көрсеткішіне және нарық аумағының өлшеміне халық саны, табыс деңгейі және басқа да демографиялық факторлар ықпал етеді. Үндістан, Қытай, Бразилия, Малайзия сияқты дамушы елдер нарығына мобайл телефон,

болат, несие карталары мен электр энергиясы сияқты тауарларды сату тартымды, өйткені ол нарықтың өсу мүмкіндігі жоғары. Ал салыстырмалы түрде алып қарағанда, аталған тауар түрлерінің Ұлыбритания, Канада, Жапония сынды дамыған мемлекеттер нарығында даму қарқыны төмен.

Қытайда автокөлік нарығының даму әлеуеті өте жоғары. 2013 жылы бұл елде 18 миллион жаңа автокөлік сатылған. Жылына 15,6 млн автокөлік сатылатын АҚШ-ты басып озып, Қытай екі жыл қатарынан алдыңғы шептен көрінуде.<sup>2</sup> Халқының табыс деңгейі жоғары болғандықтан, АҚШ пен Германия сәнді әрі қымбат автокөліктер сатудан Үндістан, Мексика, Таиланд, Аргентинамен салыстыра қарағанда ауқымдырақ нарық екені айқын. Тауарға деген тұтынушы сұранысы қандай да бір елдің мәдениетіне орай қалыптасады. Мысалы, Қытайда көп ата-ана жағдайы келіп тұрса да, дербес компьютер сатып алуды қаламайды. Өйткені олардың түсінігі бойынша, баланың компьютері болса, оның сабаққа ынтасы төмендейді. Оқушы ғаламторды жөнсіз шарлап, видеоойын ойнайды, ән жүктейді; сөйтіп, интернет сабақ оқуға кедергі жасайды деген көзқарасты құптайды.

Дамушы елдерде нарықтың өсуін нашар инфрақұрылым, тарату арналарының әлсіздігі шектейді. Үндістан өз еліндегі 3 миллион сатушыға тауар жеткізу үшін ұлттық дистрибьюторлық арналарын дамытты. Ал Қытайда тарату арналарының жұмысымен, негізінен, жергілікті компаниялар айналысады. Сондай-ақ бөсеке бір елдерде әлсіз болса, ал басқа мемлекеттерде қарқынды екенін байқаймыз. Демек, халықаралық және жаһандық қызмет көрсететін компаниялардың менеджерлері стратегия құруда мемлекетаралық ерекшеліктерді ескергені жөн.

### Орналасуға байланысты қалыптасатын баға артықшылықтарының мүмкіндіктері

Көп жағдайда мемлекеттер арасындағы айырмашылық жалақы көлеміне, жұмыс өнімділігіне, инфляция көрсеткішіне және энергия шығындарына қатысты екенін білеміз, әрі бұл ерекшелік деңгейі өте алшақ келеді. *Компанияның өндірісі, тарату арнасы, қызмет көрсету әрекеттері қайда орындалғаны компанияның операциялық шығыны мен табыстылығына қатты ықпал етеді.* Әсіресе жалақы мөлшерлемесі бір елден екінші елге өткенде өте қатты өзгереді. Мысалы, 2013 жылы Қытайда өнеркәсіп жұмысшыларының бір сағаттық жұмыс ақысы 3,07 \$ болса, дәл осы көрсеткіш Мексикада – 6,82 \$, Тайванда – 9,37 \$, Венгрияда – 9,44 \$, Бразилияда – 10,69 \$, Португалияда – 12,90 \$, Оңтүстік Кореяда – 21,96 \$, Жапонияда – 29,13 \$, Канадада – 36,33 \$, Құрама Штаттарда – 36,34 \$, Германияда – 48,98 \$, Норвегияда 65,86 долларға жеткен.<sup>3</sup> Осыдан кейін Қытайдың әлемдік өндірістің астанасына айналуы әсте таңғаларлық жағдай емес. Жаһанның өндірістік алпауыт компаниялары Қытайда зауыттарын ашқан. Демек, өнеркәсіп иелері кәсіпорындарын аз шығынмен жұмыс істейтін елдерде ашқанды жөн көреді. Олар үкіметтік реттеуі тұрақты қалыптаспаған, салық мөлшері аз, энергия шығындары арзан, негізгі табиғи ресурстарға қолжетімді елдерде кәсіпорын ашып, баға артықшылығына ие бола алады.

### Валюта бағамдарындағы жағымсыз өзгерістердің қауіп-қатері

Компаниялар өз өнімдері мен қызметтерін әр елде өндіріп сатқан кезде валюта бағамдарының кейде жағымды, енді бірде жағымсыз өзгеруіне тәуелді болады. Валютаның айырбас бағамы сан алуан валюталар арасында жылына 20-дан 40%-ға дейін өзгеруі мүмкін. Өзгерістер кейде баяу, кейде жылдам жүреді. Көптеген фактордың

әсерінен болатын, болжау қиын айырбас бағамындағы елеулі тұрақсыздық нарық жағдайын әп-сәтте өзгерте алады. *Шығыны аз өндіріс орындарының ахуалы валюта бағамына да тәуелді болады.*

Айырбас бағамының ауытқуынан туындайтын бәсеке тәуекелдерін қайдан көруге болады? Мәселен, кәсіпорындарын Бразилияда (валютасы – реал) орналастырған америкалық компания осы елде өндірілген тауардың көбін Еуропалық одақ (валюта-сы – еуро) нарығына экспорттайды. Осының өзінен-ақ айырбастау бағамының құбылу салдарынан пайда болған тәуекелді көреміз.

Түсінуге жеңіл болуы үшін 1 еуроның айырбастау бағамы 4 бразилиялық реал деп алайық. Бразилияда өндірілген бір тауардың өндірістік құны 4 бразилиялық реалға (1 еуро) тең деп есептейік. Белгілі бір себептермен 1 еуроның айырбас құны 4 реалдан 5 реалға (реалдың құны төмендеп, еуроның құны артты) өсті делік. Енді Бразилияда тауар өндіру баға тарапынан алғанда бәсекеге қабілетті, өйткені Бразилияда 4 реал тұратын тауар өндірісі жаңа айырбас бағамына шаққанда 0,8 еуроға кеміді. Екінші жағынан, реалдың бағасы еуроға шаққанда өссе, яғни 3 реал 1 еуроға тең болса, онда Бразилияда 4 реал тұратын тауар өндірісі жаңа айырбас бағамына шаққанда 1,33 еуроға өседі. Реал құнының қымбаттауы Еуропаға тауар сататын Бразилия өндірісіне залалын тигізеді. Анығында, баға тарапынан бәсекелік қабілетке зиян келтіреді. Сондықтан айырбас бағамдарының ауытқуынан шығатын қорытынды – *сырт мемлекеттерге тауар экспорттайтын компаниялардың тауар өндірген елдің валютасы әлсіз болған кезде бәсекеге қабілеті артады, ал валютасы күшейген сәтте экспорттаушылардың дегбірі қашып, нарық оларға қолайсыздық тудырады.*

### Қабылдаушы елдегі мемлекеттік саясаттың бизнес-әуелдеуіне ықпалы

Бизнес жүргізуге және шетел компанияларының жергілікті нарықта жұмыс істеуіне ықпал ететін іс-шаралардың барлығын ұлттық үкімет жүзеге асырады. Экономикалық өсуді, жұмыс орындарын мейлінше көп ашуды, халықтың өмір сүру деңгейін арттыруды көздеген елдің билігі бизнес-ахуалға ерекше мән беріп, оны шетел кәсіпкерлеріне тартымды етуге бар күш-жігерін салады. Жергілікті үкімет елде кәсіпорын, дистрибьюторлық мекеме ашуға келіскен компанияларға шегерілген салық түрін ұсынып, арзан несие секілді жеңілдіктер береді.

Екінші жағынан алып қарағанда, кейде үкімет ел ішінде бизнесті дамытуға зиянын тигізетін саясат жүргізеді. Мысалы, компания қызметі кейбір елдердегі экологиялық ережелерді сақтау барысында қымбатқа түседі. Келесі бір елдің үкіметі шетел импортына тосқауыл қою мақсатында әдейі ауыр кедендік рәсімдеу тәсілдерін қолданады немесе қымбат тарифтер белгілейді, ал кейде импорттық тауарларға квота қояды. Сонымен бірге қабылдаушы ел үкіметі күрделі шығындар бойынша жобаларды алдын ала бекітуді, елден қаражат шығаруды шектеуді, шетелдік компаниялар иелік ететін кәсіпорындарда жергілікті үлестің болуын талап ете алады. Үкіметтің осындай әрекеттері мемлекеттің бизнес-ахуалын жағымсыз түрде көрсетіп, кей жағдайларда компаниялардың барған елінде бизнес жүргізу немесе тауар сату жөніндегі ойын өзгертеді.

Мемлекеттің бизнес-ахуалына экономикалық қауіп-қатермен қатар, **саяси қауіп-қатер** де «қыр» көрсетеді. Саяси қауіп дәрменсіз үкіметтердің тұрақсыздығынан, жаңа күрделі заңдардың әлсіздігінен пайда болады.

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Саяси қауіп-қатер** тұрақсыздықтан немесе үкіметтегі дәрменсіздік салдарынан және шетел бизнесіне қастықпен қараудан туындайды. **Экономикалық қауіп-қатер** мемлекеттің ақша-несие саясатының тұрақсыздығынан, экономиканы реттеу саясатынан және интеллектуалдық меншікті қорғау әлсіздігі салдарынан пайда болады.



Сондай-ақ шетелдік компанияларға қатысты нормативтік актілердің бекітілуінен, үкіметке шетелдік компанияларға жау ретінде қарайтын топтың келу ықтималдығынан қалыптасады. Дамушы нарықтың дені ұлттық маңызды салаларда мемлекеттік капитализмге ұмтылуда. Үкімет жіті бақылайтын көптеген дамушы ел нарығында қаржылық қызметтер, ақпараттық технологиялар, телекоммуникация және азық-түлік индустрияларын мемлекет ерекше бақылауға алған. Мысалы, 2012 жылы Аргентина елдегі ең ірі «қара алтын» өндіруші, Испанияның ірі мұнай компаниясы Repsol-ға тиесілі YPF компаниясын мемлекет меншігіне өткізді. Қытай болса 500-ге жуық дәрі-дәрмекке ең төмен баға шектеуін қойған еді. Бұл оқиға мемлекетке тиесілі ауруханалардың табысын арттыруға ықпал еткенімен, жаһандық фармацевтикалық компаниялар үшін Қытайда бизнес жүргізуге қиындық тудырды.

**Экономикалық қауіп-қатерге** компанияның интеллектуалдық меншігін қорғамау, мемлекет экономикасының тұрақсыздығы, инфляция деңгейінің жедел өсуі жатады. Сондай-ақ бақыланбаған үкімет шығынының елдегі ақша-несие саясатын әлсіретуі ұзақмерзімді экономикалық дағдарысты, экономикалық қауіп-қатерді тудырады.

## Шетел нарығына кірудің стратегиялық нұсқалары

3-ОМ Шетел нарығына кірудің жалпы бес әдісімен таныстыру.

Сыртқы нарықта дамуды жоспарлаған компания мына бес жалпы әдістің біреуін таңдауы тиіс:

1. Ұлттық (бір ел) өндірістік базаны сақтау және тауарларды шетел нарығына экспорттау.
2. Шетел фирмаларын лицензиялау. Бұл – компания тауарын сыртта өндіруге және таратуға құқық береді.
3. Франчайзинг стратегиясын қолдану.
4. Сатып алу немесе ішкі даму арқылы сыртқы нарықта еншілес компания құру.
5. Жаңа мемлекет нарығына кіру үшін шетелдік әріптестермен стратегиялық альянстар немесе бірлескен венчур құру.

Тараудың осы бөлігінде аталған бес жалпы әдіс толығырақ талқыланады.

## Экспорт стратегиялары

Отандық зауыттарды сыртқы нарыққа экспортталатын тауардың өндірістік базасы ретінде қолдану халықаралық сауда жүргізуге арналған бастапқы тамаша стратегия екенін айтқымыз келеді. Экспорттауды алғаш қолға алғанда, көп жағдайда, мол капитал мөлшері қажет болмайды, іс-қимыл әрекетіне орташа қаржы-қаражат жеткілікті, әрі өндіріс көлемі өнімді экспорттауға сай келуі мүмкін. Экспортқа сүйенетін шетел нарығына кіру стратегиясы бар өндіруші шетелдің импорт саласындағы тәжірибелі көтерме тауар сатушылармен келіссөз жүргізіп, өзінің шетел нарығына қатысуын шектей алады. Сондай-ақ өндіруші өзінің тарату және сату арналарын шетел нарығында аша алады.

Қабылдаушы мемлекеттегі (1) өндіріс шығыны басқа елде зауыты бар бәсекелесінің шығынынан анағұрлым көп болса; (2) алыстағы шетел нарығына тауарды жеткізу шығыны салыстырмалы түрде қымбат болғанда; (3) валюта айырбастау бағамында жағымсыз өзгеріс болған тұста экспорт стратегиясы тиімсіз болады.

## Лицензиялау стратегиялары

Құнды техникалық ноу-хауы немесе бірегей патенттелген тауары бар компанияның ішкі ұйымдық қабілеті және шетел нарығына енуіне қажет ресурстары болмаса, лицензиялау нарыққа кіру стратегиясы ретінде қолданылады. Лицензиялаудың мынадай артықшылықтары бар: беймәлім, саяси әрі экономикалық тұрақсыз мемлекет нарығында ресурстарды тиімсіз қолданудан сақтайды. Технологияны немесе шетел компанияларына өндіріс құқығын лицензиялау арқылы сыртқы нарыққа кірген кездегі шығын мен тәуекелді бір өзі көтеруге міндетті болмайды. Бұған қоса, компания роялти төлемінен пайда таба алады. Лицензиялаудың ең үлкен кемшілігі – шетел компанияларына құнды техникалық ноу-хау ұсынудың қауіпті болуы. Соның салдарынан бақылаудың белгілі бір деңгейін жоғалтады. Сонымен бірге лицензиаттарды бақылау және компанияның ноу-хауын қорғау кейбір жағдайларда өте қиынға түсуі мүмкін. Роялти әлеуеті мықты болса, оған қоса, лицензия берілген компаниялар сенімді әрі абыройлы болса, онда лицензиялау өте тиімді таңдау екенін атап өткен жөн. Көптеген бағдарламалық жабдықтау және фармацевтикалық компаниялар лицензиялау стратегиясын қолданады.

## Франчайзинг стратегиялары

Лицензиялау өндірушілер мен меншік технологиясының иесіне тиімді жұмыс істесе, франчайзинг – көбіне қызмет көрсету, бөлшек сату дүкендеріне лайықты тәсіл. McDonald's, Pizza Hut, KFC, the UPS Store, 7-Eleven және Hilton Hotels компаниялары халықаралық нарықта жұмыс істеп, оған қатысушы мәртебесін сақтау ниетімен франчайзинг стратегиясын пайдаланады. Франчайзингтің артықшылығы – лицензиялауға ұқсас. Франчайзи немесе тауарды өндіру құқығын сатып алушы компания шетел нарығына жаңа тауарды әкелуші ретінде біраз шығын шығарып, көлденең қауіп-қатерге кездеседі. Ал франчайзер немесе тауарды өндіру құқығын сатушы компания франчайзиді оқытуға, үйретуге, қолдауға және бақылауға қатысты ресурстар жұмсайды. Франчайзердің алдынан шығатын түйткілді мәселе – тиісті тауар сапасының сақталуына бақылау жүргізу. Мысалы, жергілікті мәдениет сапаға ерекше көңіл бөлмесе, онда шетелдік франчайзилер өзара үйлесімге, стандартқа мән бермейді. Келесі бір мәселе – тауарды жергілікті тұтынушылардың талғамына сәйкес келетіндей етіп өзгерту үшін шетелдік франчайзилерге рұқсат беруі. Мысалы, McDonald's Жапониядағы франчайзилеріне Big Macs дәмін жапон тұтынушыларының талғамына сай келетіндей өзгеріс енгізуіне рұқсат беруі керек пе, жоқ па? Немесе Қытайдағы KFC компаниясының франчайзилеріне қытай тұтынушыларына ұнайтын дәмдеуіштер қосуға рұқсат бергені жөн бе? Міне, күн тәртібіндегі осындай мәселелер әлі күнге дейін өзекті.

## Шетелдегі еншілес компания стратегиясы

Экспорттау, лицензиялау, франшиза тауар мен қызмет көрсетуді тұтынушыға жеткізуде халықаралық нарықтағы серіктестіктердің ресурстары мен қабілеттеріне сүйенсе, халықаралық деңгейде дамуға ниет еткен компаниялар шетел нарығындағы барлық маңызды құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекетті өзі орындауға жауапты болады. Шетел нарығындағы қызметтің барлық аспектісін тікелей бақылауды қалайтын компаниялар жеке еншілес компаниялар құруға хақылы.

Қызмет етіп тұрған компанияны сатып алушыға ресурстар мен қызметкерлерді жаңа бизнеске бағыттау міндетіне тікелей көшуге, бизнестің іс-қимылын біріктіруге, сондай-ақ бағытын дұрыстауға, нарықта сәтті орналасуын жеделдетуге рұқсат береді.<sup>4</sup>

Сатып алумен айналысатын компанияның ескеретін үлкен бір мәселесі – жергілікті табысты компанияны қымбатқа сатып алу немесе ұтымды бағаға әлсіз компанияны сатып алу амалы. Сатып алушы компанияның жергілікті нарық туралы ақпараты аз болып, бірақ бай капиталы болса, онда нарықта нық тұрған, қабілетті компанияны сатып алғаны дұрыс. Дегенмен сатып алушының әлсіз компанияны мықты компанияға айналдыруға қажетті ресурстары мен менеджерлік қабілеті жеткілікті болса, онда бұл – ұзақмерзімді инвестиция ретінде тиімді шешім.

Компания бірнеше мемлекетте қызмет көрсетсе, еншілес компаниясын нөлден бастап құру тиімді болмақ. Себебі мұндайда компанияның еншілес компания құруда, оны сәтті басқаруда тәжірибесі қаншалықты жеткілікті екенін көруге болады. Сонымен ішкі даму стратегиясын тартымды ететін төрт жағдай бар:

- ішкі даму арқылы еншілес компания ашудың сатып алуға қарағанда арзанға түсуі;
- жаңа өндіріс ашу ісінің жергілікті нарықтың сұраныс-ұсыныс балансына зияны тимеуі;
- еншілес компанияның жаңа тарату арналарына қол жеткізуге мүмкіндік беруі;
- еншілес компанияның көлемі, ресурстары жергілікті бәсекелесімен тайталаса алуға жеткілікті болуы.

### Альянстар және бірлескен венчур стратегиясы

Стратегиялық альянстар, бірлескен венчурлар және басқа шетелдік компаниялармен бірлескен келісімдер – сыртқы нарыққа кіру үшін әрі тартымды, әрі пайдалы құрал. Сондай-ақ мұндай амал әлемдік нарықта компанияның бәсекеге қабілетін нығайтады.<sup>5</sup> Өнеркәсібі дамыған елдердегі экспортқа бейіл компаниялар өз тауарын шетел нарығына импорттау үшін әлсіз мемлекеттердегі компаниялармен альянс құруға ұмтылғаны тарихтан белгілі. Бұл әдістер көп жағдайда қабылдаушы елдің үкіметінен рұқсат алу үшін маңызды еді. Еуропалық одақ мемлекеттерімен бәсекелесу қабілетін нығайтып, Шығыс Еуропа нарығының артықшылығын иемдену үшін жапондық және америкалық компаниялар Еуропа компанияларымен белсенді түрде альянс құрып жатыр. АҚШ және Еуропа компанияларының көбі Қытай, Үндістан, Малайзия, Таиланд және Азия елдеріндегі нарыққа ену мақсатында Азия компанияларымен альянс құруда.

Алайда жергілікті және шетелдік компаниялар арасындағы бірлескен келісімдердің кез келген мемлекеттің табысты нарығына қол жеткізуден басқа да стратегиялық артықшылықтары бар.<sup>6</sup>

Кросс-шекаралық альянстың екінші артықшылығы – өндіріс, маркетинг шығындарын үнемдеуге септігін тигізуі. Тауардың құрамдас бөлігін өндіруде, үлгілерді құрастыруда, өз тауарына жарнама жасауда бірлескен күш біраз қаржыны үнемдейді. Үшінші артықшылыққа техникалық тәжірибе, жергілікті нарық туралы (сатып алу әдеті, тұтынушының тауар талғамы, жергілікті дәстүр) жетіспейтін, кемшін білімді толтыру амалы жатады. Кросс-шекаралық альянстың төртінші артықшылығына тарату арналарын бөлісіп қолдану, әр серіктестің тұтынушыны тарту әдіс-тәсілін жетілдіру жолдары кіреді.

Бесінші артықшылықтың тиімді тұсы – кросс-шекаралық серіктестер өздерінің бәсеке қуатын ортақ бәсекелестеріне қарай тікелей бағыттап алады. Сондай-ақ олар бірігу арқылы жетекші компанияларды алысқа ұзатпайды. Кросс-шекаралық альянстың алтыншы артықшылығы – жаңа шетел нарығына кіруді қалайтын компаниялар жергілікті компаниямен одақ құру – қабылдаушы мемлекет үкіметінің басты

лауазымды тұлғаларымен қызметтік қарым-қатынасты орнатудың тиімді әдісі деп есептейді.<sup>7</sup> Әрі бір альянсқа қосылу дүниежүзіндегі компаниялар үшін маңызды техникалық стандарттар келісімдеріне қол жеткізу үшін пайдалы әдіс саналады.

Стратегиялық альянстар мен серіктестіктер құру компанияның өз тәуелсіздігін сақтап қалуына және өзінің қаржылық ресурстарын компанияларды сатып алуға жұмсаудан қорғайды. Сонымен бірге одаққа біріккен компанияларды қосып алу әдісімен салыстыра қарағанда, мақсатына жеткен кезде бөлініп кетуге қолайлы.<sup>8</sup> Ал қосып алу әдісінің мысалы ретінде («Тұжырымды байланыс» айдарындағы 7.1-мысал) Калифорниядағы биоотын және басқа да зиянсыз өнімдерді өндіруші Solazyme кросс-шекаралық стратегиялық альянсты қалай қолданғаны талқыланады.

**Шетелдік серіктестермен стратегиялық альянс құрудың қауіп-қатері.** Альянстардың және шетелдік серіктестермен бірігіп құрылған венчурлардың өзіне тән мәселелері бар. Кросс-шекаралық альянстар тілдік және мәдени кедергілерді жеңіп, түрлі түйткілдерді шешу амалын жетік білуі тиіс. Байланыс, сенімділік және үйлестіру шығыны менеджмент белгілеген мерзімнен өте үлкен.<sup>9</sup> Серіктестер мақсатының бір жерден шықпауы, компания құндылығына байланысты түрлі қайшы пікірлердің кезігуі одақтың қауіп-қатеріне айналады. Одақтастар ұзақ уақыт бойы адал ниетпен жұмыс істеп, бөлісетін бұйым-заттарды дау-дамайсыз анықтап, тиімді әрекет етсе, онда альянс табысқа кенеледі.<sup>10</sup>

Дегенмен альянс екі жаққа да тиімді ұсыныс ретінде танылғанның өзінде, тәжірибе мен басты қабілет аясында шетелдік серіктесіне тым тәуелді болуы қауіпті. Компания әлемдік нарықта көшбасшылыққа ұмтылса және өзінің қабілетін дамытуға ниетті болса, онда кросс-шекаралық альянс пен венчур орнына мемлекетаралық қосып алу әдісін қолдануға немесе бірігуге мүмкіндігі бар. Кросс-шекаралық альянстар дүниежүзілік нарықта компанияға жаңа серпін беруге қабілетті, алайда компанияның жаһандық нарықта көшбасшы атанып, сол деңгейде қалу нәтижесі беймәлім.

## Халықаралық стратегия: негізгі үш нұсқа

Ауқымды тұрғыда қарастырғанда, компанияның **халықаралық стратегиясына** кем дегенде екі немесе одан көп елде бір мезгілде бәсекелесу стратегиясы жатады. Әдетте компания тек бір немесе бірнеше таңдаулы тысқары нарыққа шығып, өз өнімдері мен қызметтерін дайын, қалыптасқан нарығы бар елдерде сатып, халықаралық деңгейде бәсекеге түседі. Бірақ компания халықаралық деңгейге көтерілгеннен кейін, жаһандық масштабта ұсынатын өнімді стандарттау арқылы тиімділікті арттыруды қаламайтын жергілікті компаниялардың қысымына қарсы тұруға мәжбүр болады. Алдыңғы тарауда талқыланғандай, әрбір қабылдаушы елдің нақты нарықтық жағдайларына және сатып алушының қалауына сай болуы үшін бәсекелік тәсілдерін өзгерту тетіктерін анықтап алған жөн. Бұл – екі немесе одан да көп шетел нарығында жұмыс істеу барысында бірден шешілуі тиіс басты стратегиялық мәселе.<sup>11</sup> 7.1-сызбада компанияның халықаралық деңгейде бәсекелесуінің мән-жайы және осы мәселені шешудің үш стратегиялық тәсілі көрсетілген.

4-СІМ Компанияның халықаралық стратегиясын мемлекеттер арасындағы сан қырлы нарық жағдайы мен тұтынушылар талғамына сай бейімдеудің негізгі үш нұсқасын үйрету.

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Компанияның **халықаралық стратегиясы** – екі немесе одан да көп елде бір мезгілде бәсекелесу стратегиясы.

## SOLAZUME КОМПАНИЯСЫНЫҢ UNILEVER, SEPHORA, QANTAS ЖӘНЕ ROQUETTE КОМПАНИЯЛАРЫМЕН КРОСС-ШЕКАРАЛЫҚ ОДАҒЫ

Solazume – тағам, косметика және биоотын үшін балдырдан май өндіретін калифорниялық компания. 2011 жылы Inc журналының шешімімен «Америкадағы ең шапшаң дамып келе жатқан өндірістік компания» ретінде танылды. Компанияның ірі компаниялармен түрлі кросс-шекаралық стратегиялық альянс құруы оның қарқынды дамуына үлес қосты. Бұл серіктестік Solazume-нің жаңа нарыққа шығуын жеңілдетіп қана қоймай, сондай-ақ ресурстарды және қауіп-қатерді бөлісу арқылы компания құндылықтарын қалыптастырды.

Оның Британия және Нидерланд тұтыну тауарларын өндіруші Unilever компаниясымен серіктестігі біріккен ғылыми-зерттеу жұмыстарына арналды. Жүзеге асырылған жобалар, негізінен, балдыр майын қолдану арқылы табиғи және экологиялық таза жеке гигиена өнімдеріне деген сұранысты қанағаттандыруға бағытталған. Solazume технологиялық тұғырнамасын одан әрі дамыту арқылы серіктестік Solazume майларын және басқа да биоматериалдарды тиімді, ауқымды түрде өндіруге мүмкіндік береді.

Solazume француздық Sephora косметика компаниясымен (қазір LVMH бөлігі) бірқатар маркетингтік және дистрибуторлық келісім жасасты. 2011 жылдың наурызында Sephora компаниясының көмегімен Algenist тері күтіміне арналған люкс брендин іске қосты. Сондай-ақ Sephora Solazume-нің қартаюға қарсы тері күтімі желісін таратуға келісті. Оны Sephora дүкендері мен Sephora.com сайтында сатып алуға мүмкіндік жасады.

2011 жылы Solazume австралиялық Qantas авиакомпаниясымен Solajet реактивті отын жеткізу, сынау және жетілдіру туралы келісімшартқа қол қойды. Solazume өз өнімдерін жобалауға, таратуға, сондай-ақ бұқаралық ақпарат құралдарының назарына түсуге, танымал клиенттің маркетингтік артықшылығын қабылдауға ты-

рысты. Екінші жағынан, Qantas авиация саласында көшбасшылық абырой-бедел қалыптастыру арқылы тұрақты даму мақсаттарына қалай жететінін жақсы түсінді.

Дегенмен кез келген серіктестіктің қызметі, бастапқы мотивациялар мен қарым-қатынастарға қарамастан, сәтті аяқтала бермейді. Балдырдан май өндіру үшін өте көп мөлшерде қант қажет болатындықтан, Solazume осынау шикізаттың тұрақты түрде жеткізілуін қамтамасыз етуге мүдделілік танытты. Осы мақсатта бүкіл әлем бойынша азық-түлік өнімдерін өндіру, өңдеу және сату ниетімен крахмал өңдеуші Roquette француз компаниясымен бірлескен 50/50 кәсіпорнын құрды. Шикізатпен қамтамасыз ету және соңғы азық-түлік өнімдерін өндіру ниетімен Roquette-мен бірлесіп жұмыс жасау арқылы Solazume қант бағасының құбылу тәуекелін төмендетуге тырысты. Solazume сатудың инновациялық технологияларын Roquette-нің өндірістік инфрақұрылымы мен сараптамалық тәжірибесіне айырбастауға әрекеттенді. Дегенмен 2013 жылы бірлескен кәсіпорын тарарды; екі тарап өзара идеялар, технологиялар және мақсаттарымен алмасқаннан кейін, балдырдан жасалған тағам өнімдері индустриясында жеке-дара жұмыс істеу жөн деген шешімге келді.

*Әзірлеген Джон Лард Гарднер*

**Дереккөз:** Компанияның веб-сайты <http://gigaom.com/cleantech/solazymedraws-richard-branson-unilever-to-algae/>; [www.businessgreen.com/bg/news/2026103/qantas-inks-solazyme-algae-biofuel-deal](http://www.businessgreen.com/bg/news/2026103/qantas-inks-solazyme-algae-biofuel-deal); [www.reuters.com/article/2012/02/22/us-smallbiz-solazyme-feb-idUSTRE81L1ZO20120222](http://www.reuters.com/article/2012/02/22/us-smallbiz-solazyme-feb-idUSTRE81L1ZO20120222); [www.foodnavigator-usa.com/Business/Solazyme-Roquette-IV-prepares-for-January-2012-launch-of-unique-algal-flour](http://www.foodnavigator-usa.com/Business/Solazyme-Roquette-IV-prepares-for-January-2012-launch-of-unique-algal-flour), accessed March 4, 2012.

**Жергілікті стратегия – стратегия құруда жергілікті деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету ұстанымы**

**Жергілікті стратегия немесе стратегия құруда жергілікті деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету ұстанымы мына жағдайларда: мемлекеттер арасында тұтынушылар талғамы мен сатып алу әдеттерінде айырмашылық болғанда; мемлекеттер арасындағы тарату арналары мен маркетинг әдістерінде үлкен айырмашылықтар байқалғанда; қабылдаушы елдің үкіметі жергілікті өңірде сатылатын тауарлар қатаң техникалық талаптарға және өнімділік стандарттарына жауап беруін талап ететін ережелерді қабылдағанда және қабылдаушы елдегі сауда шектеулері мейлінше алуан түрлі күрделі болғандықтан, бірыңғай, үйлесімді әлемдік нарық тәсілдерін қолдануға**

Стратегиялық нұсқалар

Сатып алушылардың талғамы мен нарықтық жағдайына қатысты ұлттық айырмашылықтар мәселесін шешу жолдары

Жергілікті стратегия (жергілікті деңгейде ойла, жергілікті деңгейде әрекет ет)

Әр ел нарығына жергілікті дербес стратегияларды қолданыңыз

- Компанияның бәсекелік тәсілдері мен өнімін ұсыну барысында қабылдайтын әр елдегі нақты нарық жағдайына және сатып алушылар қажеттілігіне сай болуын қадағалаңыз
- Стратегияны жергілікті жердегі жағдайды жақсы білетін жергілікті менеджерлерге әзірлетіңіз

Жаһандық стратегия (ғаламдық деңгейде ойла, ғаламдық деңгейде әрекет ет)

Бүкіл әлемде бірдей стратегияны қолданыңыз

- Бүкіл әлем нарығында басты бәсекелік стратегияның негізі (төмен баға ұсыну, дифференциалданған, озық немесе бағытталған) ретінде жаһандық стратегияны қолданыңыз
- Әлем бойынша бірдей тауарларды ұсыныңыз, тек жергілікті нарық жағдайы талап еткен кезде ғана басқа елдерден айтарлықтай ерекшеленбейтін өзгерістер енгізіңіз
- Бүкіл әлем бойынша бірегей қабілеттер, тарату арналарын және маркетингтік тәсілдерді қолданыңыз
- Стратегиялық әрекеттерді орталық штаб-пәтерден басқарыңыз

Трансұлттық стратегия (ғаламдық деңгейде ойла, жергілікті деңгейде әрекет ет)

Біріккен жаһандық-жергілікті стратегияны қолданыңыз

- Іс жүзінде қабылдаушы елдің нарығында бәсекелікті басты стратегияның негізі (төмен баға ұсынушы, дифференциалданған, озық немесе бағытталған) ретінде қолданыңыз
- Әр елде тауарды түрлі нұсқалармен (тіпті әртүрлі сауда маркаларымен де) сатуға дағдыланыңыз, өнімдерді ұсынуға арналған қабілет-қарымды жетілдіріңіз
- Жергілікті менеджерлердің, жергілікті сатып алушылардың қажеттіліктерін, нарықтық және бәсекелестік жағдайын ескере отырып, жаһандық әдісті қажетіне қарай үйренуіне мүмкіндік жасаңыз

кедергі келтірген тұста өте маңызды. Жергілікті стратегиялар арқылы компания әр ел үшін түрлі өнім нұсқаларын жиі пайдаланады. Кейде өнімдерді тауар брендтері арқылы да сатады. Көміртегі тотығын, түтін және басқа да қалдықтарды азайтуға көмектесетін бензин қоспаларына арналған мемлекеттік талаптар барлық елде бірдей емес. BP (British Petroleum) жанармай құю және қызмет көрсету бекеттері бизнес-сегментінде жергілікті өндіріс айырмашылықтарының ықпалы мен тұтынушылардың жергілікті брендтерін жақсы білгендіктен жергілікті стратегияларды пайдаланады. Мысалы, компания АҚШ-та жанармайды – BP және Arco брендтерімен, ал Германия, Бельгия, Польша, Венгрияда бензинді Agal брендімен сатады. Тағам өнеркәсібі саласындағы компаниялар көбінесе өз өніміндегі қоспаларды жиі өзгертіп, жергілікті жерге тән дәм ерекшелігін ескеріп, тұтынушылардың талғамын, сұранысын қанағаттандыру ниетімен жергілікті брендтерді пайдаланып, тауардың жергілікті нұсқаларын сатады. Жергілікті стратегиялардың

**НЕГІЗГІ ҰҒЫМ**

**Жергілікті стратегия** тұтынушылар қажеттігіне орай, сатып алушының сатып алу әдеттеріне, тарату арналарына немесе маркетинг әдістеріне сай болу үшін әр мемлекетке арнайы өнім ұсынууды және бәсеке тәсілдерін өзгертуді талап етеді. Стратегия құрудағы **жергілікті деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету** ұстанымы қабылдаушы елдегі үкіметтің регламенттері немесе сауда саясаты бірыңғай, келісілген әлемдік нарықтық тәсілді қолдануға кедергі келтірген кезде аса маңызды.

жиынтығын қолданудың басты күш-қуаты әр елдегі сатып алушылардың талғамы мен сұранысын қанағаттандырып, жергілікті бәсекелестерге қарағанда, нарықта сәтті орналасуға мүмкіндік беруге арнайы жасалатын компания әрекеттері мен бизнес-тәсілдеріне байланысты.<sup>12</sup>

Дегенмен жергілікті деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету стратегиясының екі үлкен кемшілігі бар: (1) олар компанияның қабілеті мен ресурстарын елден тыс жерлерге көшіруге жол бермейді, өйткені әр қабылдаушы елдегі стратегия басқаша құзырет пен қабілетке арналған болуы мүмкін; (2) олар жекелеген, бірыңғай бәсекелік артықшылық қалыптастыруға, әсіресе төмен баға артықшылықтарына үлес қоспайды. Жергілікті стратегияларды қолданатын компаниялар өз өнімдерін жергілікті өнімдермен теңестіру жолдарын таппаса, онда олар төмен баға жетекшілігіне жету жолында үлкен кедергілерге тап болады. Toyota-ның бірегей өнім шығаратын қабілеті жергілікті халықтың тұтынушылық талғамына сай өнімдер шығаруға әсер етті.

**Жаһандық стратегия – стратегия құруда жаһандық деңгейде ойлау, жаһандық деңгейде әрекет ету ұстанымы**

Жергілікті стратегияны жергілікті тұтынушылардың жоғары деңгейдегі реакциясы маңызды саналатын салаларға қолдануға қолайлы болса, ал жаһандық стратегия – жаһандық стандартталған салаларға ең ыңғайлысы. **Жаһандық стратегияда** компания барлық елдерде бірдей тәсілдерді қолданады, бүкіл әлем бойынша тауарды бір сауда белгісі арқылы сатады. Барлық елдерде бірдей тарату арналарын пайдаланып, дүниежүзінде бірдей қабілеттері мен маркетинг тәсілдері негізінде бәсекелеседі. Компанияның стратегиясы бірнеше қабылдаушы елдегі нақты жағдайға байланысты жергілікті ахуалға бейімделу мүмкіндігі өте төмен болса да, оның басты негізгі бәсеке тәсілі (төмен баға ұсыну, дифференттелген немесе бағытталған түрлері) бүкіл әлем бойынша өзгеріссіз қалады. Жергілікті менеджерлер компанияның жаһандық

стратегиясын қолданады. **Жаһандық деңгейде ойлау, жаһандық деңгейде әрекет ету стратегиясы** компания менеджерлерін дүниежүзі бойынша компанияның стратегиялық қадамдарын біріктіріп, үйлестіруге шақырады. Тұтынушы сұранысы бар елдерде дамытуды насихаттайды. Стратегияның бұл түрі **жаһандық бренд атауын қалыптастыруға** ұмтылады. Идеяларды, жаңа өнімдер мен қабілетті бір елден екінші елге көшіру мүмкіндігін тұрақты түрде іздестіруге баса назар аударады.

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Жаһандық стратегиялар** компания жұмыс істейтін барлық елде бірдей бәсеке тәсілдерін қолданады. Тұтынушылардың артықшылықтары, олардың сатып алу әдеті, тарату арналары немесе маркетинг әдістері – жаһандық стандартталған салалар үшін ең қолайлы стратегия. Стратегияның негізі: **жаһандық деңгейде ойлау, жаһандық деңгейде әрекет ету.**

Ford-тың дизайн саласындағы жаһандық стратегиясы – компанияның жаһандық деңгейде ойлауы, жаһандық деңгейде әрекет етуі, жаһандық стратегиясына көшіп, стандартталған модельдерді әзірлеуі, тауар шығаруы әрбір елдің талғам ерекшелігіне, мәдениетіне сай түрлене түсуі. Бұл мәселе, ең алдымен, елдегі зиянды қалдықтарға қатысты және жергілікті жердің қауіпсіздік нормаларын сақтауға қажетті шектеулермен бекітілген. Ford Fiesta 2010, ал Ford Focus 2011 компаниялары Еуропада, Солтүстік Америкада, Азия мен Австралияда сатылатын алғашқы жаһандық дизайн үлгілері болды. Жаһандық стратегия деңгейінде қарастыруға тұратындай елдер арасындағы айырмашылық аз болған жағдайларда, жаһандық стратегияны қолдану жергілікті



стратегияны қолдануға қарағанда әлдеқайда дұрысырақ. Себебі компания өз операцияларын мейлінше оңай интеграциялайды, әрі барлық мемлекет үшін бірегей бренд имиджі мен беделін қалыптастыруға жіті көңіл бөле алады. Сонымен қатар жаһандық стратегияның көмегімен компания барлық ресурстарын тұрақты төмен бағаға немесе дифференттеуге сүйенетін бәсекелік артықшылықты қамтамасыз етуге тиімді қолдана алады. Сол кезде компанияға отандық және жаһандық бәсекелестерінен озуга мүмкіндік туады.

**Трансұлттық стратегия – стратегия құруда жаһандық деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету ұстанымы**

**Трансұлттық стратегия – стратегия құруда жаһандық деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету ұстанымы.** Бұл тәсіл елдер арасындағы тұтынушылардың талғамына, жергілікті әдеттер мен нарықтық жағдайлардың айырмашылығына, сондай-ақ стандарттаудың артықшылығына мән береді. Алдыңғы екі стратегияның алтын көпірі саналатын бұл тәсіл әр елде бірдей негізгі бәсеке тәсілін (төмен баға, дифференттеу немесе бағытталған) қолдануды көздейді. Бірақ жергілікті менеджерлерге: (1) қабылдаушы елдің жергілікті сатып алушыларын қанағаттандыру үшін қажетті тауар атрибуттарына кез келген өзгерістерді енгізуге; (2) жергілікті нарық жағдайына жауап беруге, жергілікті бәсекелестермен бәсекелесуге компанияның өндіріс, тарату арналары мен маркетингке түзетулер енгізу мүмкіндігін береді.

McDonald's сияқты, KFC де әр елде ұсынатын мәзірін өнім сапасы мен жұмыс тиімділігіне еш шығын келтірмей, тұтынушыларға лайықтап дербестендірудің жолдарын тапты. Otis Elevator трансұлттық стратегияны қолдану кейбір елдерде жаһандық стратегияға қарағанда жақсы нәтижелерге жеткізетінін анықтады. Мысалы, Қытайда трансұлттық стратегияны қолдану тиімді, өйткені бұл елде тұтынушылар талғамы өте жоғары. Нарықтың түрлі сегменттеріне қызмет көрсету ниетімен қалыптасқан үйреншікті жалғыз брендтік тәсілден мультибрендтік стратегияға ауысу арқылы Otis Қытай нарығындағы үлесін екі есеге арттырып, табысын тоғыз жыл ішінде алты есеге ұлғайтты.<sup>13</sup>

«Тұжырымды байланыс» айдарындағы 7.2-мысалда Four Seasons Hotels трансұлттық стратегияны қолдану арқылы бәсекелесу қабілетін қалай жақсартқаны түсіндіріледі.

Әдетте мультиұлттық деңгейде жұмыс істейтін көптеген компания жаһандық стратегияны тұтынушылардың қажеттілігіне және нарықтық жағдайларға сәйкес пайдалануға тырысады. Electronic Arts (EA) компаниясының негізгі екі дизайн студиясы бар: біреуі – Британ Колумбиясының Ванкуверінде, екіншісі Лос-Анжелесте орналасқан. Сондай-ақ Сан-Франциско, Орlando, Лондон мен Токиода шағын дизайн студиялары жұмыс істейді. Дизайн студияларының шашырай орналасуы EA-ге сан алуан мәдениеттерге тән ойын түрлерін әзірлеуге көмектеседі: мысалы, Лондон студиясы еуропалық талғамға сай келетін, әрі әйгілі стадиондарды, маңдайшаларды, командалар тізімін дәл қайталайтын танымал FIFA Soccer ойынын әзірлеуге жетекшілік етті; ал АҚШ-тағы студиясы NFL футболы, NBA баскетбол ойындары мен NASCAR жарыс ойындарын дамытуда жетекші рөлге ие болды.

**Трансұлттық стратегия – стратегия құруда жаһандық деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету ұстанымы; әр елде бірдей негізгі бәсеке тәсілін (төмен баға ұсыну, дифференттеу, бағытталған озық баға ұсыну) қолдануды, сонымен қатар жергілікті нарық талаптарына бейімделуді қамтиды.**

## Жалпы бәсекеге қабілетті арттыруда халықаралық операцияларды пайдалану

Фирма бәсекелік артықшылыққа екі маңызды жолмен жете алады. Біріншіден, бағаны төмендету немесе өнімді дифференттеу мақсатына орналасқан жерін тиімді пайдалану арқылы жетеді. Екіншіден, ішкі нарықтағы бәсекелес пайдалана алмайтын кросс-шекаралық үйлестіруді қолдану арқылы ие болады.

### Бәсекелік артықшылық қалыптастырудағы орналасудың маңызы

5-ОМ Мультиұлттық компаниялар халықаралық операцияларды жалпы бәсекеге қабілетін нығайту мақсатында қалай қолданатынын баяндау.

Бәсекелік артықшылықты қалыптастыру мақсатында орналасқан жерін пайдалануға байланысты компания екі мәселені шешуі керек: (1) ішкі процестерді азғантай мемлекет арасында шоғырландыру қажет пе, әлде әр процестің орындалуын көп елдер арасына шашырата орналастырған дұрыс па? (2) Қай елге нақты қандай қызмет түрін орналастыру керек?

**Ішкі процестерді қай кезде азғантай елге шоғырландырған жөн?** Компаниялар өз қызметін шоғырландыру орындарын мынадай жағдайларға байланысты шектеуі мүмкін:

- *Өндірістік немесе басқа қызмет түрлерінің шығындары кейбір географиялық жерлерде басқа орындарға қарағанда айтарлықтай төмен болған жағдайда.* Мысалы, әлемдегі спортқа арналған аяқкиімдердің басым бөлігі еңбек шығынының аздығына байланысты Азияда (Қытай мен Кореяда) шығарылады; дербес компьютерге арналған баспа платасының көпшілігі Тайваньда өндіріледі, себебі Тайваньда жұмыс күші арзан және техникалық мүмкіндік жоғары.
- *Қыруар үнем болған кезде.* Құрамдас бөлік өндірісі мен жинақтаудың соңғы сатысында тиімді үнемдеу орын алса, компанияның бүкіл әлем бойынша шашыраңқы орналасқан көптеген шағын зауытына қарағанда, азғантай жоғары технологиялық зауытты пайдалану шығындарды үнемдеуге мүмкіндік береді. Жапония, Оңтүстік Корея, сонымен бірге Тайваньда орналасқан цифрлық камералар мен жарықдиодты теледидар жасаушы компаниялар мол үнем арқылы төмен баға артықшылығын қалыптастырды.
- *Іс-әрекет орындаумен тығыз байланысты үлкен үйрену қисығы болған кезде.* Кейбір салаларда үйрену қисығының бөлшектерді өндіру немесе жинақтаудағы ықпалының мол болғаны соншалықты – компания сол салаларда әлемдік нарықта қызмет көрсететін бір немесе екі ірі зауытты жасап шығара алады. Үйрену қисығын қысқартудың басты кілті – зауыттың жинақтаған өндіріс көлемін (зауыттың жұмыс күшінің тәжірибесін) барынша көбейту үшін өндірісті бірнеше жерде шоғырландыру.
- *Белгілі бір жерлер пайдалы ресурстарға бай болса, тиісті қызмет түрлерін жақсырақ үйлестіруге мүмкіндік берсе немесе басқа да құнды артықшылықтарға жол ашқан кезде.* Ғылыми-зерттеу орталықтары немесе күрделі өндірістік кәсіпорындар белгілі бір елде техникалық тұрғыда дайындалған білікті қызметкерлері болуына байланысты орналасуы мүмкін. Samsung Кремний алқабында ірі ғылыми-зерттеу орталықтарын құрып, ноу-хау тәжірибелерін Оңтүстік Кореядағы штаб-пәтерінде, сол секілді осы елдің зауыттарында қолдану арқылы жад микросхемасы технологиясы бойынша жетекші компанияға айналды.

## Тұжырымды байланыс

## 7.2

## FOUR SEASONS HOTELS: ЖЕРГІЛІКТІ СИПАТ, ЖАҒАНДЫҚ ҚЫЗМЕТ КӨРСЕТУ

Four Seasons Hotels – Канаданың Торонто қаласында орналасқан люкс санатына жататын қонақүй. Әлемнің ең танымал туристік бағыттары мен іскерлік орталықтарында 92 нысаны бар Four Seasons әлемдегі ең талғампаз саяхатшыларды демалысқа шақырады. Бүкіл әлем бойынша бірыңғай тәжірибені қолдануға ұмтылатын компанияның негізгі бәсекелесі Ritz-Carlton қонақүйінен айырмашылығы – Four Seasons Hotels жергілікті архитектуралық-мәдени тәжірибені жоғары деңгейлі жаһандық қызмет көрсетумен тамаша үйлестіріп, нарық үлесін жеңіп алды.

Жаңа нарыққа кіру барысында Four Seasons жергілікті жерден әрқашан капитал-серіктес іздейді. Бұл қаржыгердің жергілікті тұтынушылар талғамы мен іскерлік қарым-қатынасын жақсы білуі, түсінугі, жаңа Four Seasons қонақүйінің құрылысын жүргізу кезінде шешуші рөл атқарады. Ол сондай-ақ басқа нысандарда жұмыс істеген архитекторлар мен дизайнерлердің қызметін пайдалануға қарағанда, жергілікті архитектор мен дизайнерлер таңдалғанын талап етеді. Дамушы нарықта компанияның бұл шешімі мәселе туындатуы мүмкін, дегенмен ұзақмерзімді перспективада жергілікті команда құру керек деген пікірде.

Әрбір қонақүйдің нақты орналастырылуы мен жоспарлануы да бірегей. Мысалы, Four Seasons Үндістанның Мумбай қаласынан қонақүйін ашқан кезде, үнділердің үйлену тойы нарығын игеру мақсатымен ірі банкет залдарына арнап арнайы орындар қалдырды. Үндістанда үйлену тойларына мыңдаған қонақ қатысады. Таяу Шығысқа қарай бет алған кезде Four Seasons қонақүйлерді жобалау барысында ерлер мен әйелдер үшін бөлек намаз оқуға арналған бөлмелер салдырған. Үйлену тойы рәсімдері жиі өткізілетін Балиде қонақүйде арнайы «ауа райы шаманы» жұмыс істейді. Ол тойға қатысатын қонақтар үшін осынау ерекше күні ауа-райының қолайлы болуына кепілдік береді. Компанияның мақсаты – жергілікті тәжірибені қолдану.

Өз қонақүйлерін жасақтау барысында жергілікті мәдениетті жақсы меңгерген тұрғылықты қызметкерлерді жұмысқа алу мен бизнес табиғатын жақ-



сы түсінетін шетелдік қызметкер немесе «мәдениет тасымалдаушы» қызметкерлерді тарту арасында ұтымды теңгерім қалыптастыруға тырысады. Компания сондай-ақ тұтынушылардың ерекше қалауын қадағалау ниетімен жаһандық жүйелер мен бірдей жаһандық қызмет стандарттарын қолданады.

Бірегей архитектуралық және бағдарламалық шешімдерді қабылдау мол қаражат көзі мен көп уақытты қажет етеді. Десек те, мұндай шешімдер Four Seasons компаниясының кірпияз клиенттері талап ететін жергілікті тәжірибені игеруге мүмкіндік беретін стратегиялық компромисі екенін айта кету орынды. Сонымен бірге компания жаһандық бірдей жұмыс процестерін, қызмет көрсету стандарттарын сақтау маңызды екенін мойындайды. Four Seasons жаһандық деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету арасындағы оңтайлы теңгерімді табу арқылы шынайы трансұлттық стратегияның көрінісі бола алды. Нәтижесінде компания үздік қызмет көрсету санатында халықаралық беделге ие және қонақжайлық люкс сегментінде нарық жетекшісіне айналды.

Әзірлеген Брайан Маккензи

**Дереккөз:** Four Seasons компаниясының жылдық есебі және компания сайты; Даму бойынша атқарушы вице-директор Скотт Уорохпен сұхбат. 22 ақпан, 2014 жыл.

Ішкі процестерді қай кезде бірнеше жерге орналастыру қажет? Процесті бір жерге шоғырландыруға қарағанда, бірнеше жерге орналастыру анағұрлым пайдалы болатын жағдайлар бар. Сатып алушылармен тығыз байланысты іс-әрекеттер, мысалы, дилерлерге тауар тарату, сауда-саттық, жарнама беру, сонымен бірге сатудан кейінгі қызмет көрсету сияқты қызметтер әдетте сатып алушыларға жақын болғаны абзал.

**НЕГІЗГІ ҰҒЫМ**

Мультиұлттық деңгейде бәсекелесетін компаниялар құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерін барынша артықшылық беретін мемлекеттерде орналастыру арқылы дүниежүзілік нарықтың бәсекелік артықшылығын пайдалана алады

Себебі мұндай қызметтер компанияны ірі клиенттері бар кез келген нарыққа орналасуға мәжбүр етеді. Мысалы, ірі аудиторлық компаниялардың корпоративтік клиенттерінің сыртқы операцияларын жүргізуге арналған көптеген халықаралық кеңсесі жұмыс істейді. Ішкі процестерді бірнеше жерге орналастыру қызметі, көлік шығындары, жалпы экономи-

калық ірі шығындар, сауда тосқауылдары компанияға орталық кеңседен жұмыс істеуге тым қымбатқа түскен кезде өте тиімді. Сонымен қатар валюта бағамдарындағы ауытқу мен жағымсыз саяси оқиғалар қатерін хеджирлеу мақсатында қызметті шашыраңқы ұстау стратегиялық тұрғыдан тиімді.

### Бәсекелік артықшылық қалыптастыру үшін кросс-шекаралық үйлестірудің маңызы

Мультиұлттық және жаһандық бәсекелестер нарықта бәсекелік артықшылық қалыптастыру үшін өз қызметін түрлі елдерде үйлестіре алады.<sup>14</sup> Компания өз өнімдерін жинақтаудың тиімді жолдарын үйренсе, айталық, Бразилия зауытында жиған тәжірибесі мен білімін әлемнің басқа елдеріндегі құрастыру зауыттарымен бөлісуі мүмкін. Мысалы, компанияның Ұлыбританиядағы өнім маркетингінен жиған білімін Жаңа Зеландиядағы немесе Австралиядағы компанияның қызметкерлерімен оңай алмасуға болады. Кросс-шекаралық үйлестіруге басқа мысал ретінде айырбас бағамының құбылуын тиімді пайдалану мақсатындағы жалақы мөлшерлемесінің өзгеруін, энергия шығындары мен тарифтер, квоталардағы өзгерістерге байланысты өндірісті бір елдегі зауыттан екінші елге ауыстыру амалын айтамыз.

Жұмыс жүктемесі шамадан тыс көп әрі ауыр жерлерден қызметкерлер әлеуеті төмен, жеткіліксіз деңгейде пайдаланылып жатқан орындарға ауысу арқылы да тиімділікке жетуге болады. Мысалы, Whirlpool компаниясының Солтүстік Америкада, Латын Америкасында, Еуропа мен Азияда өнім өндіріп, ғылыми-зерттеу жұмыстарын жүргізуі құрал-жабдықтарына инновациялық функциялар енгізуді тездетті. Компания сол функцияларды әр елде сатылатын өнімдеріне үйлестіріп, мейлінше үнемді түрде дүниежүзілік жеткізу тізбегін құрды. Whirlpool-дың дүниежүзіндегі қызметін біріктіруге және үйлестіруге бағытталған зияткерлік күш-жігері компанияның төмен бағалы өндірушіге айналуына ықпал етіп, өнімдерді нарыққа жылдам шығаруға көмектесті. Өз қызметін осындай жолдармен тиімді ұйымдастыра білген Whirlpool бүкіл әлемдегі бәсекелестерінен асып түсті.

### Дамушы елдер нарығындағы бәсекелесу стратегиясы

6-ОМ Дамушы мемлекеттер нарығындағы бәсекенің бірегей сипатын түсіндіру

Әлемдік жетекшілікке ұмтылатын компаниялар Қытай, Үндістан, Бразилия, Индонезия, Таиланд, Польша, Ресей және Мексика сияқты дамушы елдер нарығында бәсекелесу мүмкіндіктерін қарастыруы керек. Аталған елдерде кәсіпкер-

ліктің тәуекел деңгейі жоғары болғанымен, даму мүмкіндіктері мол. Себебі бұл елдердің экономикасы өсіп, өмір сүру деңгейі дамыған индустриялық елдер деңгейіне көтерілуде.<sup>15</sup> Мысалы, 2014 жылы Қытай көлемі жағынан әлемде екінші (АҚШ-тан кейінгі) экономикаға айналды. Қытай экономикасы сатып алу қабілетіне сүйенеді,

әрі бұл елдің 1,3 миллиард халқы мемлекетті мың сан тауар мен тұтыну өнімдері түрлері бойынша әлемдегі ең ірі нарыққа айналдырды. Тұтыну тауарларына деген сұраныстың артуы Қытайды люкс тауарлар нарығында көлемі жағынан дүниежүзіндегі бесінші нарық ретінде танытты. Бұл елдегі сауда айналымы Германия, Испания және Ұлыбритания секілді дамыған елдер нарығына қарағанда жоғары.<sup>16</sup> Әлемдік нарықта жетекшілікке ұмтылатын бірде-бір компания Қытай, Үндістан, Азия-Тынық мұхиты аймағы, Латын Америкасы мен Шығыс Еуропаның басқа да бөліктерінде бәсекеге қабілетті нарықта көрінуінің, яғни позициялануының стратегиялық маңызын елеусіз қалдырмауға тиіс.

Дегенмен тауарды Қытай сияқты дамушы елдер нарығына бейімдеу әдетте тауарды өзгертуді көздемейді, қайта жергілікті мәдениетке сәйкестендіру жағын қарастырады. McDonald's Азияның кейбір бөлігінде тек көкөністен жасалған гамбургерлерді ас мәзіріне қосуға және өнім бағасын қайта қарап шығуға мәжбүр болды. Себебі өнімнің жергілікті стандарттар бойынша сапасы жоғары, ал бағасы тек байларға ғана қолжетімді болған. Kellogg бар күшімен өзінің дәнді дақылдардан әзірленген дайын таңғы ас өнімдерін дамушы елдер нарығына ептілікпен енгізуге тырысты. Өйткені дамымаған елдердегі тұтынушылар таңғы асқа дәнді дақылдарды жеуді әдетке айналдырмаған. Демек, осынау қалыптасқан әдеттерді өзгерту әрі қиын, әрі қымбат. Жуғыш заттар, сусабын, тұздық түрлері, жөтелге қарсы сироптар және бір рет пайдаланылатын пакеттегі тамаққа қосатын май Үндістанда өте танымал. Себебі бұлар сатып алушыларға өнімді қажет мөлшерде ғана сатып алу арқылы ақша үнемдеуге мүмкіндік береді. Көптеген компания дамыған елдер нарығында қолданылған стратегияны дамушы елдерде қолдану қауіпті деп санайды.<sup>17</sup> Бәлкім, осы тәжірибе стратегияның комбинациясын түсінуге септігін тигізіп қалар.

### Дамушы елдер нарығындағы бәсеке стратегиялары нұсқалары

Дамушы елдер нарығында кездесетін өзгеше немесе тосын жағдайларға компания стратегиясын бейімдеудің бірнеше нұсқасы бар:

- *Төмен баға бәсекесіне дайындалу.* Дамушы нарықтағы тұтынушылар көбінесе бағаға ерекше икемді келеді. Мұндай жағдайда компания сатып алушыларға жеңілдік ұсынып, оларды жақсы өнімдермен қамтамасыз етпесе, тауарды арзанға ұсынатын жергілікті бәсекелестерге артықшылық беріледі. Мысалы, Unilever Үндістандағы кір жууға арналған құралдар нарығына жаңа кіргенде, теріге аса қатты әсер етпейтін арзан кір жуғыш ұнтақ (Wheel деп аталатын) шығарды. Жаңадан жоғары өнімді өндірістік нысандар салды. Өнімдерді жергілікті бөлшек саудагерлер қоларбаға тиеп алып таратты. Компания ғимараттарға жарнама ретінде сауда белгісін салдырып, дүкендер жанында тауарды таныстыруға арналған маркетинг компаниясын ұйымдастырды. Аз уақыт ішінде жаңа брендтің саудасы 100 млн долларға жуықтап, 2014 жылы Үндістандағы ең жақсы кір жууға арналған заттың бренді атанды. Unilever кейінірек осы стратегияны Үндістандағы арзан сусабын мен дезодорант және Оңтүстік Америкада Ala кір жуғыш ұнтағы брендіне қайта қолданды.
- *Жергілікті жағдайды ескеріп, бизнес-моделін немесе компанияның стратегиясын өзгерту (компания жаһандық ауқымы мен жаһандық брендинг артықшылығынан айырылып қалмауы керек).* Мысалы, Honeywell 100 жылдан астам уақыт бойы өнеркәсіп өнімдері мен қызметтерін халықаралық саудаға бағытталған шетелдегі еншілес компаниялар моделін қолдану арқылы АҚШ пен Еуропадан тыс елдерде

сатып келді. Honeywell Қытай нарығына аяқ басқанда, жергілікті тұтынушылар сатып алу кезінде өнімнің сапасы мен бағасынан басқа, шетелдік компанияның Қытайда қанша жұмыс орнын ашқанына мән беретінін байқаған. Ол Қытай экономикасын нығайтуға қосатын үлесін көрсету ниетімен осы елде жұмыс істеп жатқан компаниясына қосымша 150-ге жуық инженер, стратегия жасаушы мен маркетинг қосты. Үндістанның индустриялық тауарлар мен қызмет көрсету нарығына кірген кезде «Шығыстан-Шығысқа» стратегиясын қайта қолданды. Honeywell Қытай нарығына енгеннен кейінгі 10 жыл, Үндістан нарығына кіргеннен кейінгі 3 жыл ішіндегі компанияның әлемдік өсімінің 30%-ы осы екі дамушы нарыққа тиесілі болды.

- *Компанияның шетелдегі бизнесін жақсарту үшін жергілікті нарықты өзгертуге тырысу.* Көп жағдайда, мультиұлттық компанияның жергілікті нарықтағы негізгі өзгерістерге ықпал ете алатындай қабілеті болады. Жапондық Suzuki Үндістан нарығына кіріп, отандық үнді автокөлік өндірушілері арасында төңкеріс жасады. Жергілікті автокөлік бөлшектері мен құрамдас бөлік жеткізушілер Жапониядағы Suzuki жеткізушілерімен бірігіп, жапон мамандарының арқасында жоғары сапалы өнімдер шығаруға атсалысты. Кейінгі екі онжылдық ішінде үнді компаниялары бұл салада мол тәжірибе жинақтады. Жапониядан басқа кез келген ел компаниясымен салыстырғанда, сапаға қатысты бірнеше жүлдеге ие болды. Олар Азиядағы және әлемнің басқа да аймақтарындағы автоөндірушілер қызметіне жеткізуші ретінде әлемдік нарыққа енді. Бірқатар ұйымдар Үндістанның жетекші автокөлік өндірушілерінің бірі – Mahindra and Mahindra-ны өнімдерінің жоғары сапасы үшін марапаттады. Оның ең беделді марапаттарының бірі J.D. Power Asia Pacific-тің жаңа автомобильдің жалпы сапасы рейтингінде бірінші орынды иеленуі бар еді.
- *Дамып келе жатқан нарықтың жергілікті жағдайына сәйкес келу мақсатында бизнес-модельді өзгерту тиімсіз немесе пайдасыз болса, онда ол нарықтан алшақ жүрген абзал.* Home Depot 2001 жылы – Мексика, ал 2006 жылы Қытай нарығына енді. Бірақ компания басқа дамушы елдерге кіруден бас тартты, өйткені компанияның жоғары сапа, төмен баға және тұтынушыларға мұқият қызмет көрсету ұсынысы мынадай шарттарға сүйенеді: (1) дүкендерде түгендеу жұмыстарына кететін шығындарды барынша азайту үшін жақсы көлік магистралі мен логистикалық жүйелердің болуы; (2) тұтынушыларға жақсы қызмет көрсету мақсатында қызметкерлерге компания акцияларын бөліп беру арқылы қызметкерлерді ынталандыру; (3) тұрғын үй құрылысы және үй жөндеу жұмыстарына кететін шығындарды азайту мақсатында өз үйлерін өзі жобалауға ынталандыру. Аталған факторларды басшылыққа алған Home Depot АҚШ пен Канада нарығында тиімді жұмыс істегенімен, жақын жердегі Латын Америкасында сәтсіздікке ұшырағанына көз жеткізді.

Қытай, Үндістан, Ресей және Бразилия сияқты дамушы нарыққа кіру жолындағы компаниялар тәжірибесі табыстың тез әрі оңай жолмен келмейтінін көрсетті. Компанияның нарық құру процесі тұтынушылардың қалыптасқан талғамы мен әдеттерін өзгертуге бағытталған жарнама мен акцияларға мол инвестиция құюды талап етеді.

Сондай-ақ бұл шаруа жергілікті инфрақұрылымды (жеткізушілер базасы, тарату арналары, еңбек және капитал нарығы) жаңғыртуға арналған ұзақмерзімді процесті қамтиды.

Қалыптасушы нарықта табыс тез арада әрі оңай табылмайды. Нарыққа жаңа қатысушылар өз бизнес-моделі мен стратегиясын жергілікті жағдайларға бейімдеп, пайда табу кезінде шыдамдылық танытуы қажет.

Мұндай жағдайларда компания шыдамдылық танытуы қажет. Компания инфрақұрылымды жақсарту үшін жүйе шеңберінде өнімді жұмыс істеп, сыртқы нарыққа шығуға жағдай туғанда ғана қажетті табыс пен пайда алуға негіз қаланады.



## ТҮЙІМ

1. Халықаралық нарықта бәсекелесу мультиұлттық компанияларға: (1) жаңа тұтынушыларға жол ашуға; (2) ірі көлемде үнемдеуге немесе үйрену қисығы ықпалын қолдану арқылы өнімге төмен баға қойып, фирманың бәсекелік қабілетін арттыруға; (3) қосымша елдер нарығындағы негізгі өкілеттіктерді ішкі нарыққа сәйкестендіруге; (4) сыртқы нарықта орналасқан ресурстар мен қабілетке қол жеткізуге; (5) бизнес-тәуекелдерді кең нарық базаларына таратуға мүмкіндік береді.
2. Халықаралық нарыққа шығуды қалайтын компаниялар елдер арасындағы тұтынушы талғамын, нарық көлемі мен даму әлеуетін, орналасқан жерге негізделген баға факторларын, қолайсыз валюта бағамын, қабылдаушы елдің саясатындағы айырмашылықтарды өз стратегиялық нұсқасын талдағанда ескеруі керек.
3. Сыртқы нарыққа шығу нұсқаларына ұлттық (бір ел) өндірістік базаны сақтау және тауарды сыртқы нарықтарға экспорттау, шетелдік фирмаларға компания технологиясын пайдалануға немесе компания өнімдерін өндіруге және таратуға лицензия беру, франчайзинг стратегиясын қолдану, шетелдік еншілес ұйымды құру, стратегиялық альянстар немесе басқа серіктестіктерді пайдалану жатады.
4. Сыртқы нарықта бәсекеге түсудің негізгі үш нұсқасы бар: (1) жергілікті стратегия немесе стратегия құруда жергілікті деңгейде ойлап, жергілікті деңгейде әрекет ету ұстанымы; (2) жаһандық стратегия немесе стратегия құруда жаһандық деңгейде ойлау, жаһандық деңгейде әрекет ету ұстанымы; (3) трансұлттық стратегия немесе жаһандық деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету ұстанымы. «Жергілікті деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету» немесе жергілікті стратегия сатып алушылар мен нарық жағдайының түрлі ерекшеліктерін есепке алып, бір елден екінші елге өз өнімдері мен бәсеке тәсілдерін өзгертуге тура келетін салалар немесе компаниялар үшін қолдануға қолайлы. «Жаһандық деңгейде ойлау, жаһандық деңгейде әрекет ету» немесе жаһандық стратегия мемлекеттер нарығының барлығында бірдей базалық бәсеке тәсілдерін (бағаны төмендету, дифференктеу, бағытталған) пайдалануды қолдайды. Сонымен қатар компания жұмыс істейтін барлық елде бір тауар маркасымен ұқсас өнімдерді сатады. «Жаһандық деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету» ұстанымын тауар ұсынысын және қызметінің кейбір аспектілерін жергілікті нарықтық жағдайларға сәйкестендіру үшін өзгертулер енгізетін компаниялар ұстанады.
5. Әлемдік нарықта компанияны бәсекелік артықшылыққа (немесе ішкі кемшіліктерді жоюға) жеткізетін екі жол бар. Оның алғашқысы – құндылық қалыптастыру тізбегіндегі түрлі іс-әрекет түрлерін мемлекеттер арасында шығын көлемін азайтатындай етіп немесе тауардың дифференктелуін күшейтетін жолмен орналастыру. Екінші жолы – жергілікті немесе жаһандық бәсекелестердің өз ресурстары мен қабілетін тереңдетуге немесе кеңейтуге көңіл бөлуі; шашыраңқы іс-әрекетін ішкі нарықтағы бәсекелесі жасай алмайтын жолмен үйлестіру.



6. Әлемдік көшбасшылыққа ұмтылатын компаниялар Қытай, Үндістан, Бразилия, Индонезия және Мексика сияқты дамушы елдер нарығында бәсекелесу мүмкіндіктерін қарастыруы керек. Себебі бұл елдерде кәсіпкерліктің тәуекел деңгейі, даму мүмкіндіктері өте жоғары. Табысқа жету үшін компаниялар көбіне: (1) төмен бағамен бәсекеге түскені жөн; (2) бизнес-модельдің аспектілерін немесе компания стратегиясын жергілікті жағдайға сәйкес өзгертуге дайын болуы тиіс, бірақ компания жаһандық ауқымы мен брендинг артықшылығынан айырылып қалмауы керек; (3) жергілікті нарықты өзгертуі қажет. Дамып келе жатқан нарықта табыстың тез әрі оңай келуі екіталай. Әдетте бұл тұтынушылардың талғамы мен әдеттерін өзгертуге және жергілікті инфрақұрылымды жаңғыртуға қажет инвестициялар арқылы қалыптасады. Егер нарыққа кіру шарттары компанияның бизнес-моделіне және стратегиясына сәйкес келмесе, онда кейбір дамып келе жатқан нарықтардан өзін алшақ ұстауына тура келуі де мүмкін.

## ОҚУ ЖАУАБЫ

- 1-ОМ 1. L'Oréal косметика, иіссу және шаш күтіміне арналған 32 бренд өнімін әлемнің  
3-ОМ 130-дан астам мемлекетінде сатады. Компанияның халықаралық стратегиясы осы өнімдерді әлемнің түрлі елдеріндегі 40 зауытта өндіруді көздейді. L'Oréal халықаралық стратегиясы компания сайтының операциялық секциясында (<http://www.loreal.com/careers/whoyou-corporate-services/default.aspx>) талқыланған. Бұл сілтемеден компанияның пресс-релиздерін, жылдық есептері мен презентацияларын табуға болады. Компания сыртқы еншілес компаниялар стратегиясына нәліктен ұмтылуда? Косметика, иіссу және шаш күтіміне арналған өнімдерді сыртта өндірудің стратегиялық артықшылықтары бар ма?
2. Шетел компанияларымен стратегиялық альянс немесе бірлескен венчур құру – шетел нарығына кірудің ең жиі қолданылатын әдісі. Бұл – сондай-ақ шетелдік серіктестерден үйрену арқылы ресурстар мен қабілеттерге ие болу. Сонымен қатар ол шетелдік серіктесінің ресурстары мен қабілеттерін пайдалануға мүмкіндік береді. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 7.1-мысалда Solazyme қатысқан төрт кросс-шекаралық альянс туралы айтылады. Серіктестіктердің (Unilever, Sephora, Qantas және Roquette компаниялары) қайсысының жолы болды? Бұл серіктестіктердің Solazyme компаниясы үшін қандай маңызы бар?
3. Сіз әлемнің 50 мемлекетіне өнім сататын мультиұлттық компанияның стратегиясын әзірлеуге жауаптысыз делік. Сіздің бас қатыратын мәселеніз – жергілікті не трансұлттық, не жаһандық стратегия құру.
- 2-ОМ а. Компанияңыз шығаратын өнім мобайл телефон болса, онда жоғарыда аталған үш стратегияның қайсысының маңызы зор? Неге?
- 3-ОМ б. Компанияңыз өндіретін өнім құрғақ сорпа қоспалары, консервіленген сорпа болса, онда жергілікті стратегия трансұлттық не жаһандық стратегияларға қарағанда тиімдірек бола ма? Неге?
- с. Компанияңыз үй жабдықтарын, мысалы, кіржуғыш машина, тоңазытқыш шығаратын болса, онда жоғарыда аталған үш стратегияның қайсысын қолданасыз? Неге?
- 5-ОМ 4. Volkswagen-нің Қытай нарығындағы үш негізгі стратегиясын анықтап, талқы-  
6-ОМ лаңыз.



## СИМУЛЯЦИЯҒА АРНАЛҒАН ЖАТТЫҒУЛАР

Төменде берілген сұрақтар компаниялары халықаралық нарықта жұмыс істейтін симуляция қатысушыларына арналған. Компанияңыз бір мемлекеттің нарығында жұмыс істейтін болса, бұл сұрақтардың сізге қатысы жоқ.

1. Валюта бағамын ескеріп, компанияңыздың стратегиясын қай деңгейде өзгерттіңіз? Басқаша айтқанда, валюта бағамы өзгерісінің кері әсерін азайту мақсатында қандай іс-әрекеттер жасадыңыз? 2-ОМ
2. Импорттық тарифтерді ескере отырып, компанияңыздың стратегиясын қалай өзгерттіңіз? 2-ОМ
3. Халықаралық нарықта сәтті бәсекелесуге талпынған компанияңыздың стратегиялық әдісін төмендегілердің қайсысы жақсы сипаттайды? 4-ОМ
  - Жергілікті стратегия немесе жергілікті деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету ұстанымы.
  - Жаһандық стратегия немесе жаһандық деңгейде ойлау, жаһандық деңгейде әрекет ету ұстанымы.
  - Трансұлттық немесе жаһандық деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету ұстанымы.

Жауабыңызды түсіндіріңіз және компанияңыздың бірнеше аймақта бәсекелесуге мүмкіндік беретін стратегиясының негізгі үш элементін көрсетіңіз.



## СІЛТЕМЕ

1. Management Processes and International Joint Ventures», *Organization Science* 9, no. 4 (July–August 1998); P. Dussauge, B. Garrette, and W. Mitchell, «Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia», *Strategic Management Journal* 21, no. 2 (February 2000); C. Dhanaraj, M. A. Lyles, H. K. of Countries, Firm Rivalry and Foreign Direct Investment», *Journal of International Business Studies* 28, no. 3 (1997); J. Anand and A. Delios, «Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions», *Strategic Management Journal* 23, no. 2 (February 2002); A. Seth, K. Song, and A. Pettit, «Value Creation and Destruction in Cross-Border Acquisitions: An Empirical Analysis of Foreign Acquisitions Steensma, et al., «Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVS: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance», *Journal of International Business Studies* 35, no. 5 (September 2004); K. W. Glaister and P. J. Buckley, «Strategic Motives for International Alliance Formation», *Journal of Management Studies* 33, no. 3 (May 1996); J. Anand and B. Kogut, «Technological Capabilities gam46985\_ch07\_132-152.indd 152 11/20/15 02:03 PM of U.S. Firms», *Strategic Management Journal* 23, no. 10 (October 2002); J. Anand, L. Capron, and W. Mitchell, «Using Acquisitions to Access Multinational Diversity: Thinking Beyond the Domestic Versus Cross-Border M&A Comparison», *Industrial & Corporate Change* 14, no. 2 (April 2005).
2. Tom Mitchell and Avantika Chilkoti, «China Car Sales Accelerate Away from US and Brazil in 2013», *Financial Times*, January 9, 2014, <http://ft.com/cms/s/0/8c649078-78f8-11e3-b38100144feabdc0.html#axzz2rpEqjkZO>.
3. News release by The Conference Board, «International Comparisons of Hourly Compensation Costs in Manufacturing, 2013», December 17, 2014.
4. E. Pablo, «Determinants of Cross-Border M&As in Latin America», *Journal of Business Research* 62, no. 9 (2009); R. Olie, «Shades of Culture and Institutions in International Mergers», *Organization Studies* 15, no. 3 (1994); K. E. Meyer, M. Wright, and S. Pruthi, «Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies», *Strategic Management Journal* 30, no. 5 (2009).
5. Joel Bleeke and David Ernst, «The Way to Win in Cross-Border Alliances», *Harvard Business Review*

- 69, no. 6 (November–December 1991); Gary Hamel, Yves L. Doz, and C. K. Prahalad, «Collaborate with Your Competitors—and Win», *Harvard Business Review* 67, no. 1 (January–February 1989).
6. Yves L. Doz and Gary Hamel, *Alliance Advantage* (Boston: Harvard Business School Press, 1998); Bleeke and Ernst, «The Way to Win in Cross-Border Alliances»; Hamel, Doz, and Prahalad, «Collaborate with Your Competitors—and Win»; Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990).
  7. H. Kurt Christensen, «Corporate Strategy: Managing a Set of Businesses», in *The Portable MBA in Strategy*, ed. Liam Fahey and Robert M. Randall (New York: John Wiley & Sons, 2001).
  8. Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale, and Harbir Singh, «When to Ally and When to Acquire», *Harvard Business Review* 82, no. 7/8 (July–August 2004).
  9. Rosabeth Moss Kanter, «Collaborative Advantage: The Art of the Alliance», *Harvard Business Review* 72, no. 4 (July–August 1994).
  10. Jeremy Main, «Making Global Alliances Work», *Fortune*, December 19, 1990, p. 125.
  11. Pankaj Ghemawat, «Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy», *Harvard Business Review* 85, no. 3 (March 2007).
  12. C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2nd ed. (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
  13. Lynn S. Paine, «The China Rules», *Harvard Business Review* 88, no. 6 (June 2010), pp. 103–8. 1
  14. C. K. Prahalad and Yves L. Doz, *The Multinational Mission* (New York: Free Press, 1987), pp. 58–60.
  15. David J. Arnold and John A. Quelch, «New Strategies in Emerging Markets», *Sloan Management Review* 40, no. 1 (Fall 1998); C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits* (Upper Saddle River, NJ: Wharton, 2005).
  16. *Global Powers of Luxury Goods*, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2014.
  17. Tarun Khanna, Krishna G. Palepu, and Jayant Sinha, «Strategies That Fit Emerging Markets», *Harvard Business Review* 83, no. 6 (June 2005); Arindam K. Bhattacharya and David C. Michael, «How Local Companies Keep Multinationals at Bay», *Harvard Business Review* 86, no. 3 (March 2008).

# Корпоративтік стратегия: әртараптану және мультибизнестік компания

8-тарау

## ОҚЫТУ МАҚСАТТАРЫ

1. **Мультибизнеске әртараптану акционерлік құнды қашан және қалай арттыратынын түсіндіру.**
2. **Байланысты әртараптану стратегиялары бәсекелік артықшылықты қамтамасыз ететін кросс-бизнестік стратегиялық үйлесімді қалай қалыптастыратынын ұғындыру.**
3. **Байланыссыз әртараптануға қатысты корпоративтік стратегияның артықшылығы мен қауіп-қатерін көрсету.**
4. **Компанияның әртараптану стратегиясын бағалауда талдау құралдарын қолдануды үйрету.**
5. **Компанияның әртараптану стратегиясы мен өнімділігін нығайтатын корпоративтік стратегияның негізгі төрт нұсқасын түсіндіру.**

Бұл тарау стратегия иерархиясы мен кәсіпорын стратегиясын құрудан бастап, әртараптанған стратегия жасауға дейінгі аралықты қамтиды. Әртараптанған компания жеке кәсіпорындар жиынтығы болғандықтан, стратегия жасау күрделірек. Бизнесінің бір түрімен ғана айналысатын компанияларға менеджерлер бірсалалық ортада сәтті бәсекелесетін, 2-тарауда *бизнес-стратегия* (немесе *бизнес деңгей стратегия*) деп аталған жоспар жасауы тиіс. Бірақ әртараптанған компанияда стратегияны әзірлеу бірнеше салалық ортаны бағалауды және әртараптанған компания жұмыс істейтін салаға арналған бизнес-стратегиялар жиынтығын әзірлеуді көздейді. Әртараптанған компанияның топ-менеджерлері әрдайым бір қадам алда жүруі тиіс. Олар компанияның барлық бизнес бағыттарының тартымдылығы мен тиімділігін арттыру үшін әрі жеке кәсіпорындардан құралған әртараптану жиынтықтарынан біртұтас дүние жасау үшін жалпы компаниялық және *корпоративтік стратегияны* әзірлеуі тиіс.

Көптеген әртараптанған компанияда корпоративтік лауазымды деңгейдегі менеджерлер стратегиялық биліктің қандай да бір бөлігін әр бизнес басшылары арасында бөледі. Осындай тәсіл арқылы нақты салаға, бәсекеге қабілетті жағдайларға сәйкес келетін бизнес-стратегия құруға әрі жақсы нәтижелерге жетудегі талпынысқа ауқымды мүмкіндік береді. Дегенмен әртараптанған компанияның жалпы корпоративтік стратегиясын әзірлеу міндеті топ-менеджмент құзыретіне беріліп, төрт түрлі аспектіні қамтиды:

1. *Жаңа сала таңдау және кіру жолдарын айқындау.* Бизнесіні әртараптандыру туралы шешім қабылдау үшін менеджмент жаңа салалардың қайсысы ең жақсы даму мүмкіндігін ұсынатынын айқындап алады. Жаңа бизнесіні нөлден бастаған дұрыс па, жоқ әлде көзделген таргет саладан компания сатып алу, бірлескен кәсіпорын құру тиімді ме немесе басқа компаниямен стратегиялық альянс бірігу қажеттігі бар ма, жоқ па, соны ескеру қажет.
2. *Кросс-бизнесінік құндылық қалыптастыру тізбегін бәсекелік артықшылық ретінде қолдану мүмкіндігін қамтамасыз ету.* Стратегиялық үйлесімі бар бизнестерге әртараптанған компаниялардың стратегиялық үйлесімі жоқ көпсалалы компанияларға әртараптанған кәсіпорындарға қарағанда  $1+1=3$  әсеріне қол жеткізуге мүмкіндігі едәуір мол.
3. *Инвестициялық басымдықтарды белгілеу және корпоративтік ресурстарды тартымды бизнес-бірліктерге айналдыру.* Әртараптанған компаниялардың бизнес-бірліктері әдетте бәрі бірдей тартымды болмайды. Сондықтан корпоративтік басқару ресурстарды әлеуеті мейлінше жоғары жерлерге бағыттауы қажет.
4. *Корпорацияның бизнес жинағының тиімділігін арттыру мақсатында іс-шаралар ұйымдастыру.* Корпоративтік стратегиялар корпорацияның бизнес тізбегінің жалпы өнімділігін арттырып, акционерлік құнының өсімін қамтамасыз ету үшін іс-шаралар атқаруы керек. Әртараптанған корпорациялардың стратегиялық таңдауы мына мәселелерді қамтиды: (а) бизнестің қолданыстағы тізбегіне және осы бизнестер ұсынатын мүмкіндіктерге назар аудару; (ә) қосымша салаларды қосу арқылы әртараптандуды кеңейтіп дамыту; (б) табысты жұмыс істемей тұрған кәсіпорындардан бас тарту негізінде әртараптандудың ауқымын қысқарту; (в) бизнес бағытты бірнеше сатылыммен және/немесе сатып алумен қайта құрылымдау.

Осы тараудың бірінші бөлімінде компанияны әртараптандыру үшін қолданылатын түрлі тәсілдер сипатталады. Байланысты немесе байланыссыз әртараптанду стратегиясының артықшылықтары мен кемшіліктері зерттеледі. Тараудың екінші бөлімінде

әртараптанған компанияның бизнес тізбегінің тартымдылығын қалай бағалау қажет екені жайында баяндалады. Компания әртараптану стратегиясымен жақсы жұмыс істеп жатыр ма, жоқ па, соны айғақтап, болашақта өнімділікті арттыру жолдарын анықтау түсіндіріледі.

## Бизнесті әртараптандыру қажеттігі қашан туады?

Бизнестің бір түрімен ғана айналысатын компания қазіргі әрекет етіп жатқан саласында тиімді өсу мүмкіндігіне қол жеткізе алса, оған әртараптандудың қажеті жоқ. Алайда саланың бәсекеге қабілеті нашар болса, онда компанияның өсу мүмкіндіктері шектеулі болуы мүмкін. Мысалы, чек басып шығаратын бизнестің дебет карталары мен онлайн төлемдерді пайдалануды арттыруына не ықпал еткенін, сондай-ақ мобайл байланыс компаниялары мен Voice over Internet Protocol (VoIP) маркетингтері AT&T, British Telecommunications және Жапониядағы NTT сынды қашықтағы провайдерлерден түсім алу үшін не істегенін қарастыруға болады. *Бизнестің бір түрімен айналысатын компания нарықтық мүмкіндіктердің төмендеуіне, әрі негізгі бизнестегі сатылымдардың стагнациясына ұшырағанда жаңа салаларға әртараптануға назар аудара бастайды.*<sup>1</sup>

1 - OM Мультибизнеске әртараптану акционерлік құнды қашан және қалай арттыратынын түсіндіру.

## Акционерлік құн қалыптастыру: бизнесті әртараптандырудың негізгі мәні

Әртараптану бизнес тәуекелін сан түрлі салалар арасында жай ғана таратып қана қоймай, компанияның қызметін дамыту жолында бар мүмкіндікті жасауы тиіс. Анығында, әртараптану қосымша акционерлік құн әкелмесе, табысты болып есептелмейді. Акционерлер әртүрлі саладағы компания акцияларына инвестиция құйып, өз бетімен құн ала алмайды.

Бизнесті әртараптандыру мынадай үш сынақтан жақсы көрсеткішпен өтпесе, онда акционерлік құн алу мүмкіндігі аз:<sup>2</sup>

1. *Саланың тартымдылық сынағы.* Әртараптану арқылы енген сала табыс пен инвестиция қайтымы компанияның қазіргі табысынан кем болмауын қамтамасыз етуі керек.
2. *Салаға кіру шығындары сынағы.* Таргет салаға кіруге жұмсалатын шығындар тиімді табыс әлеуетіне нұқсан келтірмеуі тиіс. Дегенмен осы жерде 22-тұзақ басымдық танытуы мүмкін. Саланың даму мүмкіндігі мен пайдасы неғұрлым тартымды, табысты болса, салаға кіру соғұрлым қымбат болуы мүмкін. Компания сатып алған кәсіпорынның салаға кіру шығындарына қарағанда, сынақтан өтуі өте қиынға соғады.
3. *Тиімділікке сүйенетін сынақ.* Жаңа бизнеске әртараптану ағымдағы компаниялар бизнесінің дамуына мол мүмкіндік береді. Бір компанияға біріккен бизнестер жеке бизнес жүргізуге қарағанда тиімді. Мысалы, А компаниясы басқа саладағы В компаниясын сатып алу арқылы әртараптанды делік. Алдағы жылдарда А және В компаниясының жалпы табысы әрқайсысының өзі бетімен табатын табыс көлемінен артық

Акционерлер әртараптану арқылы қосымша акционерлік құн табу үшін мультибизнестік компания құруы қажет. Мультибизнестік компанияның жалпы акционерлік құны компания бірліктерінің акционерлік құнынан жоғары болуы керек.

болмаса, А компаниясының әртараптануы қосымша акционерлік құн әкелмейді. А компаниясының акционерлері  $1 + 1 = 2$  нәтижесіне В компаниясындағы акцияларды сатып алу арқылы қол жеткізе алады. Әртараптану  $1 + 1 = 3$  тиімділігін жүзеге асырмаса, онда акционерлік құн артпайды.

Үш сынақтың бәрінен сүрінбей өткен әртараптану әрекеті ұзақмерзімді басымдықта акционерлік құнды арттыра алады. Бір немесе екі сынақтан ғана сәтті өте алатын әртараптану амалының қадамдары күмәнді саналады.

## Бизнес бағыттарын әртараптандыру тәсілдері

Жаңа сала мен бизнес бағыттарға кіру тәсілдеріне қосып алу, ішкі даму немесе басқа компаниялармен бірлескен венчур құру амалы жатады. Компаниялар осы үш тәсілдің кез келгенін қабылдап, жаңа салаларға қадам баса алады.

### Қолданыстағы бизнесті қосып алу арқылы әртараптану

Қосып алу – нарықтағы басқа салаға әртараптандудың кең тараған танымал тәсілі. Бұл әдіс жаңа операцияларды жылдам бастауға ықпал етіп қана қоймай, технологиялық ноу-хауды сатып алу, жеткізушілермен қарым-қатынас орнату, брендтің танымалдығын арттыру әрі міндетті түрде тарату ісін қамтамасыз ету сияқты нарыққа жаңадан кіру кедергілерін еңсерудің тиімді үлгісін ұсынады. Ағымдағы операцияларды сатып алу қосып алушыға таргет салада нарықтағы мықты бизнес позициясын қалыптастыруға тікелей мүмкіндік береді.

Басқа компанияны қосып алуға ұмтылған фирманың алдында тұрған үлкен дилемма – табысты компания үшін премиум баға төлеу немесе әлсіз компанияны тиімді бағамен сатып алу.<sup>3</sup> Сатып алатын фирманың таргет саласы туралы ақпараты аз болса, бірақ фирманы сатып алуға қажет капиталы жетіп тұрса, онда бәсекеге қабілетті, жоғары дәрежелі фирманы таңдағаны жөн. Әрине, компанияның сатып алу бағасы тым жоғары болмағаны абзал. Компания салаға кіру шығындарының сынағынан құламайтындай, тиянақты жұмыс жүргізуі тиіс. Алайда сатып алушы әлсіз компанияны күшті компанияға айналдырудың перспективалық жолдарын көріп тұрған болса, бұл ең тиімді, ұзақмерзімді инвестицияға айналуы мүмкін.

### Ішкі даму арқылы бизнестің жаңа бағыттарына кіру

Ішкі даму арқылы әртараптандуды көздегендер жаңа еншілес компанияны нөлден бастап құруды көздейді. Бұл мынадай жағдайларда ғана тиімді: (1) бас компанияның бәсекеге қабілет танытатындай қажетті күші, ресурстары және дағдылары бар болғанда; (2) бизнес бастауға жеткілікті уақыты болса; (3) ішкі даму арқылы салаға кіру шығыны компанияны қосып алу әдісі арқылы кіруден төмен болғанда; (4) таргет сала бірнеше шағын фирмалардан тұрса, тиісінше, жаңа стартап компанияның ірі, мықты бәсекелестері болмаса; (5) өндіріс қуатын арттыру саладағы сұраныс пен ұсыныс теңгеріміне теріс әсер етпесе; (6) бұрыннан жұмыс істейтін фирмалар жаңа қатысушының нарыққа ену талпынысына баяу және тиімсіз жауап берсе.

### Әртараптануға бірлескен венчур құру арқылы келу

Бірлескен венчур құрып, жаңа бизнеске келу, кем дегенде, екі жағдайда пайдалы болуы мүмкін.<sup>4</sup> Біріншіден, бірлескен венчур – жалғыз әрекет еткен компания үшін тым



күрделі, экономикалық тиімсіз немесе қауіп-қатер тудыратын салада мүмкіндіктерді іске асырудың ұтымды тәсілі. Екіншіден, жаңа саладағы мүмкіндіктер кәсіби біліктілік пен ноу-хаудың ауқымды дамыған спектрін қажет ететін кезде маңызы зор. Биотехнология мүмкіндігі компанияларды инновация мен технологияларды бірлесе отырып қолдануға шақырады. Осындай жағдайларда екі немесе бірнеше компанияның ресурстары мен құзыретін қолдану ақылға қонымды, әрі тәуекелі төмен қадам екеніне көз жетеді.

Алайда 6 және 7-тарауларда айтылғандай, басқа компаниямен бірлескен венчур немесе бірлескен одақ түрінде серіктестік құрудың бірнеше кемшілігі бар. Оған компания мақсаттарының қақтығысы, венчурдың жұмысын жүргізудегі келіспеушіліктер, мәдениеттер қақтығысы т.с.с. жатады. Бірлескен венчур құру тәсілі әдетте салаға кіру нұсқаларымен салыстыра қарағанда, әртараптандудың ең қысқа түрі екенін байқаймыз. Әдетте венчурылар серіктестер өз жолымен кетуге шешім қабылдағанға дейін ғана сақталады.

## Әртараптану жолын таңдау: байланысты және байланыссыз әртараптандудың айырмашылығы

Компания әртараптануға шешім қабылдағаннан кейін корпоративтік стратегия, ең алдымен, мына мәселені шешіп алуы тиіс: компанияны қандай әдіс негізінде әртараптандырады? Әртараптандудың байланысты яки байланыссыз түрі негізінде немесе олардың қандай да бір қосындысы арасында әртараптану (8.1-сызбаны қараңыз) әдісін таңдай ма – осы мәселенің түйінін шешіп алған жөн. Компанияның өз құндылық қалыптастыру тізбегі мен ресурстарына ұқсас компанияға әртараптануы **байланысты әртараптану** деп аталады. Ал **байланыссыз әртараптануға** компанияның құндылық қалыптастыру тізбегі мен ресурстық талаптары ұқсамайтын компанияларға әртараптануы жатады.

Келесі екі бөлімде байланысты және байланыссыз әртараптандудың барлық аспектілері қарастырылады.

2-ОМ Байланысты әртараптану стратегиялары бәсекелік артықшылықты қамтамасыз ететін кросс-бизнестік стратегиялық үйлесімді қалай қалыптастыратынын ұғындыру.

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Компанияның құндылық қалыптастыру тізбегі мен ресурстарына ұқсас компанияға әртараптануы **байланысты әртараптану** деп аталады. Компанияның құндылық қалыптастыру тізбегі мен ресурстық талаптары ұқсамайтын компанияларға әртараптануы **байланыссыз әртараптану** деп аталады.

## Байланысты бизнестер негізінде әртараптану

Байланысты бизнестерге әртараптану стратегиясы, 8.2-сызбада көрсетілгендей, компанияны стратегиялық үйлесімді құндылық қалыптастыру тізбегі бар бизнестер айналасында әртараптандыруды көздейді. Стратегиялық үйлесім сан түрлі бизнестің құндылық қалыптастыру тізбегіндегі бір немесе одан да көп іс-әрекеті өте ұқсас болып, мынадай мәселелерді орындауға мүмкіндік берген кезде пайда болады:<sup>5</sup>

- *Бәсекеге қабілетті құнды ресурстарды, тәжірибені, технологиялық ноу-хауды немесе басқа да мүмкіндіктерді бір бизнестен екіншісіне беру. Google технологиялық ноу-хауы*

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

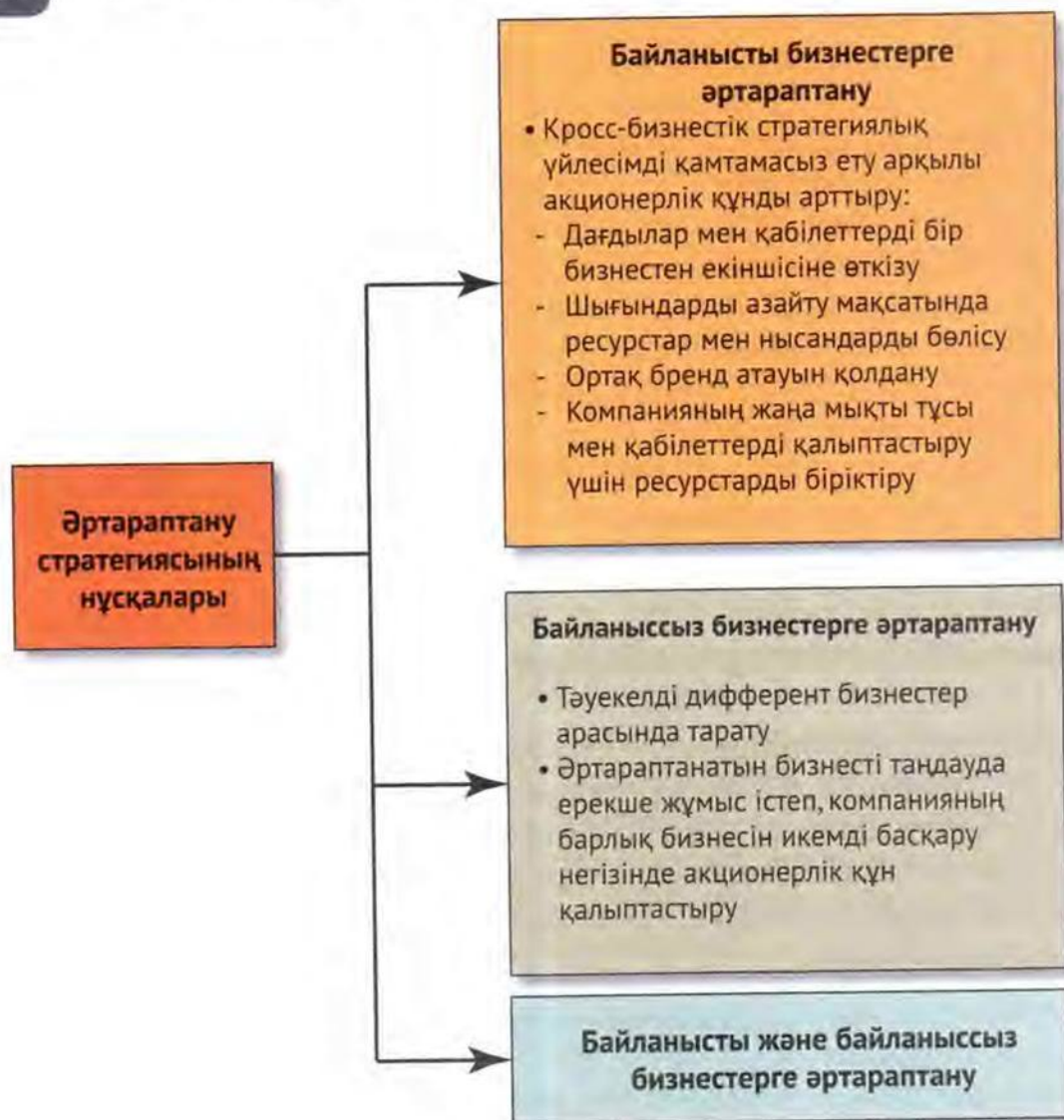
Стратегиялық үйлесім түрлі бизнестердің құндылық қалыптастыру тізбегі бизнестер арасында дағдыларды бөлісуге, шығындарды немесе брендтерді ортақ қолдануға мүмкіндігі болған кезде пайда болады.

мен интернет жүйесіндегі инновациялық қабілеті компанияның мобайл телефондарға арналған Android, компьютерлерге арналған Chrome операциялық жүйесін дамытуға айрықша үлес қосты. Walt Disney 2009 жылы Marvel Comics компаниясын сатып алғаннан кейін, өзінің басқа Disney бизнестеріне (тақырыптық парктар, сауда орындары, видеоойындар бизнесі) Marvel компаниясының «Өрмекші адам», «Темір адам», «Қара жесір» секілді әйгілі туындыларын пайдаланды.

- Құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттерін біріктіруге болатын жеке бизнестер арасында шығындарды бөлу. Мысалы, бір зауытта түрлі бизнес өнімдерін шығара аласыз, оларды бір ғана өткізу көзі арқылы сатуға мүмкіншілік бар. Нақты айтқанда, тауар не қызмет түрі бірдей тұтынушыларға сатылса, онда тауарларды бір көзден сата аласыз.
- Ортақ тұтынушылары бар немесе ортақ негізгі құзыреті бар бизнес бірліктер арасында бренд атауын ортақ пайдалану. Мысалы, Apple қолданылуы қарапайым компьютерлерімен, стильді дизайн өндірісіндегі бәсекелік артықшылығымен ерекшеленді. Осы басымдық арқасында компания цифрлы музыкалық плеерлер, смартфондар, планшет компьютерлер және қолға тағатын «ақылды» сағаттарға әртараптануға мүмкіндік алды.

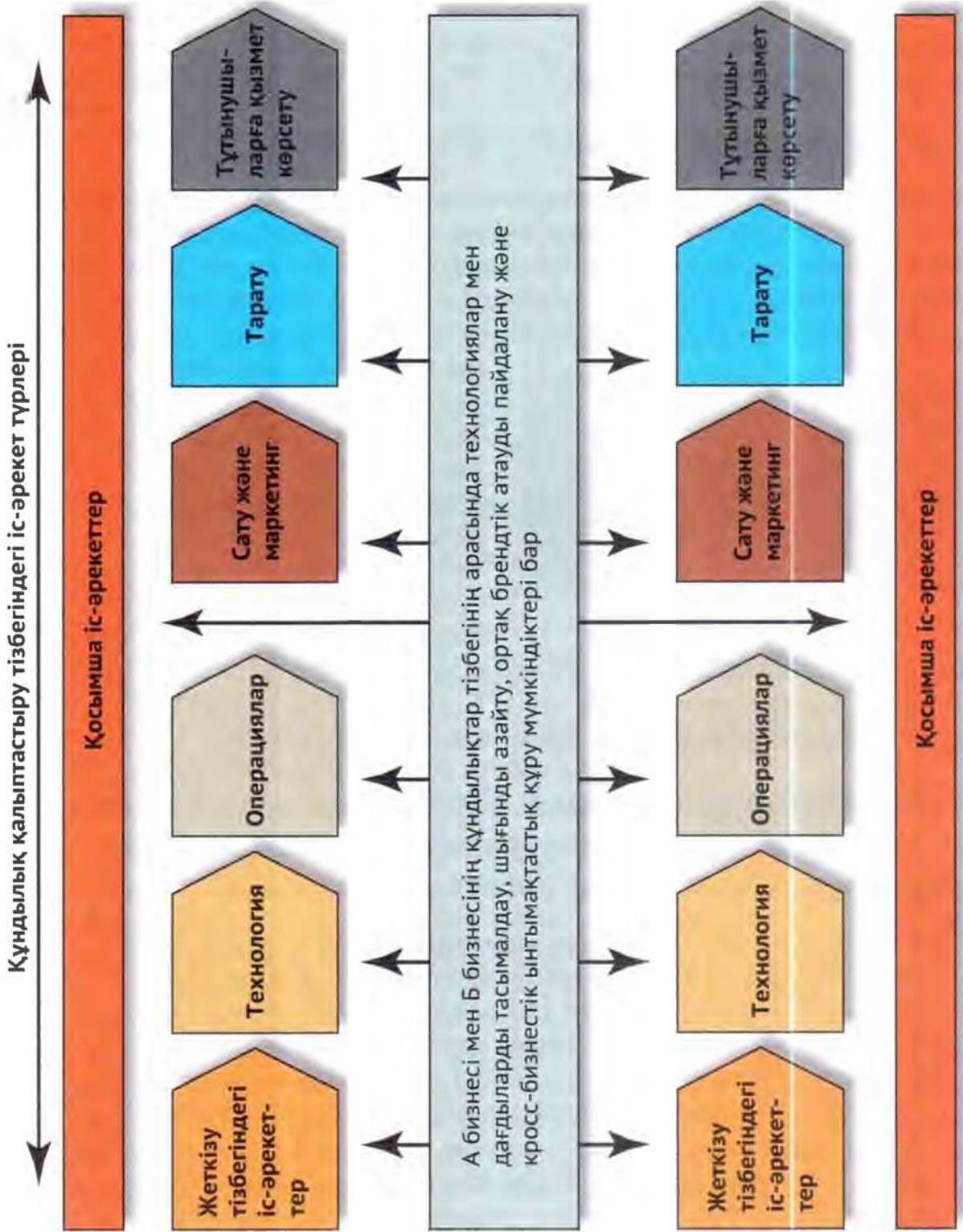
8.1-сызба

## Мультибизнестік корпорацияның стратегиялық тақырыптары





**8.2-сызба**  
**Байланысты әртараптану – құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттердің бәсекеге қабілетті құнды стратегиялық үйлесімі**



Бизнестер арасындағы стратегиялық үйлесім ғылыми-зерттеу және технологиялық іс-әрекет жеткізу тізбегінде, өндірісте, сатуда және маркетинг немесе тарату іс-әрекетінде болуы мүмкін. Сонымен қатар түрлі бизнестер бірдей әкімшілік және тұтынушыларға қызмет көрсету инфрақұрылымын қолдана алады. Мысалы, кеңжолақты коммуникация жабдықтаушысы ретінде әртараптанған кабельдік оператор өзінің өнімі мен қызметтеріне қолдау көрсету үшін клиент деректерінің бір базасын, бірдей қоңырау шалу орталықтарын және жергілікті кеңселерді, бір бухгалтерлік жүйені, клиенттер мен тұтынушыларға қызмет көрсетудің бірдей инфрақұрылымын пайдалана алады.<sup>6</sup>

### Стратегиялық үйлесім және ауқым тиімділігі

Әртүрлі бизнеске әртараптанған корпорациялардың құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттердің стратегиялық үйлесімі ауқым тиімділігіне жол ашады. Бұл – өндіріс ауқымын кеңейтуден туындайтын үнемдеу негізі. Ауқым тиімділігі үлкен операциядан пайда болатын шығындарды үнемдейді. Мысалы, шағын зауытқа қарағанда үлкен зауытта бизнес-бірлік шығындары төмен болуы мүмкін. Дегенмен ауқым тиімділігі

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Ауқым тиімділігі** – байланысты әртараптанған бизнестің құндылық қалыптастыру тізбегінен шығатын стратегиялық үйлесімнен туындаған шығындарды қысқарту (операциялардың басым бөлігі); ал өндіріс ауқым тиімділігі үлкен операциялардан құралады.

стратегиялық үйлесімнен туындайды. Осы сияқты үнемдеу мультибизнесік кәсіпорындарға ғана тән. Бұл – байланысты әртараптану стратегиясының нәтижесі. Бизнестерге технологияларды бөлісе қолдануға, ғылыми-зерттеу жұмыстарын бірлесе жүргізуге, сату күштерін немесе желілік таратушыларды/дилерлерді бірігіп пайдалану және/немесе бір әкімшілік инфрақұрылымды пайдалануға мүмкіндік береді.

Стратегиялық тұрғыдан үйлесімді кросс-бизнестің үнемдеу мөлшері неғұрлым көп болса, бәсекелестеріне қарағанда, байланысты әртараптану стратегиясының төмен бағаға сүйенген бәсекелік артықшылығы соғұрлым мол.

### Байланысты әртараптанудың бәсекелік артықшылықты қамтамасыз ету және акционерлерлік құн арттырудағы мүмкіндіктері

Қызмет ауқымын кеңейтіп дамытудан туындайтын үнемдеу және басқа да стратегиялық үйлесімнің тиімді тұстары мол табыс пен қайтарымды қамтамасыз етеді. Әртараптанған компаниялардың табысы автономды кәсіпорындардың ықтимал табысынан әлдеқайда жоғары. Бәсекелік артықшылық әлеуетін жоғары рентабельділікке айналдыру акционерлік құнды  $1+1=3$  нәтижесіне жеткізген кезде қалыптасады. Сонымен бірге тиімділікке сүйенген сынақтар қанағаттанарлық деңгейде өткенде, оның тәуір қорытындысын көруге болады. Осы жерде есте ұстайтын үш қағида бар: (1) байланысты әртараптану арқылы кросс-бизнесік стратегиялық үйлесімге жету акционерлік құн қалыптастырады; мұндай құнға акционерлер басқа компанияның акциясын сатып алу арқылы жете алмайды; (2) кросс-бизнесік стратегиялық үйлесімнен пайда табу тек байланысты бизнестер арасындағы әртараптану арқылы ғана жүзеге асады; (3) кросс-бизнесік стратегиялық үйлесім артықшылықтары автоматты түрде іске асырылмайды. Менеджмент стратегиялық үйлесім артықшылықтарын иемдену ниетімен ішкі іс-қимылды белсенді жүргізгенде ғана пайда табу тетігі табылады.<sup>7</sup>

## Байланыссыз бизнес негізінде әртараптану

Байланыссыз әртараптану стратегиясы кросс-бизнестік стратегиялық үйлесімге ұмтылудың маңызын төмендетеді және оның орнына жаңа нарыққа шығып, компанияның табысын еселей түсетін басқару жүйесіне баса назар аударады. Байланыссыз әртараптану стратегиясын қолданатын компаниялардың топ-менеджерлері қаржылық көрсеткіштерді жақсартуға мүмкіндігі бар кез келген салаға әртараптануға дайын жүреді. Мұндай компаниялар көбінесе конгломерат деп аталады, өйткені олар мейлінше мол саланы жан-жақты қамтуды көздейді.

3-СМ Байланыссыз әртараптануға қатысты корпоративтік стратегияның артықшылығы мен қауіп-қатерін көрсету.

Байланыссыз әртараптану стратегиясын ұстануға ұмтылатын компаниялар әрдайым нарықта орныққан компанияны иеленіп, жаңа бизнеске кіруге тырысады. Сатып алуға мүдделілік танытатын корпорациялардың құлашын кең жаюына себеп – сатып алу арқылы өсімді ұлғайтып, акционерлерді қанағаттандыру мақсатымен жыл сайын табысты көбейтіп, акция бағалары арқылы акционерлік құнды ұлғайтуға мүмкіндік беруі. Әдетте үміткерлердің үш түрі кездеседі: (1) қарқынды даму мүмкіндігі бар, бірақ қажет капиталы жоқ бизнестер; (2) құны төмен бағаланған компаниялар; (3) операциясы бас компанияның қаржылық ресурстары мен менеджмент ноу-хауы арқылы жүзеге асырылып жатқан әлсіз компаниялар.

### Байланыссыз әртараптану арқылы акционерлік құн қалыптастыру

Бәсекелік артықшылықты иемденуге мүмкіндік беретін кросс-бизнестік стратегиялық үйлесім жоғын ескеріп, байланыссыз әртараптану арқылы акционерлік құн қалыптастыру бас компанияның өз бизнесін басқа тәсілдермен дамыту қабілетіне келдірі келтіреді. Байланыссыз әртараптануға бағытталған корпоративтік стратегия табысқа жетуі үшін компания басшылары:

- жақсы табыс тауып, құйылған инвестиция қайтымын әкелетін жаңа бизнестерді анықтап, оны игеруді жауапкершілікпен атқаруы тиіс;
- тиімді сатып алу бағасы жөніндегі келіссөзді аса мұқият атқарған жөн;
- фирма бизнесін бақылау, дамыту әдіс-тәсілдердің жетілдіру жұмыстарын тұрақты орындауы қажет. Компания менеджерлерінің бизнесті дамытуға қолданылатын әдіс-тәсілдерді жетілдіру іс-әрекеттеріне түйінді мәселелерді шешу дағдылары, креативті стратегиялық ұсыныстар жасау жатады. Сондай-ақ түрлі еншілес компания басшыларының бәсекеге қабілет пен қаржылық көрсеткіштерді арттыруға арналған ақыл-кеңестері, ұсыныс-пайымы кіреді.<sup>8</sup> Байланыссыз әртараптану стратегиясын қолданудың жарқын мысалы ретінде Textrop-ның негізін қалаушы Роял Литтлдің ерекше тәжірибесін атай аламыз. Ол айрықша қабілетінің арқасында лауазымды қызметке ие болды. Литтлдің батыл қадамдары кішігірім тоқыма өндіретін компанияны танымал Bell тікұшағын, Cessna ұшағы мен басқа да көптеген қуатты бренд шығаратын әйгілі жаһандық компанияға айналдырды.

### Байланыссыз әртараптану тұзақтары

Байланыссыз әртараптану стратегиясының екі өзекті кемшілігі бар: бірі – өте күрделі менеджерлік талаптар, екіншісі – шектеулі бәсекелік артықшылық әлеуеті.

**Өте күрделі менеджерлік талаптар.** Сан алуан салада және бәсекелес ортада жұмыс істейтін түрлі бизнестерді түбегейлі табысты басқару – корпоративтік деңгейдегі

менеджерлер үшін өте қиын мәселе. Компанияда бірнеше бизнес қатар жүрсе, әрі оның өзі сан түрлі болса, мынадай мәселелер корпоративтік менеджерлерге мейлінше ауыртпалық тудырады:

1. Әр салада және әр еншілес компанияда не болып жатқанынан хабардар болу.
2. Менеджерлік дағдылар мен ноу-хауды игерген менеджерлерді бизнес-бірліктердің басшысы етіп тағайындау.
3. Бизнес-бірлік менеджерлерінің тиімсіз немесе пайдалы стратегиялық ұсыныстары арасындағы айырмашылықты саралау.
4. Бизнес-бірлік құлдырап, оның нәтижесі күрт төмендеп кеткенде, не істеу керегін білу.<sup>9</sup>

Әдетте компания байланыссыз бизнестерге әртараптанған болса, корпоративтік менеджерлердің дені әр еншілес ұйымның қаржылық және операциялық нәтижелерін

Байланыссыз әртараптануда бәсекелік артықшылықты қалыптастырып, жекеменшік бизнестердің көрсеткішін жақсарту үшін топ-менеджерлер өзінен төменгі бизнес-менеджерлердің дағдылары мен тәжірибесіне сүйенеді.

бақылауға мәжбүр болады. Әртүрлі еншілес компаниялардың менеджерлері қызметке қажет керек-жарақпен толық қамтамасыз етілуі тиіс. Бұл, басқаша айтқанда, «manage by the numbers» деп аталады. Әртүрлі бизнес-бірліктердің басшылары толығымен қабілетті және қызметті дәйекті басқара алған жағдайда ғана

«manage by the numbers» қағидасы жұмыс істейді. Алайда менеджмент жетік білмейтін бизнестерде кейбір мәселелер дұрыс шешімін таппай, түйткіл туындайды.

**Шектеулі бәсекенің артықшылығы.** Байланыссыз әртараптануға қатысты екінші үлкен кемшілік – мұндай стратегия әр жеке бизнестің өзіне бәсекелік артықшылық қалыптастыруға мүмкіндік бермей, шектеулі бәсекеге алып келеді. Мұның байланысты әртараптану стратегиясынан айырмашылығы – қабілет, дағдылар мен технологияларды игеруде, шығындарды азайтуда, қуатты бренд атауын пайдалануда кросс-бизнестік үйлесімнің болмауы. Мұндай жағдайдың салдарынан байланыссыз бизнес топтарының өнімділігі жеке бизнес-бірліктердің дербес қол жеткізе алатын өнімділігінен нашар болады.

### Байланыссыз әртараптануға ұмтылудың негізсіз себептері

Алуан түрлі бизнестің құзыретін қадағалау оңай шаруа емес. Салыстырмалы түрде алғанда, шағын компания топ-менеджментінің қабілет-қарымы алға қойған міндеттерге сәйкес келетіні дәлелденді. Корпоративтік менеджерлердің дені байланыссыз әртараптану стратегиясы арқылы сәтсіздікке көбірек ұшырады.<sup>10</sup> Байланыссыз әртараптанудың нәтижесі  $1+1=2$  немесе одан кем болуы ықтимал. Бұған қоса, менеджмент кейде қателесіп, байланыссыз әртараптану стратегиясын пайдаланады.

- **Тәуекелді азайту.** Кейде менеджерлер тәуекелді азайту үшін түрлі салаларда компанияның инвестицияларын молайтып, байланыссыз әртараптануға ұмтылады. Бірақ бұл әрекет ұзақмерзімді акционерлік құнды қалыптастыра алмайды. Өйткені компания акционерлері акциялар мен облигациялардың әртараптанған портфеліне инвестиция салу арқылы тәуекелге ұшырау қауіп-қатерін барынша арттырады.
- **Өсім.** Байланыссыз әртараптану компанияға жылдам яки тұрақты табыс өсіміне қол жеткізуге мүмкіндік берсе де, тек пайданың өсімі ғана акционерлік құнның артуына әкеледі.

- *Кірісті тұрақтандыру.* Кең ауқымда әртараптанған компанияның кейбір бизнесіндегі нарықтың төмендеуі басқа бизнестердегі циклдік өрлеумен ішінара өтелетінін айтып өту орынды. Осы жағдай пайданың құбылуын біршама төмендетеді. Дегенмен тұрақты кірісі бар, әртараптанған стратегиямен байланысы жоқ фирмалардың, әртараптану стратегиясы бар фирмаларға қарағанда, табысы тұрақты болатынына ешқандай дәлел жоқ.
- *Басқару мотивтері.* Байланыссыз әртараптану менеджерлерге жоғары өтемақы өкеледі. Өтемақы әдетте фирманың қаржылық айналымына және әртараптану дәрежесіне сай көбейеді. Осы себептен ғана әртараптану акционерлік құнды азайтады.

## Байланысты және байланыссыз бизнестерге қатар әртараптану

Компанияның байланысты және байланыссыз бизнеске әртараптануына кедергі болатын еш нәрсе жоқ. Шынында, әртараптанған компаниялардың бизнес құрылымы айтарлықтай өзгереді. Кейбір әртараптанған компаниялар, іс жүзінде, үстем бизнес кәсіпорындар. Бір алып «негізгі» бизнес жиынтық табыстың 50–80%-ын құрайды. Байланысты немесе байланыссыз бизнестердің жиынтығы қалған кіші бөлігін толтырады. Кейбір әртараптанған компаниялар бірнеше (екіден беске дейін) байланысты және байланыссыз бизнес арасында ықшам *әртараптанған*. Басқалары – байланысты бизнестер, байланыссыз бизнестер немесе олардың комбинациясының айналасында *кең әртараптанған бизнестер*. Көптеген мультибизнесік кәсіпорындар *бірнеше байланысты бизнестің байланыссыз топтарына* әртараптанған. Компаниялардың байланысты және байланыссыз әртараптану элементтеріне сәйкес келу мақсатында өз әртараптану стратегиясын дербестендіруге қажет әлеуеті бар.

## Әртараптанған компания стратегиясын бағалау

Көпсалалы компаниялардың стратегиялық талдауы 3 және 4-тарауларда талқыланды, бизнестің бір түрімен айналысатын компаниялар қолданатын әдіснамаға сүйенеді, бірақ жалпы процесті жеңілдететін құралдарды пайдаланады. Әртараптанған компания стратегиясының басымдықтары мен кемшіліктерін бағалау, компанияның жұмысын жақсарту үшін қандай іс-шараларды іске асыру қажеттігін анықтау тәртібі алты кезенді қамтиды:

4-ОМ Компанияның әртараптану стратегиясын бағалауда талдау құралдарын қолдануды үйрету.

1. Компания әртараптанған салалардың тартымдылығын талдауы тиіс.
2. Компания бизнес-бірліктерінің бәсекеге қабілетін бағалау.
3. Компанияның түрлі бизнес-бірліктерінің құндылық қалыптастыру тізбегін, кросс-бизнесік стратегиялық үйлесімін бағалау.
4. Компанияның ресурстары ағымдағы бизнес-бағыттың талаптарына қаншалықты үйлесетінін тексеру.
5. Бизнестің келешегін үздіктен нашарға дейін бағалау және ресурстарды бөлу басымдықтарын айқындау.
6. Компаниялардың жалпы өнімділігін арттыру үшін жаңа стратегиялық қадамдар әзірлеу.



Аталған қадамдардың әрқайсысының негізгі түсініктері мен талдау әдістері тараудың осы бөлімінде талқыланады.

### 1-қадам. Саланың тартымдылығын бағалау

Әртараптанған компания стратегиясын бағалаудың басты шарты – бизнес жүргізетін салалардың тартымдылығы. Көпсалалы компания орналасқан салалар неғұрлым тартымды болса (жекелей және топ ретінде), оның ұзақмерзімді перспективалары соғұрлым тиімдірек екенін байқаймыз. Сала тартымдылығын бағалаудың ең қарапайым әрі сенімді талдау құралы – сала тартымдылығын ұпай көрсеткішімен есептеу әдісі. Ұпай беру көрсеткіші былайша есептеледі:

- *Нарық айналымы және болжалды даму қарқыны.* Ірі салалар кішігірім салаларға, ал шапшаң дамып келе жатқан салалар баяу өсіп жатқан салаларға қарағанда тартымдырақ келеді.
- *Бәсеке қарқыны.* Салыстырмалы түрде алғанда, бәсеке қысымы әлсіз қалыптасқан салалар бәсеке қысымы күшті салаларға қарағанда тартымдырақ.
- *Жаңа мүмкіндіктер мен қауіптер.* Келешекте мүмкіндігі жоғары немесе қауіп деңгейі төмен салалар мүмкіндігі аз және қауіп-қатерлі салаларға қарағанда тартымды.
- *Кросс-салалық стратегиялық үйлесімнің болуы.* Саладағы құндылық қалыптастыру тізбегі мен ресурстық талаптар компания қадам басқан басқа салалардағы осындай іс-әрекеттерге мейлінше сәйкес болса, онда байланысты әртараптануға ұмтылған компанияға сала жағымды болып келеді. Дегенмен байланыссыз әртараптану стратегиясын ұстанатын компанияға кросс-салалық стратегиялық үйлесімнің ешқандай әсері болмайды.
- *Ресурстық талаптар.* Компания үшін саладағы ресурстық талаптар оңтайлы болса, онда мұндай сала тартымдырақ көрінеді. Ал компанияның қаржы ресурстары мен ұйымдық қабілеттері саладағы ресурстық талаптарға сай келмесе, ондай сала тартымсыз саналады.
- *Маусымдық және циклдік факторлар.* Салыстырмалы түрде тұтынушылардың сұранысы жыл бойына тұрақты саналатын, әрі экономикалық өсу мен құлдырауға айрықша тәуелді емес салалар тұтынушылар сұранысы мол маусымдық немесе циклдік ауытқуларға тәуелді салаларға қарағанда тәуір деп айқындалады.
- *Әлеуметтік, саяси, реттеуші және экологиялық факторлар.* Тұтынушылардың денсаулығы, қауіпсіздігі немесе қоршаған ортаға қамқорлық секілді салаларда елеулі проблемалары бар салалардың осындай мәселелері жоқ салаларға қарағанда тартымдылығы әлсіз.
- *Саланың табыстылығы.* Әдетте пайда көбірек түсетін салалар пайдасы төмен немесе тұрақсыз салаларға қарағанда ұнамдырақ көрінеді.
- *Саладағы белгісіздік және бизнес-тәуекел.* Саладағы белгісіздік деңгейі мен бизнес-тәуекел неғұрлым аз болса, ондай салалар соғұрлым тартымды.

Тартымдылықтың әр өлшемі саланың салыстырмалы маңызын көрсететін салмақпен қамтамасыз етілуі тиіс. Тартымдылықтың әртүрлі өлшемі бірдей маңызды екенін көрсету – әлсіз методология. Салада бәсеке қарқыны әрдайым ауыр салмақпен (айталық, 0,20-дан 0,30-ға дейін) айқындалғаны абзал. Байланысты әртараптану стратегиясымен жұмыс істейтін компанияларда стратегиялық үйлесім зор маңызымен, салмағымен көрініс беруі шарт. Байланыссыз әртараптану стратегиясы бойынша

әрекет ететін компаниялардың бөгде салалармен стратегиялық үйлесімі жеңіл салмақта болуы керек немесе тартымдылық өлшемі тізімінен алып тасталуы тиіс. Компания маусымдық сұранысқа сай немесе циклдік өрлеу мен құлдырауға тән салаларға әртараптанбаса, онда маусымдық және циклдік факторлар жеңіл салмақты болады (немесе талдаудан шығарылады). Маңыздылық салмағы 1,0-ге дейін барады.

Әр сала 1-ден 10-ға дейінгі есептеу шкаласы бойынша бағаланады (бұл жерде: 10 – тартымдылығы жоғары және 1 – тартымдылығы төмен). Тартымдылық салмағы ұпайын саланың әр өлшемі бойынша сала көрсеткішінің тиісті салмағына көбейтіп өлшейді. Мысалы, 0,25 салмақты сала өлшем көрсеткішіне, яғни 8-ге көбейткенде 2,00 тартымдылық ұпайын береді. Тартымдылық өлшемдерінің жиынтық салмағының көрсеткіші жалпы саланың тартымдылық көрсеткішін көрсетеді. Бұл туралы 8.1-кестеде берілген.

**Саланың тартымдылық көрсеткіштерін есептеу.** Осы әдісті пайдаланып, саланың тартымдылығын барынша сенімді бағалау үшін екі шарт қажет. Шарттың бірі – саланың тартымдылық өлшемдерін есептеуге сәйкес шамаларды анықтау. Әрине, бұл оңай шаруа емес, себебі әр талдаушы қандай шаманы қолайлы көретініне қатысты сан алуан көзқарас бар. Оның үстіне, әрқилы шамалар сан түрлі компанияларға қолайлы келуі мүмкін емес. Шаманың сай келуі компаниялардың стратегияларына, көзделген өнімділігіне және қаржылық жағдайына байланысты. Мысалы, қаржы ресурстарына қойылатын талаптарға төмен, жеңіл салмақ беру бай компания үшін дұрыс болуы мүмкін, ал ауыр, үлкен шама қаражаты аз компанияларға берілуге тиіс.

Нақты тартымдылық көрсеткіштерін жасауға қойылатын екінші талап – сала тартымдылығының өлшемін бағалауға қажет білімнің болуы. Салаларды нарық айналымы, өсім көрсеткіші, маусымдық және циклдік ықпал, сондай-ақ сала табыстылығы бойынша салыстыруға қажет статистикалық ақпаратты табу қиын емес. Кросс-салалық үйлесім және ресурстарға қойылатын талаптарды есептеуде қарапайым. Бірақ есептеу қиын тартымдылық өлшеміне бәсеке қарқыны жатады. Бір саладағы бәсекенің босаң не қатал екенін анықтау оңай емес. Саланың тартымдылық өлшемін бағалауда ашық ақпарат аз болған жағдайда, бес ұпай жүйесін қолданған дұрыс саналады. Өйткені бұл жүйе жалпы тартымдылықты есептеу кезінде қатені азайтады.

Қиындықтарға қарамастан, саланың тартымдылық көрсеткіші – әртараптанған компания салаларын өте тартымдыдан әлсіз тартымдыға дейін анықтауда жүйелі әрі сенімді әдіс.

## 2-қадам. Бизнес-бірліктің бәсекелік қабілетін бағалау

Әртараптанған компанияны бағалаудың екінші қадамы – компанияның бизнес-бірліктері тиісті салада қаншалықты мықты позицияланғанын анықтау. Саладағы әр бизнес-бірліктің мықтылығы мен бәсекеге қабілетіне баға беру саладағы табыстылық мүмкіндігін анықтап қана қоймай, бірліктерді мықтысынан әлсізіне дейін позициялауға мүмкіндік береді. Әр бизнес-бірліктің бәсекелік қабілетінің есептік өлшемі сала тартымдылығын өлшейтін рәсімге ұқсас тәсілмен өлшенеді. Әртараптанған компанияның еншілес фирмаларының бәсекеге қабілетін өлшеу үшін мынадай факторлар қолданылуы мүмкін:

- *Салыстырмалы нарық үлесі.* Бизнес-бірліктің салыстырмалы нарық үлесі дегеніміз – саладағы ірі бәсекелес компанияның нарыққа шаққандағы үлесі. Нарықтағы үлесі доллармен емес, бірлікпен өлшенеді. Мысалы, А бизнесі көшбасшы болып, нарықта 40% үлесі болса, ал оның ең алпауыт бәсекелесінің үлесі 30% демек,

## 8.1-кесте

## Сала тартымдылығы өлшемінің көрсеткішін есептеу

Рейтинг шкала: 1 = компания үшін өте тартымсыз; 10 = компания үшін өте тартымды

Сала тартымдылығының өлшемі	Маңыздылық салмағы	А саласы Көрсеткіш/ұпай	Б саласы Көрсеткіш/ұпай	С саласы Көрсеткіш/ұпай	Д саласы Көрсеткіш/ұпай
Нарық көлемі және болжалды даму қарқыны	0,10	8/0,80	5/0,50	2/0,20	3/0,30
Бәсеке қарқыны	0,25	8/2,00	7/1,75	3/0,75	2/0,50
Жаңа мүмкіндіктер мен қатерлер	0,10	2/0,20	9/0,90	4/0,40	5/0,50
Кросс-салалық стратегиялық үйлесім	0,20	8/1,60	4/0,80	8/1,60	2/0,40
Ресурстік талаптар	0,10	9/0,90	7/0,70	5/0,50	5/0,50
Маусымдық және циклдік факторлар	0,05	9/0,45	8/0,40	10/0,50	5/0,25
Әлеуметтік, саяси, реттеуші және экологиялық факторлар	0,05	10/0,50	7/0,35	7/0,35	3/0,15
Саланың табыстылығы	0,10	5/0,50	10/1,00	3/0,30	3/0,30
Саланың белгісіздігі және бизнес-тәуекел	0,05	5/0,25	7/0,35	10/0,50	1/0,05
Берілген салмақтардың жиынтығы	1,00				
<b>Саланың жалпы тартымдылық көрсеткіштері</b>		<b>7,20</b>	<b>6,75</b>	<b>5,10</b>	<b>2,95</b>

А компаниясының салыстырмалы нарық үлесі 1,33-ке тең. В компаниясының нарықтағы үлесі 15%, оның басты бәсекелесінің үлесі 30% болса, В компаниясының салыстырмалы нарық үлесі 0,5-ке тең болады.

- *Бәсекелесінің шығынына қатынасы.* Салыстырмалы нарық үлесі жоғары бизнес-бірліктердің салыстырмалы нарық үлесі төмен бәсекелестеріне қарағанда, бірлік шығыны төмен екенін байқауға болады. Оған себеп – қызмет аясын кеңейтіп дамытудан туындайтын үнемдеу мен тәжірибе. Аз шығынның тағы бір көрсеткіші бизнес-бірліктердің жеткізу тізбегін басқару қабілеттеріне қатысты түзіледі.
- *Тұтынушыны қанағаттандыратын тауарлар мен қызметтер.* Компанияның бәсекеге қабілеті тұтынушыларға сапалы тауар сатып, сенімді қызмет көрсетуге ішінара ықпал етеді.
- *Ұқсас бизнестердің стратегиялық үйлесімнен пайда алу қабілеті.* Компания ішіндегі басқа бизнестермен стратегиялық үйлесімнің болуы бизнес-бірліктің бәсекеге қабілетін арттырып, артықшылыққа ие болуға ықпал етеді.
- *Стратегиялық альянстар мен серіктестіктердің саны мен көлемі.* Тиімді жұмыс істеп жатқан одақтар мен серіктестіктер бәсекелік артықшылық иемденуге себеп бола алады.

- *Бренд шиджі мен репутация.* Мықты бренд атауы – кез келген саладағы компанияның бәсекеге қабілетті құнды капиталы.
- *Бәсекелік қабілет құндылығы.* Әр саланың тауар инновациясы, өндіріс, тарату, маркетинг қарымына қатысты маңызды қабілеті болады.
- *Бәсекелестеріне шаққандағы табыстылығы.* Инвестициядан түскен ортадан жоғары табыстар және ірі пайда мөлшері – бәсекелік артықшылықтың нақты көрсеткіші.

Бәсекеге қабілетті қамтамасыз ету аясында түрлі бизнес-бірліктерге жақсы үйлесетін өлшемдерді пайдаланғаннан кейін, олардың әрқайсысының маңыздылығын көрсететін салмақтар анықталуы тиіс. Саланың тартымдылығын есептеу көрсеткіші секілді, саланың маңыздылық өлшемінің коэффициенті 1,0 есептеледі. 1-ден 10-ға дейін есептеу шкаласын қолдана отырып, әр бизнес-бірліктің бәсекеге қабілеті өлшенеді (10 – бәсеке қабілеті жоғары, 1 – бәсеке қабілеті төмен). Әр бизнес-бірлікті есептеу үшін ақпарат аз болған жағдайда, 5 балдық жүйені пайдаланған жөн. Бәсекеге күшті тұсы көрсеткішін бизнес-бірліктердің күшті тұсы көрсеткіштерінің есептелген салмағына көбейту арқылы өлшеуге болады. Мысалы, бәсекеге мықты тұсының көрсеткіші – 6, салмағы – 0,15, мықты тұсының салмақ көрсеткіші 0,90-ға тең болады. 8.2-кестеде төрт бизнестің бәсекеге мықты тұстарының көрсеткіштерін есептеу үлгісі берілген.

**Әртараптанған компаниялардың бизнес-тізбектерінің күшті тұстарын бағалау үшін тоғыз ұялы матрицаны пайдалану.** Саланың тартымдылығы және бизнес-қуатының көрсеткіші көпсалалы компанияның әрбір бизнесінің стратегиялық позициялануын сипаттайды. Төмендегі 8.3-сызбада әртараптанған компаниялардың бизнес-тізбектерінің мықты тұстарын бағалайтын тоғыз ұялы матрица бейнеленген. Матрицаның тік осінде саланың тартымдылығы, ал деңгейдес осінде бәсекеге қабілет-қуаты орналасқан. Тоғыз ұялы тік осьте саланың тартымдылығы үш аймаққа бөлінеді (жоғары, орташа және төмен) және көлденең осьте бәсекеге қабілет-қуаты үш аймаққа бөлінеді (мықты, орташа және әлсіз). 8.3-сызбада көрсетілгендей, жоғары тартымдылық 1-ден 10-ға дейін есептеу шкаласында – 6,7 және одан да жоғары көрсеткішпен, ал орташа тартымдылық – 3,3-тен 6,7-ге дейін, төмен тартымдылық 3,3-тен төмен көрсеткішпен байланысты.

Сол сияқты, жоғары тартымдылық көрсеткіші 6,7-ден жоғары болады. Ал орташа тартымдылық көрсеткіші – 3,3-тен 6,7-ге дейін, төмен тартымдылық көрсеткіші 3,3-тен төмен есептеледі. *Әр бизнес-бірлік жалпы тартымдылығы мен мықты тұстарының көрсеткішіне байланысты тоғыз ұялы матрицаға орналастырылады, содан кейін «көпіршік» ретінде көрсетіледі.* Әр көпіршіктің көлемі компанияның жалпы табыстылығына шаққандағы бизнестің пайыздық табысын көрсетеді. 8.3-сызбадағы көпіршіктер 8.1-кестедегі төрт саланың тартымдылық көрсеткішін және 8.2-кестедегі төрт бизнес-бірліктің мықты тұстарының көрсеткішін ескере отырып, ұяға орналастырылған.

Бизнес-бірліктердің матрицада орналасуы компания ресурстарын тиімді пайдалануға құнды ұсыныстар береді. Жалпы алғанда, *әртараптанған компанияның жалпы тиімді меже көрсетуі, бизнес-бірліктерге қажет ресурстарының болуы бәсекеге мықты тұсы мен сала тартымдылығына сай қалыптасады.* Матрицаның жоғарғы бөлігінде бұлар ерекше көрініп, инвестиция құюда айрықша басымдыққа ие болады. Жоғары аймақта орналасқан бизнес-бірліктер (8.3-сызбадағы А бизнесі) – «өсетін және нығаятын» бизнестер. Өйткені олардың болашақта акционерлер құнын арттыру мүмкіндігі бар.

## 8.2-кесте

**Әртараптанған компания бизнес-бірліктерінің бәсекеге мықты тұсының салмағын есептеу**

Есептеу шкаласы: 1 = өте әлсіз, 10 = өте күшті.

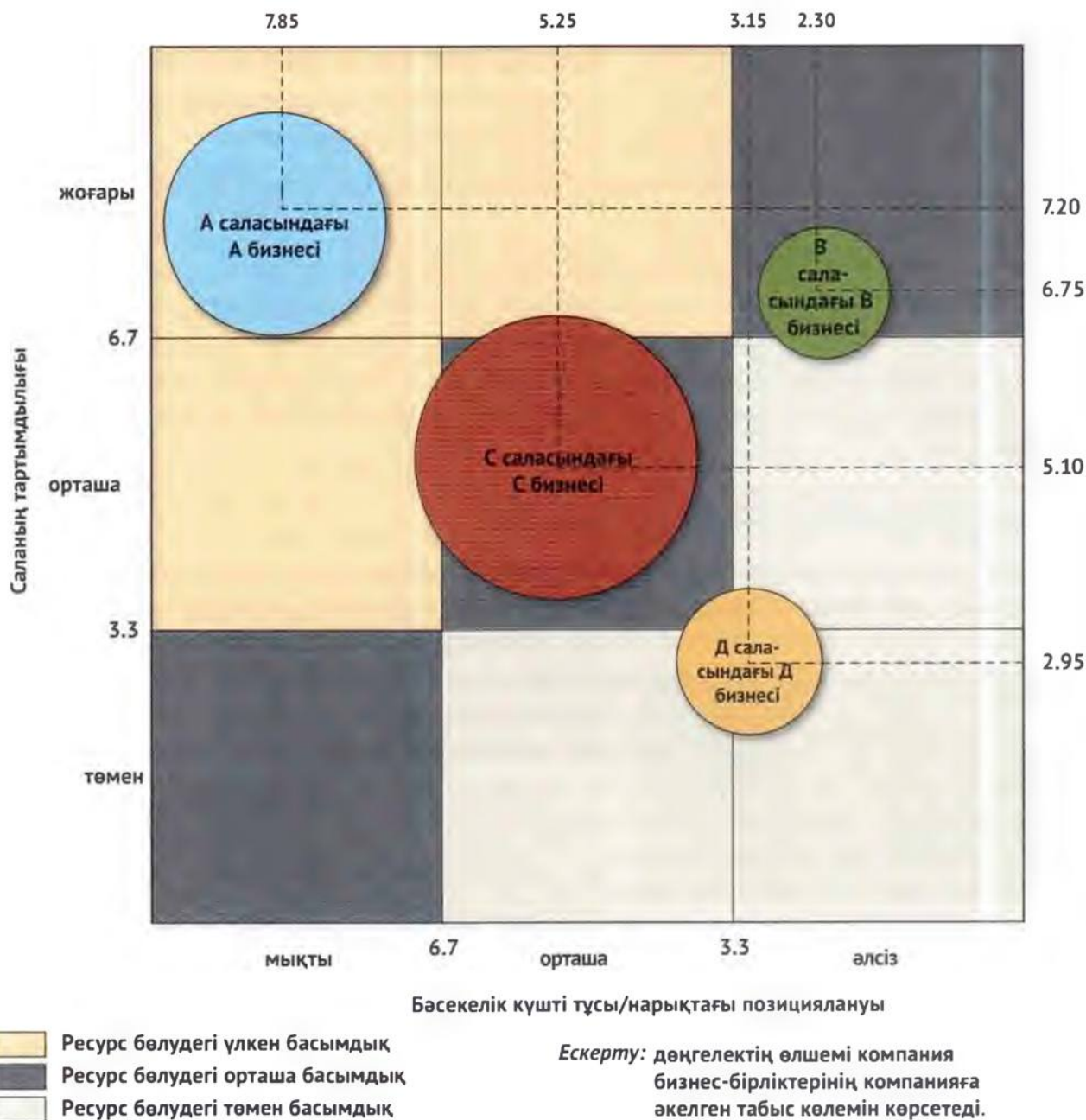
Бәсекеге мықты тұсының өлшемі	Маңыздылық салмағы	А саласы А бизнесі Көрсеткіш/ ұпай	В саласы В бизнесі Көрсеткіш/ ұпай	С саласы С бизнесі Көрсеткіш/ ұпай	Д саласы Д бизнесі Көрсеткіш/ ұпай
Салыстырмалы нарық үлесі	0,15	10/1,50	1/0,15	6/0,90	2/0,30
Бәсекелесінің шығынына шаққандағы шығыны	0,20	7/1,40	2/0,40	5/1,00	3/0,60
Бәсекелесінің маңызды тауар атрибуттарына сәйкес келу не асып түсу қабілеттері	0,05	9/0,45	4/0,20	8/0,40	4/0,20
Ұқсас бизнестердің стратегиялық үйлесімінен пайда алу қабілеті	0,20	8/1,60	4/0,80	4/0,80	2/0,60
Жеткізулермен, тұтынушылармен саудаласу күші	0,05	9/0,45	3/0,15	6/0,30	2/0,10
Бренд имиджі және репутациясы	0,10	9/0,90	2/0,20	7/0,70	5/0,50
Бәсекелік қабілет құндылығы	0,15	7/1,05	2/0,30	5/0,75	3/0,45
Бәсекелесіне шаққандағы табыстылығы	0,10	5/0,50	1/0,10	4/0,40	4/0,40
Жалпы салмағы	1,00				
<b>Жалпы қуат салмақ көрсеткіші</b>		<b>7,85</b>	<b>2,30</b>	<b>5,25</b>	<b>3,15</b>

Маңыздылығы жағынан екінші тұрған бизнестер ортаңғы бөлікте орналасқан (8.3-сызбадағы В және С бизнестері). Осындай бизнестердің ресурстарды бөлуде маңыздылығы орташа. Алайда ортаңғы аймақтағы кейбір бизнестердің басқаларға қарағанда болашағы жарқын болады. Мысалы, матрицаның оң жағында орналасқан кіші бизнес (8.3-сызбадағы В бизнесі) өте тартымды салада орналасқанымен, қуатты компанияға айналу үшін құйылған инвестиция мен ресурстарды ақтауда өте әлсіз бәсекеге қабілет позициясын алуы мүмкін. Алайда жоғары бөлікте орналасқан бизнестің шұғыл өсуге және мықты нарық позициясын иемденуге ерекше мүмкіндігі бар.

Матрицаның төменгі бөлігіндегі бизнестер (8.3-сызбадағы Д бизнесі) – өте әлсіз орындаушылар; компания ресурстарын алудан үміті аз. Осындай бизнестердің операцияларына кеткен шығындарды азайтып, ақша айналымына қысқарту жасалады. Әлсіз орындаушылардан үнемделген ақша айналымы жоғары нарық мүмкіндігі бар бизнес-бірліктерге құйылады. Ерекше жағдайларда төменде орналасқан бизнестің табыс табу, инвестициялық қайтарым мүмкіндігі болса, онда бизнесті сақтап қалу және оның өнімділігін арттыру мақсатында ресурстар бөлінеді.

Тоғыз ұялы матрица әртараптанған компанияның ресурстары мен инвестициясын өз бизнестеріне бөлуде неліктен сала тартымдылығының және бизнестің мықты тұстарының маңыздылығына мән беретініне анық әрі ұтымды логикалық жауап ұсынады.

**8.3-сызба** Саланың тартымдылығы және бәсекеге қабілет қуатын бағалайтын тоғыз ұялы матрица



Қорытындылай келе, тартымдылығы жоғары және бәсекеге мықты тұстары көп бизнестерге ресурс бөлу, орташа позициядағы бизнестерге мұқият болу және тартымдылығы мен бәсекеге қабілеті төмен бизнестерден ресурстарды алу қажеттігін ескертеді.

### 3-қадам. Мультибизнесік компаниялардағы стратегиялық үйлесімнің бәсекелік құндылығын анықтау

Компанияның байланысты әртараптану стратегиясының тиімділігі жөнінде қорытынды жасауда стратегиялық үйлесімнің әлеуеті маңызды екенін атап өткен жөн. Мұндай үйлесімге ие бизнестердің әртүрлі байланыссыз әртараптанған компанияға қатысы жоқ. Кросс-бизнесік стратегиялық үйлесімнің бәсекелік артықшылық әлеуетін тексеру әртараптанған компанияның сәйкес құндылық қалыптастыру тізбегінен қаншалықты пайда табатынын анықтайды. Сәйкес құндылықтар тізбегіне мыналар жатады:



Кросс-бизнесік стратегиялық үйлесімнің компания өндірісін нарықта барынша күшейте алатыны әртараптану стратегиясының соншалықты мықты екенін білдіреді.

нология немесе зияткерлік капиталды беру мүмкіндіктері.

3. Өте танымал, мақтаулы бренд атауын бірнеше тауар не қызмет көрсету категориясына ортақ қолдану әдісі.

*Ең басты тест – стратегиялық үйлесімнен бәсекеге қабілетті қандай құндылық туындайтынын анықтау.* Шығынды үнемдеу қаншалықты жүзеге асады? Бір бизнестен басқа бизнеске дағдылар, технология немесе зияткерлік капиталдың өтуінен бәсекеге қабілетті қанша құндылық қалыптасады? Өте танымал, мақтаулы бренд атауын бірнеше тауар не қызмет көрсету категорияларына бөліп қолдану сауда көлемін арттыра ма?

#### 4-қадам. Ресурстар үйлесімін бағалау

Көпсалалы компанияның бизнес-тізбегі ресурстардың өзара тығыз үйлесімін талап етеді. Бизнес жеке бір өзі: (1) компанияның ресурстары мен қабілетін нығайтқан кезде;

(2) бас компанияның бизнесін қолдау мақсатындағы тұтынушы құндылығына қосатын қажет ресурстары болған жағдайда **ресурстар үйлесімі** байқалады.

##### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Бизнес жеке бір өзі компанияның ресурстары мен қабілетін нығайтып, бас компанияның бизнесін қолдау мақсатындағы тұтынушы құндылығына қосатын қажет ресурстары болған жағдайда **ресурстар үйлесімі** байқалады.

##### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Күшті ішкі қаржы нарығы** әртараптанған компанияның дамуға, даму әлеуетін толық іске асыруға ұмтылған бизнес-бірліктеріне ақша құю арқылы құндылығын арттыруына ықпал етеді.

##### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

«**Жұлдыз**» бизнестерінің операциялық ақша айналымы өте төмен болады және олар өз шығындарын өзі жаба алмайды. Өз шығындарын жабу үшін олар сырттан инвестиция ретінде ақша тартуға тиіс.

**Қаржылық ресурстар үйлесімі.** Ресурстар үйлесімінің ең маңызды өлшемдерінің бірі – әртараптанған компанияның өз бизнесіне қажет дивидент төлеу, қарыздарын қайтару секілді операцияларды қаржыландыруға жеткілікті ақша айналымының болуы. Сондай-ақ әртараптанған компания бизнес-тізбектерінің қаржылық талаптарын қанағаттандыратын **ішкі қаржы нарығы күшті** болуы қажет. Мұндай жағдайда сырттан қарызға ақша алмай, өз бизнесіне инвестиция құя алады.

Әртүрлі бизнес мол ақша айналымы мен инвестицияны қажет ететіндіктен, олардың қаржы үйлесімін қамтамасыз етуге *портфолио* әдісі қолданылады. Мысалы, жылдам дамып жатқан саладағы бизнес-бірліктер «**жұлдыз**» деп аталады, өйткені ішкі операциялардан тапқан ақша ағыны өзін-өзі қаржыландыруға жетпейді. Артып келе жатқан тұтынушы сұранысын қанағаттандыру үшін

жылдам дамып жатқан бизнестер жаңа кәсіпорындар ашып, құрал-саймандар өндіруге, технологияны жаңартуға, қосымша жұмыс күшіне жылда инвестиция құйып отыруы қажет. «**Жұлдыз**» бизнестеріне бас компания ақша құятындықтан, менеджерлері оларға инвестиция салмас бұрын, оның стратегиялық маңызы бар-жоғын анықтауы қажет.



Керісінше, бәсекеге берік, мықты салада жетекші нарық позициясын иемденген бизнес-бірліктерді «сауын сиыр» бизнесі деп атайды. Себебі мұндай бизнестерде ішкі операциялардан тапқан ақша ағыны кәдімгідей қор жинап, өзін-өзі қаржыландыруға толық жетеді. «Сауын сиыр» бизнесі – қаржылық ресурс тұрғысынан алып қарағанда құнды бизнес. Олардың тапқан артық ақшасы компанияның дивидендтеріне бөлінеді, әрі компанияның болашағы саналатын «жұлдыз» бизнестеріне инвестиция ретінде құюға жұмсалады. Баяу дамып жатқан салалардағы нарық көшбасшылары қайта қаржыландыруға жеткілікті ақша ағынын жиі түрлендіреді. Даму жағынан алғанда «сауын сиыр» бизнестері әрдайым тартымды, ұнамды бола бермейді. Алайда қаржылық мүмкіндігі тұрғысынан ондай бизнестер құнды. Олардың артық ақша ағымдары корпоративтік дивиденттер төлеуге, жаңа бизнестер сатып алуға жұмсалады және болашақта даму басымдығы айқын «жұлдыз» бизнестеріне инвестиция ретінде құйылады. Көпсалалы компания өзінің «сауын сиыр» бизнесінің тәуір жағдайын және оның нарықтағы позициялануын барынша қорғауы тиіс. Оның қаржы табу қабілетін мейлінше ұзақ сақтауға қам жасағаны абзал. Өйткені басқа салаға құюға қаржылық ресурстары бар болуының стратегиялық маңызы зор.

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

«Сауын сиыр» бизнестерінің операциялық ақша айналымы өте жоғары болады, сондықтан олардың артық табысын кейде «жұлдыз» бизнестеріне инвестиция ретінде, дивидент төлеуге, жаңа компаниялар сатып алуға жұмсайды.

«Сауын сиыр» бизнестері жинаған артық ақша мөлшері компанияның келешегі кемел «жұлдыз» бизнестеріне инвестиция ретінде құюға жеткілікті болса, онда әртараптанған компанияның жақсы қаржы-ресурс үйлесімі бар деп есептеледі. Компанияның болашағы зор «жұлдыз» бизнестеріне инвестиция құю уақыт өте келе, сол бизнестердің өзін қамтамасыз ететін жұлдызды бизнестерге айналдыруы мүмкін. Жұлдызды бизнестер әрдайым тартымды һәм табысты, дамыған нарықтарда жетекші позицияда жүреді. Жұлдызды бизнестерді болашақ «сауын сиыр» бизнестері деп те атайды. Сонымен «табыстың реті» мынадай: «жұлдыз» бизнесінен жұлдызды бизнеске жету және одан «сауын сиыр» бизнесіне өту.

Алайда «жұлдыз» бизнесінің болашағы бұлыңғыр болса, онда мұндай бизнесті сатуға шығару керек. Оны сатуға тиімді бизнес ретінде бағалай аламыз. Бас компанияның «жұлдыз» бизнестерін болашақ жұлдызды бизнеске айналдыру жөніндегі нақты жоспары болғанда, оларға агрессивті түрде инвестиция құю амалы ақталады. Дегенмен, көп жағдайда, мұндай бизнестерге ақша шығыны жөнсіз мол шығып, қаржы үйлесімін бұзады. Соның салдарынан бас компания басқа бизнестерге қажет ақша құюды тоқтатуға мәжбүр болады. Мынадай жағдайда тартымсыз «жұлдыз» бизнестерін сату дұрыс шешім саналады: (1) басқа бизнес-бірліктермен стратегиялық үйлесімі болмаса; (2) бас компанияның оған құятын қаржысы аз болған жағдайда; (3) аталған бизнестің жұлдызды бизнеске айналу мүмкіндігі төмен болса.

Ақша ағыны туралы ойлардан бөлек, әртүрлі фирманың портфолиосындағы бизнестің қаржы-ресурс үйлесімін бағалау кезінде ескерілетін тағы екі фактор бар:

- Жеке кәсіпорындар бизнестің жалпы мақсаттарына жету үшін жеткілікті үлес қоса ала ма? Бизнес-компания қолдағы ресурстарының үлесін шектен тыс ретсіз қолданып, нәтижеге әлсіз яки азырақ үлес қосса, онда бизнестің қаржылық үйлесімі нашар. Тиімсіз бизнестің көбі компанияның жалпы өнімділігін төмендетеді, мұнысымен қоймай, ақыр аяғында, акционерлік құнның өсімін шектейді.
- Корпорацияның әртүрлі бизнестерді қаржыландыруға және несиелік рейтингтің жақсы көрсеткішін ұстап тұруға қажет қаржылық күші бар ма?

Көпсалалы компания стратегиясы портфолиосындағы ресурстық қор талаптары компанияның қаржылық жағдайын нашарлатып, несиелік рейтингтің төмендеуіне қауіп төндірген кезде, ресурстар үйлесімі сынағынан өте алмайды. Таяуда әлемдегі ең ірі банктердің көбі, соның ішінде, Royal Bank of Scotland, Citigroup және HSBC банктері капитал тапшылығынан, әрі қаржылай шиеленіске тап болып, реттеуші талаптарына сай келу мақсатымен және өздерінің төлем қабілетіне деген халық сенімін қалпына келтіру үшін өз бизнес-активтерін сатуға мәжбүр болды.

**Әртараптанған компанияның қаржылық емес ресурстарының үйлесімін зерттеу.** Әртараптанған компания бизнес портфолиоға қажет қаржылық емес ресурстардың компания қабілетіне сәйкес келуін қамтамасыз етуге тиіс. Әртараптанған компания өзінің қаржылық тұрақтылығына қауіп төндірмеу ниетімен, көптеген ақшаға мұқтаж компаниядан бойын аулақ ұстауы сияқты, бизнес бағытына қаржылық емес ресурстарды (технология, ақпараттық жүйе, маркетингтік қолдау) ретсіз көп қолданудан да қашуы керек.

- *Компанияның әр бизнесінде табысқа жетуі үшін талап етілетін ресурстары мен қабілеті бар ма немесе оны дамыта ала ма?*<sup>11</sup> Кейде компанияның негізгі бизнесінде жинақтаған ресурстары әртараптанған бизнесінде пайда табуға, табысын арттыруға қажет қабілетке сай келмей жатады.

Ресурс үйлесімі қаржы ресурстарымен шектелмей, компанияның ресурстары, негізгі құзыреті және әртараптанған әр саланың негізгі жетістік факторлары арасындағы жақсы үндестікті қалыптастыруға ұмтылады.

Мысалы, Ұлыбританиядағы көпсалалы BTR өз ресурстары мен басқару дағдыларын өнеркәсіптік бизнестерде қолдану ыңғайлы екенін білді. Бірақ бұл тәсілді дистрибьютор компанияларда (National Tire Services және Texas Summers Group) қолдану іске аспайтынына

көзі жетті. Нәтижесінде BTR өзінің таратушы кәсіпорындарын сатуға шешім қабылдап, кішігірім өнеркәсіптік өндіріс ошақтарының айналасында әртараптануға ерекше назар аударды.

- *Компанияның ресурстары бір немесе бірнеше бизнестің қажеттігіне байланысты тым әлсіз бе?* Әртараптанған компания мына жағдайларда өзінің ресурстарын шектен тыс пайдаланудан сақтануы керек: (1) сатып алу процесі жүріп жатқанда менеджмент біршама жаңа бизнесті шұғыл арада игеріп, қадағалауға міндетті кезде; (2) бір бизнестен екіншісіне дағды мен біліктілікті көшіру барысында қажетті ресурстар тапшылығы орын алғанда.

## 5-қадам. Ресурс бөлуде бизнес-бірліктердің рейтингі мен басымдықтарды анықтау

Әртараптанған компанияның бизнесі сала тартымдылығы, бәсекеге күшті тұстары, стратегиялық және ресурс үйлесімі бойынша бағаланғаннан кейінгі келесі қадам – осы ақпаратты пайдалана отырып, сол бизнестерді үздігінен бастап нашарына қарай саралау арқылы бизнес рейтингін жасау. Мұндай рейтингтер басшылыққа компания ресурстары мен инвестициясын қай бизнеске құю қажет екені жөнінде шешім шығаруға көмектеседі.

Әртүрлі бизнестердің тоғыз ұяшықты матрицада орналасуы олардың мүмкіндігі жоғары не төмен екенін анықтайды. Әдетте бәсең дамып жатқан саладағы бизнестерге қарағанда, жылдам өсіп келе жатқан бизнестерде табыс жақсырақ түседі. *Тоғыз ұяшықты матрицада табысы мен даму мүмкіндігі жоғары, позициясы тартымды,*

мықты стратегиялық және ресурс үйлесімі бар еншілес бизнестер бас компанияның ресурсын игеруде үлкен басымдыққа ие болуға тиіс. Алайда сан түрлі бизнестерді үздіктен нашарға қарай рейтингке енгізіп саралаған кезде, әр бизнестің бұрынғы өндірістік қорытындысына, сауда мен табыс көлеміне, операцияларындағы қаржы айналымына көңіл бөлу қажет. Бизнес-бірліктің бұрынғы көрсеткіштері болашақ өндірістік көрсеткіштің әрқашан сенімді болжаушы факторы болмаса да, бизнестің даму межесінің жақсы немесе онда түйінді мәселе бар екені жайлы ақпарат береді.

**Қаржы ресурстарын бөлу.** 8.4-сызба әртараптанған компанияның қаржы ресурстарын бөлудің басты қаржылық және стратегиялық нұсқаларын көрсетеді. Болашағы бұлыңғыр және қаржы-стратегиялық үйлесімі дәрменсіз бизнестерді сату – мүмкіндігі жоғары, қаржы стратегиялық үйлесімі егтірек компанияларды қаржыландыруға қосымша ақша тартудың таптырмас жолы.

Әртараптанған компанияның ағымдағы бизнесін нығайтуда қажет деп тапқан компанияларды сатып алуға, болашағы кемел бизнес-бірліктерге қаржы құюға, ағымдағы қарыздарын толық төлеуге, акционерлердің дивидендтік төлем пайызын арттыруға, компаниясының акциясын қайта сатып алуға жеткілікті мөлшерде қаржы ресурстары болады. Алайда шынайы жағдайда компанияның қаржылық ресурстары шектеулі екені анық. Сондықтан топ-менеджерлер қолдағы бар қаржы-қаражатты тиімді қолданғаны жөн. Осы мақсатта бизнестер рейтингін әзірлеп, мүмкіндігі жоғары бизнестерге ақша құюы шарт. Компанияның қаржылық есебін нығайтуға немесе акционерлерге сыйақы беруге лайықты себеп болмаса, онда компанияның қаржы ресурстарын стратегиялық мақсатта пайдалану басымдыққа ие екенін атап өткен жөн (8.4-сызбаны қараңыз).

## 6-қадам. Жалпы корпоративтік нәтижені арттыру үшін жаңа стратегиялық қадамдар әзірлеу

Біз айтып өткен алдыңғы бес сараптама-талдау қадамынан мынадай қорытынды шығады: көпсалалы компанияның жалпы өндірістік көрсеткішін арттырып жақсарту үшін стратегиялық қадамдар жасау маңызды. Стратегиялық қадамдар ауқымды іс-әрекетке сүйенетін төрт санатқа бөлінеді:

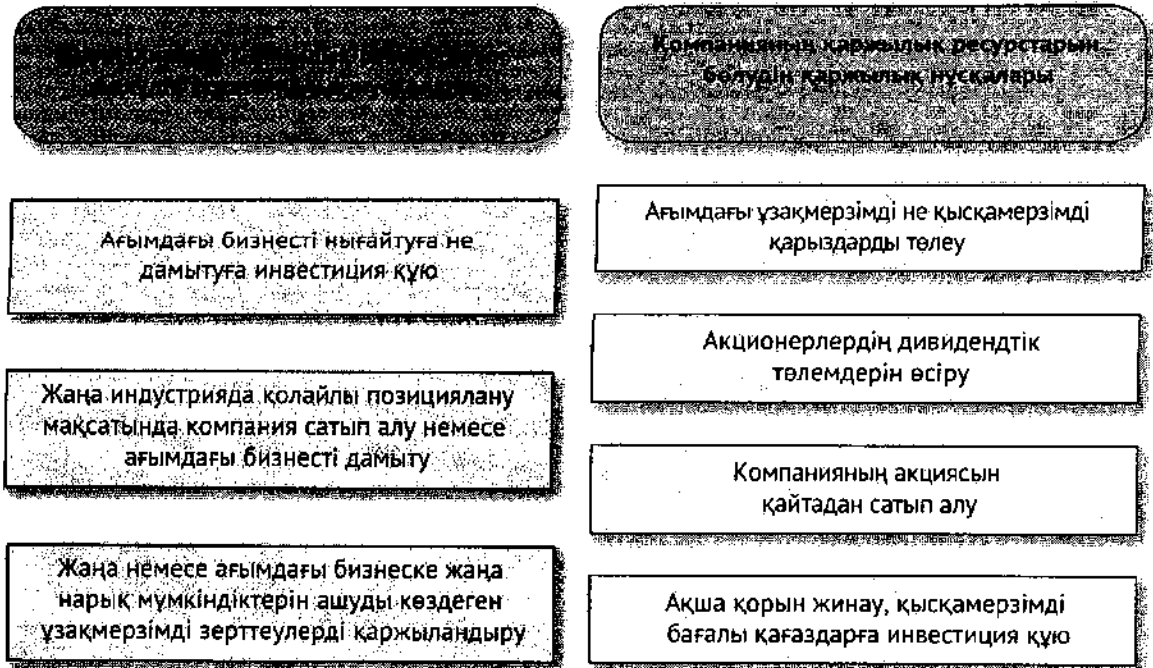
5-ОМ Компанияның әртараптану стратегиясы мен өнімділігін нығайтатын корпоративтік стратегияның негізгі төрт нұсқасын түсіндіру.

1. Ағымдағы бизнес-бағытта тығыз байланыста болу және сол бизнестерге мүмкіндіктер жасауға ұмтылу.
2. Жаңа салалардан компаниялар сатып алу арқылы компанияның бизнес аясын кеңейту.
3. Кейбір бизнестерді сатып, бизнес-операциялар шеңберін тарылту.
4. Компанияның бизнес бағытын қайта құру және оған жаңа сипат беру.

**Ағымдағы бизнес бағытта тығыз байланыста болу.** Ағымдағы бизнес бағытта тығыз байланыста болу нұсқасы компанияның қазіргі жүргізіп жатқан бизнесі тиімді даму мүмкіндіктерін ұсынса және жақсы табыс әкелсе ақталады. Компанияның ағымдағы бизнесінің болашағы жарқын болса және қаржы-стратегиялық үйлесімі сәтті шықса, мұндай жағдайда үлкен өзгертулер енгізудің қажеті жоқ. Компания басшылары әр бизнестен үздік көрсеткіш алуға, өз ресурстарын табысы мен мүмкіндігі жоғары салаларға құюға ерекше көңіл бөлгені абзал. Алайда олар ағымдағы бизнестерінің болашақ мүмкіндіктеріне қанағаттанбаса, онда келесі үш стратегиялық қадамның біреуін таңдауға тиіс.

## 8.4-сызба

## Әртараптанған компанияның қаржылық ресурстарын бөлудің басты қаржылық және стратегиялық нұсқалары



**Әртараптану аясын кеңейту.** Көпсалалы компания басшылығының әртараптануды кеңейтіп дамытуға шешім қабылдауының себебі – табыстың баяу өсуі, маусымдық тауар өндірісі, басқа байланысты бизнестерге ресурстар мен қабілет беру мүмкіндігі. Сонымен бірге жаңа бизнес қосудың ең маңызды мотивациялық факторы – ағымдағы бизнестің нарықта нық орналасып көрініс беруін, бәсекеге қабілетін нығайту. Мысалы, Procter & Gamble компаниясының Gillette компаниясын сатып алуы P&G-дің үйге арналған тауарларының сапасын жақсартып, тауар қатарын көбейтті. Gillette тауарларына Oral-B тіс пастасы, Gillette, Braun ұстарасы, Duracell батареясы және т.б. кішігірім құрал-жабдықтар (кофеқайнатқыш, араластырғыш, кептіргіш және электр тіс щеткасы) мен жуынуға қажет керек-жарақ жатады.

«Тұжырымды байланыс» айдарындағы 8.1-мысалда Microsoft пайда мен ағымдағы жабдықтау бағдарламаларын, ойын тауарларын дамыту мақсатында өзінің әртараптану базасын қалай кеңейтіп дамытқанына сипаттама беріледі.

**Кейбір бизнестерді сатып, әртараптану аясын тарылту.** Әртараптанған компаниялардың дені әртүрлі бизнестерді басқаруда қиындықтарға кезігіп жатыр. Сондықтан олар кейбір бизнестерді сатуды жөн деп шешті. Бизнесті басқа компанияға тікелей сату – ең көп қолданылатын тәсілдің бірі. Nike өзінің Umbro және Cole Haan брендтерін сатып жіберген. Содан кейін бар күш-қайратын Nike тауарлар легін толықтыра-

тын Jordan brand және Converse брендтеріне салды. Бірақ кейде сатуға шығарылған бизнестің нарықта сәтті бәсекелесе алатындай орасан ресурстары мен қабілеті кездесіп жатады. Осындай кезде бас компания қаламаған

Компанияның өз ресурстарын басты бизнестеріне бағыттауы кең әртараптану қателігін жасаудан қорғайды.

бизнесін қаржылық немесе менеджерлік тұрғыдан тәуелсіз компания ретінде дамыту жолын таңдай алады. Ол үшін компанияның акциясын қоғам мүшелеріне сату керек

немесе бас компанияның акционерлеріне тарату қажет. eBay өзінің PayPal бизнесінің акциясын 2015 жылы 45 млрд долларға сатты. Бұл көрсеткіш 2002 жылы компанияның акциясын сатып алған сомасынан 30 есе артық.

Әртараптану аясын тарылту амалы компания ұзақмерзімді тәуір көрсеткішке шағын бизнестер мен салаларға позициялану негізінде жетеді деп топ-менеджмент шешім шығарған жағдайда қолданылады. Компанияның ағымдағы бизнесін сатуға өзге де өзекті себептер ықпал етеді. Мысалы, бір кездері тиімді, тартымды болған салада нарық жағдайының күрт нашарлауы, стратегиялық және ресурстық үйлесімнің болмауы, «жұлдыз» бизнестерінің келешегі күңгірт тартуы. Кейде компания басшылығы өзі ойлағандай табысты болмайтын бизнесті сатып алады. Сатып алған бизнестен көл-көсір пайда табуға менеджмент барын салса да, іс нәтиже бермейді. Бұлар да сауда-саттыққа түседі. Кейбір бизнес-бірліктердің қаржы көрсеткіштері жақсы болғанына қарамастан, компанияның басқа бизнестерімен икемді үйлесе алмайды. Мысалы, PepsiCo өзінің бар ресурстарын сусын өндірісін дамытуға жұмсау үшін фастфуд мейрамхана бизнесін сатып жіберген.

Бизнестерді қысқарту және компанияның әртараптану шеңберін тарылту компанияның өндірістік көрсеткішін жақсартатыны жөнінде дәлелдер бар.<sup>12</sup> Бас компаниялар бизнестерін көбіне өте кеш әрі өте төмен бағаға сатады.<sup>13</sup> Сондықтан еншілес компанияны сату қажет пе, жоқ па және оны қашан сату керек екенін анықтау үшін менеджмент өз-өзіне мынадай сауалды қойғаны абзал: «Осы бизнес саласында жұмыс істемесек, бұл бизнеске кіруді қалар ма едік?»<sup>14</sup> Жауап болмаса, бизнесті сатуды ойлаған жөн. Бизнесті сату қажеттігін білдіретін тағы бір белгі – ағымдағы бизнестің бас компаниядан гөрі басқа компанияға құнды саналуы. Мұндай жағдайда акционерлердің бизнесті осы компанияға сатқан жөн деген байламынан соң, оңтайлы бағаға өткізуі екі тарапқа да ұтымды.<sup>15</sup>

**Жаңа бизнестерді сатып алу-сату арқылы компанияның бизнес бағытын қайта құру. Компанияны қайта құру стратегиясы жаңа бизнестерді сатып алу және кейбіреулерін сату арқылы компанияның бизнес бағытына жаңа сипат береді. Бизнес бағытқа түбегейлі өзгеріс жасау оның қаржы көрсеткіштері мынадай факторлар себебінен құлдыраған жағдайда сәтті орындалады:**

- Даму деңгейі дәрменсіз бизнестерінің көптігі.
- Бәсекеге қабілеті бәсең бизнестерінің мол болуы.
- Бизнестерінің қарызға батуы.
- Күту нәтижесі көңілден шықпаған жаңадан сатып алынған бизнестер.

Бұлардан басқа, басты бизнеспен стратегиялық тұрғыда үйлеспейтін, компанияның қайта қаралған әртараптану стратегиясына сәйкес келмейтін (олар тіпті табысты немесе тартымды салада болса да) бизнес сатылуы тиіс бизнеске жатады. Қажетсіз бизнестер сатылғаннан кейін компанияны қайта құру қалған бизнес-бірліктерді үздік стратегиялық үйлесіммен топтастыруға және сатылған бизнестен түскен қаражатты қарыз атаулыны төлеуге немесе жаңадан сатып алу амалдарының басын біріктіруге мүмкіндік береді.

Соңғы онжылдықта компанияны қайта құру көпсалалы компанияларда жиі қолданылатын стратегияға айналды. Әсіресе мұндай әдісті бірнеше салаға әртараптанған компаниялар пайдаланады. North Face өнімдерін шығарушы VF Corporation өз

#### НЕПЗГІ ҰҒЫМ

**Компанияны қайта құру** – стратегиялық үйлесімі бәсең немесе көрсеткіші нашар бизнестерді сатып, болашағы жарқын бизнестерді сатып алу арқылы компанияның бизнес бағытын түбегейлі өзгерту.

## MICROSOFT КОМПАНИЯСЫНЫҢ SKYPE-ті САТЫП АЛУЫ: КРОСС-БИЗНЕСТІК СТРАТЕГИЯЛЫҚ ҮЙЛЕСІМНІҢ АРТЫҚШЫЛЫҒЫНА ҰМТЫЛУ

Билл Гейтстің отбасылық гаражынан бастау алған Microsoft 2013 жылы 77,85 млрд \$ пайда тапты. Компанияның тауар тізбегі ойын бизнесі өнімдерінен (Xbox) интернет қызмет көрсетуге (Internet Explorer және Bing), одан кейін ұялы телефондарға (Windows Phones) дейін ұласады. 2011 жылы Microsoft Skype Global-ды 8,5 млн \$ қолма-қол ақшаға сатып алып, өзінің тауар тізбегін әртарапандырды. Microsoft интернет байланыс индустриясына Windows Live Messenger өнімімен кіргенімен, Skype Microsoft компаниясына ұялы телефондағы видеоқоңырауға және 170 миллион Skype қолданушыларына қол жеткізуге мүмкіндік берді.

Microsoft Skype-ты сатып алу жобасын құнды сатып алу деп бағалайды. Өйткені екі компанияның құндылық тізбек іс-әрекеттері арасындағы стратегиялық үйлесім өте жақсы қалыптасты. Сондай-ақ қарым-қатынас саласында бейнеқоңырау шалу маңызды болып жатқан кезде, Skype Microsoft компаниясына визуал қатынас жасауға тиімді платформа жасап берді. Ал Microsoft болса өз кезегінде әлемдегі жетекші операциялық жүйесі арқылы Skype-тің іс-әрекет аясын кеңейтіп дамытты.

Бұлардан басқа Skype-тің бірнеше құнды ресурсы бар. Skype президенті Тони Бэйтстің интернет арқылы қарым-қатынас жасау нарығындағы орасан зор білімі мен тәжірибесі компанияның ұзақ уақыт бойы мейлінше тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз ете алады.

Бэйтстің арнайы білімі мен тәжірибесін ескере отырып, Microsoft оны жаңадан құрылған Microsoft Skype бөлімінің басшысы ретінде алып қалды. Бұған қоса, Microsoft Skype-тің 50-ден астам байланыс патентіне компанияның бұрынғы Facebook, Sony және Verizon секілді серіктестерімен байланыс орнатты. Сондай-ақ Skype атауын өзгертпей қалдыру арқылы Microsoft танымал, әрі сенімді, әрі салалы Skype брендин қолданып, табыс тауып жатыр. Кросс-бизнестік бөлісу



мүмкіндігінің арқасында ресурстар мен қабілетті бір-біріне ұқыпты қолдану арқылы компанияның бәсекеге қабілеттігі артуда.

Skype-тың шапшаң дамуы және Microsoft өзінің Windows 10 платформасына және Xbox Live қызмет көрсету әдісіне Skype бағдарламасын қосуды жоспарлауы әртараптанудың жарқын болашағын көрсетуі мүмкін. Алайда бұл уақыт еншісіндегі шаруа екеніне күмән жоқ.

*Әзірлеген Шон Жанг*

**Дереккөз:** компания сайты, [www.cbsnews.com/8301-505124\\_162-42340380/with-verizon-and-facebook-partnerships-skype-positions-itself-for-app-world-dominance/](http://www.cbsnews.com/8301-505124_162-42340380/with-verizon-and-facebook-partnerships-skype-positions-itself-for-app-world-dominance/); [dealbook.nytimes.com/2011/05/10/microsoft-to-buy-skype-for-8-5-billion/](http://dealbook.nytimes.com/2011/05/10/microsoft-to-buy-skype-for-8-5-billion/); and [www.nytimes.com/2012/05/29/technology/microsoft-at-work-on-meshing-its-products-withskype.html?pagewanted=all&\\_r=1](http://www.nytimes.com/2012/05/29/technology/microsoft-at-work-on-meshing-its-products-withskype.html?pagewanted=all&_r=1) (accessed February 21, 2013).

акционерлеріне басқа киім компаниялары акционерлерімен салыстырғанда бес есе жоғары дивиденд төлеу үшін қайта құру стратегиясын қолданды. Компания North Face-ті сатып алған 2000 жылдан бері қосымша 19 компания сатып алуға 5 млрд \$ қаржы жұмсаған. Оның ішінде 2011 жылы сатып алынған 2 млрд долларлық Timberland компаниясы да бар. VF Corporation компаниясының жаңадан сатып алған бренд киім компаниялары арасында жалпыға арналған 7 түрлі спорт киімін тігетіндер бар. Скейт-борд аяқкиім өндіретін Vans, серфинг киімін тігетін Nautica, John Varvatos, Reef компаниялары және атлеттерге арнап киім өндіретін Lucy компаниясын атап өткен орынды. 2015 жылы VF Corporation 12 млрд \$ табысымен әлемдегі ең ірі және ең табысты киім-кешек компаниясы атанды. Ол *Fortune* рейтингі бойынша АҚШ-тағы 500 ірі компания тізімінде 2014 жылы 241-орынды иеленді.



1. Әртараптанудың мақсаты – акционерлік құн қалыптастыру. Әртараптанған бизнес тобы тәуелсіз жұмыс істегеннен гөрі бас компанияның қарамағында табысты еңбек етсе, әртараптану акционерлік құнды қалыптастырады. Мақсат –  $1+1=2$  нәтижесіне жету емес, маңызды деп саналатын  $1+1=3$  көрсеткіштерін орындау. Акционерлік құнды арттыратын жаңа бизнеске кірер алдында компания тартымдылық және нарыққа кіру құны тестінен сәтті өтуі қажет.
2. Жаңа бизнеске кіру мынадай үш әдіспен іске асады: қосып алу, ішкі даму және венчур тәсілдері, стратегиялық серіктестік құру. Аталған әдіс-тәсілдердің әрқайсысының артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Қосып алу – қандай да бір салаға кірудің ең оңай әдісі; ал ішкі даму ұзақ уақытты талап етеді, венчур немесе стратегиялық серіктестік құру әдісінде кәсіпорынның қызмет ету мерзімі қысқа болады.
3. Әртараптанудың негізгі екі әдісі бар: байланысты және байланыссыз бизнестерге әртараптану. *Байланысты әртараптану* кросс-бизнестік стратегиялық үйлесімге сүйенеді. Әртараптанудың бұл түрі құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерге стратегиялық үйлесімді бизнестермен әртараптану арқылы бәсекелік артықшылыққа ие болады. Сол бәсекелік артықшылықты пайдаланып, өзі қалаған  $1 + 1 = 3$  көрсеткішіне жетеді.
4. *Байланыссыз әртараптану* стратегиясында кросс-бизнестік стратегиялық үйлесім болмайды. Соның салдарынан акционерлік құн қалыптастыру бас компанияның мынадай іс-шараны жүзеге асыра алу қабілетіне байланысты: (1) тұрақты пайда әкелетін бизнесті сатып алу; (2) сатып алу бағасын келісу барысында тиімді бағаға ұмтылу; (3) бірнеше бизнесті басқаруда тынымсыз тиянақты әрекет ету. Компания көптеген бизнеске әртараптанған сайын, оларды басқаруға тәжірибелі менеджерді таңдау соғұрлым қиынырақ екенін атап өту абзал.
5. Компанияның әртараптану стратегиясын алты қадамдық процеспен бағалау:
  - 1-қадам: компания әртараптанған саланың ұзақмерзімді тартымдылығын бағалау. Саланың тартымдылығын анықтауда бірнеше өлшем бар және ол өлшемдердің салмағы әртүрлі болады.
  - 2-қадам: әр компанияның бизнес-бірлігінің салыстырмалы бәсекеге мықты тұстарын бағалау. Оның мақсаты – салада қай бизнестер күшті, қайсысы әлсіз екенін және олардың негізгі себептерін анықтау.
  - 3-қадам: кросс-бизнестік стратегиялық үйлесімді тексеру. Бизнестің ұқсас бизнес-бірлікпен қарым-қатынасы барысында: (1) шығын үнемделсе; (2) технология, дағды, ресурстар мен қабілет бір бизнестен екінші бизнеске оңай көшірілсе; (3) сенімді әрі танымал бренд атаулары қолданылса бизнес-стратегиялық үйлесім тартымды болады.
  - 4-қадам: компания ресурстарының ағымдағы бизнес бағытының талаптарына үйлесімін тексеру: (1) бизнестер компанияның жалпы ресурстары мен қабілеттерін нығайтса; (2) компанияның өзіне тиесілі барлық бизнестерін қамтамасыз ететін ресурстары болса, ресурс үйлесімі қалыптасады. Қаржы ресурстарының үйлесімін тексерудің ең маңызды түрі – компанияда «сауын сиыр» бизнесінің көптігін және «жұлдыз» бизнесінің аздығын тексеру.
  - 5-қадам: бизнестің көрсеткішін үздіктен нашарға дейін саралап, рейтинг жасау. Рейтинг жасау бас компанияға ресурстарын қайда құю керекін шешуге көмектеседі. Әдетте көрнекті саладағы күшті бизнес-бірліктердің компания ресурсына ие болу басымдығы байқалады.



- б-қадам: компанияның жалпы көрсеткішін жақсарту мақсатында жаңа стратегиялық қадамдар әзірлеу. Стратегиялық қадамдар төрт іс-әрекет санатына бөлінеді: (а) ағымдағы бизнес бағытымен тығыз байланыста болу және оларға мүмкіндіктер жасауға ұмтылу; (ә) жаңа салалардан компаниялар сатып алу арқылы ң бизнес аясын кеңейту; (б) кейбір бизнестерді сатып, әртараптану аясын тарылту; (в) компанияның бизнес бағытын қайта құрып, жаңа сипат беру.



## ОҚУ ЖАТТЫҒУЛАРЫ

### connect

- 1-ОМ анықтай алатыныңызды тексеріңіз. Атап айтқанда: (а) бәсекелік құнды ресурстар, технологиялық ноу-хау және басқа да қабілеттерді тасымалдауға;
- 2-ОМ (ә) құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерін біріктіріп, шығынды үнемдеуге;
- 3-ОМ (б) танымал бренд атауын пайдалануға кросс-бизнестік мүмкіндік бар екенін анықтаңыз.
- 4-ОМ

#### **Bloomin' Brands**

- Outback Steakhouse
- Италиялық Carrabba грилі
- Roy's рестораны (Гавай тамағы)
- Балықтан жасалған грильдер (жас теңіз өнімдері)
- Fleming's Prime Steakhouse & Wine Bar

#### **L'Oréal**

- Maybelline, Lancôme, Helena Rubinstein, Kiehl's, Garnier және Shu Uemura косметикалары
- Шаш күтіміне арналған L'Oréal және Soft Sheen/Carson өнімдері
- Redken, Matrix, L'Oréal Professional және Kerastase Paris шаш және тері күтіміне арналған кәсіби өнімдері
- Ralph Lauren және Giorgio Armani иіссулары
- Biotherm тері күтімі өнімдері
- Теріге арналған La Roche-Posay және Vichy Laboratories косметикасы

#### **Johnson & Johnson**

- Балаларға арналған өнімдер (ұнтақ, сусабын, май, лосьон)
- Бандаж және басқа да алғашқы медициналық көмек жабдықтары
- Әйелдер денсаулығына және жеке күтіміне арналған өнімдер (Stayfree, Carefree, Sure & Natural)
- Тері күтіміне арналған Neutrogena және Aveeno өнімдері
- Рецептсіз берілетін дәрілер (Tylenol, Motrin, Percid AC, Mylanta, Monistat)
- Рецептпен берілетін дәрілер
- Протездік және басқа да медициналық аспаптар
- Хирургиялық және аурухана құрал-жабдықтары
- Асудие жанасу линзалары

- 1-ОМ 2. [company.ingersollrand.com](http://company.ingersollrand.com) сайтындағы Ingersoll Rand компаниясына қатысты бизнес топтардың тізімін қарап шығыңыз. Компанияның корпоративтік стратегиясын қалай сипаттайсыз? Олар байланысты не байланыссыз әртараптануды қолданған ба? Әлде екеуін де қолдана ма? Жауабыңызды түсіндіріңіз.
- 2-ОМ
- 3-ОМ
- 4-ОМ

- Club Car – гольф-көліктер және экологияға зияны жоқ өзге де электр көліктер
- Thermo King – теңіз, теміржол және жүк көліктерінің температурасын бақылау жүйесі
- Ingersoll Rand – сығымдалған ауа жүйелері, аспаптар мен сорғылар және сұйықтықтарды өңдеу жүйелері
- Trane – жылыту, желдету және салқындату жүйелері
- American Standard – жылыту және салқындату жүйелері
- ARO – химиялық, өндірістік, энергетикалық, фармацевтикалық және кен өндіру индустриясына арналған сұйықтықты өңдейтін құрылғы

### 3. ITT технологияға бағытталған төмендегідей бизнес бөлімшелері және өнімдерге ие инженерлік-өндірістік компаниялар:

- Индустриялық процестер бөлімшесі — индустриялық сорғылар, клапандар, мониторинг және басқару жүйесі; 1-ОМ  
2-ОМ
- химия, мұнай және газ, тау-кен өнеркәсібі, целлюлоза, қағаз, энергетика және биофармацевтикалық нарықтарға арналған сатылымнан кейінгі қызметтер; 3-ОМ  
4-ОМ
- Motion Technologies Division — төзімді тежегіштер, амортизаторлар және көлік пен теміржол көлігіне арналған бәсеңдетуші технологиялар; 5-ОМ
- Interconnect Solutions — автомобиль, ұшақ, вагон мен локомотивтерді, мұнай кеніштерінің жабдықтарын, медициналық техниканы және өнеркәсіптік жабдықтарды өндіруге арналған қосылыстар мен фитинг;
- Басқару технологиялары — түрлендіргіштер мен реттегіштер, роботты техника, медициналық жабдықтар, автомобильдер, суасты жабдықтары, әуе кемелері әскери техникалар өндірісінде қолданылатын қозғалысты басқару құралдары.
- Осы тізімге сүйеніп, ITT бизнес бағыты байланысты не байланыссыз әртараптану стратегиясын қолданатынын анықтай аласыз ба? Әлде компания екеуінде қолдана ма? ITT бизнестері арасындағы стратегиялық үйлесім қандай басымдықтар әкелуде? ITT өзінің акционерлік құнын көтеру үшін қандай компаниялар сатып алуы керек? Жауабыңызды дәлелдеңіз.



## СИМУЛЯЦИЯҒА АРНАЛҒАН ЖАТТЫҒУЛАР

1. Компанияңызға басқа тауарға немесе бизнестерге әртараптану мүмкіндігі туса, байланысты немесе байланыссыз әртараптанудың қайсысын таңдар едіңіз? Оны неліктен таңдадыңыз? 1-ОМ  
2-ОМ  
3-ОМ
2. Компанияңызда байланысты әртараптануды пайдалы ететіндей қандай арнайы ресурстар мен қабілет бар? Жаңа сатып алынған байланысты бизнестерге ресурстар мен қабілет бөлуден қандай стратегиялық үйлесім артықшылығын алуға болады? 1-ОМ  
2-ОМ
3. Компанияңыз байланысты әртараптану стратегиясын таңдаса, қызмет аясын кеңейтіп дамытудан туындайтын үнемдеуге жету үшін қандай салалар мен тауар санаттарына әртараптанады? Олардың екі немесе одан да көп түрін атаңыз. 1-ОМ  
2-ОМ
4. Компанияңыз байланысты әртараптану стратегиясын таңдаса, өз бренд атауынан пайда табу үшін қандай салалар мен тауар санаттарына әртараптанады? Олардың екі немесе одан да көп түрін атаңыз. Байланысты әртараптану немесе байланыссыз әртараптану стратегиясының қайсысын таңдар едіңіз? Оны неліктен таңдадыңыз? 1-ОМ  
2-ОМ  
3-ОМ  
4-ОМ  
5-ОМ

1. Constantinos C. Markides, «To Diversify or Not to Diversify», *Harvard Business Review* 75, no. 6 (November–December 1997).
2. Michael E. Porter, «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review* 45, no. 3 (May–June 1987).
3. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).
4. Yves L. Doz and Gary Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
5. Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985); Constantinos C. Markides and Peter J. Williamson, «Corporate Diversification and Organization Structure: A Resource-Based View», *Academy of Management Journal* 39, no. 2 (April 1996).
6. Jeanné M. Liedtka, «Collaboration Across Lines of Business for Competitive Advantage», *Academy of Management Executive* 10, no. 2 (May 1996).
7. Kathleen M. Eisenhardt and D. Charles Galunic, «Co-evolving: At Last, a Way to Make Synergies Work», *Harvard Business Review* 78, no. 1 (January–February 2000); Constantinos C. Markides and Peter J. Williamson, «Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance», *Strategic Management Journal* 15 (Summer 1994).
8. A. Campbell, M. Gould, and M. Alexander, «Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage», *Harvard Business Review* 73, no. 2 (March–April 1995); Cynthia A. Montgomery and Birger Wernerfelt, «Diversification, Ricardian Rents, and Tobin-Q», *RAND Journal of Economics* 19, no. 4 (1988).
9. Patricia L. Anslinger and Thomas E. Copeland, «Growth Through Acquisitions: A Fresh Look», *Harvard Business Review* 74, no. 1 (January–February 1996).
10. Lawrence G. Franko, «The Death of Diversification? The Focusing of the World's Industrial Firms, 1980–2000», *Business Horizons* 47, no. 4 (July–August 2004).
11. Andrew Campbell, Michael Gould, and Marcus Alexander, «Corporate Strategy: The Quest for Parenting Advantage», *Harvard Business Review* 73, no. 2 (March–April 1995).
12. Constantinos C. Markides, «Diversification, Restructuring, and Economic Performance», *Strategic Management Journal* 16 (February 1995).
13. Lee Dranikoff, Tim Koller, and Antoon Schneider, «Divestiture: Strategy's Missing Link», *Harvard Business Review* 80, no. 5 (May 2002).
14. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974).
15. David J. Collis and Cynthia A. Montgomery, «Creating Corporate Advantage», *Harvard Business Review* 76, no. 3 (May–June 1998).

# Этика, корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік, экологиялық тұрақтылық және стратегия

9-тарау

## ОҚЫТУ МАҚСАТТАРЫ

1. **Бизнестегі этикаға сай мінез-құлық стандарттары жалпы этика стандарттарынан ерекшеленбейтінін түсіндіру.**
2. **Этикаға жат стратегиялар мен мінез-құлыққа жетелейтін жағдайларды анықтау.**
3. **Бизнес этикасындағы қателіктің зардаптарын түсіндіру.**
4. **Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік пен экологиялық тұрақтылық тұжырымын және компания осы міндеттерін экономикалық жауапкершілікпен қалай теңестіре алатынын түсіндіру.**

Әрине, компанияның пайда табу мен бизнесін дамытуда жауапкершілігі бар. Алайда компания мен қызметкерінің заңға бағыну және әділ бәсеке ережелерін сақтау сияқты міндеттері де жоқ емес. Компания қоғамның этикалық ережелеріне сай болуы тиіс, бірақ заң талаптары шеңберінен шығуға құқығы бар ма? Әлеуметтік жауапкершілігін жария ету мақсатында өз ресурстарын қоғамның игілігіне жұмсауы міндет пе?

Бұл тарауда өз стратегиясын іске асыру барысында компанияның: (1) этикаға сай іс-әрекетін; (2) әлеуметтік мінез-құлқық жауапкершілігін; (3) табиғи ресурстар мен болашақ ұрпақтың мүддесін қорғап, ғаламшар ырысын сақтау міндеттері талданды.

## Бизнес-этика дегеніміз не?

1-ОМ Бизнестегі этикаға сай мінез-құлық стандарттары жалпы этика стандарттарынан ерекшеленбейтінін түсіндіру.

**Бизнес-этика** – бизнес жүргізетін ұйым қызметкерінің іс-әрекеті мен шешімдерінің этика қағидалары мен стандарттарына сай келуі.<sup>1</sup> Бизнес этикасының жалпы этикадан үлкен айырмашылығы жоқ, өйткені бизнестегі дұрыс не бұрыс іс-әрекеттер қоғамда көрініс табады. Қоғамнан тыс арнайы этика

жоқ. Қоғамда әділетсіздік этикаға сай емес, моральға жат деп саналса, бизнестегі әділетсіздік те (тұтынушыға, жеткізушіге, жұмысшыға не акционерге қатысты әділетсіздік) дәл осылай бағаланады. Сондықтан менеджерлер стратегияны әзірлеу және іске асыру барысында этикаға көңіл бөлуі қажет.

Компания менеджерлерінің көпшілігі компания стратегиясының іс-әрекеттер жиынтығы заң аясында екенінен хабар берген күннің өзінде де, қайсыбір жағдайлар олардың кейбір іс-әрекеті этикаға сай келмейтінін көрсетті. Соңғы кездері Las Vegas Sands, Hewlett-Packard, GlaxoSmithKline, Marathon Oil Corporation, Kraft Foods Inc., Motorola Solutions, Pfizer.

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Бизнес-этика** – бизнес-ұйымның және оның қызметкерлерінің іс-әрекеті мен шешімдерінің этика қағидалары мен стандарттарына сай келуі.

Oracle Corporation секілді әлемдік алпауыт компаниялардың этикаға жат іс-әрекетке барғаны анықталған. Этика емтиханынан өте алмайтын стратегия кесірінен компания акциясының құны арзандап, акционерлерді зор шығынға батырады, ірі көлемдегі айыппұлдарға әкеледі, топ-менеджмент қызметтен қуылып, тіпті компанияға қатысты қылмыстық іс қозғалуы мүмкін.

## Этикаға жат стратегия мен бизнес-әрекеттерге итермелеуші факторлар

2-ОМ Этикаға жат стратегиялар мен мінез-құлыққа жетелейтін жағдайларды анықтау.

Бизнестегі соңғы жойқын жанжалдардан айқын көрініс тапқан «нағыз бизнес – этика емес, бизнес» деп ойлаудан бөлек, іскерлік әлемінде этикаға жат іс-әрекеттерге апаратын мынадай үш негізгі жағымсыз қылық (фактор) қылаң береді:<sup>2</sup>

- Болашаққа жаңылыс қадам жасау, компанияның тек жеке мүддесі мен бас пайдасына ұмтылуы. Асқан байлығы бар дәулетті, сараң, жоғары мәртебелі адамдар жеке басының мүддесін көздегенде, этика жөнінде ойлануға мұршасы болмай қалады. Осындай адамдар мақсатқа жету барысында заң ережелерін орындамай, жүтенсіздік танытады.

АҚШ үкіметі бірнеше жыл бойы инсайдерлік саудаға қатысты тергеу амалдарын жүргізіп жатыр. Инсайдерлік сауда қор нарығында артықшылыққа ие болу үшін құпия ақпаратты заңсыз алу әрекетінен туындайды. 2014 жылы жүргізілген зерттеулер нәтижесінде көптеген заңбұзушылық анықталып, 79 қылмыстық іс қозғалған. Жауапқа тартылғандардың ішіндегі ең атақтыларының бірі Galleon Group-тың бұрынғы басшысы Радж Раджаратнам болды. Ол 10 млн \$ айыппұл арқалап, 11 жылға сотталған. 14 млрд \$ хедж қоры бар SAC Capital-дың сегіз менеджері инсайдерлік саудаға қатысқаны үшін істі болған. Осы оқиғаны сарапшылар АҚШ тарихындағы табысы орасан зор инсайдерлік саудаға жатқызған. Сот компанияға 1,8 млрд \$ айыппұл салып, сырттағы инвесторларға қаржыны басқаруға тыйым салған.<sup>3</sup>

- *Өндіріс көрсеткіштерін орындау барысында компания менеджерлеріне қатаң қысым жасалуы.* Компанияның негізгі қызметкерлері тоқсандық яки жылдық сауда жоспарларын орындай алмай жатқанда, инвесторлар күткен пайданы ала алмаған тұста, олар ерекше қатаң қысымды сезініп, өз абырой-атағын қорғау мақсатында заңсыз іс-әрекеттерге барады.<sup>4</sup> 2014 жылы АҚШ-тың бағалы қағаздар және биржа комиссиясы Diamond Foods компаниясына бухгалтерлік есеп жүргізу барысында алаяқтық жасағаны үшін айып тақты. Комиссияның мәлімдеуінше, компания нарықта акция құнын өсіру пиғылымен шығындарын қасақана жалған көрсеткен. Соның салдарынан, компания 5 млн \$ төлеуге келісті, ал компания басшысына немқұрайдылығы үшін 125 000 \$ айыппұл салынып, бұған қоса, компанияға 4 млн \$ бонус қайтару жайлы үкім шықты. Компанияға келеңсіз осы оқиғадан келген үлкен залал – сол жанжалдың нәтижесінен сатып алғалы тұрған танымал картоп қытырлағын сататын Pringles компаниясын уысынан шығарып алуы. Бұл олардың жеңіл тамақтану индустриясында екінші алпауыт компанияға айналу арманына жетуге кедергі жасады.<sup>5</sup>
- *Табыс пен тәуір көрсеткішті этикадан жоғары қоятын компания мәдениеті.* Компания мәдениеті жемқорлық пен адамгершілікке жат қылықтарға түрткі болған жағдайда, қызметшілер арасында «бәрі жасап жүр ғой, демек, бұл дұрыс, мен де қалмайын» деген секілді көзқарасты қалыптастырады. Мұндай компанияларда қызметкерлер этикаға сай стратегиялық іс-әрекеттерді ескермейді. Enron менеджерлері қызметкерлерінен ағымдағы пайданы қалай арттыратынын анықтау әдістерін іздестіру барысында жаңашыл әрі агрессивті болуды талап еткен. Enron компаниясының жылдық қорытынды көрсеткіштерін бағалау есебі, көзделген мақсатқа жету үшін, 15%-дан 20%-ға дейін төмен деңгейлі қызметкерлерін жұмыстан босатқанын көрсетті. Этикалық саясатқа сай келмейтініне қарамастан, Enron пайданы арттырудың осындай әдістерін тапты. Іс жүзінде, компания жаңа табысты бизнесті қалыптастырса, онда жағымды мінез-құлыққа сай келмейтін іс-әрекеттерге бару құпталған.

## Этикаға сай стратегияға арналған бизнес-кейстер

Этикаға жат мінез-құлық кейде компанияның табысына (қоғамға жария болғанға дейін) игі әсер еткенімен, этикаға сай келмейтін стратегияларға қасақана үмтылудың әрі акционерлік, әрі абырой тұрғысынан да тәуекелі жоғары. 9.1-сызбада компанияда этикаға жат мінез-құлық анықталған және оған өзгеріс енгізуге мәжбүр болған кездегі шығындары көрсетілген. Компания этикаға жат іс-әрекетке жол берген

3-ОМ Бизнес  
этикасындағы қателіктің  
зардаптарын түсіндіру..



сайын шығынға батады әрі беделіне зор нұқсан келеді. Компанияның іс-әрекеті қоғамның наразылығын тудырса, онда компания жүздеген миллион, тіпті миллиардтаған доллар шығынға ұшырайды.

Компанияның этикаға жат әрекеттерінің салдары сол кемшілікті жөндеуге кеткен шығыннан да қымбатқа түседі. Өйткені сатып алушылар жағымсыз ісімен аты шығып танылған компаниялардан іргесін аулақ салады. Қоғамға этикаға жат қылығымен әйгіленген компания талантты қызметкерлерді тартуда және оларды жұмысқа тұрақтандыруда қиындыққа кездеседі.<sup>6</sup> Этикаға аса мән беріп, маңызды санайтын адамдар компанияның жаманатқа қалғанын біле тұрып, өзін әшкерелейтін жағдайға түсуді қаламайды. Сондай-ақ әділетсіз жұмыс берушінің кесірінен өз абырой-атағына нұқсан келуін де ұнатпайды.

Компанияның этикаға жат мінез-құлқы әшкереленген кезде акционерлер едәуір шығынға ұшырайды. Этикаға жат бизнестерге өзгеріс жасаудың шығыны мол, әрі компанияның беделін орнына келтіруге ұзақ уақыт керек.

Компанияның этикаға жат мінез-құлқы акционерлерге едәуір зиян келтіруі мүмкін. Залал кәсіпорынға пайда азайып, шығынның көбеюі, акционерлік құнның төмендеуі және репутацияның әлсіреуі ретінде келеді. Сондықтан этикалық стратегия мен әрекет аса маңызды.

### 9.1-сызба Этикаға жат іс-әрекет белгілі болғанда компанияларға келетін залал

Көрінетін шығындар	Ішкі әкімшілік шығындар	Материалды емес немесе көрінбейтін шығындар
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Үкімет айыппұлдары</li> <li>• Топтық арыз нәтижесінде пайда болатын азаматтық айыппұлдар</li> <li>• Акционерлік құнның төмендеуі арқылы акционерлерге келетін шығын (дивидендтік төлемнің кемуі)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компанияға тексеріс жүргізу шығыны</li> <li>• Қызметкерлерге этикалық мінез-құлықтарды оқыту шығыны</li> <li>• Реттеуші әрекеттерге кеткен шығындар</li> <li>• Болашақта этикаға сай әрекетті қамтамасыз етудің әкімшілік шығыны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Клиенттердің басқа компанияға кетуі</li> <li>• Репутацияның жоғалуы</li> <li>• Қызметкерлер моралінің төмендеуі және олардың шектен шығуы, қызметкер тұрақтамауы</li> <li>• Қызметкер табуға шығын көп жұмсалып, жұмысқа тартудың қиындығы</li> <li>• Қызметкерлер өнімділігіне кері әсері</li> <li>• Мемлекеттік реттеуге барынша сәйкес келу барысында туындайтын шығын</li> </ul>

*Дереккөз:* Terry Thomas, John R. Schermerhorn, and John W. Dienhart, «Strategic Leadership of Ethical Behavior», Academy of Management Executive 18, no. 2 (May 2004), p. 58.



## Халықаралық операциялар жүргізетін компаниялардың бизнес этикасына адалдығын қамтамасыз ету

Бүкіл қоғам мен барлық ұйымдарда дұрыс пен бұрыс, әділ және әділетсіз, моральға сай не моральға жат, этикаға сай немесе жат дейтін түсініктер қалыптасқан. Алайда әртүрлі мәдениеттерге ортақ қандай этикалық стандарттар бар екенін және мультиұлттық компанияның бір этикалық стандартты өзінің әр жерде таралған барлық компаниясына қолдана алатынын талқылайтын үш түсінік бар. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 9.1-мысалда IKEA-нің бала еңбегіне қатысты этикалық ереже-қағидаларын бірнеше халықаралық деңгейдегі жеткізуші желісінде қалай қолданып келе жатқаны баяндалады.

### Этикалық универсализм теориясы

Этикалық универсализм теориясы бойынша ненің дұрыс, ненің бұрыс екені жайлы түсінік-ұғымдардың табиғаты қоғамда, мәдениетте, дінде универсал екені байқалады.<sup>7</sup> Мысалы, шыншыл болу барлық ұлтта дұрыс мінез-құлыққа жатады. Әділет, сенім, басқаның құқығын сыйлау, Алтын ережені ұстану, компания жұмысшылары мен тұтынушыларына зиян келтірмеу әмбебап этикалық нормаларға жатады.<sup>8</sup>

*Дұрыс және бұрыс іс-әрекеттерге мінез-құлыққа қатысты мәдениеттер мен елдердің көбінде ортақ келісімнің болуы барлық компанияға, қоғамға ортақ универсал этикалық стандарттар бар екенін білдіреді.* Этикалық универсализм теориясының ұтымды тұсы – оның қоғам көзқарасынан туындауы. Соның нәтижесінде компания бүкіл елдің нарығына жарамды бизнес-этикалық мінез-құлық қалыптастырады. Компанияның қабылдаған негізгі мораль стандарттары жергілікті дәстүр мен сенімдерден түбегейлі ерекшеленбейтін болса, онда мультиұлттық компания сол жерде қызметін жүзеге асыра алады.

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Этикалық универсализм теориясы бойынша, жергілікті дәстүр мен мәдени нормаларға қарамастан, көптеген қоғамда этикаға сай және этикаға жат стандарттар бірдей болып келеді. Сондықтан ортақ этикалық стандарттар әртүрлі нарығы бар мемлекеттерде қызметкерлер әрекетін бағалау үшін қолданылады.

### Этикалық релятивизм түсінігі

Ортақ этикалық нормалармен қатар, көптеген этикалық стандарт әртүрлі діни сенімдерге, дәстүрге, саяси-экономикалық доктриналарға (капиталистік нарық экономикасы немесе социалистік даму бағыты бойынша) сай ерекшеленеді.

Этикалық релятивизм теориясы бойынша ұлттар немесе мәдениет арасындағы айырмашылықтар іскерлік жағдайларда орын алған кезде, жергілікті этикалық стандарттардың күші компанияның өз еліндегі нарықтық этикалық стандарттардан салмақтырақ болады, яғни жергілікті мәдениетке басымдық беріледі.<sup>9</sup>

Этикалық релятивизм қағидаларын қабылдап, қызметкерлерінің жергілікті этикалық стандарттарға сай болуын қалайтын компания өз елінің басым моральдық қағидаттарының сол жердің этикалық мінез-құлқына сәйкес келуін саналы шешім ретінде бағалайды.

Бұл – этика тұрғысынан қауіпті түсінік. Себебі қандай да бір мемлекеттің мәдениеті жемқорлықты, экологиялық ластауды,

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Этикалық релятивизм теориясына сәйкес түрлі мәдениет пен дәстүрлер сан түрлі дұрыс-бұрыс ұғымды қалыптастырады. Сондықтан ненің этикаға сай немесе этикаға жат екенін бағалау жергілікті дәстүрлерді ескеру арқылы жүзеге асады.

## ИКЕА КОМПАНИЯСЫНЫҢ ЖАҒАНДЫҚ ЖАБДЫҚТАУ СТАНДАРТТАРЫ: БАЛАЛАР ЕҢБЕГІН ПАЙДАЛАНУДЫҢ ТҮПКІ СЕБЕБІМЕН КҮРЕСУГЕ АЗ ШЫҒЫН ЖҰМСАУ

Өзінің дайын, жиналатын үй жиһазымен әйгілі ИКЕА компаниясы әлемдік нарықта серпінді дамуын сақтап қалу ниетімен тауар өндірісінде көптеген жыл бойы ауқымды жеткізушілер желісіне тәуелді болды. Жеткізушілерінің арасында сапалы этика стандарттарын жетілдіру жолының тиімді әдісін ойлап табу үшін айрықша жұмыс істеді. Оның ішінде қиын мәселелердің бірі – балалар еңбегін пайдалануға қатысты стандарттар бар.

Жабдықтаушыларының бала еңбегін пайдалануына қарсы болған ИКЕА компаниясының бастапқы жоспары мынадай болды: (1) жабдықтаушыларына бала еңбегін пайдаланған жағдайда келісімшартты дереу бұзатыны туралы ескертуі; (2) үшінші тарап арқылы күтпеген тексерулер жүргізу. Осындай шараларға қарамастан, компания өзінің үндістандық жабдықтаушыларының әлі күнге дейін балалар еңбегін пайдаланатынын анықтаған. Дамушы мемлекеттердегі арзан жабдықтаушылармен одан әрі жұмыс істейтін болса, осындай мәселелер үнемі алдынан шығатынын ИКЕА компаниясы түсінді.

Қоғамдағы осынау өзекті мәселені шешу үшін компания өз жабдықтаушыларына арналған жаңа іс-әрекет нормасын әзірлеп, оның шартымен таныстырды. Іс-әрекет нормасы IWAY деп аталды. Бұл ереже әлеуметтік, қауіпсіздік және экологиялық мәселелерді қарастырады. Жабдықтаушылардың кем-кетігін көрген кезде ИКЕА қателіктің себеп-салдарын анықтап, оны жөндеуге ат салысады. Мысалы, балалар еңбегін пайдалану қоғамда келесідей келелі мәселелердің барын білдіреді: өндіріс тиімсіздігі, балалар баратын балама мектеп секілді орталықтардың аздығы, кедей отбасылардың көптігі және т.б.

ИКЕА компаниясы жабдықтаушыларына бірыңғай шектеулер ғана қоймай, сонымен бірге жұмыс істеу жағдайын жақсартуға, ресурстары мен инфрақұрылымын дамытуға, оқыту бағдарламаларын ұйымдастыруға көмек көрсетіп жатыр. Осындай игі іс-шараларды ол foundation ЮНИСЕФ және Балаларды қорғау ұйымда-



рымен бірге іске асыруда. Мақсаты – балалардың еркін білім алуына жағдай жасау, денсаулық сақтау жүйесін жақсарту, отбасының тұрақты табысын қамтамасыз ету. Бұл бағдарлама 2017 жылға дейін 15 миллион балаға жәрдем бермекші.

ИКЕА компаниясының осындай іс-әрекеттері дамушы мемлекеттердегі жеткізушілерге қатысты қауіп деңгейін біраз сейілтті. Осы әдіс-тәсілдері арқылы компания стратегиялық қағидаларының орындалуына, яғни төмен баға, әдемі дизайн, этикалық қағидаларға сүйеніп, ғаламның ғибратты дамуына өзіндік үлесін қосты.

*Әзірлеген* Кира Обрайан

**Дереккөз:** ИКЕА, «About the Company: This is IKEA», [www.ikea.com/ms/en\\_US/this-is-ikea/people-and-planet/people-and-communities/](http://www.ikea.com/ms/en_US/this-is-ikea/people-and-planet/people-and-communities/) (accessed January 24, 2014); and Elain Cohen, «Banning Child Labor: The Symptom or the Cause?» CSRNewswire, [www.csrwire.com/blog/posts/547-banning-child-labor-the-symptom-or-the-cause](http://www.csrwire.com/blog/posts/547-banning-child-labor-the-symptom-or-the-cause) (accessed January 24, 2014).

Сәйкес этикаға сүйенетін іс-әрекеттер, мультиұлттық компаниялардағы этика стандарттары арасындағы қарама-қайшылық тұрғысынан алғанда, қауіпті екенін көрсетеді.

жұмысшылардың қауіпті жағдайда жұмыс істеуін қалыпты деп қабылдаса, сол елде жұмыс істеп жатқан менеджерлер мұндай іс-әрекеттерге жол беруге болады деген ниетте болады. Осындай позицияны қабылдаған

компания сол іс-әрекеттерін жоғары этикаға сай елдердегі акционерлердің алдында қорғау кезінде қауіпті жағдайға душар болады. Сондай-ақ жаһандық нарық тұрғысынан қарағанда, сәйкес этика мультиұлттық компанияларда этикалық стандарттар қақтығысына себепкер ретінде танылады. Айталық, этикалық релятивизмді қабылдаған мультиұлттық компания пара беру және жемқорлық қалыпты жағдай деп

қабылданатын елде компания қызметкерлеріне пара беру мен жемқорлыққа рұқсат етілсе, ал мұндай амал заңсыз әрі этикаға жат елдерде компания қызметкерлеріне тыйым салынады. Әралуан елде жұмыс істеу кезінде осындай қарама-қайшы этикалық стандарттарды қабылдау компанияның түрлі мемлекеттегі барлық қызметіне арналған ортақ этикалық стандарттары жоқ екенін көрсетеді.

### Ортақ қоғамдық келісім теориясы

Ортақ қоғамдық келісім теориясы этикалық универсализм және этикалық релятивизм көзқарасы арасындағы аралық позицияны ұсынады.<sup>10</sup> Ортақ қоғамдық келісім теориясы ұғымынша, компанияның этикалық стандарттарын: (1) біршама елде мойындалған шектеулі универсал этикалық қағидалар; (2) этикаға сай жергілікті дәстүр, мәдениеттер құрайды. Осы «қоғамдық келісім» көмегімен менеджерлер «бірінші кезекте» әмбебап этикалық нормаларды қолданады, содан кейін ғана «екінші кезекте» рұқсат етілген жергілікті этикалық нормаларды ескереді. Ортақ қоғамдық келісім теориясы мемлекетаралық этикалық айырмашылықтың мән-жайын айыруда мультиұлттық компания менеджерлеріне жақсы нұсқаулық екенін еске саламыз.

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Ортақ қоғамдық келісім теориясы пайымынша, әмбебап этикалық қағидалар көптеген мәдениеттің бірлескен көзқарасының негізінде «әлеуметтік келісімге» келеді. Бұл келісім компанияның барлық елдегі қызметкерлеріне ортақ. Осынау әлеуметтік келісімнің аясында бизнес жүргізіліп жатқан елдің мәдениеті де ескеріледі. Алайда компания «бірінші кезекте» әмбебап этикалық нормаларды қолданады, содан кейін ғана «екінші кезекте» рұқсат етілген жергілікті этикалық нормаларды игереді.

Ортақ қоғамдық келісім теориясын қолданудың жарқын мысалы жемқорлық пен пара беруге келіп тіреледі. Кейбір елдерде жемқорлық пен пара беру тамыры тереңде, дегенмен мұндай жағдай осы жағымсыз әдетті ақтай ма? Қайсыбір мемлекеттерде жемқорлық ерекше дамып, пара беру оқиғасы қалыпты болуы оның заңды этикалық норма екенін білдірмейді. Әлемдегі барлық дін (буддизм, христиан, конфуций, индуизм, ислам, иудаизм, сикхизм және даосизм) және күллі мораль мектептері жемқорлық пен пара беруді теріс қылық ретінде айыптайды.<sup>11</sup>

Сондықтан екінші кезектегі жергілікті нормалар, сауда-саттық көрсеткішіне қалай әсер ететіне қарамастан, компания қызметкерлерінің жемқорлық пен пара алудан бас тартуы дұрыс этикалық стандарттарға жатады. Осындай іс-әрекетті мультиұлттық компания ақылға қонымды деп есептейді.

## Стратегия, корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік және экологиялық тұрақтылық

Бизнестің әлеуметтік ахуалды жақсартуға, дамытуға міндетті екені жөніндегі идея – соңғы 50 жылдағы көп талқыланған тақырып. Бұл пікірталас XIX ғасырдағы индустриялық революциядан кейін – компаниялар қызметшілеріне баспана беріп, басқа да жағдайлар жасағаннан соң басталды. Компания басшылары барлық тараптардың (акционерлер, жұмысшылар, клиенттер, жеткізушілер және кәсіпорын жұмыс істеп жатқан елдегі қоғам) мүддесін теңестіруі тиіс деген ой 1960 жылдары белең алды.

4-ОМ Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік пен экологиялық тұрақтылық тұжырымын және компания осы міндеттерін экономикалық жауапкершілікпен қалай теңестіре алатынын түсіндіру.

## Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік дегеніміз не?

Әлеуметтік жауапкершілікті сезінетін бизнес мінез-құлқының мәні – компанияның стратегиялық әрекеттерін теңдестіру. Теңдестіру *міндеті* – акционерлеріне пайда әкеліп, қоғамға жақсы компания ретінде танылу. Бизнес жүргізген кезде менеджерлер компанияның *әлеуметтік жауапкершілігін* сезініп, оған қатысты мәселелерді шешетінін көрсетуі тиіс. Атап айтқанда, менеджменттің шешімдері мен компания әрекеттері жұмысшы-қызметкерінің әл-ауқатына, жергілікті тұрғындарға, экологияға

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік** – компанияның этикаға сай, құрметке лайық жұмысқа араласуы. Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілігі бар компания қызметкерлеріне жақсы жұмыс жағдайын жасайды, экологияны ерекше қорғайды, жергілікті тұрғындардың өмір сапасын жақсартуға үлес қосады.

және жалпы қоғамға қалай әсер ететіні жайлы ойлануы қажет.<sup>12</sup> Әлеуметтік жауапкершілікті сезініп, оны қоғамға паш ету әлеуметтік жобаларға қатысу, қайырымдылық қорларына қаржы беру және тағы басқа қымбат әлеуметтік қызмет көрсету шараларын қамтиды. **Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті** берік ұстанған компания этикаға сай қызмет атқарып, экологияға ерекше көңіл бөледі, сондай-

ақ қоғамды дамытуға үлес қосып, компанияның жұмыс істейтін жерін жайлы мекенге айналдыруға тырысады. Осындай игі іс-шаралар компанияға барлық мүдделер тарапынан сенім мен құрметке бөленуге көмектеседі. Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік бағдарламасы төмендегі игі істерді қамтиды:

- *Этикалық стратегияны қолдануға тырысу және жұмыс барысында этикалық қағидаларды сақтау.* Этикалық қағидаларды шынайы орындау – корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік стратегиясының негізгі бөлігі. Өйткені этикаға жат қылық жасау компанияға абырой әкелмейді.
- *Тұрмысы төмен адамдардың өміріне оң өзгерістер жасау үшін қайырымдылық жарнасын беру, қоғамға қызмет көрсетуді қолдау, әрдайым филантроптық бастамаларға қосылу.* Көптеген компания филантропиялық міндеттерін қайырымдылық ұйымдары мен қоғамды дамыту мақсатымен құрылған қорларға жәрдемдесу арқылы орындайды. Мысалға, Microsoft және Johnson & Johnson түрлі қоғамдық ұйымдарға, өнер және әлеуметтік қамсыздандыру бағдарламаларына қолдау көрсетуде. Кейбір компаниялар шағын қолдау көрсетуге ниеттенеді. Мысалы, McDonald's компаниясы Ronald McDonald House бағдарламасына (балалы отбасыларға ауруханаға жақын жерден уақытша үй тауып беру бағдарламасы) демеуші болып жатыр. British Telecom өз табысының 1 пайызын тікелей қоғам игілігіне бөледі. Берілген қаржының басым бөлігі білім саласына, яғни мұғалімдерді оқытуға, мектепте семинарлар ұйымдастыруға, цифрлық технологиялар алуға жұмсалады. Дәрі-дәрмек өндіруші көшбасшы компаниялардың бірі – GlaxoSmithKline және басқа фармацевтикалық компаниялар әлеуметтік тұрмысы нашар мемлекеттерге садақа ретінде тегін не төмен бағамен дәрі-дәрмек таратады.
- *Қоршаған ортаны қорғау мақсатында компанияның іс-әрекеті салдарынан экологияға кесірі тиетін жағымсыз әсерді жою немесе азайту.* Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік ұстанған компания қоршаған ортаның айнымас досына айналуы тиіс. Қандай да бір компанияның іс-әрекетінен экологияға зиян келсе, онда ғылым мен технологияның соңғы жаңалықтарын игере отырып, кәсіпорын қоршаған ортаға тигізетін зауалын азайтуға ниеттенгені абзал. Сондай-ақ компания күл-қоқысты қайта өңдеу, қуат көзін үнемдеу, жергілікті ауызсу сапасын жақсарту жобаларына уақыт пен қаржы бөлсе, онда экологиялық зардаптарды азайтуға ықпал етеді.

- *Қызметкерлердің өмір сүру сапасын жақсартатын жұмыс ортасын құру.* Көптеген компания қызметкерлердің өмір сүру сапасын жұмыста да, үйде де жақсартуға тырысады. Оған жұмыстағы қызметкерлерге күнделікті жағдай жасау, икемді жұмыс кестесі, жаттығу жасауға арналған құралдар, қызметкердің отбасындағы науқас адамдарға көмектесу, үйде жұмыс істеу мүмкіндіктері, биік мансапқа қол жеткізу бағдарламалары, білім алу мүмкіндіктері, арнайы қауіпсіздік бағдарламалары т.б. жатады.
- *Жынысы, нәсілі, ұлты, басқа әртүрлі аспектілерді біріктіретін жұмыс күшін құру.* АҚШ-тағы ең үлкен компаниялардың қызметкерлерді әлеуметтік қамтамасыз етуді мақсат тұтқан бағдарламалары бар. Кейбір компаниялар өз жұмыс орнын басқа этностық топтарға тартымды етуді көздеп отыр.

«Тұжырымды байланыс» айдарындағы 9.2-мысалда Burt's Bees-тің корпоративтік әлеуметтік жауапкершілігіне сипаттама жасалады. Дегенмен корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік стратегиясында көрсетілген арнайы компоненттер компаниялар арасында ерекшеленеді және компанияның негізгі құндылығымен сәйкес келіп жатады. Мысалы, General Mills компаниясы өз корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік стратегиясын «өмірді нәрлендіру» деп атап, адамның дұрыс тамақтануына ықпал етті, сондай-ақ қоғамның қалыптасуына араласып, экологияны қорғауға зор үлес қосты.<sup>13</sup> Starbucks корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы көздейтін негізгі төрт элемент (этика негіздері, қоғамға қызмет ету, қоршаған ортаны қорғау және фермерлердің жағдайын жасау) – өнімді әртараптандыру стратегиясының негізгі аспектісі. Бұлардың әрқайсының кофеге және кофені ұсыну өнеріне тікелей қатысы бар.<sup>14</sup>

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Компанияның корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы компанияның уақыты, қаржысы және басқа да ресурстары арқылы қолдау тапқан әлеуметтік пайдалы іс-әрекеттерін біріктіреді.

Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік және оның үш өлшем тұжырымдамасы. Компания қолға алатын корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік бастамалары көбінесе компанияның «үш өлшем тұжырымдамасын» жақсартуға арналады. Үш өлшем тұжырымдамасының негізі – бизнесті қалыптастыру ісінде менеджерлердің тек қана экономикалық жай-күйді ғана ойламай, экологиялық және әлеуметтік әрекеттердің де нәтижесін көздеуі. Сөйтіп, корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік экономикалық, экологиялық және әлеуметтік өлшемдерді біріктіреді.

Компанияның көздеген мақсаты бір мезгілде үш өлшемде де табысқа жету еді.<sup>15</sup> Бұл үш көрсеткіш өлшемі кейде «адам, ғаламшар, табыс» деп те аталады. Адам ұғымы корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік стратегиясының түрлі әлеуметтік бастамаларына қатысты қолданылады. *Ғаламшар* атауы компанияның экологияға әсері мен оның қоршаған ортаны қорғау іс-шараларына орай айтылады. Ал *табыс* түсінігінің мағынасы ауқымды. Ол тек компания акционерлерінің табысын ғана емес, жалпы компанияның қоғамға тигізер экономикалық әлеуетін, ықпалын қарастырады. Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік стратегиясын жүзеге асыруда үш өлшем тұжырымдамасының маңызы арта түсуде.

Тұрақты даму және тұрақты бизнес-практика дегеніміз не?

Тұрақты даму ұғымының мағынасы терең. Фирмалардың көбі мұны корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік деп ұғынады. Кейбіреулер ол корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік ұғымын бизнес әлемінің сөздік қорынан шығарады деп есептейді. Шынында да, тұрақты даму ұғымы мен үш өлшем тұжырымдамасы түсінігінің

## BURT'S BEES: КОРПОРАТИВТІК ӘЛЕУМЕТТІК ЖАУАПКЕРШІЛІККЕ СҮЙЕНЕТІН СТРАТЕГИЯ

Burt's Bees компаниясы – гигиена саласындағы жетекші компания. Өндіріске табиғи өнімдерді пайдаланып, тұтынушыларға 200-ге жуық тауар ұсынады. Соның ішінде ара балынан жасалып, ерінге арналған бальзамдар, теріні күтуге арналған кремдер бар. Тұтынушылар табиғи өнімдерді қуана сатып ала бастаған кезде, компания зор табысқа кенелді. 2012 жылы 160 млн \$ пайда тапты. Burt's Bees компаниясының тапқан табысын корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті дұрыс ұғынып, қолдануымен байланыстыруға болады. Осы арқылы ол өзін бәсекелестерінен ерекшелей алды.

Компаниялардың көпшілігі корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті сезініп, игі іс-шараларды қолға ала бастағанымен, шынтуайтында, Burt's Bees компаниясы сияқты оны толық игерген компаниялар аз. Компанияның бизнес-моделі The Greater Good қағидасына сүйенеді. Бұл компанияның барлық іс-әрекеті әлеуметтік жауапкершіліктен асып кетпеуі керек дегенді білдіреді. Burt's Bees компаниясының әлеуметтік жауапкершілігі үш саланы қамтиды: оған табиғи денсаулықты сақтау, гуманитарлық жауапкершілік және экологиялық тұрақтылық мәселесі кіреді.

Burt's Bees өнімдеріне табиғи қоспаларды қолдану арқылы денсаулықты сақтауға ықпал етеді. Бүгінгі таңда Burt's Bees өнімдерінің 99%-ы табиғи. 2020 жылға дейін компания тауарларын 100% табиғи өнімдерден жасауды жоспарлауда. Гуманитарлық жауапкершілікке компанияның қызметкерлерімен және жеткізушілерімен арадағы қарым-қатынасы

жатады. Осы саладағы компанияның атқарып жатқан басты игі іс-шарасы – қызметкерлеріне оқыту бағдарламаларын міндетті етуі.

Оқу бағдарламаларында денсаулықты қалай сауықтыруға болатыны жайлы айтылады. Көшбасшылыққа жету әдіс-тәсілдеріне тоқталып, қоршаған орта түйткіліне арналған оқытулар ұйымдастырылады. Оқыту бағдарламаларында осындай негізгі мәселелер қамтылады.

Қоршаған ортаға қамқорлық жасап, оны қорғау – компанияның негізгі мақсаттарының бірі. Компания экологиялық тұрақтылыққа ерекше мән береді. Соның арқасында өндірісті тиімді пайдаланып жатыр.

The Clorox компаниясы Burt's Bees компаниясын сатып алған кезде тұтынушылар тарапынан кері реакция көрді. Өйткені The Clorox компаниясының дәстүрлі имиджі Burt's Bees компаниясының құндылығына кереғар еді. Алайда уақыт өте келе, Burt's Bees компанияның қарқынды дамып жатқан бөліміне айналды.

*Әзірлеген* Росс Темплетон

**Дереккөз:** Компания сайты, Louise Story, «Can Burt's Bees Turn Clorox Green?» New York Times, January 6, 2008; Bill Chameides, «Burt's Bees Are Busy on the Sustainability Front», Huffington Post, June 25, 2010; Katie Bird, «Burt's Bees' International Performance Weaker Than Expected», CosmeticsDesign.com, January 6, 2011; «Burt's Bees, Marks & Spencer Share Staff Engagement Tactics», EnvironmentalLeader.com, May 31, 2011; <http://blogs.newsobserver.com/business/investor-icahn-pushes-for-sale-of-burts-bees-parentclorox#storylink=cpy> (accessed March 1, 2012).

мән-мағынасы ұқсас. Алайда тұрақты даму ұғымының ауқымы кеңірек. Бұл ұғым компанияның қоршаған ортамен қарым-қатынасын сипаттайды, табиғи ресурстарды (жер, су, ауа, минералдар, қазба байлығы) қолдану мәселесін қарастырады.

Ірі пайдаланушы корпорациялар үшін шектеулі табиғи ресурстарды басқару әрі сақтау ұзақмерзімді экономикалық мүдде тұрғысынан аса маңызды.

Осынау өзекті мәселе кейбір компаниялардың бизнес-моделіне және стратегиясының өміршеңдігіне тікелей ықпал етеді. Pacific Gas бен Electric «жасыл компанияға»

### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Тұрақты бизнес практикалар дегеніміз – бүгінгі күннің қажетін болашақ ұрпаққа тиесілі ресурстарға задал келтірмей қамтамасыз ету.

айналу мақсатында ғана емес, сонымен бірге тиімді энергия өндіруші атану үшін жеткізу тізбектерінен көміртегін бөлу үлесін азайта бастады.<sup>16</sup> Бұған жауап ретінде ірі компаниялардың көпшілігі өздерінің бизнес жүргізу әдістерін өзгертуге кірісті. Бұл амал бүгінгі күнге қажет қазынаны келешекке зиян тигізбей өн-

діруге, яғни тұрақты бизнес практикаларын тиімді пайдалануға итермеледі.<sup>17</sup> Көптеген фирма өз стратегиясына экологиялық тұрақты даму әрекеттерін қосты.

Экологиялық тұрақты даму стратегиясы бизнес иелерін табиғи ресурстарды қорғайтындай, тіпті оның жақсаруына атсалысатындай деңгейде қызмет етуге итермелейді. Сондай-ақ стратегияның бұл түрі бизнес іс-әрекеттерін жаһанға қауіпсіз етіп, экологиялық тұрақты дамуды ғасырлар бойы сақтауға ықпал етеді.<sup>18</sup> Компаниялардың тұрақтылыққа бағытталған бастамалары компанияның үш өлшем тұжырымдамасын жақсартуға арналған.<sup>19</sup> Өңделген тағамдар, жеке гигиенаға қатысты тауарлар, үй тазалайтын өнімдер шығаратын көпсалалы Unilever компаниясы дамыған экологиялық тұрақты бизнес тәжірибесі бар компаниялардың қатарына кіреді. Компания өз бизнесінде ауыл шаруашылығының тұрақты даму көрсеткішін ұстанады және жеткізушілерінің экологияға залалын тигізбеу жұмыстарының нәтижесін арттыруға ықпал ететін бірнеше бағдарлама қабылдады. Сондай бағдарламалардың біріне мысал келтірсек, суды үнемді пайдалануға көшкен қызанақ жеткізушілерін төмен пайыздық мөлшерлеменен қаржыландырған. Үндістаннан қияр жеткізушілермен келісімшартқа отырып, тасымалдаушылардың қияр өндірісінде пестицидтерді қолдануын 90%-ға азайтқан.

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

Экологиялық тұрақты дамуға экологияны арнайы қорғау әрекеттері, табиғи ресурстарды қорғау, болашақ ұрпаққа таза экологиялық жүйе қалдыру, жаһанға теңген қауіптің алдын алу мәселесі жатады.

Тұрақты даму өлшемдерін жетілдіру мақсатында Unilever ішкі процесті бірнеше рет қайта құрастырды. Мысалы, тұрақты даму бастамаларын іске асыру арқылы компания зауыттарындағы су қолданысын – 50%-ға, өндіріс қалдығын 14%-ға қысқартты. Сондай-ақ табиғи ресурстарды сақтау және тұтынушылар қалдығы мөлшерін азайту мақсатында біршама тауарының қаптамасын қайта әзірледі. Компания Suave сусабынының құтысын қайта жасау арқылы жылына 150 тоннаға жуық пластик шайыр үнемдеді, бұл – 15 миллионға тең ыдыс эквиваленті. Lipton шайын шығаратын Unilever – әлемдегі ең ірі шай жапырақтарын сатып алушы. Тұрақты фермерлік менеджментке бағытталған үш өлшем тұжырымдамасының арқасында компания шай жапырақтарын сертификатталған фермалардан алды. Сауда үлесінің 40%-ын дамушы мемлекеттердегі тұтынушылар құрайтындықтан, компания сол елдегі тұтынушыларының әлеуметтік қажеттіліктерін қанағаттандыруға да тырысып жатыр. Бұған дәлел ретінде сол елдердің кедей аудандарында ашқан тегін кір жуу қызметтері орталығын, Үндістанда әйелдер бастамасымен құрылған шағын бизнестерге берілетін бастапқы көмекті – Гана ауылдарын тегін ауызсумен қамтамасыз етуін атауға болады.

Кейде шығынды үнемдеу және табыстылықты арттыру компанияның тұрақты даму стратегиясының негізгі факторы ретінде көрініс береді. Nike-тің 2010–2015 жылдар аралығындағы тұрақты даму бастамалары энергия пайдалануды – 24%-ға, көмірқышқыл газын шығаруды – 21%-ға, су пайдалануды – 13%-ға, қалдықтарды – 35%-ға, химикаттарды қолдануды 20%-ға қысқартты. Procter & Gamble-дің Swiffer тазалау жүйесі – компанияның ең көп сатылатын тауары тұрақты өнім ретінде әзірленген. Swiffer өнімін пайдаланатын тұтынушылардың көбі оның суды, электр энергиясын үнемдейтінін байқаған.

Тұрақты даму және корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік стратегиясын қалыптастыру

Әлеуметтік жауапкершілікті сезінумен, экологиялық тұрақты дамуға жетелейтін бизнес практикаларын қолданумен қатар, әр компания өз таңдауын жасауға қақылы. Қайырымдылық шараларын ұйымдастыру, қоғамға қызмет ететін жобаларға



қатысу, экологиялық шараларды қолдау, жергілікті жерді жұмыс істеуге қолайлы мекенге айналдыру, қоғамды дамытатын қандай жобаларды қолдау керектігін таңдау сияқты бірнеше нұсқасы бар. Компания өз әлеуметтік жауапкершілік стратегиясын жалпы әлеуметтік мәселелерге бағыттауы керек. Бұл өз кезегінде бәсекелік артықшылық алуға көмектеседі.<sup>20</sup>

Whole Foods Market супермаркет желісі – органикалық және табиғи азық-түлік сататын, жалпы құны 14,2 млрд доллар құрайтын супермаркеттер желісі. Оның бизнес

Құндылығы жоғары әлеуметтік пайда әкелуге және тұтынушылардың қажеттілігін мейлінше толық қанағаттандыруға әсер ететін корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік бәсекелік артықшылық иемденуге көмектеседі. Компанияның жалпы әлеуметтік мәселелерді шешуі компанияның абырой-даңқын асқақтатады. Алайда компанияның нарықтағы бәсекеге қабілетін нығайтуы екіталай.

жүргізу саясатына сәйкес, супермаркеттер жергілікті фермерлерден жаңа піскен жемістер мен көкөністер сатып алады. Бұзылған азық-түлік тауарларын полигондарға емес, аймақтық компостау орталығына жібереді. Компания жануарларға қамқорлық көрсететін қор құрып, жабайы және үй жануарларын өсірді. Сонымен қатар өз көліктерінің барлығын биотынға көшірді.

## Әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы

Компанияның жақсы атаққа ие болып, өз ресурстары мен күш-қайратын қоғамды дамытуға, қызметкерлерінің әл-ауқатын арттыруға жұмсауы компанияның жеке мүддесі екені бесенеден белгілі.

Қысқаша айтқанда, корпоративтік әлеуметтік жауапкершіліктің арқалайтын жүгіптілікті іс-әрекет екенін көрсететін бірнеше фактор бар:

- *Игі іс-әрекеттер тұтынушылар қамқорлығының артуына әкеледі.* Компанияның сәтті өзірленіп, қоғам назарына іліккен маңызды әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы өзін нарықтағы басты бәсекелесінен ерекшелеуге мүмкіндік береді. Компанияның тұтынушылар арасында беделі өседі. Whole Foods Market, TOMS, Green Mountain Coffee Roasters һәм Patagonia әлеуметтік жауапкершілікті терең сезінуінің арқасында өз тұтынушыларының базасын жедел дамытты.
- *Аса маңызды әлеуметтік жауапкершілік абыройға нұқсан келтіретін әрекеттер қаупін сейілтеді.* Әлеуметтік жауапкершілікке жүрдім-бардым, жеңіл-желпі көңіл бөлетін компаниялар дау-дамай мен ұятты жағдайларға тап болуға бейім. Тұтынушы мүддесін, экологиялық ахуалды, адам құқықтарын қорғайтын қоғамдағы белсенді топтар этика шеңберінен шыққан бизнестерді сынауда алдына жан салмайтыны белгілі. Олар жіті қимылдап, наразылығын БАҚ, интернет арқылы қалың бұқараға жеткізіп отырады. Көп жыл бойы Nike Азиядағы өзінің аяқкиім шығаратын фабрикасында жұмыс істейтін қызметкерлерінің әлеуметтік тұрмысын жақсартпағаны үшін сынға ұшырады. Бұл мәселеге Nike-тің іргетасын қалаушылардың бірі, әрі бұрынғы басшысы Фил Найт көңіл аударып, «сол жердегі Nike қызметкерлерінің жұмыс уақыты ұзақ, әрі олардың еңбекақысы құлға берілетін жалақымен тең» екенін сынаған.<sup>21</sup> Осы сыннан кейін Nike компаниясы өзінің 800 фабрикасының жағдайын бақылауға алды. Найт: «Сапалы аяқкиім жақсы фабрикалардан шығады, ал жақсы фабрикаларда жақсы жағдай болуы тиіс», – деген екен. Дегенмен адам құқығын қорғаумен айналысатын қоғамдық ұйымдар Nike жасаған өзгерістерге көңілі толмай, наразылық білдіруді жалғастыруда.

- *Әлеуметтік жауапкершілік ішкі берекені арттырып, (әсіресе қызметкер тарту, жұмыс күшін сақтап қалу, оқыту шығындары) операция тиімділігін дамытады.* Қоғамның дамуына уақыты мен қаржысын жұмсаған абыройлы компанияға қызметкерлерді тарту және оларды ұстап қалу оңайырақ екені анық. Кейбір жұмысшылар қоғамға жақсылық жасап жатқан компанияда жұмыс істейтіні үшін өзін бақытты сезінеді.<sup>22</sup> Мұндай жағдай жұмыс өнімділігін арттырып, қызметкер тұрақтылығын қамтамасыз етеді. Тікелей және жанама экономикалық пайдаға қызметкерлер құрамын жинау, әрі оларды оқытуға арзан шығын жұмсау жатады. Мысалы, Starbucks-тің жартылай және толық жұмыс істейтін қызметкерлеріне толық жеңілдіктер пакетін ұсынуы кадр тұрақтамау көрсеткішін азайтты. АҚШ-тың қағазды қайта өңдеп шығарушы компаниясы экологиялық тиімділікке көңіл бөлуі арқылы талшықты қалпына келтіру жылдамдығын арттырды. Соның нәтижесінде ол 20 мың тоннаға парапар қағаз қалдықтарын үнемдеп, әлемдегі ең шығыны аз өндірушіге айналды. Johnson & Johnson өз қызметкерлерінің үштен екісіне темекі тастауға көмектесіп, оларға арнап денсаулығын жақсартатын бағдарламалар ұйымдастырды; соңғы онжылдықта қызметкерлерінің денсаулығын күтуге кететін шығынын 250 млн долларға қысқартқан.<sup>23</sup>
- *Оңтайлы ойластырылған әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы акционерлердің пайдасын арттырады.* Көшбасшы компаниялардың қызметіне екі жыл бойы жүргізілген зерттеу жұмысы экологиялық таза өнім шығару акциясы пайданы, табысты, ұтымды келісімшарттар мүмкіндігін арттыратынын көрсетті.

Dow Jones жаһандық индексіне сәйкес келетін 2 500 компанияға қарағанда, әлеуметтік және экологиялық көрсеткіші бойынша акциясы қымбат құнды компаниялар 35–45%-ға тиімді, сапалы қызмет атқарады екен.<sup>24</sup> 135 зерттеу жұмысының қорытындысы жақсы корпоративтік мінез-құлық пен жақсы қаржы көрсеткіші өзара байланысты екенін, әйтсе де, сәл-пәл алшақтық та кездесетінін көрсетті. Зерттеудің тек 2 пайызы ғана компания ресурстарын әлеуметтік жауапкершілікке жұмсау акционерлер мүддесіне кері әсер ететінін анықтаған.<sup>25</sup>

Қорытындылай келе, әлеуметтік жауапкершілікке ыждағатпен қараған компания өз бизнес беделін және операция тиімділігін жақсартып алады. Қауіп-қатерді сейілтпін, сенім мен инновацияны серік етсе, дамуға даңғыл жол ашылады. Жалпы, қоршаған ортаны қорғайтын, қоғамдық өмірге белсене араласатын, қайырымдылық қорларын және қоғамды жақсартуға бағытталған жобаларды қолдайтын компаниялар үшін инвестиция тарту, бизнес жасау ісі жоғары қарқынмен жүреді. Ал акционерлер, әрине, әлеуметтік жауапкершіліктің экономикалық негізіне көз жүгіртеді. Әлеуметтік жауапкершілікке әлеуетті күш ретінде қарайтыны анық, дегенмен, оған жұмсалған қаржы (негізделмеген сома) мен уақыт компанияның табысын арттырып, өмірін өрістететініне алаңдауға қақылы.





ТҮЙІН

1. Бизнес-этика – бизнес жүргізетін ұйым қызметкерлерінің іс-әрекеті мен шешімдері этика қағидаларына, стандарттарына сай келуі. Тек бизнеске қатысты қолданылатын, қоғамнан тыс арнайы этика жоқ.

2. Этикаға жат іс-әрекетке жетелейтін үш негізгі фактор:
  - компанияның өзінің жеке мүддесі мен бас пайдасына ғана ұмтылуы;
  - компания менеджерлеріне өндіріс көрсеткіштерін орындауда не асып түсу барысында үлкен қысым жасалуы;
  - компанияның табыс пен тәуір көрсеткішті этикадан жоғары қоюы.
3. Этикаға жат әрекеттер әшкереленгенде мынадай залал келеді: көрінетін шығындар (үкімет айыппұлы, топтық арыз нәтижесінде пайда болатын азаматтық айыппұл, акционерлік құнның төмендеуі арқылы акционерлерге келетін шығындар), ішкі әкімшілік шығындар (компанияға тексеріс жүргізуге кеткен шығындар), материалдық емес немесе көрінбейтін шығындар (клиенттердің басқа компанияға кетуі, беделінен айырылуы, кадр тұрақтамауы).
4. Халықаралық операциялар жүргізетін компаниялардың этикалық стандарттары жөнінде үш теория қалыптасқан:
  - *Этикалық универсализм теориясына сәйкес*, ненің дұрыс, ненің бұрыс екені туралы түсінік – кейбір қоғам, мәдениеттер, дін үшін ортақ, универсал. Соның нәтижесінде компания бүкіл елдің нарығына жарайтын әмбебап этикалық бизнес мінез-құлқын барлық елдің нарығына қолдана алады.
  - *Этикалық релятивизм теориясына сәйкес*, түрлі дәстүр мен мәдениеттердің елеулі айырмашылықтары бар. Сондықтан олардың этикаға сай, яки жат екені жергілікті қоғамның дәстүрі мен сеніміне, дініне байланысты анықталып, ұлттар мен мәдениеттер арасында айқындалады.
  - *Ортақ қоғамдық келісім теориясына сәйкес*, компанияның этикалық стандарттары қайсыбір елде мойындалған шектеулі әмбебап этикалық қағидаларға және этикаға сай жергілікті дәстүр мен мәдениеттерге бағынады. Осы «әлеуметтік келісім» көмегімен менеджерлер барлық жағдайда «бірінші кезектегі» әмбебап этика нормаларын ұстанады, содан кейін ғана «екінші кезекте» рұқсат етілген жергілікті этика нормаларын игереді.
5. *Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті* сезінетін компания этикаға сай қызмет атқарып, экологияға ерекше көңіл бөледі. Қоғамды дамытуға елеулі үлес қосып, компания жұмыс істейтін жерін ерекше көркем мекенге айналдыруға ұмтылады. Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілігі жоғары компания қызметкерлеріне жақсы жұмыс жағдайын жасайды, экологияны айрықша қорғайды, жергілікті халықтың өмір сүру сапасын жақсартуға үлесін қосады.
6. Үш өлшем тұжырымдамасы: менеджерлер бизнесті қалыптастыруда тек оның экономикалық жағдайын ғана ойламай, экологиялық және әлеуметтік әрекеттерінің де нәтижесін көздеуі керек. Сонымен аталған тұжырымдамаға экономикалық, экологиялық және әлеуметтік өлшем түрлері кіреді.
7. *Тұрақты даму* ұғымы көп мағынада қолданылады. Тұрақты даму компанияның қоршаған ортамен қарым-қатынасын және оның табиғи ресурстарды тиімді қолдану амалын қарастырады. Тұрақты бизнес дағдылары – қазіргі қоғам қажетін болашақ ұрпақтың ресурстарына зиян келтірмей қамтамасыз ету. Компанияның экологиялық тұрақтылық стратегиясына экологияны арнайы қорғау әрекеттері, табиғи ресурстарды қорғау, болашақ ұрпақ игілігіне таза экологиялық жүйе қалдыру, жаһанға төнген қауіптің алдын алу ісі жатады.
8. Корпоративтік әлеуметтік жауапкершіліктің игілікті іс-әрекет екенін паш ететін бірнеше фактор бар: ол тұтынушылар қамқорлығын арттырады, абыройға нұқсан келтіретін жағдайларды сейілтеді, ішкі берекені арттырады. Ұтымды ойластырылған әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы акционерлердің пайдасын молайтады, өйткені ол шығыны көп әрекеттердің алдын алады.



## ОҚУ ЖАТТЫРУЛАРЫ

1. Dell этикаға сай жұмыс істейтін компания ретінде танымал. Ол соңғы жылдары экологиялық тұрақты даму жолын таңдады. Мына сілтемеден ([www.dell.com/learn/us/en/uscorg1/cr?~ck=mn](http://www.dell.com/learn/us/en/uscorg1/cr?~ck=mn)) компанияның корпоративтік-стратегиялық жауапкершілігін зерттеп, оның инновациялығы мен табыстылығына зиян келтірмей, әлеуметтік және экологиялық өзгерістерге түрткі болған 10 арнайы саясаты мен бағдарламасын атаңыз. 1-ОМ  
4-ОМ
2. Интернет ресурстарын пайдалана отырып, **этикаға қатысты таяуда болған дау-дамай, жанжал жайлы бір-екі беттік** талдау жасаңыз. Талдауыңызда: 2-ОМ  
3-ОМ  
(а) этикаға сай келмейтін бизнес-стратегиялар мен мінез-құлыққа себеп болған жағдайлар талқылануы тиіс; (б) осы сәтсіз бизнес-этиканың компанияға әкелген шығыны көрсетілуі керек.
3. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 9.2-мысалда берілген  **connect** ақпаратқа сүйеніп, Burt's Bees әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы компанияның нарықтағы табысына қалай әсер еткенін түсіндіріңіз. 4-ОМ  
Компанияның түрлі мүдделі тараптары оның әлеуметтік жауапкершілігіне қалай үлес қосты? Компанияның үш өлшем тұжырымдамасының көрсеткішін қалай бағалайсыз?
4. [www.google.com/green](http://www.google.com/green) сілтемесіне өтіп, компанияның соңғы тұ-  **connect** рақты даму бастамаларын оқыңыз. Экологиялық зардаптарды азайту мақсатында Google қандай негізгі рәсімдер мен әрекеттерді қолдануда? Құндылық пен пайда табу мақсатында компания «ғажайып ғаламтор айналаға да ғажайып» идеясын өз стратегиясымен қалай ұштастыра алды? Осы бастамалар компанияға бәсекелік артықшылық қалыптастыруға көмектесті ме? 4-ОМ



## СИМУЛЯЦИЯҒА АЙНАЛҒАН ЖАТТЫРУЛАР

1. Компанияңыздың стратегиясы этикаға сай ма? Неліктен сай деп есептейсіз? 1-ОМ  
Этикаға сай болмаса, оның қандай себебі бар? Қарсыластарыңыз тарапынан заңды түрде «көлеңкелі» саналатын қандай да бір іс-әрекетті компанияңыз жасады ма, әлде жасап жатыр ма?
2. Компанияңыз корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті қалай жүзеге асырады? Оның корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік стратегиясында қандай элементтері бар? Қандай өзгерістер енгізуді ұсынасыз? 4-ОМ
3. Кейбір акционерлер корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікке тым көп не аз көңіл бөлесіздер деп шағымданса, оларға не айтар едіңіз? 3-ОМ  
4-ОМ
4. Компанияңыз өз бизнесін экологиялық тұрғыдан тұрақты етіп жүргізуге тырыса ма? Экологиялық тұрақтылыққа қомақты үлес қосу үшін қандай қосымша әрекеттер жасай аласыздар? 4-ОМ
5. Қай компанияңыздың экологиялық тұрақтылық стратегиясы ұзақмерзімді акционерлер мүддесіне сәйкес? Оның бәсекелік артықшылық алуға әсері бар ма? 4-ОМ

# Стратегияны тиімді іске асыру – бәсекелік артықшылыққа жетудің тағы бір жолы

## ОҚЫТУ МАҚСАТТАРЫ

1. Стратегияны тиімді орындауға қабілетті ұйым құру үшін менеджерлерге не істеуі керекін үйрету.
2. Ресурс бөлуде неліктен үнемі стратегиялық басымдықтарға сүйену қажет екенін түсіндіру.
3. Компанияның саясаты мен нақты іс-әрекеті стратегияны сапалы жүзеге асыратындай деңгейде әзірленуі қажет екенін оқытып-үйрету.
4. Ұдайы жетілуге жетелейтін процестерді басқару бағдарламалары компанияның мінсіз жұмыс сапасына қол жеткізуіне қалай көмектесетінін түсіндіру.
5. Қызметкерлер құрамының стратегиялық міндеттерді тиімді атқаруында ақпараттың және операциялық жүйенің рөлін көрсету.
6. Нәтижелі жұмыс істеу мақсатында сәтті дайындалған бастамалар мен марапатты қолдану қалайша әрі неліктен менеджменттің жалғыз қуатты құралы бола алатынын түсіндіру.
7. Стратегияны тиімді іске асырудағы компания мәдениетінің рөлін түсіндіру.
8. Стратегияның табысты орындалуын қамтамасыз ететін тиімді менеджерлік жетекшіліктің мәнін үйрету.

Менеджерлер компания стратегиясын қабылдағаннан кейін оны нақты іс-әрекетке және оңтайлы нәтижелерге айналдыру басты назарға алынады. Стратегияның сапалы орындалуын тиімді ұйымдастыру басқару дағдыларының әртүрлі жиынтығын қолдануды талап етеді. Стратегияны дайындау көбіне нарыққа және ресурсқа сүйенсе, ал оны іске асыру, негізінен, компания қызметкерлері мен бизнес-процестерді басқаратын операцияларға бағытталған қызмет екенін еске салып өтеміз. Стратегияны табысты іске асыру менеджменттің ұйымдық өзгерістерге басшылық етуіне, ресурстарды тиімді бөлуге, бәсекеге қабілетті қалыптастырудағы күш-қарымына қатысты екенін айтып өткен жөн. Сондай-ақ саясатты қолдау, процестер мен жүйелерді жетілдіру, қызметкерлерді ынталандырып, марапаттау шаралары да маңызды екені әмбеге аян. Стратегияны қолдайтын мәдениетті қалыптастырып дамыту, көзделген өнімділік көрсеткіштерін орындау ұжымның қабілет-қарымына тікелей байланысты. Ұйымның бас атқарушы директоры және басқа да бас менеджерлер, сайып келгенде, стратегияның сәтті жүзеге асырылуына жауапты. Ал орта және төменгі буын менеджерлері қызметкерлер мен жұмыс топтары көздеген өнімділік көрсеткіштерін орындау үшін маңызды стратегиялық іс-шараларды жауапкершілікпен атқаруы тиіс. Сондықтан стратегияның жүзеге асуы әр менеджерден: «Мен басшылық ететін аймақта стратегиялық жоспардың бір бөлігін іске асыру және осы жоспарды тиімді әрі нәтижелі орындау үшін не істеуім керек?» – деген сұраққа жауап беруді талап етеді.

#### НЕПІЗГІ ҰҒЫМ

Стратегияны сапалы орындау командалық жұмысты талап етеді. Барлық менеджер өз саласында стратегияны іске асыруға жауапты. Ал қызметкерлер стратегияны орындауға белсенді түрде қатысады.

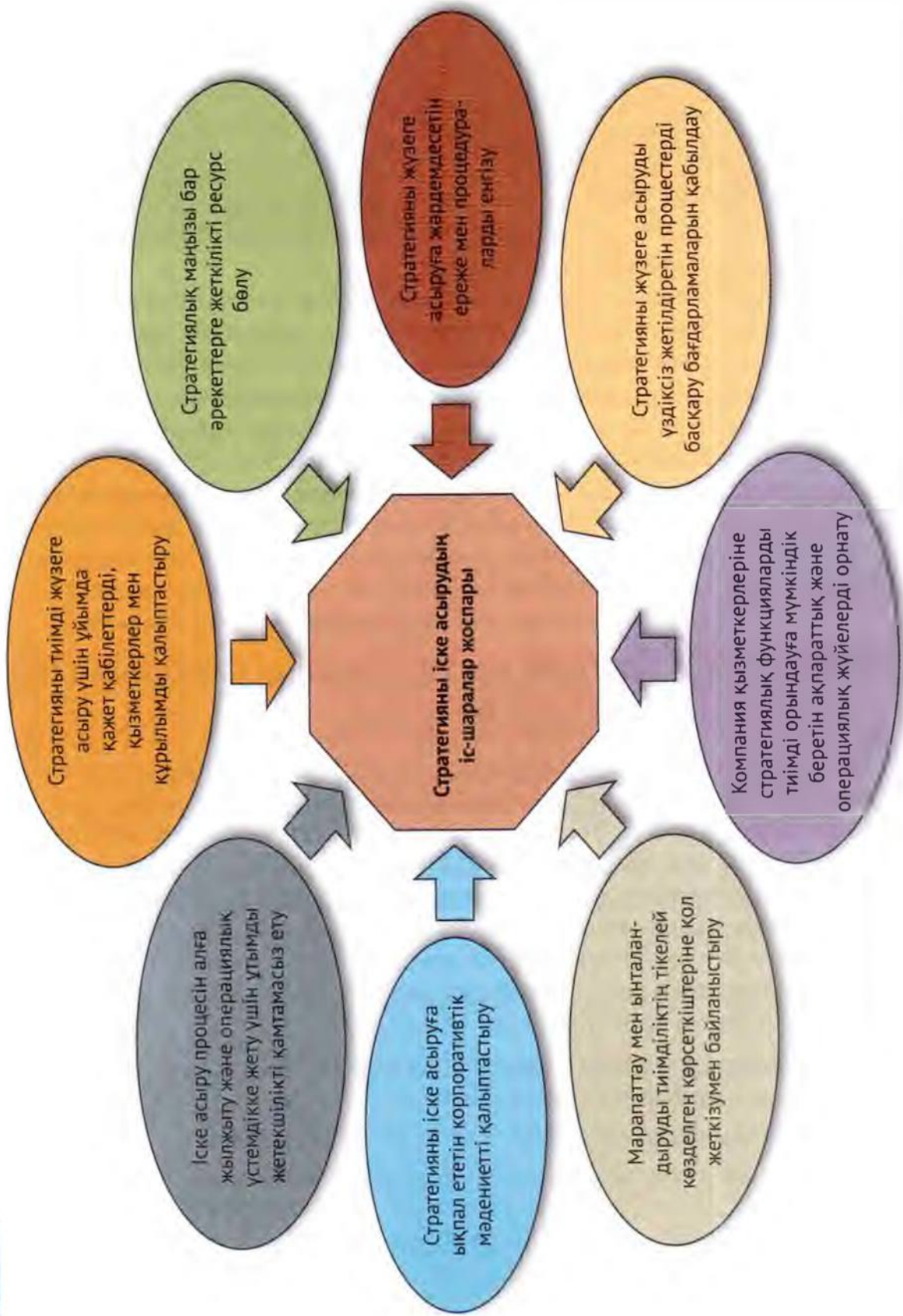
## Стратегияны іске асырудың негізгі басқару компоненттері

Стратегияны іске асыру көзделген мақсатқа, күткен нәтижелерге қол жеткізу үшін қажет нақты әдістер мен іс-әрекет, мінез-құлық қалыптастырады. Басқару іс-әрекеттері бағдарламасындағы нақты әрекеттер әрдайым компания жағдайының ерекшеліктеріне сай өзгеріп отыруы қажет. Төмен баға ұсыну стратегиясын сәтті іске асыру дифференциация стратегиясынан ерекшеленеді. Қаржылық дағдарыс жағдайында күресуші компанияға жаңа стратегияны енгізу, оны іске асыру процесі стратегиясы тиімді игеріліп жатқан компанияға қарағанда өзгеше. Компаниядағы жағдайды реттейтін, стратегиялардың барлық түрлеріне сәйкес келетін әрі оның сәтті жүзеге асуына ықпал ететін ортақ басқару бағдарламасы жоқ. Стратегияны іске асыру барысында компания менеджері бас қатыратын негізгі сегіз компонент мынадай (10.1-сызбаны қараңыз):

1. Стратегияны лайықты орындау мақсатында ұйымда қажет етілетін қабілеттерді, қызметкерлер мен құрылымды қалыптастыру.
2. Стратегиялық маңызды іс-әрекеттерге жеткілікті ресурс бөлу.
3. Стратегияны тиімді іске асыруға саясат пен процедуралар кедергі келтірмеуін қамтамасыз ету.
4. Стратегияның жүзеге асырылуын үздіксіз жетілдіретін процестерді басқару бағдарламаларын қабылдау.
5. Компания қызметкерлеріне негізгі қызметті іске асыруға мүмкіндік беретін ақпараттық және операциялық жүйелерді орнату.
6. Марапаттауды тікелей тиімділіктің таргет көрсеткіштеріне қол жеткізумен байланыстыру.



Стратегияны іске асырудың сегіз компоненті





7. Стратегияны тиімді іске асыруға ықпал ететін корпоративтік мәдениетті қалыптастыру.
8. Іске асыру процесін алға жылжыту үшін қажет ішкі жетекшілікті қамтамасыз ету.

Түпкілікті нәтижеге жету немесе орны толмайтындай сәтсіздікке ұшырау менеджерлердің осы сегіз тапсырманы қаншалықты сапалы орындауына байланысты. Кейде екеуі де қосарлана кездесуі мүмкін. Осы тараудың қалған бөлімдерінде стратегияны іске асыруды жүзеге асыратын басқарудың негізгі сегіз міндетінің орындалуына қандай мәселе түрткі екенін қарастырамыз.

## Стратегияны тиімді іске асыруға қабілетті ұйым құру: үш негізгі қадам

Стратегияны жауапкершілікпен сапалы орындау білікті кадрларға, бәсекелік қабілетке және тиімді ішкі ұйымдастыруға байланысты. Оны іске асыруда қабілетті ұйым құру әрдайым маңызды. Ұйымды құруда негізгі үш іс-әрекет өте маңызды:

1-ОМ Стратегияны тиімді орындауға қабілетті ұйым құру үшін менеджерлерге не істеуі керекін үйрету.

1. *Ұйымды кадрлармен қамтамасыз ету* – жігерлі басқарушы команда құру және қызметкерлерді біліктілігі, техникалық дағдылары мен зияткерлік капиталына қарай компанияда тұрақтандырып, басқа жаққа жұмысқа жібермеу.
2. *Стратегияны қолдайтын ресурстар мен қабілетке ие болу, дамыту және нығайту.* Стратегияны жемісті іске асыруда қажет ресурстарды жинау, құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әрекеттерін орындауда тиімділікті арттыру маңызды.
3. *Ұйым мен жұмыстың құрылымын жасау* – құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерді, бизнес-процестерді ұйымдастыру, басқару және жауапкершілік шекараларын белгілеу, төменгі буын менеджерлері мен алдыңғы шептегі қызметкерлер шешім қабылдау процесіне қаншалықты қатысатынын шешу.

### Ұйымда қызметкерлер құрамын жасақтау

Ешбір компания тиісті дағдылар мен зияткерлік капиталы бар дарынды менеджерлер мен қызметкерлерді жұмысқа тартпайынша әрі білікті мамандарды ұйымда тұрақтандырып сақтап қалмайынша, стратегияны нәтижелі іске асыру жолында қажет іс-әрекеттерді орындауға үміттен алмайды.

**Менеджерлік талантты қалыптастыру.** Қабілетті менеджмент тобын құру – ұйымды жасақтаудың іргетасы.<sup>1</sup> Компания түрлі жағдайларға байланысты қажет тәжірибені, менеджмент стилін және ноу-хауды талап еткенімен, *ең бастысы, стратегияның түпкі мақсатын білетін, табысты нәтижелерге еркін жете алатын мамандар табу – міндет.*<sup>2</sup> Іске қабілетті, нәтижеге жұмыс істейтін менеджмент командасы болмаса, стратегияны іске асыру процесі, сайып келгенде, дедлайннан кешігуге, кемшін бағыт-бағдарға алдануға, жұмсалған күштің ысырап болуына және/немесе менеджмент тиімсіздігіне алып келеді.<sup>3</sup> Біліксіз менеджерлер оңтайлы көрсеткішке қол жеткізу барысында кедергі келтіреді. Себебі олар дұрыс және бұрыс идеяларды айыра алмай шатасады. Керісінше, стратегияны іске асыруға қабілетті менеджерлерде қиын, күрделі мәселелерге жауап табу қабілеті қалыптасқан. Олар бизнестің егжей-тегжейін біледі. Іс-тәжірибеде сенімді әдіс-тәсілдерді қолданады,

әрі қызметкерлер талап ететін ресурстардың стратегиялық мағынасын түсінуге қабілетті. Мұндай менеджерлер қарамағындағы қызметкерлеріне дұрыс бағдар бере отырып, қажет жұмысты толық орындайды. Білімді, кәсіби білікті менеджерлер мәселелерді жіті қадағалайды және маңызды детальдарды көзден таса қылмайды.

Көбінесе компанияның менеджмент командасы жұмыс істеуге икемді келеді. Ал кей жағдайларда білікті мамандарды іштен я болмаса сырттан тарту арқылы менеджмент командасын нығайту немесе ұлғайту қажеттігі туындайды. Менеджмент командасын құрудың басты мақсаты – өзгеріс агенттері бола алатын әрі стратегияның тиімді жүзеге асырылуын қамтамасыз ететін дарынды менеджерлер қалыптастыру. Бірінші санатты менеджерлер өзге бірінші санатты менеджерлер көмегіне жүгініп, солардың әдіс-тәсілін қолдану арқылы жалпы ұйымды басқару үлгісін жасауына болады. Команда ретінде жақсы жұмыс істей алатын дарынды менеджерлердің ұйымдастырушылық қабілеті бір немесе екі жұлдызды менеджерлердің орындауы мүмкін ұйымдастырушылық нәтиже көрсеткіштерінен әлдеқайда артық.<sup>4</sup>

**Рекрутинг және еңбекке қабілетті жұмыс күшін тұрақтандыру.** Ұйымда тек қабілетті менеджмент командасын қалыптастыру жеткіліксіз. Компанияның кәсіби білікті мамандармен қамтамасыз етілуі тереңірек қарастырылуы қажет. *Ұйымдағы қызметкерлер сапасы стратегияны табысты іске асырудың маңызды құрамдас бөлігі екені анық. Білімді, білікті қызметкерлер – компанияның жұмысын алға жетелеудегі шығармашылық идеялардың қайнар көзі.*

Mercedes-Benz, Google, Boston Consulting Group және Procter & Gamble сияқты компаниялар қызметке ең жақсы мамандарды тартуда ептілік танытады. Содан соң мамандарды мол өтемақы пакеттерімен қамтамасыз етіп, үздіксіз дамуға және кәсіби тұрғыда көтерілуге мүмкіндік береді. Бұған қоса, әрі күрделі, әрі қызықты тапсырмалар беріп, кәсіби маманды қызметте тұрақты қалдыруға тырысады. Facebook ең талантты бағдарламашыларды жұмысқа тартуға талпынады. Кәсіби білімді мамандарды ақшалай ынталандырып, озық технологиялық жобалармен жұмыс істеуге шақырып, қызықтырады. Әлемдік бухгалтерлік фирмалар үміткерлерді бухгалтерлік біліміне, клиенттермен сондай-ақ әріптестермен оңтайлы қарым-қатынас жасай алатын машығына қарап іріктейді. Southwest Airlines табиғатынан көңілді және жұмыста ерекше көтеріңкі көңіл күймен жүретін қызметкерлерді іздейді. Компания мамандарды іріктеуде арнайы сұхбат жүргізіп, болашақ қызметкерлерінің мінезіне назар аударады. Әуекомпанияның қызметкер таңдаудағы мұқияттылығы сондай – жұмысқа өтініш бергендердің небәрі 3%-ы ғана жұмысқа орналаса алады.

Төменде келтірілген әдіс-тәсілді рекрутинг компаниялары жиі қолданады. Бұл ең жақсы үміткерді табуға көмектеседі:

1. Үміткерлерді іріктеуге және бағалауға елеулі күш-қайрат жұмсау – тиісті дағдыға, бастамаға, ойлау қабілетіне, тез үйрену қабілетіне және компания мәдениетіне бейімделу қасиеті бар тұлғаларды ғана таңдау.
2. Қызметкерлердің биік мансапқа қол жеткізу бағытындағы оқу бағдарламаларына инвестиция құю.
3. Болашағынан үміт күттіретін қызметкерлерді күрделі, қызықты және қабілетін шыңдайтын дағдыларға баулу.
4. Функционалдық және географиялық шекаралардағы жұмыс орындарымен жұртшылықты қызықтырып тарту.
5. Талантты, кәсіби білікті қызметкерлерді қызметте өсіру, еңбекақысын көтеру, жұмыс көрсеткіштеріне қарап бонустар беру, қосымша ақшалай үстемақы пакеттері мен басқа да пайдалы қосымшалар арқылы тұрақты жұмысқа қалдыруға тырысу.

6. Орта буын қызметкерлерінің білігі мен қабілетін жетілдіру мақсатында оқыту, ал біліксіз қызметкерлерден құтылу.

### Негізгі ресурстар мен қабілетке ие болу, оларды дамыту және күшейту

Стратегияны іске асыру процесінде ұйымдағы негізгі басымдықтар легіне бәсекеге қабілетті бағалы ресурстар мен қабілет құру және күшейту қажеттігі жатады. 1-тарауда түсіндірілгендей, компания құндылықтарын қалыптастыратын іс-әрекеттерді орындау мен стратегиялық мақсаттарды іске асыру оның ресурстарына, қабілетіне тікелей қатысты. Стратегияны әзірлеу барысында менеджерлер бұған баса мән береді. Стратегияны сапалы іске асыру осы ресурстар мен қабілетті жаңартып, күшейтіп, нарық жағдайына байланысты өзгертуді қажет етеді. «Fast fashion» көшбасшысы Zara өз стратегиясын асқан жауапкершілікпен орындауға мүмкіндік беретін құнды ресурстары мен қабілетін дамытып, әлемге танылды. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 10.1-мысалда сол туралы айтылады.

**Қабілетті қалыптастырып, күшейтудің үш тәсілі.** Негізгі құзырет пен бәсекелік қабілет қалыптастыру – әжептәуір уақытты қажет ететін және басқарылуы қиын шаруа. Бірақ күш-қайратты осы іске шоғырландырып, жылдар бойы жинақталған тәжірибе арқасында фирма қабілет қалыптастыруда кәнігі маман бола алады. Іс жүзінде, осы тұрғыдағы қызметті стратегияның бір бөлігі ретінде қолдану арқылы кейбір фирмалар, 4-тарауда айтылғандай, ресурстарды өзгертуге көмектесетін *динамикалық қабілетті* дамыта алады. Қабілет қалыптастырудың кең тараған тәсілдері: (1) ішкі даму; (2) бірігу мен қосып алу арқылы қабілетке ие болу; (3) серіктестік қарым-қатынас негізінде қол жеткізу.<sup>5</sup>

**Ішкі қабілетті дамыту.** Қабілет эволюциялық жолмен дамып жетіледі. Өйткені компаниялар әрдайым өз проблемаларының шешімін іздейді. Бұл – күрделі процесс, себебі қабілет – дағды мен ноу-хау жиынтығы. Сонымен қатар ол түрлі бөлімдердің бірлескен күш-жігерін талап етеді. Мысалы, жаңа өнімдерді нарыққа шығару қабілеті зерттеу, жобалау және дизайн, сатып алу, өндіру, маркетинг және тарату саласындағы қызметкерлердің бірлескен күшінен құралады.

Қабілетті дамытудың алғашқы қадамына қандай да бір істі жасау, орындау жатады. Тіпті ол қате немесе тиімсіз болуы да мүмкін. Мұндай амал тиісті дағдылар мен тәжірибелі адамдарды таңдауға, қажет жағдайда жеке қабілетін арттыруға, содан соң жиынтық қабілетті қалыптастыру үшін бар күшті жұмылдыруға мүмкіндік береді. Алғашқы қадам жасау барысында прогреске ілесу қиындық туғызуы мүмкін, өйткені ол эксперименттерге тәуелді, белсенді түрде балама шешімдерді іздейді және сынақ пен қате арқылы үйренеді.<sup>6</sup> Тәжірибенің молаюына қарай компания қызметкерлері өз қызметтерін тұрақты түрде әрі тиімді бағада қалай іске асыруға болатынын біледі.

Жаңа білік пен қабілет қалыптастыру – бірнеше ай, жыл бойы жүретін көпсалтылы процесс. Бұл бір мезетте іске аспайды.

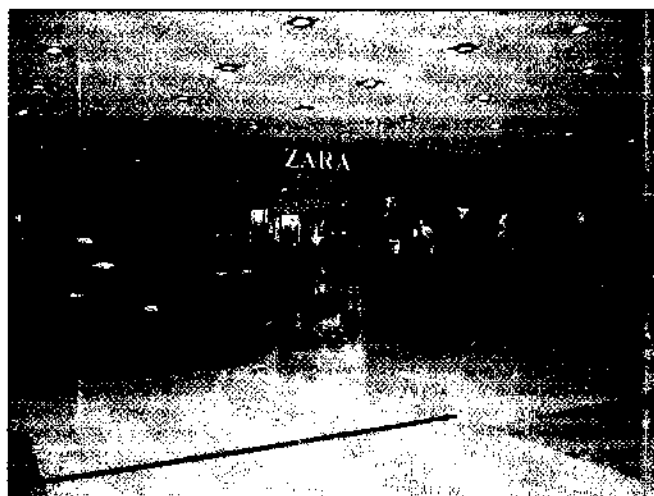
Әдетте компанияның қабілетін сыртқы жағдайларға және стратегиясына қарай өзгерту немесе қайта құру оны қайтадан нөлден бастап қалыптастыруға қарағанда, әлдеқайда оңайырақ, әрі аз уақыт алады. Қабілетті жақсы формада сақтап қалу үшін күнделікті жаттығулар мен икемді баптаулар болуы жеткілікті. Қабілет жақсы қалыптасса және компаниядағы ресурстарға сүйенсе, онда оны арттыру ерекше күш-қуат талап етпейді.<sup>7</sup> Мысалы, Williams-Sonoma 1970 жылы саудасын өзі орналасқан

## ZARA-НЫҢ СТРАТЕГИЯНЫ ІСКЕ АСЫРУ ҚАБІЛЕТТЕРІ

Zara – Inditex тобының мүшесі, fast fashion сатушысы. Prada сияқты аса жоғары сапалы сән үйлерінде сән қойылымдары өткеннен кейін, Zara-ның дизайнерлік тобы киім дизайнын соған сай өзгертіп, төмен бағамен жоғары сән үлгілерін өндіре алады. Zara-ның стратегиясы парасатты, бірақ бірегей емес. Компанияның бәсекелік артықшылығы – таңдап алған стратегиясын тиімді іске асыруында. Оның құндылық қалыптастыру тізбегіндегі әр қадам сәнді киімдерді дүкендерге дереу өткізуге, жылдам тауар айналымын іске асыруға және стратегиялық іс-қимылдарды икемді басқаруға бағытталған.

Компанияның алғашқы негізгі тетігі – жылдам өндірістік процесі. Өндіріс орындары Испаниядағы штаб-пәтерден алыс емес. Олар Солтүстік Африка мен Түркия сияқты жұмыс күшінің құны қымбатырақ өңірлерде орналасқан. Фабрикалардың бір-бірімен стратегиялық тұрғыдан алғанда жақын орналасуы нарықтың қажеттіліктеріне сай икемділік пен жауаптылықты қамтамасыз етеді. Осындай амалдар жұмыс күшіне жұмсалатын шығындарды азайтады. Өндірістің барлық процесі, атап айтқанда, өнімнің дизайнын жасап, оны сауда орындарына жөнелтіп орналастыруға дейінгі кезең екі апталық уақытты алады. Ал басқа бөлшек сауда орындары аталған процеске алты ай уақыт жұмсайды. Дәстүрлі сатушылар маусымның басында өзіне тән сән желілерінің 80%-ын сатылымға шығарса, Zara тек 50–60%-ын шығарады. Бұл тауарлардың жартысын маусым барысында дайындауға және жасауға мүмкіндік береді. Zara дисконттауға жол бермеу ниетімен тауарды әдейі шағын партиялармен шығарады, тауар айналымын арттырып, өңдеу уақытын мейлінше қысқарту ниетімен өндірістік процесі басынан аяғына дейін үздіксіз дамытты. Сол арқылы стратегияны іске асыру артықшылығын қалыптастырды.

Сонымен қатар Zara сауда орындарындағы сатып алушылар әрекетіне ерекше назар аударады. Біріншіден, киім үлгілерінің кіші өлшемдері тұтынушылар арасында аса танымал, әрі тауарды жиі жеткізу (аптасына екі ретке дейін) сатып алушылардың дүкенге жиі бас сұғуына, сондай-ақ тауарды бірден сатып алуға әсер етеді. Сатып алушылар Zara дүкендеріне жылына 17



рет келсе, The GAP дүкеніне 4-5 мәрте бас сұғады. Компания дүкендерінде тауар орта есеппен 11 күнге дейін ғана сақталады. Екіншіден, Zara жарнамаға ақша жұмсамайды, дегенмен ол қаладағы ең қымбат сауда орталықтарында және соларға ұқсағысы келген жоғары сән үйлеріне жақын орналасады. Жоғары сән үйлеріне таяу және тұрғындар көп жүретін көшелерде орналасуының танымалдығы мен тартымдылығына оң ықпалын тигізеді. Жалпы алғанда, Zara стратегияны іске асырудың барлық деңгейінде бәсекелік артықшылықты қалыптастыра алды.

Әзірлеген Сара Паккамонтти

**Дереккөз:** Suzy Hansen, «How Zara Grew into the World's Largest Fashion Retailer», *New York Times*, November 9, 2012, [www.nytimes.com/2012/11/11/magazine/how-zara-grew-into-the-worlds-largest-fashion-retailer.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2012/11/11/magazine/how-zara-grew-into-the-worlds-largest-fashion-retailer.html?pagewanted=all) (accessed February 5, 2014); and Seth Stevenson, «Polka Dots Are In? Polka Dots It Is!» *Slate*, June 21, 2012, [www.slate.com/articles/arts/operations/2012/06/zara\\_s\\_fast\\_fashion\\_how\\_the\\_company\\_gets\\_new\\_styles\\_to\\_stores\\_so\\_quickly.html](http://www.slate.com/articles/arts/operations/2012/06/zara_s_fast_fashion_how_the_company_gets_new_styles_to_stores_so_quickly.html) (accessed February 5, 2014).

жерден басқа жерге сату қабілетін дамытты. Компания бүкіл АҚШ тұтынушыларына арналған каталог жасағанда, басқа тұтынушыларды қамту мүмкіншілігіне ие болады. Williams-Sonoma пошта арқылы жүргізген бизнесін Hold Everything және Pottery Barn компанияларын сатып алып ұлғайтты. 2000 жылы Pottery Barn және Williams-Sonoma компанияларының электрондық коммерция сайты жасап, онлайн сауда бизнесіне кірді. Сөйтіп, қабілетін үнемі жаңарту негізінде Williams-Sonoma 2014 жылы 5 млрд долларға жуық табыс тауып, АҚШ-тағы ең үлкен 21-интернет дүкенге айналды.

Компанияның қабілеті тұтынушы талғамының өзгеруіне, бәсеке жағдайының құбылуына, жаңа стратегиялық бастамаларға сай келу үшін үнемі жаңарып отырады.

**Бірігу және қосып алу арқылы қабілетке ие болу.** Кейде компания тартымды ресурстары мен қабілеті бар басқа компаниялармен қосылу арқылы өз құзыретін қалыптастырады немесе жаңартады.<sup>6</sup> Жаңа қабілеттерді меңгеріп игерудің осы әдісінің артықшылығы, ең алдымен, жылдамдықта. Өйткені компаниядағы жаңа қабілеттерді дамыту ұзақ жылға созылуы мүмкін. Оларды сатып алу мынадай жағдайларда қажет: (1) нарық мүмкіндіктері компанияның ішкі қабілетіне қарағанда тезірек ауысып отырса; (2) өнеркәсіп, технология немесе бәсекеге қабілет шарттары да шапшаң өзгеріп отырса.

Сонымен қатар қабілетке ие болу қиындықсыз жүзеге аспайды. Олар әдетте бір ұйымдық бөлімнен екіншісіне оңай ауыса алмайды. Себебі бұл процесс арнайы білімді және күрделі процедураларды қажет етеді. Ал мұндай жағдай сатып алушының жаңа қабілеттерді қолдану аясын шектеуі мүмкін.

Мысалы, Facebook виртуал құлаққаптар шығаратын Oculus VR компаниясын сатып алып, әлеуметтік желілердегі жұмыс сапасын жақсартуға мүмкіндік беретін қабілеттерге ие болды. Алайда бұларды Facebook-тің басқа бөлімшелеріне енгізу және интеграциялау айтуға оңай болғанымен, іс жүзінде қиындық туғызды. Алайда технологиялық сатып алулардың көбі күткен үмітті ақтамайды.

**Коллаборациялық серіктестік арқылы қабілетке қол жеткізу.** Сырттан қабілеттер алудың тағы бір жолы – жеткізушілермен, бәсекелестермен немесе озық тәжірибелі өзге компаниялармен серіктестік қарым-қатынас жасау. Осы іс-әрекеттер бағдарламасын іске асырудың үш негізгі жолы бар:

1. *Жаңа қабілетті қажет ететін функцияны немесе қызметті аутсорсинг арқылы сырттағы орындаушыға беру.* 6-тарауда айтылғандай, аутсорсинг ресурс үнемдейді. Сондықтан компания өз күш-қуатын стратегияның аса маңызды саналатын қызметтеріне бағыттай алады. Бұл ішкі стратегияның барлық құрамдас бөлігін орындау үшін ресурстары тым аз әрі шектеулі компанияларға тиімді таңдау ретінде танылуы мүмкін.
2. *Ортақ стратегиялық мақсатты іске асыру үшін бірлескен венчур, стратегиялық альянс немесе серіктестіктің басқа да түрлерінде қосымша ресурстары мен қабілеттері бар компаниялармен жұмыс істеу.* Кәсіпорынның жетістігі көбіне серіктестердің қаншалықты тиянақты жұмыс істейтініне байланысты болады. Сондықтан ықтимал серіктестерді компания басқару стилі, мәдениеті мен мақсаттары сияқты талаптарға сай келетіндей таңдауы керек.
3. *Серіктестік қызметін, оның жұмыс істеу әдіс-тәсілдерін саралап, қабілетін дамыту амалын зерттеп, өзіне алу ниетімен бірлескен серіктестікке қатысу.* Серіктестер бір-бірінен үйренетін әдістер көп болса, бұл олардың өміршеңдігін білдіреді. Бірақ кей жағдайларда сенімді асыра пайдалануға әкеп соғуы және кооператив тарапынан кәсіпорынға қауіп төндіруі мүмкін.

### Ұйымдық құрылымды стратегияға сәйкестендіру

Стратегияны жауапкершілікпен тиімді іске асыруға қабілетті ұйым құру оның құрылымына тығыз байланысты. Құрылымда компанияның негізгі стратегиялық бастамаларын қолдайтын билік пен жауапкершілік қарым-қатынас болуы керек. Ұйымдық құрылымды реттеудің ең тиімді әдісі – тұтынушылардың құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерін қарастыру. Кез келген бизнестің өзіне ғана маңызды саналатын іс-әрекеттері болды. Мысалы, қонақүй саласында клиенттерді қабылдау мен

шығарып салуға жылдам қызмет көрсету, бөлмелерді таза ұстау, жағымды атмосфера қалыптастыру – стратегиялық маңызды іс-әрекеттер. Ал химия индустриясында зерттеу жұмыстары, өнім инновациясы, жаңа өнімді нарыққа жылдам енгізу, тиімді маркетинг секілді іс-әрекеттер стратегиялық тұрғыдан маңызды. Өз ұйымдық құрылымын осы іс-әрекеттер айналасында құрған жөн.

Бизнес құрылымды негізгі стратегиялық маңызды іс-әрекеттер төңірегінде құру өзін-өзі ақтайды. Жетістікке жету жолында олар ресурстарға, шешім қабылдау мен ұйымдастыру әрекеттеріне әсер ете алса, онда ол ұйым құрылымының негізгі элементіне айналады. Тың немесе өзгертілген стратегия жаңа яки басқа негізгі іс-әрекеттер түрлерін, қабілеттерді талап етуі мүмкін.<sup>9</sup> Ескі ұйымдық құрылыммен жаңа стратегияны іске асыруға тырысу әдетте сәтсіздікке әкеледі.

**Ұйымдық құрылымдардың түрлері.** Бір бағытта жұмыс істейтін кәсіпорындар әдетте функционалдық (ведомстволық) ұйымдық құрылымды жиі пайдаланады. Ол стратегиялық маңызды іс-әрекеттерді әртүрлі функционалдық, өнімдік, географиялық, процестік немесе клиенттік топтарға бөлуді ұйымдастырады. Мысалы, техникалық құралдарды дайындау ғылыми-зерттеу, инжиниринг, жабдықтау тізбегін басқару, монтаждау, сапаны бақылау және корпоративтік басқару айналасында ұйымдастырылуы мүмкін. Әртараптанған компаниялардың дені көп бөлімшелі (немесе бір бөлімшелі) ұйымдық құрылымды пайдаланады. Көп бөлімшелі құрылым шкаф, сантехникалық бұйымдар, терезе, бояу жасап сататын әртараптанған құрылыс материалдары компаниясына ыңғайлы. Ал бір бөлімшелі құрылым құрылысшыларға қажет үй өнімдерін жасау барысында іс-әрекеттерін бір бөлімшеге ұйымдастырады. Әр бөлімшені тәуелсіз, өзінің бөлек табысы бар орталық ретінде құрады. Матрицалық ұйымдық құрылым компанияларға түрлі құндылықтар қалыптастыратын маңызды стратегиялық іс-әрекеттерде жұптық (dual) есеп беруді пайдалануға мүмкіндік береді. Мысалы, жоғарыда айтылған құрылыс материалдарын шығаратын әртараптанған компанияда матрицалық құрылым сантехникалық құрылғылар бөлімшесіне қарасты маркетинг бөлімінің жұмысы туралы Бас маркетинг бөліміне және сантехникалық құрылғылар бөлімшесінің бастығына есеп береді.

**Ұйымдық құрылым және шешім қабылдаудағы билік.** Компанияда қабылданған шешімдердің жауапкершілігі, сайып келгенде, ұйымдық құрылымдағы бас менеджерлердің мойнына артылады. Бірақ, іс жүзінде, төменгі буын менеджерлерінің қолында да әжептәуір билік болуы мүмкін. Компаниялар ұйымның әр бірлігінің басшыларына берілген құзыреттік дәрежесімен және әр қызметкерге өз міндетін орындау кезінде берілген шешім қабылдау бостандығымен ерекшеленеді. Шешім қабылдаудың екі түрі бар: *орталықтан шешім қабылдау* (бас директор мен бірнеше жақын серіктес) немесе *басшылар мен қызметкерлерге олардың жауапты саласында шешім қабылдау еркіндігін беру арқылы бөлімше деңгейінде шешім қабылдау*. Бұл екі тәсіл әртүрлі іргелі қағидалар мен нанымға сүйенеді. Олардың өзіндік басымдықтары мен кемшіліктері бар. *Түбегейлі орталықтандырылмаған ұйымда шешім қабылдау құзыреті уақтылы, білімді, дұрыс шешім қабылдауға қабілетті ең төмен ұйымдық деңгейге беріледі*. Бұл әрекеттің мақсаты – мәселені жетік білетін адамдарға өкілеттік беріп, барлық факторды қарастырып, дұрыс шешім қабылдауға үйрету. Бөлімше деңгейінде шешім қабылдау әр бөлім басшысының жауапкершілігінде болады.

Төменгі буын менеджерлері мен қызметкерлердің күнделікті қызметі мен стратегияны іске асыруға қатысты шешім қабылдау өкілетін кеңейту барлық қызметкердің бірлескен зияткерлік капиталы компания басшылары қабылдаған шешім нәтижелеріне қарағанда жақсы болады деген тұжырымдарға сүйенеді.<sup>10</sup> Бөлімше деңгейінде

шешім қабылдау – қызметкерлер тұтынушы сұранысын қанағаттандырып, сатылым көлемін ұлғайту үшін бар мүмкіндікті жасауға құқығы бар деген сөз. Бұған жарқын мысал ретінде Starbucks қызметкерлерінің касса аппараты желісі істен шыққан кезде, есеп айырысуды күтіп тұрған клиенттерге тегін кофе таратуын атап өтуге болады.

Шешім қабылдау құзыретін қызметкерлерге берудің мынадай бір мәселесі бар: өкілетті қызметкерлерге беріп, оның пайдасын көріп қана қоймай, бизнесті тәуекелге ұшыратпау мақсатымен олардың іс-әрекетін қалай бақылау керегін айтпай кетуге болмайды. Құзыретті қызметкерлерге дұрыс ұйымдық бақылау жасау үшін олардың құзыретін шектеген абзал, жасаған әрекеттеріне есеп бергізген жөн. Сондай-ақ жұмысшыларға мотивация беру ниетімен сыйақы төлеу секілді іс-әрекеттер қолға алынуы қажет.

*Ерекше қатаң орталықтандырылған ұйымдық құрылымда топ-менеджмент маңызды стратегиялық және операциялық шешімдерді өзінің иелігіне қалдырады. Олар бизнес-бөлімшелердің басшыларын, департамент басшыларын, маңызды операциялық бөлімнің менеджерлерін қатаң бақылауда ұстап, төмен буын менеджерлері мен қызметкерлерге салыстырмалы түрде аз құзырет береді.* Бұл орталықтандырылған құрылымның «бұйрық бер де, бақыла» парадигмасына саяды. Бұның негізгі мәні қатардағы қызметкерлердің атқарып жатқан жұмысын дұрыс бақылауға басшылықтың уақыты мен бейілі жоқ екенін білдіреді. Бұған қоса, олардың жұмысты ұтымды ұйымдастыру жөнінде білімі мен пайымы саяз екенін аңғартады.

Авторитарлық құрылымның айрықша артықшылығы – қиындық туындаса оған кім жауапты екенін білеміз. Бірақ бұл жүйенің маңызды кемшіліктері де бар. Иерархиялық «бұйрық бер де, бақыла» амалы бюрократияның әсерінен шешімді дер кезінде қарастырып және іске асыруға мұрша бермейді, сыртқы өзгерген жағдайларға да үн қатуы, жауап беруі тым ұзап кетеді. Сондай-ақ орталықтан шешім қабылдау кейде тиімсіз екенін айта кеткен жөн. Өйткені компания үлкейген сайын оның іс-әрекеті де шашыраңқы келеді, сондықтан шешім қабылдау өкілеті іс-әрекетке таяу жердегі менеджердің мойнында болғаны дұрыс.

**Сыртқы серіктестермен және стратегиялық альянстармен ынтымақтастықты арттыру.** Стратегиялық альянстармен, аутсорсинг ұйымдармен, бірлескен венчурлармен, сондай-ақ кооператив серіктестіктермен арадағы қарым-қатынасты компания белсенді түрде басқармаса, олардың әкелетін құндылығы өте төмен болады. Бұлардың арасында құрылған көпір сол қарым-қатынастың табысты дамуына жауапты «қарым-қатынас менеджері» тағайындалғанда өз жемісін береді.

Қарым-қатынас менеджерінің бірнеше міндеті бар: айналасына кәсіпқой мамандарды жинау, серіктестермен арада сенімді қарым-қатынас орнату, ақпарат ағымын арттыру, тиімді үйлестіру әдіс-тәсілімен қамтамасыз ету.<sup>11</sup> Туындаған мәселе мен өзгерген жағдайларға қатысты жауап беру үшін ақпарат бөлісу қажет болғаннан бастап өзара байланысу мен үйлестірудің маңызы артты.

Бірнеше ортақ міндетті орындау үшін кооперативке біріккен тәуелсіз ұйымдарды өзара байланыстыратын **желілік құрылым** қабылданды. Бұл құрылым серіктестер арасында қарым-қатынас орнатып, үйлестіру жұмыстарын жүргізуге көмектеседі. Тиімді басқару жүйесіндегі желілік құрылымға басқарушы рөлі бар бір компания жауап береді. Ол сенімді серіктестер тартуға,

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Желілік құрылым** – ортақ міндеттерді бірнеше тәуелсіз ұйымның бірлесіп орындауы.

Бөлімше деңгейінде шешім қабылдаудың түпкі мақсаты – шешім қабылдау құзыретін мәселеге таяу жерде орналасқан, туындаған түйткілді жақсы түсінетін адамға не топқа беру.



желідегі іс-әрекеттерді үйлестіруге жауапты. Италияның мотоцикл құрастыратын Ducati компаниясы осы әдіспен жұмыс істейді. Ол мотоциклге қажетті бөлшектерді бір-неше жеткізушіден алып, құрастырып шығарады.

## Стратегиялық тұрғыдан маңызды шараларға ресурс бөлу

2-ОМ Ресурс бөлуде неліктен үнемі стратегиялық басымдықтарға сүйену қажет екенін түсіндіру.

Тың яки басқа стратегияны жүзеге асырмас бұрын топ-менеджерлер компанияның қабілетін нығайтуға не қажет екенін анықтап алғаны дұрыс. Бұл шаруаға, негізінен, тұтынушылар легінің талап-арызын, керек құрал-жабдығын тыңғылықты зерттеу кіреді. Сонымен бірге компанияның ішкі айналымындағы қаржы қоры бастамаларды қаржыландыруға жететін-жетпейтінін анықтап алған абзал. Жетпей жатса, менеджмент акция сату арқылы қосымша қаражат тартуды ойластыруы тиіс. Компанияның жаңа стратегиялық бастамаларды қолдауға қажет ресурс бөлуінің маңызы зор. Қаржыландыру көлемі тым аз болса, ұйымдық бірліктің стратегиялық жоспардағы міндеттерін тиімді орындауға кері ықпалын тигізеді. Ал қаржы тым көп құйылса, ұйымның ресурстарын зая кетіреді. Сондықтан менеджерлер өте маңызды стратегиялық бірліктерге қажет ресурстарды анықтап, дұрыс бюджеттік өтінім жасауы керек.

Стратегиядағы өзгерістер салдарынан бюджетті үнемі қайта қарап, ресурстарды қайта бөлуге тура келеді. Бұрын маңызды болған бірліктер жаңа стратегияда өзекті болмай қалса, оған шығынды азайту талап етіледі. Ал, керісінше, маңызы артқан бірліктерге көп қызметкер қажет, жаңа құралдар, молырақ қаражат бөлінуі тиіс. Сондықтан жаңа бастамаларды жүзеге асыруға мейлінше мол ресурс бөліп, ақталмаған ескі бастамалар мен жобаларды біртіндеп істен шығарғаны жөн.

Honda зерттеу жұмысын ерекше қолдайды. Соның арқасында қоршаған ортаға зияны аз, көміртек газын көп шығармайтын көліктер, АҚШ нарығына алғашқы гибрид (Honda Insight), сутекпен жүретін ең алғашқы машина (Honda Clarity) жасап шығарды. Алайда Honda Insight өзін-өзі ақтамаған кезде, 2006 жылы компания менеджерлері өндірісті оңай тоқтатып, оған кететін ресурстарды басқа гибрид машина үлгілеріне құйды. Нәтижесінде 2016 жылы Honda компаниясы қуаттылығы зор, жаңа гибрид

көліктер үлгісін ұсынды. Олардың қатарында: Accord Hybrid, Accord Plug-In, CR-Z Hybrid, Insight Hybrid, Civic Hybrid, Civic Natural Gas, Fit EV100% Electric Vehicle, FCX Clarity Fuel Cell Vehicle көліктері бар.

Капитал бөлінісі қалай жүретіні және әр операциялық бюджет бірлігінің көлемі компанияның стратегиялық басым мақсатына байланысты анықталады.

## Стратегияны қуаттайтын ережелер мен іс-шараларды әзірлеу

3-ОМ Компанияның саясаты мен нақты іс-әрекеті стратегияны сапалы жүзеге асыратындай деңгейде әзірленуі қажет екенін оқытып-үйрету.

Компанияның ережелері мен іс-шаралары стратегияны сапалы түрде іске асыруға көмектеседі, не кедергі келтіреді. Компания өз бизнес-стратегиясына өзгерістер енгізгенде, менеджерлер компанияның ағымдағы саясаты мен іс-шараларын мұқият қайта қарап шығуы тиіс. Олар мынадай үш жолмен ұйымдық өзгерістер мен стратегияны тиімді жүзеге асырады:

1. Компанияның ережелері мен іс-шаралары бірізділікті қамтамасыз етеді. Стандарттау мен қатаң сәйкестік кейде стратегияны сәтті іске асыруға ықпал ететін компоненттер қатарына кіреді. Алуан түрлі зауыттардағы, аймақтардағы, сан мың тұтынушыға қызмет көрсету орталықтарындағы көзге көрінетін айырмашылықтарды жою арқылы компания сапасы бірдей тауарлар мен қызметтер ұсынады.
2. Белгілі бір жабдық қалай жасалатынын көрсететін, жоғарыдан төмен бағытталған нұсқаулықпен қамтамасыз ету арқылы бағдарламаларға қолдау көрсетіледі. Қалыптасқан әдеттер мен іс-шараларды өзгерту жайлы қызметкерлер пікірін сұрау ішкі тәртіпті бұзады. Өйткені олар ұжымдағы өзгерістер өзіне қалай әсер ететінін ойлап уайымдайды. Компанияның нық саясаты жаңашылдыққа орай ұйымдастырылған наразылыққа қарсы тұруға ықпалды. Өйткені қызметкерлердің дені компанияның серпінді саясатына себепсіз қарсы тұрмайды.
3. Компанияның дұрыс дайындалған ережелері мен іс-шаралары тиімді жұмыс ахуалын қалыптастырады. Қолданыстағы мәдениетті жаңа стратегияға сәйкестендіру үшін менеджерлер компания саясатын өзгерту процесін қолданады. Ол – компания мәдениетін өзгертудегі ең ықпалды, ең күшті тетік.

Компанияның оңтайлы ойластырылған ережелері мен іс-шаралар стратегияны іске асыруға жәрдемдеседі, ал жіті қарастырылмағаны стратегияны тиімді орындауға тосқауыл қояды.

McDonald's саясатында әр қызметкер қандай іс-шараға жауапты екені егжей-тегжейлі көрсетілген. Компания дүниенің төрт тарабындағы 31 000 тамақтану орнындағы сапаның сәйкестігін тексеріп отырады. Мысалы, Big Mac – 10 минутта, ал картоптан жасалған фри 7 минут ішінде өтпесе, оны сатылымнан алып тастау керек. Тұтынушылардың көңілінен шығатындай ерекше қызмет көрсету мақсатында Nordstrom тек қана «қаһармандық әрекет» жасаған қызметкерінің лауазымын өсіру саясатын ұстанады. Олардың пайымынша, қызмет көрсетуші тұтынушының көңілінен шығу үшін «негізсіз өтініштерін» де орындай алуға тиіс.

Компания ережелерін жасауда ең басты қиындық тудыратын мәселе – қай әрекетті үнемі басшылық бекітуі керек екенін, ал қай құзыретті қызметкер тәуелсіз, дербес жүзеге асыра беретінін анықтау. Кейбір компаниялар күнделікті іс-әрекет ретін жазып, арнайы қалың нұсқаулықтар әзірлейді. Ереженің оңды-солды қолданылуы қызметкерлерді шатастырып, стратегияның тиімді түрде жүзеге асуына кедергі келтіреді. Сондықтан бұл мәселеде құзырет қағидасын ұстаған абзал: *қызметкерлер іс-әрекетінің шекарасын белгілейтін ережелерді бекіту және оларға осы берілген функционалдық міндеттерді іске асыруға өкілеттік беру.*

## Процестер мен іс-әрекеттерді үздіксіз жетілдіруге ұмтылу

Компания менеджерлері ұйым бірліктері мен компанияның қызметкерлер құрамын үздіксіз жетілдіруге ұмтылу арқылы стратегияны жемісті орындай алады. Таңғажайып операция жасауды көздеген компаниялар менеджменттің мықты үш құралына – бизнес-процесті қайта құруға, жалпы сапа менеджменті бағдарламаларына және Алты сигма (Six Sigma) сапаны тексеру әдісіне тәуелді. *Бизнес-процесті қайта құру әдісі деп* әртүрлі департаменттерден стратегиялық маңызды іс-әрекеттер бөлігін бөліп алып, бір департаментке топтастыру ісін атаймыз.<sup>12</sup>

4-ОМ Ұдайы жетілуге жетелейтін процестерді басқару бағдарламалары компанияның мінсіз жұмыс сапасына қол жеткізуіне қалай көмектесетінін түсіндіру.

Бизнес-процесті қайта құру дұрыс ұйымдастырылып, ырғақты жүргізілген кезде бұл әдіс үлкен операциялық пайдаға кенелтеді. General Electric автомат ажыратқыштар бөлімінің тапсырысты өңдеу секциясында алты өндіріс бірлігін бір өндіріске біріктіру арқасында тапсырысты орындау мерзімі үш аптадан үш күнге қысқарды. Сонымен бірге осы процесс барысында бұрынғы түгендеу амалының және өңдеу ісінің сан алуан қадамы қысқартылды. Ал менеджерлер мен қызметкерлер арасындағы ұйымдастыру үш деңгейден бір деңгейге кемітілді. Осы іс-шаралар бір жыл ішінде өнімділікті 20%-ға арттырып, өндіріс шығынын 30%-ға азайтты.<sup>13</sup>

Жалпы сапа менеджменті (ЖСМ) – операциялардың барлық кезеңінде іске асырылатын міндеттерді 100% мұқият орындау, басқарудың бар деңгейінде қызметкерлерге құзырет беру. Сондай-ақ бенчмаркинг, тұтынушыларды жалпы қанағаттандыру секілді кезеңдерде үздіксіз дамуға, жетілуге айрықша назар аударатын бірнеше бизнес-практиканы басқару философиясы.<sup>14</sup> ЖСМ сапалы тауар өндірісіне және тұтынушылардың қажеттілігін толық қанағаттандыруға көңіл бөледі. Компания барлық департаментіндегі адам ресурсына, зерттеуге, инжинирингке, бухгалтерлік есепке, ақпараттық жүйелерге жіті назар аударып, ден қойса, үлкен табысқа кенеледі. ЖСМ компанияның мәдениетін реформалауға және бизнес философияның жалпы сапасын өзгертуге атсалысады.<sup>15</sup> ЖСМ доктринасы «қалағанымыздай жақсы» деген түсінік жоқ екенін, сондықтан әркім үздіксіз даму процесіне қатысуға жауапты екенін көрсетеді. ЖСМ – мәресіз жарыс. Табыс күн сайын кішкентай қадам жасаудан келеді. Бұл процесті жапондар *кайзен* деп атайды.

*Сапаны бақылаудың Алты сигма әдісі* өндірістен тұтынушыға жеткізу процесі арасындағы бір миллион тауар ішінен 3-4 қана ақау шығатын тәртіпті, статистикаға сүйенетін жүйені қамтиды.<sup>16</sup> Алты сигма әдісіне анықтау, өлшеу, талдау, даму, басқару (ағылшынша – DMAIC) процестері кіреді. Бұл – белгіленген сипаттардан төмен межелі процестерді жақсарту жүйесі. Алты сигманың басқа әдістемесі бар. Ол DMADV аталып, анықтау, өлшеу, талдау, жобалау және растау процестерінің басын біріктіреді. Бұл әдістеме жаңа процестерді немесе өнімдерді Алты сигма сапа деңгейінде дамытуға қолданылады.<sup>17</sup> Алты сигма мынадай үш қағидаға сүйенеді: жұмыстың бәрі – процестен тұрады, барлық процесс құбылмалы және барлық процесс құбылмалылықты түсіндіретін ақпарат тудырады.<sup>18</sup> Аталған үш қағида қалай жұмыс істейтінін түсіну үшін рецепт толтыру процесінде Алты сигма әдісін қолданатын Milwaukee ауруханасының кейсін қарастырайық. Алдымен дәрігер пациентке дәрі-дәрмек рецептін өз қолымен жазып береді. Содан соң аурухананың фармацевті оны толтырады. Науқас рецептпен медбикеге барады. DMAIC талдауы дәрігерлер қолымен жазылған рецептте көп қате кететінін анықтаған.<sup>19</sup> Сондықтан аурухана дәрігерлерге сырқат адамға берген рецептін компьютермен жазып беруді міндеттейтін бағдарлама енгізген. Осы әдіс кеткен қателіктердің санын елеулі мөлшерде қысқартқан. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 10.2-мысалда Whirlpool Алты сигма талдау тәсілін электрондық құрылғылар бизнесінде қалай қолданғаны айтылады.

Алты сигма бағдарламалары іс-әрекет пен процесс тиімділігін жақсартқанымен, инновацияларға кедергі келтіріп жатқаны жайлы дәлелдер бар. Алты сигманың мәні – процестердегі құбылмалылықты азайту. Алайда креатив процестер табиғатында әжептәуір құбылмалылық болады. Көп жағдайда жоғары деңгейлі инновациялар мындаған идеядан бас тартып, болашағы бар идеяларға ғана айрықша көңіл бөлуден пайда болады. Google компаниясының атқарушы директоры Эрик Шмидт: «Инновациялық процестерге «Анти-Алты сигма» тән. Сондықтан Алты сигма қағидаларының

## Тұжырымды байланыс

## 10.2

## WHIRLPOOL КОМПАНИЯСЫНЫҢ ОПЕРАЦИЯЛЫҚ ҮСТЕМДІЛІКТІ ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУ ҮШІН АЛТЫ СИГМА ӘДІСІН ҚОЛДАНУЫ

Whirlpool корпорациясының топ-менеджерлері (дүниежүзі бойынша 66 өндірістік-технологиялық орталығы жұмыс істейді; 2014 жылдың мәліметіне қарағанда, әлемнің 170 елінде жалпы сомасы 20 млрд долларға жуық сауда көлемі бар) Whirlpool тұрмыстық техникаларының мұратын «Әр үйде... әр жерде мақтанышпен, құштарлықпен және межемен» деп белгіледі. Көзделген мұратқа жетудегі менеджерлердің негізгі мақсатының бірі – Whirlpool брендіне деген теңдессіз клиенттер адалдығын қалыптастыру. Whirlpool компаниясының бүкіл әлемдегі тұрмыстық техника тұтынушыларының жүрегі мен санасын жаулап алуға арналған стратегиясының мәні – сатып алушылар ұнамды деп тапқан сапалы, инновациялық тұрмыстық техника шығарып сату. Сонымен қатар Whirlpool стратегиясы ауқымды модельдерді (сатып алушылардың талғамы мен қажеттілігі ерекше екенін ескере отырып) ұсынып, төмен бағалы өндіріс тиімділігіне жетуге талпынады. Стратегия Whirlpool компаниясының өнімдеріне бәсекеге қабілетті баға қоюға мүмкіндік берді. Солтүстік Америкада (нарықта жетекші), Латын Америкасында (ол жақта да нарық жетекшісі), Еуропада (нарықта үшінші орында) және Азияда (Үндістан нарығында жетекші, басқа елдерде дамуға мүмкіндігі мол) Whirlpool қызметін жүргізу барысында үнемі дамуға, икемді өндіріс қабілеттерін арттыруға және жұмыста жоғары жетістіктерге жетуге ерекше назар аударады. Таңдап алған стратегияны табысты іске асыруға 68 мың қызметкерін бір кісідей жұмылдыру үшін менеджмент орталық бөліктердің бірі ретінде Алты сигмамен жоғары деңгейде операция жасаудың, яғни жұмыс тиімділігін арттырып жетілдірудің кешенді бағдарламасын әзірледі.

1990 жылдарда басталған жұмыстың тиімділігін арттыру бастамасы Whirlpool өнімдерінің сапасын арттыру ниетімен, әрі нарықта инновациялық өнімдерді игеруге қажетті уақыт пен шығынды қысқартатын Алты сигма әдісін қолданды. Алты сигма бағдарламасы көмегімен Whirlpool алғашқы үш жылда өндіріс шығындарын 175 млн долларға үнемдеді.

Өнімділікті арттырып, шығындарды үнемдеу мақсатымен компания өзінің әрбір өндірістік нысанына Алты сигма тәжірибесін енгізді. Алты сигма мәдениетті жетілдіріп, икемді өндірістік дағдылар мен қабілеттерді дамытты. 2002 жылы Whirlpool операциялық бөлімшелерінің әрқайсысы Алты сигма бағдарламасын пайдалануға бастама көтере бастады. Алдымен тұтынушылардың мүддесін ойлап, компанияның негізгі қызметтерін, яғни зерттеу жұмыстарын технология, өндіріс, маркетинг және әкімшілік қолдау орталығына орналастыра бастады. Басы артық қажетсіз барлық шығынды жойып, сапа деңгейін үнемі жетілдіруге тырысты. Компания өз қызметінің бар аспектісінен жүйелі түрде өту барысында тұтынушыға ұсынатын құндылықты қамтамасыз етіп, әрдайым осы мақсатқа арналған қызметтерді жетілдіру жолында компания қызметкерлері жұмысты өз дәрежесінде орындау қажеттігін ескеріп отырды.

Whirlpool менеджменті өзі қолданатын операциялық үстемдік әлемдегі жетекші тұрмыстық техниканы өндіріп сатушы позициясын сақтауға үлес қосқан негізгі фактор деп санайды.

**Дереккөз:** [www.whirlpool.com](http://www.whirlpool.com), accessed July 15, 2015; and LexisNexis Edgar Online, accessed April 3, 2014).

Google компаниясында қолданылуы компаниядағы инновацияны жояды», – деген пікір білдірді.<sup>20</sup>

Алты сигманы компанияға енгізудің аралас әдісі операция тиімділігін жақсартта түсуді көздейді. Сонымен бірге аралас әдісте зерттеу жұмыстары мен өзге процестерге әжептәуір еркіндік берілген.

Осынау икемді ұйымдардың менеджерлері операциялық процестерді үздіксіз жетілдіре отырып, инновациялық жаңалықтарды дамытуға мүмкіндік беретін зерттеу жұмыстарына мән береді. Контактілі линзалар өндіруде әлемдік жетекші саналатын Ciba Vision компаниясы үздіксіз жетілдіру бағдарламаларын пайдалану арқылы операциялық шығындарды айтарлықтай қысқартты. Сондай-ақ 10 жыл ішінде 300%-ға өскен сауда-саттық контактілі линзалардың жаңа серияларын бір мезгілде және үйлесімді түрде дамытты.<sup>21</sup>

## Бизнес-процестерге реинжиниринг жасау мен үздіксіз жетілдіру бағдарламалары арасындағы айырмашылық

ЖСМ және Алты сигма сияқты бизнес-процестерді қайта құру және үздіксіз дамыту бағдарламалары тиімділікті арттыруға, өнім сапасын жақсартуға және тұтынушылардың қанағаттану деңгейін жетілдіруге бағытталған. Бизнес-процестерге жасалатын реинжиниринг пен үздіксіз дамыту бағдарламалары арасындағы маңызды айырмашылық – реинжиниринг 30–50% немесе одан жоғары *кванттық пайда алуға* ниеттенсе, ал жалпы сапа бағдарламалары *баяу прогреске* ұмтылады. Басқаша айтқанда, ол – аз-аздан, бірақ жиі пайда алуға сүйенетін шексіз процесс. Құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттер мен операциялық үстемділік тиімділігін арттырудың бұл екі тәсілі бір-бірін жоққа шығармайды. Оларды бірге пайдаланудың мәні бар. Реинжинирингті, ең алдымен, бизнес-процесті жылдам әрі шұғыл жетілдіруге мүмкіндік беретін тиімді базалық дизайн, жалпы сапаны арттыру бағдарламаларын әрі қарай жетілдіру үшін қолданған жөн.

Бенчмаркингті, үздік практикаларды, жалпы сапа менеджментін, Алты сигманы немесе өзге де операциялық дамыту бағдарламаларын қолданудың мақсаты – стратегиялық маңызды іс-әрекеттердің өнімділігін жақсартып, стратегияны асқан жауапкершілікпен іске асыру.

Құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттер мен операциялық үстемділік тиімділігін арттырудың бұл екі тәсілі бір-бірін жоққа шығармайды. Оларды бірге пайдаланудың мәні бар. Реинжинирингті, ең алдымен, бизнес-процесті жылдам әрі шұғыл жетілдіруге мүмкіндік беретін тиімді базалық дизайн, жалпы сапаны арттыру бағдарламаларын әрі қарай жетілдіру үшін қолданған жөн.

## Ақпараттық және операциялық жүйелерді іске қосу

5-ОМ Ұдайы жетілуге жетелейтін процестерді басқару бағдарламалары компанияның мінсіз жұмыс сапасына қол жеткізуіне қалай көмектесетінін түсіндіру.

Компания стратегиясын іске асыруға және құндылық құруға сүйенетін процестерді бірқатар операциялық жүйені пайдаланбай орындау мүмкін емес. FedEx ішкі байланыс жүйесімен жабдықталған. Жүйе әлемнің 220 еліне күн сайын орташа есеппен 11 миллион жеткізілімді орындау үшін 100 мыңнан астам көлік құралын ұйымдастыруға мүмкіндік береді. Оның

жетілдірілген ұшу жүйелері бір диспетчерге бір мезгілде FedEx 650 ұшағының 200-ден астамын басқаруға, нақты айтқанда, ауа райы немесе басқа да ерекше жағдайларға байланысты ұшу жоспарларын қайта құруға мүмкіндік береді. FedEx клиенттерін интернет арқылы жүкті қадағалауға, мекенжай кітапшасын құрастыруға, тасымалдау тарихын қарауға, пайдаланушы есептерін жасауға, клиенттердің есептеулерін жеңілдетуге, ішкі қойма және инвентаризация шығындарын азайтуға, тауарлар мен қызметтерді сатып алуға мүмкіндік беретін, жеткізушілер және жылдам өзгеретін клиент талаптарына жауап беретін бірқатар электрондық бизнес құралдарын жасады. FedEx жүйелері компаниялар мен жеке тұлғаларға пошта қызметтерінің ауқымды түрін ұсынуға және United Parcel Service, DHL және АҚШ-пен салыстырғанда, бәсекелік қабілетті арттыруға арналған стратегияны қолдайды.

Әуе компанияларының билет брондау, икемді билет бағасын қалыптастыру, пилоттар мен бортсеріктерге кезекшілік жоспарын құру, жолаушыларды тіркеу, кірістер мен шығыстарды есепке алу, қосалқы бөлшектерді түгендеу, әуе кемелеріне техникалық қызмет көрсетуді жоспарлау және есеп беру, клиенттермен қарым-қатынасты басқаруды қамтамасыз ететін ақпараттық жүйелері бар. Caesars Entertainment құмар ойындарындағы клиенттердің талғамы туралы толық ақпараты бар күрделі дерекқорды қолданады. Caesars-тың Total Rewards бағдарламасының мүшелері брондау үшін компанияға қоңырау шалғанда, компания өкілі клиенттің бұрынғы шығындарын, соның ішінде орташа мөлшерлеме сомасын білу арқылы Caesars Palace сарайындағы

жоғары санатты орындарды ұсына алады. Сондай-ақ тегін орналасу жолын айтып, компанияның басқа нысандарының біріне ұсыныс жасай алады.

Ақпараттық жүйелер бес негізгі бағытты қамтуға тиіс: (1) тұтынушы деректері; (2) операциялық деректер; (3) қызметкерлер туралы деректер; (4) жеткізуші/серіктес/бірлескен ұжым мүшелері туралы ақпарат; (5) қаржылық көрсеткіштер. Негізгі стратегиялық көрсеткіштерді үнемі қадағалап отыру керек. Ұзақ нормалардың, ай сайынғы пайда мен шығын туралы есептер мен статистикалық анықтамалардың орнын күнделікті шұғыл статистикалық жаңарту, тіпті сәт сайынғы мониторинг ба-сады. Бөлшек сауда компанияларының көбінде, нақтырақ айтқанда, әр дүкенде күнделікті сату есебін жасайтын және әрбір тауар бойынша күнделікті түгендеу және сату жазбаларымен қамтамасыз ететін автоматтандырылған онлайн жүйелер жұмыс істейді. Өндіріс кәсіпорындары әдетте күнделікті өндіріс есебін шығарады, сондай-ақ әрбір ауысымдағы еңбек өнімділігін қадағалап отырады. Бөлшек сатушылар мен өндірушілердің қосалқы қорлардың жай-күйін бақылайтын, жеткізушілермен байланыстыратын, жөнелтімді жеткізіп қадағалайтын, сондай-ақ ақау мөлшерін өлшейтін онлайн деректер жүйесі қалыптасқан. Қай сала екеніне қарамастан, ақпараттық жүйелер нақты уақыт режимінде компания менеджерле-ріне инновацияларды енгізу бастамаларына ұйытқы болуға, әрі күнделікті опера-цияларды орындауға және бақылаудан шығып кеткен шараларға шұғыл араласуға мүмкіндік береді.

Қазіргі заманғы операциялық ақпараттық жүйелер мен нақты уақыт режиміндегі деректер – басымдықты ілгерілету мен стратегияның дұрыс орындалуының ажырамас бөлігі.

## Стратегияны тиімді іске асыру үшін марапаттау мен ынталандыруды пайдалану

Марапаттау мен ынталандыру стратегиясын құру мақса-тында компания тек мойынға жүктелген тапсырмаларды орындау үшін ғана емес, тұтынушыға ұсынылатын құнды-лық қалыптастыруға орай көрсеткен үздік нәтижелері үшін де қызметкерлерді көтермелеуге ерекше назар аударғаны абзал.

Қызметкерлердің күш-қуаты мен назарын *не істеу ке-рек екеніне* жұмсағаннан гөрі, қандай да бір көрсеткішке *жетуге* бағыттау нәтижелі жұмыс ортасын қалыптастырады. Марапаттау мен ын-таландыру амалы жұмысшыларды тек қанағат тұтатын нәтижеге жетелесе, онда ол – басқарудың қате түрі. Өйткені ынталандыру мен марапаттау жүйесі компа-нияны дамуға, жетістікке бастауы тиіс.<sup>22</sup>

Кез келген тапсырылған шаруаны орындау көзделген нәтижеге жеткізбейді. Жұмысқа ынта-ықыласпен келу және жұмыста беріл-ген тапсырманы орындауға атсалысқан дұ-рыс, бірақ бұл тиімді көрсеткішке апаратын кепілдік емес. Кез келген студент білетіндей, оқытушының сабақ беріп және сту-денттердің сабаққа қатысып жүргені студенттер сапалы білім алып жатыр дегенді білдірмейді.

6-ОМ Нәтижелі жұмыс істеуді ілгерілету мақса-тында сәтті дайындалған бастамалар мен марапат-ты қолдану қалайша әрі неліктен менеджменттің жалғыз қуатты құралы бола алатынын түсіндіру.

Мүқият ойластырылған марапат жүйесінің құрылымы – қызметкерлердің стратегияны сапалы орындап, үздік нәтижеге жетуін қам-тамасыз етуге арналған ең қуатты басқару құралы.

## Ынталандыру және марапаттау жүйелері

Стратегиялық басымдыққа жетуде ұйымдық бөлімшелермен бірге жеке тұлғалардың да ынталы болуы маңызды. Қызметкерлердің стратегияны іске асыруға тұрақты әрі белсенді қатысуын қамтамасыз ету үшін менеджмент мотивациялық ынталандырудың ақшалай және ақшалай емес түрлерін әзірлеуге, оны қолдануға дағдылануы тиіс. Менеджер ынталандыру амалы мен тетіктерін қолдануды неғұрлым меңгере түскен сайын, қызметкерлердің стратегияны орындауға деген құлшынысы арта түседі.

### Ақшалай ынталандыру жүйелерін құру нұсқаулығы

Қызметкердің мінез-құлқын ұйым мақсаттарымен байланыстыратын ынталандыру жүйесінің нұсқаулығы ретінде төмендегілерді атаймыз:

1. *Өнімділік марапатын өтемақы пакетінің маңызды бөлігіне айналдыру.* Өнімділігі жоғары орындаушылар мен командалардың марапат мөлшері, өнімділігі орташа орындаушыларға қарағанда қомақтылау болғаны жөн. Ал өнімділігі орташа орындаушылардың сыйақы мөлшері өнімділігі ортадан төмен орындаушылармен салыстырғанда айтарлықтай мол болуға тиіс.
2. *Топ-менеджментке ғана емес, сонымен бірге барлық менеджерлер мен қызметкерлерге арналған ынталандыру жүйесін қалыптастыру.* Төменгі буын менеджерлері мен қызметкерлерін де, топ-менеджерлер секілді, жоғары сыйақы алу мүмкіндігімен ынталандыру керек.
3. *Марапаттау жүйесін шынайы және әділ басқару.* Өнімділік стандарттары тым жоғары болса немесе жеке/топтың өнімділігіне баға беру дәл және дұрыс құжатталмаса, онда жүйеге қанағаттанбау әсері кез келген жағымды нәтижені жойып жібере алады.
4. *Жұмыс нәтижесіне берілетін ынталандыру – стратегияны аса сапалы іске асырумен және жақсы қаржылық көрсеткіш көрсетумен тікелей байланыстыру.* Ынталандыру сыйақылары қызметкерлердің «жақсы жұмыс істейтініне» қарап немесе «көп жұмыс істейміз» деп ойлағаны үшін ғана төленбеуге тиіс. Өз тарапынан бақыланбайтын жағдаятқа байланысты ойдағыдай нәтиже көрсете алмаған қызметкерлерге ерекше жағдайлар жасалуы мүмкін. Алайда бұл түрлі себептермен орындалмай жатады.
5. *Әр қызметкер немесе топ жетуге ұмтылатын өнімділік көрсеткіштері жеке қызметкердің немесе жалпы команданың нәтижесіне әсер ететініне көз жеткізу.* Ынталандырудың рөлі қызметкерлердің шешім қабылдау қабілетін арттырып, ниет-пиғылын тікелей тиімді бағыттарға бұратынын атап өткен жөн.
6. *Көзделген нәтижеге жету мен марапаттау арасындағы уақыт аралығы барынша қысқа болуын қадағалау.* Жақсы жұмыс нәтижелеріне орай, апта сайынғы немесе ай сайынғы төлемдер жылдық төлемдерден әлдеқайда әсерлі. Жылдық бонус төлемдер төлеу топ-менеджерлердің үздік жұмысы және компания қызметінің түпкі нәтижесі жалпы табыстылыққа апарғанда немесе акциялар бағасының өсуіне әсер еткен жағдайларда дұрыс шешім саналады.

Ынталандыру жүйесі даярланған соң, дереу қызметкерлерге хабарланып, түсіндірілуі керек. Әр қызметкер өзінің ынталандыру сыйақыларының қалай есептелетінін және жеке/топтық көзделген көрсеткіштердің орындалуы компанияның мақсатына жетуіне қаншалықты ықпал ететінін түсінгені жөн.



## Ақшалай емес марапат

Ақшалай марапат әдетте ынталандыру құралдары тізімінің жоғарғы жағында тұрады. Дегенмен табысты компаниялардың көбі өз қызметінде материалдық емес ынталандыру түрлерін де жиі қолданады. Төменде мотивацияны арттыру үшін пайдаланылатын ең маңызды материалдық емес ынталандыру тәсілдерінің бірнешеуі көрсетілген:<sup>23</sup>

- *Тиімді артықшылықтар мен қосымша жеңілдіктер беру.* Толық медициналық сақтандыру, колледжде оқу ақысын төлеу, ақылы демалыс, бала күту орындары, фитнес-орталықтар, қашықтан жұмыс істеу және қысқартылған жұмыс апталары (8 сағаттық бес жұмыс күнінің орнына 10 сағаттық төрт жұмыс күні) сияқты түрлі артықшылықтар мен қосымша жеңілдіктерді қамтуы мүмкін.
- *Қызмет бабында жоғарылау саясатын қабылдау.* Тәжірибенің бұл түрі жұмыс беруші мен қызметкерлер арасындағы байланысты жақсартады. Жақсы көрсеткішке ынталандырады.
- *Қызметкерлердің ұсыныстары бойынша әрекет ету.* Зерттеулер көрсеткендей, компанияның қандай да бір қадамы жөнінде шешім шығарарда қызметкерлер талабын ескеріп, олардың құзыретін кеңейтуге ықпал жасайды. Сондай-ақ қызметкерлерді ынталандырып, қанағаттандыруға және өнімділікті арттыруға көмектеседі.
- *Қызметкерлер, менеджмент пен жұмысшылар арасында шынайылық, қамқорлық және өзара сыйластық орнаған жұмыс ортасын құру.* «Отбасылық» жұмыс ортасы деген ұғымда бірінші орында адам тұрады. Мұндай жұмыс ортасында берік әріптестік орнап, бірігіп тиянақты жұмыс істеуге мүмкіндік туады, бөлімдер арасындағы ынтымақтастық нығаяды.
- *Қызметкерлермен қаржылық көрсеткіштер, стратегия, ағымдағы шаралар, нарық жағдайы және бәсекелестер әрекеттері жөніндегі ақпарат бөлісу.* Оны барынша ашық жариялау және жедел ақпараттандыру менеджерлердің өз қызметкерлеріне сенім артатынын көрсетеді.
- *Келісті кеңсе және жайлы жұмыс орны.* Жұмыс орнындағы пайдалы қызметтер, ыңғайлы жабдығы бар жұмыс орны қызметкерлердің моральдық рухы мен еңбек өнімділігіне оң әсер етеді.

«Тұжырымды байланыс» айдарындағы 10.3-мысалда *Fortune* журналынан Америкадағы «Ең үздік 100 компания» тізіміне кіретін бірнеше танымал компания қолданытын мотивациялық тактиканың нақты мысалдары айтылады.

## Стратегияны тиімді іске асыруға ықпал ететін корпоративтік мәдениетті жетілдіру

Әр компанияның өзіне тән ерекше мәдениеті қалыптасады. Компанияның мәдениеті мен жұмыстағы қарым-қатынас ауаны сырткөзге «олардың қалай жұмыс істейтінінен» хабар береді. Корпоративтік мәдениет – жалпы құндылықтар, наным-сенім, қалыптасқан мінез-құлық модельдері, қарым-қатынас, сондай-ақ бизнес жүргізу қағидаларының жиынтығы. Компанияның мәдениеті – қарым-қатынастың өзегі, себебі оның қызметке және бизнес жүргізу әдістеріне әсері мол. Шын мәнінде, мәдениет – компанияның ұйымдық ерекшелігі.<sup>24</sup>

7-ОМ Стратегияны тиімді іске асыруға компаниядағы мәдениет нәліктен әрі қалай көмектесетінін түсіндіру.

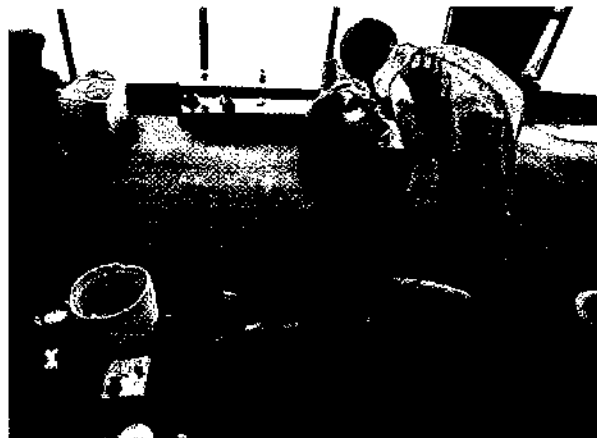
## ҮЗДІК КОМПАНИЯЛАР ЫНТАЛАНДЫРУ ЖӘНЕ МАРАПАТТАУ ЖҰМЫСЫН ҚАЛАЙ АТҚАРАДЫ?

Компаниялар стратегиясының тиімді, сапалы орындалуына ықпал ететін жұмыс ортасын құрып қалыптастыру үшін қызметкерлерге арналған түрлі ынталандыру және марапаттау бағдарламаларын дамытады. Сәтті марапаттау жүйесінің тағы басқа артықшылығына атқарылған жұмысқа ерекше қанағаттану, қызметкерлерді жұмыс орнында тұрақты сақтап қалудың жақсы көрсеткіштері, өнімділіктің артуы жатады. Төмендегі мысалдарда Америкада жұмыс істейтін кейбір озат компаниялар қызметкерлерін ынталандыру үшін қандай әдіс-тәсіл қолданғаны жайлы баяндалады:

- SAS бағдарламалық жасақтама компаниясы 7000 қызметкерлерінің жұмысы мен жеке өміріне, сондай-ақ психикалық саулығы арасындағы балансты қамтамасыз етуге көңіл бөледі. Барлық қызметкерлер мен олардың отбасыларына қызмет көрсететін жергілікті денсаулық сақтау орталығында 53 медициналық және көмекші қызметкер, соның ішінде мед-бикелер, тіркелген диетологтар, зертхана техниктері мен клиникалық психологтар жұмыс істейді. Компанияның ауқымды штаб-пәтерінде Фризби гольф-алаңы, жабық бассейн, сондай-ақ 4000 дана өнер туындысымен безендірілген жаяу жүргіншіге және велосипедке арналған жол бар. Сондықтан осындай ортада жұмыс істейтін қызметкерлердің 95%-ы күн сайын жұмысқа асығып келетіні таңғаларлық жайт емес.

- Salesforce.com Inc., жаһандық компаниясының штаб-пәтері Сан-Францискода орналасқан. *Forbes* нұсқасы бойынша, Америкадағы ең инновациялық компания. Соңғы екі жылда жұмыс күшін 5 мыңнан 10 мың адамға дейін көбейткен Salesforce.com жаңа қызметкерлерді өз командасымен бірге жұмыс істеуге шақырады. Компанияның марапаттау бағдарламасы қызметкерлерді жеткен жетістігімен кеңсе аумағында немесе одан тыс жерлерде марапаттайды. Мысалы, 2013 жылы үздік деп танылған сатушылар Бүтанға 2 апталық саяхат жолдамасымен марапатталды.

- DPR Construction – Facebook, Pixar және Genentech сияқты компанияларға қызмет көрсететін Америкадағы Top-50 бас мердігерлерінің бірі. Компания қызметкерлері ашық кеңсеге орналастырып, визит картасына лауазымын жазбайды, қызметкерлерге арналған бонустық жоспарлар құру арқылы командалық жұмыспен түрлі деңгейдегі мамандар арасындағы теңдікті



қолдайды. DPR өз қызметкерлерінің қауіпсіздігіне де айрықша назар аударады. 1999 жылы 30 мыңға жуық «қауіпсіз» жұмыс сағатын орындаған қолөнершіге жаңа Ford F-150 жүк көлігі сыйлыққа берілді. Менеджмент үнемі марапаттаудың жаңа әдісін ойластырады. Мысалы, үздік қызметкердің аты жазылған мемориалдық тақта дайындайды, саяхат үшін 2000 \$, ақысы төленетін 40 сағаттық демалыс аптасы беріледі. Енді бұлардың қатарына қауіпсіздік күртешесін сыйлау дәстүрін қосты. 2013 жылы компанияның 13 қолөнершісі осындай құнды сыйлықпен марапатталды.

- 2011 жылы Hilcorp мұнай-газ барлау компаниясының таңғажайып жомарттығын газет-журналдар жарыса жазды. Көлемін екі есе арттыруға бағытталған бесжылдық мақсатқа қол жеткізгеннен кейін, компания әрбір қызметкеріне 50 000 долларға (немесе 35 000 \$ көлемінде қолма-қол қаражатқа) армандаған автомобилін алуға ваучер берді. Осы жетістікті негізге алған Hilcorp Dream сол жылы 2015 деп аталатын ынталандыру бағдарламасын жариялады. Бұл бағдарлама бойынша белгіленген мақсаттарға қол жеткізілсе, онда 2015 жылы компаниядағы әрбір адамға 100 000 \$ сыйлауға уәде берілді.

*Әзірлеген* Меган Л. Куни

**Дереккөз:** «100 Best Companies to Work For, 2014», *Fortune*, money. cnn.com/magazines/fortune/best-companies/ (accessed February 15, 2014); and company profiles, GreatRated! us.greatrated.com/sas (accessed February 24, 2014).

Компаниялар мәдениетінің ахуалы бір-бірінен айтарлықтай ерекшеленеді. Мысалы, Walmart мәдениетінің негізі мынадай құндылықтардан құралған: клиент көңілінен шығып, сұранысты қанағаттандыруға мойын бұру; төмен баға және үнемді жұмыс істеу тәжірибелеріне ұмтылу; идея алмасу және маңызды мәселелерді талқылау үшін сенбі күні таңертең штаб-пәтерде жиналу; сондай-ақ компания басшыларының

дүкендерді аралауы, клиенттерді тыңдауы және қызметкерлердің ұсыныстарын құп алып, ескеруі. Ал Nordstrom корпоративтік мәдениеті тұтынушыларға ерекше қызмет көрсетуге бағытталған. Компанияның ұраны – «Сатып алушылардың «негізсіз» сұрауларына жауап беру». Әр ерекше сұраныс – компания қызметкерлеріне «қаһармандық» кейіп танытуға ерекше мүмкіндік. Мұндай «қаһармандық» әрекеттер компанияның қызмет көрсету сапасын арттырады. Nordstrom қызметкерлерінің ерлікке бергісіз іс-әрекеті мен сапалы қызмет көрсету ісін өзінің басты қаруы санайды. Компания өз сатушыларын бонустық сыйақы жүйесімен ынталандырады. Бұл Nordstrom компаниясының үздік сатушыларына басқа дүкендер сатушыларына қарағанда екі есе артық табыс табуға мүмкіндік береді. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 10.4-мысалда Gore-Tex тауарының өнертапқышы W.L. Gore & Associates-тің корпоративтік мәдениеті туралы баяндалады.

#### НЕГІЗГІ ҰҒЫМ

**Корпоративтік мәдениет** компанияның ішкі жұмыс ауанынан және оның негізгі құндылықтарынан, наным-сенімнен, бизнесті жүргізу принциптерінен қалыптасады. Компанияның мәдениеті – қарым-қатынастың өзегі, себебі ол дәстүрге, жұмыс тәжірибесі мен стиліне әсер етеді.

### Жоғары өнімділік мәдениеті

Кейбір компанияларда «жоғары өнімділік» деп аталатын мәдениет түрі бар. Мәдениеттердің ерекше қасиеттеріне «жауынгерлік» рух, өз жұмысын дұрыс, ыждағаттылықпен жүзеге асырып жатқаны үшін мақтаныш сезіміне бөлену, тапсырмаларға жауапкершілікпен қарау және қызметкерлердің белгіленген мақсаттарға қол жеткізу немесе одан асып түсу ниетімен бар күш-жігерін салатын жалпыға ортақ жұмыс ортасы жатады. Жоғары өнімділік мәдениеті қалыптасқан компанияда қызметкерлердің жеке бастамалары мен шығармашылығына ерекше көңіл бөлінеді.

Тұтастай алғанда, компанияда әрбір ұйымдық бөлімше мен әр адамға арналған өнімділік көрсеткіштері анық белгіленген. Қиындықтарды шешу үшін не істеу керек екеніне ерекше көңіл бөлінсе, онда компаниядағы түйткіл шұғыл шешіледі. Жоғары өнімділік мәдениеті жұмыстың тиімділігін арттырып, стратегияның нәтижелі орындалуына құнды үлес қосады. Белгілі бір жетістікке жетуге бағытталған мәдениет көзделген өнімділік көрсеткіштерін арттыруға жағымды әсер етеді.<sup>25</sup>

Жоғары өнімді мәдениет қалыптастырудағы басты қиындық – қызметкерлердің өз жұмысын жауапкершілікпен тиянақты атқаруы үшін бар күшін салатындай адалдық танытып, толық берілу қасиеттерін қалыптастыру. Менеджерлер конструктивтік мінез-құлықты нығайту мақсатымен үздік қызметкерлерді марапаттап, тәуір нәтижелерге жеткізетін әдеттер мен мінез-құлықты дамытуға бар күш-жігерін жұмсауы қажет. Олар мойынға жүктелген міндеттің сапалы орындалуы үшін қарамағындағылардың қабілет-қарымын жетік білуге тиіс. Қысқаша айтқанда, ұйымды басқарудағы жалпы тәртіп өнімділікке сүйенетін озық әдіс болғаны абзал.

### Бейімделгіш мәдениет

Корпоративтік бейімделу мәдениетінің айрықша ерекшелігіне ұйым мүшелерінің өзгерістерді қабылдауға және жаңа стратегияларды енгізіп, іске асыру міндеттерін алға тартуға деген ұмтылысы жатады. Өзгерістерге төзімсіз мәдениеттерден айырмашылығы – бейімделгіш мәдениет тиімді жобаларды ұсынатын немесе іске асыруға көмек көрсететін барлық деңгейдегі менеджерлер мен қызметкерлерді қолдайды. Жеке тұлғалар мен топтардың ішкі кәсіпкерлігі қолдау тауып марапатталады.

Компанияның стратегиясы — даму барысында компания стратегиясының, ал орындау барысында бейімделу мәдениеті стратегиясының маңызы өте зор болуы.

Топ-менеджерлер бастамаларды жүзеге асыратын, сапасын жақсартуға мүмкіндік беріп, пайдалану дағдыларын көрсететін адамдарды іздейді, қолдайды және ынталандырады. Өнімділігі жоғары мәдениет сияқты, бейімделгіш

мәдениет те компанияның түйткілді мәселесін анықтап, себеп-салдары мен опцияларын бағалауда және тиімді шешімдерге жүгінуде алдын алу әдістерін қолданады.

Технологиялық, бағдарламалық жасақтама әзірлеуші және интернет-компаниялар — бейімделгіш мәдениетті қолданатын компаниялардың жарқын мысалы. Мұндай компаниялар өзгерістерді басқарады, жетекшілік етеді және оларды пайдалану арқылы қарқынды дамуға машықтанады (кейде тіпті жоғары технологияға немесе қарсыластардың дамыған бизнес-модельдеріне сәйкес қате қадамдар жасағанда да өзгеріске ұшырауы мүмкін). Twitter, Groupon, Apple, Google және Intel сияқты компаниялар шұғыл әрекет ету қабілетін дамытты. Олар жаңа өнімдер, жаңа бизнестер және жаңа өндірістер құру мақсатында батыл тәуекелге дайын екендерін паш етіп, кәсіпкерлік пен инновацияның практик маманы ретінде танылды. Өзгерістерге немесе

## Тұжырымды байланыс

## 10.4

### W.L. GORE & ASSOCIATES КОМПАНИЯСЫНДАҒЫ ИННОВАЦИЯНЫ ЫНТАЛАНДЫРАТЫН МӘДЕНИЕТ

W.L. Gore & Associates су өткізбейтін, бірақ ауа өткізетін мата өндірушісі Gore-Tex атымен танымал. Сарапшылар өнімнің сапасына жоғары баға берген. Дегенмен компания басқа да революциялық өнімдерді өндіруге бет бұрды. Соның ішінде эликсир гитара шектерін, Ride-On велосипедтерін және жүрек-қан тамырлары мен синтетикалық қан тамырлары тәрізді түрлі медициналық құрылғыларды өндірумен айналысады. Соның нәтижесінде, W.L. Gore & Associates — бүгінгі таңда Құрама Штаттардағы ең ірі жеке компаниялардың біріне айналды. Компанияның табысы шамамен 3 млрд \$, оның 30 елде 10 мыңнан астам қызметкері бар.

Компания 2000-нан астам әлемдік патентінің аясында негізгі технологияны әзірлейді. Осы процесс компанияның ерекше мәдениетін қалыптастырды. Бір мезгілде бірнеше нарықта қызмет етуі көп мәселеде шешуші рөл атқарды. Бұл компанияның нишалық бизнестен көпсалалы трансұлттық компанияға дейін жылдам дамуына жәрдемдесті. Компанияның мәдениеті команда құруға және жеке бастаманы дамытуға арналған. Компанияның сайтында мынадай мәлімет бар:

«Компанияда дәстүрлі ұйымдастырушылық әдістер, белгілі командалық тізбектер, алдын ала анықталған байланыс арналары жоқ. Оның орнына бір-бірімізбен тікелей байланысып, өзіміздің түрлі мамандардан құралған топтарымыздың мүшелеріне есеп береміз. Шешім қабылдау процесіне ең жақын адамдарды тартып, практикалық иннова-

циялық қызметті қолдаймыз. Командалар мүмкіндіктер мен көшбасшылардың айналасында ұйымдастырылады».

Сайтта жарияланатын жеке мақалалар W.L.L. Gore & Associates-тің арнайы топтары әзірлеген бірқатар жаңа өнімдерді жасау процесіне тоқталады. Компания қызметкерлеріне уақыттың 10%-ын жаңа идеяларды ойластыруға, ал оларды дамытуға ұзағырақ уақыт бөлуге үйретеді. Болашағы бар идеяларды іске асыруға, жоғары жақтың тапсырыстарына қарамастан, жұмыс істеуге дайын адамдар өздері көбірек келеді. Өздігінен дамыған топтарда жұмыс істейтін, өзін-өзі басқаратын серіктестер жаңа Gore технологиясын толығымен қолдануға шақырылады.

Бұл тәсіл Gore компаниясын жұмыс істеуге құлшындыратын ерекше орынға айналдырып, әлемдегі үздік таланттарды тартуға, тұрақтандыруға және ынталандыруға көмектесті. Gore соңғы 15 жыл бойы *Fortune* журналының Америкадағы 100 ең үздік жұмыс беруші-компания тізімінде. Ол сондай-ақ Ұлыбритания, Германия, Франция, Италия және Швеция сияқты басқа мемлекеттер тізімдерінде де алдыңғы орыннан көрінеді.

**Әзірлеген** Кеннет П.Фрэйзер

**Дереккөз:** Компания сайты: [www.gore.com/en\\_xx/news/FORTUNE-2011.html](http://www.gore.com/en_xx/news/FORTUNE-2011.html); [www.director.co.uk/magazine/2010/2\\_Feb/WLGore\\_63\\_06.html](http://www.director.co.uk/magazine/2010/2_Feb/WLGore_63_06.html); [www.fastcompany.com/magazine/89/open\\_gore.html](http://www.fastcompany.com/magazine/89/open_gore.html).

бизнес жағдайлардың ауысуына жылдам бейімделетін мәдениетті қалыптастырып дамыту мақсатында өз компанияларына мәселе атаулының алдын алатын, қиындықтардан қашпай, шапшаң бейімделуге қабілетті адамдарды жұмысқа алады.

Жылдам өзгертін бизнес ортада ұжымдық дағдыларды және мінез-құлықты өзгертуге бейім корпоративтік мәдениет – виртуал қажеттілік. Дегенмен бейімделгіш мәдениет жылдам өзгертін орталарда ғана емес, барлық компанияның басымдығын арттыруға да жұмыс істейді. Әрбір компания нарықта әртүрлі дәрежеде өзгеріп отыратын бизнес-климаттық және нарық жағдайында жұмыс істейді. *Компанияның стратегиясы дамуға бет бұрғанда, стратегияны орындау барысында бейімделу мәдениеті басқа өзгерістерге төзімсіз мәдениеттерге қарағанда, оңтайлы екеніне көз жеткіземіз.*

### Теріс корпоративтік мәдениеттер

Теріс корпоративтік мәдениет жұмыс ауанына және компанияның тиімділігіне кері әсерін тигізетін кемшіліктердің бас көтеруінен көрінеді.<sup>26</sup> Негізгі бес зиянды мәдени ерекшелік кездеседі. Олардың қатарына ерекше саясаттанған ішкі орта, өзгерістерге кері көзқарас, «осында ойлап табылмаған» шектеулі ойлау тәсілі, жоғары этикалық стандарттарды қолданбау және бір-бірімен үйлеспейтін, қарсы келетін субмәдениет кіреді.

**Саясаттанған мәдениет.** Саясаттанған ішкі орта бұрыс орта саналады. Себебі ұйымдық қуаттың басым бөлігі саяси күреске жұмсалып, көбіне компанияның стратегиялық күн тәртібі саяси маневр жасау пиғылымен артта қалып жатады. Ішкі саясат жұмыс ауанына араласып, ықпал ететін компанияларда «империя құрушы» менеджерлер өз жоспарын іске асыруды көздейді. Мұндай менеджерлер лауазымын әдетте өз өкілеттігін қорғауға немесе оның ауқымын ұлғайтуға пайдаланады. Саяси ықпалды менеджерлер және/немесе нақты бір нәтижеге мүдделі департаменттер арасындағы коалицияларды қолдау яки қарсы шығу әдетте компанияның қандай да бір шешім қабылдауына айрықша теріс ықпалын тигізеді. Осы маневр атаулылар стратегияны шеберлікпен шынайы іске асыру ісінен алшақтатып, саясатқа қатысы шамалы, көбіне компания мүддесіне сай әрекет етуге бейім қызметкерлердің ренішін тудырады.

**Өзгерістерге төзімсіз мәдениет.** Өзгерістерге төзімсіз мәдениеттер тәуекелден қашып, пайда болған мүмкіндіктерге талпынуда жасқаншақтық танытады; кең таралған құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерді орындауда үздіксіз жетілдіруді қабылдамай, жағымсыз мінез-құлық көрсетеді. Өзгерістерге төзімсіз компаниялар бірінші қадам жасаушы ретінде танылғысы келмейді немесе жылдам ізбасар болу әдісін қаламайды. Олар өзгерістердің алдыңғы легіне шығу тым қауіпті, әрі жылдам әрекет ету қымбатқа түсетін қателіктерге ұрындырады деп пайымдайды. Мұндай компаниялар «әліптің артын бағу» позициясын ұстануға бейімдірек. Өзгелердің қатесінен сабақ алып, тек содан кейін ғана өзі қауіпсіз деп санайтын бастамалармен жұмыс істеп, сақтықпен алға жылжиды. Өзгерістерге төзімсіздік көбінесе өткен жылдары нарықта қомақты табысқа кенелген көпдеңгейлі басқару бюрократиясына тән және «көп жыл бойы осылай әрекет етіп келеміз» синдромына берік компанияларда кездеседі.

General Motors, IBM, Sears және Eastman Kodak – өзгерістерге төзімсіз компаниялардың классикалық үлгісі. Олардың қызметіне тән бюрократия нарық жағдайына және қаржылық көрсеткіштеріне нұқсан келтірді. Бұл компаниялар табысқа жеткізген дүниені қабылдап, нарықтық жаңашылдық белгілерін (сигнал) алғаш рет сезінгенде, қолданыстағы тәжірибесін, бизнес-модельдерін өзгертуге мәжбүр болды.

Біртіндеп өзгеру стратегиясы батыл инновацияға қайшы келген соң, төрт компания нарықтағы үлесін бәсекелестеріне бере бастады. Себебі бәсекелес компаниялар нарық жағдайының өзгерісіне және сатып алушының басымдығына сүйенетін жаңашылдыққа лезде бейімделе алды. IBM нарықта табысқа жету жолында қажет мәдениет құрып, үлкен жетістікке жеткенде, Sears, GM және Kodak әлі күнге дейін шығындарының орнын жауып, өтеумен келеді.

**Шектеулі, ішке бағдарланған мәдениеттер.** Кейде компания өзін сала көшбасшысы санайды; немесе ұзақ уақыт бойы нарықта биік белеске көтерілгеннен кейін қызметкерлері қолындағы бар мәселенің шешімін табатынына немесе оларды өз күшімен дамытуға болатынына сене бастайды. Мұндай сенімнен тәкаппарлық туады. Компания қызметкерлері аутсайдердің іс-әрекеттерін лайықты бағаламайды және өз жұмысын асқан жауапкершілікпен іске асыратын орындаушылардан сабақ алмайды. Бенчмаркинг пен басқа компаниялардың озық тәжірибелерінің қайтымы өте төмен деп есептейді. «Осында ойлап табылу тиіс» ойлау әдісі мен шектеулі ойлау мәдениетін қолданудың басты қаупі – компания бәсекелестердің қабілеті мен жетістігін көзге ілмей, шыққан биігін тым асыра бағалау нәтижесінде уақыт өте бәсекелік артықшылығынан айырылады.

**Этикаға жат және ашкөздікке сүйенетін мәдениеттер.** Компания менеджерлері этикалық стандарттарды құрметтемесе, ашкөздік пен өзімшілдік танытса, онда компания дау-жанжалдан көз ашпайды. Менеджерлер айналасына менмендік, өзімшілдік және ашкөздік танытады, әрі «мақсат амал-әрекетке лайық» менталитетін қолданып, табыс пен пайданың тым жоғары межесін көздейді.<sup>27</sup> Мұндай компаниялар қаржылық нақты көрсеткіштерді «жақсырақ етіп» көрсететін бухгалтерлік есеп қағидаттарын қолдануға бейім келеді. Көптеген компания этикаға жат әрекеттер мен ашкөздіктің құрбаны болды. Олардың арасынан Enron, Countrywide Financial, World Savings Bank, Stanford Financial Group, Rite Aid және Marsh & McLennan-ды атай аламыз. Бұл компаниялардың менеджерлері қылмыстық іс-әрекеттері үшін айыпталды және/немесе жазаланды.

**Сәйкес келмейтін субмәдениеттер.** Компания бөлімшелеріне, географиялық орналасуына және бизнес-бірліктеріне байланысты түрлі құндылық, наным-сенім, ұстанымы мен көзқарасы бар бірнеше субмәдениеттің болуы – қалыпты жағдай. Бұл субмәдениеттер жалпы корпоративтік жұмыс ахуалына қайшы келмесе, әрі стратегияны іске асыру амалын қолдаса, компанияға ешқандай кедергі келтірмейді. Бірнеше субмәдениет бір-бірімен немесе жалпы корпоративтік мәдениетпен сәйкес келмеген жағдайларда зиянды саналады. Өзара қарама-қайшы бизнес-философия мен құндылықтардың қатар өмір сүруі, сайып келгенде, стратегияның дәйекті түрде орындалуына тосқауыл. Субмәдениеттердің үйлеспеуі компания мәдениеті мен жақында сатып алған компания қызметі арасындағы маңызды мәдени айырмашылықтар негізінде немесе мәдени айырмашылықтары бар компаниялардың бірігуі себебінен туындайды. Басқа компанияны сатып алу немесе бірігу туралы шешім қабылдау кезінде мәдениетті тиянақты зерттеу, қаржылық зерттеу сияқты, маңызды болуы шарт. Кей жағдайда компаниялар белгілі бір компанияларды сатып алудан бас тартқан оқиғалар да кездеседі. Бас тартқандардың пікірінше, компаниялар арасындағы мәдени қақтығыстарды шешу қиынға соғады.

### Олқы мәдениетті өзгерту

Стратегияны тиімді іске асыруға кедергі келтіретін корпоративтік мәдениетті өзгерту – менеджмент алдындағы ең күрделі міндеттердің бірі. Компания қызметкерлері

әдеттегі қалыптасқан тәжірибені ұстануға дағдыланған, сол себепті олар жұмысты басқаша жасауға қатысты жаңа тәсілдерге қарсы болуы мүмкін. Менеджменттің кейбір жағымсыз мінез-құлықты түп-тамырымен жойып, синхрондауға келмейтін мәдениеттерді неғұрлым тиімді әдістермен алмастыру әрекеттері әжептәуір уақыт алады. *Мәдениетті өзгертудің айрықша жалғыз факторы – компанияны басқаратын білікті топ-менеджерлер.* Елеулі өзгерістер енгізу үшін немесе тамыр жайған мәдениеттердің жаңа өзгерістерге наразылығына қарсы тұру үшін ересен билік қажет. Мұндай билік тек топ-менеджерлер мен бас директордың қолында. Дегенмен топ-менеджмент бар күш-жігерін мәдениетті өзгертуге жұмсаса, жаңа мәдени дағдыларды енгізу – бүкіл менеджмент командасының жұмысы. Орташа деңгейдегі менеджерлер мен алдыңғы шептегі менеджерлер тың тәжірибелер мен операциялық тәсілдерді іске асыруда маңызды рөл атқарады. Олар бірқатар өзгерістер қажеттігін мойындатуға және қолдау табуына, сондай-ақ қажет мінез-құлық нормаларын қалыптастыруға көмектеседі.

10.2-сызбада көрсетілгендей, олқы мәдениетті жоюдың алғашқы қадамы – менеджерлер қалыптасқан қазіргі мәдениеттің жаңа стратегиялық бастамаларын іске асыруға кедергі келтіретін тұстарын анықтайды. Екіншіден, қажет мінез-құлық нормалары мен қалаған мәдениет ерекшеліктерін нақты анықтауы қажет. Үшіншіден, менеджерлер компания қызметкерлеріне қазіргі мәдениет неліктен қиындық туғызатынын, жаңа мінез-құлық нормалары мен операциялық тәсілдер компанияның өнімділігін қалай әрі қаншалықты жақсартатынын дәлелдеуі керек. Қазіргі мәдениетті түбірімен өзгерту жөніндегі әрекет менеджерлер тарапынан батыл жүргізілуі тиіс.

**Мәдениетті өзгертуді жақтайтын дәйекті дәлелдер келтіру.** Корпоративтік мәдениетті түбегейлі қайта құра бастаған кезде, менеджмент жаңа стильдегі мінез-құлыққа және жұмыс тәжірибесінің қажеттілігіне байланысты компанияның қызметкерлерін алмастыруы керек. Компанияның мәдениетті қайта құруға жұмсалған күш-қуаты – осы мәселе ұйымның неліктен басты мүддесіне айналып отырғанын, неге компания қызметкерлері басқа мәдениетті ілтипатпен қабылдап алуы қажеттігін түсіндіретін сенімді жағдай. Мұны мынадай әдістермен жүзеге асыра аламыз:

- Қолданыстағы стратегияны өзгертуге қандай жағдай ықпал етті, сондай-ақ жаңа стратегиялық бастамалар қандай мақсатпен жүзеге асырылуы керек екенінің себепін көрсету. Ескі стратегияны өзгертуге бағытталған дәйектер әдетте оның кемкетігіне назар аудару тиіс. Сауда көлемі неге баяу өсім береді, тұтынушылардың көбі неге бәсекелестердің өнімдерін таңдайды, шығын неге тым жоғары т.с.с. Мұндай кезде менеджерлер мен бас қызметкерлерге компания өнімдеріне қанағаттанбаған клиенттермен кездесу немесе стратегиялық одақтастардың шағымын тыңдайтын іс-шаралар өткізу пайдалы болуы мүмкін.
- Қазіргі мәдениеттегі мінез-құлық нормалары мен жұмыс істеу әдістері жаңа стратегиялық бастамаларды көңілдегідей іске асыруға неліктен және қалайша тосқауыл қоятынын түсіндіру.
- Жаңа мінез-құлық нормалары мен жұмыс істеу әдістері өзгерген мәдениет неліктен маңызды рөл атқаратынын, әрі тиімді нәтижелерге жетелейтінін түсіндіру.

Менеджерлердің олқы мәдениетті өзгерту қажеттігін дәлелдеуге арналған күш-жігері бірнеше бағыттағы батыл, маңызды іс-әрекеттермен *жылдам іске асуы тиіс.* Жаңа мәдениетті енгізу іс-шаралары мазмұнды әрі символикалық болғаны дұрыс.

**Мәдениетті өзгертетін негізгі маңызды әрекеттер.** Жетекшілер әртүрлі іс-әрекеттер, мінез-құлық және жұмыс тәжірибесі қажеттігі туралы айтумен ғана шектелсе, онда мәдениетті өзгертуге бағытталған іс-әрекет ешқандай нәтиже бермейді. Ком-

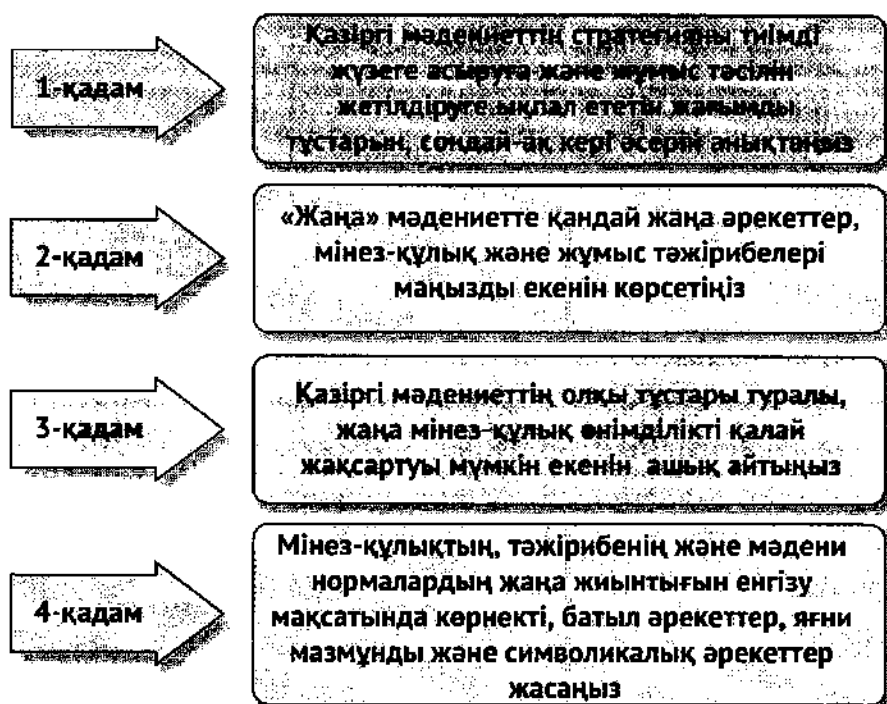


пания қызметкерлері жаңару бағдарламасын *мінсіз деп санаса, компания менеджерлері оған қолдау көрсететін бірқатар іс-әрекеттерді қолға алып, мәдениетті өзгертуге бағытталған іс-әрекеттерге ерекше маңыз беруі керек. Менеджерлердің жаңа мәдениетті енгізуге талпынысын көрсететін ең мықты белгілерге мыналарды жатқызамыз:*

1. Ұйымдық және мәдени өзгерістерге бөгет жасайтын негізгі менеджерлерді ауыстыру.
2. Басқа мәдениетке көшуді қолдайтын және компанияға қажет мәдени мінез-құлық нормаларына үлгі бола алатын қызметкерлерді көтермелеу.
3. Қажет мәдени атрибуттары бар аутсайдерлерді жоғары лауазымды орындарға тағайындау, жаңа буын басшыларын жұмысқа тарту жаңа дәуірдің туғанын анық көрсетеді.
4. Бос лауазымды орыннан үміткер қызметкерлерді мұқият тексеруден өткізу; жаңа мәдениетке сай келетіндерді ғана жұмысқа алу.
5. Компанияның барлық қызметкері мәдени іс-шаралар мен мінез-құлықты дұрыс түсінуі үшін оларды мәдениет жөніндегі оқыту бағдарламаларына қатысуға міндеттеу.
6. Қажет мәдени мінез-құлықты көрсететін командалар мен жеке тұлғалардың жалақысын көтеретін марапаттауды, ынталандыруды дамыту; өзгерістерге қарсылық көрсететіндердің жалақысын азайту.
7. Мәдениетті өзгертуге көмектесетін саясат пен ресімдерді қайта қарастыру.

**Мәдениетті өзгертетін символикалық әрекеттер.** Олқы мәдениетті өзгертуде және стратегияның мәдениетке үйлесуінде символикалық басқару әрекеттері маңызды орын алады. Топ-менеджерлердің *басқаларға үлгі болу үшін жасайтын әрекеттері* – ең маңызды символикалық әрекет. Мысалы, компания өз стратегиясы аясында салада

## 10.2-сызба Олқы мәдениетті өзгертудегі қадамдар



төмен баға ұсынушы түрінде танылуды қаласа, онда топ-менеджерлер өз іс-әрекеттері мен шешімдерінде үнемді болғаны жөн. Оған арзан декорациялы бизнес-нөмірлерді жалдау, корпоративтік кеңселердегі қызметкер санын шектеу, басшыларға аз басымдық беру, тағы басқа үнем тәсілдерін қолдану іс-шараларын жатқызамыз. Мәселен, Walmart компаниясының кеңселері қарапайым безендірілген. Басшылар әдетте өте ұқыпты: олар шығындарын бақылап, тиімділікті арттыруға тырысады. Nucor – әлемдегі арзан болат өндірушілердің бірі, топ-менеджерлері эконом-класпен ұшып, әуежайларда лимузин орнына такси қызметін пайдаланады. Компания қызметкерлері топ-менеджерлердің әрекеті мен шешімі айтқан сөзіне сәйкес немесе сәйкес емесін қадағалайтынын ескертуге тиіс.<sup>28</sup>

Символикалық әрекеттердің тағы бір көрінісі – істеген ісімен, сөйлеген сөзімен жаңа мәдениет талап ететін жағдайға қолдау танытқан тұлғаларды ерекше атап өтіп, оларға құрмет көрсету ниетінде салтанатты шаралар өткізу. Мәдениетті өзгертуде кез келген жетістікке жетелейтін іс-шаралар өткізудің маңызы ерекше. Стратегиялық мәдениетті насихаттаудың рөлін маңызды санайтын менеджерлер жаңа бағдарламамен бірге дамуға бейім тұлғалар мен топтарды көпшілікке үлгі етіп, мадақтау үшін салтанатты іс-шаралардан қалмай қатысуы тиіс. Олар стратегиялық басымдықтарды, құндылықтарды, этикалық принциптерді және мәдени нормаларды насихаттау үшін қызметкерлерді оқыту бағдарламаларына қатысады. Топтың әр кездесуі құндылықтарды нығайтып, тағылымды істі атап өтуге ықпалды. Сондай-ақ жаңа жұмыс тәжірибесі мен операциялық әдістер тиімді нәтижеге жеткізетін мүмкіндік ретінде қарастырылады.

## Стратегияны іске асыру процесін басқару

Кәсіпорын стратегиясын асқан жауапкершілікпен орындап, жұмыстың тиімділігін арттыру үшін топ-менеджерлер жетекшілік етіп, прогресс қарқынын жеке өздері басқаруы керек. Операциялар қаншалықты тиімді жүріп жатқанын біліп-көру мақсатында ақпаратты алғашқы көзден алып, жеткен жетістікті бағалау үшін басты жұмыс алаңдарында өздері жүруі тиіс. Стратегияны тиімді орындау менеджерлерден қиындықтарды айғақтауда мүқият болуды, стратегияның орындалуында қандай кедергілердің кездесіп жатқанын анықтауды, содан кейін прогреске жету жолын тазартуды талап етеді. Компания көздеген осынау іс-әрекеттердің мақсаты – ең тиімді нәтижеге жылдам әрі табыспен жету.<sup>29</sup> Жалпы алғанда, стратегияны оңтайлы іске асырып, жұмыс тиімділігін жетілдіруге талпыну менеджерлерден үш іс-қимыл жасауды талап етеді:

- Болған жағдайдан хабар алып, прогресті мүқият бақылап отыру.
- Стратегияны дұрыс жүзеге асырып, жұмыс тиімділігін жетілдіру мақсатында кәсіпорынға конструктивті қысым көрсету.
- Стратегияны орындауға ерекше көңіл бөліп, көзделген көрсеткіштерге жету жолында түзету әрекеттерін енгізу.

8-ОМ Стратегияның табысты орындалуын қамтамасыз ететін тиімді менеджерлік жетекшілік неден құралатынын үйрету.

## Жұмыс ахуалын бақылау

Менеджерлердің стратегияны іске асыру кезінде процестерден әрдайым хабардар болуының ең тиімді жолының бірі – жұмыс алаңдарына жүйелі түрде барып тұру және түрлі деңгейдегі тұлғалармен тілдесу. Бұл басқару әдісі менеджерлердің қарамағындағы адамдарды *бір ортада жүріп басқару* (MBWA) деп аталады.

Walmart басшыларында аптаның екі-үш күнін дүкендерді аралауға, дүкен менеджерлері мен қызметкерлерімен тілдесуге жұмсайтын ертеректен келе жатқан дәстүр бар. Amazon.com бас директоры Джефф Безос нысандарды жиі аралайтынымен, сондай-ақ басқа Amazon менеджерлерінен қызметкерлерінің тым абстрактілі ойлауына жол бермеу ниетімен, айналадағы жағдайдан үнемі хабардар болуы үшін жиналыс өткізуді талап ететінімен танымал.<sup>30</sup>

Көптеген менеджер MBWA тәжірибесін пайдаланады. Олар түрлі ұйымдастырушылық деңгейдегі қызметкерлерден стратегияны іске асырудың түрлі аспектілері қаншалықты дұрыс орындалып жатқаны жайлы ақпаратты жинауға айрықша мән береді. Жұмыс нысандарына бару, жеке байланыстар орнату қандай шаруалар атқарылып жатқаны, қандай мәселелер туындап, қосымша ресурстар немесе басқаша тәсілдер қолдану қажет екенін тереңірек түсінуге көмектеседі деп сенеді. Сонымен қатар MBWA әдісі қызметкерлерді ынталандыруға, олардың рухын көтеруге, бар назарды ескі басымдықтардан жаңасына ауыстыруға мүмкіндік береді. Мұның бәрі күллі ұйымдық күш-жігерді стратегияны іске асыру мақсатына жұмылдыруға көмектеседі.

### Жақсы нәтижеге жету және жұмыс тиімділігін арттыру мақсатында ұйым бөлімшелеріне орынды талап қою

Менеджерлер стратегиялық күш-жігерді мобилизациялауда әрдайым алдыңғы шепте болғаны абзал. Көшбасшылық талаптарының бірі – өндіріс стандарттары жақсы нәтиже көрсетуге бағдарланған жұмыс ахуалын қалыптастыру. Нәтижеге және жоғары өнімділікке бағытталған мәдениетті қалыптастыру үшін жұмсалатын күш-жігер компания менеджерінен төмендегідей іс-әрекеттерді күтеді:

- *Қызметкерлерге құрметпен, сыйластықпен қарау.*
- *Қызметкерлерді өз жұмысын орындау барысында бастамашыл және креатив жұмыс тәсілдерін пайдалануға ынталандыру.*
- *Алға тиімді мақсаттар қою және компания қызметкерлері өнімділіктің көзделген көрсеткішін көрсетуге бар күш-жігерін арнауы тиіс екенін толық түсіндіру.*
- *Үздіксіз жетілдіруге баса назар аудару.*
- *Жоғары өнімділік көрсеткіштерін марапаттау үшін мотивациялық және өтемақылық ынталандыру әдістерінің толық спектрін пайдалану.*
- *Жеке, топтық және корпоративтік жетістіктерді марапаттау.* Топ-менеджерлер жеке қызметкерлерге құрмет көрсете алатын және жеке/топтық жұмыс жетістіктерін бағалайтынын білдіруге болатын кез келген мүмкіндікті қалт жібермеуі керек.<sup>31</sup>

Жоғары көрсеткішке бағытталған мәдениетте менеджерлердің әрекеті жағымды болғанымен, оның жағымсыз тұсы да кездеседі. Жақсы жұмыс нәтижесін көрсетпейтін қызметкерлер мен көрсеткішке бағытталған мәдениетті қабылдамайтын адамдар жұмыстан босатылғаны жөн немесе, тым болмағанда, кедергі келтірмейтін позицияларға ауыстырылуы керек. Орташа нәтиже көрсететін орындаушылар қосымша күш жұмсап, кәсіби дағдыларды меңгеру арқылы тәуір нәтижеге жету қабілетін жетілдіргенін көрсетпейінше, олардың мансапта жоғарылау әлеуеті шектеулі екені ашық ескертілуі тиіс. Бұдан басқа, басқарып отырған бөлімі үнемі нашар нәтиже көрсететін менеджерлер ауыстырылуы тиіс.

## Компания стратегиясы мен оны іске асыру барысын жетілдіруге бағытталған түзету шараларын бастау

Түзету шараларын енгізуге байланысты менеджерлерге екі міндет жүктелген: түзету енгізу қажеттілігі жөнінде шешім қабылдау және қандай түзету енгізу керек екенін шешу. Екі шешім де – стратегиялық менеджмент процесін басқарудың қалыпты және қажет бөлігі. Өйткені стратегияны іске асыру жайында жоспар болашақта орын алуы ықтимал кез келген оқиға мен түйткілді алдын ала болжай алмайды.<sup>32</sup> Әр компанияда жақсы нәтижеге жету үшін менеджерлерге компанияның стратегиясын қайта қарау немесе стратегияны іске асыру тәсілдерін жетілдіру, кейде қайта құрастыру қажеттігі туындауы ғажап емес. Компанияның стратегиясы немесе оның жүзеге асырылуы табысты нәтиже бермеген кезде, ілгері қадам жасау мен қажет түзетулер енгізу жұмысының жауапкершілігі менеджерге жүктеледі.



Түйткіл

Стратегияны іске асыру – қызметкерлер мен бизнес-процестерді басқаруға сүйенетін операциялық қызмет. Мұндағы негізгі басымдық стратегиялық жоспарларды әрекетке айналдырып, жақсы нәтиже көрсетуге бағытталған. Компания стратегиялық және қаржылық мақсаттарын орындап, өзінің мұратына жетіп, тиімді прогресті көрсете білсе, онда таңдалған стратегияны табысты деп бағалауға болады.

Стратегияны іске асыру – тек бірнеше топ-менеджердің ғана емес, компанияның бүкіл басқарушы командасының жұмысы. Стратегиядағы өзгерістерді функционалдық аймақтарға, операциялық бөлімшелерге енгізуде және компанияның күнделікті стратегияға сәйкес жұмыс істейтініне көз жеткізу үшін топ-менеджерлер орта және төменгі деңгейдегі менеджерлердің белсенді қолдауына және ынтымақтастығына сүйенуі керек.

Компанияның стратегиясын іске асыру барысында сегіз менеджерлік міндет туындайды:


1. Стратегияны табысты іске асыруға қабілетті ұйым құру: (а) ұйымды білікті кадрлармен қамтамасыз ету – талантты басқару командасын құру, сондай-ақ қажет тәжірибе, техникалық дағдылар мен зияткерлік капиталы бар қызметкерлерді жалдау және тұрақты сақтап қалу; (ә) негізгі ресурстар мен қабілеттерді иемдену, дамыту және күшейту; (б) ұйымды және жұмыс күшін құрылымдау – құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерін және бизнес-процестерді ұйымдастыру, төмен буын менеджерлері мен алдыңғы шептегі қызметкерлерге қаншалықты шешім қабылдау өкілеттігі берілуі керектігін шешу.
2. Стратегиялық маңызды әрекеттерге жеткілікті ресурс бөлу. Жаңа немесе басқа да стратегияны жүзеге асырып, орындайтын менеджерлер әр жаңа стратегиялық бастаманың ресурстық қажетін анықтап, содан кейін ағымдағы ресурстарды бөлу бөлімшелердің құрылымына және бюджетіне қаншалықты сәйкес келетінін қарастыруы керек.
3. Стратегияны тиімді іске асыруға компанияның ережелері мен іс-шаралары кедергі келтірмей, керісінше, көмектесуін қамтамасыз ету. Компания өз стратегиясын кез келген уақытта өзгерткен жағдайда менеджерлер қолданыстағы саясат пен операциялық ресімдеуді қайта қарауы керек. Үйлеспейтінін алдын ала қайта қарау немесе қолданудан бас тартып, жаңа стратегиялық бастамаларды іске асыруды жеңілдету үшін жаңа түрлерін қалыптастыруға тиіс.

4. Стратегияны іске асыру әдістерін үздіксіз жақсартуға ықпал ететін бизнес-процестерді енгізу. Үздіксіз жетілдіру үшін негізгі бизнес-процестер мен бастамаларды қайта құру. Мысалы, жалпы сапа менеджменті (ЖСМ) немесе Алты сигма сынды бағдарламалар тиімділікті жетілдіруге, шығындарды азайтуға, өнім сапасын жақсартуға және тұтынушылардың қанағаттану деңгейін арттыруға бағытталған.
5. Компания қызметкерлеріне негізгі қызметті іске асыруға мүмкіндік беретін ақпараттық және операциялық жүйелерді орнату. Қолайлы заманауи қолдау жүйелері стратегияны тиімдірек іске асыруға көмектесіп қана қоймай, сонымен бірге ұйымдастырушылық қабілеттерді де нығайтады.
6. Марапаттарды алға қойған мақсатқа жету нәтижелерімен тікелей байланыстыру. Ынталандыру, марапаттау жүйесі жақсы жұмыс істеуі үшін: (а) ақшалай сыйақы өтемақы пакетінің негізгі бөлігі болуға тиіс; (ә) ынталандыруды барлық менеджерлер мен қызметкерлерге бірдей қолдану керек; (б) жүйені тиянақты және әділдікпен басқарған абзал; (в) ынталандыру стратегиялық жоспарда көзделген өнімділік көрсеткіштерімен өзара байланысты болуға тиіс; (г) әр адамның көзделген өнімділік көрсеткіштері жеке сол адам қол жеткізе алатын нәтижелерді қамтығаны абзал; (ғ) жақсы нәтиже үшін сыйақы шұғыл берілуге тиіс; (д) ақшалай, материалдық емес сыйақымен толықтырылуға тиіс.
7. Стратегияны тиімді іске асыруға мүмкіндік беретін корпоративтік мәдениетті қалыптастыру. Корпоративтік мәдениеттер ахуалы бір-бірінен айтарлықтай өзгеше. Олқы мәдениеттің бес түрі бар: (а) саясаттанған және «империя құрумен» сипаттала-тын; (ә) өзгерістерге төзімсіз; (б) шектеулі және ішке бағдарланған; (в) этикаға жат және ашкөздікке сүйенетін; (г) компанияның стратегияны іске асыруға жұмсайтын күш-жігерін ұйымдастыруға мүмкіндік бермейтін қарама-қайшы субмәдениеттер. Өнімділігі жоғары әрі бейімді мәдениеттердің стратегияны сәтті іске асыруға ықпал ететін оң қасиеттері бар.
8. Алға жылжу үшін ішкі көшбасшылықты қамтамасыз ету. Стратегияны сәтті орындап, жұмыстың тиімділігін жетілдіруге талпыну үшін менеджерлерден үш әрекетті іске асыру талап етіледі: (а) жұмыс ахуалын, прогресті мұқият бақылау, тиімді жұмыс істеу жолында қандай кедергілер барын зерттеу; (ә) жақсы нәтижеге және жұмыстың тиімділігін арттыруға қол жеткізу мақсатында кәсіпорынға орынды талап қою; (б) стратегияны іске асыруды жетілдіру, көздеген межені көрсету, түзету шараларын енгізу.



## ОҚУ ЖАТТЫҒУЛАРЫ

- 1-ОМ 1. Киім индустриясындағы Zara стратегиясының негізі – сәнді киімді дүкенге шұғыл шығарып, тұтынушылардың дүкенге қайтып келу жиілігін арттыру арқасында бәсекелес компанияларды басып озу. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 10.1-мысалда компанияның жетілдірілген қабілеттері талқыланады. Өндіріс процесін жылдамдатуға және жаңа киім үлгілерін нарыққа әкелуге компания қаншалықты қабілетті? Компания тұтынушыларды бірнеше аптадан кейін дүкенге қайтадан келуге қалай ынталандырды? Компания сайтының бәсекелік артықшылыққа ықпалы бар ма? Түсіндіріңіз.
- 2-ОМ 2. Жаңа немесе басқа стратегияны іске асыру ресурстарды қайта бөлуді қарастырады. Интернетті қолданып, жаңа бастамаларды қолдау үшін өз ресурстары мен бюджетін қайта қарастырған компания туралы талқылаңыз.

3. Инновация мен өнімділікті арттыру мақсатында Netflix өз қызметкерлерінің құзыретін кеңейтті. Компания қызметкерлерге арнап ресми саясат пен ресімдеу жүргізбеген. Кәсіби білікті қызметкерлерді жұмысқа алуға және оларды тұрақты сақтап қалуға әжептәуір амал жасайды. Таңдау процесі компанияның ресми сапарсыз, қызметкерлерге арналған тұрақты демалыс күндерін пайдаланбай жұмыс істеу қабілетіне қалай әсер етеді? 3-ОМ
4. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 10.2-мысалда Whirlpool Corporation-ның жұмыс тиімділігін арттыру бастамалары мен Алты сигманы қолдануы талқыланады. Бағдарламаның жүзеге асырылуы компания мәдениетін және қызметкерлердің ой-өрісін қалай өзгертті? Бағдарламаның компанияға әкелген үш материалдық артықшылығын көрсетіңіз. Сапаны бақылау не үшін маңызды? 4-ОМ
5. Ақпарат жүйелерінің болмауы бизнес-операцияларға теріс әсер етеді. Ақпарат жүйелері болмаса, компания стратегиясы сәтті орындалуы мүмкін емес. Интернетті пайдалана отырып, компания нақты уақыт режиміндегі ақпараттық жүйелер мен бақылау жүйесін қалай қолданғанын анықтаңыз. 5-ОМ
6. «Тұжырымды байланыс» айдарындағы 10.3-мысалда бірнеше компания қолданатын мотивациялық тактикалар үлгісі беріледі. SAS, Salesforce.  connect.com, DPR Construction және Hilcorp сыйақы жүйесі стратегияны орындауға қалай көмектесетінін талдаңыз. 6-ОМ
7. REI сайтына (www.rei.com) кіріңіз. Stewardship парақшасында көрсетілген компанияның құндылықтар мәдениетімен танысыңыз. Компания мәдениетінің басты сипаттары қандай? Компания мәдениетінің компания этикасына ықпалы бар ма? Болса қандай?
8. Стратегияны іске асыру процесі прогресті бақылау, жұмыстың тиімділігін арттыру барысында ұйымға орынды талап қою, түзету әрекеттерін қолдану әдістерін қамтиды. Интернетті пайдаланып, стратегияны ойдағыдай іске асыруға қажет тиімді ішкі жетекшілікті көрсете білген компания менеджерлерінің мысалын табыңыз.



## СИМУЛЯЦИЯҒА АРНАЛҒАН ЖАҒҒЫҒУЛАР

1. Компанияңыздағы топ-менеджмент тобының ұйымдастырылуын қалай сипаттайсыз? Жеке менеджерлер шешім қабылдау құзыретіне ие ме? «Иә» деген жауап болса, онда компанияңызда орталықсыздандыру тәсілі қалай жұмыс істейді? Әлде шешімдер консенсус арқылы жасала ма? Компанияңыздың қолданатын шешім қабылдау әдісінің артықшылықтары мен кемшіліктері қандай? 1-ОМ
2. Бизнесіңіздің стратегиялық маңызды бөліктеріне сіз үлкен ресурстар бөлдіңіз бе? Жауап «иә» болса, бұл құйылған инвестиция стратегияны жүзеге асыруға және компания өнімділігін жақсартуға қалай ықпал етті? 2-ОМ
3. Сіздің компанияңыз ынталандыру жүйесін пайдалану мүмкіндігіне ие ме? Солай болса, ынталандыру жүйесін түсіндіріңіз. Компанияңыздың ынталандыру жүйесі сәтті жұмыс істейтіні жайлы дәлелдер бар ма? Мысалы, сіздің компанияңыздың өтемақы жүйесі өнімділікті арттырды ма? 6-ОМ
4. Компания қызметкерлері алдында сөз сөйлейтін болсаңыз, компания мәдениеті туралы айтар ма едіңіз? Компанияңыздың мәдениеті қалай қалыптасқанын қалайсыз? Түсіндіріңіз. 7-ОМ

8-ОМ 5. Әрбір шешім қабылдау раундынан кейін сіз компания стратегиясына өзгерістер жасайсыз ба? Соңғы шешім қабылдаудан кейін компанияңыздағы үш өзгерісті атаңыз. Компанияңыздың өнімділігін жақсарту мақсатында жасаған түрлі түзеулеріңіз сәтті не сәтсіз болғаны туралы дәлел бар ма?



## СИЛТЕМЕ

1. Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, «Building Competitive Advantage Through People», *MIT Sloan Management Review* 43, no.
2. (Winter 2002). 2. Justin Menkes, «Hiring for Smarts», *Harvard Business Review* 83, no. 11 (November 2005); Justin Menkes, *Executive Intelligence* (New York: HarperCollins, 2005).
3. Larry Bossidy and Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Crown Business, 2002).
4. Jim Collins, *Good to Great* (New York: HarperBusiness, 2001).
5. C. Helfat et al., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* (Malden, MA: Blackwell, 2007); R. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th ed. (Malden, MA: Blackwell, 2008).
6. G. Dosi, R. Nelson, and S. Winter, eds., *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (Oxford, England: Oxford University Press, 2001).
7. B. Kogut and U. Zander, «Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology», *Organization Science* 3, no. 3 (August 1992), pp. 383–97.
8. S. Karim and W. Mitchell, «Path-Dependent and Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Business», *Strategic Management Journal* 21, nos. 10–11 (October–November 2000), pp. 1061–82;
9. L. Capron, P. Dussauge, and W. Mitchell, «Resource Redeployment Following Horizontal Acquisitions in Europe and North America, 1988–1992», *Strategic Management Journal* 19, no. 7 (July 1998), pp. 631–62.
9. Alfred Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).
10. Stanley E. Fawcett, Gary K. Rhoads, and Phillip Burnah, «People as the Bridge to Competitiveness: Benchmarking the 'ABCs' of an Empowered Workforce», *Benchmarking: An International Journal* 11, no. 4 (2004).
11. Rosabeth Moss Kanter, «Collaborative Advantage: The Art of the Alliance», *Harvard Business Review* 72, no. 4 (July–August 1994), pp. 96–108.
12. Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: HarperBusiness, 1993).
13. Gene Hall, Jim Rosenthal, and Judy Wade, «How to Make Reengineering Really Work», *Harvard Business Review* 71, no. 6 (November–December 1993).
14. M. Walton, *The Deming Management Method* (New York: Pedigree, 1986); J. Juran, *Juran on Quality by Design* (New York: Free Press, 1992); Philip Crosby, *Quality Is Free: The Act of Making Quality Certain* (New York: McGraw-Hill, 1979); S. George, *The Baldrige Quality System* (New York: John Wiley & Sons, 1992); Mark J. Zbaracki, «The Rhetoric and Reality of Total Quality Management», *Administrative Science Quarterly* 43, no. 3 (September 1998).
15. Robert T. Amsden, Thomas W. Ferratt, and Davida M. Amsden, «TQM: Core Paradigm Changes», *Business Horizons* 39, no. 6 (November–December 1996).
16. Peter S. Pande and Larry Holpp, *What Is Six Sigma?* (New York: McGrawHill, 2002); Jiju Antony, «Some Pros and Cons of Six Sigma: An Academic Perspective», *The TQM Magazine* 16, no. 4 (2004); Peter S. Pande, Robert P. Neuman, and Roland R. Cavanagh, *The Six Sigma Way: How GE, Motorola and Other Top Companies Are Honing Their Performance* (New York: McGraw-Hill, 2000); Joseph Gordon and M. Joseph Gordon, Jr., *Six Sigma Quality for Business and Manufacture* (New York: Elsevier, 2002); Godecke Wessel and Peter Burcher, «Six Sigma for Small and Medium-Sized Enterprises», *The TQM Magazine* 16, no. 4 (2004).
17. Based on information posted at [www.sixsigma.com](http://www.sixsigma.com), November 4, 2002.
18. Kennedy Smith, «Six Sigma for the Service Sector», *Quality Digest Magazine*, May 2003, [www.qualitydigest.com](http://www.qualitydigest.com) (accessed September 28, 2003).
19. Del Jones, «Taking the Six Sigma Approach», *USA Today*, October 31, 2002.
20. As quoted in «A Dark Art No More», *The Economist* 385, no. 8550 (October 13, 2007).
21. Charles A. O'Reilly and Michael L. Tushman, «The Ambidextrous Organization», *Harvard Business Review* 82, no. 4 (April 2004).
22. See Steven Kerr, «On the Folly of Rewarding A while Hoping for B», *Academy of Management Executive* 9, no. 1 (February 1995); Steven Kerr, «Risky Business: The New Pay Game», *Fortune*, July 22, 1996; Doran Twer, «Linking Pay to Business Objectives», *Journal of Business Strategy* 15, no. 4 (July–August 1994).
23. Jeffrey Pfeffer and John F. Veiga, «Putting People First for Organizational Success», *Academy of*



- Management Executive* 13, no. 2 (May 1999); Linda K. Stroh and Paula M. Caliguiri, «Increasing Global Competitiveness Through Effective People Management», *Journal of World Business* 33, no. 1 (Spring 1998); articles in *Fortune* on the 100 best companies to work for (various issues).
24. Joanne Reid and Victoria Hubbell, «Creating a Performance Culture», *Ivey Business Journal* 69, no. 4 (March–April 2005).
  25. Jay B. Barney and Delwyn N. Clark, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage* (New York: Oxford University Press, 2007).
  26. John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).
  27. Kurt Eichenwald, *Conspiracy of Fools: A True Story* (New York: Broadway Books, 2005).
  28. Judy D. Olian and Sara L. Rynes, «Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders», *Human Resource Management* 30, no. 3 (Fall 1991).
  29. Larry Bossidy and Ram Charan, *Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right* (New York: Crown Business, 2004); Larry Bossidy and Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (New York: Crown Business, 2002); John P. Kotter, «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail», *Harvard Business Review* 73, no. 2 (March–April 1995); Thomas M. Hout and John C. Carter, «Getting It Done: New Roles for Senior Executives», *Harvard Business Review* 73, no. 6 (November–December 1995); Sumantra Ghoshal and Christopher A. Bartlett, «Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes», *Harvard Business Review* 73, no. 1 (January–February 1995).
  30. Fred Vogelstein, «Winning the Amazon Way», *Fortune*, May 26, 2003.
  31. Jeffrey Pfeffer, «Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People», *Academy of Management Executive* 9, no. 1 (February 1995).
  32. Cynthia A. Montgomery, «Putting Leadership Back into Strategy», *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008).

## ҚОСЫМША

### Негізгі қаржылық көрсеткіштер: қалай есептейміз және оның маңызы неде?

Көрсеткіштер	Қалай есептейміз?	Маңызы неде?
1. Жалпы пайда маржасы	Сатудан түскен табыс – сатылған тауар құны/сатудан түскен табыс	Операциялық шығындарды жабуға қолжетімді табыстың пайызын көрсетеді. Көрсеткіштің неғұрлым жоғары қалыптасқаны жақсы.
2. Операциялық пайда маржасы (немесе сатудан түскен табыс)	Сатудан түскен табыс – операциялық шығын/сатудан түскен табыс немесе операциялық шығын/сатудан түскен табыс	Пайыздық төлемдер мен табыс салығын есепке алмай-ақ, ағымдағы операциялардың рентабельділігін көрсетеді. Көрсеткіштің неғұрлым жоғары қалыптасқаны жақсы.
3. Пайда маржасы (немесе сатудан түскен таза табыс)	Салықтан кейінгі пайда/сатудан түскен табыс	Салықтан кейінгі бір долларға шаққандағы пайданы көрсетеді. Көрсеткіштің неғұрлым жоғары қалыптасқаны жақсы.
4. Активтердің жалпы табыстылығы	Салықтан кейінгі пайда+үстеме/жалпы активтер	Кәсіпорындағы жалпы ақшалай инвестиция кірісін есептейді. Жалпы активтер, акционерлер қаржыландыратындықтан, үлесті қалыптастыру үшін үстеме салықтан кейінгі пайдаға қосылады. Көрсеткіштің неғұрлым жоғары болғаны жақсы.
5. Жалпы активтерден түскен таза табыс (ROA)	Салықтан кейінгі пайда/жалпы активтер	Акционердің компанияның жалпы активінен табатын кірісін есептейді. Көрсеткіштің неғұрлым жоғары қалыптасқаны жақсы.
6. Акционерлік капиталдың табыстылығы	Салықтан кейінгі пайда/жалпы акционерлік капитал	Кәсіпорынға құйған инвестициядан түсетін табысты көрсетеді. Табыс көрсеткіші 12–15%-ды құраса, «орташа» болып есептеледі.
7. Инвестицияланған капиталдан түскен табыс (ROIC), кейде капиталдан түскен табыс (ROCE) деп аталады.	Салықтан кейінгі пайда /ұзақмерзімді қарыз+жалпы акционерлік капитал	Акционердің кәсіпорынға инвестициялаған ұзақмерзімді қаржы капиталынан табатын табысын есептейді. Көрсеткіштің неғұрлым жоғары қалыптасқаны жақсы.
8. Акциядан түскен табыс (EPS)	Салықтан кейінгі пайда/айналымдағы қарапайым акциялар саны	Айналымдағы әр қарапайым акциядан келетін табысты көрсетеді. Жылдық пайыздық үстеме жоғары болған сайын, табыс та молаяды.
<b>Өтімділік көрсеткіші</b>		
1. Ағымдағы көрсеткіш	Ағымдағы капитал/ағымдағы міндеттемелер	Фирманың қысқа мерзімде қолма-қол ақшаға айырбастауға болатын активтерін пайдалана отырып, ағымдағы міндеттемелерін төлеуге қабілеттігін көрсетеді. Көрсеткіш міндетті түрде 1-ден жоғары болуға тиіс; 2 немесе одан жоғары көрсеткіштер жақсы деп бағаланады.

2. Айналым капиталы	Ағымдағы капитал – ағымдағы міндеттемелер	Айналым капиталы неғұрлым жоғары болғаны жақсы. Өйткені компанияға: (1) ағымдағы міндеттемелерін дер кезінде төлеуге; (2) қарызға ақша алмай немесе меншікті капиталдың көбеюіне жол бермей-ақ операциялар базасын кеңейтуге, қосымша дебиторлық берешекті қаржыландыруға мүмкіндік береді.
<b>Қарыз көрсеткіштері (leverage ratios)</b>		
1. Жалпы қарыздың активтерге қатынасы	Жалпы қарыз/жалпы актив	Фирманың қызметін қаржыландыру үшін тартылған қаражаттың (қысқамерзімді, ұзақмерзімді қарыздар) қаншалықты дәрежеде қолданылғанын өлшейді. Қатынас көрсеткішінің мейлінше төмен болғаны жақсы. Ал көрсеткіш жоғары болса, артық қарызды пайдаланудан және банкроттықтың үлкен тәуекелінен хабар береді.
2. Ұзақмерзімді қарыздың капиталға қатынасы	Ұзақмерзімді қарыз/ұзақмерзімді қарыз+жалпы акционерлік капитал	Компанияның несиелік төлем қабілеті мен бухгалтерлік балансының қабілетін тексеретін маңызды көрсеткіш. Бұл ұзақмерзімді несие берушілер мен акционерлер қаржыландыратын кәсіпорынның капитал инвестициясының пайыздық үлесін көрсетеді. Акционерлердің инвестициясы компанияның жалпы капиталының 75 немесе одан жоғары пайызын құраса, онда 0,25-тен төмен қатынас тартымды. Қатынас төмен болған сайын, компанияның қосымша қаражатты қарызға алу әлеуеті де артады. Қарыздың капиталға қатынасы 0,5 немесе 0,75-тен жоғары болуы ұзақмерзімді қарызға түбегейлі тәуелділікті, несиелік төлем қабілетінің төмендігін және әлсіз бухгалтерлік теңгерімді білдіреді.
3. Қарыздың меншік капиталға қатынасы	Жалпы қарыз/жалпы акционерлік капитал	Қарыз (қысқамерзімді, ұзақмерзімді қарыздар) бен акционердің кәсіпорынға құйған инвестиция сомасы арасындағы теңгерімді көрсетеді. Қатынас көрсеткіші бірден төмен болса, ол фирманың қосымша қаражат тарту қабілеті жоғары екенін білдіреді. Ал қатынас көрсеткіші 1-ден жоғары болса, онда ол әлсіз бухгалтерлік теңгерімді көрсетеді, компанияның кредит рейтингін төмендетіп, несие берушілерді үлкен тәуекелге ұшыратады.
4. Ұзақмерзімді қарыздың меншікті капиталға қатынасы	Ұзақмерзімді қарыз/жалпы акционерлік капитал	Фирманың ұзақмерзімді капитал құрылымында ұзақмерзімді қарыз бен акционерлік капитал арасындағы теңгерімді көрсетеді. Қатынас көрсеткішінің төмен болуы қосымша қаражаттарды қарызға алудың үлкен әлеуетін көрсетеді.
5. Уақыт-пайыз-табыс қатынасы	Операциялық табыс/пайыздық шығындар	Жылдық пайыздық төлемдерді төлеу қабілетін өлшейді. Несие берушілер қатынас көрсеткішінің, кем дегенде, 2 болуын талап етеді, бірақ 3-тен жоғары қатынас көрсеткіші компанияның несие төлеу қабілетін арттырады.

**Айналым коэффициенті**

1. Түгендеу күндері	Түгендеу/сатылған тауарлар құны/365	Қор менеджментінің тиімділігін есептейді. Түгендеу күнінің аз болғаны жақсы.
2. Түгендеу айналымы	Сатылған тауарлар құны/түгендеу	Жыл сайынғы қор айналымының санын есептейді. Көрсеткіш неғұрлым жоғары болса, соғұрлым жақсырақ.
3. Орташа өтеу мерзімі	Дебиторлық берешек/барлық сауда көлемі/365 немесе дебиторлық берешек/күнделікті сауда көлемі	Фирманың қолма-қол ақшаны алу үшін сатудан кейін күтетін уақыттың орташа ұзақтығын көрсетеді. Уақыттың неғұрлым қысқа болғаны тиімді.

**Қаржылық көрсеткіштің өзге де маңызды өлшемдері**

1. Қарапайым акциялар бойынша дивидендік табыс	Акцияның жылдық дивидендтері/акцияның нарықтағы бағасы	Акционерлердің дивиденд түрінде алатын табысын есептейді. «Әдеттегі» дивидендік табыс 2-3% құрайды. Жылдам дамып келе жатқан компаниялардың дивидендік табысы көбінесе 1%-дан (тіпті 0-ге тең) төмен болады. Баяу өсетін компаниялар үшін дивидендік табыс 4-5% құрайды.
2. Баға-табыс қатынасы	Акцияның нарықтағы бағасы/акциядан түскен табыс	Баға-табыс қатынасының қорытындысы 20-дан жоғары қалыптасуы фирманың келешегі мен табысына деген инвестордың зор сенімін көрсетеді. Ал баға-табыс қатынасының көрсеткіші 12-ден төмен болуы фирманың табыстылығының тәуекелі жоғары екенінен және компанияның баяу дамитынынан хабар береді.
3. Дивиденд төлеу коэффициенті	Акцияның жылдық дивидендті/акциядан түскен табыс	Дивиденд ретінде төленетін салықтан кейінгі пайда үлесін көрсетеді.
4. Ішкі ақша ағыны	Салықтан кейінгі пайда + амортизация	Компания бизнесінің қолма-қол қаржысын жылдам және шұғыл бағалау операциялық шығынды, пайызды және салық түрлерін төлегеннен кейін жүзеге асады. Мұндай сомалар дивиденд төлеу үшін немесе капитал шығынын қаржыландыруға жұмсалуды мүмкін.
5. Еркін ақша ағыны	Салықтан кейінгі пайда + амортизация – күрделі шығындар – дивидендтер	Компания бизнесінің қолма-қол қаржысын жылдам және шұғыл бағалау операциялық шығынды, пайызды және салық түрлерін, дивидендті, бизнеске қажетті қайта инвестициялау шығындарын төлегеннен кейін жүзеге асады. Компанияның еркін ақша ағыны неғұрлым ауқымды болса, онда компанияның жаңа стратегиялық бастамасын ішкі қаржыландыру, қарызды өтеу, жаңадан сатып алу немесе дивидендік төлемдерін ұлғайту қабілеті соғұрлым нығаяды.

# BillCutterz.com: бизнес-моделі, стратегиясы және экспоненциалдық өсу сын-қатері



ДЖОН Э. ГЭМБЛ  
РАНДАЛЛ Д. ХАРРИС

Техас А&М Университеті – Корпус-Кристи  
Техас А&М Университеті – Корпус-Кристи

Бэрри Гросс – BillCutterz.com-ның негізін қалаған адам, әрі оның президенті болып қызмет атқарды. Ол 2014 жылы 21 қаңтарда, туған күніне орай, Корпус-Кристидегі (Техас штаты) үйіне достары мен отбасын қонаққа шақырып, ABC телеарнасының *World News Tonight* бағдарламасында Дайан Сойерге берген сұхбатын бірге тамашалады. Ол құрылғанына төрт жыл болған, төлемдерді үнемдеу бойынша келіссөз жүргізетін BillCutterz.com компаниясы туралы әңгімелеп берді. Анығында, клиенттерінің ай сайынғы төлемдерін қысқарту арқылы жылына жүздеген немесе мыңдаған долларды қалай үнемдейтінін көрерменге түсіндірді. Хабарда ол BillCutterz.com қызметіне тіркелген клиенттер атынан келіссөз жүргізудің арқасында спутниктік TV, ұялы телефон, интернет пен басқа қызмет жабдықтаушылары төлемдерін 50%-ға дейін үнемдегенін айтты. BillCutterz.com-ның келіссөз тактикасы – қызметпен жабдықтаушыға клиенттің ай сайынғы төлейтін төлемін азайту. Келіссөз барысында Гросс жабдықтаушыларға көрсетілген қызметке қанағаттанбай, одан бас тартқан клиенттің орнына жаңа клиент табуға кеткен шығын азырақ екенін айтады. Бағдарлама барысында BillCutterz.com клиенттерінен алынған сұхбат та көрсетілді. Клиенттер ай сайынғы төлемнен

жылына 1500 \$ немесе одан да көп соманы үнемдеуге компания қалай көмектесетіні жайлы талқылады.

Гросстың туған күнін атап өтуге жиналғандар компания қызметі клиенттерге қаншалықты пайдалы болғанына таңғалып, артынша көбі өз шығынын азайту мақсатында осы қызметті қалай пайдалануға болатынын сұрады. Гросс клиенттер процесті бастау үшін BillCutterz.com сайтына тіркеліп, соңғы коммуналдық төлемдерінің көшірмесін жүктей алатынын түсіндірді. Туған күн кешіне жиналған қонақтарға өз бизнесі туралы әңгімелеп, әрі осынау басқосуға риза болып тұрған кезінде оған компания қызметкері қоңырау шалып, хабар эфирден өткен соң, бір жарым сағат ішінде компания сайтына 6 500 жаңа клиент тіркеліп, 19 500 коммуналдық төлем жүктелгенін жеткізді. Гросс, әрине, бағдарлама көрсетілгеннен кейін тіркелушілер санының артатынын білген еді, дегенмен дәл осындай шарықтауды күтпеген.

*ABC World News Tonight* бағдарламасынан кейін бірнеше күн өткен соң, Гросс *Fox Business News*-тің тікелей эфиріне шығып, клиенттерінің ай сайынғы шығындарын үнемдеуге арналған қызметтің әдіс-тәсілдерін талқылады. Екі рет

жаңалықтар бағдарламасына шығып, сұхбат беру компанияға 2014 жылдың ақпан айында 30 мыңнан астам тіркелуші жинауға ықпал етті. Абоненттер санының едәуір ұлғаюы Гросстың басты назарын қызметкерлерді іріктеуге, жалдауға, оқытуға және жаңа клиенттердің шығынын барынша үнемдеу үшін тиісті келіссөз жүргізуге аударды. 2014 жылдың бірінші тоқсанының соңында BillCutterz.com-ға күнделікті 20–30 жаңа абонент қосылды және 2013 жылдың осындай кезеңімен салыстырғанда, табысын 400 пайызға арттырды. Дегенмен компанияның бизнес-моделі, стратегиясы және операциялық тәсілдері экспоненциалдық өсудің сын-қатеріне қаншалықты төтеп бере алатынын айтуға әлі ерте еді.

### Компания тарихы

2009 жылғы мамырда Бэрри Гросс жақын досы ұсынған бизнестің мүмкіндігін пайдаланып көруге шешім қабылдаған кезде, BillCutterz.com іске қосылды. Гросс өзінің ескі досы, ипотека беретін банкир Минди Найлспен арадағы кездесу барысында одан: «Ипотекалық төлемдерді азайту жолдары жөнінде кеңес бере аласың ба?» – деп сұрады. Найлс Гроссқа үйінің бағасы сатып алынған кезден бастап өсуіне байланысты, өзінің несиені берушісінен жекеменшік ипотекалық сақтандыру компаниясының сақтандыру талаптарын жоюын талап етуі керек екенін айтты. Ипотекаға берілген несиенің қомақты бөлігін төлеуіне байланысты, ол сақтандыру компаниясынан жеңілдік алуға құқылы еді. Гросс несиені берушіге қоңырау шалып, айына 180 \$ үнемдейтін шешімге қол жеткізді. Ол досына алғысын білдіріп, кабельдік телевизия және ұялы телефон үшін ай сайынғы шығынын қысқарту туралы қызмет ұсынушымен келіссөз жүргізгенін, қаласа шығынын төмендетуге оған да көмектесетінін айтты. Найлс ұсынысты қабылдады. Кейінірек Гросс досы Найлсқа оған көрсетілген қызметтер шығынын 50%-

ға азайтқанын естірткенде, ол ерекше қуанды. Осы кезде Найлс Гроссқа келіссөз жүргізу дағдысын бизнес көзіне айналдыруға кеңес береді.

1980 жылға дейін, брокер болмай тұрып, Гросс төрт жыл бойы Техас штатындағы Хьюстон қаласында қылмыстық оқиға орын алған жерді қоршауға пайдаланатын ленталарды телефон арқылы сатушы болып жұмыс істеген. Reef Industries маркетинг менеджері болған кезде ол компания өнімдеріне, соның ішінде Banner Guard ленталарының маркетингіне жауапты болды. Компанияның ескерту ленталарының жылдық сауда көлемі 1976 жылы шамамен 60 000 \$ ғана болған. Сол кезде Гросс АҚШ-тың барлық штатындағы полиция басшылары мен шерифтерге осы өнімді қалай тиімді қолдануға болатынын, яғни қылмыс болған жерді қызық көрген тұрғындардан, оны бүлдіруден немесе ластаудан қалай сақтай алатынын қоңырау шалып түсіндіре бастады. Ол әр қоңыраудан кейін үлгі ретінде тегін лента жіберіп отырды. Уақыт өте келе, полиция бөлімшелерінен сұраныс арта бастаған кезде, үшінші тарап дистрибьюторларының атынан аккаунт ашты. Екі жыл ішінде Гросстың стратегиясы мен телеарналарда қылмыс орындарынан видео көрсететін бағдарламалардың көбеюі сату көлемін 5000%-ға арттырып, табыс 3 млн долларға дейін өсті. Reef Industries ескерту лентасы көп ұзамай-ақ құқық қорғау органдары арасында кең таралып, кейін оның қолданыс аясы ұлғайды. Ескерту ленталары, сөйтіп, құрылыс және өнеркәсіп нысандарына да жетті. 1980 жылы Гросс компаниядан кеткен кезде, Reef Industries-тің жылдық сату мөлшері 1976 жылғы 4 млн доллардан 18 млн долларға дейін өскен еді.

Гросс кейінірек E.F. Hutton компаниясында телефон арқылы сауда-саттық жүргізумен айналысты. 1993 жылы ол инвесторлармен байланыс орнату фирмасын ашты. Бұл фирманың ашық

сауда жүргізу қызметі 2014 жылға дейін жұмыс істеді. Дегенмен Гросс Техас шығанағы жағалауынан балық аулауға да уақыт табатын. Себебі ол балық аулады ерекше жақсы көрді. Негізінде, оның өмір жолына зер салып қарасақ, 1990 жылдан 1993 жылға дейінгі аралықта кәсіби балықшы болып жұмыс істегенін де байқаймыз.

Шын мәнінде, 2014 жылдың қаңтарындағы Дайан Соьерге берген сұхбатына дейін, Гросстың балық аулауға және өзінің төрт инвестор-клиентіне қызмет көрсетуге уақыты жеткілікті болатын. ABC және Fox телеарналарына берген сұхбат 2013 жылғы сәуірде BillCutterz.com маркетинг директорының сайты қолданушы сегіз блогерге жіберген электрондық хабарламалары нәтижесінде пайда болғанын айта кету орынды. Сидней Алькала BillCutterz.com тиімділігін арттыру үшін блогерлердің жеке төлемшоттарымен жұмыс істеуді ұсынды. Lifestacker.com сайтындағы блогер бұл ұсынысты қабылдады, кейін BillCutterz.com сайтына тіркелгеннен соң, 24 сағат ішінде 400 долларын үнемдеді. Ертеңінде ол осы туралы өз парақшасына жазып, соңғы үш аптада сайтқа 3 мың абоненттің тіркелуіне түрткі болды. Lifestacker.com блогерінің жазбасы әсер еткен қолданушылар арасында *Men's Health* журналына мақала жазатын автор да бар еді. Ол компания қызметі жөніндегі шолуды журналға «Төлемді қалай үнемдей аламыз?» деген айдармен жариялады. ABC News пен Fox News қызметкерлері lifestacker.com сайтындағы шағын шолуды көріп, BillCutterz.com телеарна үшін көрермен тартатын қызық оқиға болуы мүмкін деген ұйғарымға келген.

## BillCutterz.com бизнес-моделі мен стратегиясы

Ықтимал клиенттер BillCutterz.com-ның тұтынушыға арналған құндылық

ұсынысын оңай түсінді. Компания электр қуаты, коммуналдық қызметтер, интернет, телефон, қоқыс шығару қызметі және кабельдік немесе спутниктік телевизия сияқты қызметтермен жабдықтаушының ай сайынғы төлеміне төмен тариф орнатуға келіссөз жүргізумен айналысады. Клиент атынан төмен тариф белгілеу туралы қызмет пен жабдықтаушы арасында келісім жасалмаса, онда BillCutterz.com қызметі үшін ақы алмайды. Үнемдеуге қол жеткізген соң, клиент жабдықтаушыдан қайта қаралған төлемдерді алғаннан кейін, BillCutterz.com бірінші жылы үнемделген ақша сомасының жартысын алады. Клиенттер BillCutterz.com-да бір жолғы немесе бір жылғы төлемге таңдау жасай алады. Бірден толық төлем жасаған клиенттер есеп айырысу ақысына 10% жеңілдік алады. Қызметпен жабдықтаушылар әдетте жеңілдікті 12 айға ұсынады. Мерзімі аяқталған соң, жеңілдік қайта қарастырылуы мүмкін.

Компанияның табыс формуласы жабдықтаушылар мен тұтынушының келісімге келу тиімділігіне сай түзілді. Өйткені компанияның шығыны өте аз болды. BillCutterz.com Coastal Bend бизнес-инновация орталығында бизнес-инкубатордың қызметін пайдаланды. Бұл орталық Техас штатындағы Корпус-Кристиде кәсіпкерлерге төмен бағамен толық жабдықталған кеңсе беріп, стартап-компанияларда туындайтын мәселелер бойынша менторлық етеді. Мұнда клиенттер компьютерлік жабдықтар, аппараттық-бағдарламалық жасақтама және кеңсе жиһазын сатып алумен ғана шектеледі. Тұрақты шығынды барынша төмендетуге тырысатын бизнес-инкубаторда еңбек шығыны компания кірісін айқындайтын факторға айналды. Гросс осы шығындардың құбылмалылығын түсіндіріп, былай деді: «Біздің ең үлкен шығынымыз – жалақы. Рентабельділігіміз уақыт пен қаржыға байланысты қалыптасатыны анық. Осыған орай,



экономистеріміздің машығын дамытамыз, жұмыстың тиімділігін арттыру үшін оларды оқытып-үйретеміз. Біз жан-жаққа барынша көп қоңырау шалсақ, соғұрлым мол табыс табатынымызды олар жақсы біледі».

Гросстың айтуынша: «18 жастан асқан әрбір АҚШ азаматы компанияның ықтимал клиенті бола алады. Өйткені кез келген ересек адам қандай да бір қызметке айлық төлем төлейтіні белгілі. Кез келген төлемдердің, оның ішінде бақыланатын коммуналдық төлемдерден басқасының бағасына келісуге болады. Жұртшылық коммуналдық төлемдерге қатысты келіссөз жүргізуге мүмкіншілік барын білгенде қатты таңғалады. Бұл тек қуат көзі мен кабельдік қызметтерге ғана қатысты емес. Сондай-ақ көгалдандыру, үй жануарларын бағу, тіпті сауықтыру клубына мүше болу сияқты қызметтердің құны да келісілуі мүмкін», – дейді Гросс. Бұдан басқа, компания бизнеске қатысты және коммерциялық емес ұйымдардың төлемдеріне де келіссөз жүргізуге тырысты. Жеке тұлға сияқты кәсіпорындар мен басқа да ұйымдардың интернетке, коммуналдық қызметке және техникалық қызмет көрсету келісімшарттары бойынша төлейтін төлем ақысы бар. Мысалы, BillCutterz.com жергілікті шіркеуге лифт қызметін пайдалану келісімшартына жылына 800 \$ көлемінде жеңілдік алып берді. Әдетте үйге қарағанда, ұйымдар мен кәсіпорындардағы үнемдеу мөлшері шығынның жай-жапсарына әрі қызмет түрінің көптігіне қарай әлдеқайда молырақ түзіледі. Сондай-ақ компания стратегиясы клиенттерден реферал алуға, яғни келіссөз жүргізу үшін олардан көбірек төлемшот алуға бағытталды. Сөйтіп, әлеуметтік медиадағы маркетингті қолдану арқылы танымалдығын арттыруға күш салды. *Men's Health*, *ABC World News Tonight* және *Fox Business News* бағдарламаларында компанияның қызметі жайлы хабар таратуы бірнеше апта ішінде он мыңдаған жаңа абоненттің пайда

болуына ықпал етті. Гросс клиенттер саны қарқынды артқанына қатты қуанды. Сонымен бірге жаңа абоненттердің үздіксіз ағынын қамтамасыз ету үшін реферал жүйесін дамыту мүмкіндігін қарастырды. Медиада тегін жарияланудың бір кемшілігі – тіркелушілер санының күрт өсуі еді. Мұндай жағдай компанияның жаңа тұтынушыларға уақтылы қызмет көрсету қабілетіне қиындық туғызды. Бэрри Гросс реферал жүйесі жоспарланған кесте бойынша қызметкерлерді оқытуға мүмкіндік беріп, болжамды өсімді қамтамасыз етеді деп сенді. BillCutterz.com бизнес-моделі мен сәтті жасалған стратегиясының тиімділігі 2014 жылдың алғашқы бес айында табысты 92 000 долларға дейін ұлғайтуға мүмкіндік берді. Компанияның 2013 жылдан бастап 2014 жылғы 31 мамырға дейінгі кірісі мен шығысы жөніндегі есебі 1-кестеде көрсетілген. Ал компанияның 2013 жылдан бастап 2014 жылдың алғашқы бес айына дейінгі бухгалтерлік баланс есебі 2-кестеде берілген.

### Төлемдерге келіссөз жүргізу саласына шолу

Төлемақыға келіссөз жүргізу тәсілі ресми түрде қалыптаспағанымен, BillCutterz.com-ның жанама бәсекелестері пайда болды. Mint.com мен Billshrink.com сайттары тұтынушыларға өз бюджетін бақылауға және басқа қызмет көрсетушілердің бағасын салыстыруға көмектесетін құралдарды ұсынды. Төлемдерге қатысты негізгі кедергі қызмет көрсетушілермен келіссөз жүргізу тәжірибесі мен жабдықтарға қажет капитал айналасында қалыптасты. Алайда 2014 жылдың ортасына қарай төлемдерге қатысты келіссөз жүргізетін Гросстың тікелей бәсекелесі болмады.

BillCutterz.com-ның несие берушілерге немесе қызмет көрсетушілерге ықпал етуі жылыстау көрсеткішіне байланысты қалыптасады. *Жылыстау* немесе *қысқару көрсеткіші* – белгілі бір уақыт кезеңінде

қызмет көрсетушіден немесе басқа да бизнес түрінен бас тартқан тұтынушылардың саны. Қызмет көрсететін компания үшін азғана клиенттің жылыстауы оның табысы мен түсіміне әсер етуі мүмкін.<sup>1</sup> Клиенттердің қызмет көрсетушіден бас тартуы әдетте: (1) қызмет көрсету сапасы бәсекелеске қарағанда белгілі бір шекті көрсеткіштен төмен болғанда (салыстырмалы жылыстау); (2) тұтынушыларға қызмет көрсету сапасы күткен сапа деңгейінен төмен қалыптасқан (көңіл қалудан туындайтын жылыстау) жағдайда болады.<sup>2</sup>

Өкінішке қарай, сайтқа тіркелу тәсілі арқылы жұмыс істейтін компаниялар мен бағдарламалық жасақтама бизнестеріне клиенттің қанағаттануын анықтайтын сауалнамалар тұтынушының жылыстау ықтималдығын дәл болжай алмайды. Бұл сауалнамалар тұтынушының компания қызметін пайдаланудан не себепті бас тартқанын анықтай алмайды.<sup>3</sup> Қол үзіп кеткен клиенттер арасында сауалнама жүргізу де күткен нәтиже бермеді. Осындай зерттеуден

жиналған ақпарат тым жалпылама, әрі компанияның клиенттерді сақтап қалуға бағытталған менеджменттік ұсынысы да жеткіліксіз болды. Қызмет көрсету сапасына қанағаттанбаған клиенттерді ұстап қалу қиын, себебі олар бәсекелес қызмет көрсететін жабдықтаушымен қарым-қатынас орнатқаннан кейін компанияның ұсынысынан бас тартады.<sup>4</sup> Дегенмен қызмет көрсетушілердің дені мұндай клиенттермен келіссөз жүргізуге дайын болды. Олармен жаңа шарттарды талқылау BillCutterz.com бизнес-моделінің өміршең екеніне сенім ұялатты. Қызметпен жабдықтаушылардың клиенттер немесе олардың өкілдерімен жаңа шарт бойынша келіссөз жүргізу қабілеті жабдықтаушы компанияға тұтынушыны сақтап қалу қаншалықты маңызды екеніне байланысты қалыптасады. Компанияның Корпус-Кристидегі клиенттерінің бірі BillCutterz.com-ның табыстылығы олармен арада жүргізген тиімді келіссөзге сәйкес құрылатынын түсіндірді: «Мен BillCutterz.com сайтына алғаш тіркелгенде одан көп нәрсе күткен жоқ-

## 1-КЕСТЕ

BillCutterz.com-ның 2013 жылдан 2014 жылдың 31 мамырына дейінгі кіріс-шығыс есебі

	Қаңтар - мамыр, 2014	2013
Табыс	92 170 \$	89 612
Жалақы	76 496 \$	16 429
Компьютер және интернет	656	685
Тауар өңдеуге кеткен төлемдер	2 686	1 117
Кеңсе керек-жарақтары	5 037	4 209
Жалға алу төлемдері	4 066	7 188
Телефон	1 164	1 830
Басқа да шығындар	<u>2 028</u>	<u>568</u>
Жиынтық шығындар	<u>92 133</u>	<u>32 027</u>
Таза табыс	37 \$	57 585 \$

Ескерту: қаржылық көрсеткіш құпия деп танылған, бірақ нақты өсім қарқыны және пайыздық құрам көрсетілген.

пын. Алты айға тегін TV қызметін (HBO) немесе мобайл телефонға тиімді тарифтік жоспар аламын деп ойладым. Бірақ BillCutterz.com маған тек қана электр қуаты төлемінен айына 100 \$ үнемдеуге көмектескенде, таңғалдым. BillCutterz.com қызметінің толық ақысын төлегеннің өзінде де, мен жылына 1200 \$ үнемдедім».

### BillCutterz.com ресурстары мен бәсекеге қабілеті

Бэрри Гросстың телефон маркетингі саласындағы 30 жылдық тәжірибесі компанияның бәсекеге қабілетті ең мықты активтерінің бірі ретінде танылды. Клиенттер төлемдерге қатысы жоқ басқа әңгімеге ауысып кеткен жағдайда, Гросс оларды сыпайы ғана басты тақырыпқа оралтудың шебері еді. Клиенттерді ұсынылған шарттарды қабылдауға жылдам

көндіруде ептілік танытатын. BillCutterz.com қызметпен жабдықтаушыларға ең тиімді ықпал ету тетігін қолданып, қомақты үнемге жету ниетімен ұзақ жылдар бойы келіссөз жүргізу әдіс-тәсілін жетілдірді.

Қызметкерлердің білігін жетілдіріп, жаңа жұмысшы жалдау, бар қызметкерлерді оқытып, машықтандыру Гросстың күнделікті жұмыс күнінің басым бөлігін алды. 2013 жылдың басында компанияға тіркелушілер саны күрт көбейген кезде, үш экономист-сарапшыға ерекше мол жүктеме берілді. Осының салдарынан күту уақыты жеті күнге дейін созылды. 2014 жылғы наурызда Гросс қызмет көрсетушілерге қоңырау шалу көлемін реттейтін жаңа қызметкерлерді жұмысқа алды. Төлемдерге қатысты келіссөз жүргізу процесі мен қызметкер-

## 2-КЕСТЕ

BillCutterz.com-ның 2013-2014 жылдың алғашқы бес айындағы бухгалтерлік баланс есебі

	Қаңтар – мамыр, 2014	2013
<b>Активтер</b>		
<b>Ағымдағы активтер</b>		
Қолма-қол ақша	32 810 \$	24 054 \$
Дебиторлық берешек	4 337	24 621
Ағымдағы жиынтық активтер	37 147	48 675
Жиһаз және жабдықтар	8 223	8 222
Жиынтық активтер	45 370 \$	56 896 \$
<b>Міндеттемелер және меншікті капитал</b>		
<b>Ағымдағы міндеттемелер</b>		
Айналымды несие	1 724 \$	387 \$
Ағымдағы жиынтық міндеттемелер	1 724	387
Ұзақмерзімді міндеттемелер		
Банк қарызы	20 400	17 017
Ұзақмерзімді жиынтық міндеттемелер	20 400	17 017
Жиынтық міндеттемелер	22 124	17 403
Жеке капитал	13 676	13 676
Бөлінбеген пайда	9 569	25 817
Жиынтық капитал	23 245	39 493
Жиынтық міндеттемелер мен меншікті капитал	45 370 \$	56 896 \$

**Ескерту:** қаржылық көрсеткіш құпия деп танылған, бірақ нақты өсім қарқыны және пайыздық құрам көрсетілген.

лерді қосымша оқыту уақытын мейлінше азайтып, үнемдеу мүмкіндігіне жіті назар аударады. Экономист маманның тәжірибесі мен білігіне байланысты келіссөз жүргізуге шалынған телефондағы әңгіме 3 минуттан 30 минутқа дейін созылуы мүмкін.

Экономист-сарапшыларды оқыту бағдарламасы клиентпен арада келіссөз жүргізу әдіс-тәсілін түсіндіретін нұсқаулықпен басталады. Гросстың пайымынша, ақыл-кеңес беру ай сайынғы төлемақы мөлшерін азайтушы негізгі фактор емес. «Біз клиентті ұстап қалуға ықпалды функцияларды алып тастауға тырыспаймыз. Мәселе – жабдықтаушыны төмен бағаға көндіру емес, тұтынушы үшін оның құндылығын арттыруға жәрдемдесу», – дейді Гросс. Функциялар бекітілгеннен кейін экономист-сарапшылар қызметпен жабдықтаушыларға хабарласып, мүмкіндігінше ең төмен бағаға келісу үшін төлемақының әрбір тармағына жеке-жеке тоқталады. Жаңа экономист-сарапшылар келіссөз жүргізу тактикасын үйренуі керек. Мысалы, олар тек қарсылықты қалай жеңетінін біліп қана қоймай, сондай-ақ барлық ықтимал ықпал ету тетігін тауып, күту уақытын ұзаққа создырмау сияқты маңызды әдістерді үйренгені жөн. Гросс өз жұмысына: «Біз клиентке төлем ақысын тиімді үнемдеу үшін өзара әңгімеде не айту қажеттігін және оны қалай ұнамды жеткізу тәсілін білеміз. Келіссөздің кілті – кез келген жағдайға, барлық қарсылықты жеңуге дайын болу», – деген сипаттама береді. Компания клиенттер мен қызметпен жабдықтаушылар арасындағы байланысты бақылауға мүмкіндік беретін меншікті бағдарламалық жасақтама жүйесін пайдаланады.

Клиенттің төлемақысы жөнінде келісімге келгеннен кейін, BillCutterz.com әр төлемнің келісілген жинақ сомасы туралы клиенттің электрондық поштасына хабарлама жібереді. Әдетте қызметпен жабдықтаушылар жеңілдікті бір жылға

беруге келіседі, сондай-ақ келісімшарт мерзімінің соңында жаңа келісімшарт жасауды талап етеді. Жабдықтаушының клиентке берген үнемдеу сомасы түбіртекте көрсетіледі. Қызметпен жабдықтаушының төлем түбіртегі клиентке жеткеннен кейін, шамамен 7–10 күн ішінде, BillCutterz.com үнемдеуден түскен қаражаттың жартысын өзіне алады. Клиенттердің BillCutterz.com қызметін ай сайын бөліп төлеу немесе бірден толық төлеу арқылы 10% жеңілдік алу мүмкіндігі қарастырылған. BillCutterz.com-ның жеңілдік мерзімі аяқталған кезде, тұтынушыдан төлемақыны тағы бір жылға қайта қарауды қалайтын-қаламайтынын сұрап біледі.

### Келешек

2014 жылдың екінші тоқсаны аяқталар тұста, компанияның жаңа тұтынушыларға ондаған жеңілдік ұсыну мүмкіндігінің көзін тапқаны Бэрри Гроссты қатты қуантты. Дегенмен компанияның экономист-сарапшылары жаңа тіркелушілерге жылдам қызмет көрсете алмады. Гросс мұның себебін бизнесті дамытуға аса көңіл бөлмей, қызметкерлерді оқытуға тым көп уақыт жұмсаудың салдарынан іздеді. Медианың жағымды әсерінен тіркелушілер санының қарқынды артуын Гросс тұрақты өсім ретінде қабылдамады. Ол клиент тартуға арналған әдіс компанияға болжалды серпінмен дамуға мүмкіндік береді деген сенімде болды. Ал, шын мәнінде, бұл тәсіл тек ай сайын бір-екі жаңа қызметкерді жұмысқа алып, кәсіпке баулуды ғана талап етеді. Ақырында, Гросс қай компания жыл сайын 1000 жаңа клиентпен қамтамасыз ететін одақ құруға мүдделі екенін анықтауға тырысты. Әрине, кейбір компаниялар клиенттің құпия шарттарына байланысты мұндай одаққа кіре алмайды. Гросс сондай-ақ BillCutterz.com тұрақты дамып келе жатқан қызметінің арқасында Verizon, T-Mobile, Time Warner Cable және AT & T

сияқты ірі қызмет көрсетушілермен келісім жасай алатынына үміттенді.

Гросс қызмет аясын кеңейту үшін компанияның бизнес-моделі мен стратегиясын өзгерте алмағанымен, біраз уақытын жаңа қызметкерлерді іріктеп, оларды оқытуға арнады. Компанияның дамығаны сонша – ол таяуда Coastal

Bend инновация бизнес орталығынан еншісін алып шығады. Компанияның қарқынды дамуы арқасында стартап кәсіпкерлік арасында ол үздіктер легіне қосылды. Дегенмен компанияның ұлғаюы жаңа бизнес-стратегия мен операциялық тактикаларды қалыптастыру қажеттігін тудырды.

## СІЛТЕМЕ

---

<sup>1</sup>M. Kon, «Customer Churn: Stop It Before It Starts», *Mercer Management Journal* 17 (2005), pp. 53–60.

<sup>2</sup>Ibid.

<sup>3</sup>Ibid.

<sup>4</sup>Ibid.

# Whole Foods Market, 2014 жыл: компания мұраты, басты құндылықтары және стратегиялары



Артур А. Томпсон Алабама университеті

1980 жылы Остинде (Техас штаты) негізі қаланған Whole Foods Market табиғи және денсаулыққа пайдалы өнімдер сататын жергілікті супермаркеттен АҚШ-тағы табиғи-органикалық азық-түлік қозғалысының ең көрнекті және танымал көшбасшысына айналды. Компания қызметі азық-түлік өнімдерінің сапасына алаңдайтын тұтынушылардың артуына ықпал етті. Компания 2013 жылы тауар сатудан 12,9 млрд \$ көлемінде табыс тапты. 2014 жылғы көктемде Құрама Штаттар мен Канадада және Ұлыбританиядағы дүкендер саны 379-ға жетті. Соңғы 22 жылда сауда-саттық көлемі жылдық 25,2% көрсеткішпен өсті, табыс орташа есеппен алғанда 30,4%-ға артты. 2013 жылы Whole Foods Америка Құрама Штаттарында сегізінші ірі азық-түлік және дәрі-дәрмек сатушысы атанып, (2009 жылы 21-орын) 2013 жылғы *Fortune* журналы жариялаған Құрама Штаттардағы 500 ірі компанияның тізімінде 232-орынды иеленді. Whole Foods дүкендерінің қызметін АҚШ-тың 41 штатында, Канада мен Ұлыбританияда апта сайын 7 миллионнан астам тұтынушы пайдаланады. Whole Foods Twitter-де 4 миллионнан астам тіркелушісі бар екінші сауда маркасы атанып отыр.

Whole Foods-тың миссиясы – «Сапалы әрі пайдалы өнімдермен қамтамасыз ету арқылы халықтың өмірі мен

өл-ауқатын арттыру». Миссияның негізі – органикалық азық-түлік пен дұрыс тамақтануды қолдап-қуаттап, бүкіл әлемдегі экожүйенің тұрақтылығын сақтап қалуға ықпал ету. Бірнеше жыл бойы компания өз миссиясының мән-маңызын көпшілікке ұғындыру үшін «Барлық тағам, барлық адам, бүкіл планета» ұранын пайдаланды. Компанияның негізін қалаушы бас директорлардың бірі Джон Маккей: «Whole Foods-тың серпінді дамуы мен нарықтағы табыстылығының сыры – «компанияның бірегей миссиясына адалдығында, сататын тауарын аса мұқият таңдауында, негізгі құндылығы мен қатаң сапа стандарттарына беріктігі мен ауыл шаруашылығына тұрақты үлес қосуында», – деп түсіндірді.

Маккейдің пайымдауынша, Whole Foods азық-түлік дүкендері ашылған кез келген аймақта жұртшылық көңілінен шығатындай қызмет көрсетеді. «Ең сапалы табиғи және органикалық өнімдерді сататын, әрі ең жақсы бөлшек сауда сатушысы» деген сөз оның синонимі ретінде халықаралық брендке айналуы тиіс. Компания жоғары сапалы, ең дәмді, табиғи түрде консервіленген тамақ өнімдерін ұсынуға тырысты. Тауарды тұтынушыларға ұнау ниетімен, қызықтырып тартатындай көркем әрі ерекше безендірілген дүкендерде сатты. Маккей

жоғары сапалы табиғи және органикалық өнімдердің маркетингі тұтынушылардың басым бөлігі мен түрлі қауымдастықтарға бағдарланып жұмыс істесе, уақыт өте келе, тамақтану тәртібін өзгертіп, ұзақ та салауатты өмір сүреді, өмірден ләззат алуға әсері тиеді деген көзқарасты қолдады.

### Табиғи және органикалық тағам индустриясы

Құрама Штаттардағы бөлшек сауда саласына дәстүрлі супермаркеттер, суперорталықтар, таңдаулы өнімдер сататын, ассортименті табиғи супермаркеттер кіреді. Бұлардың сату көлемі 2012 жылы шамамен 603 млрд долларға жетті. Көрсеткіш 2011 жылмен салыстырғанда 3%-ға артық.<sup>1</sup> Осы ауқымды категориядағы «табиғи» саналатын азық-түлік тауарларының бөлшек сауда айналымы шамамен 81 млрд долларды құрады, бұл өткен жылмен салыстырғанда 10%-ға артық еді.<sup>2</sup>

«Органикалық» деп танылған тағамдардың Солтүстік Америкадағы бөлшек сауда көлемін 2002 жылғы 9 млрд доллармен салыстырғанда, 2013 жылы көрсеткіш шамамен 35 млрд долларға жақындады. *Табиғи өнімдер*: (1) мейлінше аз (минималды) өңделген; (2) жасанды ингредиенттер, консерванттар мен басқа да табиғи емес химиялық қоспа қажет мөлшерде немесе мүлдем қосылмаған; әрі (3) өзінің табиғи күйіне жақын. АҚШ Ауыл шаруашылығы министрлігінің азық-түлік қауіпсіздігін инспекциялау қызметі *табиғи өнімге* «жасанды ингредиенттер немесе бояғыш заттар қосылмаған әрі мейлінше аз өңделетін өнімдер» деген анықтама берді. *Органикалық өнімдер* табиғи азық-түлік санатының арнайы тобына жатады. Оларды өсіріп-өңдеу кезінде пестицидтер, антибиотиктер, гормондар, синтетикалық химикаттар, жасанды тыңайтқыштар, консерванттар, бояғыштар немесе қоспалар, гендік ин-

женерия қолданылмауы тиіс. Органикалық өнімге жататын жаңа піскен жеміс-жидек пен көкөніс, ет және өңделген тағамның бәрі төменде берілген тәжірибелерді қолдану арқылы өндірілген:

1. Салауатты және қайта қалпына келетін экожүйе құруға септігін тигізген, генетикалық модификацияланған тұқым мен дәнді дақылдарды, мұнайдан алынған тыңайтқыштарды, ағынды суды тыңайтқыш ретінде қолданбайтын немесе ұзақмерзімді пестицидтерді, гербицидтер мен фунгицидтерді пайдаланбайтын ауыл шаруашылығы тәжірибесі.
2. Органикалық жолмен өсіретін жемшөп қолданып, таза ауа жұтып, малдың сыртта жайылуын қамтамасыз ететін, сондай-ақ антибиотиктерді немесе өсу гормондарын қолданбайтын мал шаруашылығы тәжірибесі.
3. Органикалық өнімнің бүтіндігін қорғап, радиация, генетикалық модификацияланған ингредиенттер немесе синтетикалық консерванттар қолданылуға тыйым салатын тамақ өнеркәсібі тәжірибесі.

2013 жылы АҚШ-тың азық-түлік және сусындар сатылымы жалпы көлемінің 5-6%-дық үлесін органикалық азық-түлік өнімдері иемденді.

1990 жылы органикалық азық-түлік өнімдерін өндіру туралы заңның қабылдануы АҚШ-тағы органикалық жолмен өсірілген өнімдерге ұлттық стандарттарды енгізу процесін бастады. Бұл процесс фермерлердің қызметін, азық-түлік жеткізушілерді, дәстүрлі азық-түлік өндірушілер мен тұтынушы топтарын қамтыды. 2002 жыл қазанда АҚШ Ауыл шаруашылығы министрлігі (USDA) органикалық өнімдерге арналған заттаңба стандарттарын ресми түрде бекітті. Стандарттар органикалық деп белгіленуі мүмкін өнімдерге қатысты мемлекеттік нормативтік актілердің бұзылуына жол бермеуге және органикалық өнімдерді



сертификаттауға арналған 43 агенттіктің түрлі ережелерін қадағалауға баса назар аударды. Жаңа ережелер түрлі деңгейдегі органикалық ингредиенттер қосылған өнімдердің төрт санатын анықтады:

1. *100% органикалық өнімдер* – органикалық әдіспен өсірілген жеміс пен көкөніс. Бұл өнімдер синтетикалық пестицид немесе тыңайтқыш қосылмай, радиацияға ұшырамай, генетикалық модификацияланбай, гормондар немесе антибиотиктер пайдаланылмай өсіріледі. Сатушы өнімнің органикалық жолмен өскенін растаса (әдетте сертификатталған органикалық өндіруші арқылы), онда 100% органикалық өнімдерге АҚШ Ауыл шаруашылығы министрлігі сертификатының жасыл мөрі басылады.
2. *Органикалық өнімдер*. Мұндай өнімдер көп жағдайда өңдеуден өтеді және кемінде 95%-ы сертификатталған органикалық ингредиенттерден құралуы керек. Сондай-ақ бұл өнімдерге АҚШ Ауыл шаруашылығы министрлігі сертификатының жасыл мөрі басылуы мүмкін.
3. *Органикалық ингредиенттерден жасалған*. Мұндай өнімдерде кемінде 70% органикалық ингредиенттер қолданылуға тиіс; оларға «органикалық ингредиенттерден жасалған» деген белгі қойылуы мүмкін, бірақ АҚШ Ауыл шаруашылығы министрлігі сертификатының жасыл мөрі басылмайды.
4. *Органикалық ингредиенттері бар өзге өнімдер*. Органикалық ингредиенттері 70%-дан аз өнімдер жапсырмасына «органикалық» сөзі жазылмайды. Алайда жапсырманың көрнекті жеріндегі органикалық ингредиенттер тізімін өзге ингредиенттердің қатарына қосуы мүмкін.

АҚШ Ауыл шаруашылығы министрлігінің таңбалау стандарттары ингре-

диенттерді таңдай білетін немесе пестицидтер қосылмаған өнім сатып алғысы келетін, «органикалық» деп жазылған тауар маркаларын бағалайтын, сонымен бірге қайтадан қалпына келетін ауыл шаруашылығы тәжірибесін қолдайтын тұтынушыларға арналған. Стандарттар органикалық өнімдердің пайдасы мен қауіпсіздігі жайлы ешқандай мәлімет бермейді (өйткені табиғи түрде өсетін өнімдерге қарағанда, органикалық өнімдердің пайдалы немесе қауіпсіз екеніне нақты ғылыми дәлел жоқ).

Бұған қоса, АҚШ Ауыл шаруашылығы министрлігі органикалық өнім ретінде танылып, сәйкес сертификат мөрі басылған, органикалық өнімдерді өсіруге, өңдеуге немесе сатуға сертификат беру үшін өндірушілерден, өңдеушілерден, экспорттаушылардан, импорттаушылардан, жөнелтушілер мен сатушылардан растау құжатын талап ететін ережелер шығарды. 2003 жылы Whole Foods федералдық деңгейде танылған, сертификаттау ұйымы саналатын тәуелсіз үшінші тарап – Quality Assurance International компаниясынан алғашқы органикалық өнімге сәйкес сертификат алған «Ұлттық сатушы» деген атаққа ие болды.

Тұтынушылардың органикалық өнімдерге деген қызығушылығы артып келе жатқанынан пайда табу мақсатында тамақ өнімдерін қайта өңдейтін Kraft, General Mills, Danone, Dean Foods, Kellogg сияқты ірі компаниялардың барлығы тауарларын органикалық өнім өндірушілерден сатып ала бастады. Heinz органикалық кетчуп шығарып, ең үлкен органикалық және табиғи өнім өндірушілердің бірі Hain Celestial Group-тың 19% акциясын сатып алды. Campbell Soup органикалық қызанақ шырынын шығарды. Starbucks, Green Mountain Coffee және өзге де премиум санаттағы кофе сатушылардың көбі органикалық жолмен өсірілген кофе түрлерін сауда-саттыққа шығарды; Coca-Cola компаниясының Odwalla шырыны органикалық шырын саналады; Del Monte мен Hunt органикалық әдіспен

консервіленген қызанақ сатады, Tyson Foods және басқа бірнеше тауық өндірушілер органикалық тауық өнімдерін ұсынады. Органикалық жолмен сиыр етін өндірушілер 2011–2013 жылдары өндірілген өнімнің бәрін сатты, сөйте тұра, сұраныс жылына 20–25%-ға артып отырды; 2014 жылы табиғи және органикалық жем-шөп жеген сиыр етінің нарықтағы үлесі долларға шаққанда 5%-ға және көлемі жағынан 3%-ға артқан. АҚШ Ауыл шаруашылығы министрлігінің соңғы деректеріне сәйкес, америкалық өндірушілер 2011 жылы шамамен 5,4 млн га ауыл шаруашылығы жерінің 3,1 млн га егіс алқабын және 2,3 млн га жайылымды сертификатталған органикалық өнім өндірісіне бөлді. 2001 жылы 2,1 млн га жер алқабы берілді.<sup>3</sup> 2011 жылы АҚШ-та бүкіл егіс алқабының 0,8%-ы ғана және жайылымның небәрі 0,5%-ы органикалық өнімге сәйкес сертификатталған еді. 2011 жылы Құрама Штаттарда шамамен 13 мың органикалық өнімге сәйкес сертификат алған өндіруші болды және 9 мың шағын фермер органикалық өнім өсірді. 50 штаттың бәрінде сертификатталған органикалық егіс алқаптары бар, олардың басым бөлігі Калифорния, Орегон, Нью-Йорк, Солтүстік Дакота, Монтана, Миннесота, Висконсин және Техаста орналасқан.

Органикалық жолмен өскен жеміс-жидек, көкөніс және ет өнімдерінің бағасы қымбаттай түсуіне байланысты, фермерлер органикалық шаруа қожалықтарына көбірек мүдделілік таныта бастады. Таңдаулы мейрамханалардың көбінде денсаулыққа пайдалы тағамдарды тұтынуды қолдайтын аспаздар тағамға қосатын ингредиенттерді 2005 жылдан бастап жергілікті органикалық өнім өндіретін фермерлерден алуды жөн санады. Олар ас мәзіріне органикалық өнімдерді пайдаланатынын жарнамалай бастады. Мейрамханаларда осындай тәсілмен өсірілетін көкөніс, салат, жеміс-жидек, сондай-ақ ірімшік пен

ет өнімдерін қолданудың артуы органикалық шаруашылықтың дамуына серпін берді (жергілікті мейрамханалардың тапсырысы арқылы органикалық өнім өндірушілер дайын нарықты иемденді). Супермаркеттерде де жергілікті органикалық жеміс-жидек пен көкөніске деген сұраныс арта түсті. Біршама супермаркет сөреге жаңа ғана дайындалған органикалық өнімдерді шығара бастады. Сондай-ақ органикалық өнім өндіруімен айналысатын фермерлер жергілікті шаруашылық жәрмеңкесінен сауда жасайтын тұтынушылар арасында да сұранысқа ие болды.

### Органикалық өнімдердің бөлшек саудасы

2014 жылы органикалық азық-түлік өнімдері мен сусындар тағам өнімдерінің әр санатына дендей еніп, АҚШ-тағы бөлшек сауда дүкендерінің 90%-ынан астамын қамтыды. Бұлардың басым бөлігі 2013–2014 жылдары супермаркеттер мен азық-түлік дүкендері, сондай-ақ Whole Foods, Trader Joe және Fresh Market сияқты көшбасшы органикалық-табиғи азық-түлік супермаркеттер желілері арқылы тұтынушыларға жетіп жатты. Тек аз бөлігі ғана тәуелсіз, шағын табиғи азық-түлік дүкендері арқылы сатылды.

Соңғы онжылдықта супермаркеттердің табиғи және органикалық өнімдерге деген ұсынысты арттыруында екі себеп бар. Біріншіден, бұл өнімдерге деген тұтынушы сұранысының артуы бөлшек саудагерлерге бұл өнімдерден (басқа азық-түлік өнімдерімен салыстырғанда, бәсекелес супермаркет желілерінің қарқынды бәсекесі пайда көлемін шектейді) орасан зор пайда табуға мүмкіндік берді. Екіншіден, органикалық азық-түлікке деген тұтынушы сұранысы дәстүрлі азық-түлік өнімдеріне деген сұранысқа қарағанда екі-үш есе жылдам өсті. Бірқатар факторлар бірігіп, органикалық азық-түлік өнімдерінің бөлшек сауда саласын табысты нарыққа, АҚШ-тың азық-

түлік сатылымының ең шапшаң өсетін сегментіне айналдыруға ықпал етті:

- Әртүрлі жастағы және этностық топтардағы «сауықтыру» немесе салауатты өмір салты.
- Адамның ұзақ өмір сүруі үшін, азық-түлік, тамақтану тәртібі мен дұрыс тамақтану рөлінің артуына орай, жіті көңіл бөлінуі. Органикалық өнімдерге қызығушылық танытқандар арасында өз денсаулығын сақтауға және пайдалы тағаммен тамақтануға мүдделі қарт, бай адамдар көп болды.
- Тұтынушылар арасында өнім құрамында пестицидтің болуына, өсу гормондарын, жасанды ингредиенттерді және басқа да химиялық заттарды, сондай-ақ гендік инженерлік ингредиенттерді қосуға қарсы, өнімнің тазалығы мен қауіпсіздігіне алаңдаушылардың көбеюі.
- Органикалық ауыл шаруашылығының қоршаған ортаға оң әсер ететініне, әсіресе топырақ пен судың қалыпты жағдайын түзіп, тұрақты ауыл шаруашылығы тәжірибесін қалыптастыратынына сенімнің артуы.

Органикалық азық-түлік өнімдері бейорганикалық өнімдерге қарағанда 10–40%-ға қымбат. Оның басты себебі органикалық өнімдерді өндіруге, бөлуге және маркетингке жұмсалған шығынның көптігіне байланысты. Ал бағасының жоғары болуы органикалық өнімдерді тұтынуға тырысатын көпшілік үшін басты кедергі екені рас. 2014 жылы супермаркеттердің көбінде табиғи өнімдер кеңінен таралды, соның ішінде жаңа піскен өнімдер, консервіленген және мұздатылған жеміс-жидек пен көкөніс, сүт, ірімшік, йогурт, сірке суы, салат, жарма, макарон және ет өнімдері ұсынылды. Супермаркет сөрелерінде органикалық тағамдардың саны мен алуан түрлері көбейе түсті. Жаңа піскен жеміс-жидек пен көкөніс жалпы органикалық азық-түлік өнімдерінің 40%-ға жуығын құрады.

Олардың арасында органикалық салат, шпинат, брокколи, гүлді қырыққабат, балдыркөк, сәбіз және алма бар. Ет-сүт өнімдері, дәнді дақылдар мен тіскебасарлар органикалық өнімдердің жылдам сатылатын санатына жатады.

Walmart, Kroger, Safeway, Supervalu/Save-a-Lot және Publix сияқты жетекші супермаркет желілері өз дүкендерінің көбінде ұзақ сақталатын табиғи өнімдер мен органикалық заттар үшін арнайы «органикалық және пайдалы тағамдар» бөлімдерін ашты. Kroger, Publix және бірнеше басқа желінің барлық дүкенінде органикалық жеміс-жидек пен көкөніске арналған арнайы бөлімдер жұмыс істейді. Walmart, Target, Safeway, Publix және Kroger дүкендерінің басым бөлігінде органикалық тауық еті мен жайылымда өскен сиыр еті сатылады.

## Whole Foods Market

Whole Foods Market Остин қаласында, (Техас штаты) қазіргі бас директорлардың бірі Джон Маккей мен жергілікті азық-түлік өнімдерінің үш сатушысы табиғи азық-түлік өнеркәсібі супермаркет форматына дайын деп шешкен кезде құрылды. Ең алғашқы Whole Foods Market дүкені 1980 жылы 19 қызметкердің қатысуымен ашылып, аз уақытта сәтті жобаға айналды. Сол кездері АҚШ-та табиғи азық-түлік супермаркеттері мүлде аз еді. 1991 жылға қарай компанияның 10 дүкені жұмыс істеді, саудадан түскен табыс көлемі 92,5 млн доллар болды, ал таза табыс 1,6 млн долларға жеткен еді. Whole Foods 1992 жылы NASDAQ-та акцияларын сататын ашық компанияға айналды. 2014 жылдың ақпанында Whole Foods Market-тің АҚШ-тың 41 штаты мен Колумбия округінде – 358 дүкені, Канадада – 8 дүкені, Ұлыбританияда 7 дүкені қызмет көрсетті. Дүкендерінің ауданы шамамен 38 мың шаршы фут болса, ал жыл сайынғы сатылым көлемі 37,4 млн долларға жетті. 2013 жылы Whole Foods Market-тің 50-ден астам

дүкенінің аптасына орташа сату көлемі 1 млн доллардан асты; ал 2005 жылы тек 6 дүкен жоғары көрсеткіш көрсеткен. Бірнеше Whole Foods дүкені апталық табысты 2 млн доллардан асырды. 1-кестеде 2009–2013 жылдардағы компанияның (Whole Foods-тың есептік жылы қыркүйектің соңғы жексенбісінде аяқталды) негізгі қаржы көрсеткіштері берілген.

«Дәстүрлі құндылықтар мен миссия»

1997 жылы Whole Foods өз миссиясын жариялау ниетімен «Барлық тағам, барлық адам, бүкіл планета» ұранын таңдаған кезде, «мәселені ковбойша шешетін» әйгілі Джон Маккей былай деді:

«Бұл ұран Whole Foods Market-тің ең шынайы мақсат-мұратының мәнін ашады. Біз мақсатымыз жөнінде сирек айтамыз, өйткені ол тым жасанды болып көріну мүмкін. Дегенмен оны командамыздың мүшелері мен клиенттеріміздің көпшілігі түсінеді (акционерлеріміздің көбі сезінеді деп үміттенемін). Біздің басты мақсатымыз – жұртшылықтың (клиенттер мен команда мүшелерінің)

денсаулығы мен әл-ауқатын жақсарту және планетаны сақтауға ықпал ету (тұрақты ауыл шаруашылығы, органикалық өндіріс және экологиялық сезімталдық). Мен барлық адамның денсаулығын, сондай-ақ жердің ортақ игілігін жақсартуды қалаймын. Бұл – жеке өзімнің және компанияның алға қойған басты мақсаты, ал ұран оның табиғатын тамаша ашады».

Компанияның миссиясына қосымша ретінде, бизнес жүргізу қызметін қадағалауға жәрдемдесетін сегіз негізгі құндылықты атаймыз (2-кестені қараңыз).

Whole Foods менеджерлері мен қызметкерлері (команда мүшелері) компанияның негізгі құндылықтарына келгенде «сөзді іспен дәлелдейтінін» мақтан тұтады. Whole Foods компаниясының негізгі философиясы – компанияның сәттілігі мен ұзақмерзімді табыстылығы; клиенттердің, команда мүшелерінің, инвесторлар мен жабдықтаушылардың қажеттілігі мен талап-тілегін қанағаттандыра алу. Сондай-ақ ол өзі қызмет атқаратын қоғам мен қоршаған ортаға деген шынайы қамқорлығын көрсетеді.

## 1-КЕСТЕ

Whole Foods Market компаниясының 2009–2013 жылдардағы қаржы мәліметі

	Есептік жыл соңы				
	29 қыркүйек, 2013	30 қыркүйек, 2012	25 қыркүйек, 2011	26 қыркүйек, 2010	27 қыркүйек, 2009
<b>Кіріс және шығыс есебі деректері</b>					
Сауда көлемі	12 917 \$	11 699 \$	10 108 \$	9 006 \$	8 032 \$
Сатылған тауардың құны және орналастыру орындарын жалға алу шығындары	8 288	7 543	6 571	5 870	5 277
Жалпы пайда	4 629	4 156	3 537	3 136	2 754
Тікелей дүкен шығыны	3 285	2 983	2 629	2 377	2 146
Дүкеннің жарнасы <sup>1</sup>	1 344	1 173	908	759	608
Жиынтық және әкімшілік шығын	397	372	311	272	244
Бизнесі бастау және орын ауыстыру шығыны	52	47	41	38	49
Орын ауыстыру, дүкеннің жабылуы және жалға беруді тоқтату шығыны	12	10	8	11	31

(1-кестенің жалғасы)

	29 қыркүйек, 2013	30 қыркүйек, 2012	25 қыркүйек, 2011	26 қыркүйек, 2010	27 қыркүйек, 2009
Операциялық табыс	883	743	548	438	284
Пайыздық шығын	—	—	(4)	(33)	(37)
Инвестициялық және басқа да кірістер	11	8	8	7	4
Салық салуға дейінгі пайда	894	752	552	412	251
Табыс салығы	343	286	209	166	104147
Таза кіріс	551	466	343	246	
Артықшылықты акциялардың дивидендтері	—	—	—	6	28
Қарапайым акционерлерге қолжетімді таза кіріс	551 \$	466 \$	343 \$	240 \$	119 \$
Акцияға шаққандағы базалық пайда	1,48 \$	1,28 \$	0,98 \$	0,72 \$	0,42 \$
Айналымдағы акциялардың орташа саны	371,2	364,8	350,5	332,5	280,8
Акцияға шаққандағы көбейтілген пайда	1,47 \$	1,26 \$	0,97 \$	0,72 \$	0,42
Айналымдағы акциялардың орташа саны, көбейтілген негізде	374,5	368,9	354,6	343,4	280,8
Акция жарияланған дивидендтер	1,40 \$	0,28 \$	0,20 \$	—	—
<b>Баланстық деректер</b>					
Таза айналым капиталы <sup>2</sup>	892 \$	1,126 \$	574 \$	414 \$	371 \$
Жиынтық активтер	5 538	5 294	4 292	3 987	3 783
Ұзақмерзімді қарыз (ағымдағы өтеу мерзімін қоса алғанда)	27	24	18	509	739
Акционерлердің меншікті капиталы	3 878	3 802	2 991	2 373	1 628
<b>Ақшалай қаражат қозғалысы туралы деректер</b>					
Операциялық қызметтен түскен таза ақшалай қаражат	1 009 \$	920 \$	759 \$	585 \$	588 \$
Жаңа орындарды дамыту шығыны	(339)	(262)	(203)	(171)	(288)
Негізгі құралдар бойынша басқа да шығындар	(67)	(85)	(162)	(194)	(198)
Еркін ақша ағыны	273 \$	328 \$	390 \$	464 \$	472 \$

Ескерту: Whole Foods Market-тің есептік жылы қыркүйектің соңғы жексенбісінде аяқталды.

<sup>1</sup> Дүкеннің жарнасы тікелей шығындарын шегергеннен қалған жалпы пайда ретінде анықталады.

<sup>2</sup> Таза айналым капиталы ағымдағы жиынтық міндеттемелерді шегергеннен кейін қалатын ағымдағы жиынтық активтер ретінде анықталады.

Дереккөз: 2013 жылғы 10-К есебі, 20–40-беттер. 2011 жылғы 10-к есебі, 36-б.

1991 жылдан бастап қолға алынған Whole Foods даму стратегиясы жаңа жекеменшік дүкендерді ашуға ден қойды. Нақты айтқанда, тартымды нарықта орналасқан, қабілетті қызметкерлері бар шағын дүкендерді сатып алып, дамытуды көздеді. 1992–2001 жылдары

Whole Foods-тың сатып алған ең маңызды мүлкінің қатарына жеті ықшам дүкен желісін жатқызуға болады. Олар жалпы көлемі 5 мыңнан 20 мың шаршы футқа дейін жететін 45 дүкенді қамтыды. Компания 2001 жылы Атланта нарығына кіріп, Harry базарын сатып алды. Сол базарда көлемі 55 мың шаршы футқа жететін үш ірі супермаркет жұмыс істеді.

## 2-КЕСТЕ

## Whole Foods Market-тің сәтсіз негізгі құндылығы

**Біздің басты құндылығымыз**

Төменде берілген негізгі құндылық қалыптастыру тізбегі бізге шын мәнінде маңызды. Бұлар – уақыт өте жағдайға байланысты немесе қызметкерлердің ауысуына орай, өзгеріп отыратын уақытша құндылық емес, компания мәдениетінің негізі.

**1. Қолжетімді жоғары сапалы табиғи және органикалық өнімдер сатамыз**

- **Тағамға деген құмарлық.** Біз табиғи және органикалық өнімдердің адам өміріне игі әсер етуі мүмкін екенін түсінеміз және бағалаймыз.
- **Сапа стандарттары.** Бізде жоғары стандарттар бар; мақсатымыз – жоғары сапалы өнімдерді сату. Біз ингредиенттерді, оның пайдалылығын, қауіпсіздігін, дәмділігін, құнарлылығы мен сыртқы түсін қоса бағалау арқылы тасымалдайтын өнімдердің сапасын анықтаймыз. Біз қызметкерлерді өндірушілер үшін емес, өз клиенттеріміз үшін таңдап аламыз.

**2. Клиенттеріміздің көңілінен шығамыз, қуантамыз және тамақтандырамыз**

- **Біздің клиенттеріміз** – бизнестегі ең маңызды мүдделі тарап және бизнестің өмірлік қуаты. Біз алдымен өз клиенттеріміздің сұранысын қанағаттандыра алсақ, өзге де мүдделі тараптардың қажетін өтеу мүмкіндігіне ие боламыз.
- **Ерекше қызмет көрсету.** Клиенттеріміздің көңілінен шығып, қуанту үшін қолымыздан келгеннің бәрін істейміз. Олар дүкенге аяқ басқан сайын, үмітін ақтауға немесе одан асып түсуге тырысамыз. Оларды бизнестің басты қорғаушысына айналдыратынымызды білеміз. Қорғап-қолдаушылар біздің дүкеніміз үшін көп жағдай жасайды. Олар Whole Foods дүкендері жайлы достарына, сондай-ақ бөгде адамдарға да айтады. Біз өз клиенттерімізге сауатты, тиімді, сапалы және ерекше дарынмен қызмет көрсетуді қалаймыз.
- **Ақпарат жеткізу.** Табиғи және органикалық өнімдер, денсаулық, тамақтану және қоршаған орта жайлы мүдделілік танытқандарға ақпарат жеткізу арқылы олардың үлкен ризашылығы мен сенімділігіне бөлене аламыз.
- **Мәнді құндылық.** Клиенттерімізге жоғары сапалы өнім, ерекше қызмет көрсету және бәсекеге қабілетті баға ұсынамыз. Оларға арналған құндылық ұсынысын жақсарту ниетімен үнемі ізденуден жалықпаймыз.
- **Бөлшек сауда инновациясы.** Бөлшек сауда эксперименттерін бағалаймыз. Компания ішіндегі достық бәсеке дүкенімізді өркендетуге көмектеседі. Біз бөлшек сауда стандарттарын үнемі жетілдіріп, жақсартып отырамыз және жаңа идеялар мен тұжырымдарды ойлап табудан қорықпаймыз.
- **Дүкенді тартымды ету жағдайы.** Біз жұртшылықты тартып, қызықтыратын және өздері қызмет ететін қоғамның айнасы бола алатын дүкен ортасын қалыптастырғымыз келеді. Дүкендеріміз клиенттеріміздің достарымен кездесіп, жаңа таныстар таба алатын кездесу орнына айналғанын қалаймыз.

**3. Команда мүшесінің бақытын және жоғары кәсібилігін қолдаймыз**

- **Жұмыс ортасының мүмкіндігін ұлғайту.** Біздің жетістігіміз команданың бар мүшесінің ұжымдық энергиясы мен интеллектіне негізделген. Команда мүшелерінің үлкен жетістікке жетуіне мүмкіндік беретін жұмыс ортасын құруға тырысамыз. Жұмсалған күш-жігерді бағалаймыз және марапаттаймыз.
- **Жауапкершілікті сезіну.** Өз жетістігіміз бен сәтсіздігімізге өзіміз жауап береміз. Біз табысты атап өтеміз, әрі сәтсіздігімізге даму мүмкіндігі ретінде қараймыз. Бақытымыз бен жетістігімізге жауапты екенімізді мойындаймыз.
- **Өзін-өзі басқаратын командалар.** Компания қызметінің негізгі бағыты – өзін-өзі басқаратын команда құру. Командалар мәселені талқылау, түйткілді шешу және бір-бірінің

компанияға қосқан үлесін бағалау мақсатында үнемі кездесіп отырады. Команданың әрбір мүшесі – жалпы команда мүшесі.

- **Ашық және дер кезінде ақпараттандыру.** Біз білімді күшке балаймыз және команда мүшелерінің өз жұмысына әсер ететін ақпаратпен құлақтану құқығын қолдаймыз. Кітаптарымызды командамыздың мүшелері пайдалана алады, оның ішінде жеке өтемақылар туралы біздің жылдық есебіміз де бар. Сондай-ақ олардың әрқайсысының жеке көзқарасына қарамастан, біз оларды тыңдауға қақылымыз.
- **Біртіндеп даму.** Компаниямыз барлық команда мүшелерінің ұжымдық шығармашылығы мен интеллектін дамытып, үздіксіз жетіліп келеді. Жүзеге асырып жатқан әр ісімізді одан әрі жақсарту береміз және оған әр адам үлес қосуы тиіс екенін білеміз.
- **Ортақ мақсат.** Біз барлық мүдделі тараптар арасында ортақ мақсат барын түсінеміз. Мұнда ешкімге ешқандай артықшылық берілмейді; ұжым тағдырына бәріміз бірдей жауаптымыз. Бізде команданың кез келген мүшесіне компаниядағы барлық қызметкердің толық жұмыс уақыты үшін берілетін орташа жиынтық өтемақыдан 19 еседен аспайтындай мөлшердегі еңбекақы (жалақыға қоса ынталандыру бонустары) лимиті қолданылады.

#### 4. Табыс пен даму арқылы игілік жасаймыз

- **Басқару.** Біз акционерлердің инвестициясын басқарамыз, әрі осынау жауапкершілікке үлкен маңыз береміз. Ұзақмерзімді акционерлік құнды ұлғайтуға тырысамыз.
- **Пайда.** Өз клиенттерімізбен ерікті түрде саудаласу арқылы күнделікті пайда табамыз. Біз пайдаға қанағаттану, еңбек қауіпсіздігі, өсу, өркендеу, мүмкіндіктер мен жұмыс – капитал жасауға аса маңызды міндет екенін мойындаймыз.

#### 5. Жергілікті және жаһандық қауымдастықтарға қызмет етіп, қолдау көрсетеміз

Біздің бизнес өзіміз қызмет етіп өмір сүретін үлкен қауымдастықпен және жақын көршілерімізбен өзара тығыз байланысты. Өзіміз тіршілік ететін қоғамға қамқорлық жасау ұйым үшін өте маңызды.

- **Жергілікті.** Ең алдымен, әр дүкеніміз жергілікті азық-түлік банктері мен паналау орындарына қайырымдылыққа азық-түлік береді. Ал бұл ұйымдар азық-түлікті қажет ететін адамдарға жеткізу жолдарын біледі. Бұдан өзге, біздің дүкендер жылына бірнеше рет қауымдастықтың қайырымдылық күндерін өткізеді (басқаша «5 пайыздық күндер» деп аталады), яғни бір күннің таза сатылымының 5 пайызы жергілікті коммерциялық емес немесе білім беру ұйымдарына беріледі. Осы «5 пайыздық күндерден» пайда көретін топтар, қауымдастықтың өзі сияқты сан қилы. Сөз соңында айтарымыз – команда мүшелері ерікті түрде жергілікті түрлі коммерциялық емес ұйымдарға өз уақытын арнап, тәжірибе бөлісіп отырады.
- **Жаһандық.** Себебі біздің дүкендердегі қайырымдылық іс-шаралары жергілікті халыққа көмек қолын созады, сол секілді қайырымдылыққа көңіл бөлу арқылы біз ауқымды деңгейде ұлттық және әлемдік қауымдастыққа жәрдемдесеміз.

Whole Planet Foundation Whole Foods Market өнімдері сатылатын дамушы елдердің бірінде кедейлік деңгейін төмендетуге бағытталған жұмыстар атқарады. Микронесиелеу арқылы Whole Planet Foundation дамушы елдерде жайлы тұрмыс пен өркениетті қалыптастыру мақсатында өздері бірге жұмыс істейтін әр адамның қабілетін және шығармашылығын ашуға тырысады.

Whole Kids Foundation мектептерді қолдап, балалардың тамақтануына, денсаулығын түзеуге жіті көңіл бөліп, отбасыларға көмектеседі.

Инновациялық ұйымдармен, мектептермен және педагогтармен серіктестік қарым-қатынастар жасап, балаларды жаңа әзірленген, құнарлы тағаммен қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Жергілікті өндірушілерге несие беретін бағдарламамыз жергілікті шағын бизнес өнімін өндірушілерге 10 млн долларға дейін арзан несиелер береді.

Не себепті? Өйткені біз жергілікті фермерлер мен өндірушілердің келешегіне сенеміз.



## 6. Қоршаған ортаны қорғауды тәжірибемізде іске асырамыз және қолдаймыз

- **Экологияға қамқор ауыл шаруашылығын тұрақты дамыту.** Экологияға қамқор ауыл шаруашылығын және органикалық азық-түлік нарығын кеңейтуге деген талпынысымызбен біз органикалық фермерлерге, өндірушілерге және қоршаған ортаға қолдау көрсетеміз.
- **Саналы экологиялық дағдылар.** Қоршаған ортаға құрметпен қараймыз және қалдықты өңдеп қайта пайдаланамыз әрі қалдықтың өзін кез келген жерде азайтуға тырысамыз.

## 7. Жеткізушілерімізбен тұрақты әрі ұтымды серіктестік орнатамыз

- **Барлық іскерлік қарым-қатынастардағы жинақылық.** Серіктес жеткізушілеріміз – мүдделі тараптарға жоғары сапалы, ең қауіпсіз өнім ұсынуудағы одақтастарымыз. Біз оларға әрдайым құрметпен, ізгі ниетпен көңіл бөлеміз және олардан соны күтеміз. Біз әлеуметтік жауапкершілікті сезініп, қоршаған ортаға қатысты алаңдаушылығымызды бірге бөлісе алатын жеткізушілермен серіктестік орнатуға тырысамыз.
- **Адалдық пен қарым-қатынас.** Жеткізушілерімізбен қарым-қатынаста адалдыққа, уақтылы орындау мен айқындыққа ұмтыламыз және олардан да соны күтеміз.
- **Ашықтық.** Біз жоғары сапалы ең қауіпсіз өнімдерді нарыққа шығару үшін өндірісті, жоспарлауды, жеткізілімдерді, ингредиенттерді, өнімнің қауіпсіздігін және жабдықтау-тиімділігін қамтамасыз ету үшін «ұсақ-түйектен – маңызды мәселеге» дейін ашықтықты қамтамасыз етуге тырысамыз. Біз мүмкін болатын ең тиімді бағаны белгілеп, өндіріс пен тарату барысындағы қажетсіз шығындарды жоюда серіктестерімізбен бірлесе отырып жұмыс істейміз.
- **Ақпарат жеткізу.** Біз тұтынушылардың салт-дәстүріне, әл-ауқатына ықпал ету үшін өнімдеріміздің жоғары сапасы мен артықшылықтарын түсіндіруге және оның мән-жайымен хабардар етуге тырысамыз.
- **Инновация/дифференстеу.** Жаңа, бірегей әрі инновациялық өнім шығарып, тамақ өнеркәсібінің бөлшек сауда саласында алдыңғы шебінде жүруге мүмкіндік беретін жеткізушілермен серіктестікті нығайтамыз.

## 8. Дұрыс тамақтану туралы ақпарат беріп, мүдделі тараптың денсаулығын нығайтамыз

- **Ақпарат жеткізу.** Дұрыс тамақтану – мықты денсаулық пен әл-ауқаттың негізі. Біз мүдделі тарапқа дұрыс тамақтану жайлы ақпарат беріп, денсаулық пен салауатты өмір салтын арттыруға көмектесетін, денсаулықты жақсартатын әрі дәмді, әрі пайдалы азық-түлікті таңдауға мүмкіндік береміз.

*Дереккөз:* [www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com) (2014 жыл, 14 ақпан).

2002 жылдан бастап Whole Foods жыл сайын мегаполистерде 10–15 ірі дүкен ашты, дамуға ден қойып, осы істі ынталандыруға көшті. Дүкендердің ауданы 40 мың шаршы футтан 80 мың шаршы футқа дейін жетіп, Kroger, Safeway, Publix және басқа да дәстүрлі супермаркеттер желілерінің көлемінен де асып түсті. Соған қарамастан, компания 2004 жылы Лондон аумағындағы жеті шағын дүкен операторы Fresh and Wild компаниясын

сатып алуға шешім қабылдап, Ұлыбритания нарығына кірді.

2007 жылы Whole Foods-тің табысты болуы күмән тудырғанымен, ол табиғи және органикалық өнімдер саласындағы басты бәсекелесі Wild Oats Markets компаниясын 700 млн долларға сатып алу процесін бастады. Бұл процесс екі жарым жылға созылған. Wild Oats 23 штатта ескі және көлемі жағынан шағын (орта есеппен 24 мың шаршы фут)

109 дүкенді басқарды. Компания тауарын Wild Oats Market, Henry's Farmer Market және Sun Harvest брендтері атынан сатты. Жалпы, жылдық сауда көлемі 1,2 млрд долларды құрады. Федералдық сауда комиссиясы (ФСК) сатып алу процесіне қарсылық танытты. ФСК өз әрекетін органикалық азық-түлік сегментіндегі бәсекенің әлсіреу қаупімен негіздеді. Дегенмен АҚШ-тың аудандық соты ФСК позициясын маңызды емес деп шешті. 2007 жылы тамыздың соңында Whole Foods компаниясы Wild Oats-ты сатып алу процесін аяқтады. Сөйтіп, Whole Foods жаңа бес штатқа және 14 жаңа негізгі нарыққа шығуға жол ашты. Whole Foods уақыт өте келе, Калифорния мен Техастағы Henry және Sun Harvest-тің 35 дүкенін сатып жіберді. Бұлар Wild Oats компаниясынан, Калифорния дистрибьютор орталығы мен Лос-Анжелестегі тамақ өнімдерін сатушы Smart & Final компаниясымен қатар сатып алынған дүкендер еді. Осы саудадан шамамен 165 млн \$ өндіріп алды және Wild Oats Market компаниясының таза сатып алу бағасын 535 млн долларға дейін төмендетті (оның ішіне Wild Oats-тің 148 млн \$ мөлшеріндегі қарызы кірді).<sup>4</sup> Whole Foods, сондай-ақ Wild Oats-тің бренд стратегиясына немесе жылжымайтын мүлік стратегиясына сай келмейтін 9 дүкенін бірден жауып тастады. Содан кейін Wild Oats компаниясының 7 шағын дүкенін Whole Foods дүкендері жұмыс істейтін немесе таяу арада ашылатын жерлерге көшіруді жоспарлай бастады. 2008 жылы Whole Foods Wild Oats дүкендеріне жөндеу жұмыстарын жүргізуге және ребрендинг жасауға арналған 45 млн \$ тұратын бағдарламаны іске қосты. 2008 жылғы шілдеде, күтпеген жағдай нәтижесінде, АҚШ-тың Колумбия округі апелляциялық соты төменгі соттың қаулысының күшін жойып, Whole Foods компаниясын Wild Oats компаниясының сатып алуына мүмкіндік берді. АҚШ-тың аудандық сотына дәлелдемелерге негіз-

делген тыңдау жүргізу үшін сот процесін қайта бастауды тапсырды. Сонымен бірге ФСК монополияға қарсылық негізінде сатып алуға қарсы әкімшілік іс-әрекеттерін қайта жаңартты. Дау-дамайды шешу үшін ФСК және Whole Foods компаниясы 2009 жылғы наурызда келісімшартқа отырды. Соған сәйкес, Whole Foods төмендегі дүние-мүлікті сатуы тиіс еді:

- қазір жұмыс істейтін, бұрынғы Wild Oats дүкенінің он екісін және бір Whole Foods дүкенін;
- бұрынғы Wild Oats-тың 19 дүкеніне тиесілі лизинг пен онымен байланысты негізгі құралдарды (олардың 10-ы Wild Oats сатып алынғанға дейін жабылып қалған, 9-ын Whole Foods Market жапты).
- сауда белгілерін және Wild Oats дүкендерімен байланысты өзге де зияткерлік меншікті.

Осындай шарттың қойылуынан сатып алу мерзімі 2010 жылға дейін ұзартылды. Бұл жұмыс істеп тұрған 13 дүкеннің алтауын және жабық екі дүкенді, сондай-ақ Wild Oats сауда белгісі мен зияткерлік меншікті сатып алуға байланысты ұсыныстарды әділ қарастыруға мүмкіндік берді. Whole Foods компаниясының өзіне жеті дүкенді сақтап қалуға рұқсат етілді. Соның нәтижесінде Wild Oats дүкендерінің 51-і Whole Foods атауымен жұмыс істеп жатты. Джон Маккей компанияның 2009 жылдық есебіндегі мүдделі тұлғаларға арналған Жолдауында алдағы жылдарда дүкендердегі сауда-саттық көлемі мен табыстың өсетініне, сонымен бірге Wild Oats компаниясын сатып алу акционерлерге едәуір пайда әкелетініне сенім білдірді. Дегенмен топ-менеджмент сатып алу ісі келешекте компанияның даму стратегиясының шағын элементі болатынын, оны тек қажетті географиялық аймақтарға шығуға және тәжірибелі топ мүшелерін өзіне тарту үлгісі ретінде пайдаланылатынын атап өтті.<sup>5</sup> 2010–2013 жылдары компания тек

8 дүкен сатып алды. Себебі компания қосымша дүкендер ашып, қолданыстағы дүкендердегі сату көлемін арттыру, өсімді ынталандыру жайлы шешім қабылдады. Алайда 2014 жылдың ақпан айында Чикагодағы Dominick дүкендері желісінің жетеуіне Whole Foods компаниясы Safeway компаниясынан лизинг сатып алу мүмкіндігін қолданды. Қазіргі кезде сол дүкендерді қайта құру және 2015 жылы Whole Foods дүкендері ретінде қайта ашу жоспарланып отыр. Осы жеті дүкеннен басқа, Чикаго ауданында қайта жаңғыру барысындағы жаңа үш дүкен компанияның осы өңірдегі қызметін дамытуға арналған ірі стратегиялық бастама еді. Содан кейін 2014 жылғы наурызда Whole Foods компаниясы New Frontiers Natural Marketplace-тің төрт дүкенін сатып алды. Дүкендердің орташа аумағы 22 мың шаршы фут болды, олар Флагстаффта, Прескотта мен Седонада, Аризонада және Калифорниядағы Сан-Луис-Обиспода орналасқан. 2-кестеде Whole Foods дүкендері санының көбеюі мен ағымдағы дүкендердегі сатылым деңгейінің өсімі көрсетілген.

### Дүкендерді орналастыру стратегиясы

Whole Foods компаниясының тұтынушылардың білім деңгейін, халықтың тығыздығы мен белгілі бір уақыт аралығындағы кіріс бойынша ықтимал нарықты талдауға арналған өзінің әзірлеген моделі бар. Таргет аймақ таңдалған соң, компанияның дүкендерді дамыту тобы ықтимал бірнеше орын-жайды қарастырады. Әр орын-жайдағы сату және табыс көлеміне болжам жасайды, қарастырылып отырған әр нысанда дүкен ашудың шығынын бағалау үшін аймақтық топтармен жұмыс істейді. Whole Foods ең жақсы деп танылған орынды жалдауға кіріспес бұрын, жоба Whole Foods-тың ішкі орташа өлшенген құнына (бұл 2013 жылы 8%-ды құраған) негізделген ішкі экономикалық қосымша құнның

### 3-КЕСТЕ

Whole Foods Market желісіндегі дүкендер саны, 1991–2014 жылдардағы дүкеннің операциялық статистикасы, 2000–2014 жылдар

#### A. Whole Foods дүкендері санының артуы

Жыл	Дүкендер саны, есептік жыл соңы
1991	10
2003	145
1992	25
2004	163
1993	42
2005	175
1994	49
2006	186
1990	61
2007	276
1996	68
2008	275
1997	75
2009	284
1998	87
2010	299
1999	100
2011	311
2000	117
2012	335
2001	126
2013	362
2002	135
Мамыр, 2014	379

(ЭҚҚ) қайтымын қамтамасыз етуі керек. ЭҚҚ пайда алу үшін инвестицияланған капиталдан салықты азайтқаннан кейінгі таза операциялық түсімге парапар. Жаңа дүкен жобасын дамытуға арналған бесжылдық немесе одан аз уақыт аралығындағы болжамдар жағымды ЭҚҚ жиынтығын көрсетуі керек. Жаңа дүкендер лизингке қол қойылғаннан кейін 12–24 ай аралығында ашылады.

Whole Foods дүкендеріне жаңа орын-жай алу үшін қажет ақшалай инвестициялар аумақтың орналасуына қарай, дүкен көлеміне, жалға берушінің орындаған жұмыстарына, сондай-ақ нысан

(жалғасы)

**Б. Дүкендердің өнімділігі және операциялық статистика**

	Есептік жыл				
	2000	2005	2006	2007	2008
Сауда көлемі, барлық дүкендер (мың)	1 839 000 \$	4 701 000 \$	5 607 000 \$	6 592 000 \$	7 954 000 \$
Орташа апталық сауда көлемі	325 000 \$	537 000 \$	593 000 \$	617 000 \$	570 000 \$
Ұқсас дүкендердегі сауда көлемінің өсімі*	8,6%	12,8%	11,0%	7,1%	4,9%
Бірдей дүкендердегі сауда көлемінің өсімі*	7,0%	11,3%	10,3%	5,8%	3,6%
Есептік жыл ішінде жаңа ашылған немесе сатып алынған дүкендердегі сауда көлемінің ұлғаюы	Ақпарат жоқ	Ақпарат жоқ	Ақпарат жоқ	421 млн \$	236 млн \$
Барлық дүкендердің жалпы ауданы, жылдың соңы	3 180 000	5 819 000	6 377 000	9 312 000	9 895 000
Дүкеннің орташа көлемі	27 000	33 000	34 000	34 000	36 000
	2009	2010	2011	2012	2013
Сауда көлемі, барлық дүкендер (мың)	8 032 000 \$	9 006 000 \$	10 108 000 \$	11 699 000 \$	12 917 000 \$
Орташа апталық сауда көлемі	549 000 \$	588,000 \$	636 000 \$	682 000\$	711 000 \$
Ұқсас дүкендердегі сауда көлемінің өсімі	23,1%	7,1%	8,5%	8,7%	6,9%
Бірдей дүкендердегі сауда көлемінің өсімі	24,3%	6,5%	8,4%	8,4%	6,6%
Есептік жыл ішінде жаңа ашылған немесе сатып алынған дүкендердегі сауда көлемінің ұлғаюы	235 млн \$	252 млн \$	222 млн \$	294 млн \$	345 млн \$
Барлық дүкендердің жалпы ауданы, жылдың соңы	10 566 000	11 231 000	11 832 000	12 735 000	13 779 000
Дүкеннің орташа көлемі	37 000	38 000	38 000	38 000	38 000

\* Сауда көлемі дүкен ашылғаннан кейін 53-аптада ұқсас дүкендердің сауда көлемін есептеуге қосылады. Сатып алынған дүкендер сол күннен бастап 53-аптада ұқсас дүкендер сатылымының өсімін есептеу үшін деректер базасына қосылады.

Бірдей дүкендер сатылымдары квадрат кескіндердің өзгеру әсерін азайту үшін квадраттық көлемде салыстырмалы түрде есептегенде 20%-дан аса өзгерісі бар қайта орналастырылған және қайта жаңартылған дүкендердегі сауда көлемін қоспайды.

Сегіз немесе одан да көп күн ішінде жабылған дүкендер толық қаржылық апта басталғанға дейін алғашқы қаржы апталығының ұқсас және бірдей дүкендерінің базасынан алынып тасталады. Ұқсас және бірдей дүкендер сауда көлемінің өсімі күнтізбелік апталық негізде есептеледі.

**Дереккөз:** Whole Foods Market 10-К есептері, 2005, 2009 және 2013 жылдар.

орналасқан өңірде дамытудың күрделілігіне сай өзгереді. 2010–2012 жылдары жаңа дүкендердің орташа капитал құны шамамен 8 млн \$ болды (2007 жылы әр жаңа дүкенге кеткен капитал шығыны-

ның көлемі орташа есеппен 15,1 млн долларды құраған).<sup>6</sup> Капиталды шығындарға қосымша ретінде, жаңа дүкен ашып, оны жабдықтармен қамтамасыз етуге 850 000 долларға жуық қаражат

қажет болды. Оның кей бөлігін сатушылар қаржыландырды. Көптеген дүкеннің ашылуына жұмсалған капитал (жалға алуды қоса есептегенде) 2 млн доллардан 3 млн долларға дейін жетті.

Whole Foods дүкендерінің көбі ірі жылжымайтын мүлік нысандары салынған, жұртшылық жиі жүретін жерлерде орналасқан. Кейбірі – қала сыртында; енді біреуі – сауда орталықтарында; ал тағы біреуі тығыз орналасқан аралас көпфункционалдық жобалардан тұрақ тапқан. Көп жыл бойы Whole Foods өз дүкендерін мегаполистердің негізгі әйгілі аудандарының көлік легі көп жолдарында орналастыруды жөн көрді. Компанияның 2001–2009 жылдары ірі қалалардың нарығына енгізген «өнімді орын» көлемі 45 мыңнан 60 мың шаршы футқа дейін жетті (мысалы, Safeway және Kroger сияқты супермаркеттер желісінің жаңа дүкендерінің көлемі шамамен 55 мың шаршы фут). 2010 жылдың аяғына таман Whole Foods компаниясында аумағы 40 мың шаршы фут немесе одан да үлкен 90 дүкен болды. Сонымен бірге Лондондағы 99 800 шаршы метрлік дүкенімен қоса, бірнеше витриналық немесе негізгі дүкенін ашты. Нью-Йорктегі Бауэри ауданында 71 мың шаршы метрлік; Огайо штатындағы дүкен 74 500 шаршы метрлік Колумбуста орналасқан; Остинде (Техас штаты) 78 мың шаршы метрлік; Калифорния штатындағы Пасаденада 77 мың шаршы метрлік; Чикагода 75 мың шаршы метрлік, сондай-ақ Атланта шатқалында (Джорджия штаты) 75 мың шаршы метрлік екі дүкен ашты. 2014 жылдың қорытындысы бойынша Whole Foods компаниясында аумағы 65 мың шаршы метрден асатын 17 дүкен болды.

Дегенмен 2007 жылы басталған экономикалық құлдырау 2008–2009 жылдары жедел күрделі рецессияға айналып, Whole Foods дүкенінің даму стратегиясын түбегейлі қайта құруға ықпал етті. 2007 жылдың қарашасында Whole Foods

компаниясы дамуының түрлі кезеңінде 87 жаңа дүкені жұмыс істеді. Артынша компания дүкенді көбейту бағдарламасын қысқартатынын мәлімдеді. Лизингке алынған 14 жаңа дүкен көлемін орташа есеппен 12 мың шаршы метрге қысқартты. Ал кейбір дүкендердің жоспарлы ашылу мерзімі кейінге қалдырылды. 2008–2009 жылдары Құрама Штаттардағы рецессия өршіген кезде Whole Foods басшылығы жасақталу барысындағы 18 дүкеннің лизингтік жұмысын тоқтатып, басқаларын қысқартты. 2010–2012 жылдары ашылуы жоспарланған дүкендер саны қысқаратыны және жаңа Whole Foods дүкендерінің диапазоны 35 мыңнан 50 мың шаршы футқа дейін болатыны белгілі болды. Жаңа дүкендерді жасақтауды қысқартумен бірге дүкендерді дамыту командасы дүкендерді жобалау мен құрылысқа үнемді әрі ұйымдасқан тәсілдерді қолданды. Шағын дүкендер легіне қарапайым, азғана еңбекті қажет ететін арзан өңдеу материалдары мен әрлеу пайдаланылды. Бұл әр дүкеннің, әр шаршы метрге кететін шығындардың азаюына септігін тигізеді деп сенді. 2012–2013 жылдары дүкендерді ашуға кеткен шығынның бір дүкен үшін орташа бағасы 2 млн долларға дейін азайған.

Дегенмен рецессия әсерінің біртіндеп төмендеуі және 2011–2013 жылдардағы экономикалық өсімнің қалпына келуінен Whole Foods даму мүмкіндіктеріне деген сенімді арттырып, жаңа дүкендердің ашылуын жеделдетті. 2014 жылдың мамырына дейін компанияның рекордтық 114 жаңа дүкені болды. Бұлар дамудың түрлі кезеңіндегі ауданы орта есеппен 40 мың шаршы футтық дүкендер. Менеджмент 2014 жылдың аяғына дейін ашылған және жұмыс істейтін 400-ден астам Whole Foods дүкенінің базасына иелік етіп, 2017 жылы 500 дүкендік көрсеткішті еңсеретіні күтілді. Сондай-ақ болашақта Whole Foods географиялық мүмкіндігін дамытып, бір ғана АҚШ нарығына

1200 дүкенмен кіру ықтималдығына сенім білдірді. Дегенмен менеджмент келешекте бірнеше жаңа Whole Foods дүкенінің ауданы 15 мың шаршы фут пен 75 мың шаршы фут арасында болуы мүмкін екенін мойындады. Көп дүкендердің ауданы 35 мыңнан 45 мың шаршы футқа дейін түсетіні жайлы айтылды. 4-кесте 2005–2014 жылдардағы дүкендерді дамыту статистикасын ұсынады.

#### Әнім бағытының стратегиясы

Whole Foods дүкендерінің көлемі әрқалай әрі клиентурасы сан алуан болғандықтан, өнім мен бренд таңдауы шағын дүкендерде 10 мың, ірі дүкендерде 50 мың тауарға дейін өзгерді. Барлық дүкеннің орташа көрсеткіші шамамен 21 мың тауар болды. Whole Foods, негізінен, төмендегі санаттарда табиғи және органикалық, сондай-ақ талғампаздарға

арналған тағам мен азық-түлік емес тауарларды сатады:

- *Жаңа піскен өнімдер* – жеміс-жидек, көкөніс, жаңа үзілген жеміс түрлері, сондай-ақ маусымдық, экзотикалық және арнайы өнімдер, мысалы, кактус алмұрты, чиполино пиязы және жапондық баклажан.
- *Мал және құс еті* – табиғи және органикалық ет, үй шұжықтары, күркөтауық пен тауық еті; табиғи дәнді дақылдармен қоректенген, жайылымдарда өсірілген (жанама өнім, гормондар немесе стероидпен өспеген).
- *Жаңа ауланған теңіз өнімдері*. Кейбірі жабайы түрде, ал кейбіреулері қауіпсіз және экологиялық әдістерді қолдану негізінде өсірілген. Жаңа ауланған балықтың бір бөлігі теңіз өнімдерін өңдеу және таратумен айналысатын

#### 4-КЕСТЕ

Жаңа дүкенді дамыту статистикасы, Whole Foods Market, 2005–2014 жжж.

	9 қараша, 2005	2 қараша, 2006	20 қараша, 2007	5 қараша, 2008	4 қараша, 2009
Даму барысындағы жаңа дүкендер	65	88	87	66	52
Орташа көлемі (жалпы шаршы фут)	55 000	56 000	51 000	49 000	45 000
Даму барысындағы жалпы аудан	3 626 000	5 003 000	4 485 000	3 294 000	2 410 000
Даму барысындағы фут, қолданыстағы шаршы фут үлесі ретінде	60%	77%	48%	33%	23%
Жаңа орындарды дамыту шығыны	208 млн \$	209 млн \$	389 млн \$	358 млн \$	248 млн \$
	3 қараша, 2010	2 қараша, 2011	7 қараша, 2012	6 қараша, 2013	4 мамыр, 2014
Даму барысындағы жаңа дүкендер	53	62	79	94	114
Орташа көлемі (жалпы шаршы фут)	39 000	35 000	37 000	38 000	40 000
Даму барысындағы жалпы аудан	2 052 000	2 192 000	2 896 000	3 605 000	4 607 000
Даму барысындағы фут, қолданыстағы шаршы фут үлесі ретінде	18%	18%	22%	26%	32%
Жаңа орындарды дамыту шығыны	171 млн \$	203 млн \$	262 млн \$	339 млн \$	Ақпарат жоқ

төрт компаниядан келеді (Piegon Cove, Select Fish, South Seafood және Mid-Atlantic Seafood). Жаңа ауланған балық дүкендерге әуе жолдары арқылы жеткізіледі.

- *Нан өнімдері* – күнделікті пісірілетін нан, торт, пирог, печенье, багель, кекстер мен тәтті нан түрлері.
- *Дайын тағамдар* – сорпа, оралған салат түрлері, сэндвич, пеште дайындалған тағамдар, грильге арналған ет, ошақта піскен пицца, паста, салат-бар, сэндвич тағамдары, күнделікті дайындалған тағамдар мен гарнир өнімдері.
- *Арнайы өнімдер* – жоғары сапалы ірімшік, зәйтүн (ірі дүкендерде 40-қа жуық сұрпы кездеседі), шоколад кәмпиттері мен кондитерлік өнімдер.
- *Мүздатылған өнімдер* – тағамдар, шырын, йогурт пен сүт өнімдері, коктейльдер және бөтелкедегі су.
- *Кептірілген өнімдер* – кептірілген жеміс-жидек, жаңғақ, дәнді дақылдар мен дәмдеуіш түрлері (кейбірі алдын ала оралады, кейбіреуі контейнерлерден түсіріледі).
- *Сыра мен шарап.*
- *Кофе және шай* – арнайы және органикалық кофе, қуырудың бар сатысынан өтіп, еншілес Allegro coffee компаниясы жеткізетін кофе; әлемнің шай өсіретін өңірінен жиналатын айрықша дәмді, экзотикалық шай түрлері.
- *Бакалея және тұрмыстық өнімдер* – консервілер мен оралған тауарлар, пасталар, сабын, тазалағыш құралдар және басқа да әдеттегі тұрмыстық заттар; Бұл Whole Foods ірі дүкендерінің тұтынушыларға қажет заттардың бәрі табылатын әмбебап дүкенге айналуына ықпал етті.
- *Дене күтімі және тамақ өнімдері* – табиғи және дене күтімі мен органикалық косметика, витаминді қоспалар, гомеопатиялық препараттар, сондай-ақ ароматерапияға арналған

өнімдер. Жануарлар ағзасында сынақтан өтпеген және жасанды ингредиенттерсіз пайдаланылды.

- *Жеке заттаңба және эксклюзив бренд ұсыныстары* – компанияның дифференттеу стратегиясының маңызды өнімдер тобы. Жеке өнімдерге 365 және 365 Organic Everyday Value брендтік өнімдері кіреді. Мұндай өнімдер көптеген санатқа сәйкес келді, әрі ұқсас брендтерге қарағанда бағасы арзан. Whole Foods, сондай-ақ арнайы бөлімшелер мен өнім категориясы үшін дәйектелген логотипі мен қаптамасы бар Whole бренд тобын құрды (оның ішінде Whole Foods Market, Whole Catch, Whole Fields, Whole Pantry, Whole Living және Whole Paws бар). Whole Foods дүкендерінде, сонымен қатар «эксклюзивті» және «бақылау брендтері» тобы болды. Сыртқы жабдықтаушылар бұларды тек Whole Foods дүкендерінде сату үшін өндіріп, қораппан қаптаған. Олардың қатарында Allegro Coffee, Engine 2, Wellshire Farms және Nature's Ranchher брендтері бар.
- *Үй жануарларына арналған азық, керек-жарақтар* – табиғи және органикалық азық, дәрі-дәрмектер, ойыншықтар және зиянкестермен күресу өнімдері.
- *Флора өнімдері* – ерекше гүл шоқтары және үйге, аулаға арналған өсімдіктердің алуан түрлері.
- *Оқу құралдары* – дұрыс тамақтану, тамақ дайындау, емделу және денсаулық сақтаудың баламалы жолдарына және өмір салтына қатысты материалдар мен кітаптар.

Whole Foods – әлемдегі органикалық өнімдердің ең ірі сатушысы. Нан өнімдері мен дайын тағамдарды қоспағанда, органикалық өнімдер 2013 жылы Whole Foods компаниясының жалпы сату көлемінің 30%-ын құрады. 2013 есептік жылы жеке заттаңба және эксклюзивті өнімдер, Whole Foods брендтері



компанияның тез бұзылмайтын өнім саудасының шамамен 16%-ын және жалпы бөлшек сауданың шамамен 12%-ын құрады. Бұл көрсеткіштер 2012 жылмен салыстырғанда 15% және 11%-ға сәл жоғары қалыптасты. 365 және 365 Organic Everyday Value брендтеріне жеке заттаңба және эксклюзивті брендтердің сауда көлемінің шамамен жартысы тиесілі.

2011–2013 жылдары жаңа піскен тамақ, жеміс пен көкөніс, жас ет және теңіз өнімдері, нан өнімдері, сондай-ақ басқа да тез бұзылатын өнімдер Whole Foods сауда көлемінің шамамен 66%-ын құрады. Бұл – дәстүрлі супермаркеттердегі тез бұзылатын өнімдер көрсеткішінен 40–50%-ға дейінгі жоғары меже. 2001 жылы сауда көлемінің 75%-ы тез бұзылатын тауарларға тиесілі. Атлантадағы Harryis Market супермаркеттерін сатып алу Whole Foods компаниясын тез бұзылатын өнімдердің барлық негізгі санатын креативті сату бойынша құнды зияткерлік капиталы бар қызметкерлермен қамтамасыз етті. Компания басшылығының жеміс пен көкөніске, нан өнімдеріне, етке, теңіз өнімдеріне және басқа тез бұзылатын өнімдерге назар аударуы Whole Foods компаниясын басқа супермаркеттерден ерекшеледі, әрі көп клиент базасын тартады деп үміттендірді. Осыған орай, Джон Маккей былай дейді:<sup>7</sup>

«Whole Foods Market-ке алғаш бас сұғушылар біздің тез бұзылатын тауарларымызды көріп, сескенеді. Біз бәсекелестердің көбімен салыстырғанда органикалық заттардың мол түрін ұсынып, жеміс пен көкөніске көбірек орын береміз. Біз сауда-саттыққа мал, құстың табиғи өнімдерін шығарамыз. Олардың құрамында жасанды ингредиенттер жоқ, аз өңделген және жасанды өсу гормондарын, антибиотиктерді, жануарлар субөнімдерді пайдаланбай өсіреміз. Біз ұсынатын теңіз өнімдері табиғи жолмен ауланған немесе экологиялық қауіпсіздікке басымдық беретін аквамәдени фермалардан алынады. Сонымен бірге біз ұсынатын теңіз өнімдері өзге тағам өнеркәсібіндегідей хлормен

немесе басқа да химиялық заттармен өңделмейді. Күнделікті тұтас дөңдерді және ағартылмаған, ұнтақталған ұнды пайдаланып, еуропалық стильдегі бөлке нан, печенье мен кекстерді және бидайдан аллергиясы бар адамдарға арналған глютенсіз нан өнімдерін пісіреміз. Сондай-ақ мал өнімдерін тұтынбайтын клиенттер үшін көптеген вегетариандық және вегандық өнім ұсынамыз. Біздің ірімшігімізге жасанды дәмдеуіштер, бояғыштар мен синтетикалық консерванттар қосылмаған, әрі біз дәстүрлі әдістермен жасалған, органикалық ірімшіктің сан алуан түрін ұсынамыз».

**Сапа стандарттары.** Whole Foods Market компаниясының тұтынушылар алдындағы басты міндеттерінің бірі қатаң стандарттарға сәйкес келетін және жаңа дайындалған, сыртқы түсі мен дәмі жағынан жоғары сапалы өнімдерді сату болды. 5-кестеде компанияның сапа стандарттары көрсетілген. Whole Foods барлық сатып алынған затқа 100 пайыз кепілдік береді және өзінің клиенттерінің сұранысын қанағаттандырып, жалпы тұтынушының көңілінен шығу үшін тыңғылықты жұмыс істейді. Сатып алушылар компания жеткізушілерінің кәсіпорындарына барып, өздерінің таңдаған өнімі мен олардың құрамындағы ингредиенттер туралы ақпарат алады.

### Баға белгілеу стратегиясы

Whole Foods компаниясының стратегиясы ең жоғары сапалы өнімдерді барынша бәсекеге қабілетті бағамен сатуға бағытталған еді. Компанияның жеке заттаңба өнімдерінің көбі және басқа да тауарлары «өзіндік құны бойынша бағаланғанымен», Whole Foods бағасы дәстүрлі супермаркеттерге қарағанда қымбатырақ. Қымбатшылық органикалық өнімдерді өсіру, тарату және сату шығындарының бейорганикалық заттардың шығындарына қарағанда 10–40% артық қалыптасуынан туындайды. Сонымен бірге оған ішінара Whole Foods стратегиясына сай

жоғары сапалы табиғи және органикалық өнімдермен қамтамасыз етуі де әсер етеді. Сол сияқты, Whole Foods компаниясында сатылатын экологиялық таза жуу құралдары, дәретхана қағазы және басқа да тұрмыстық заттардың бағасы дәстүрлі супермаркеттердегі өнімдерге қарағанда жоғарырақ. Компанияның өнімге қойған жоғары бағасы бұқаралық ақпарат құралдарында сынға ұшырады. Кейбір сыншылар Whole Foods компаниясына «бүкіл жалақыны құртатын дүкен» деген баға берді. Бұл пікір тұтынушыларды арасында, әсіресе бағаға сезімтал азық-түлік сатып алушыларды дүр сілкіндірді. Дегенмен Whole Foods тұтынушылары компанияның өніміне және сатып алу тәжірибесіне қажетті деңгейде

қанағаттанғандықтан, олар жоғары бағаға мән бермей, Whole Foods дүкендеріне жиі келе бастады. Соңғы 22 жылда Whole Foods компаниясының сатудан түсетін табысы орта есеппен 25%-ға артты. Бақылаушылар мұны бірнеше фактормен түсіндірді. Азық-түлік өнеркәсібі сарапшыларының бірі былай деді: «Жұртшылық тұтынатын азық-түлікті денсаулыққа пайдалы деп есептесе, олар әсіресе жасы ұлғайған сайын дұрыс тамақтануға көбірек инвестиция салуға дайын. Демек, бұл – таңғалдыратын жағдай емес».<sup>8</sup> Өзге бір сарапшы Whole Foods нарығы даму барысында болса да, ол вегетариандық және органикалық өмір салтына толық бейімделместен, дұрыс тамақтануға премиум баға төлеуге дайын жаңа клиентті

## 5-КЕСТЕ

### Whole Foods сапа стандарттары

#### Whole Foods мәлімдемесі

Біздің кәсібіміздің мән-маңызы – бәсекеге қабілетті бағаға лайық жоғары сапалы өнім сату. Біз сапаны құнарлылығы, жаңа пісуі, сыртқы көрінісі мен дәміне байланысты бағалаймыз. Біздің сапаға ден қойып оны жетілдіретініміз – компанияның барлық клиентін мұқият зерттеуді қамтитын үздіксіз процесс.

- Сататын әрбір өнімді мұқият бағалаймыз.
- Жасанды консервантсыз, бояғышсыз, дәмдеуішсіз және гидрогенді майы жоқ өнімдерді ұсынамыз.
- Жақсы өнімдерді дегустациялауды ұнатамыз және оны басқалармен бөлісуге тырысамыз.
- Саудаға жаңа түскен, пайдалы және қауіпсіз өнімдерді шығаруға талпынамыз.
- Органикалық жолмен өсірілген өнімдерді іздейміз және оларға басқа өнімдерге қарағанда, басымдық береміз.
- Денсаулыққа, әл-ауқатқа пайдалы азық-түлік және тамақтану өнімдерімен қамтамасыз етеміз.

Whole Foods Market сапа стандарттары командасы қолданылмауы тиіс ингредиенттердің кеңейтілген тізімін бекітті (төменнен қараңыз).

Алайда қолданылмауы тиіс ингредиенттерді пайдаланбай өндірілген өнімнің өзі Whole Foods Market дүкендерінде сатылатынына ешкім кепілдік бермейді.

Біздің клиенттер аз өңделген ең нәрлі, ең пайдалы өнімдерді алуға тырысады.

#### Whole Foods стандарттары туралы қосымша ақпарат

Жоғарыда аталған стандарттардан басқа, компанияда теңіз өнімдеріне, етке қатысты және жануарларды қорғау құқығына арналған стандарттар бар. Тағам қоспалары мен дене күтіміне арналған өнімдер азық-түлік қауіпсіздігі үшін нақты әрі толық қабылданған сапа стандарттарына сай жұмыс істейді.

2014 жылы Whole Foods компаниясының қолданылмауы тиіс ингредиенттер тізіміне 78 химиялық зат кірді. Оның ішінде жасанды бояғыш, жасанды дәмдеуіш, аспартам, ағартылған ұн, цикламаттар, гидрогенизделген май түрлері, сәулелендірілген тамақ өнімдері, нитраттар мен нитриттер, сахарин, сорбин қышқылы, сукралоза және сульфидтер (күкірт диоксиді) бар.

**Дереккөз:** www.wholefoodsmarket.com сапа стандарттары бөлімі (21 ақпан, 2014 жыл).

өзіне еліктіре алғанын атап өтті.<sup>9</sup> Whole Foods-та сауда жасау дәмді тамақ өнімдерін ұнататындар мен жақсы тағамның құнын білетін тұтынушыларға жағымды ықпал етіп, олар осындай өнімдер үшін премиум баға төлеуге дайын еді.

Дегенмен Whole Foods дүкендерінде сауда жасаудың басымдығына қарамастан, 2008 жылдың күзінде АҚШ экономикасының дағдарысқа, кейіннен терең рецессияға ұшырауы, әрі бұған алаңдаулы тұтынушылардың өз шығынын қысқартуы компанияға үлкен зардап әкеліп, тығырыққа тіреді. Джон Маккей бұл жөнінде: «2009 жыл қиыншылық тудыратынын білдік, бірақ экономикалық ахуалдың қаншалықты күрделі болатынын ешкім айқын болжаған жоқ. 30 жылда алғаш рет біздің ұқсас дүкендерде сауда көлемінің төмендеуін байқадық».<sup>10</sup> Компанияны ауқымды дамыту стратегиясы сияқты, 2008–2009 жылдардағы Үлкен рецессия тұсында Маккей мен өзге де Whole Foods басшылары экономикалық ахуалды реттеу мақсатымен, сондай-ақ тұтынушылардың Whole Foods өнімдері бағасының қымбаттығына алаң көңілін орнына түсіру үшін компанияның стратегиясын өзгертіп, түбегейлі, жедел әрекет жасауға мәжбүр болды. Тұтынушылармен арада жақсы қарым-қатынас жасап, Whole Foods-та бәсекелестерге қарағанда бағаның неліктен жоғары түзілгенін түсіндіретін, сондай-ақ өз бағасына лайықты өнім санын арттыру мақсатында агрессив компания жұмысын бастады. Осы кезде стратегияның өзгертілуі бірнеше элементті қамтыды:

- Бәсекелес супермаркеттердің бағасын бақылау үшін баға белгілеу ісіндегі жаңа зерттеу мүмкіндіктеріне сүйе-

ніп, Whole Foods компаниясы тұтынушылардың құндылықты қабылдауын арттыру ниетімен «негізгі» деп саналатын тауарлардың құнын төмендетті. Бағасы төмендеген тауарларға назар аударту үшін сөрелерге тиісті баға белгілері ілінді. Олардың көпшілігіне 99 цент, 1,09 \$, 1,49 \$, 1,99 \$ және 2,99 \$ сияқты танымал баға белгіленді. Бірнеше аймақта Whole Foods жеткізушілер ұсыныстарын (мысалы, ірімшік және оралған жаңғақ) қабыл алу үшін бағдарламалар әзірледі. Олар компанияның жалпы пайдасына нұқсан келтірмей-ақ, тұтынушыларға ең тиімді бағаны ұсынуға мүмкіндік берді. Мақсаты – сауда-саттықты барынша қыздырып, тұрақты сауда жүргізу мен пайда табуды қолдау арасындағы дұрыс теңгерімді табу.

- Алдыңғы және орталық сөрелердегі тауарлар құндылығын арттыру үшін компания кіреберістегі дисплейлерді пайдаланып, «осы аптаның тиімді ұсынысы» деген құлақтандырумен күнделікті арзан тауарларды, бағасы төмен ірімшік пен шараптарды, ерекше өнімдерді жарнамалай бастады. Бұған дейін тәжірибеде дисплейлерден таңдаулы ірімшік түрлері, жоғары сапалы шараптар, экзотикалық жаңа піскен өнімдер, сонымен бірге премиум-баға тауарлары көрсетіліп келген еді. Бұдан басқа, тұтынушыларға арналған кассадағы азық-түлік қалтасына «365 Everyday Value Products: сапаны емес, шығынды азайтады» және «365 Everyday Value Products: сатып алған өнімнің бағасын мұқият салыстырыңыз» деген сияқты хабарламалар ілінді.

- Дүкендерде 17,99 \$ тұратын жаңа отбасылық дайын өнімдер пайда болды. Бұл «кез келген бюджеттің мөлшеріне» сай келетін дайын өнімдер мен жеміс-жидек, көкөніс, мал және тауық өнімдері салынған отбасылық пакеттер еді.
- Whole Foods компаниясы *The Whole Deal* деген атаумен тұтынушыларға арналған басылым шығарды. Оның ішінде үнемдеуге арналған жеңілдік купоны болды. Купон демеуші-жеткізушілер өнімі мен Whole Foods Market бренд-дүкенінің тауарларына берілді. Басылымда күнделікті төмен бағалы тауарлар тізімі мен қолжетімді бағадағы мәзір түрлері, тамақтануды жоспарлау жайлы ақыл-кеңес жарияланды. Жеңілдік купоны азық-түлік шығындарын қысқартуға көмектеседі. *The Whole Deal* тұтынушылар арасында тез танылды, нәтижесінде компанияға *Whole Deal* электрондық бюллетенін шығаруға серпін берді (бұл әдіс сатып алушыларға жеңілдетілген арнайы ұсыныстарды үйден шықпай тұрып купонды басып шығаруға мүмкіндік береді).
- Компания жеткізушілер ұсынған сатып алу жеңілдіктерін бірнеше өнім санатында пайдаланды. Ұсынылған мүмкіндік ішінен жаңа піскен өнімдер мен ет өніміне белгіленген төмен бағаны ескерді. Соның арқасында ұтымды акциялар өткізіп, тұтынушыларға төмен баға ұсыну арқылы үнемдеуге мүмкіндік берді. Дүкенде арнайы белгілермен «Таңғажайып сауда» және «Жақсы өнімдердің көбі сіз ойлағаннан да төмен бағада» деп жазып қойды.

Стратегиялық бастамалар, сөйтіп, тиімділігін көрсетті. 2010 жылдың бірінші тоқсанындағы әрбір дүкендегі сату көлемінің өсім қарқыны 3,5%-ды құрады (2009 есептік жылдың бірінші тоқсанындағы 4%-ға қарсы), ал 2009 жылдың бірінші тоқсанымен салыстырғанда

жалпы табыс 7%-ға артты. Whole Foods менеджменті осы нәтижені қанағат тұтты. Стратегиялық оң өзгерістер компанияның баға белгілеу жөніндегі диалогын өзгертіп, тұтынушының Whole Foods дүкендерінде сауда жасау құндылығы жетіле түскенін айғақтады.

Келесі тоқсан мен алдағы жылдарда да ұқсас, сондай-ақ бірдей дүкендерде сауда-саттықтың өсім қарқыны күшейген күйінде қала берді (3-кестедегі В бөлімін қараңыз), топ-менеджерлер жаңа баға стратегиясын жасауға шешім қабылдап, басты назарды Whole Foods стратегиясының тұрақты компоненттеріне аударды. 2014 жылдан бастап Whole Foods компаниясы мындаған тауарға бәсекеге қабілетті баға белгіледі. *The Whole Deal* купоны әрдайым «Сенімді мәмілелерді» ұсынып отырды, түрлі өнімдердің күнделікті бағасын жариялап көрсету үшін дүкендер жазба маңдайшаларын қолданып, аймақтық және ұлттық бір күндік жеңілдетілген сауда-саттықты дамыта бастады. Мұның бәрі Whole Foods дүкендерінде ұсынылатын құндылықтар жайлы клиенттерді кеңінен құлақтандырып, хабар тарату қызметін нығайтуды көздеді.

**2008–2009 жылдардағы шығынды бақылауға жаңа стратегиялық қадам жасау.** 2008 жылдың қыркүйегінде, экономикалық құлдырау басталған кезде, Whole Foods менеджменті сатылған тауарлардың шығынын, дүкендердің тікелей, жалпы және әкімшілік шығынын азайту үшін бірқатар іс-шараларды қабылдады. Жеткізушілермен арадағы сатып алу мұқият зерделенді. 2009 жылдың шілдесіне дейін жұмысқа алуға және жалақы төлеуге мораторий енгізілді. Дүкендердегі күнделікті тұтынушылардың сағат сайынғы қозғалысы мен сату көлемі негізінде кейбір дүкен қызметкерлерінің жұмыс уақыты бақыланып, реттеу жүргізілді. Компаниядағы жалпы жұмыс күшінің көлемі азаю арқылы қысқарды (команда мүшелері зейнеткерлікке шықты немесе компаниядан кеткендер

есебінен), бірақ ешкім мәжбүрлі түрде жұмыстан босатылған жоқ. Команда мүшелері бизнесті басқарудың тиімді жолдарын іздестіру ниетінде компанияның барлық менеджерімен бірігіп жұмыс істеді.

### Мерчендайзинг стратегиясы

Кез келген Whole Foods дүкенін орналастыру жоспары таңдап алынған жер мен ғимарат конфигурациясына байланысты жүзеге асты және осы дүкеннің таргет аудиториясы үшін іріктелген өнімдердің нақты спектрін ұсынуға бейімделді. Whole Foods мерчендайзинг стратегиясының тұжырымдамасы күнделікті азық-түлік сатып алу үрдісін көңілді тәжірибеге айналдыратын ұнамды және интерактивті дүкен атмосферасын қалыптастыруға бағытталған еді. Дүкендер ашық түспен безендірілді. Ал тауарлар сөрелерге ерекше көрнекілікпен орналастырылды. Осы екі фактор сатып алуды ынталандыра түсті (1-суретті қараңыз). Стратегия әсерінен компания табиғи және органикалық өнімдер сататын шынайы дүкендер желісіне айналды. Салауатты өмір салтының бренді ерекше өнімдердің ассортиментін қамтыған супермаркет платформасы (кейбірі тұтынуға пайдалы және қауіпсіз, екіншісін «қолданып көруге» кеңес береді, енді бірі калориялы дегенімен көзге өте тартымды көрінеді) ретінде танытты. Осы сала сарапшысының айтуынша, Whole Foods компаниясы – «табиғи өнімнің сатып алушылары мен талғампаздардың басын біріктіретін мінсіз үлгі. Whole Foods дүкеніне кірген кезде сіздің бойыңызды көз алдыңыздағының бәрін көруге деген құштарлық билейді».<sup>11</sup>

Дүкеннің көпшілігінде қолдан жасалған өнімдер, балғын теңіз өнімдері мен ет-шұжықтың сан түрі сатылады. Мұнда ашық асүй және аспаз командалары, наубайхана, дайын тағам орындары, салат сатылатын бар, әлемнің әр түкпірінде өмір сүретін халықтың

ұлттық өнімдері қойылған бөлімдер жұмыс істеді. Тауар таңдаудың ауқымды мүмкіндігі ескеріліп, үнемі өзгеріп отыратын тауар дисплейлері қойылған. Қоғаммен және клиенттермен арадағы қарым-қатынасты дамыту мақсатында басшылық әдеттегідей отырып тамақтану орындарын, клиенттердің пікір қалдыру тақталарын, тұтынушыларға қызмет көрсету кабиналарын ашты. Бұған қоса, органикалық өнім, теңіз өнімдерін жеткізу мен балық аулау проблемалары, азық-түлік қауіпсіздігі, өнімнің сапасы, қоршаған орта және дұрыс тамақтану сияқты тақырыптар бойынша брошюралары бар бірнеше дисплей орнатты. Whole Foods-тың 78 мың шаршы футтық Austin деген негізгі дүкені Техас штатының туристік орталығына айналды, сондай-ақ Остин қаласының орталығындағы бағдар сілтейтін ғимарат ретінде танылды. Дүкеннің ішінен ауылдық нақышта безендірілген алты шағын мейрамхана ашылған, шикі тағамға арналған, шырын сататын бірнеше бар да жұмыс істейді. Мұнда 600-ден астам ірімшік түрі мен зәйтүннің 40 сұрпы, шараптың 1800 түрі қойылған. Candy Island қолдан жасалған кәмпиттер мен қуырылған жүгері түрлері сатылды. Сондай-ақ табада қуырылған ыстық жаңғақ, әлем тағамдары бөлімі, сыранның жүздеген ассортименті де осында. Кондитерлік аспаздар дайындайтын түрлі өнімдер, табиғи материалдардан жасалған үй бұйымдары секциясы жұмыс істейді. Органикалық мақта мен тұрмыстық тоқыма бұйымдарын да осы жерден таба аласыз. Үлкен ет бөлімі және өз аспазшылары дайындаған 50 түрлі дайын тағам, 150-ден астам арнайы теңіз өнімдері бөлімшесі тұтынушыларды тартады. Тапсырыс бойынша тазалау, дайындау, кептіру, кесу және қуыру сияқты қызметтер көрсетіледі. Лондоннан 99 800 шаршы футтық үш қабатты дүкен ашылған кезде, 55 бас аспаз, сыйымдылығы 350 адамдық

13 асхана (оның ішінде тапас бары, шампан және устрица бары, паб, суши және Дим-сам дәмханасы), 100 түрлі өзіне-өзі қызмет көрсету, жаппай тамақтану орталығы жұмыс істеді және 12 метрлік балғын теңіз өнімдерінің дисплейі (теңіз өнімдерінің көпшілігі Біріккен Корольдік жағалауларында ауланған) орнатылды. Бұған қоса, менеджмент үлкен дүкендегі самсап тұрған жеміс-жидек, көкөніс, теңіз өнімдері, ет пен үй шұжықтары, нан өнімі және дайын бұйымдардың мол ассортименті ағыл-тегіл клиент легін тартады деп сенді. Менеджмент 35 мың футтық ауқымды дүкеннің сауда көрсеткіші шағын дүкендегіден жоғарырақ қалыптасуына жауапты болды. Мұндағы мақсат Whole Foods дүкендерін үй тіршілігі мен кеңседен кейін бас қосып, ұнамды асын ішіп, қарым-қатынас орнататын әрі бір-бірін терең танып-білісетін, өз клиенттеріне қуанышты көңіл күй сыйлайтын орынға айналдыру еді.

Whole Foods презентациясында тамақ өнімдерінің сапасы мен тұтынушыларға мінсіз қызметті, сол сияқты кең орындары мен үлгілі тазалықты көрсетіп, мерчендайзинг сарапшылары мен тұтынушылардан өте жоғары баға алды. Менеджмент дүкендер әрдайым тартымды және қызықты болуы үшін тұтынушыларға мерчендайзингтің жаңа тұжырымдамаларымен үнемі тәжірибе жүргізді. Whole Foods компаниясының аймақтық менеджерінің айтуынша: «Біз әр дүкенде жүзеге асып жатқан жақсы идеяларды таңдап алып, оны басқа дүкендерге енгізуге тырысамыз. Сөйтіп, дүкендерімізді әрқашан жетілдіріп, жақсартып отырамыз».<sup>12</sup> Компанияның мерчендайзинг дағдысы сатып алушыларды өз дүкендерінің тұрақты клиентіне айналдыруды көздеді. 2014 жылдың бірінші тоқсанында дүкендердегі сауда көлемі бір шаршы футқа шаққанда орташа есеппен 983 долларды құрады. Бұл жетекші супермаркеттер желісіндегі шаршы футқа шаққандағы сату көрсеткішінен екі есе артық.

Whole Foods басқа супермаркеттерге қарағанда жарнама мен маркетингке әлдеқайда аз қаражат жұмсады. Компания ақша шығындаудың орнына тұтынушылардың ауызша ұсынысы мен ой-пікіріне сүйенуді жөн санады.

Жарнама мен маркетингке жұмсалатын шығындар тікелей дүкен шығыстары ретінде қарастырылды. 2013 жылы – 56 млн \$, 2012 жылы – 51 млн \$ және 2011 жылы 43 млн \$ шығын шықты. Корпоративтік маркетинг бюджеті ұлттық және аймақтық бағдарламаларға, сондай-ақ *The Whole Deal* купонына, электронды бюллетеньге және жекелеген дүкендерге арналған іс-шараларға бөлінді.

Әр дүкенде сатып алушыларға сауда жасаудан ерекше әсер алуға көмек беретін, әрі жергілікті қауымдастықтың оқиғалар мен бағдарламаларға қатысуын қадағалайтын маркетингтік қызмет көрсетеді. Дүкендер маркетингтік бюджеттің әжептәуір бөлігін жарнамалық белгілерге, тұтынушыларды сауда жасауға тартатын және сауда себетіне көбірек зат алуға ынталандыратын мерчендайзинг әдістеріне жұмсады.

Whole Foods компаниясының басты құндылығының бірі клиенттердің сұранысын қанағаттандырып, олардың көңілінен шығу болғандықтан, дүкен қызметкерлері клиенттердің әрбір сауда-саттық сапарында олар күткен қуаныш үдесінен шығуға немесе одан асып түсуге барлық күш-жігерін жұмсауға жауапты болды. Қызмет көрсетушілердің келбеті келісті, клиенттермен ортақ тіл табыса алады. Дүкеннің кез келген бөлімінде сатып алушыларға ерекше көңіл бөлінеді. Тұтынушылар белгілі бір тауардың қайда тұрғанын сұрағанда, команда мүшелері оны сол тауар орналасқан жерге дейін шығарып салады және жол-жөнекей әңгімелесіп, тұтынушыны қызықтырған кез келген сұрақтарға жауап береді. Команда мүшелері



## 1-СУРЕТ

### Whole Foods дүкендерінен көрініс



Whole Foods Market дүкенінің сыртқы көрінісі



Whole Foods органикалық өнімдері



Whole Foods теңіз өнімдері



Whole Foods жергілікті өнімдері



Whole Foods ірімшірі



Whole Foods Allegro coffee өнімі

© Whole Foods Market®

өздерінің бөліміндегі өнімдер жайлы жан-жақты мәліметті жақсы меңгеріп, оған қызығушылықпен қарады. Олар табиғи өнімдер, органикалық заттар, дұрыс тамақтану және тағамға байла-

нысты экологиялық мәселелер жөнінде тұтынушыларды ақпараттандыруға және тиісті білім беру мүмкіндігін пайдалануға тырысты. Дүкен қызметкерлері тұтынушыларға сан алуан өнімдер



арасынан таңдау жасауға қол ұшын беретінін мақтан тұтты. Теңіз өнімі мен ет өнімі бөлімдерінің қызметкерлері тұтынушыларға кесу, тамақ дайындау жөнінде арнайы нұсқаулықтар беріп, жеке ұсыныстарын айтты. Менеджмент білікті, тауар туралы білімі бар мамандарды және сыпайы қызмет көрсету әдісін Whole Foods Market компаниясының ерекше белгісіне айналдырғысы келді. Мұндағы мақсат қызмет көрсетуге шынайы қанағаттанған тұтынушыларды Whole Foods қорғаушысы ретінде пайдалану еді. Мысалы, тұтынушылар Whole Foods дүкеніндегі саудадан алған жағымды әсерін жақын достарымен, таныстарымен бөліседі. Сондықтан топ-менеджмент дәстүрлі жарнамадан гөрі ауызша насихатты тиімді деп есептеді.

**Әлеуметтік медиа.** Whole Foods, бұған қоса, әлеуметтік желі және [www.wholefoodsmarket.com](http://www.wholefoodsmarket.com) сайты мен блогы арқылы тұтынушылармен байланысып, қарым-қатынасқа шықты. Менеджмент әлеуметтік медианы интернет-сауатты тұтынушылармен қарым-қатынас орнатудың әрі өзара іс-қимыл жасаудың айрықша тәсілі деп түсінді. Басқарма Whole Foods өнімдерінің әлеуметтік желілерде қаралып оқылуынан, сондай-ақ дүкендерде сауда жасау барысынан тұтынушылардың нені қалап, не күтетіні жайлы пайдалы ақпаратқа қанықты. Whole Foods 900-ге жуық әлеуметтік желі арқылы күніне 1 мыңға жуық хабарлама жариялады. Компанияның жаһандық бренд бойынша жеке аккаунттарын қосқанда, Facebook пен Twitter-де 7 миллионға жуық тіркелушісі болды. Оның 3 миллионы – Facebook-та «лайк» басқан желі қолданушылары, 4 миллионы – Twitter-дегі оқырмандары. Жеке дүкендердің аккаунттары жергілікті маркетинг қызметкерлеріне пайдасын тигізді. Әсіресе жергілікті қауымдастықпен қарым-қатынасты тереңдетуге, сондай-ақ тұрғылықты тұтынушылардың талғамы мен қажеттілігіне сай әрекет етуге әсер етті.

## Дүкен операциялары және жұмыс ортасы

Whole Foods бөлімше деңгейінде басқарудың командалық тәсіліне негізделген операцияларды қолданады. Әр дүкенді команда менеджері және бір немесе бірнеше команда көмекшісі басқарды. Дүкеннің аумағы мен трафик ауқымына байланысты 50-ден 650-ге дейін команда мүшесі жұмыс істейді. Олар әр дүкенде өзін-өзі басқаратын 10 командаға ұйымдастырылып, әрқайсысы әртүрлі өнім санатында немесе белгілі бір дүкен жұмысының аспектілеріне жауапты болды. Әр команданы жетекші басқарды. Командалар өзінің жауапты бөліміне қатысты операцияларға лайықты шешім қабылдайды. Шешім шығару құзыретінің ішінде мерчендайзинг тәсілі бар және осы бөлім қызметкерлерінің мойнына сауда жасайтын тұтынушылардың сұранысын қанағаттандыратын әдіс-тәсілдерді ойластыру жұмысы жүктелген. Әдетте команда жетекшілері бос жұмыс орындарына үміткерлерді өздері таңдайды. Бірақ барлық команданың үштен екісінен астамы жаңа жұмысқа алу процесі мақұлданғанға дейін 30 күндік сынақтан өтеді. Дүкен ісін тиімді әрі табысты басқару мақсатында бөлім менеджері бір немесе бірнеше бөлім менеджерімен, сондай-ақ барлық бөлім менеджерімен мүмкіндігінше бірлесе жұмыс істеді. Дүкен командасының жетекшісі тікелей аймақтық президентке бағынады. Whole Foods топ-менеджерлері дүкен операцияларының бөлімше деңгейінде басқару командалық әдіске негізделуі әрі дүкен командасына жетекшілік ететін менеджердің болуы өте маңызды екенін түсінді. Дегенмен кадрлық, мерчендайзингтік және операциялық шешімдер жеке дүкендер деңгейіндегі командалар арқылы қабылданды.<sup>13</sup>

Дүкен командалары жасалған саудаға, операцияларға және моральдық рухқа сай әрдайым бағасын алып отырды; ал нәтижесі топ мүшелері мен штаб-

пәтер қызметкерлеріне жеткізілді. Командалар алдына қойған мақсат-міндетке жету үшін, басқа дүкендердегі немесе аймақтағы өзге командалармен бәсекелеседі. Командалар арасындағы бәсеке құпталады. Дүкендер бұдан басқа екі шолу процесін өткізді: бірі – дүкен ішіндегі тур, екіншісі – «клиент суреттері». Әр дүкенді басқа аймақтың қызметкерлері дүркін-дүркін аралап, жағдайды мұқият бағалайды. Мұндай командаға аймақтық менеджерлер, дүкендер тобының менеджерлері, ұжым менеджерлері мен бөлім басшылары кіреді. Клиенттің фотосуреттері – штаб-пәтердің ресми өкілі немесе аймақтық президенттің күтпеген жерден тексеріс жүргізуіне себеп. Олар дүкеннің жұмысын 300 тауардың сапасы негізінде бағалайды. Әрбір дүкен жылына 10 күтпеген тексеруден өтеді. Оның нәтижелері әр дүкенге таратылып, марапаттау жүйесіне ықпал етеді. Марапат командалық негізде және өнімділік көрсеткіштеріне қарай белгіленеді.

Whole Foods ішкі команда мүшелерін алдағы уақытта ашылатын немесе аймақтардағы бос жұмыс орындарына ұсынып, қызметте жоғарылауына барынша мүмкіндік жасады. Органикалық өнімдер мен тағам қоспалары, компанияның сапа стандартының мән-жайы, сондай-ақ өтемақы, сыйақы жүйесіне тән заңдардың қалай әрекет ететіні туралы топ мүшелерін ақпараттандырып, оқыту үшін онлайн, оған қоса, өздігінен білім беру бағдарламаларын ұйымдастырады. Бұл бағдарламалар топ мүшелерін компанияның басты құндылығына сай қызмет етуге, компания қызметінің аспектісіне, сондай-ақ органикалық азық-түлік және супермаркет саласына жақындастыруға арналған. Барлық дүкеннің команда мүшелерінің дағдылары мен өнімділігін арттыру бағытындағы арнайы бюджеттері болды.

Whole Foods дүкендерді ұжымдық әдіс-тәсілмен басқаруда компанияның ұзақмерзімді жетістігінің қуатына әрі

команда мүшелерінің ұжымдық күш-жігеріне көңіл бөледі. Команда мүшелері: (1) тұтынушылардың талап-тілегін қанағаттандырып, олардың ойынан шығу үшін зор күш жұмсауға; (2) дүкенді мүмкіндігінше тиімді әрі пайдалы басқаруға ұмтылады. Компанияның командалық басқару әдісі қызметкерлердің құқығы мен мүмкіндігін жетілдіруге және сыйақы арқылы олардың табысын арттыруға, корпоративтік мәдениеттің күшеюіне, мотивация алған команда мүшелерінің өркендеуіне, сондай-ақ оларды жоғары әлеуетке жетелейтін еңбек жағдайларын жасауға жәрдемдесу тұрғысында жүзеге асырылды. Менеджмент, сондай-ақ компанияның стратегиялық мұраты команда мүшелерін одан әрі айрықша ынталандырып, шабыттандырады деп есептеді. Команда мүшелерінің көпшілігі өз жұмысын жақсы көрді және алға қойған мақсатқа жіті көңіл бөлді. Себебі олардың шұғылданып жатқан жұмысы Whole Foods тұтынушыларының тамақтану тәртібі мен әдеттерін жетілдіріп, тұтастай қоғамның жалпы әл-ауқатын жақсартуға көмектесті. Шынында да, үміткерлердің дені жұмысқа қабылданбас бұрын, жеке сұхбаттасудан өтті. Өйткені олардың жеке философиясы мен өмір салты Whole Foods компаниясының табиғи және органикалық өнімдерді сатуға арналған «Барлық тағам, барлық адам, бүкіл планета» миссиясына сай келуі керек. Бұл өз кезегінде ұзақмерзімді тұрақты ауыл шаруашылығы тәжірибесін қалыптастыруға және экологиялық таза ортаны дамытуға ықпал етеді. Менеджмент Whole Foods-та толық жұмыс істейтін команда мүшелерінің өз еркімен басқа қызметке ауысу көрсеткіші азық-түлік саласы үшін өте төмен деңгейде болса, онда өз тұтынушыларының сұранысын қанағаттандырып, дүкендердің қызметін тиімді басқаруға көмектесті деген ой түйді. Толық жұмыс істейтін команда мүшелерінің өз

еркімен басқа қызметке ауысу көрсеткіші 2008 жылғы 23%-дан – 2009 жылы 12%-ға, ал 2013 жылы тағы 10%-ға дейін төмендеді.

2014 жылдың басында Whole Foods Market-те 80 мыңға жуық адам жұмыс істеді. Оның ішінде 57 800-і – толық жұмыс істейтін қызметкерлер, 19 мыңы – толық емес жұмыс күні қызметкерлері және 3,2 мыңы маусымдық команда мүшелері болды. Олардың 43%-ы – әйелдер.<sup>14</sup> Бұлардың ешқайсысы кәсіподақ мүшесі болмады, дегенмен кәсіподаққа бірігуге бірнеше рет әрекет жасады. Джон Маккей – кәсіподақтың нағыз жауы ретінде танылған адам және бірде ол мынадай пікір айтқан еді: «Кәсіподақ герпес сияқты. Ол көштен қалдырып, аштан өлтірмейді, бірақ оның өзі жағымсыз, тіпті сүйкімсіз көрінеді, көптеген адам оның кесірінен ұнамай қалуы мүмкін».<sup>15</sup>

Whole Foods *Fortune* журналының «Жұмыс істеуге қолайлы ең үздік 100 компания» тізіміне 17 жыл қатарынан (1998–2014) еніп отырды. Сол тізімге журнал ашылғалы жыл сайын кіріп жүрген 13 компанияның бірі болды. *Fortune* кездейсоқ таңдаған, шамамен алғанда, 400 қызметкерге 57 сұрақтан тұратын сауалнама жүргізіп, алған жауабының үштен екісін көрсеткішті есептеп шығаратын компанияларға бағалауға тапсырды. Компанияның демографиялық құрамы, төлемі мен басымдығы, сондай-ақ мәдени критерийлері бойынша сауалнаманың үштен бірін *Fortune* компаниясы өзі бағалады.

әділетті болғанын қалады. Сыйақы беру деңгейі көңілден шықты. Компания қызметкерлері мен басшылары арасындағы жалақы айырмашылығы эгалитаризм философиясын айшықтады. Whole Foods компаниясындағы кез келген команда мүшесінің сыйақы мөлшері толық ставкамен жұмыс істейтін компания қызметкерінен 19 есе шектелген еңбекақының жоғарғы шегі болды. Бұл саясат компанияның басты құндылығында ескерілген (2-кестені қараңыз). 2007 жылы еңбекақының жоғарғы шегі бұрынғы орташа сыйақы көлемінен 19 есеге өсті. Көрсеткіш 2003 жылы 8 есеге өскен еді. Өсім, негізінен, компанияға мықты басшыларды тартып, оларды тұрақты түрде сақтап қалуды қамтамасыз етуге арналған. Whole Foods компаниясы қызметкерінің орташа сыйақысы 35 000 \$ болса, онда оның сыйақыдан 19 есе көп еңбекақысының жоғарғы шегі 665 000 долларды құрады. Барлық команда мүшелері компанияның қаржылық мәліметтерімен, соның ішінде әр қызметкерге және топ-менеджерлерге жылдық сыйақы беру есебімен танысуға құқылы болды. Компанияның атқарушы директоры әрі құрылтайшыларының бірі Джон Маккей өз еркімен өзінің жылдық жалақысын 1 \$ деп бағалап, компаниядан бонус пен сыйақы алудан бас тартқан еді.

Whole Foods сонымен қатар команда мүшелерінің жеке мүддесін акционерлермен бірге ұштастыру арқылы «ортақ тағдыр түсінігін» қалыптастыруға тырысты. Осы тұжырымдаманы менеджмент табыспен бөлісу бағдарламасымен (кей компанияларда осы бағдарламаның баламалары бар) нығайтты. Тұжырымдама 1999 жылы Whole Foods қабылдаған экономикалық қосымша құн (ЭҚҚ) және ынталандыру жүйесіне негізделген. Осы экономикалық қосымша құн компанияның таза операциялық пайдасын теңестірді. Топ-менеджмент дүкен және компания деңгейінде эко-

<sup>14</sup> <http://www.wholefoodsmarket.com/press-releases/2014-01-21>

<sup>15</sup> <http://www.wholefoodsmarket.com/press-releases/2014-01-21>

<sup>16</sup> <http://www.wholefoodsmarket.com/press-releases/2014-01-21>

<sup>17</sup> <http://www.wholefoodsmarket.com/press-releases/2014-01-21>

<sup>18</sup> <http://www.wholefoodsmarket.com/press-releases/2014-01-21>

Менеджмент компанияның сыйақы беру саясаты мен ынталандыру бағдарламаларының барлық акционерге

номикалық қосымша құнды жақсартуға тырысты. ЭҚҚ-ға негізделген бонус жүйесі тұрақты акционерлік құнды қалыптастырып, команда мүшелеріне шешім қабылдауға ықпал ететін үздік қаржылық әдіс болды. Whole Foods компаниясының дүкен деңгейіндегі ЭҚҚ осында құйылған инвестицияға шаққанда, оның компанияға әкелген табыс үлесіне сай түзіледі. Яғни дүкеннің тапқан пайдасынан сатылған тауарлардың жалпы құны мен дүкеннің операциялық шығындары шегеріледі. Күллі команда дүкеннің үлесін арттыруға, сонымен бірге команда мүшелері табысты бөлісу бонустарына ие болудың жаңа жолдарын табуға жұмыс істеді. Әдетте табысты бөлісу бонустары команда мүшесінің жалақысын 5%-дан 7%-ға дейін арттырды.

2009 жылы компанияның 1 мыңға жуық топ-менеджері, аймақтық менеджер, дүкен командасының жетекшісі және олардың көмекшілері ЭҚҚ-ға негізделген сыйақы жоспарын пайдаланды. Басшылар мен команда жетекшілеріне сыйақы тағайындаудың басты критерийі ЭҚҚ көрсеткішінің жақсаруы еді. 2001 жылы компанияның жалпы ЭҚҚ көрсеткіші минус 30,4 миллионнан 2003 жылы – 2,6 миллионға, 2004 жылы – 15,6 миллионға, 2005 жылы – 25,8 миллионға, 2006 жылы 64,4 миллион долларға артты. Алайда бұл көрсеткіш 2007 жылы 35,4 миллион долларға күрт түсіп кетті. Компания 2008–2009 жылдардағы жалпы ЭҚҚ туралы мәліметтерді қоғамға жарияламады. (Ескерту: Whole Foods компаниясы өзінің ынталандыру жүйесіне ЭҚҚ өлшемін қолданумен қатар, ЭҚҚ есептемесін: [1] жаңа дүкендерге құйылған инвестицияның жағымдылығы мен қомақты ЭҚҚ көрсеткішін беретінін анықтауға; [2] дүкенді жабу жайлы шешім қабылдауға; [3] жаңа сатып алуды бағалауға да қолданады.) Whole Foods басшылары құзыреттік аясы кеңейген командалар мен

ЭҚҚ-ға негізделген сыйақы компания бөлімшелері жұмыстарын сапалы жүргізу үшін ұжымдық күш-қуат пен парасат-пайымды дұрыс жұмсауға көмектеседі деп сенді. Бұған қоса, сыйақы жүйесі компанияның бәсекелестеріне қарағанда өз дүкендерін тиімді басқаруға ықпал етеді деген пікірде болды.

Whole Foods команда мүшелері мен акционерлерінің мүддесін акцияға иелік етудің төмендегі үш жолы арқылы да қорғайды:

1. *Команда мүшесінің акцияға арналған опцион жоспары.* Толық немесе жартылай жұмыс істейтін команда мүшелері компанияға 6 мың сағат жұмыс істесе (шамамен 3 жыл толық жұмыс сағаты), әр қызметкер акция опционын алуға құқылы. Акция опционының көлемі еңбек өнімділігі мен компанияда жұмыс істеу өтіліне сай қалыптасады. Олардың нақты санын жыл сайын компанияның директорлар кеңесі бекітеді. Ерекше өнімділік көрсеткішіне сәйкес берілетін акция опционы көп жағдайда команда мүшесінің аймақтық президентінің ұсынысымен тағайындалады. Компанияда ұзақ жұмыс істегені үшін берілетін акция опционы 6 мың сағат толық немесе жартылай жұмыс істеген команда мүшелеріне беріледі. Опционы сол уақыттағы акцияның нарықтағы бағасына сай белгіленеді, әрі олардың жарамдылық мерзімі берілген күннен бастап төрт жылға созылады. 1992 жылы осы жоспардың қолданысқа енгенінен бастап, 95% акция опционы басшылық қызметте болмаған команда мүшелеріне берілген. 2013 есептік жылы 14 мыңнан астам команда мүшелері салық төлегенге дейін шамамен 120 млн \$ тұратын 4 миллионнан астам акция опционына немесе бір команда мүшесіне шаққанда орта есеппен 8 400 долларға жуық опционды пайдаланады.

2. *Команда мүшесінің акцияны сатып алу жоспары.* Whole Foods компаниясында, кем дегенде, 400 сағат толық жұмыс істеген команда мүшелері компанияның қарапайым акцияларын сол күнгі 95 пайыздық нарықтық бағамен сатып ала алады. Акцияны сатып алу қызметкердің жалақысынан тиісті ақшаны ұстап қалу арқылы жүзеге асады. 2011 жылы команда мүшелері компанияның – 120 мың акциясын, 2012 жылы – 120 мың акциясын, 2013 жылы 80 мың акциясын сатып алған.

3. *Команда мүшесінің 401(к) зейнетақы жинау жоспары.* Бір жылдың ішінде, кем дегенде, 1 мың сағат жұмыс өтілі бар команда мүшесі «Болашағыңды жақсарт» атты 401(к) жоспарына қатысуға құқылы. Команда мүшелері одан бас тартпаса, бұл жоспарға автоматты түрде қатысады. Whole Foods 2013 жылы жоспарға 6 млн \$ қаражат құйса, 2011–2012 жылдары 5 млн \$ салған еді. Компанияның нарықтық акциясы 401(к) жоспарының инвестициялық опционының бірі болды.

**Команда мүшелеріне арналған жеңілдіктер пакеті.** 2002 жылдан бастап бүкіл команда мүшелері компаниядан қандай жеңілдіктер алғысы келетіні жөнінде ұсыныс айтуға қақылы болды. Олар әр үш жыл сайын компаниядан қандай жеңілдіктер алғысы келетініне дауыс берді. Соңғы дауыс беру науқаны 2012 жылдың қыркүйегінде өтті. 2013–2015 жылдарға арналған компанияның жеңілдіктер пакетін анықтайтын сайлауға дауыс беруге құқылы команда мүшелерінің 82%-ы қатысқан. Медициналық қызмет көрсету саласында аптасына 30 сағат немесе, кем дегенде, аптасына 20 мың сағат (шамамен 10 жылдық толық жұмыс сағаты) толық жұмыс істеген команда мүшелеріне тегін медициналық қызмет көрсету ұсынылды. 800-ден 19 999 сағат жұмыс өтілі бар толық жұмыс істеген команда мүшелеріне тапқан жалақысына сыйақы

ретінде 10 \$ қосып отырды. Бұдан өзге, қызметкерлеріне денсаулығын қалпына келтіруге, күтіп-сақтауға қосымша қаражат берді. Команда мүшелері медициналық сақтандыруға кірмеген шығындарды жабу үшін жұмыс өтіліне байланысты жылына 300-ден 1 800 долларға дейін қаражат алуға қақылы еді.

Сондай-ақ Whole Foods команда мүшелерінің денсаулығын тағы екі бастама аясында, яғни Жалпы денсаулыққа бағытталған бағдарлама мен Ынталандыру жеңілдіктерін беретін денсаулық бағдарламасы негізінде жақсартуға ықылас танытты. Бұл бағдарлама шеңберінде команда мүшелеріне компания толықтай құны төленген білім алу мүмкіндіктерін ұсынды. Бағдарлама қолданысқа енген 2009 жылдан бері оған 2 400-ден астам команда мүшесі қатысты. Ынталандыру жеңілдіктерін беретін денсаулық бағдарламасы қызметкерлердің биометриялық өлшемдеріне (холестерин/төмен тығыздықтағы липопротеин, дене массасы индексі, қан қысымы) сәйкес, әрі темекі шекпеу үшін команда мүшелеріне 35 пайыздық қосымша дүкен жеңілдіктерін берді. 2013 жылы 14 мыңнан астам команда мүшесі биометриялық өлшемдер бойынша берілетін жеңілдіктерге қатысып, 9 200-ге жуығы жоғары деңгейлі жеңілдіктер картасын жеңіп алды.

Компанияның бұдан өзге де негізгі басымына төмендегі жеңілдіктер кіреді:

- *Жұмыс істеген сағатына байланысты төленетін демалыс.* Бұған төленетін қаражат демалуға, мерекелерге, науқасты емдеуге беріледі.
- *Whole Foods дүкендерінде жасаған сәуле-саттыққа 20 пайыздық жеңілдік беру.* Бұл артықшылықты әр команда мүшесі алғашқы жұмыс күнінен бастап пайдалана алады.
- *Тіс пен көзді күтуге арналған жеңілдіктер.* Жеңілдіктің бұл түрі команда мүшесіне және оның туыстарына беріледі.
- *Өмірді сақтандыру және мүгедектікті сақтандыру.*

- *Туыстарының денсаулығын күтуге кеткен шығындарды қайтару жоспары.* Бұл жеңілдік команда мүшесіне салық алдындағы қаражат арқылы жұмыс барысында денсаулығын күтуге жұмсаған шығынын төлеуге мүмкіндік береді.
- *Төтенше жағдайлар кезінде көмек көрсету.* Команда мүшелерінің өз еркімен жалақысынан ақша бөлуі (әдетте 1 \$), қайырымдылыққа қолдау көрсетуі бір команда мүшесінен екінші команда мүшесіне және компанияның қаржы беруі (үлкен апат болған жағдайда) арқылы жүзеге асады.

### Сатып алу және тарату

Whole Foods-та нарықтағы негізгі сатушы-таратушылармен арада жеңілдікке қол жеткізіп, өзара тиімді келісім жасау ниетімен компанияның аймақтық және ұлттық көтерме сауда жеткізушілері мен сатушыларынан қыруар тауар тұтынатын, орталықтан басқаратын сатып алушылар тобы жұмыс істейді. United Natural Foods компаниясы – Whole Foods-тың ең ірі үшінші тарапты жалғыз жеткізушісі. Оған 2013 жылғы компанияның сатып алуларының 32%-ы тиесілі болды. United компаниясы – Whole Foods-қа құрғақ азық-түлік пен мұздатылған тағам өнімдерінің негізгі жеткізушісі. Екі компанияның ұзақмерзімді қарым-қатынасы 2020 жылға дейін созылған. Сонымен бірге Whole Foods компаниясының сатып алу орталығы бар. Бұл орталық компания сататын өнімдерді басқа тараптан сатып алу және тарату ісін жеделдетеді. Сондай-ақ компанияда теңіз өнімдерін өндеп тарататын төрт орталық, кофе мен шай сатып алатын арнайы орталықтары, тез бұзылатын тауарларды АҚШ, Канада, Ұлыбританиядағы Whole Foods дүкендеріне таратумен айналысатын 11 аймақтық тарату орталығы жұмыс істейді. Бұған қоса, компанияның аймақтық үш асуі

дүкені мен нан-тоқаш өнімін пісіретін аймақтық бес дүкені бар. Басқа өнімдерді әдетте көтерме сатушылардан немесе тікелей таратушылардан сатып алады.

Жергілікті дүкендерге түсетін кейбір жеміс-жидек пен көкөніс түрлерін сол жердегі органикалық өнім өндірумен шұғылданатын фермерлерден сатып алады. Осынау игі іс органикалық шаруа қожалықтарын дамытуға, сонымен бірге оны қолдауға компанияның қосқан үлесі ретінде қарастырылады. 2013 жылы Whole Foods дүкендерінде сатылған өнімдердің 25%-ы – жергілікті фермерлерден алынған тауарлар. Жергілікті дүкендерді сол өңірде өндірілген өніммен қамтамасыз етуге және аймақтық кәсіпкерлердің сапалы өнім шығаруын қолдау мақсатында Whole Foods дүкендері жергілікті жерде жасалған басқа тауарларды да (ірімшік, сорпа, дәмдеуіштер т.б.) сатып алады. 2007 жылы Whole Foods компаниясы жергілікті өндірушілерге несие беру бағдарламасын қабылдады. 10 млн долларлық бюджетпен жұмыс істейтін бағдарлама жергілікті өнімдерді дамытуға бағытталған. 2013 жылы бағдарлама бюджеті 25 млн долларға өсті. 2013 жылдың аяғында Whole Foods 147 жергілікті азық-түлік өндірушіге 10 млн доллар қаржыны несиеге берді.

### Whole Foods компаниясының әлеуметтік жауапкершілікті қамтамасыз ету және іс ісін оңтайландыру бағдарламасы

Whole Foods компаниясының әлеуметтік жауапкершілікті жан-жақты қамтыған стратегиясы бар. Оның басты элементтеріне жануарларды қорғауға қатысты қабылданған стандарттар, органикалық шаруа қожалығын қолдау, ауыл шаруашылығы, дұрыс тамақтану туралы білім, теңіз өнімдерін сақтауға бағытталған әрекеттер, ақылға сыйымды экологиялық шараларды іске асыру және

қоршаған ортаны қорғау мәселелерін жатқызамыз. Сондай-ақ стратегияның мазмұнын салықтан кейінгі табыстың 5%-ын коммерциялық емес немесе білім ұйымдарына қайырымдылық ретінде беру, жергілікті өндірушілерге несие беру бағдарламасын қолдау, Whole Planet Foundation мен Whole Kids Foundation компанияларының игі іс-шаралары, қоғамдағы түрлі азаматтық бастамалары салмақтандыра түсті. Төменде Whole Foods компаниясының әлеуметтік жауапкершілік стратегиясының элементтері берілген:

- Whole Foods бес қадамнан тұратын жануарларды қорғау жүйесін ойлап тапты. Онда «жануарларға рақымшылық көрсету» стандарттары қабылданған. Компания мал және құс етін жеткізушілерге осы стандарттарға сай берік жұмыс істеуді талап етеді. Бұл стандарттар жануарларға гуманистік тіршілік ету жағдайын қамтамасыз етуді талап етеді, оларға антибиотиктер мен өсу гормондарын қолдануға тыйым салады. Сондай-ақ жануарларды жануардан алынған субөніммен азықтандыруға және оларды жәшікте, торда өсіруге рұқсат бермейді. 2006 жылы Whole Foods тірі лобстерлерді сатуды тоқтатты, өйткені жеткізу тізбегіндегі (аулап алғаннан дүкенде сақтауға дейін) тірі лобстерді өңдеу процесі компанияның гуманистік саясатына сәйкес келмеді. 2008 жылдың басында Whole Foods Жаһандық жануар серіктестігі қорын (Global Animal Partnership) құрды. Қордың мақсаты – шаруа қожалықтарымен, ранчо тауар өндірушілерімен, т.б. бірге жұмыс істеп, әр жануар түрінің табиғи физикалық, эмоционалдық саулығын қамтамасыз ететін қоршаған орта мен жағдайды қалыптастырып, тұрақты дамыту. Whole Foods бордақыланған бұзау етін, мәжбүрлі түрде қоректендірілген үйректің фуагра

өнімін, тордағы тауықтың жұмыртқасын сатудан бас тартты.

- Whole Foods дұрыс экологиялық дағдыларды игеріп, қоршаған ортаны қорғау жөнінен көшбасшы компания атанды. Дүкеннің кез келген аспектісі мен операциясына компания экологияға залалын тигізбейтін дағдыны пайдалануда. Мысалы, қағазсыз тапсырыс беру жүйесі, қалдықтарды игеру, қайта өңделген қағаздарды қолдану, тамақ ішетін орындарға әйнек және пластиктерді қайта өңдеу үшін жәшіктер қою, тазарту мақсатында Green Seal өнімдерін қолдану, су жіберетін батырмасыз писсуарлар орналастыру (бұлардың әрқайсысы жылына 40 мың галлон су үнемдеді). 2004 жылдан бастап Whole Foods 4,3 млрд киловатт сағат жел энергиясын пайдаланып, табиғатты қорғау агенттігінен жеті рет Green Power сыйлығын жеңіп алды. Компанияның күн энергиясын пайдаланатын 14 дүкені мен бір тарату орталығы бар. Сондай-ақ төрт дүкені дәстүрлі отын түрін қолданса, артылған өсімдік майынан жасалған биоотынмен жұмыс істейтін асуіі жұртшылыққа қызмет көрсетеді. Оның 35-тен аса дүкенінде электрмен жүретін көліктерді қуаттандыратын станциялар орнатылған. 2015 жылға қарай барлық дүкеніндегі қуат көзін пайдалану мөлшерін (бір шаршы футқа 25%) қысқартты. Жаңа дүкендер қоршаған ортаға зияны тимейтіндей, мүмкін болған жағдайда жасыл инновацияны пайдаланып салынды. 2008 жылы Whole Foods салат пен тағам өнімдерін табиғи талшық қаптамаларымен орады. Сондай-ақ қоқыс арасындағы жойылуы қиын пластик қаптамаларды қолдануды тоқтатты. Whole Foods компаниясының тарату қызметіне қолданылатын көліктері биодизель пайдалануға көшті. Оның барлық дүкені қайта өңдеу бағдарламаларына белсене араласты. Whole Foods өз дүкендерінде тауардың қаптамасына



- пенопласт пайдаланбауға тырысып жатыр. 2017 жылға дейін компания жалпы қызметінің, кем дегенде, 90%-ында нөлдік қалдыққа жетуді мақсат тұтқан.
- 2011 жылдың сәуірінде Whole Foods өзінің Эко-өлшем эксклюзивті бағалау жүйесін жариялап, тұтынушыларға экологиялық өнімдерді таңдауға көмектесетін дербес экологиялық стандарттарын бекіткен тұңғыш ұлттық дүкен атанды. Осы жүйес аясында Whole Foods дүкендеріне тұрмыстық тазалау бұйымдарын жеткізетін барлық өндірушіден қолданған ингредиенттерін қаптама сыртына жазу талап етілді. Эко-өлшем бағалау жүйесінің қызыл – қызғылт сары – жасыл түс өлшемдері тұтынушыларға өнімнің экологияға ықпалы мен қауіпсіздігі туралы мәліметтер берді. Whole Foods жеткізушілерінің тауарын жеке бағалап, тексеріп, дүкендеріндегі әрбір тұрмыстық тазалауға арналған заттар, кем дегенде, қызғылт түс өлшемі стандартына сәйкес келуін қадағалады.
  - 2005 жылдың қазан айында Whole Foods коммерциялық емес Whole Planet Foundation ұйымын құрды. Ұйым алдына кедейшілікпен күресу және үшінші әлем елдерінде өзін-өзі азық-түлікпен қамтамасыз ету мақсатын қойды. Оның негізгі қызметі несие беруге, оқытуға, кедейлер мен жаңа кәсіпкерлерге қаржылық қолдау көрсетуге арналды. 2013 жылдың аяғында Whole Planet Foundation түрлі микроқаржы компанияларымен бірлесе жұмыс істеді. Олар компания тауар сатып алатын 58 мемлекеттің 91 жобасына 42 млн \$ қаржы құйған. 330 мыңнан астам қарыз алушы (88%-ы – әйелдер) отбасылық бизнестерін жетілдірген. Мысалы, олар құс және шошқа шаруашылығы, ауыл шаруашылығы, жиһаз өндіру, үй тағамын жасау, киім және аяқкиім өндіру секілді кәсіптерін дамытуға несие алған.
  - 2007 жылдың наурыз айында Whole Foods өзінің Whole Trade Guarantee бағдарламасын іске қосты. Бұл бағдарлама міндеті шағын кәсіп иелерінің (ең алдымен, халықтың әлеуметтік тұрмысы төмен елдерде) тауар өндірісіне кеткен шығынын жауып, жоғары құн төлеу жағдайын қарастыру. Мұндағы мақсат – Whole Foods компаниясының сапа стандарттарына сәйкес тауар өндірушілердің кәсібін қолдау. Анығында, кәсіпті отбасы мүшелерінің денсаулығына зиянын тигізбейтіндей деңгейде өндіруге көңіл бөліп, қолдау көрсетеді. Сондықтан талапқа сай өндірушілерге жоғары ақы төлеу әдісін кәсіпкерлер мен олардың қауымдастығына құйылған инвестиция ретінде қарастыруға негіз бар. Бұл инвестицияны өндірушілер кәсіптік операцияларын нығайтуға, жұмысшыларын оқытуға, олардың тұрмысын жақсартуға жұмсайды. 2014 жылы Whole Trade Guarantee бағдарламасының заттанбасы Whole Foods дүкеніндегі 400 тауарда кезікті. Whole Trade Guarantee өнімдерінен түскен табыстың 1%-ын Whole Foods компаниясы Whole Planet Foundation-ға аударды.
  - 2011 жылы Whole Foods компаниясы коммерциялық емес Whole Kids Foundation қорын құрды. Қордың мақсаты – отбасы мен мектептегі бала тағамының сапасын жақсартуға қолдау көрсету. Осындай ниетпен мектеп қызметкерлері мен мұғалімдерге тамақ дайындау және дұрыс тамақтандыру жөнінде білім берді, сонымен бірге мектеп бақшасы мен салат-барға гранттарын беріп келеді. 2014 жылы Whole Foods тұтынушыларының, жеткізушілерінің және жергілікті донорлардың жомарттығы арқасында АҚШ пен Канададағы 1 600 білім ұяларына мектеп бақшасы гранттарын берді. Ал Whole Foods Market пен Whole Kids Foundation

қоры Let's Move Salad Bars to Schools-пен бірлесе АҚШ мектептерін 2 600 салат-бармен қамтамасыз етті. Команда мүшелері мен тұтынушылар 2013 жылы 3 млн \$ шамасында қайырымдылық қолдау көрсеткен. Whole Foods Market қордың барлық операциялық шығынын өз мойнына алып, қоғам тарапынан түскен қайырымдылық қаржысын 100% бағдарламаны қолдауға жұмсады.

- Тұтынушыларды дұрыс тамақтануға үндеу процесі 2009 жылы басталып, 2010 жылы толық күшіне енді. Whole Foods компаниясы Eat Right America компаниясымен бірігіп, Getting Started бағдарламасын іске қосты. Сондай-ақ «Денсаулық осы жерден басталады» науқанын ұйымдастырды. Аталған науқан барысында көпшілікке денсаулыққа зиянсыз тағам таңдау жөнінде айтылып, команда мүшелері дұрыс тамақтану туралы мәліметтер берді; білім беру кабиналары, пайдалы тағамдар арнайы сауда белгісімен белгіленді. Компания «Денсаулық осы жерден басталады» науқанын дұрыс тамақтануға қолайлы тәсіл ретінде қарастырып, дұрыс тамақтанудың Whole Food, Plant-Strong™, Healthy Fats және Қоректік тығыздығы атты қарапайым төрт қағидасы бар екенін насихаттады. «Денсаулық осы жерден басталады» талабына сай келетін мұздатылған өнімдер, нан және дайын тағам түрлері аталған науқанның сауда белгісін алды. Сондай-ақ компания дүкендерінің кей өнімдерінде Nutrient Dense жалпы индексі ('ANDI®') көрсетіледі. Бұл индекс тағамды қоректік құрамына (витаминдер, минералдар, антиоксиданттар мен фитохимикаттар) қарай бағалайды.<sup>16</sup>
- 2010 жылы Джон Маккей компанияға қарасты команда мүшелерін дұрыс тамақтану науқанына қатыстыру мақсатында жаңа бағдарламаны іске асырды. Бағдарламаға қатысушы қыз-

меткерлерге денсаулығын нығайтқан сайын қаржылық ынталандыру берілді. Денсаулық жағдайы төрт көрсеткіштің үшеуінен (сымбатты дене; темекі шекпеу; холестерин деңгейі қалыпты, қан қысымы жақсы болса) жақсы ұпай жинаған команда мүшесі дүкеннен кез келген зат сатып алуға 25 пайыздық жеңілдік алды. Ал төрт көрсеткіштің төртеуінен де жақсы ұпай жинаған команда мүшесі 30 пайыздық жеңілдікке қол жеткізді (кейін көрсеткіш 35%-ға дейін өсті). Маккей сондай-ақ үздік аймақтық дүкен сияқты супермаркеттер арасында денсаулықты күшейтуге арналған жарыс ұйымдастырды. Сол кезде Маккей: «Мен (30% жеңілдік) алатыныма толық сенімдімін. Оның қалай жүзеге асатынын да көріп тұрмын», – деген еді.<sup>17</sup>

- 2013 жылдың қыркүйегінде Whole Foods меншік дүкендерінде сатылатын тауарға үш деңгейлі ғылымға сүйенетін бағалау жүйесін жариялады. Осы жүйе аясында тауарға «жақсы», «жақсырақ» және «үздік» деген заттаңба жапсырылады. Бағалау жүйесі Whole Foods Market, ауыл шаруашылығы сарапшылары және жеткізушілермен бірге жасалды. Жүйе ауыл шаруашылығын тұрақты дамыту дағдыларының, зиянкестермен күрес менеджментінің, тозаңдатушыдан қорғану, су ресурстарын үнемдеу, экожүйе, биоалуандылық, қуат көзі, қалдық пен климат, ферма қызметкерлерінің әл-ауқаты көрсеткіштерін бағалайды. Whole Foods менеджменті жаңа бағалау жүйесі сатып алушыларға шешім қабылдауда қажет мәліметті ескеруге, органикалық стандарттарға сай дағдылармен өскен өнімдерді таңдауға мүмкіндік беретініне сенеді.
- Whole Foods дүкендерінің команда мүшелері қоғамдағы игі бастамаларға, атап айтқанда, қан беру, қарттар мен

баспанасыздарға тамақ дайындау, әлеуметтік тұрмысы төмен топтарға көмектесу, үйді қайта жаңғырту жобаларына қатысу секілді шараларға белсене араласады. Әр дүкен аймақтағы тағам тарататын ұйымдарға тамақты қайырымдылық ретінде береді. Whole Foods дүкендері жылына бірнеше рет «5%-дық күндер» акциясын өткізеді. Яғни науқан ұйымдастырылған күнгі сауда көлемінің 5%-ын жергілікті коммерциялық емес ұйымдарға немесе білім беру мекемелерінің қайырымдылық ісіне бөледі. Жергілікті қауымдастықты қолдау мақсатында әр дүкеннің қандай игі іс-шара ұйымдастыратыны өз еркінде.

### Маккейдің даулы этикасы

*Business Ethics* журналы Whole Foods Market компаниясын 2004, 2006 және 2007 жылдары «100 үздік корпорациялық компания» тізіміне енгізді. Алайда 2007 жылы компанияның атқарушы директоры Джон Маккей этикаға қатысты екі даудамайдың кесірінен бұқараның назарына ілікті. Алғашқы даудамай Маккейдің жеті жыл бойы Yahoo Finance сайтына өз компаниясының акцияларын жарнама лап, 1 100-ден астам жазба жариялауынан, басты бәсекелесі Wild Oats Markets туралы ескертпелер жазуы қоғамға белгілі болуынан туындады. Маккей жазбаларын Whole Foods компаниясының Wild Oats Markets-ті сатып алуға бірнеше ай қалғанда тоқтатқан. Маккей постты Рагодеб деген лақап атпен жазған. Рагодеб есімін әйелінің аты Деборагқа ұқсатып алған еді. The Wall Street Journal 2005 жылы қаңтарда Рагодебтің: «Wild Oats компаниясының қазіргі 8 \$ тұратын акциясын ешкім сатып алмайды, әрі Whole Foods компаниясы Wild Oats-ты сатып алғаннан ешқандай пайда көрмейді, өйткені оның дүкендері өте кішкентай» – деген интернеттегі жазбасын әшкереледі.<sup>18</sup> *New York Times* басылымының 2006 жылғы 28 мамырда шыққан кезекті

саны Рагодебтің мынадай жазба қалдырғанын анықтады: «OATS компаниясы өз жолынан адасып, миссиясы мен бизнес жүргізу соқпағынан жаңылды. Оның бизнес-моделі тығырыққа тірелді. Компания құлдыраудан аман алып шығатын өміршең стратегия іздеу үстінде. Бар мәселе уақыт пен капиталдың жетіспеушілігінен туындап жатыр».<sup>19</sup> Ал *New York Times* Маккейдің «Мен Yahoo сайтына жазба қалдырдым. Оны лақап атпен жазған едім. Өзім осылай жазғанды ұнатамын. Мұның бәрін қоғам біліп қалады деген ой мені ешқашан мазаламап еді» деген пікірін де жариялаған болатын. 2007 жылдың маусым-шілде айындағы Маккейдің жазған жазбалары алғаш рет ФСК Wild Oats-ты сатып алу ісін қарау барысында анықталған. Оның фидуциарлық жауапкершілігін бұзуы негізінде қызметінен босату мәселесі қозғалды. Маккейдің айтуына қарағанда, Рагодеб деген лақап атпен жазған пост арқылы кейде өзінің жеке пікірін білдірсе, енді бірде жанжал тудыру мақсатымен әдейі жазған. Өзінің пайымынша, Whole Foods компаниясы туралы ол ешқандай құпия ақпарат жарияламаған.<sup>20</sup>

Пост медиада жария болғаннан кейін, Маккей өзінің жазбаларына өкініш білдіріп, жасаған іс-әрекеті үшін кешірім сұрады. Мүдделі тараптардан қисынсыз әрекетін кешіруді өтінді. Дегенмен Маккейдің кейбір посттары Whole Foods-тың Wild Oats компаниясын сатып алу құқығын жоққа шығару мақсатында сотта пайдаланылды. 2007 жылдың 17 шілдесінде бағалы қағаздар және биржа жөніндегі комиссия жазбаларға тексеру жұмыстарын жүргізетінін жариялады. Сол күні Whole Foods компаниясының директорлар кеңесі жазбаларға тексеру жұмыстарын жүргізетін арнайы комиссия құрғанын, оны жүргізуге сырттан мамандар шақырғанын хабарлады. Whole Foods бағалы қағаздар және биржа жөніндегі комиссиямен тексеру жұмыстары аясында бірге жұмыс істейтінін мәлімдеді.

2007 жылдың қазанында Whole Foods компаниясы Маккейдің ісі бойынша

құрылған комиссия жұмысын аяқтағанын, директорлар кеңесі Маккейді қолдайтынын мәлімдеді. Компания тексеру барысында анықталған барлық деректер мен бағалы қағаздарды биржа жөніндегі комиссияға жіберіп, бұл мәселе бойынша енді ешқандай пікір білдірмейтінін жариялады.<sup>21</sup> 2008 жылдың сәуір айында бағалы қағаздар және биржа жөніндегі комиссия Маккейдің онлайн жазбаларына қатысты істі жауып, оған және компанияға қарсы ешқандай шара қолданбады.

Маккейдің Whole Foods, Wild Oats және ФСК атты авторлық блогы екінші жанжал тудыруға себепші болды. Ол 2007 жылы 19 маусымда компанияның сайтына жарияланған. Whole Foods-тың Wild Oats компаниясын сатып алуына кедергі келтіріп отырған Федералды сауда комиссиясына наразы болған Маккей осы мәселе туралы жаңа ақпараттарды қоғамға жария етіп, Wild Oats Market компаниясын Whole Foods-тың сатып алуына ФСК қандай мақсатпен рұқсат беруі керек екені жайлы айтып, оған халықты сендірді. Маккей сол блогты жазу себебін былай деп түсіндірді:

«Менің блогымдағы бұл жазба Whole Foods Market компаниясының сатып алу туралы шешім қабылдау процесі жайында толық ақпарат береді. Әрі компанияның сатып алу барысындағы ФСК ұйымымен жұмыс істеу тәжірибесіне тоқталады. Мен ФСК өз қызметіне мұқият қарамағаны, әсіресе баға, сапа, қызмет көрсету деңгейіне қатысты шағымдарды неліктен дұрыс сараламағаны жөнінде түсіндірмелер ұсынамын. ФСК ұйымының Whole Foods Market компаниясына қарсы қолданған қысым көрсету тактикасы туралы ақпараттар беремін. Ең соңында, мен жиі қойылатын сұрақтар секциясында БАҚ пен компания акционерлері қойған сауалдарға жауап беремін. Жоғарыда айтқанымдай, біз компанияның бұл сот процесінде барынша ашық болғанын қалаймыз және бұл блог – жариялылыққа жасалған қадам».

Маккейдің блогындағы жазба мынадай мәселелерді шешуге арналды:

- Whole Foods Market компаниясы Wild Oats-ты неге сатып алғысы келеді.
- Whole Foods Market компаниясының ФСК тексеру жұмыстарына наразылығы.
- ФСК ұйымының сатып алуға қатысты қандай наразылығы бар екені.
- Жиі қойылатын сұрақтар.

Маккейдің блогын сынаушылар оның компания позициясын қоғамға жария етуін, ФСК ұйымымен бірге жұмыс істеуін және сатып алуға неге рұқсат беруі керек екенін айтып жазды. Көптеген сыншылар Маккейдің жазған блогы уақыт өте келе әлсірейді деген пікір білдірді.<sup>22</sup>

2010 жылы Ethisphere институты Whole Foods компаниясын әлемдегі ең әдепті компаниялардың бірі деп атады. Ethisphere институты – зерттеу жүргізетін халықаралық жетекші ұйым. Бұл институт үздік бизнес-этиканы, корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті, жемқорлыққа қарсы күресті, экологиялық тұрақты даму жолдарын қалыптастырумен айналысады.

## Whole Foods Market-тің 2014 есептік жыл жағдайына шолу

2014 жылдың ақпанында Whole Foods компаниясы осы жылдың 28 қыркүйегіне дейін алдына мынадай міндет қойды:<sup>23</sup>

- Сауда көлемін 11%-дан 12%-ға арттыру.
- Ұқсас дүкендерде сауда көлемін 5,5%-дан 6,2%-ға көтеру.
- Бір акцияға шаққандағы көбейтілген табысты 1,58 \$-дан 1,65 \$ айналасында ұстау.
- Дүкендердің санын 33-тен 38-ге (2015 жылы 38–45 жаңа дүкен ашу) арттыру.
- Жаңа дүкендердің жалпы сауда көлеміндегі үлесін 6%-ға жеткізу.

- Капитал шығынының 600–650 млн \$ төңірегінде болуы.

### Бәсекелестері

Бөлшек азық-түлік бизнесінің бәсеке деңгейі өте жоғары. Whole Foods жергілікті компаниялар арасында ең ірі екі бәсекелес – FreshMarket және Trader Joe компанияларымен бәсекеге түсті. Басқа бәсекелестерінің легінде жергілікті супермаркеттер, жергілікті табиғи азық-түлік сататын тәуелсіз бөлшек дүкендер, аймақтық және ұлттық супермаркеттер (бұлардың көпшілігі табиғи және органикалық өнімдерді өндірді), ұлттық гипермаркеттер (Walmart және Target) бар. Whole Foods ұсынатын тауары тұрғысынан да бәсекеге тап келді. Оның арнайы азық-түлік сататын дүкендері (жоғары сапалы деликатес түрлері, алдын ала дайындалған тағам), денсаулыққа пайдалы табиғи өнімдер сататын шағын орталықтары (Costco, Sam's Club) өзге дүкендер тарапынан ерекше қатаң бәсекеге ұшырады. Whole Foods басшылары қарапайым супермаркеттердің табиғи және органикалық азық-түлікті ұсынуы компанияға пайда әкелгенін айтады. Төменде пайданың нақты екі себебін атап өтеміз: біріншіден, компанияның миссиясын орындауға, яғни халықтың әл-ауқаты мен денсаулығын жақсартуға ықпал етті. Екіншіден, Whole Foods компаниясына жаңа тұтынушыларды тартуға көмек берді. Тұрғындардың табиғи және органикалық тағамды пайдалануға көшуі ықтимал тұтынушылар санының артуына алып келді деп тұжырымдады. Өйткені Whole Foods табиғи және органикалық өнім сату саласында көшбасшы компания атанып, тиімді бағаға мол асортимент ұсынды.

Орта-Атлантика, Солтүстік-Шығыс және Батыстағы 26 штатта көпшілікке қызмет көрсететін 150 дүкені жұмыс істейді. 2013 жылы компания 22 жаңа дүкенін ашты. 2014 жылы ашылуы жоспарланған 25 дүкен лизингке қол қойды. Компанияның негізін қалаушы Рэй Берри Southland Corporation компаниясының бұрынғы вице-президенті болғанда, 7-Eleven-нің 3 600-ден астам дүкенінің қызметіне жауапты болды. Алғашқы The Fresh Market дүкені 1982 жылы Гринсборо қаласында ашылды. Берридің мақсаты дифференттелген азық-түлік өнімдерін сату болатын. Оның дүкені шағын, қарапайым стильдегі дизайнмен безендірілген, жайма-шуақ ортасы, білімді қызметкерлері бар, тез бұзылатын премиум тауарлар сататын дүкен еді. Көмескілеу жарық беріліп, классикалық әуен ойналатын Гринсборо дүкені тұтынушылардың қызығушылығын оятты. Мұны байқаған Берри осыған ұқсас дүкендерді басқа жақтан да ашуға кірісті. 1982–2010 жылдар арасында The Fresh Market өзінің нарықтағы шекарасын өзге штаттарға дейін дамытты. 2010 жыл соңында сауда көлемі 1 млрд долларға жеткен кезде акцияларын сату арқылы қоғамдық компанияға айналу жолын таңдады. 2013 есептік жылы (2014 жылдың 26 қаңтарында жабылды) компанияның сауда көлемі 1,51 млрд долларға жетіп (өткен жылмен салыстырғанда 13,7%-ға жоғары), таза табысы 50,8 (20,8% төмендеген) млн доллар болды.

Fresh Market дүкендері әдетте 17 000-нан 22 000 шаршы футқа дейін созылып, іс-қимыл қозғалысы мол аймақта, сауда аудандарының ерекше келісті жеріне орналасты. Fresh Market дүкендері түрлі департаменттердің айналасында ұйымдастырылды. Дүкеннің ішін безендіргенде жарыққа ерекше екіпін беруі, үнемі классикалық музыканың ойнатылуы, күйген қыштан жасалған бұйымдар, өнімдерінің түрлі түсті презентациялары Fresh Market

The Fresh Market компаниясының штаб-пәтері Солтүстік Каролинадағы Гринсборо қаласында орналасқан. Оның Оңтүстік-Шығыс, Орталық-Батыс,

дүкендерін ерекшелендіріп, әдеттегі супермаркеттерге қарағанда осында сауда жасауға тұтынушылардың құлшынысын оятты. Дүкеннің жалпы ауаны бас сұққан адамның өзін жақсы сезінуіне, қызметкерлермен тіл табысуға, сауда-саттық жасау кезінде ерекше қызмет көрсету құрметін сезінуге мүмкіндік берді.

Fresh Market компаниясында сан алуан бағыттағы 9–10 мың тауар түрлері кездеседі. Мұнда, негізінен, ет, теңіз өнімдері, жеміс-жидек пен көкөніс, жаңа піскен нан өнімдері, дайын тағамдар, премиум кофе мен шай түрлері, азық-түлік, сүт өнімдері, жергілікті және импорттық ірімшіктің 200 түрі, деликатес өнімдер (оның ішіне гриль еті, сэндвич, сорпа кіреді), шарап пен сыра, ас мәзіріне арналған журналдардың шағын ассортименти, майшам, асүй заттары, маусымдық сыйлық қораптары сатылды. Дүкен тауардың көптүрлілігіне және сапасына ерекше көңіл бөлді. Менеджмент компанияны маманданған азық-түлік дүкені ретінде қарастырып, оның жұмыс ауаны мен өнімдері бәсекелестерінен ерекше деп таныды. Компания менеджменті операциялық тәжірибелері мен нарықтық зерттеулеріне сүйеніп, АҚШ нарығы, кем дегенде, 500 Fresh Market дүкенін қамтамасыз ете алады деп сенді.

Fresh Market дүкенінде жалпы саны 70–80-ге жуық қызметкер толық және жартылай жұмыс істейді. Оларға дүкен менеджері, дүкен менеджерінің екі-үш көмекшісі және бес бөлімше басшысы жетекшілік етеді. Менеджмент командасы дүкеннің шаруасын жүргізудің бүкіл аспектісіне, яғни түгендеу ісі мен қаржыны басқаруға, дүкенді таза ұстауға, қызметкерлерді жалдап оқытуға, олардың жұмыста тұрақты түрде қалуына жауап береді. Дүкен қызметкерлері, әсіресе дүкен менеджерлері тұтынушылармен етене байланыста болуы тиіс. Тұтынушылар мен қызметкерлер арасындағы қарым-қатынасты нығайту мақсатында дүкен менеджерлері сату алаңында, яғни қызмет

көрсету аймағына жақын жерде жүреді. Білікті қызметкерлерді жалдауға, оқытуға, ұстап қалуға, дамытуға және қызметте өсіруге ерекше жағдай жасалады.

Fresh Market дүкен санын жедел көбейтіп жатқандықтан, менеджмент дүкен менеджерлері немесе оның көмекшілері болуға лайық тәжірибелі мамандарды сақтап қалу маңызды деп санады. Барлық дүкен менеджерлері мен аймақтық менеджерлердің лауазымдық қызметтері өсті.

60 күннен кейін аптасына 30 сағат толық жұмыс істеген қызметкер компанияның тегін беретін медициналық дәрі-дәрмегіне, тіс емдеуге және мүгедектікке қатысты шығындарды жабу секілді сақтандыру өтеліміне ие болады. Сақтандыру өтелімі қызметкердің жұбайына және балаларына да жарамды. Сондай-ақ қызметкерлерге көптеген тауарға жеңілдіктер, жылдық демалыс ақысы, 401(k) жоспары, қызметкерге көмектесу бағдарламалары, жеңілдетілген бағада акция сатып алу басымдығы беріледі.

### Trader Joe's

Trader Joe's компаниясы 1967 жылы құрылған. Оның штаб-пәтері Калифорния штатындағы Монровиа қаласында орналасқан. Trader Joe's компаниясы – 31 штатта және Вашингтон, Колумбия аймағында 408 дүкені бар маманданған супермаркет желісі. Дүкендерінің жартысы Калифорнияда орналасқан. Компания германиялық Альбрехт отбасына тиесілі. Компанияның 2013 жылғы сауда көлемі 10,5 млрд доллар болған. 2013 жылы Supermarket News жасаған үздік 75 сауда дүкені рейтингінен 21-орынды иеленді. Компанияның стратегиясы алдына жаңа дүкен ашу міндетін қойып отыр. Trader Joe's миссиясы мен бизнесі компания сайтында мынадай мазмұнда сипатталған:<sup>24</sup>

«Trader Joe's компаниясының миссиясы – тұтынушыларға жоғары сапалы азық-түлік пен сусын түрлерін



жеткізу және сатып алу туралы шешім қабылдауға жәрдемдесетін мәліметтер беру. Біздің дүкеннің заттаңбасымен шығатын 2 мыңнан астам бірегей азық-түлік тауары бар және ол күнделікті төмен бағада сатылады. Өнімді сатып алуға дұрыс шешім қабылдау үшін талмай еңбек етеміз. Әдетте сатып алушылар жаңа бұйым іздеп, әлемге саяхат жасайды. Сондықтан біз қызықты, эксклюзив тауарлар жасау үшін түрлі жеткізушілермен жұмыс істейміз. Біздің жеке өнімдеріміз, мысалы, вегетариандық, органикалық тағамдар түрлі белгілермен шығады.

Бізге тұтынушыларымыз: «Азық-түлік дүкенінде сауда жасау осыншалықты көңілді болатынын ешқашан білмеппіз», – деп жатады. Кейбіреулері бізді «Керемет көңіл күйдің арзан үйі» деп те атайды. Біз өңірдің бір бөлшегіне айналып, тұтынушыларымызды тереңірек танығымыз келеді. Компанияның атқарушы директоры Дэн Бейннің өзі гавайлық жейде киіп жүретін дүкенді қайдан көресіз.

Біздің дегустаторлар әр өнімді сатып алар алдында дәмін татып көреді. Өнімді ұнатпасақ, сатып алмаймыз. Тұтынушыларымыз өнімді ұнатпаса, бізге оны қайтарып бере алады.

Біз қолайлы бағаға аса дәмді тағам ұсынамыз. Сәті түссе, өнімдерді ірі көлемде тікелей жеткізушілерден сатып алуға тырысамыз. Біз ерекше саудаласып, шығындарымызды мұқият басқарамыз. Ақшаны қолма-қол уақытында төлегендіктен, жеткізушілер бізбен жұмыс істегенді ұнатады.

Trader Joe's компаниясының команда мүшелері жылы шырайлы, білімді және тұтынушыларын көргеніне әрдайым қуанышты. Компания қызметкерлері де дүкен өнімдерінің дәмін татып көреді, өйткені олар қажет жағдайда тұтынушылармен бірге өнімнің сапасын талқылайды. Біздің дүкендеріміз тұтынушыларға арнап жаңа әрі дәмді тағамды жиі пісіреді».

Trader Joe's дүкендерінің алаңдары кең, дисплейлері тартымды, балқарағайдан жасалған қабырғалары көз тартады, ал қызметкерлері ашық

түсті гавай көйлектерін киеді. Дүкеннің ауданы 8 мыңнан 12 мың шаршы футқа созылады. Өнім түрлері мен бағалары әр штатқа және орналасқан өңірінің ерекшелігіне байланысты түрленеді. Дүкендер апталық жеңілдіктер мен тауарды төмен бағамен сатып алуға мүмкіндік беретін купондарды қолданбайды. Мұнда тұтынушылар мынадай заттарды сатып ала алады: жоғары сұрыпты піскен өнім түрлері, органикалық тағамдар, жеміс-жидек, көкөніс, жергілікті және импортталған ірімшік, талғампаздарға арналған шоколад, кәмпит, кофе, салат, етсіз тағамдар және басқа да вегетариандық өнімдер, майы аз тағамдар, мұздатылған балық және теңіз өнімдері, дайын тағамдар, қақталған ет өнімдері, шырын, шарап және сыра, жеңіл тамақтар, дәрумен, жаңғақ түрлері, қақталған жемістер т.б. Trader Joe's өнімдерінің 20–25%-ы импорттан алынады. 2 мыңнан астам өнімге Trader Joe's компаниясының сауда белгісі пайдаланылады. Мысалы, мексикалық тағамдар Trader Joe's таңбасымен, қытай тағамдары – Trader Ming's, итальян тағамдары – Trader Giotto's, теңіз өнімдері – Pilgrim Joe's, импортталған француз сабыны – Trader Jacques', мұздатылған өнімдер – Joe's Diner, балалар тағамы Joe's Kids сауда белгісімен белгіленген. Бұл өнімдер жалпы сауда көлемінің 70%-ын құрайды. Trader Joe's сауда белгісіндегі өнімдерге жасанды хош иістендіргіш, бояғыш зат, консервант, трансмай түрлері, натрий глутаматы, генетикалық модификацияланған ингредиенттер қосылмайды. Әр апта сайын жаңа, маусымдық 10–15 өнімді дүкен сатылымға шығарады. Жақсы сатылым нәтижесін көрсетпеген өнімдер келесі аптада сатылмайды. Trader Joe's дүкені – Чарльз Шоу шараптарын сататын эксклюзивті дүкен. Бұл шараптар Two Buck Chuck атымен танымал. Калифорнияда шарап 1,99 \$-ға сатылып, көпшілікке танылды. 2013 жылы оның бағасы 2,49 долларға өскен. Калифорниядан өзге қалаларда спирттік ішімдіктердің



жоғары акциз салығы мен тасымалдауға кеткен шығындардың әсерінен шараптың құны 3,79 долларға бағалады.

Trader Joe's дүкенінің төмен бағалары тұтынушыны тартуға ықпал етті. Жоғары категориялы тұтынушылар дүкеннің өзгеше тауар ұсынысына ерекше қызықты. Күнделікті төмен баға, үлкен сауда үйіндегідей атмосфера, мол ассортимент, жылы шыраймен жылдам қызмет көрсету Trader Joe's тұтынушыларына көтеріңкі көңіл күй сыйлады. Компания бірегей өнімдерінің бағасын мынадай себеппен төмен ұстады: (1) жеңілдікпен сатылатын өнімдер (сатып алушылар әрқашан жеңілдікпен сатып алуға болатын экзотикалық заттарды іздеді. Барлық өнімнің дәмі мен бағасы мұқият тексерісте болды); (2) дүкеннің арзан өңірде орналасуы; (3) еңбек шығынының аздығы (бәсекелестермен салыстырғанда бір дүкенге шаққандағы қызметкерлерінің саны аз болды); (4) Trader Joe's сауда белгісімен сатылған өнімдер пайызының жоғары болуы; (5) дүкендегі бір шаршы футқа шаққандағы жоғары сауда көлемі (бір шаршы футқа шаққандағы сауда көлемі 1 мың доллардан асады).

Бұрындары Trader Joe's дүкендері жұмыс істеген қалада өмір сүріп, онда жиі сауда жасаған тұтынушылар мұндай дүкен ашылмаған қалаға көшіп келгенде, аталған дүкеннің жоқтығына қамыққан. Сондықтан қазір көптеген қалаларда дүкен ашуға ұмтылыс бар. Trader Joe's дүкенінің тұтынушылар арасында танымал болуына оның қызмет көрсету сапасына ерекше қанағаттанған адамдардың бір-біріне жарнамалауы әсер етті. Алайда Trader Joe's дүкенінің операциясы мен жоспары туралы мәлімет өте аз. Таяуда ашылатын дүкендердің мерзімі мен орналасатын жері құпия сақталады. Санкт-Петербург, Хьюстон, Денвер, Канзас-Сити, Милуоки секілді ірі қалалардың үлкен нарықтарында тек қана бір немесе екі Trader Joe's дүкені бар. Оның өзін адал тұтынушылары саяхат мекеніне айналдырды.

## Sprouts Farmers Market

2002 жылы құрылған Sprouts Farmers Market компаниясының Калифорния, Колорадо, Канзас, Невада, Жаңа Мексика, Оклахома, Техас және Юта штаттарында 170 дүкені бар. 2013 жылы компания жаңа 19 дүкен ашты. Sprouts-тің 2013 жылғы сауда көлемі 2,4 млрд долларды құраса, таза табысы 51,3 млн доллар болды. 2013 жылдың тамыз айында компания қарапайым акцияларының бастапқы орналастыру ісін аяқтады. Соның нәтижесінде тапқан 344 млн \$ таза табысының 340 млн долларын қарызын төлеуге жұмсады.

Sprouts Farmers Market-ті менеджмент табиғи және органикалық азық-түлік сататын ерекше даму барысындағы мамандандырылған бөлшек сауда дүкені ретінде қарастырды. Дүкен көбінесе мынадай өнім түрлерін ұсынды: жаңа піскен өнімдер, дәрумен мен қоспалар, азық-түлік өнімдері, ет және теңіз өнімдері, піскен нан, сүт өнімдері, мұздатылған тағамдар, дене күтіміне арналған косметика, табиғи тұрмыстық тауарлар. Sprouts компаниясы «арзан бағаға жақсы өмір сүру» миссиясымен қызмет көрсетті. Компанияның құнды ұсынысының негізі дәстүрлі, табиғи және органикалық өнімдер сататын дүкендермен салыстырғанда тұтынушыларға төмен бағада жаңа піскен, жоғары сапалы өнімдер ұсынуы болды.

2014 жылы Sprouts менеджменті компанияның дамуын жетілдіретін бірнеше стратегия әзірледі. Стратегия аясында дүкен базасын кеңейту, ұқсас дүкендердің сауда көлемін арттыру, операциялық маржаны жақсарту, Sprouts брендин қалыптастыру жұмыстары қолға алынды. Дүкен базасын кеңейту аясында жұмыс істеп жатқан нарықтан жаңа дүкендер ашты, іргелес нарыққа өтіп, жаңасын игерді. Дүкен базасын ұлғайтудың негізгі жолы жаңа дүкендер ашу болды. Менеджмент лайықты дүкен тауып, онымен келісімге келетіндей талаптарға қол

жеткізсе, сатып алу арқылы даму жолын қарастырды. Компанияның стратегиялық мақсаты, кем дегенде, алдағы бес жылда дүкендерде 12 немесе одан да жоғары пайыздық өсімге қол жеткізу еді.

### Табиғи және органикалық өнімдер сататын тәуелсіз және шағын бөлшек сауда дүкендері

2014 жылы 12–13 мың табиғи және органикалық өнімдер, дәрумендер мен қоспа, табиғи дербес күтім өнімдерін сататын тәуелсіз және шағын бөлшек сауда дүкендер желісі көпшілікке қызмет етті. Солардың ішінде Natural Grocers секілді (13 штатта – 70 дүкен) аз ғана аймақтық дүкендер желісі жұмыс істеді, қалғандары жүздеген көпқабатты және бір қабатты дүкендер болды. Табиғи және органикалық өнімдер сататын тәуелсіз бөлшек сауда дүкендеріндегі тауар ассортименті дүкеннің көлеміне және нарыққа бейімделуіне байланысты түрленеді.

Тәуелсіз дүкендердің жартысынан көбінің ауданы 2 500 шаршы футтан кем болатын. Олар жылына 1 млн доллардан аз табыс түсіреді. Мұндай дүкендердің негізгі өнім түрлеріне дәрумендер, минерал және жеміс-жидек қоспалары, табиғи және органикалық өнімдердің аз ғана ассортименті, дайын тағамдар жатады. Барлығын қосқанда мұндай дүкендерде 5 мың өнім түрі кездеседі. Ауданы 6 мың шаршы футтан асатын 1 мыңнан аса дүкендер де жұмыс істеді. Әр дүкеннің жылдық табысы 10 млн долларды құрайды. Тәуелсіз шағын дүкендерде дәрумен мен қоспаларды сату көлемі кемуде. Өйткені дәстүрлі супермаркеттер мен үлкен дәріхана желілері дәрумен мен қоспалардың мол ассортиментін ұсынып отыр. Табиғи және органикалық өнімдер сататын шағын дүкендер де үлкен қысымның астында қалды. Себебі дәстүрлі супермаркеттерде мұндай өнімдердің ассортименті аса мол. Whole Foods және Trader Joe's

дүкендерінде де табиғи және органикалық өнімдердің бар түрін кездестіруге болады. Осы саланың бір сарапшысы: «Сатып алушылар жиі баратын супермаркетінен бір пакет аралас органикалық салат, жарты галлон органикалық сүт, құрамында гормоны жоқ тауық, майсыз печенье мен крекер, сусын түрлерін, тіпті глютенсіз тағам сатып алады», – деген еді.<sup>25</sup>

### Walmart

Соңғы онжылдықта Walmart компаниясы жүздеген Walmart Supercenters ашты. Сондай-ақ компания өнімдері Walmart Discount Stores және Walmart Neighborhood Markets дүкендерінде де сатылды. 2014 жылы АҚШ-тағы азық-түлік, тағам, үй өнімдерін сататын ең үлкен дүкен болды. Сол жылы сауда көлемі 150 млрд доллардан асты. 2014 жылы сәуір айында Walmart компаниясы Wild Oats сауда белгісіне ие, жеке инвестициялық Yuciera Companies компаниясымен келісім жасағанын мәлімдеді. Келісім аясында Walmart компаниясы Wild Oats компаниясының 100 органикалық өнімін сатуға рұқсат алды. Өнімді өзінің 3 290 Supercenters, 346 Neighborhood Markets және 508 Discount Stores дүкендері арқылы сатты. Wild Oats өнімдері бастапқыда ірі көлемде болмағандықтан, олар 2 мыңға жуық дүкенде сатылды. Кейіннен тағы 2 100-ден аса дүкенге жеткізілді.<sup>26</sup> Wild Oats өнімдерінің ірі мөлшерде жабдықталуын тұрақтандыру үшін Walmart жеткізушілермен ұзақмерзімді келісімшарт жасайтынын мәлімдеді.

Walmart дүкендерінде ұсынылатын Wild Oats өнімдерінің ассортименті:

- *Wild Oats Marketplace Organic* өнімдерінің қатарына органикалық сертификаттары АҚШ ауыл шаруашылығы департаментінің талабына сай келетін және оған 0,88 \$ тұратын консервіленген көкөністерден (15 унция) бастап, құны 2,48 доллардан

## 6-КЕСТЕ

Walmart тұтынушылары Wild Oats Marketplace органикалық өнімдерін алғанда шамамен үнемдейтін қаражат

Wild Oats өнімдері	Wild Oats өнімінің Walmart дүкеніндегі бағасы	Ұқсас ұлттық органикалық бренд өнімдердің бағасы	Баға айырмашылығы
Органикалық қызанақ пастасы (6 унция)	0.58 \$	0.98 \$	41%
Органикалық тауық сорпасы (32 унция)	1.98	3.47	43
Органикалық алма соусы (24 унция)	1.98	2.78	29
Органикалық қызанақ соусы (15 унция)	0.88	1.38	36

**Дереккөз:** Walmart компаниясының баспасөз релизі. 10 сәуір, 2014 жыл.

басталатын паприка және карри ұнтағы сияқты дәмдеуіштерге дейін кірді. Wild Oats органикалық өнім ассортименті Walmart компаниясының тұтынушыларына ұсынатын барлық Wild Oats өнімінен 90 пайыз үлесін иемденді.

- *Wild Oats Marketplace* – қарапайым және табиғи ингредиенттерден тұратын өнімдердің ассортименті. Оның құрамына 1,50 \$ тұратын дайын тағамдар (5,8 унция) енді.
- *Wild Oats Marketplace Originals* – 2014 жылдың аяғында Walmart компаниясы нарыққа шығаруды

жоспарлаған жаңа және ерекше дайындалған өнім ассортименті.

Walmart компаниясы Wild Oats-ті сату жөніндегі жоспарын қоғамға жариялады. Компания иелері Wild Oats дүкенін органикалық өнімдер сататын бәсекелес бренд компанияларға зиян келтіретін бағамен сатуды көздеді. 6-кестені қараңыз. Walmart-тың айтуына қарағанда, компанияның ішкі зерттеуі Walmart сатып алушыларының 91%-ы компания дүкенінен қол жетімді бағадағы брендтік органикалық өнімді сатып алуға дайын екеніне көз жеткізген.

## СІЛТЕМЕ

<sup>1</sup>According to Nielsen's TDlinx and Progressive Grocer, as cited by Whole Foods Market in its 2013 10-K report, p. 1.

<sup>2</sup>According to Natural Foods Merchandiser, a leading trade publication for the natural foods industry, as cited by Whole Foods Market in its 2013 10-K report, p. 1.

<sup>3</sup>Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture, www.ers.usda.gov, September 27, 2013 (accessed February 14, 2014).

<sup>4</sup>2009 10-K report, p. 51. 2009 10-K report, p. 10.

<sup>6</sup>Company press releases, February 19, 2008, and

February 16, 2010.

<sup>7</sup>Letter to Shareholders, 2003 annual report.

<sup>8</sup>Hollie Shaw, «Retail-Savvy Whole Foods Opens in Canada», National Post, May 1, 2002, p. FP9.

<sup>9</sup>See Karin Schill Rives, «Texas-Based Whole Foods Market Makes Changes to Cary, N.C. Grocery Store», News and Observer, March 7, 2002.

<sup>10</sup>Letter to Stakeholders, 2009 annual report.

<sup>11</sup>As quoted in Marilyn Much, «Whole Foods Markets: Austin, Texas Green Grocer Relishes Atypical Sales»,

Investors Business Daily, September 10, 2002.

<sup>12</sup>As quoted in «Whole Foods Market to Open in Albuquerque, N.M.», Santa FeNew Mexican, September 10, 2002.

<sup>13</sup>Information contained in John R. Wells and Travis Haglock, «Whole Foods Market, Inc.», Harvard Business School case 9-705-476.

<sup>14</sup>Company 2009 10-K report, p. 14; company press release, January 21, 2010.

<sup>15</sup>As quoted in John K. Wilson, «Going Whole Hog with Whole Foods», Bankrate.com, December 23, 1999 (accessed March 21, 2010). Mackey made the statement in 1991 when efforts were being made to unionize the company's store in Berkeley, California.

<sup>16</sup>Company 2013 annual report.

<sup>17</sup>«Frank Talk from Whole Foods' John Mackey», Wall Street Journal, August 4, 2009, online.wsj.com (accessed March 13, 2010).

<sup>18</sup>David Kesmodel and John. R. Wilke, «Whole Foods Is Hot, Wild Oats a Dud— So Said Rahodeb», Wall

Street Journal, July 12, 2007, online.wsj.com/article/SB118418782959963745.html (accessed April 7, 2007).

<sup>19</sup>Andrew Martin, «Whole Foods Executive Used Alias», New York Times, July 12, 2007, www.nytimes.com/2007/07/12/business/foods.html (accessed April 7, 2008).

<sup>20</sup>Ibid.

<sup>21</sup>Company press release, October 5, 2007.

<sup>22</sup>According to a July 13, 2007, posting on a Business Week message board, www.businessweek.com/careers/managementiq/archives/2007/07/who\_advises\_joh.html (accessed March 26, 2010).

<sup>23</sup>Company press release, February 12, 2014.

<sup>24</sup>Information posted at www.traderjoes.com (accessed December 1, 2005).

<sup>25</sup>Jay Jacobowitz, «Independent Retailers Need New Customers: The New 'Integrated' Foods Shopper», Merchandising Insights, November 2009, wfcgreen book.com (accessed March 30, 2010).

<sup>26</sup>Walmart press release, April 10, 2014.

# 3-КЕЙС Apple, Inc., 2015 ЖЫЛ

 connect

ДЖОН Э. ГЭМБЛ  
/ДЖОН Д. ВАРЛАРО

Техас А&М Университеті – Корпус-Кристи  
Джонсон & Уэлс университеті

Стив Джобс 2011 жылы 5 қазанда қайтыс болғаннан кейін, сыншылар Apple басшысы Тим Куктың компанияны басқару машығына күмәнмен қарады. Стив Джобс компаниядан кеткелі Apple-да инновация азайғанына біраз сын айтылды. Сыншылар Тим Куктың компанияны басқару дағдысы Стив Джобстың мұратына сәйкес келмейді деген пікір білдірді. Тіпті көпшілік Apple келешекте пайдаға кенеледі дегенге де сенбеді. АҚШ-тағы дағдарыстан кейінгі экономикалық ахуалға қарамастан, Apple Inc. 2010–2014 жылдары таза сауда көлемін 275%-ға арттырды. Бұл таңғаларлық өсім еді. 2012 жылдың екінші тоқсанында компания рекордтық табыс тапты. Бұл компанияның акциялық құнын әлемдегі ең жоғары бағаға көтеріп, жаһандағы ең қымбат компанияға айналдырды. Компания осы даңқын 760 млрд долларға жуық капиталымен 2015 жылға дейін сақтады. Кейбір сарапшылар Apple Inc. триллион доллар капиталы бар әлемдегі ең алғашқы компания болады деп топшылады.

Осындай орасан зор табысқа қарамастан, 2015 жылы Кук және оның топ-менеджерлері жаңа түйткілдерге кезікті. Компания шығарған iPod өнімінің жалпы сауда көлемі азайып, смартфон мен планшет нарығында бәсекелестері тарапынан ерекше қауіпке ұшырады. Samsung iPhone-ның негізгі

функцияларын қайталай алатын Google Android операциялық жүйесін қолданатын Galaxy және басқа модельдер шығару арқылы 2011 жылдың соңында смартфон нарығында көшбасшы атанды. 2015 жылы смартфондар арасында Android 2014 жылдың аяғында нарықтағы 24,5% үлесімен әлемдегі ең көп қолданылатын операциялық жүйеге айналды. Dell, HP және басқа да компьютер өндірушілер жаңа планшет компьютер жасау арқылы iPad өніміне қысым жасады.

Өткен жылдардағы Apple Inc. табысының артуы iPhone мен iPad-қа тиесілі сауда үлесінің өсімімен тікелей байланысты. Осы өнімдердің сату көлемі өсімінің компанияның қаржылық көрсеткішіне ықпалы зор. 2014 жылғы компанияның жалпы 182,8 млрд табысының 102 миллиарды iPhone өнімін сатудан түсті. Ал iPad планшет компьютері 30,2 млрд \$ табыс әкеліп, компанияның екінші мықты тауарына айналды. 2014 жылы iPhone өнімінің сауда көлемі 12%-ға артқанымен, 2012–2013 жылдар аралығында өсім 16% болған. Ал iPad сауда көлемі 2013–2014 жылдар аралығында 5%-ға кемісе, 2014 жылы 48%-ға төмендеген.

Смартфон мен планшет нарығындағы ерекше қатаң бәсекелестік Кук және

оның топ-менеджерлерінен өсімге жетудің жаңа әдіс-тәсілін меңгеруді талап етуде. Бір ғана ірі сауда өсімі Apple-дің iTunes, App, Mac және iBookstore өнімдерінде байқалды. 2012–2014 жылдар аралығында олардың табысы 40%-ға көбейді. 2014 жылы тұтынушылардың кабельдік TV-ны Apple TV өнімімен алмастыруы сауда көлемін арттырды. Алайда 2014 жылдың қыркүйегінде Куктың нарыққа Apple Watch өнімін шығаруы компания табысының артуына ықпалы бола ма, болмай ма белгісіз еді.

### Apple компаниясындағы Стив Джобстың стратегиялық көшбасшылығы

1976 жылы Стив Возняк пен Стив Джобс Apple Computer компаниясын құрды. Олар ең алғашқы жұмыстарын Apple I деп аталатын жақсы жобаланбаған дербес компьютерді Кремний алқабындағы қызығушыларға сатудан бастады. Екі жылдан кейін екі серіктес көпшілікке арналған алғашқы Apple II дербес компьютерін шығарды. Осы компьютердің 10 мың данасы жедел сатылып кетті. Apple II компьютерлері салыстырмалы түрде табысты болғанымен, одан кейінгі шыққан Macintosh (Mac) өнімі қолданушыға қолайлы графикалық интерфейсмен дербес компьютер саласында революция жасады.

1984 жылы нарыққа енген Macintosh өнімі дербес компьютер саласында ерекше жаңалық ретінде танылғанымен, 1981 жылы IBM жасап шығарған дербес компьютерлермен бәсекеде оның жылдамдығы, қуаты және қолжетімді бағдарламалық жасақтамасы болмады. Macintosh-та қажетті бағдарламалық жасақтамалардың болмауының бір себебі – Apple компаниясының Apple Даму бағдарламасына өте қатал шектеулер қоюы ықпал етті. Бұл бағдарлама жасаушыларға Macintosh өнімін жеңілдікпен алуға әрі операциялық жүйе туралы ақпараттық материалдарға қол жеткізуге қиындық тудырды.

1983 жылы директорлар кеңесінің шешімімен сайланған компания президенті Джон Скуллиді Mac өнімінің нарықтағы бағасы төмен болуына орай, Стив Джобс қатты сынады. 1985 жылы Скулли Қытайға іссапарға шығуға дайындалып жүрген кезінде, Стив Джобс оны ауыстыру ниетімен директорларды үгіттей бастады. Стивтің бұл әрекетін біліп қойған Скулли Қытай сапарынан бас тартты. Apple директорлар кеңесі Скуллиді қызметінде қалдыру жөнінде барлығы бірдей шешім қабылдаған кезде, компанияның төрағасы, шешім қабылдауда мықты құзыреті жоқ Стив Джобс жұмыстан өзі кету туралы шешім қабылдады. Сол жылы Apple компаниясының түйінді мәселелері толастамады. Қызметкерлерінің бестен бірін жұмыстан босатып, тоқсан қорытындысында тұңғыш рет шығынға ұшырады.

Осынау сәтсіздікке қарамастан, Apple инновациялық өнімдерді нарыққа шығаруды жалғастыра берді. Технологиялық құпияларын ешкімге тіс жарып айтпады. 1987 жылы Apple қайта өңделген Macintosh компьютерін шығарды. Ол айрықша графикалық қабілет-қарымды қажет ететін қолданушылардың, сондай-ақ K–12 мектептерінің сүйікті компьютері атанды. Алайда 1990 жылдарға таман Windows 3,0 пен Windows-ға арналған Word бағдарламалары енгізілген дербес компьютерлер іскер адамдар мен қарапайым тұтынушылардың басты таңдауына айналды. Соның нәтижесінде бұл компьютерлер нарықтағы көшбасшы үлесін иеленіп, нақты айтқанда, оның +97%-ын меншіктеді.

1991 жылы Apple PowerBook ноутбүгінің алғашқы буынын жасап шығарды. Ал 1993 жылы Apple директорлар кеңесі Скуллиді қызметінен босатты. Директорлар кеңесі оның орнына Майкл Спиндлерді сайлады. 1994 жылы Спиндлердің басқаруы тұсында Apple PowerMac family дербес компьютерін шығарды. Motorola мен IBM компаниялары бірлесіп жасағаннан кейін бұл

компьютердің процессоры өте жылдам жұмыс істеді. PowerMac family өнімін технологиялық сарапшылар үздік деп бағалады және Microsoft Windows 95 өнімі PowerMac-тың бірнеше операциялық жүйесінің қызметіне сәйкес келді. Осы жағдай PowerMac өніміне нарықтан қомақты үлес алуға мүмкіндік бермеді. 1996 жылдың қаңтарында Apple Спидлерден өз еркімен қызметінен бас тартуын сұрап, оның орнына National Semiconductor-дың бұрынғы президенті Гил Амелионы тағайындады.

Амелио қызметінің алғашқы 100 күнінде компанияда біршама өзгеріс жасайтынын мәлімдеді. Ол Apple-ді жеті бөлімшеге бөлді. Әр бөлімше өзінің шығыны мен табысына жауапты болды. Ол өндірушілер мен тұтынушыларға Apple өнімі мен жобалары жөнінде тереңірек ақпарат беруге тырысты. Амелио 1985 жылы Стив Джобстың Apple компаниясынан кеткеннен кейінгі құрған NeXT компаниясын сатып алды. Стив Джобс қайтадан Apple қызметкері атанды. 1997 жылы тоқсандық шығынның көбеюі салдарынан директорлар кеңесінің шешімімен Амелио жұмыстан босатылып, оның орнына уақытша атқарушы директор лауазымына Стив Джобс тағайындалды.

1998 жылы компанияны Джобс басқарып тұрған кезде шектеулі функцияларымен іске қосылған iMac өнімі нарыққа қадам басты. Ал 1999 жылы компанияның iBook желісі ноутбук компьютерлер жасап шығарды. 1998–1999 жылдардың әр тоқсанында компания пайдаға кенеліп, сол кезде Apple-дің бір акциясының құны ең жоғары бағаға, яғни 70 долларға жеткен еді. 2000 жылы Джобс Apple-дің атқарушы директоры болып тағайындалып, 2001 жылы iPod өнімінің нарыққа шығу жай-күйін бақылады. Тұтынушылар музыканы заңды түрде сатып алатын iTunes онлайн дүкен өнімінің шығуына дейін, яғни 2003 жылға дейін iPod-тың сауда-саттығы өте нашар жүрді. 2004 жылдың шілдесіне дейін iTunes

бағдарламасы арқылы 100 миллион ән сатып алынған. Бұл жалпы онлайн әнді заңды түрде жүктеу бағдарламасы нарығының 70%-ын құрады. iPod-тың осынау толағай табысы Apple-ді дағдарысқа ұшыраған компаниядан қуатты электрондық компанияға айналдырды.

2005 жылға дейін тұтынушылардың iPod өніміне қанағаттануы Apple компьютерлеріне деген қызығушылықты қайта оятуға түрткі болып, оның нарықтағы үлесін 4%-ға көбейтті. Сонымен бірге компания тұтынушының адалдығына қайтадан тәнті болып, 2007 жылы смартфон нарығына iPhone өнімімен енді. Брендке деген адалдық, ең алдымен – iPod, содан кейін – iPhone, артынша iPad өнімдерімен қалыптасты. iPad нарыққа шыққан бастапқы үш айда 3,3 миллион данасы сатылып, қыруар табыс әкелді. Apple компаниясының осындай өзгерісіне Стив Джобстың қосқан үлесі ерен еді. Өйткені оның компанияны трансформациялау жөніндегі идеялары бірінен соң бірі іске асып жатты. Ол инновациялық жаңа идеямен, тауармен ғана шектелмей, компанияға құрылымдық өзгерістер жасады. Шығын әкелетін бөлімшелер мен сегменттерді таратып жіберді.

Компанияның сәтті өзгерістеріне Тим Куктың да қосқан үлесі зор. Ол 2004–2011 жылдары компанияның операцияларын басқарды. 2004 жылы Стив Джобс асқазан обырына жасаған операциядан кейін қалпына келіп жатқан тұста, Кук компания директоры қызметін атқарды. 2009 жылдың аяғында Стив Джобс бауыр трансплантациясын жасау үшін алты айға денсаулығына байланысты демалыс алғанда, Кук екінші рет осы қызметке қайта тағайындалды. 2011 жылы Джобс тағы денсаулығына байланысты демалыс алып, компаниядан кеткен кезде ол үшінші рет Джобсты алмастырған еді. Джобсқа жабысқан дерт оны жұмыстан кетуге мәжбүр етті. 2011 жылы 5 қазанда Стив Джобс қайтыс болды. Джобсқа



сарапшылар мен Apple бас менеджерлері компанияның аса маңызды өнімдерін, мысалы, iPhone, iPad және iPod-ты жасаушы ретінде қараса, Тим Кукті «операция данышпаны» санайды. Тим Кук компанияның операциялық әрі атқарушы директоры ретінде Apple жеткізу тізбегі жүйесін қайта қалыптастыруға және оны ең арзан электроника өндірушісіне айналдыруға жауапты болды.<sup>1</sup> Тим Кук 1998 жылы Apple

компаниясына келгенге дейін Compaq Computer менеджмент командасының жарық жұлдызы атанды.

Төмендегі 1-кестеде Apple компаниясының 2010–2014 жылдардағы есептік көрсеткіштері берілген. Компанияның 2012–2014 жылдардағы операциялық сегменттегі сауда көлемі, сондай-ақ өнімнің таза сауда көлемі мен бірлік сауда көлемі 2-кестеде жарияланған.

### 1-КЕСТЕ

Apple Inc. компаниясының 2010–2014 жылдардағы есептік көрсеткіштері

	2014	2013	2012	2011	2010
Таза сауда көлемі	182,795\$	170,910\$	156,508\$	108,249\$	65,225\$
Баға және шығындар					
Сауда шығыны	112,258	106,606	87,846	64,431	39,541
Зерттеу және жетілдіру	6,041	4,475	3,381	2,429	1,782
Сату, жалпы және әкімшілік	<u>11,993</u>	<u>10,830</u>	<u>10,040</u>	<u>7,599</u>	<u>5,517</u>
Жалпы операциялық шығындар	<u>18,034</u>	<u>15,305</u>	<u>13,421</u>	<u>10,028</u>	<u>7,299</u>
Операциялық табыстар	52,503	48,999	55,241	33,790	18,385
Басқа табыстар мен шығындар	<u>980</u>	<u>1,156</u>	<u>522</u>	<u>415</u>	<u>155</u>
Табыс салығына дейінгі табыс	53,483	50,155	55,763	34,205	18,540
Табыс салығы	<u>13,973</u>	<u>13,118</u>	<u>14,030</u>	<u>8,283</u>	<u>4,527</u>
Таза табыс	39,510 \$	37,037 \$	41,733 \$	25,922 \$	14,013 \$
Бір акцияға шаққандағы пайда					
Базалық	6,49 \$	40,03 \$	44,64 \$	28,05 \$	15,41 \$
Бөлінген	6,45 \$	39,75 \$	44,15 \$	27,68 \$	15,15 \$
Қарапайым акцияларға жарияланған ақшалай дивидендтер	1,82 \$	11,40 \$	2,65 \$	0,00 \$	0,00 \$
Бір акцияның пайдасын есептеуде колданылатын акциялар					
Базалық	6,085,572	925,331	934,818	924,258	909,461
Бөлінген	6,122,663	931,662	945,355	936,645	924,712
Жалпы ақша, ақша баламалары	155,239 \$	146,761 \$	121,251 \$	81,570 \$	51,011 \$
Жалпы капитал	231,839	207,000	176,064	116,371	75,183
Жалпы ұзақмерзімді міндеттемелер	24,826	20,208	16,664	10,100	5,531
Міндеттемелердің жалпы көлемі	120,292	83,451	57,854	39,756	27,392
Жалпы акционерлік капитал	111,547	123,549	118,210	76,615	47,791

**Дереккөз:** Apple Inc. 2012, 2013 және 2014-К 10 есебі.  
Жетіні бірге бөлу акциясы 2014 жылы, 6 маусымда жүзеге асты.

## 2-КЕСТЕ

Apple, Inc-тің операциялық сегменттегі сауда көлемі және өнімнің таза сауда көлемі, өнімнің бірлік сауда көлемі 2012–2014 жылдар (млн \$, бірлік сауда көлемі мыңдықпен)

Операциялық сегменттегі сауда көлемі	2014	Өзгеріс	2013	Өзгеріс	2012
Америкадағы таза сауда көлемі	65 232 \$	4%	62,739 \$	9%	57,512 \$
Еуропадағы таза сауда көлемі	40 929	8%	37,883	4%	36,32
Қытайдағы таза сауда көлемі					
Жапониядағы таза сауда көлемі	29 846	17%	25,417	13%	22,533
Азия және мұхит аймағындағы таза сауда көлемі	14 982	11%	13,462	27%	10,571
Бөлшек таза сауда көлемі	10 344	(7)%	11,181	4%	10,741
Жалпы таза сауда көлемі	<u>21 462</u>	<u>6%</u>	<u>20,228</u>	<u>7%</u>	<u>18,828</u>
	182 795 \$	7%	170,910 \$	9%	156,508 \$
<b>Өнімнің таза сауда көлемі</b>					
iPhone <sup>1</sup>	101 991\$	12%	91,279\$	16%	78,692\$
iPad <sup>1</sup>	30 283	(5)%	31,980	3%	30,945
Mac <sup>1</sup>	24 079	12%	21,483	(7)%	23,221
iPod <sup>1</sup>	2 286	(48)%	4,411	(21)%	5,615
iTunes, бағдарламалық жасақтама және қызмет көрсету <sup>2</sup>	18 063	13%	16,051	25%	12,890
Аксессуарлар <sup>3</sup>	<u>6 093</u>	<u>7%</u>	<u>5,706</u>	<u>11%</u>	<u>5,145</u>
Жалпы таза сауда көлемі	182 795 \$	7%	170,910 \$	9%	156,508 \$
<b>Өнімнің бірлік сауда көлемі</b>					
iPhone	169 219	13%	150,257	20%	125,046
iPad	67 977	(4)%	71,033	22%	58,310
Mac	18 906	16%	16,341	(10)%	18,158
iPod	14 377	(45)%	26,379	(25)%	35,165

**Дереккөз:** Apple Inc., 2014 10-К есебі.

<sup>1</sup> Тиісті қызметтер мен бағдарламалық жасақтаманы жаңарту құқықтарын кейінге қалдыру және амортизациялау енгізілген.

<sup>2</sup> iTunes Store, the App Store, the Mac App Store, the iBooks Store, AppleCare лицензиясынан және басқа да қызметтерден түскен табыстар саны.

<sup>3</sup> Sales of Apple брендтік және үшінші тарапты саудаға iPod, iPad, Mac және iPhone аксессуарлары кіреді.

## Дербес компьютер саласы жайлы жалпы мағлұмат

Дербес компьютер саласы салыстырмалы түрде алғанда мықты қалыптасты. 2014 жылы осы саладағы бес сатушы АҚШ-тың 81,3%-ын, әлемнің 65,3%-ын компьютермен жабдықтады. Әлемді дербес компьютермен жабдықтау үлесі (3-кесте) 2011 жылдан бастап азайды.

Бұған қоса, 2018 жылға дейін әлемде дербес компьютерге деген сұраныс 30%-ға төмендейді деген болжам бар. Жағымсыз трендтің қалыптасуына дербес және кеңсеге арналған планшет компьютерлердің тұтынушылар арасында ерекше сәнге айналуы ықпал етті. Тұтынушыларға арналған ноутбук пен дербес компьютерді iPad секілді планшет компьютерлер алмастырды. Планшет компьютерлер нарығы

2013 жылы 219,9 миллион данадан 2014 жылы 229,6 миллион данаға, яғни 4,4%-ға өсті.

### Дербес компьютер саласындағы Apple-дің бәсеке позициясы

Apple-дің өзіне тиесілі операциялық жүйесі, мықты графикалық қабілет-қарымы және келісті дизайны Mac компьютерлерін дербес компьютерлерден ерекшелендірді. Алайда дербес компьютері бар тұтынушылардың көпшілігі мен бизнес-қолданушылар Mac сатып алуға асықпады. Өйткені Apple премиум бағаны пайдаланды әрі оған лайық операциялық жүйеде үйрену қисығын қолдану күрделірек еді. 1984 жылдан бастап алғашқы Macintosh компьютерін нарыққа шығарғаннан бері компания АҚШ нарығының 5%-дық үлесін алмаған еді. Алайда компанияның АҚШ-тағы нарық үлесі 2006 жылы 4,7%-дан 2010 жылы 8,8%-ға өсті. Өсімге iPod және iPhone өнімдерінің мол табыс әкелуі басты себеп болды. Бұл өнім гало-эффект тудырды, тұтынушылар кейбір iPod, iPhone немесе iPad өнімдерін сатып алған соң Apple компьютеріне деген таңдауын өзгертті. Тұтынушылар өзге Apple өнімдеріне толықтай қанағаттанғандықтан, олар Apple компьютерлерін сатып алу трендін одан әрі жалғастырды. Сондай-ақ Apple өнімдерінің бір-бірімен интеграциялануы сатып алушылардың қызығушылығын арттырды. 2014 жылға қарай Apple-дің АҚШ нарығындағы үлесі 12,2%-ға өсіп, осы ел нарығында үшінші орынға көтерілді. 2013 жылы Apple алғаш рет әлемде бесінші орынды иеленді.

Apple өнімдері түрлі конфигурациялары бар бірнеше модельден тұрады. Үстелге қойылатын компьютер модельдеріне Mac Pro (кәсіпқой және бизнес-қолданушыларға арналған); iMac (оқу және бизнес мақсатта қолданылатын тұтынушыларға арналған) және Mac mini (тұтынушыларға арнайы

әзірленген) жатады. Apple ноутбук өнімінің екі моделі бар. Олар: MacBook Pro (кәсіпқойлар мен жоғары деңгейдегі тұтынушыларға арналған) және MacBook Air (білім алушылар мен жалпы тұтынушыларға арналған). Apple компьютерлерінің бәрі Dell, HP және басқа бәсекелес компаниялардың дербес компьютерлерімен, ноутбуктерімен салыстырғанда өте жоғары премиум бағада сатылды. 2015 жылдың қаңтарында Mac Pro компьютерінің ең төмен бағасы 2 999 \$ болған. Бұл 2012 жылмен салыстырғанда 500 долларға қымбат. 2012 жылы iMac пен MacBook Pro өнімдерінің бағасы 1 099 доллардан басталса, ал MacBook Air өнімінің құны – 899 \$, Mac mini бағасы 499 доллардан басталған.

### Apple және планшет компьютерлер

Apple 2010 жылғы 3 сәуірде алғашқы iPad өнімін шығарып, планшет компьютер нарығына кірді. Планшет компьютерлер 1990 жылдардың аяғынан бастап нарықта болғанымен, тек Apple жасаған нұсқалары ғана тұтынушылар мен бизнес қолданушылар арасында үлкен қызығушылық тудырды. Планшет компьютерлері бұрынғы буын бағдарламалары мен ақпарат енгізу үшін жазу элементтерін қажет ететін. Осындай дизайндағы планшетті тұтынушылар қолайсыз деп есептеп, олар өзімен бірге алып жүруге ыңғайлы ноутбуктер мен смартфондар ұстауды жөн көретін. Dell, Acer және Hewlett-Packard компаниялары нарықта алғашқылардың бірі болып сенсорлы планшет компьютерлер шығаруда тайталасқанымен, 2010 жылдың аяғына дейін өндірісте ешқандай жетістікке жетпеді. Өйткені планшет компьютерлер мен дербес компьютерлер арасында техникалық ерекшеліктер кездесті. Планшет компьютерлер технологиясы смартфондарға ұқсас болды және онда дербес компьютердің элементіне ұқсайтын ешбір бөлігі болмады. HP өзінің планшет

## 3-КЕСТЕ

Көшбасшы дербес компьютер сатушылардың АҚШ-тағы және әлемдік нарықтағы үлесі, 2010–2014

**А. Көшбасшы дербес компьютер сатушылардың АҚШ нарығындағы үлесі, 2010–2014**

2014 Орын	Сатушы	2014		2013		2012		2011		2010	
		Жабдық- тау (мың)	Нарық үлесі	Жабдық- тау (мың)	Нарық үлесі	Жабдық- тау (мың)	Нарық үлесі	Жабдық- тау (мың)	Нарық үлесі	Жабдық- тау (мың)	Нарық үлесі
1	Hewlett-Packard	18,332	27,6%	16,160	25,5%	17,845	27,0%	18,595	26,1%	19,488	25,9%
2	Dell	16,158	24,3	14,055	22,1	14,062	21,3	15,898	22,3	17,352	23,1
3	Apple	8,085	12,2	7,255	11,4	7,182	10,9	7,649	10,7	6,586	8,8
4	Lenovo	7,100	10,7	6,195	9,8	5,277	8,0				
5	Toshiba	4,299	6,5	4,647	7,3	4,664	7,1	6,695	9,4	6,624	8,8
	Басқалары	<u>12,396</u>	<u>18,7</u>	<u>15,151</u>	<u>23,9</u>	<u>15,008</u>	<u>21,5</u>	<u>22,472</u>	<u>31,5</u>	<u>25,050</u>	<u>33,4</u>
	Барлық сатушылар	71,309	100,0%	75,101	100,0%	69,829	100,0%	71,309	100,0%	75,101	100,0%

**В. Көшбасшы дербес компьютер сатушылардың әлемдік нарықтағы үлесі, 2010–2014**

2014 Орын	Сатушы	2014		2013		2012		2011		2010	
		Жабдық- тау (мың)	Нарық үлесі	Жабдық- тау (мың)	Нарық үлесі	Жабдық- тау (мың)	Нарық үлесі	Жабдық- тау (мың)	Нарық үлесі	Жабдық- тау (мың)	Нарық үлесі
1	Lenovo	59,233	19,2%	53,804	17,1%	52,348	15,0%	44,007	12,5%	34,182	9,9%
2	Hewlett-Packard	56,849	18,4	52,188	16,6	58,129	16,6	62,334	17,7	64,213	18,5
3	Dell	41,665	13,5	37,787	12,0	38,719	11,1	44,282	12,6	43,403	12,5
4	Acer Group	24,104	7,8	24,508	7,8	33,588	9,6	37,169	10,6	42,430	12,3
5	Apple	19,822	6,4	17,132	5,4						
	Басқалары	<u>106,952</u>	<u>34,7</u>	<u>129,702</u>	<u>41,2</u>	<u>143,386</u>	<u>41,0</u>	<u>164,634</u>	<u>46,64</u>	<u>142,874</u>	<u>41,3</u>
	Барлық сатушылар	308,625	100,0%	315,121	100,0%	349,383	100,0%	352,395	100,0%	346,198	100,0%

компьютерлерін жедел шығару мақсатында Palm компаниясын 2010 жылдың мамырында 1,2 млрд долларға сатып алды. Алайда көптеген дербес компьютер өндірушілер планшет компьютерлер модельдерінде смартфон микропроцессорлары мен Google Android операциялық жүйесін қолданады.

2012 жылдың ортасында планшет компьютерлер нарығының 68%-ы Apple компаниясына тиесілі болды. Дегенмен бәсеке қысымы нарықтағы Apple үлесін әжептәуір азайтты. 2013 жылы Apple-дің нарықтағы үлесі 33,8% болса, 2014 жылы көрсеткіш 27,6%-ға кеміді. Смартфон нарығындағы басты бәсекелесі Samsung 2014 жылы нарықтың 17,5%-ын иемденді. Apple-дің нарықтағы үлесінің азаюына бәсекелестерінің жалпы санының артуы да әсер еткен. 2014 жылы әлемдегі нарықтың 60%-ы алғашқы бестікке кіретін сатушылардың үлесіне тиген.

2011 жылдың наурызында жарыққа шыққан Apple iPad 2 өнімінің екі ядролы процессоры болды. Оның алғашқы буыны саналатын iPad өніміне қарағанда, iPad 2 өте қуатты әрі бәсекеге қабілет танытты. 2013 жылдың аяғында тұтынушылар тарапынан өнімнің салмағы мен ыңғайсыздығына қатысты айтылған сыннан қорытынды шығару мақсатында Apple iPad-тың көлемі мен салмағын азайтып, нарыққа жаңа iPad Air өнімін шығарды. iPad Air стандартты iPad-пен салыстырғанда 22%-ға жеңілірек жасалды. Apple бәсекелестерінің «фаблетс» өніміне жауап ретінде iPad Mini-ді жасап шығарды. iPad Mini-дің ұзындығы iPad Air-мен салыстырғанда бірдей болғанымен, iPad Mini 1,5 дюймге қысқа және 25% жеңілірек. Түпнұсқа iPad өнімдері 2014 жылдан бері шығарылмайды.

2015 жылы 16 гигабайттық iPad Air мен iPad Air 2 модельдері 399 \$-дан және 499 долларға дейінгі бағамен сатылды. 128 гигабайттық iPad Air 2 моделі 699 долларға сатылса, iPad Mini 249 \$ тұрған. 2012 жылдан бастап Apple планшет

компьютерлерінің бағасы күрт төмендеді. Оған дейін 64 гигабайттық iPad 2 бағасы 829 \$ болатын.

### Дербес компьютер саласындағы Apple бәсекелестері

Hewlett-Packard (HP) ақпараттық-технологиялық қызмет көрсету, ірі кәсіпорын жүйелері, бағдарламалық жасақтама, дербес компьютер, қаржылық сервис, принтер және басқа да басу құрылғыларына көңіл бөлетін арнайы бөлімшелер ашу арқылы компьютер саласында түрлі сегменттерге ауқымды түрде әртараптанған. Printing and Personal Systems Group (PSS) – 2014 жылы 34 млрд \$ табыс әкелген компанияның ең үлкен бөлімшесі. Бұл бөлімше HP және Compaq деген дербес компьютерлер мен ноутбук шығарумен айналысады. 2014 жылы HP компаниясының жалпы таза табысы 111 млрд \$ болған. Оның ішінде негізгі екі бөлімшесі: кәсіпорындар тобы – 26,7 млрд, ал корпоративтік сервистер 21,2 млрд \$ пайда әкелген. Сол жылы компанияның бағдарлама мен бизнес бірлігі 3,6 млрд \$ табыс әкелсе, оның қаржылық қызметі 3,4 млрд \$ таза пайда тапқан.

2013–2014 жылдары PSS табысы бірдей болды. Алдыңғы жылдардағы табыстың төмендеуін жалпы дербес компьютер нарығының әлсіреуімен түсіндіре аламыз. Алайда PSS табысы 2013–2014 жылдары болар-болмас қана өсім көрсетті. Оған дербес компьютер сату көлемінің азғана өсімі әсер етті.

2014 жылы қазанда HP екі тәуелсіз компанияға бөліну туралы шешімін жариялады. PSS сегменті HP Inc. компаниясын құрса, корпоративтік жүйе және қаржылық қызметтер сегменті Hewlett-Packard Enterprise атауымен қайта құрылды. Бөліну процесі 2015 жылға қарай толық аяқталады деген болжам жасалған. 4-кестеде PSS

бизнес-бірлігінің 2010–2014 жылдардағы таза табысы берілген.

## Dell Inc.

Dell Inc. 2001–2006 жылдары АҚШ-та дербес компьютер шығару саласында көшбасшы компания атанды. 2000 жылдардың аяғындағы ауыр экономикалық жағдай, дербес компьютерлерге сұраныстың төмендеуі, осы саладағы баға бәсекесі Dell қаржылық көрсеткішіне ерекше қатты әсер етті. Компанияның табысы 2012 жылы 62 млрд доллардан 2013 жылы 56,9 млрд долларға азайған. Сонымен қатар таза пайда 2012 жылы 3,5 млрд доллардан 2013 жылы 2,4 млрд долларға кеміген.

2013 жылы Dell компаниясын оның негізін қалаушы Майкл Деллдің және Silver Lake Partners технология инвестициялық компаниясының сатып алуына акционерлер келісімін берді. Сатып алудағы басты мақсат – компания назарын негізгі бизнеске қайта бұрып, бұрынғы үздік қаржылық көрсеткіштерді қалпына келтіру еді.

Компанияның дербес компьютер және ноутбуктер ассортименті ең арзанынан ең қымбатына дейінгі түрлі өнімдерді қамтыды. Сондай-ақ компанияның тауар ассортиментіне серверлер, компьютерге қатысты құрылғылар, мысалы, принтерлер, мониторлар, проекторлар мен Wi-Fi тауарлары кірді.

Бірақ компанияда дербес компьютерлерді сату мөлшері 2011 жылы 62 миллиардтан 2014 жылы 56,7 миллиардқа азайды. Сол кезеңдегі Lenovo дисконт бағалары оның дүниежүзілік нарықтағы үлесін 34%-ға арттырды. Бұл көрсеткіш 2014 жылы Dell компаниясын биікке көтеріп, әлемдік нарықта компьютер жеткізуден үшінші орынды иеленуге ықпал етті. 5-кестені қараңыз.

## Смартфон нарығындағы Apple-дің бәсеке позициясы

iPhone телефонының алғашқы нұсқасы 2007 жылы 29 маусымда шықты. Тауардың саудаға алғаш шыққан сәтінен кейін 30 сағат ішінде 270 мың данасы сатылған. iPhone өнімін Times журналы «2007 жылдың өнертабысы» деп атады.

2008 жылдың 11 шілдесінде iPhone 3G әлемнің 70 елінде сатылымға шығарылды. АҚШ-та оны тек AT&T Mobility қолданушылары ғана сатып алды. iPhone 3G қолданушылары iPhone ұялы телефонының басқа модельдерінің қолданушыларына қарағанда интернетті екі есе жылдам әрі GPS қызметін пайдаланды. Бизнес қолданушыларға ыңғайлы ету мақсатында iPhone 3G моделінде Microsoft Exchange бағдарламасын қолдануды мүмкін етті. Ал 2009 жылдың 19 маусымында iPhone 3GS нарыққа шықты. Бұл модельде iPhone 3G телефонының барлық функциясы бар,

## 4-КЕСТЕ

Hewlett-Packard Personal Systems Group, таза табыс (млн \$)

Өнімдер	2014	2013	2012	2011	2010
Ноутбуктер	17,540 \$	16,029 \$	18,830 \$	21,824 \$	22,545 \$
Дербес компьютерлер	13,197	12,844	13,888	15,370	15,478
Жұмыс бекеті	2,218	2,147	2,148	1,805	1,786
Басқалары	1,348	1,159	977	575	932
Жиынтық	34,303 \$	32,179 \$	35,843 \$	39,574 \$	40,741 \$

## 5-КЕСТЕ

Dell табығы өнім категориялары бойынша. Есептік 2010–2013 жж. (млн \$)

Өнім категориясы	Есептік жыл 2013	Есептік жыл 2012	Есептік жыл 2011	Есептік жыл 2010
Серверлер мен желілер	9,294 \$	8,336 \$	7,609 \$	6,032 \$
Жад	1,699	1,943	2,295	2,192
Қызметтер	8,396	8,322	7,673	5,622
Бағдарламалық жасақтама және перифериялық құрылғылар	9,257	10,222	10,261	9,499
Мобильдігі	15,303	19,104	18,971	16,610
Дербес компьютерлер	<u>12,991</u>	<u>14,144</u>	<u>14,685</u>	<u>12,947</u>
Жалпы таза пайда	56,940 \$	62,071 \$	61,494 \$	52,904 \$

*Дереккөз:* Dell Inc., 2011, 2012 және 2013 10-К есебі.

сондай-ақ интернет жылдамдығы тағы екі есеге арттырылған.

2010 жылдың 24 маусымында iPhone 4 моделі жарыққа шықты. Онда тек қана Wi-Fi желісі арқылы жұмыс істейтін видеоқоңырау шалу функциясы, 5 мегапиксельді камера, 720p видео, қуатты батареясы болды. iPhone 4 моделі нарыққа шыққан үш күннің ішінде 1,7 миллионнан астам данасы сатылған. Ал 2011 жылы 14 қазанда нарыққа шыққан iPhone 4S моделінің 4 миллион данасы алғашқы үш күнде сатылып кеткен. iPhone 4S моделіне алдыңғы iPhone модельдерінің барлық функциясымен қатар, Siri (Apple-дің ақылды көмекшісі) функциясы қосылды. 2011 жылға қарай Apple жұмыс істеу желісін AT&T-мен шектемей, АҚШ-та, Еуропа мен Азияда түрлі тасымалдаушыларды, соның ішінде Verizon, Sprint және C-Spire желілерін дамытты.

iPhone 5 моделі Apple стратегиясына әжептәуір өзгеріс әкелді. Тұтынушылардың талғамын ескеріп, iPhone 5 моделінің дисплей өлшемін 3,5 дюймнен 4 дюймге үлкейтті. Ең үлкен өзгерістің бірі iPhone ұялы телефонының басқа тауарлармен, сондай-ақ құрылғылармен өзара байланыса алатын қабілетінде еді.

iPhone 5S пен 5C өнімдерінің нарыққа шығуы Apple нарықты сегменттеу тәсілінің өзгерткенін көрсетті. Екі модель де 4 дюймдік көлемде болғанымен, 5C моделі екіншісіне қарағанда арзанырақ тұрды. Өйткені iPhone 5C моделінің сипаттары iPhone 5 моделіне ұқсас. Ал 5S моделінің қолданыстағы функциялары дамытылып, жаңа мүмкіндіктер қосылған. Соның бірі – Touch ID функциясы. Бұл қызмет түрі «оралу» (home) батырмасында орналасқан саусақ ізі сканері – қауіпсіздікті арттыруға арналған. 5S моделінің тағы бір жаңа сипаты – Apple Pay мобильді төлем жүйесі.

iPhone 6 және 6 Plus модельдері Apple компаниясының дисплей өлшеміне қатысты өзгермелі стратегиясын одан әрі жалғастырды. iPhone 6 моделі 4,7 дюймге, ал iPhone 6 Plus 5,5 дюймге артты. 2015 жылы 16 гигабайттық iPhone 6 моделі 199 \$ тұрса, ал 16 гигабайттық iPhone 6Plus бағасы 299 \$ болды.

### Смартфон нарығындағы сұраныс пен бәсеке

2012 жылдан бері әлемде смартфон нарығы екі есе өскен болатын. 2012 жылы 725 миллион бірлік болса, 2014 жылы 1,3 миллиардқа жетті. 2013 жылы



смартфон сауда көлемі барлық ұялы телефон сауда мөлшерінің 50 пайыздан жоғары межесін көрсетті. Интернетті және басқа да мультимедиалық контенттерде смартфонды қолдану тұтынушылар талғамының өзгергенін байқатты. Смартфон нарығының дамуы жалпы өндіріс шығынының азаюына әрі бәсекенің артуына ықпал етті. Соның нәтижесінде тауар бағасы төмен түсті.

Қытай мен Оңтүстік Корея секілді мемлекеттер және Шығыс Азия мен Африка сынды аймақтар ірі сауда мүмкіндігін ұсынғанымен, онда смартфон өндірушілерге қауіп-қатер де бар еді. Мысалы, 2014 жылы Қытайда 1 миллиардтан астам ұялы телефон пайдаланушылары болса, солардың орта есеппен 700 миллионы смартфон қолданушылары еді. 2010 жылы Apple China Telecom компаниясымен серіктестік құрып, iPhone 4 өнімін Қытай нарығында сата бастады. China Telecom – Қытайдағы сымсыз байланыспен жабдықтау саласындағы екінші ірі компания; елдегі үлкен қалаларда алдыңғы шептегі 25 дүкен желісі бар. 2012 жылдың қаңтарында iPhone 4S Қытай нарығына шықса, әлемнің 90-нан аса мемлекетінде нарыққа шыққан бастапқы үш айда қолжетімді болған. Дегенмен зияткерлік меншікті қорғау мәселесі туындады. Сол секілді контрафактілік өнімдер мен контрафактілік Apple Stores дүкендері елеулі түйткіл тудырды.

2014 жылы Оңтүстік Корея дербес компьютерді қолдану көрсеткішін басып озды. Халықтың 84%-ы интернетке кіру мақсатында смартфонды пайдаланса, 78%-ы дербес компьютерді қолданған екен. Кореялық Samsung компаниясына деген брендтік берік адалдықты тек корейлерден ғана емес, америкалықтар арасынан да көруге болады. 2014 жылы Samsung компаниясына әлемдегі жалпы смартфон нарығының 25%-ға жуығы тиесілі-тін.

2014 жылы Таяу Шығыс пен Африка аймағының смартфон нарығы 83

пайыздық өсім көрсетті. Өйткені бұл жақтары қолданыстағы смартфонның 20%-ы арзан өнім еді. Өнімнің құны 100 \$ немесе одан төмен болды. Apple-дің баға стратегиясы аталған нарыққа кіруге қиындық тудырды. Оның Lenovo секілді бәсекелесі нарыққа оңтайлы таргетинг жасап, аймақтың ірі нарық үлесіне иелік етті.

Смартфон нарығының аса серпінді дамуына орай, бәсеке қарқыны айрықша күшейе түсті. Google Android операциялық жүйесін нарыққа әкелуі LG, Motorola және Samsung секілді компанияларға iPhone өнімінің қыруар сипатына сай келетін модельдер жасап шығаруына мүмкіндік берді. Android операциялық жүйесінің мықты қабілет-қарымы оны әлемдегі нөмірі бірінші смартфон платформасы деңгейіне көтерді. 2014 жылдың төртінші тоқсанындағы сатып алынған ұялы телефондардың 76,6%-ы Android-пен жұмыс істейді. 6-кестеде нарықтағы көшбасшы смартфон өндірушілердің 2012–2014 жылдардағы сауда көлемі мен нарық үлесі берілген.

### Дербес медиаплеер саласындағы Apple-дің бәсеке позициясы

Apple портатив цифрлық аудиоплеерді алғашқылардың бірі болып жарыққа шығармаса да, компания осы нарықтың 70 пайыздық үлесіне иелік етеді. iPod термині цифрлық аудиоплеердің синонимі іспеттес.

Apple 2001 жылы алғашқы iPod өнімін жарыққа шығарған кезде сыншылар оның жоғары бағасын сынап (бір данасы 399 \$), жақсы табыс әкелетініне сенбеді. Алайда iPod өнімінің көркем дизайны, пайдалануға қолайлылығы және iTunes өнімімен интеграциялануы мен музыканы ұсыну қабілеті тұтынушылардың қанағаттану деңгейін арттырып, адал сатып алушылар легін қалыптастырды. Бәсекелестердің кейбір MP3 плеерлері iPod өніміне қарағанда жақсырақ болғанымен, 2004 жылдан бері медиаплеер

## 6-КЕСТЕ

## Әлемнің бес үздік смартфон сатушысы

Орын	Сатушы	2014		2013		2012	
		Сауда көлемі (млн)	Нарық үлесі	Сауда көлемі (млн)	Нарық үлесі	Сауда көлемі (млн)	Нарық үлесі
1	Samsung	318,2	24,5%	316,4	31,0%	219,7	30,3%
2	Apple	192,7	14,8	153,4	15,1	135,9	18,7
3	Huawei	73,6	5,7	49,0	4,8	29,1	4,0
4	Lenovo	70,0	5,4	45,5	4,5	23,7	3,3
5	LG	59,2	4,6	47,8	4,7	26,3	3,6
	Басқалары	587,3	45,1	407,4	40,0	290,5	40,1
	Барлық сатушылар	1301,1	100,0%	1019,4	100,0%	725,3	100,0%

*Дереккөз:* Халықаралық Data корпорациясы.

индустриясындағы ешбір компания Apple секілді нарық үлесінің 5%-ын ала алмаған.

iPod түпнұсқасы тек музыка тыңдау үшін қолданылса, 2015 жылдағы жиі пайдаланылатын плеерлер тек қана музыка тыңдау үшін ғана емес, сонымен бірге видео көру, интернетке кіру, сурет көру, радио тыңдау мақсатында Wi-Fi желісіне қосылуға мүмкіндік береді. 2012 жылы iPod Touch өнімі нарыққа енгелі ең үздік өтімді медиаплеер қатарына кірді. 2014 жылдың соңында оның 350 миллионнан астам данасы сатылған. Дегенмен смартфон өнімінің медиаплеер нарығына екпіндей енуі медиаплеерге үлкен зиянын тигізді. Мысалы, 2013–2014 жылдары iPod өнімінің сату көлемі 45%-ға кеміген. Сәйкесінше, 2014 жылдың қыркүйегінде Apple ресми түрде iPod Classic өнімін нарыққа шығаруды тоқтатты. 2015 жылы Apple iPod touch-ты – 199 долларға, iPod nano-ны – 149 долларға, iPod Shuffle-ді 49 долларға сатты.

### App Store және iTunes

Apple-дің iTunes-i – дербес компьютер, смартфон және планшеттердегі цифрлық музыка, кино және басқа контенттерді басқаруға арналған бағдарламалық

жасақтамасы. iTunes музыка, кино, TV шоу сататын онлайн нарық болатын. 2000 жылдардың басында, яғни Napster мен басқа да тегін ән жүктейтін сайттар заңдық түйткілді мәселеге кездескенде, Apple компаниясы iTunes-ті жасап, тұтынушылар мен музыка индустриясына қатысушылардың көңілінен шыға білді. Тұтынушылар iTunes бағдарламасының қолдануға икемділігін ұнатса, музыка авторлары құқығының қорғалуын құптады. 2015 жылы iTunes бағдарламасында 43 миллион ән жинақталды. Сондай-ақ iTunes Store тұтынушыларға видео, кино, TV шоу сатып, жүктеп алуға мүмкіндік берді. Сатып немесе жүктеп алған өнімдерді iPod, iPhone немесе Apple TV құрылғыларында тамашалауға болады.

Apple-дің iPod, iPhone, iPad немесе Mac өнімдерін пайдаланушылар iMatch немесе iCloud қызметтерін де қолданады. iCloud қызметі қолданушыларға күнтізбе мен байланыс нөмірлерін бөлісуге, суреттерді басқа құрылғыға сымсыз тасымалдауға, Apple құрылғыларындағы барлық ақпаратты сақтап қоюға мүмкіндік береді.

Сондай-ақ Apple TV секілді кабельді TV-ға баламалы құрылғылардың жиі қолданылуы iTunes бағдарламасының

саудасына әсер етті. Дәстүрлі кабельді сервистен бас тартып, баламалы құрылғыларды пайдаланушылардың саны күн санап артты. Мысалы, Netflix, Amazon және Hulu компаниялары кино, сериалдар көру үшін айлық жазылу қызметтерін ұсынды. NBA, MLS және басқа спорт түрлерінің барлық маусымы жазылу арқылы қол жетімді болды. 2015 жылы Apple TV қолданушыларына HBO тегін жазылу қызметін ұсынды. Алайда Apple TV қолданушыларға Apple контентіне қол жеткізу мүмкіндігін берсе, басқа медиа компаниялар өз қызметтерін Apple арқылы сатқан.

### 2015 жылғы Apple көрсеткіші мен Apple Watch өнімінің нарыққа шығуы

Компания директоры әрі бірнеше маңызды инновациялық өнім авторы Стив Джобстың қазасынан кейін 2015 жылы Apple-дің таңғажайып өнімділігі әлсіреп кетті. 2011 жылдан бері Apple таза

саудасын үш есе арттырып, дербес компьютер нарығындағы бес ірі компания қатарына енген еді. Сол кездері Mac өнімінің сауда көлемі 19 миллион бірлік болса, iPhone сауда көлемі 170 миллион бірлікке жеткен. Бұл кезде iPod өнімінің өндірісі тоқтатылып, iPad сауда көлемі 70 миллион бірліктің айналасында тұрақтаған.

2015 жылы компанияның алдында тұрған ең негізгі мәселе дербес компьютер нарығының әлсіреуі мен смартфон және планшет нарығындағы қарқынды бәсекені тиімді пайдалану еді. Әлбетте, компанияның қаржылық көрсеткішінің қомақты бөлігі iPad пен iPhone өнімдерінің сауда-саттығынан түсті.

Стив Джобстың қазасынан кейін Тим Кук компанияны тиімді басқарса да, қоғам iPod, iPhone және iPad өнімдерін Джобстың атымен байланыстырды. Алайда Apple Watch өнімінің жарыққа шығуы Куктың технологияға жаңалық әкелетіндей өнім жасай алатынына көз жеткізді.

## СІЛТЕМЕ

<sup>1</sup> Yukari Iwatani Kane and Nick Wingfield, «Apple's Deep Bench Faces Challenges», *Wall Street Journal Online*, August 24, 2011.

# Sirius XM Satellite Radio, Inc., 2014 жыл: дағдарыстан кейінгі даму жолы



АРТУР А. ТОМПСОН Алабама университеті

2009 жылдың ақпанында Sirius XM Satellite Radio перспективасы тығырыққа тірелді. 2008 жылы 19 миллион жазылушысы және 1,7 млрд долларға жуық табысы болғанына қарамастан, бір акцияға шаққандағы компанияның акциялық құны 0,05 долларға құлдырады. Сол жылдары компания 3 млрд доллардан астам қарызға батқан еді. Оның жылдық ірі шығыны мен құлдыраған табысы қарызды төлеу үшін қосымша несие алу қабілетін әлсіретті. Компания 171,6 млн \$ қарызын уақтылы, яғни 17 ақпан күні төлеуге қауқарсыз болды. Қарыз төлеу барысында дефолтқа жол бермеу ниетімен, компанияның банкрот болғанын АҚШ-тың Банкроттық туралы кодексінің 11-тарауы бойынша жариялауға бірнеше сағат қалғанда, Liberty Media Sirius XM компаниясын құтқарып қалды. Liberty Media – капиталы 2 млрд долларға жететін медиа, байланыс және ойын-сауық компаниясы. Liberty Media кабельді телевизия негізін қалаушы, қаржы магнаты Джон Мэлоун басқарды. Ол компанияның бақылау пакетін иеленумен қатар, түйткілді мәселеге душар болған немесе нарықта лайықты бағаланбаған болашағы зор компанияларға ірі инвестиция құюымен танымал. Liberty Sirius, сөйтіп, XM компаниясына 530 млн \$ несие беруге келісті. Алайда несие бермес бұрын мынадай талаптар

қойды: (1) 12,5 миллион компания акциясын, яғни 40%-ын иемдену; (2) акциялық үлеске сәйкес компанияның директорлар кеңесінен орындар алу. Осы талаптарға сәйкес, Sirius XM директорлар кеңесі құрамынан екі орын алды, нақты айтқанда, бұл қызметтер Liberty президенті Джон Мэлоун мен атқарушы директоры Грег Маффейге бұйырды. Бұл мәмлеге сыртқы сыншылар «өте тиімді жасалған келісім» деген баға берді.

2014 жылы Sirius XM компаниясының 25,6 миллион жазылушысы бар еді. 2013 жылғы табысы 3,8 млрд \$ болды, операциялық табысы 1 млрд \$ деңгейінде түзіліп, ал таза табысы 377 млн долларды құрады. 2013 жылдың соңғы үш айында компания акциясының құны 3,50 доллардан 4 долларға дейін өсті. Тиісінше, компанияның нарықтағы құны 21 миллиардтан 24 млрд долларға артты.

## Компания тарихы

Sirius XM Satellite Radio 2008 жылы Sirius Satellite Radio мен XM Satellite Radio компанияларының бірігуінің нәтижесінде пайда болған. Біріккен қос компания да қызметтерін 2001–2002 жылдары бастаған еді.

Олар сигналдарды тарататын спутниктерді іске қосуға, спутниктік радиоқабылдағыштардың өндірісіне, жерүсті сигнал қайталағыштарды іске қосуға және өзге қажетті байланыс құрылғыларын орнатуға, нарықты зерттеуге, сондай-ақ жазылушылардың санын арттыруға жүздеген миллион қаржы жұмсады. Спутниктік радио қызметінің негізгі таргет нарығына 230 миллионнан астам тіркелген көлігі бар Солтүстік Америка, ал екінші нарығына, негізінен, үй шаруасымен айналысатын 120 миллион халық өмір сүретін АҚШ пен Канада кірді.

2000–2001 жылдар аралығында жасалған нарық зерттеулері 2012 жылға дейін 49 миллион адамның спутниктік радио қызметін қолдану мүмкіндігін көрсетті. Айлық жазылу құны 9,95 долларға өсіп, радиоқабылдағыштың бағасы үйде не көлікте қолдану моделіне байланысты 150 доллардан 399 долларға қымбаттайтынына болжам жасалды. 2002 жылы XM компаниясына жүргізілген нарықтық зерттеу 2006 жылдың аяғында спутниктік радио жазылушыларының жалпы саны 15 миллионға жетеді деген болжам жасады. 2005 жылдың көктемінде XM және Sirius компанияларының екеуі де айлық жазылу құнын 12,95 долларға өсіргенін ескеріп, 2006 жылы АҚШ-та спутниктік радио жазылушыларының нақты жалпы саны 13,6 миллионға жеткенінен-ақ алдыңғы болжамның шындыққа сай келгенін аңғарамыз.

XM мен Sirius компанияларының екеуі де табыс табу үшін жазылуға негізделген бизнес-модельді қолданды. Жазылушылар XM мен Sirius спутниктік радиоларына бірнеше рет (үйде, көлікте, жұмыста) жазылса немесе екі-үш жылға алдын ала төлем жасаса, жеңілдік алады. Екі компания да бастапқы шығындарын өтей алмай, жазылушыларының саны 8 миллионнан 10 миллионға жеткенде ғана пайда түсірді.

## XM мен Sirius арасындағы бәсеке бірден күшейді әрі қымбатқа түсті

Алғашқы кезде қос компанияның арасындағы тайталас бірнеше бағытта жүріп, кәдімгідей тартысқа ұласты:

- Бәсекелесінің бағдарламасынан асып түсетіндей тың өнім әзірлеуге күш салды.
- Көлікке өз спутниктік радио өнімдерін қоюға көлік өндірушілерін көндіруге тырысты (қос бәсекелес компанияның радиолары қасақана бір-бірінің сигналдарын қабылдамайтын).
- Үйде немесе көлікте пайдалануға болатын, өзіне тиесілі спутниктік радио модельдері мен құрылғыларын кеңінен таратуға талпынды.
- Бренд танымалдылығын арттыруға, тұтынушылар сұранысын ынталандыруға ұмтылды.

**Бағдарламаларды ерекшелеу аясындағы бәсеке.** Әр компанияның бағдарламалық стратегиясы коммерциялық емес бағдарламаларға жазылуға ниетті тыңдаушыларды тартатын цифрлық сапалы радиобағдарламалардың қызықты әрі түрлі ассортименттерін құптады. Дегенмен радионың екеуі де мейлінше көп жазылушыны тартып, сақтап қалуға қабілетті ерекше бағдарламалардың болуы бәсекелік артықшылыққа әкелетін жол деп түсінді. Әр компания алуан музыка жанрына арнап бір немесе бірнеше арна ашты және жаңалықтар, спорт, комедия, ойын-сауық, отбасы мен денсаулық, дін, саясат, ауа райына арналған арналардың мол ассортиментін шұғыл ұйымдастырды. 2007 жылы XM бағдарлама құрамында 170 арна болды. Соның ішінде 69 коммерциялық емес музыка арнасы, 5 коммерциялық музыка арнасы, 37 жаңалық, сұхбат бағытындағы арна, 38 спорт арнасы, көлік қозғалысы мен ауа райына арналған 21 арна тұтынушыларға

қызмет көрсетті. Ал Sirius 133 арна таратты. Оның ішінде 69 коммерциялық емес музыка арнасы, бұған қоса, спорт, жаңалықтар, ақпарат, ойын-сауық, көлік қозғалысы мен ауа райына арналған 64 арнасы болды. Дифференттеуге жету жолында екі компания да орасан зор қаржыны төмендегі іс-шараға жұмсады:

- National Public Radio және Fox News, CNN, CNBC, MSNBC, ESPN News және ESPN Radio секілді кабельдік TV атынан хабар тарату құқығын алуға.
- Сан түрлі спорттық live жарыстардан эксклюзивті хабар тарату құқығын алуға (бейсболдан Жоғары лига ойындары, футболдан Ұлттық лига ойындары, баскетболдан Ұлттық ассоциация ойындары, хоккейден Ұлттық лига ойындары, Кәсіпқой гольф және теннис турнирлері, NASCAR жарыстары, ат жарыстары, FIFA Әлем кубогының футбол ойындары және т.б.). XM компаниясының бейсболдан Жоғары лига ойындарынан хабар тарату үшін 2007–2012 жылдарға арналған, жылына 60 млн \$ төлейтін алты жылдық келісімшарты бар.
- Танымал тұлғалар мен бренд қызметін қамтамасыз ету (Говард Стерн, Опра Уинфри және Марта Стюарт Ливинг секілді) және олардың жүргізген шоуы мен бағдарламаларын тарататын арнайы арналар ашу. 2004 жылы Sirius Говард Стернмен бесжылдық келісімшартқа отырды. Келісімшарт аясында компания Говардқа 500 млн \$ жалақы төлеумен бірге, Стернмен оның агентіне жазылушылар саны көздеген межеден асып түскен жағдайда бонус төлеуді қарастырды. 2006 жылдың қаңтарында Говард Стерннің хабары Sirius компаниясының екі арнасынан таратылды.

XM компаниясының бағдарламаларға бөлінген шығыны 2005 жылы – 101 млн \$, 2006 жылы – 165,2 млн \$, 2007 жылы 183,9 млн \$ болған. Ал Sirius Satellite Radio компаниясының

бағдарламаларға арналған шығыны 2005 жылы – 100,8 млн \$, 2006 жылы – 520,4 млн \$, 2007 жылы 236,1 млн долларды құраған. Ерекше бағдарламаларды жасап, оны сатып алу ісіндегі тартыстан бөлек, бәсекелес екі компания барынша ауқымды географиялық аумақты қамтуға талпынды. Бұған қоса, коммерциялық емес бағдарламаларды мейлінше молырақ таратып, цифрлық сапалы дыбыс ұсыну арқылы өнімдерін айрықшалауға ұмтылды.

**Көлік өндірушілермен серіктестік құру және бөлшек сауда нарығында ауқымды тарату арналарын қалыптастыру.** XM және Sirius компанияларының екеуі де көлік өндірушілермен серіктестік орнатып, өзінің спутниктік радиохабарларының тарату арналарын ұлғайту мақсатында жақсы қаржыландырылған стратегиялық бастамаларды қолға алды. Мұндай игі іс спутниктік радионы ұлттық және аймақтық деңгейдегі электроника сатушылары мен мерчендайзерлерге (Best Buy, Walmart және Target) қолжетімді етті. Тиісінше, осы іс-әрекет жазылушылардың санын арттырды. Автокөлік сегментінде бәсеке өте қарқынды жүрді. Оған төмендегі жағдайлар түрткі болды:

1. Спутниктік радиоға жаңа жазылушылардың басым бөлігі спутниктік радиомен жабдықталған жаңа көлік иелерінің үлесіне тиді.
2. Жаңа көліктер спутниктік радиомен зауытта жабдықталды. Дегенмен кейбір автокөлік түрлеріне спутниктік радионы көлік сатушылардың өзі де орналастыратын.
3. XM және Sirius компанияларының спутниктік радиолары бір-бірінің сигналдарын қасақана қабылдамауы автокөлік өндірушілерін радиотаратушыны таңдауға мәжбүрледі.

Әр компания өзінің спутниктік радиосын жаңа көліктерге орнату үшін тиімді келісімшарт жасау мақсатында автокөлік өндірушілерге лобби жасады.

ХМ және Sirius компанияларының екеуі де автокөлік өндірушілермен эксклюзивті келісімшарт жасау үшін либералды субсидиялар мен комиссиялар қолданды. Олардың спутниктік радио бренді мен сынақ түріндегі жазылым сатылған жаңа көліктің бағасына енсе, онда радиокөлік компания көлік өндірушілерге субсидия төледі. Бұдан бөлек, әр радиокөлік компания спутниктік радионы сатып алып орнатқан көлік өндірушілеріне қосымша ынталандыру ретінде комиссия – жазылу табысының белгілі бір үлесін беріп отырды. Сонымен қатар жаңа көлік иесі сынақ жазылу кезеңі аяқталған соң оның мерзімін ұзартқан жағдайда, радиокөлік компания көлік өндірушімен түскен табысын бөлісті. Мысалы, ХМ мен General Motors арасында GM өз көліктеріне тек қана ХМ-нің спутниктік радиоларын орнатуға, ал ХМ компаниясы GM көліктері иесінің жазылуынан түскен табыстың белгілі бір үлесін General Motors компаниясына беруге міндеттейтін келісімшарт жасаған.

2007 жылы Sirius радиолары зауытта 89 көлік түріне орнатылса, сатушылар 19 көлік түріне өзі жабдықтаған. Sirius радио қызметі 55 әуежайда Hertz компаниясынан жалға көлік алушыларға қолжетімді болды. Сол жылы ХМ спутниктік радиосы зауыттың өзінде-ақ 140-тан астам көлік түрінде орнатылған еді.

ХМ және Sirius компаниялары автокөлік өндірушілерден басқа: (1) спутниктік радионы өндірушілерге; (2) спутниктік радио өндірісіне қажетті чиптер мен құрылғыларды жасаушыларға; (3) спутниктік радио құрылғыларын таратушы мен сатушыларға; (4) спутниктік радионы зауытта емес өзі орнатқан көлік сатушыларына субсидия беріп, ынталандырып отырған. Сондай-ақ кейбір спутниктік радио түрлеріне роялтиден, таратушылардан және алыпсатарлардан бағаны қорғау қарастырылды.

Осы аталған барлық шығын (табысты бөлісуден басқасы) жазылушыларды

тарту шығыны ретінде қарастырылды. ХМ компаниясына жазылушыларды тарту шығыны 2005 жылы – 245,6 млн \$, 2006 жылы – 224,9 млн \$, 2007 жылы 259,1 млн \$ болды. Ал Sirius жаңа жазылушыларды тарту үшін 2005 жылы – 399,4 млн \$, 2006 жылы – 451,6 млн \$, 2007 жылы 407,6 млн \$ жұмсаған.

2006 жылы спутниктік радиобайланыс саласына арналған юрисдикциясы бар, әрі спутниктік радио кәсіпорындарына қызметін жүргізуге лицензия беретін Федералдық байланыс комиссиясы тұтынушылардың көбі бір спутниктік радио қолданса, тек соның арналарында бұғатталып қалатыны жөніндегі наразылығына жауап берді. Бұл ұйым аталған мәселені шешуде ХМ және Sirius компанияларына ерекше қысым көрсетіп, радиокөлік компанияларды бір-бірінің сигналдарын қабылдауға міндеттейтін заң шығарды. 2006 жылдың аяғында ХМ мен Sirius спутниктік радиостанциялар үшін бірыңғай стандарттарды жетілдіру туралы келісімге қол қойды. Бұл тұтынушыларға кез келген радиокөлік компанияның сигналын қабылдайтын радиолар сатып алып, қалаған компаниясының қызметіне жазылуға мүмкіндік берді. Аталған келісім бірыңғай стандарттары бар технологияны әзірлеуде екі компанияны бірлесе қаржыландырып, пайдалануға шақырды. 2008 жылы спутниктік радио өндірушілер қосарлы сигналды (dual-signal) қабылдауды жүзеге асыру мақсатында ХМ мен Sirius чип жиынтығын спутниктік радиоларға енгізді. Бірнеше айдан кейін бүкіл спутниктік радиолар қосарлы қабылдау мүмкіндігімен өндірілетін болды.

Бренд танымалдығын қалыптастыру және спутниктік радио қызметіне сұранысты ынталандыру. ХМ және Sirius компанияларының екеуі де брендтің танымалдылығын қалыптастыруға, спутниктік радио сипаттарын дәстүрлі радиоға қарағанда ұнамды етуге, алғашқы жүз мыңдаған, тіпті



миллиондаған жазылушыға жетуге жыл сайын маркетинг пен жарнамалық шараларға мол қаржы жұмсауды талап ететін агрессив маркетинг стратегиясын қолдануға ұмтылды. Жарнама мен өнімді өткізу іс-әрекеттері телевизия, радио және интернет арқылы жүзеге асырылды. Қолжетімді арналар мен бағдарламаларды және басқа да спутниктік радио функцияларын көрсететін брошюралар сауда орындарына, концерт залдарына, сондай-ақ көлік, спорт шараларына таратылды. Дүкендегі өнімді өткізу шаралары электроника мен музыка дүкендерінде, автокөлік аудио құрылғылары орталықтарында, көлікті жалға алу агенттіктерінде, сонымен бірге спутниктік радио сататын басқа да сатушылардың дүкендерінде ұйымдас-тырылады.

XM маркетинг пен жарнамалауға жұмсаған шығындары 2005 жылы – 182,4 млн \$, 2006 жылы – 164,4 млн \$, 2007 жылы 178,7 млн \$ құрайды. Ал Sirius маркетинг пен жарнамалауға 2005 жылы – 197,7 млн \$, 2006 жылы – 203,7 млн \$, 2007 жылы 173,6 млн \$ жұмсаған.

### AM мен Sirius арасындағы бәсекеге тоқ қаржылай заңдап негіздері

Өзара тартысқа түскен екі компанияның бәсекелік артықшылыққа ұмтылуына орай жұмсаған шығындары, миллиондаған жазылушыларды қызметпен қамтамасыз еткеніне қарамастан, жыл сайын компанияларды ірі шығынға батырды. 2005–2007 жылдардағы салыстырмалы өнімділік статистикасы 1-кестеде көрсетілген.

Қос компания да орын алған операциялардан тиімсіз ақша айналымымен, ұзақмерзімді қарыз бен дефициттің көбеюінен туындаған әлсіз баланстармен бетпе-бет келді. Секем алған инвесторлардан қосымша қаражат тарту

қабілеті төмендеп, бизнес-модельдің өміршеңдігіне күмәнмен қарайтын ахуалды бастан өткізді. 2006–2007 жылдары XM мен Sirius компанияларының нарықта тыныс-тіршілігін сақтап қалуға қажетті қаржы табуға қауқары жайында әңгіме болған еді. Алты жыл бойы әрбір жазылушы мен бағдарлама үшін «кескілескен күрестен» кейін екі компанияның да басшылары мәселені ұзақ мерзімде тиімді шешудің жалғыз жолы бірігу деген байламға келді. Бұл қос компания банкрот деп танитын жойқын шайқасты тоқтататын дұрыс шешім болды. Екі компанияның басшылары мен директорлар кеңесі 2007 жылдың 19 ақпанында бірігу туралы келісімге қол қойды.

Алайда олар бірігу процесін іске асыру барысында орасан қиындықтарға тап болды. Өйткені біріккен компания тыңдаушылар үшін бірнеше компаниямен, яғни жерүсті AM/FM радиолары, тегін және ақылы интернет радио қызметтері (Clear Channel, CBS Radio, Pandora және басқалары), кабельді TV жабдықтаушылары ұсынатын музыка арналары, iPods және MP3 плеер секілді цифрлық музыка құрылғылары, смартфондарда сақталып, ойнатылатын музыка және басқа бағдарламалар тарапынан бәсекеге түсетініне қарамастан, спутниктік радио монополиясын құрды. Коммерциялық жарнама арқылы пайда табатын дәстүрлі AM/FM радиокөмпаниялары тыңдаушыларға тегін жұмыс істейді. Оларға жазылудың қажеті жоқ. Sirius пен XM компаниялары AM/FM радиокөмпанияларындағы тегін бағдарламалар спутниктік радио қызметіне жазылу мүмкіндігін құлдыратып қана қоймай, XM-Sirius ұсынған қызмет бағасына да әсер етеді деп түсінді. XM және Sirius бірігудің тұтынушыларға еш қаупі жоқ екенін айтып, ағымдағы бәсеке күші тұтынушыларды «монополиялық бағадан» және басқа да монополиялық теріс әрекеттерден қорғауға шама-шарқы жетеді деп тұжырымдады. Алайда нарықтағы AM/FM кәсіпорындары өзге

## 1-КЕСТЕ

**XM мен Sirius Satellite Radio салыстырмалы өнімділік көрсеткіші, 2005–2007 жылдар (жазылушыларға қатысты ақпараттан басқасы мың доллармен берілген)**

	2005	2006	2007
<b>XM радио</b>			
Жыл аяғындағы жазылушылар саны	5 933 000	7 629 000	9 027 000
Қосылған жалпы жазылушылар саны	4 130 000	3 866 000	3 891 000
Қызметтен бас тартқан жазылушылар саны	1 427 000	2 170 000	2 493 000
Қосылған нақты жазылушылар саны	2 703 000	1 696 000	1 398 000
Жазылушылардан түскен табыс	502 612 \$	825 626 \$	1 005 479 \$
Жалпы табыс	558 266	933 417	1 136 542
Операциялық шығындар	1 113 801	1 336 515	1 647 979
Операция барысындағы залал көлемі	(555 535)	(403 098)	(511 437)
Таза залал көлемі	(666 715)	(718 872)	(682 381)
Ұзақмерзімді қарыздар	1 035 584	1 286 179	1 480 639
Жалпы акциялық капитал	80 948	(397 880)	(984 303)
Операция барысындағы ақша ағыны	(166 717 \$)	(462 091 \$)	(154 730 \$)
Бір жазылушыға шаққандағы орташа айлық табыс	10,57 \$	11,41 \$	11,48 \$
Қосылған жалпы жазылушылар санына шаққандағы жазылушыны иемдену шығыны*	109 \$	108 \$	121 \$
<b>Sirius радио</b>			
Жыл аяғындағы жазылушылар саны	3 316 560	6 024 555	8 321 785
Қосылған жалпы жазылушылар саны	2 519 301	3 758 163	4 183 901
Қызметтен бас тартқан жазылушылар саны	345 999	1 050 168	1 886 671
Қосылған нақты жазылушылар саны	2 173 302	2 707 995	2 297 230
Жазылушылардан түскен табыс	223 615 \$	575 404 \$	854 933 \$
Жалпы табыс	242 245	637 235	922 066
Операциялық шығындар	1 071 385	1 704 959	1 435 156
Операция барысындағы залал көлемі	(829 140)	(1 067 724)	(513 090)
Таза залал көлемі	(826 997)	(1 104 867)	(562 252)
Ұзақмерзімді қарыздар	1 084 437	1 068 249	1 278 617
Жалпы акциялық капитал	324 968	(389 071)	(792 737)
Операция барысындағы ақша ағымдары	(269 994 \$)	(421 702 \$)	(148 766 \$)
Бір жазылушыға шаққандағы орташа айлық табыс	10,34 \$	11,01 \$	10,46 \$
Қосылған жалпы жазылушылар санына шаққандағы жазылушыны иемдену шығыны	139 \$	114 \$	101 \$

\*Жабдықтарды сатып алуға кететін жазылушы шығынына радио-өндірушілерге, жеткізушілерге және көлік өндірушілерге төлейтін субсидия кіреді. Соның ішінде спутниктік радио және қызмет көрсету саудасында Sirius немесе XM-ге жазылу, сондай-ақ жаңа көліктің жалға беру бағасы қосылған көлік өндірушілерге төлейтін субсидия кіреді.

**Дереккөз:** компанияның 2007 жылғы 10-К есебі.

де мүдделі топтармен бірге XM мен Sirius компанияларының бірігуіне наразылық білдірді. Олар қос радиокөмпанияның бірігуі бәсекенің дамуы мен спутниктік радио жазылушыларына қауіп төндіреді деп есептеді.

17 айға созылған реттеу, бақылау жұмыстарынан соң, түрлі мүдделі тараптардың наразылығына қарамастан, 2008 жылы Федералдық байланыс комиссиясы мен Әділет департаментінің монополияға қарсы бөлімшесі компаниялардың бірігуіне рұқсат берді. Алайда аталған комиссия XM және Sirius компанияларына төмендегідей талаптар қойды:

1. Федералдық байланыс комиссиясының алдыңғы реттеу талаптарына сай келмегені үшін 20 млн \$ айыппұл төлеу.
2. Осындай іс-әрекеттерге алдағы уақытта жол бермеуге және барлық операциялық қызметтерін Федералдық байланыс комиссиясының реттеу талаптарына толық сәйкес келетіндей деңгейде орындауға мәжбүрлейтін келісімге қол қою.
3. Айына 12,95 \$ тұратын негізгі жазылу пакетінің немесе жаңа бағдарламалар пакетінің 2011 жылдың 28 шілдесіне дейін бағасын өсірмеу немесе арналар санын қысқартпау.
4. Айына 12,95 \$ төлейтін бір жазылу жоспарының орнына жазылушыларға арналардың түрлі комбинацияларын таңдауға мүмкіндік беретін бірнеше жазылу жоспарларын ұсыну.

Екі компания да бірігу процесін аяқтау үшін дайындықты шұғыл бастап кетті. 2008 жылдың 5 тамыз күні Sirius Satellite Radio Inc. өз атауын Sirius XM Radio Inc. деп өзгертті. 2010 жылдың сәуір айында компаниялар бірігіп, XM Satellite Radio Inc. деп аталды. 2011 жылдың қаңтарында XM Satellite Radio Inc. компаниясы Sirius XM Radio-ның барлық еншілес компаниясын өз иелігіне алып, Sirius XM Radio Inc-ке айналды.

## Sirius XM стратегиясы

Sirius XM стратегиясы бірігуден кейін мынадай мақсат қойды:

- Жаңа жазылушыларды тарту және жедел даму жолындағы компанияның тұтынушылар базасы көлемін нығайту.
- Ұқсас бағдарламаларды жою арқылы компанияның бірлескен бағдарламалық шығынын ірі мөлшерде азайту.
- XM және Sirius компанияларының бірін-бірі басып озу мақсатында жасаған ірі операциялық шығындарын қысқарту.
- Біріккен компанияны аздаған жыл ішінде табысты ету үшін операцияларды қайта құру.
- Ұзақмерзімді қарыздарды қысқарту, ағымдағы қарыздарды қайта қаржыландыру мақсатында төмен мөлшерлемелі несиелер алу, компанияның операциялық маржасын арттыру, операциялардан туындайтын ақша ағынын арттыру, қаржылық жағдайын жақсарту.

Біріккен компанияның жазылуға негізделген бизнес-моделі ұзақмерзімде табысты болатынына инвесторлар мен несие берушілерді сендіру үшін топ-менеджерлер компанияның қысқамерзімді нәтижеге жетуі өте маңызды деп есептеді. Сондықтан бұл талап компанияның бір жыл ішінде жоғалтқан таза ақша көлемін прогрессивті түрде қысқартуды талап етеді. 2011–2012 жылдары компания табыстылығын арттыруды көздеді.

Компанияның 2010–2013 жылдардағы қаржылық көрсеткіштері 2-кестеде көрсетілген. Операциялардан түскен табыс 2010 жылы 465,4 млн доллардан 2013 жылы 1,04 млрд долларға жетті. 2012 жылдың тамызынан 2013 жылдың аяғына дейін Sirius 2,5 млрд \$ қарызын қайта қаржыландырып, қарызды қайтару мерзімін орташа 4,7 жылдан

## 2-КЕСТЕ

Sirius XM Satellite Radio қаржылық көрсеткіші, 2010–2013 жылдар

	2010	2011	2012	2013
<b>Табыс көрсеткіші туралы ақпарат</b>				
Табыс:				
Жазылушылардан түскен табыс <sup>1</sup>	2 414 174 \$	2 55 414 \$	2 962 665 \$	3 824 660 \$
Жарнамадан түскен табыс <sup>2</sup>	64 517	73 672	82 320	89 288
Құрылғылардан түскен табыс <sup>3</sup>	71 355	71 051	73 456	80 573
Басқа табыстар <sup>4</sup>	266 946	274 387	283 599	344 574
Жалпы табыс көлемі	2 816 992	3 014 524	3 402 040	3 799 095
Операциялық шығындар:				
Роялти және табысты бөлісу төлемдері	435 410	471 149	551 012	677 642
Бағдарлама және контент	305 914	281 234	278 997	290 323
Тұтынушыларға қызмет көрсету және төлемдер	241 680	259 719	294 980	320 755
Спутник және тасымалдау	80 947	75 902	72 615	79 292
Құрылғыларға кеткен шығын	35 281	33 095	31 766	26 478
Жазылушыларды тартуға кеткен шығын	413 041	434 482	474 697	495 610
Сату және маркетинг	215 454	222 773	248 905	291 024
Технология, дизайн, дамуға кеткен шығындар	45 390	53 435	48 843	57 969
Жалпы және әкімшілік	240 970	238 738	261 905	262 135
Құнсыздану және амортизация	273 691	267 880	266 295	253 314
Қайта құрылымдау, зақымдану шығындары	63 800	-	-	-
Жалпы операциялық шығындар	2 351 578	2 338 407	2 530 015	2 754 542
Операциядан түскен табыстар	465 414	676 117	872 025	1 044 553
Басқа табыстар (шығын):				
Капитализацияланған сомаларды шегергендегі пайыздық шығындар	(295 643)	(304 938)	(265 321)	(204 671)
Қарыз және несиені төлеудегі шығындар	(120 120)	(7 206)	(132 726)	(190 577)
Пайыздық және инвестициялық табыстар (шығын)	(5 375)	(73 970)	716	6 976
Дериват бағамының өзгерісінен туындаған шығындар	-	-	-	(20 393)
Басқа (шығын) табыстар	3 399	3 252	(226)	1 204
Басқа шығындардың жалпы көлемі	(417 739)	(234 922)	(397 557)	407 461
Табыс салығына дейінгі табыс	47 675	441 195	474 468	636 092
Табыс салығы (шығын)	(4 620)	(14 234)	2 998 234	(259 877)
Таза табыс	43 055 \$	426 961 \$	3 472 702 \$	377 215 \$
Бір қарапайым акцияға шаққандағы таза пайда:				
Базалық	0,01 \$	0,07 \$	0,55 \$	0,06 \$

## (2-кестенің жалғасы)

	2010	2011	2012	2013
Көбейтілген	0,01 \$	0,07 \$	0,51 \$	0,06 \$
Қарапайым акциялар бойынша төленген дивидендтер	-	-	0,05\$	-
Төленбеген салмағы орташа қарапайым акциялар:				
Базалық	3 693 259	3 744 606	4 209 073	6 277 646
Көбейтілген	6 391 071	6 500 822	6 873 786	6 384 791
<b>Баланстық деректер</b>				
Ақша және ақша эквиваленттері	586 691 \$	773 990 \$	520 945 \$	134 805 \$
Айналымдағы жалпы активтер	991 775	1 276 954	1 828 182	1 419 013
Жалпы активтер	7 383 086	7 495 996	9 054 843	8 844 760
Жалпы қысқамерзімді міндеттемелер	2 349 709	2 247 596	2 314 588	2 948 904
Ұзақмерзімді қарыздар, мүдделі тараптың қарызын есептегенде	3 021 763	3 012 351	2 430 986	3 093 821
Жалпы акционерлік капитал	207 636 \$	704 145 \$	4 039 565 \$	2 745 742 \$
<b>Ақша ағыны туралы деректер</b>				
Операциялық қызметтен түскен таза ақшалай қаражат	512 895 \$	543 630 \$	806 765 \$	1 102 832 \$
Ұзақмерзімді қарыздарды өтеу	1 262 396	234 976	1 041 824	1 982 160
Шығысты есептегендегі ұзақмерзімді қарыздар мен жаңартылған несиелер бойынша түсімдер	1 274 707	-	383 641	3 156 063

<sup>1</sup> Түрлі жазылу жоспарларынан және бірігуге қатысты комиссиялық төлемдерден (жалға алынған көліктердегі қосылған радиостанцияларды қоса есептегенде) келген табыстары кіреді.

<sup>2</sup> Агенттік төлемдерді есептегенде, кейбір музыкалық емес арналарда жарнамалардың сатылуы кіреді. Жалпы, жарнама табысының келісімшартта көрсетілген бөлігі агенттік төлемдерге жұмсалады.

<sup>3</sup> Спутниктік радиостанциялардың, компоненттердің, аксессуарлардың сатылымынан түскен табыстар мен роялтилер кіреді.

<sup>4</sup> Жазылушылардың АҚШ музыка роялти төлеміне төлеген қаржылары, компанияның Канададағы қызметінен түскен табыстар, көлік қозғалысы және ауа райы жайлы қызмет көрсету құнының қосымша төлемдері кіреді.

**Дереккөз:** Компанияның 2011, 2012 және 2013 жылдардағы 10-К есебі.

6,7 жылға ұзартты. Сонымен қатар несие мөлшерлемесін 9,2%-дан 5,1%-ға қысқартты.

3-кестеде ассортименттелген жазылушылардың көрсеткіштері берілген. Sirius XM Radio компаниясы Sirius XM Canada компаниясының 38 пайыздық

үлесіне ие. Sirius XM Canada – Канадада спутниктік радио қызметін ұсынатын, 2014 жылдың басында жазылушы саны екі миллионға жеткен ірі компания. Алайда Sirius XM Canada қызметін пайдаланушылар Sirius XM Radio қызметін пайдаланбайды.

### Дереккөздер және қорытынды

2008 жылы қос компания біріккеннен кейін бағдарламалау стратегиясы негізгі үш элементке көңіл бөлді:

1. Компанияның жалпы бағдарламаға жұмсалатын шығынын азайту мақсатында бағдарлама контенттері-

нің құнын төмендетуде саудаласу күшін қолдану. 2002–2007 жылдары XM мен Sirius компаниялары арасындағы бәсеке бағдарлама контенті құнын шектен тыс асырып жіберуге ықпал еткенін компания басшылары түсінді. Контент құнының тым көтеріліп кетуіне компанияның жаңадан шығарған

### 3-КЕСТЕ

XM Satellite Radio және Sirius Satellite Radio компанияларының 2010–2013 жылдардағы салыстырмалы өнімділік көрсеткіштері

	2010	2011	2012	2013
<b>Жазылушылар саны</b>				
Жаңа жазылушылар	18 772 758	20 190 964	21 892 824	23 900 336
Қосылған жазылушылар саны	7 768 827	8 696 020	9 617 771	10 136 391
Қызметтен бас тартқан жазылушылар саны	(6 350 621)	(6 994 160)	(7 610 259)	(8 477 407)
Қосылған нақты жазылушылар саны	1 418 206	1 701 860	2 007 512	1 658 974
Қызмет құнын өздері төлейтін жазылушылар	982 867	1 221 943	1 661 532	1 511 543
Жазылушылар үшін сынақ мерзімінің құнын уақытша төлейтін өндірушілер	435 339	479 917	345 980	147 431
Сынақ мерзімі аяқталған жазылушылар	20 190 964	21 892 824	23 900 336	25 559 310
Қызмет құнын өздері төлейтін жазылушылар	16 686 799	17 908 742	19 570 274	21 081 817
Жазылушылар үшін сынақ мерзімінің құнын уақытша төлейтін өндірушілер	3 504 165	3 984 082	4 330 062	4 477 493
<b>Жазылушылар көрсеткіштері</b>				
Күнделікті жазылушылардың орташа саны	19 385 055	20 903 908	22 794 170	24 886 300
Қызмет құнын өздері төлейтін жазылушылардың басқа компанияға ауысуының орташа айлық көрсеткіші*	1,9%	1,9%	1,9%	1,8%
Жаңа көлік сатып алушылардың уақытша пайдаланушыдан қызмет құнын өздері төлейтін тұрақты жазылушыларға айналу көрсеткіші	46%	45%	45%	44%
Әр жазылушыдан түсетін орташа табыс	11,53 \$	11,73 \$	12,00 \$	12,27 \$
Бір жазылушыны иемденуге кеткен шығын	59 \$	55 \$	54 \$	50 \$
Бір жазылушыға кеткен қызмет көрсету шығыны мен төлемдер	1,03 \$	1,03 \$	1,07 \$	1,07 \$

\*Жыл ішіндегі ай сайынғы өз шығынын өзі өтеуі орташа тоқсандық, орташа айлық жылыстауы негізінде есептелген. Тоқсан ішіндегі орташа айлық өз шығынын өзі өтеуі жазылушының ай сайынғы дербес орташа төлем шегерімдерін тоқсандық орташа төлем балансына бөлумен есептеледі.

**Дереккөз:** компанияның 10-К есебі, 2012 жыл, 30 және 32-беттер, компанияның 10-К есебі, 2013 жыл, 31 және 33-беттер.

контентінен бөсекелесінің асып түсетіндей деңгейде жасауға тырысуы, кейде көп тыңдарманы бар жоғары сапалы контентті таратып, эксклюзивті құқық алу үшін компанияның жабдықтаушыларға премиум баға ұсынуы себеп болды (мысалы, Howard Stern немесе спорт шаралары). Сондықтан бірігуге дейін жасалған келісімшарттардың уақыты аяқталғаннан кейін, қайта келісімшарт жасау барысында негізгі мақсат рейтингісі жоғары контенттерді, әсіресе спорт іс-шаралары мен танымал тұлғалардың ток-шоу бағдарламаларының тарату құқығының бағасын төмендету болды.

2. *Қайталанатын бағдарламалардың шығынын азайту, әсіресе XM мен Sirius компанияларындағы әр музыка жанрына жеке станция түрінде жұмыс істейтін ұқсас музыкалық арналарға жұмсалатын шығынды қысқарту.* Мысалы, XM компаниясының кантри музыка стиліндегі төрт арнасы бар. Олардың әрқайсысының түрлі кантри музыка сарапшылары әзірлейтін өзіндік форматы, стилі, брендинг болады. Сондай-ақ Sirius компаниясында да алуан кантри музыка сарапшылары әзірлейтін өзіндік сәл ерекшелену форматы, стилі, брендинг қалыптасқан кантри музыка стиліндегі төрт арнасы жұмыс істейді. Екі компанияда да бірдей рок, поп, хип-хоп, билеуге арналған әуендер, джаз, латын және классикалық музыка арналары жұмыс істейді. Sirius XM басшылары XM-нің 70 және Sirius-тің 70 музыкалық арнасын біріктіріп, екі компанияның жазылушыларына да қолжетімді болатын ортақ 70 музыкалық арна жасау бастамасын шұғыл түрде жүзеге асыруды қолға алды.

3. *Компанияның бағдарламалық тізбегін ұлғайту және қайта жаңарту.* Sirius басшылығы бағдарлама жасау қызметін компания бизнесінің негізі ретінде таныды. Sirius XM ауқымды

арна тізбегін толықтырып нығайту үшін және эксклюзив бағдарламалар ұсыну мақсатында компания менеджменті жерүсті радиокөмпаниялар жасай алмайтын контенттер әзірлеуде көмектесе алатын жаңа әрі бірегей брендтермен бірігіп жұмыс істеуге тырысты. Стратегиялық мақсат инновациялық және тартымды контенттермен қамтамасыз ету арқылы жазылушылардың рекордтық санын тартуды жалғастыру еді.

Компанияның бағдарламалау шығынын қысқартуға жасаған іс-шарасы нәтижелі болды. 2013 жылы *Barron* журналының журналисіне берген сұхбатында Sirius XM атқарушы директоры Джим Мейер былай деді:<sup>1</sup>

«Бірікпей тұрғанда біздің бағдарламалық шығынымыз, музыкаға кеткен қаржыны қоспағанда, 450 млн \$ болды. Ал қазір оған жұмсалатын шығын 300 млн долларға жетпейді. Әрі бұл көп нәрсені өзгертейін деп жатқан жоқ».

Тағы бір сала сарапшысы Sirius XM-нің бағдарламалық шығыны 2013 жылы бір жазылушыға шаққанда 0,96 долларды құрайтынын, әрі көрсеткішті 2016 жылғы жазылушылар санының өсімінен және бағдарламалық шығындардың қысқартылуынан әр жазылушыға шаққанда 0,76 долларға төмендейтінін болжады.<sup>2</sup>

**Музыкалық бағдарламалар.** Sirius XM тыңдаушылардың қазіргі талғамына сай, әрі музыка орындаушыларының танымалдығының өзгеруіне байланысты музыка ұсынысын үнемі өзгертіп тұрады. Компанияның өзі әзірлеген арналарының хабары тегін таратылады. Алайда кейбір музыка арналарын үшінші тарап жасайды. 2013 жылы компанияның арналар тізбегіне сұхбаттар енді, сондай-ақ әйгілі әртістердің концерттері, Town Hall концерт сериялары мен әртістердің әндерін тарататын түрлі поп-музыка арналары кірді.

2013 жылы музыкалық бағдарлама жасауға компанияның жалпы



бағдарламалық шығынының 60%-ы жұмсалды.<sup>3</sup> Sirius XM өз арнасында музыкалық туындылары берілген әртістерге, музыкалық баспагерлерге, әуен жазу студияларына роялти төледі. Кейбір жағдайларда роялти бағасы тікелей туынды авторларымен немесе олардың өкілдерімен келіссөздер жүргізу арқылы нақтыланды. Екі жақ ортақ бір келісімге келе алмаса, онда АҚШ заңы бойынша роялти көрсеткіші Авторлық құқықты реттейтін кеңес (АҚК) бекіткен баға арқылы шешімін табады. 2012 жылдың желтоқсанында АҚК спутниктік радиолар арқылы таратылатын музыканың роялти төлемдерінің бесжылдық көрсеткішін бекітті. Кезең 2013 жылдың қаңтарынан басталып, 2017 жылдың 31 желтоқсанында аяқталады. Роялти төлемдері спутниктік радио жазылушылардан, жарнамалардан түскен табыстан жиналды. 2013 жылы роялти көрсеткіші аталған табыстың – 9%-ын, 2014 жылы – 9,5%-ын, 2015 жылы – 10%-ын, 2016 жылы – 10,5%-ын, 2017 жылы 11%-ын құрады. 2012 жылы бұл көрсеткіш 8% болған еді.

Дегенмен мынадай жағдайда: (1) бөлек бағамен ұсынылған арналардан, бағдарламалардан, өнімдер мен қызмет көрсетуден; (2) құрылғыларды сатудан түскен табыстан; (3) ағымдағы және болашақтағы ақпараттық қызмет көрсетуден; (4) басқа түрлі қызмет көрсету мен іс-шаралардан түскен табыстан роялти төленбейді. Ережелер Sirius XM компаниясына айлық роялти төлемдерін 1972 жылға дейінгі төлеген төлем көлеміне дейін төмендетуге рұқсат берді. Sirius XM АҚК талап еткен роялти төлемдерін төлеуге АҚШ-тағы жазылушыларының бәрінен тағы да қосымша музыкалық роялти алды.

**Спорттық бағдарламалар.** Тікелей эфирдегі спорт шаралары Sirius XM бағдарламалау стратегиясының маңызды бөлігі болды. 2013–2014 жылдары Sirius XM Ұлттық футбол лигасының (ҰФЛ), Ұлттық хоккей лигасының (ҰХЛ), PGA

TOUR шарасының ресми спутниктік радиосеріктестігі атанды. Сонымен бірге бірнеше колледждің ұйымдастырған спорттық шараларын эфирден көрсетті. Бұған футбол мен баскетболдан жыл сайын өтетін NCAA Division I ойындары кіреді. Sirius XM, сондай-ақ Англияның футболдан премьер-лига ойындарынан, FIFA әлем чемпионатынан, FIS тау шаңғы спортынан және ат жарыстарынан хабар таратты. Спорттық шаралар тізбегіне эксклюзив ток-шоулар мен MLB Network Radio, SiriusXM NASCAR Radio, Sirius XM NFL Radio, College Sports Nation және Chris «Mad Dog» Russo’s Mad Dog Unleashed on Mad Dog Radio, екі ESPN арналары (ESPN Radio және ESPN Xtra) секілді бағдарламалары да кірді.

Sirius XM компаниясының бейсболдан Жоғары лиганың әр ойынынан хабар тарату келісімшарты 2021 жылға дейін созылған. Ал Ұлттық футбол лигасымен келісімшарт мерзімі 2015 жылдың соңында аяқталды.

**Ток-шоу және ойын-сауық бағдарламалары.** Sirius XM арналар тізбегіне түрлі аудиторияға арналған отызға жуық ток-шоу және көңіл көтеру арнасы кіреді. Арналар компанияның бағдарламасын жерүсті радиокөрсеткіштерімен өзге де ойын-сауық өнімдерімен жабдықтаушылардан дифференциейді. Кейбір ток-шоуға танымал тұлғаларды шақырады. Ал Лангон медициналық орталығының дәрігерлері және Говард Стерн, Опра Уинфри, доктор Лаура Шлессингер, Опи мен Энтони, Боб Эдвардс, бұрынғы сенатор Билл Брэдли секілді тұлғалардың Sirius XM радиокөрсеткішінің эксклюзив ретінде таратылатын радио шоуы бар. Sirius XM компаниясының Jamie Foxx’s The Foxxhole, Laugh USA, Blue Collar Comedy және Raw Dog Comedy секілді өзін арналарынан жазылушылар сан алуан тақырыптағы өзін-қалжың тыңдай алады. Басқа да ток-шоу және ойын-сауық арналары қатарында бизнес пен менеджментке

арналған арналар, SiriusXM Book Radio, Kids Place Live, Radio Disney, Rural Radio, Cosmo Radio, OutQ, Road Dog Trucking және Playboy Radio бар. Діни бағдарламалар легінде The Catholic Channel (Нью-Йорк архиепископы әзірлеген) және EWTN арнасы (әлем бойынша католик жаңалықтарын таратады) бар. Олар отбасы ток-шоуына жазылушыларға қызмет көрсетеді.

Компанияның Говард Стернмен жасаған келісімшарты 2015 жылдың аяғына дейін созылған. БАҚ ақпараттарына қарағанда, Sirius XM мен Говард Стерн арасындағы бесжылдық келісімшарт 2010 жылдың желтоқсанында жасалған. Келісімшарт бойынша Sirius XM Говард Стерннің бағдарламаларына жылына 80 млн \$ төлеуі тиіс. Бұл 2004 жылы жасалған алғашқы келісімшартта көрсетілген бағадан 20%-ға кем. Онда компания жылына 100 млн \$ (бонустарды қосқанда) төлеуге міндет алған. Кейбір бақылаушылар Стерннің танымалдығының төмендеуі және тыңдаушыларының кемуі Sirius XM компаниясына 2015 жылы Стернмен келісімшартты қайта жасауға ықпал етті деп топшылайды. Оның алдында Sirius XM мол қаражат талап ететін Марта Стюарт пен Bubba the Love Sponge Clem секілді радио тұлғаларға беретін сыйақы мөлшерін азайтқан еді.

**Жаңалықтар және ақпараттық бағдарламалар.** Компанияның түрлі ұлттық, халықаралық және қаржылық жаңалықтары тұтынушыларға қызмет көрсетеді. Олардың қатарында CNBC, CNN, Fox News, HLN, Bloomberg Radio, MSNBC, NPR, BBC World Service News және World Radio Network, сонымен қатар бірқатар саяси ток-шоу мен Sirius XM эксклюзив арналары, POTUS қызметі бар. Жазылушылар АҚШ бойынша ірі 22 нарықтың жергілікті ақпаратын тыңдап, қаныға алады.

**Интернет радио.** Sirius XM интернет арқылы музыкалық және музыкалық емес арналарды таратады. Оның ішіне

спутниктік радио жазылушылары жазыла алмайтын бірнеше арна мен функция да кіреді. Спутниктік радиоға жазылушылар қосымша ақша төлеу арқылы компанияның интернет қызметін пайдалана алады. Sirius XM интернет қызметін дербес компьютерсіз қолдануға мүмкіндік беретін электрондық құрылғыларды нарыққа шығарды. Олар компанияның интернет қызметтеріне қол жеткізуге мүмкіндік беретін смартфондар мен планшет компьютерлерге арналған қосымшалар да әзірледі.

2012 жылы компания SiriusXM On Demand жобасын іске қосты. Жоба компанияның онлайн медиаойнатқышын интернет жазылушыларға тыңдауға және смартфон қолданушыларына 300-ден астам ток-шоу мен 3 мыңнан астам контенттерден, яғни арнайы *Town Hall* және музыкалық түсірілімінен, түрлі танымал адамдармен жүргізген сұхбаттардан, *Говард Стерн шоуы*, доктор Лаура, Джимми Баффет концерттері, Coach K, Боб Дайланның *Theme Time Radio Hour* бағдарламасы мен компанияның спорттық шаралар тізбегінен таңдалған шоу, әзіл мен эксклюзив ток-шоу, ойын-сауық арналарынан сүйікті эпизодтарын таңдауға мүмкіндік берді.

Таяуда Sirius MySXM жобасын таныстырды. Бұл жоба тыңдарман қауымның көңілінен шығу, қуанышын еселеу мақсатында компанияның қазіргі коммерциялық емес музыка, әзіл арналарын өз қалауы бойынша дербестеуге мүмкіндік берді. Арнаның арнайы жүгіртпелері танымалдық, музыка стилі, қарқын, аймақ пен бірнеше ат-трибутты өзгерту арқылы қолданушыларға 50-ден астам арналардан 100-ден астам нұсқа жасауға рұқсат етеді. Sirius XM On Demand және MySXM қызметтері интернет жазылушыларға тегін ұсынылды.

2013 жылы Sirius компаниясы SiriusXM интернет радио қызметінің жазылушыларын арттыру мақсатында онлайн қызметтерін көбейтті.

Компанияның топ-менеджменті контентті үйлестіру және өз спутниктері арқылы бағдарламалау компанияның жазылушыларына «тендессіз әсер» сыйлайды деп сенді.<sup>4</sup>

**Динамикалық бағдарламалау контенті және арна контенті.** Sirius XM әр арнадағы контенттердің танымалдылығын және әрбір арнаны тыңдайтын аудитория ауқымын бақылап отырды. Тыңдарманы аз арналар қызметін тоқтатты немесе өзінің контентін қайта саралап шықты. Қызмет көрсетіп жатқан арналардың бағдарламалары үнемі жаңартылып тұрды. Уақыт өте келе, толық жаңа контенті бар жаңа арналар компанияның нарыққа ұсынатын арналар тізбегіне енді. 2012 жылы компания Comedy Central Radio арнасын іске қосты. Жазылушыларын үздік аудио ойынсауық бағдарламаларымен қамтамасыз ету ниетімен, арнаның бағдарлама тізбегіне ұлттық радио жұлдызы Майкл Смерконештің бағдарламасын енгізді. 2013 жылы әйгілі бағдарламалар легіне танымал тұлғаларды шақыратын *Town Hall* арнайы оннан астам апталық жаңа бағдарламасы, Дэвид Боуй арнасы, Пинк Флойд арнасы, Тек күлкі үшін өзіл арнасы, Том Петти радиоарнасы, Апталық ойын-сауық арнасы (*Entertainment Weekly*), Қыздар бөлмесі арнасы (*The Girls' Room*), Bon Jovi арнасы енді.

Компания әр айда жазылушыларға бірнеше рет арналар тізбегінің барлығында алдағы уақытта берілетін бағдарламаларға, шоу атаулыға назар салуға шақыратын электрондық хат жіберді. Электрондық хат белгілі бір арнадағы жаңа шоудың қашан басталатынын, кейбір арналардағы маусымдық әуендерге уақытша қосыла алатыны жайлы және ескертуге маңызды деп есептелетін жаңалықты (ірі спорттық шаралар мен концерттерге билет ұтып алуға мүмкіндік беретін байқауларға қатысуға, күнделікті берілетін ток-шоуға келетін қонақтары мен талқыланатын тақырыптары,

белгілі бір видеоларды компанияның сайтынан, жазылушының таблетінен не смартфоннан көруге болатыны жайлы мәліметтер) хабарлайды. Электрондық хаттар жазылушылардың спутниктік радиоға деген қызығушылығын арттыруға және Sirius XM бағдарламаларының динамикасы мен бірегейлігін қалыптастыруға, әрі оның көпсалалы арналар тізбегі мен контенті «түрлі көңіл күйдегі адамдарға түрлі өнім» ұсынуына көмектесті.

**Бағдарламалау студиялары.** Sirius XM бағдарламалары Манхэттеннің орталығында орналасқан компанияның штаб-пәтерінің толық бір қабатын алып жатқан студиясында жасалады. Компанияның Колумбия округіндегі Вашингтон қаласында да студиялары бар. Сондай-ақ оның шағын студиялары Кливленд, Лос-Анжелес, Мемфис, Нэшвилл және Остин қалаларында жұмыс істейді. Нью-Йорк пен Колумбия округіндегі Вашингтон қаласында орналасқан студия кеңселерінде бағдарлама әзірлеу және оны компанияның 140-тан астам арнасына тасымалдау құралдары бар.

### Радио тарату стратегиясы

2008 жылғы бірігуден кейін Sirius XM (көлік өндірушілер арқылы, ел бойынша таралған түрлі бөлшек сауда дүкендері және компанияның сайты арқылы үш арна негізінде) спутниктік радионы тарату арқылы жаңа жазылушылар қатарын көбейту стратегиясын игеруді жалғастырды. 2002–2008 жылдары XM мен Sirius жаңа жазылушылар үшін күрессе, енді біріккеннен кейін жаңа көліктерге спутниктік радионы орнатқаны үшін авто өндірушілерге және спутниктік радиомен жабдықталған жаңа көлік сатып алған тұтынушыларға Sirius XM радиоқызметін алға жылжытуда бірігіп жұмыс істегенінің құрметіне субсидиялар мен ынталандыру сыйлығын берді.

**Автокөлік өндірушілер.** Екі компанияның бірігуіне дейін Sirius XM спутниктік радио қызметін таратуы (және

жаңа жазылушыларды тартуы) спутниктік радиомен жабдықталған жаңа көліктерді сатуға және жалға беру негізінде жүзеге асты. Спутниктік радиомен жабдықталған жаңа көліктерді сатып алған немесе жалға алған тұтынушылар жаңа жазылушылардың қатарын толықтырды. Спутниктік радиохабарды тыңдау 2002 жылдан бастап жүргізушілер арасында кеңінен таралған тәсіл еді. Құны 30 000 \$ не одан да қымбат көліктерге өндірушілер зауытта спутниктік радио орнатты. 2013 жылы АҚШ-та сатылған 15,6 миллион жаңа көліктердің 70%-ында спутниктік радио болды. Бұл көрсеткіш жыл өткен сайын молая түсті. 2014 жылы 16,3 миллион жаңа көлік сатылады деп болжанған еді. 2009 жылдан кейін Sirius XM жазылушылар саны 2008–2009 жылдардағы Ұлы рецессиядан кейінгі автокөлік сатылымының күрт өсуінен әжептәуір артты. 2009 жылы АҚШ-та көлік сатылымының жылдық көрсеткіші 10,4 миллионға дейін құлдыраған еді.

Спутниктік радиомен жабдықталған көліктердің пайызын арттыру мақсатында Sirius XM АҚШ-та сатылатын көлік өндірушілерге зауытта көліктерге спутниктік радио орнатқаны үшін сыйақы беріп, ынталандыру жұмысын жалғастырып отырды. Қос радио біріккеннен кейін, Sirius XM көлік өндірушілердің бәрімен келісімшарт жасау ісінде табысты болды. Олар жаңадан шыққан немесе жалға алынған спутниктік радио орнатылған әр көлікке арнайы сыйақы берді. Sirius басшылары сыйақы мен ынталандыру амалы спутниктік радионың таратылу аймағын кеңейтіп, компанияның жаңа жазылушыларды тарту қабілетін нығайтады деп есептеді.

**Бөлшек сауда арнасы.** Sirius спутниктік және интернет радио қызметін ірі ұлттық және аймақтық бөлшек сауда дүкендері арқылы таратып, сатты. Ауқымды тарату арнасын қамтамасыз ету ісінде компания сыйақы жүйесі мен ынталандыру әдісіне ерекше сенім артты.

Sirius XM спутниктік радио қызметін бөлшек сауда дүкендерінің дамуына ықпал ету мақсатымен оларға сыйақы беру және ынталандыру әдісін қолданды. Бұған қоса, бөлшек сауда дүкендерінің спутниктік радио қызметін сатуға жұмсаған еңбегін бағалаған Sirius серіктестерін дүкенішілік түрлі мерчендайзинг материалдарымен қамтамасыз етіп, бірнеше бөлшек сауда дүкенін сату ісіне арналған тренинг ұйымдастыру арқылы марапаттады.

Сондай-ақ компанияның бөлшек сауда арналарындағы тарату стратегиясы мына мәселелерді қамтиды:

- Спутниктік радио құрылғыларын қолданатын таратушыларға және спутниктік радио сатқан бөлшек сауда дүкендеріне сыйақы мен ынталандыру әдісін қолдану.
- Компанияның сайтында тұтынушыларға спутниктік және интернет радионы сату.
- Жалға берілетін көліктерге спутниктік радио орнату арқылы жалға көлік алатын тұтынушыларға спутниктік радио қызметін көрсету үшін жалға көлік беретін компаниялармен бірлесіп жұмыс істеу.

## Қазақстандағы маркетинг

### Спутниктік радио

Sirius XM табысының негізгі көзі жазылушылардан түсетіндіктен, компанияның сату және маркетинг стратегиясы жаңа жазылушылар легін тұрақтандыратын және жазылушылар базасын жедел арттыратын бағдарламалар мен бастамаларды жетілдіреді. 2014 жылы Sirius XM радио құрылғысы АҚШ-тың 60 миллионға жуық көлігіне орнатылған еді. Бұл көрсеткіш сол кездегі 200 миллион көліктің 30%-ын құрады. АҚШ-та жаңа көліктердің жылдық сатылым көлемі 15-16 миллион болған кезде, соның 11 миллионға жуығы спутниктік радиомен жабдықталды. 2019 жылы жолдағы

110 миллионға жуық көлік спутниктік радиомен жабдықталады деп күтілуде.

Sirius-тің атқарушы директоры Джим Мейер компания 30 миллион жазылушыны оңай жинайтынына, олардың легі таяу келешекте 40 миллионға жететініне болжам жасауда.<sup>5</sup> Осы көрсеткішке жету жолында компанияның сату және маркетинг қызметі жаңа шыққан және қолданған көліктер сегментінен жаңа жазылушылар тауып, солармен жұмыс істеуге күш салды. Сондай-ақ көлік өндірушілерге, спутниктік радио құрылғылары мен ұсталған көлік сатушыларына сыйақы беріп ынталандыру әдісін қолданды. Компанияның қызметіне жазылмаған спутниктік радиомен жабдықталған көлік иелеріне телемаркетинг құралдарын пайдаланды.

Дегенмен компанияның музыкалық емес арналарындағы жарнамадан, спутниктік радио сатылымына қатысты роялти төлемдерінен, АҚШ музыка роялти төлемі негізінде жазылушылардан түскен төлемдерден, компанияның Канададағы филиалынан түскен роялтидан, ауа райы, көлік қозғалысы және Backseat TV қызметін көрсетуден түскен қосымша төлемдерден компания жыл сайын 500 миллион доллардан астам табыс табады (2-кестені қараңыз). Тиісінше, компанияның сату және маркетинг стратегиясының бір бөлігі аталған табыс көзін арттыруға күш салды.

**Көлік өндірушілерді субсидиялау және ынталандыру.** Жаңа көлік сатып алған немесе жалға алған тұтынушыларға қатысты ірі маркетингтік күшпен жұмыс істеу одан әрі жалғасуда. Әдеттегідей ынталандыру жаңа көлікке спутниктік радио орнатқаны үшін автоөндірушілерді марапаттаудан басталды. Sirius спутниктік радио құрылғысын жаңа көліктерде үш немесе алты айлық сынақ мерзімімен өткізді. Уақыт өткеннен кейін спутниктік құрылғыны көлік сатып алушысы қаласа, онда ол компанияның қызметіне ақы төлеп, жазылушы ретінде тіркеледі.

Сөйтіп, Sirius -тің интенсив пакеті ірі көлік өндірушілерді АҚШ-та сатылатын әр автокөлікке зауыттың өзінде спутниктік радио орнатуға ынталандырды.

Әдетте Sirius көлік өндірушілерден сынама жазылу төлемін көлік сатылып, сынама жазылу уақыты басталғанға дейін талап ететін. Сондай-ақ Sirius спутниктік радионы өз көліктеріне орнатқан автоөндіруші компаниялардың радионы орналастыруға жұмсаған шығынын қайтарып берді. Көлік өндіруші компаниялардың жылжыту және жарнама шығындарын да өтеді. Sirius спутниктік радио орнатқан көлік өндірушілерімен түскен табысының бір бөлігін бөлісті. Аталған субсидияға сыйақы, ынталандыру мен маркетингке кеткен шығындар жазылушыны иемдену шығыны ретінде қарастырылды. Sirius спутниктік радио қызметіне жазылмаған жаңа көлік иелерін клиент ретінде тарту үшін телемаркетинг әдісін қолданды.

**Спутниктік радиомен жабдықталған қолданылған көліктердегі сынақ мерзіміне жазылу.** Соңғы жылдары Sirius XM спутниктік радиомен жабдықталған бұрын қолданылған көліктерді сатып алған не жалға алған тұтынушыларды Sirius XM радио қызметіне жазылуын қамтамасыз ету үшін сату және маркетингтік шараларын қарқынды жүргізе бастады. Осындай тұтынушыларды табу мақсатында компания қолданыстағы жүйесі мен әдістерін дамытты. Сондай-ақ ықтимал тұтынушыларды өзінің клиентіне айналдыру үшін маркетингтік бағдарламалар ұйымдастырды. Спутниктік радиомен жабдықталған бұрын қолданылған көліктердің иесіне Sirius XM жазылу жоспарын сату үшін компания тікелей франшизалық және тәуелсіз көлік дилерлерімен жұмыс істеді. CarMax, AutoNation және Penske секілді қолданылған көліктерді сататын ірі компаниялармен және 11 мыңнан астам басқа дилерлік компаниялармен жаңа жазылушыларды тарту мақсатында

жазылу жоспарын жасады. Sirius XM бағдарламасы бойынша қолданылған көліктерді сататын дилерлер өздерінің тұтынушыларына көлікпен қоса, Sirius XM радиоқызметіне үш айлық сынақ мерзіміне жазылу жоспарын береді. Осыдан кейін дилерлер көліктің сатылғаны жайлы Sirius компаниясына хабарлайды. Қолданылған көліктерді сатып алған тұтынушылардың 34%-ы үш айлық сынақ мерзіміне жазылу жоспарын өздері қызмет құнын төлейтін жазылу жоспарына енгізген.

2013 жылы Sirius XM зауытта спутниктік радиомен жабдықталған көлікті сатып алушыға Sirius XM радио қызметіне тегін екі ай уақытқа жазылу жоспарын ұсыну үшін Service Lane Program аясында көлік дилерлерімен жұмыс істеді. 2014 жылдың ақпанында 2 500-ден астам дилер Service Lane Program қатысушысы болды. Service Lane Program-мен бірге қолданылған көлік сататын дилерлер де субсидия беру, табысты бөлісу, түрлі маркетингтік шараларға қатысу тәсілдерін қарастырды. Sirius спутниктік радио қызметіне жазылмаған қолданылған көлікті сатып алған тұтынушыларды тарту үшін телемаркетинг әдісін қолданды.

Жолда спутниктік радионы тыңдамайтын 30 миллион көлік жүргізушісін Sirius XM белсенді жазылушыларына айналдыруды стратегиялық мақсат етті. 2013 жылдың үшінші тоқсанында қолданылған көліктерді сатып алушылар сегментінде Sirius компаниясына жалпы қосылған жазылушылар саны 1,5 миллионға жетті (2012 жылы 1 миллион болатын). Қолданылған көліктерді сатып алушылардың сынақ мерзіміне жазылудан ақылы жазылуға ауысу көрсеткіші 30%-дан жоғары болды.

**Спутниктік радионы сататын бөлшек дүкендерге берілетін субсидиялар мен ынталандырулар.** Sirius XM спутниктік радио қызметін жылжытуға үлес қосқан бөлшек дүкендерге де субсидиялар мен ынталандырулар

ұйымдастырды. Аталған субсидиялар таратушыларға, дүкенішілік мерчендайзинг материалдарына, бөлшек сауда сатушыларын оқытуға, сатылған радиоға кепілдік беруге, Sirius XM атынан бөлшек дүкендердің жасаған жарнамасы мен басқа да шараларға берілді.

Көлік өндірушілеріне, франшиза құқығын иеленген дилерлерге, қолданылған көлікті сататын дилерлерге және спутниктік радио сатушыларға жазылудан түскен табыстың үлесі 2013 жылы – 68,9 млн доллар, 2012 жылы – 63,8 млн доллар, 2011 жылы – 53,4 млн доллар, 2010 жылы 63,3 млн доллар құраған. Бұл төлемдер компанияның қаржылық көрсеткішінің «Роялти және табысты бөлісу төлемдері» бөлігінде көрсетілген (2-кестені қараңыз).

**Түрлі жазылу жоспарлары мен жазылу пакеттері.** Sirius компаниясының маркетингтік шаралары тұтынушыларға түрлі жазылу жоспарларын жасады. 4-кестеде ең танымал үш жоспар берілді. Көптеген тұтынушылар, әсіресе жаңа жазылушылар жылдық, жартыжылдық, тоқсандық кейде айлық жазылу жоспарын таңдайды. Жазылу мерзімі аяқталуға жақын тұтынушыларды ұзақмерзімді жазылу жоспарына қайта жаздыру мақсатында Sirius алдын ала төлем жасаған және автоматты түрде екі-үш жылға жазылу жоспарын таңдаған тұтынушыларға дисконттар ұсынды. Сондай-ақ екі не одан да көп көлігіне радио орнатқан немесе радионы үйінде де және жұмыста да қолданған тұтынушыларына да дисконттар берді. АҚШ отбасыларының 80%-ында екі немесе одан да көп көлігі болды. Ұзақмерзімді жоспарға жазылған, әрі бірнеше көлікте компанияның сервисін пайдаланатын тұтынушылардың саны өсе берді. Уақыт өте келе, бұл жоспарларға Sirius арнайы дисконттар әзірледі.

À la carte–capable radio-ны қолданатын жазылушылар бағдарламаларды өз қалауына икемдей алатын болды. Sirius компаниясы à la carte–capable radio-ға

екі жазылу жоспарын ұсынды. Оның бірі жазылушыларға айына 7,99 \$ тұратын Select пакетінен үздік 50 арнаны таңдауға мүмкіндік берді. Ал екіншісі болса жазылушыларға үздік 100 арнаны (спорт арналары кірмейді) таңдауға рұқсат етті. Оның бағасы айына 15,99 \$ болды. Бұдан басқа, үлкендерге арналған арнасы жоқ екі отбасылық пакет, айына 1 \$ тұратын ең арзан

жазылу пакеті, айына 9,99 \$ тұратын 50+– арнадан тұратын жаңалықтар-спорт-ток-шоу пакеті, айына 14,99 долларды құрайтын 155 арналық интернетпен ғана жұмыс істейтін пакеттері (бұл пакет компьютер, планшет, смартфон немесе басқа да интернетке шыға алатын құрылғылармен тыңдаушыларға арналған) де ұсынылды. Интернетпен ғана жұмыс істейтін пакетке қосылған

## 4-КЕСТЕ

Sirius XM компаниясының ең танымал жазылу жоспарлары, 2014 жыл, ақпан

	Sirius немесе XM Таңдау	Sirius немесе XM Жиынтық қамтылған	Sirius немесе XM Музыка
Айлық жазылу	14,99 \$	18,99 \$	9,99 \$
Тоқсандық жазылу	44,97 \$	56,97 \$	27,97 \$
	(14,99 \$ айына)	(18,99 \$ айына)	(9,99 \$ айына)
Жылдық жазылу	164,89 \$	199,00 \$	119,88 \$
	(13,74 \$ айына)	(16,58 \$ айына)	(9,99 \$ айына)
	1 ай тегін	1 ай тегін	
Екі жылдық жазылу	314,79 \$	398,00 \$	239,76 \$
	(13,12 \$ айына)	(16,58 \$ айына)	(9,99 \$ айына)
	3 ай тегін	3 ай тегін	
Үш жылдық жазылу	464,69 \$	588,69 \$	359,64 \$
	(12,91 \$ айына)	(16,35 \$ айына)	(9,99 \$ айына)
	5 ай тегін	5 ай тегін	
Екінші радионың қосылуы	9,99 \$ айына	13,99 \$ айына	9,99 \$ айына
Арналар саны	140 арнадан көп	150-ден аса арна және онлайн тыңдау	80 арнадан көп
Интернет радио	Айына 4 \$ қосылады	Айына 4 \$ қосылады	Айына 4 \$ қосылады
Говард Стерн	✓	✓	x
Опра Радио, Опи және			
Энтони, Боб Эдвардс	x	✓	x
ҰФЛ ойындары	✓	✓	x
NASCAR жарысы	x	✓	x
Бейсбол ойындары	x	✓	x
ҰБЛ және ҰХЛ ойындары және			
PGA Tour			
22 аймақ бойынша көлік қозғалысы және ауа райы туралы дәлме-дәл мәліметтер	✓	✓	x



жазылушыға 30 күндік тегін сынақ уақыты берілді. Қосарлы сигналды қабылдай алмайтын Sirius радиосымен жабықталған ескі көлік иелері арасында жазылушылар санының едәуір өсіміне орай, компания XM сигналы мен Sirius сигналын бөлек таратуға мәжбүр болды. Алайда XM және Sirius клиенттеріне жазылу жоспары мен бағалары бірдей деңгейде қалыптасты.

**Сату және маркетинг шығындары.** Sirius XM сауда және маркетинг шараларына кеткен шығындары 2-кестеде көрсетілген. Шығынға: (1) жарнамалауға, жылжыту іс-шарасына, демеушілікке кеткен шығындар; (2) көлік өндірушілерге сыйақы төлеу және бөлшек сауда дүкендерінің Sirius XM атынан жасаған жарнамалық шығындар, маркетингтік қызметке кеткен қаражатты өтеуге кеткен шығындар; (3) тікелей хат алмасу, электрондық хат, телемаркетингке кеткен шығындар; (4) персонал шығындары жатады. Менеджмент болашақта сату және маркетинг шығындары артады деген жорамал жасады. Өйткені компанияның жаңа жазылушыларды тартуға, сақтап қалуға және қызметтен бас тартқандарды қайтару мақсатында жасап жатқан маусымдық жарнамасы, жылжыту бастамалары болды.

### Тұтынушыларға қызмет көрсету және қамқорлық жасау стратегиясы

Sirius XM-нің басты стратегиялық мақсатының бірі – тұтынушыларға қызмет көрсету сапасын жақсартып, жалпы тұтынушылардың қанағаттануын арттыру арқылы жазылушыларды тұрақтандыру көрсеткішін көтеру. Осы мақсатқа жету үшін компания:

- Тұтынушыларға қызмет көрсету және оларды қолдайтын түрлі шараларды жүзеге асыратын тәжірибелі команда құруға қомақты инвестиция бөлді.

- Онлайн тұтынушылармен байланысу қабілетін дамытты. Тұтынушылар өз аккаунтын басқарғанда, құрылғылар сатып алғанда, басқа мәселелерді шешуде осы байланыс түріне жүгінуді ұнатты.
- Жазылушыларға онлайн транзакциялар жасауға мүмкіндік беретін клиенттің өз-өзіне қызмет көрсету функциясын дамытты.
- Sirius радиосы мен XM радиосы шоғырландырылған бір аккаунтта қызмет етуін қамтамасыз ету үшін жазылушылар өзінің менеджмент жүйесін интеграциялады.
- Жазылушыларға смартфон арқылы транзакциясы мен аккаунтын басқаруға мүмкіндік беретін мобайл қосымша жасады.

### Спутниктік жүйелер мен операциялық стратегия

2014 жылы Sirius компаниясында әрқайсысының құны 300 млн \$ тұратын 10 орбиталық спутнигі болды. Олардың төртеуін Boeing Satellite Systems өндірсе, қалған алтауын Space Systems/Loral жасаған. Компания орбитаға спутник ұшыру барысында сақтандыру қызметін пайдаланды. Оның мақсаты – компанияға залал тигізетін ықтимал қаржылық себеп-салдар мөлшерін азайту. Кедергінің көптігіне қарамастан, осынау спутниктер бірнеше аймақта жақсы қабылданды. Жазылушылар АҚШ-тың континенталды ашық жерлерінде, яғни спутниктік радио сигналына кедергі жоқ жерлерде оны еркін қабылдай алды. Сондай-ақ компанияның 700-ден астам жерүсті спутниктік сигналды қайталаушы станциясы жұмыс істеді.

Sirius Солтүстік Америкадағы спутниктік құрылғыларын басқарып, Панама және Эквадордағы жерүсті станцияларын бақылап отырды. Спутниктер үшінші тарапты спутниктік операторлар арқылы бақыланды.

**Спутниктік радиолар.** Sirius спутниктік радионы өндірмейді. Ол спутниктік радио жобасын әзірлейді, сипаттамасын көрсетеді, қажет компоненттерді атайды, сондай-ақ спутниктік және интернет радио өндірісі мен логистикасының түрлі аспектісін басқарады. Sirius өндірушілер мен таратушылардың спутниктік радионы өндіруге және таратуға құзыретін кеңейтті. Содан соң байланыс бойынша Федералдық байланыс комиссиясынан өзінің радиоларына сертификат алуға міндетті болды. Sirius өз сайты арқылы өндірушілерден тарату мақсатында радио сатып алды. Радио саудасын қарқынды жүргізу мақсатында Sirius тұтынушыларға оның бағасын төмендету үшін радио өндірісінің кейбір бөлігінің шығынын өзі жауып отырды. Өндірушілерге жасалған субсидияның қомақты бөлігі радиоға қажетті чип жасаушыларға (микропроцессорлар) берілді.

Төрт негізгі конфигурациялы радиокұрылғылар өндірілді. Оның ішінде жаңа және қолданылған көліктерге арналған радиокұрылғылар, Dock & Play радиокұрылғылары, отбасылық және коммерциялық құрылғылар, сондай-ақ тасымалданатын радиокұрылғылар бар. 2011 жылы Sirius арналар тізбегі көп және мол ақпаратты қабылдай алатын Sirius XM Edge және Dock & Play радиокұрылғыларын таныстырды. Сол жылдары Sirius XM Edge радиокұрылғылары Sirius XM жаңа 2.0 технологиясына сәйкес келетін жалғыз радиокұрылғы болды. Ол Sirius XM сайтында және бөлшек сауда дүкендерінде 139,99 долларға сатылды. Одан кейін Sirius XM компаниясы Sirius XM 2.0 спутнигін қолданатын және интернет-радионы тасымалдауға қолайлы Lynx моделін жарыққа шығарды. Осыдан бөлек, XM және Sirius спутникті радио желілерінің біріншісінен екіншісіне оңай ауыса алатын MiRGE радиокұрылғысы пайда болды. Sirius-тің басқа да маңызды радиокұрылғыларына XM SkyDock жатты. Ол Apple iPhone және iPod touch құрылғыларына қосылды және сол құрылғыларда

спутниктік радио қызметін қамтамасыз етті. Sirius XM-нің жаңа радиокұрылғы моделіне 2013 жылы қарашада нарыққа шыққан, бағасы 99,99 \$ тұратын Onyx Plus Dock & Play радиокұрылғысын атай аламыз. Onyx Plus радиокұрылғысында Sirius XM бұрынғы спутниктік радиосының бар арнасын қабылдай алу қабілеті болды. Онда испан тілді арналар көп және олар жоғары деңгейлі қызмет көрсетті. Onyx Plus радиокұрылғысымен тыңдаушылар мынадай әрекет жасай алды:

- Бір рет басқанда бірден 20 арнаға дейін сақтай алды. Оның ішінде 18 смарт арна бар.
- TuneStart арқылы Smart Favorite музыка арнасындағы әуендерді автоматты түрде басынан бастай алды.
- TuneMix және Smart Favorite музыка арналарындағы әуендер тізімінен өзінің дербес музыка арнасын жасады.
- TuneScan арқылы Smart Favorite музыка арнасында ойнатылған әнді көшіріп алуға, таңдауға мүмкіндіктер берді.
- Спутниктік радиодағы эфирді тоқтатып қоюға, алға және артқа жылжытуға, қайта ойнатуға мүмкіндік берді. Smart Favorite арнасындағы музыка, жаңалықтар, спорт шараларын қайта ойнатуға мүмкін болды.
- Ағымдағы арнаны тыңдап, басқа арналарда не ойнап жатқанын шолып отырды.
- Тыңдаушылар сүйікті әртістерінің хабарын, ойындарын, әндерін өткізіп алмау үшін алдын ала хабарлама алды.
- Қолданушының сүйікті командасы ойнап жатқан кезде, ол гол соғылғаны туралы хабарламалар алады.
- Sports Ticker арқылы спорт туралы соңғы мәліметтерді біліп отырды.
- One-Touch Jump арқылы алдыңғы көрген арнасына қайтып оралды.
- Ересектерге арналған контенті бар арналарды бұғаттай алды.

Опук Plus радиоқұрылғысының альбомдар мен арналар логотипін, бағдарлама мен арна жөніндегі ақпаратты, сондай-ақ ән мен шоу атауларын көруге арналған үлкен түрлі түсті графикалық дисплейі бар.

**Жаңа технологиялар, онлайн және екіжақты сымсыз қабілеттің жетілуі.** 2013 жылы Sirius компаниясы Sirius XM бағдарламаларын көпке қолжетімді ету үшін смартфондар мен басқа да интернетке шыға алатын электрондық құрылғыларға арналған SiriusXM интернет радио мобайл қосымшасын таныстырды. 2013–2014 жылдары жоғары қабілетті байланысы бар көлік ішіндегі технология мен жүйелерді жетілдіруге үлкен күш салды. Көлік апаты туралы хабарлама, қашықтықтан көлікті диагностикалау, жолда көмек көрсету, ұрланған немесе тұраққа қойылған автокөлікті іздеу қызметі, көліктің залалды заттарды шығаруын қадағалау, басқа қауіпсіздік және ыңғайлылық шаралары секілді қызметтердің толық спектрін қамтамасыз ететін жобаны қолға алып, оны Nissan компаниясымен бірге жүзеге асырды. 2013 жылы қарашада Sirius интернетпен жабдықталған көлік қызметін ұсынатын Agero, Inc. компаниясын сатып алу процесін аяқтады. Осы сатып алудан кейін Agero, Inc. көлікті интернетпен жабдықтау платформасын нығайтып, ол өз қызметін ірі автокөлік өндіруші компанияларға ұсына бастады. Acura, BMW, Honda, Hyundai, Infiniti, Lexus, Nissan және Toyota секілді автокөлік компанияларымен келісімшартқа отырып, Sirius автокөлік өндірушілерінің интернетпен жабдықталған көлік қызметін қамтамасыз ететін жетекші компания атанды. Sirius XM ұсынысына жүргізушілерге қауіпсіздікті қамтамасыз ету және қолайлы қызмет көрсету де кірді. 2014 жылы компания осы қызмет көрсету түрінен 100 млн \$ пайда тауып, ал келесі үш жылда 200 млн \$ табысқа кенелуді болжады.

## Бәсеке

Sirius XM АҚШ-та спутниктік радио қызметін жабдықтаудан монополист болғанымен, тыңдаушыларды тартуда және жарнама саласында түрлі компаниялар тарапынан қатты бәсекеге ұшырады. Ондай компаниялар қатарында үйде әрі көліктерде алдын ала дискілерге жазылған музыканы ойнататын музыкалық құрылғыларды шығаратындар бар еді.

## Аналогты және цифрлық AM/FM радиобағдарламаларынан хабар таратушылар

AM/FM бағдарламаларынан хабар таратушылардың он миллиондаған және олардың өнімдеріне үлкен сұраныс тудыратын бейілді клиенттік базасы бар. Олар жарнамаға негізделген бизнес-модельді пайдаланады. Хабар тарату қызметі тегін болғанымен, коммерциялық жарнама берушілердің есебінен пайда табады. Олардың станциялары белгілі бір бағдарламалық форматты (музыка, спорт, діни, жаңалық, білім беру, этникалық) таңдайды. Таңдаған форматында басқалардан ерекшеленетін бағдарламалар жасап, жарнама таратушыларды қызықтырады. Олар жарнамаға өзінің аудиториясына сай келетіндей баға белгілеп, табыс табады. Радиостанциялар өзге бәсекелестерімен өз аймағында тыңдаушылар саны мен жарнама табысы үшін тартысқа түседі. Олар бағдарлама контенті, тарату қуаты, эфирге таланттарды шақыру, аудиторияның демографиялық көрсеткіш факторлары бойынша бәсекелеседі. Бұл факторлар радиостанцияның жарнамаға алатын баға көрсеткішінен де хабар береді. Кейбір AM/FM радиостанциялары бір сағат ішінде болатын жарнама уақытын азайтып, оның орнына шырқалатын әндерді арттырып жатыр. Мақсаты – спутниктік радио тыңдаушыларды өздеріне тарту.

Соңғы жылдары көптеген AM/FM радиостанциясы ескі аналогты және жаңа

цифрлық сигналдардан да хабар тарата бастады. Цифрлық сигналдар мен Sirius XM сигналдары өте ұқсас болды. Ерекшелік тек HD радиотыңдаушыларына ғана байқалды. Көптеген AM/FM радиостанциясы өздерінің HD радиоларын интернет радио, интернетке негізделген сымсыз тарату құралдарымен, деректерді алмасу қызметімен толықтырды. Көптеген автокөлік өндіруші HD радио құрылғысын зауытта стандартты құрылғы ретінде орнатты. Бірқатар автокөлік өндірушілер балама радионы цифрлық радиомен алмастырды.

### Интернет радиодан хабар таратушылар және интернетпен жабдықталған смартфондар

Интернет радиодан хабар таратудың ешқандай географиялық шектеуі жоқ және ол елге әрі әлемнің әр түкпіріндегі тыңдаушыға хабар тарата алады. Clear Channel, CBS және Pandora секілді ірі медиакомпаниялар тегін интернет арқылы қолжетімді жоғары сапалы цифрлық ағындарды іске қосты. Ақылы болған жағдайларда оның құны спутниктік радио қызметінен едәуір арзан болды. Мысалы, Pandora компаниясының 70 миллион тыңдаушысы және ақылы қызметті қолданатын 3 миллион тұтынушысы болды. Автокөлікте, үйде, ұялы телефонда, радиоға қолжетімді барлық құрылғыларда Sirius XM және онлайн хабар таратушылар арасында тікелей бәсеке орын алды. Интернетпен жабдықталған смартфондардың көбі автокөліктермен өзара әрекеттесу қабілетіне ие, радио контенттерді ойнататын және сақтап қоятын қабілеті болды. Олар сондай-ақ арнайы қосымшалар мен браузерлер арқылы интернет радионы пайдаланды. Мұндай қосымшалар пайдаланушыларға көп жағдайда тегін әрі қолданушыға музыка және ток-шоу контенттерін ұсынды. Олар қолданушының интернет пайдалануға қажетті бірлігі таусылғанға дейін қызмет етті. Смартфондардағы жетекші радио қосымшаларының қатарына

Pandora, last.fm, Slacker, iheartradio және Stitcher жатты. Бұл қосымшалардың кейбірінің дербестендіру, сұраныс бойынша подкасттар қарау, үлкен контентке қол жеткізетін жоғары функциялары бар.

АҚШ-та музыка ойнататын Spotify қосымшасы пайда болды. Қосымша қолданушыларға бай музыка қорын және Facebook платформасы арқылы тыңдаушының плейлистің басқа тыңдаушымен бөлісуіне мүмкіндік берді. MOG және Rdio секілді басқа да ұқсас қосымшалар Facebook платформасымен интеграцияланды. Тұтынушылар ай сайынғы жазылуға ақы төлейтін бұл қосымшаларды смартфондарда қолдануға болады. Таяу келешекте оларды интернетпен жабдықталған автокөліктерде қолдану жайы жоспарлануда.

Үшінші буын (G3) және төртінші буын (G4) ұялы телефон байланыс желісі мобайл интернет радионың сенімділігі мен аудиосының сапасын жақсартты, G4 байланыс желісін стандарттады. Sirius басшылығы өткізу қабілетінің жақсаруы, мол бағдарлама ассортименті, жоғары функциялы интернетрадио мен смартфон қосымшалары әсіресе автокөліктерде, компанияға үлкен бәсекелес болатынын болжады.

Ойын-сауық аудио нарығының қарқынды дамуына байланысты жаңа медиаплатформалар мен тасымалданатын жаңа электронды құрылғылар нарыққа үздіксіз шыға бастады. Нарыққа Sirius XM компаниясымен бәсекелесетін жаңа ойыншылар келу мүмкіндігі де артты.

### Жетілдірілген In-Dash Infotainment жүйесі

2014 жылы автокөлік өндірушілердің түгелге жуығы жасаған көлік модельдерінің ішіндегі панелге интеграцияланған мультимедиалық жүйелерді орнатты. Бұл жүйелер көлікте AM/FM/ HD радиоларын, спутниктік радио, интернет радио, смартфон қосымшаларын, сақтаулы тұрған аудиоларды ойнатуға мүмкіндік



берді. Сонымен бірге осы жүйелер арқылы навигация, мейрамхананы брондау, киноның көрсету уақытын тексеру секілді қызмет түрін пайдалануға болатын еді. Интернет радио жүйеге Bluetooth арқылы байланыстырылды. Жоғарыда аталған барлық жүйе сенсорлы экранмен немесе дауысты тану арқылы басқарылды. Осы жүйелер Sirius XM компаниясының интернетпен жұмыс істейтін бәсекелес компанияларының қызметін көлік жүргізушілеріне тартымды етті. Өйткені олар қолдануға оңай, көлікте пайдалануға қауіпсіз қосымшалар жасады. Осыған ұқсас жүйелер автокөліктің қосалқы бөлшектерін сататын дүкендерде де жұмыс істеді.

Сирьюс ХМ компаниясының  
аудиоарналарының тізімі

DirecTV, Dish, Comcast, Time Warner, Charter секілді TV бағдарламаларын жабдықтаушылар аудиобағдарламалар пакетіне енгізілді. Осындай аудиоарналарға тұтынушылар қосымша қаржы төлемейді. Мұндай бағдарламаларды тұтынушылар TV аудиоарналарға қосылған жерлерде ғана пайдаланды.

Сирьюс ХМ компаниясының  
көлік қозғалысының тізімі

Көлік қозғалысы жаңалығымен қамтамасыз етуде Sirius XM компаниясымен біршама компаниялар бәсекелеседі. Clear Channel мен Tele Atlas арналары серіктес болып, RDS-TMC көлік қозғалысын анықтайтын жүйені қолдану арқылы Top-50 нарықтағы ең ірі көлік қозғалысы жайлы ақпарат таратады. RDS-TMC дегеніміз – жүргізушілерге қозғалыс және саяхат туралы мәлімет беретін радиохабар тарату технологиясы. In-dash навигация жүйесі жетілдірілген навигациялық функциясы бар смартфондарда да кездеседі. Android, BlackBerry, iOS секілді операциялық жүйелермен жұмыс істейтін смартфондардың бәрінде GPS

карта және навигация функциялары бар.

### Мемлекеттік реттеу

Жекеменшік спутниктік жүйенің операторы ретінде Sirius XM Федералдық байланыс комиссиясының (ФБК) 1934 жылы қабылданған Коммуникациялар туралы заңына бағынады. Компанияның Федералдық байланыс комиссиясынан алған лицензияларын басқа компанияға беру ФБК рұқсатымен жүзеге асады. Sirius XM компаниясының бес Sirius спутнигіне берілген лицензиясы 2017 жылға дейін жарамды. Компанияның бірнеше спутнигіне ФБК-нің берген лицензиясының жарамдылық мерзімі 2014–2018 жылдары аяқталады. Компания менеджменті заң бұзушылықтар болмаса, ФБК лицензия уақытын жаңартады деп күтуде. Сондай-ақ олар ескі спутниктерін жаңа спутниктерге ауыстыруға лицензия алатынына сенімді. ФБК жерүсті қайталау құрылғыларын басқаратын заңдарды бекітіп, Sirius XM қайталау желісінің қызметіне рұқсат ететін лицензия берді.

Sirius XM жерде басқарылатын құрылғыларына, спутник байланыстарына, бақылау қызметтеріне, өзінің спутниктеріне және операциясына қатысты техникалық ақпараттарды экспорттауға АҚШ үкіметінен рұқсат алуға міндетті болды. Жоғарыда аталған құрылғыларды, қызметтерді, техникалық ақпараттарды АҚШ-тан тысқары шығаруға және шетел адамдарына таратуға үкіметтің алдын ала келісімі қажет.

### Маңызды жаңа әзірлемелер

2013 жылдың қазанында Sirius XM директорлар кеңесі қарапайым акцияларды қайта сатып алу бағдарламасы аясында акцияларды қайта сатып алуға қосымша 2 млрд \$ бөлгенін хабарлады. Бұл қаржы ағымдағы ақша айналымынан, алдағы операцияларға бөлінген қаражаттан, қарыздардан алынды.

Сондай-ақ компания Liberty Media компаниясы мен оның филиалдарынан: 2013 жылдың қазанында, 2014 жылдың қаңтарында және 2014 жылдың сәуірінде 500 млн долларға өзінің қарапайым акцияларын сатып алатынын мәлімдеді. Бұл сатып алулар Sirius XM-нің соңғы 476,5 млн долларға қайта сатып алған акцияларына қосымша ретінде қарастырылды. Жалпы алғанда, олар 1,6 млрд долларға акцияларын қайта сатып алды.

Соған қарамастан, Liberty Media компаниясы Sirius XM қарапайым акциясының 53%-ына иелік етті. Liberty Media таңдаған үш директор Sirius XM директорлар кеңесінің мүшесі болды. Бұл корпоративтік деңгейде «бақылаушының өзгеруіне» әкелді. Liberty Media басқарушыға айналды. 2014 жылдың 3 қаңтары күні Sirius XM директорлар кеңесі Liberty Media Corporation компаниясынан заңдық күші жоқ хат алды. Хатта Liberty Media иелік етпейтін қалған акцияларға Liberty Media Sirius XM-нің бір қарапайым акциясына Liberty Series C қарапайым акциясының 0,0760-ын беруге дайын екенін айтқан. Осы жерде айта кететін бір жайт – Liberty Series C қарапайым акцияларының ешқандай дауыс беру құқығы жоқ. Liberty Media конвертация жасар алдында өзінің Series C қарапайым акцияларын Series A және B қарапайым акцияларының барлық ұстаушысына 2-ге 1 негізінде ауыстыратынын мәлімдеді. Акциялардың конвертациясы аяқталғанда, Sirius XM жария акционерлері Liberty Media-ның шамамен 39%-ына ие болатынын Liberty Media баяндаған еді. Liberty Media ұсынысын талқылау үшін Sirius XM директорлар кеңесі тәуелсіз директорлардан арнайы комитет құрды.

Sirius XM компаниясының 53 пайыздық үлесінен бөлек, Liberty Media компаниясының БАҚ, байланыс және ойынсауық бизнестерінде де үлесі болды. Атап айтқанда, мына компанияларда үлесі бар:

- Atlanta National League Baseball Club және TruePosition, Inc. компанияларының 100% меншік құқығына ие. TruePosition, Inc. – көпшілікті қорғауға, өмірлерін сақтауға, қылмыспен күресуге көмектесетін барлау шешімдерін жасайтын, орналасқан жерді анықтау қызметі саласындағы әлемдегі жетекші компания.
- The PBS NewsHour бағдарламасын, деректі фильмдер, азаматтық белсенділік жобаларын, түрлі білім беру бағдарламаларын жасаушы MacNeil/Lehrer Productions компаниясының 67% меншік құқығына ие.
- Charter Communications компаниясында (27%), әлемдегі ең ірі ойынсауық Live Nation Entertainment-те (26%), Barnes & Noble-де (17%), әлемдік ұялы телефондар контентін сатушы Mobile Streams-те (16%), Pepsi Center Денвер, Колорадодағы спорттық ойын-сауық кешенінің иесі Kroenke Arena Co-да (7%), Hallmark Channel and the Hallmark Movie Channel иесі әрі операторы Crown Media Holdings компаниясында (3%) шағын үлесі бар.
- CenturyLink, Time Warner Cable, Time Warner, Inc. және Viacom секілді медиакомпанияларда, жалпы алғанда, 1% немесе одан аз қарапайым акциялық үлесі бар.

Сарапшылар Liberty Media компаниясының Sirius XM акционерлеріне жасаған ұсынысы (Liberty Media басым жағдайларды ескере отырып, бір акцияны 3,67 долларға бағалады) компания балансының нығаюына және Sirius XM компаниясының операциясынан келетін 1,1 млрд жылдық ақша ағымына сүйенді деп есептеді. Олар бұл қаржыға Charter Communications компаниясымен бірігіп, Time Warner Cable компаниясын сатып алуды көздеді. Charter кабельді оператор Time Warner Cable-дің (TWC) бір акциясын 2013 жылдың қазанында

127 долларға сатып алатынын айтты. 2014 жылдың қаңтарында ұсынысын 132,50 долларға өсірді. Алайда TWC компаниясы екі ұсынысты да лайық деп бағаламады. Содан кейін, 2014 жылдың ақпанының ортасында Comcast компаниясы TWC компаниясының бір акциясын 155 долларға бағалап, компанияны акционерлерден сатып алды. Көп ұзамай Liberty Media басты назарын еуропалық компанияларға бұрып, 2014 жылдың 13 наурызында Sirius XM компаниясының қалған акциясын сатып алудан ресми түрде бас тартатынын мәлімдеді. Ал 2013 жылғы қазанда Sirius XM қарапайым акцияларын қайта сатып алу бағдарламасын жалғастыратынын хабарлады.

Жазылушылар саны ың қому:

2013 жылдың төртінші тоқсаны

2014 жылдың 4 ақпаны күні Sirius XM 2013 жылғы және сол жылғы төртінші тоқсандағы толық қаржылық және операциялық көрсеткіштерін жариялады. Жалпылай алғанда, компанияның көрсеткіштері жақсы болғанымен, 2013 жылдың төртінші тоқсанындағы жазылушылар санының азаюы акционерлер мен сала сарапшыларының назарына бірден ілікті. 2013 жылдың төртінші тоқсанындағы жалпы қосылған жазылушылар саны 2 409 804 болса, ол 2013 жылдың үшінші тоқсанында 2 561 75 болған. Көрсеткіш 155 мың жазылушыға азайған еді.

## 5-КЕСТЕ

Тоқсан бойынша жалпы қосылған жазылушылар саны, қызметтен бас тартқан жазылушылар саны, нақты қосылған жазылушылар саны, Sirius XM спутниктік радио, 2011–2013 жылдар

	Жалпы қосылған жазылушылар саны	Қызметтен бас тартқан жазылушылар саны	Нақты қосылған жазылушылар саны
<b>2011</b>			
1-тоқсан	2 052 367	1 679 303	373 064
2-тоқсан	2 179 348	1 727 201	452 147
3-тоқсан	2 138 131	1 804 448	333 683
4-тоқсан	2 326 174	1 783 208	542 966
<b>2012</b>			
1-тоқсан	2 161 693	1 757 097	404 596
2-тоқсан	2 481 004	1 858 962	622 042
3-тоқсан	2 421 586	1 975 665	445 921
4-тоқсан	2 553 489	2 018 536	534 953
<b>2013</b>			
1-тоқсан	2 509 914	2 057 024	452 890
2-тоқсан	2 655 488	1 939 726	715 762
3-тоқсан	2 561 175	2 048 067	513 078
4-тоқсан	2 409 804	2 432 560	(22 756)

**Дереккөз:** компанияның 10-К есебі және компанияның төртінші тоқсандағы және толық бір жылғы нәтижесі. 5 ақпан, 2013 және 4 ақпан, 2014.



Қызметтен бас тартқан жазылушылар санының көптігіне қарай, 2013 жылдың төртінші тоқсанындағы жазылушылардың таза кему көрсеткіші 22 756 жазылушыны құрады. Sirius XM компаниясының соңғы тоқсандық жазылушылар жөніндегі ақпарат 5-кестеде берілген.

2013 жылдың соңғы тоқсанындағы жазылушылар өсімінің теріс көрсеткішіне төмендегі бірнеше фактор әсер етті:

- Sirius XM автокөліктерге спутниктік радио орнатқаны үшін автокөлік өндірушілеріне субсидияны азайта бастауы. Расында, төмен субсидиялық төлемдер жазылушыны иемдену шығынын төртінші тоқсанда 124 млн долларға жеткізді. Бұл компания тарихындағы ең төмен көрсеткішті, яғни табыстың 12%-ын құрады. Жалпы, қосылған бір жазылушыға шаққанда жазылушыны иемдену шығынының рекордтық көрсеткіші 44 \$ болды. Бұл 2012 жылдың төртінші тоқсанындағы орташа көрсеткіш – 54 доллардан 18,5%-ға төмен еді.
- 2013 жылдың төртінші тоқсанында ірі автокөлік өндірушілері сынақ мерзіміндегі қызмет құнын төлемейтін қызмет көрсету түріне ауысты. Автокөлік өндірушілерге үшінші тоқсан мен төртінші тоқсан арасындағы сынама қызмет құнын уақытша төлейтін жазылушылар саны 434-тен 240-қа кеміді.
- 2013 жылдың төртінші тоқсанындағы жаңа көлік иелерінің сынақ мерзімінен қызмет құнын өзі төлейтін жазылушылар қатарына ауысу көрсеткіші 42%-ды құрады. Бұл көрсеткіш 2010–2012 жылдары 45-46%-ды құрайтын.

Қызметтен бас тартқан жазылушылардың санының күрт өсімі компанияның түрлі жазылу жоспары бағасының жиі өзгеруіне қанағаттанбаудан туындағаны ма белгісіз. 2011 жылдың ортасына дейін жазылу құны

айына 6,99–16,99 \$ арасында болатын. 2011 жылдың екінші жартысында Федералды байланыс комиссиясының бағаны көтермеу туралы келісімшартының мерзімі аяқталған соң, көп ұзамай жазылу жоспарының бағасы өскен еді. Базалық көрсеткіш орта есеппен алғанда 1,54 долларға өсті. 2014 жылы қызмет көрсету құны тағы да 0,50 долларға артты. Нәтижесінде жазылу жоспарының бағасы айына 9,99–18,99 доллар көлемінде қалыптасты. Дегенмен сол уақытта жаңа автокөлік жүргізушісінің көбі Sirius қызметінен басқа смартфон немесе электрондық құрылғылар арқылы музыканы жүктеп, тыңдай алатын In-dash connections байланыс құрылғысын пайдаланды. Дегенмен жүргізушілерге ондай құрылғылардан ақпарат не музыка тыңдау бағасы кейде Sirius жазылу жоспарынан қымбатқа түсіп жатты. Әсіресе жүргізушілер өз көлігінде тікелей эфирдегі бағдарламаларды бірнеше сағат бойы тыңдаған жағдайда, оның құны қымбатқа түсетін.

Sirius XM акция бағамының 2014 жылдың бастапқы үш айындағы көрсеткіші көңіл қаларлықтай жағдайда еді. 2014 жылдың 3 қаңтарындағы Liberty Media компаниясының Sirius XM-нің қалған бар акциясын сатып алу ұсынысынан кейін компанияның бір акциясы 3,86 долларға секірді. Компания 2013 жылдың толық және төртінші тоқсанның нәтижесін жариялағаннан кейінгі күні Sirius XM акциясының бағасы 3,43 долларға түсіп кетті. 2014 жылдың 31 наурызында компанияның бір акциясының құны 3,20 \$ болды.

2014 жылдың 4 ақпанында компания 2013 жылдың қаржылық және операциялық қорытындысын мәлімдегенде, Sirius менеджменті 2014 жылғы межелеген көрсеткішін тағы бір қайталады:

- Табысты 4 млрд доллардан асыру.
- Нақты қосылған жазылушылар санын 1,25 миллионға жеткізу.
- Операциядан түсетін табысты орта есеппен 1,30 млрд долларға жеткізу.
- Еркін ақша ағынын 1,1 млрд долларға жеткізу.  
Бұл нұсқаулық 2014 жылдың 24 сәуірінде құпталды.

## СІЛТЕМЕ

---

<sup>1</sup>Alexander Eule, «Sound of Success», Barron's, November 25, 2013, p. 26.

<sup>2</sup>Ibid.

<sup>3</sup>Ibid.

<sup>4</sup>Letter to Shareholders, 2012 annual report.

<sup>5</sup>Eule, «Sound of Success».

# Panera Bread Company, 2015 жыл: компанияның өсімін жандандыру үшін не істеу керек?



АРТУР А. ТОМПСОН Алабама университеті

2015 жылғы көктемде Panera Bread мейрамханасы fast-casual сегменті саласында көшбасшы компания атанды. Fast-casual санатындағы мейрамханалар сапалы тағамымен, тез қызмет көрсетуімен және ас мәзірінің мол ассортиментімен McDonald's секілді дәстүрлі фаст-фуд мейрамханаларынан бір саты жоғары көтерілді. Panera Bread мейрамханасының апта сайын бас сұғатын 7,8 миллионнан астам тұрақты тұтынушысы бар. Panera Bread Солтүстік Америкадағы басқа наубайхана кәсіпорындарымен салыстырғанда, күнделікті түрлі нан-тоқаш өнімдерін көбірек пісіреді. Компанияның АҚШ-тың 45 штаттында, Колумбия аймағында, Канаданың Онтариосында 1 880-нен астам меншікті және франшизамен жұмыс істейтін кафесі бар. Олар Panera Bread, Saint-Louis Bread Co және Paradise Bakery & Cafe деген атаулармен танымал. 2014 жылы компанияның табысы 2,5 млрд доллар болды. Ал барлық дүкендерінің жалпы табысы 4,5 млрд доллар болып, әр дүкеннің орташа сауда саттық көлемі 2,5 млн долларды құрады.

2006 жылдың аяғында 36 штатта 1 027 Panera Bread кафелері тұтынушыларға қызмет көрсетті. Бұл 2006 жылы компанияның алдына қойған үлкен мақсаты, яғни 2010 жылға дейін 2 000 сауда нүктесін ашу еді, бірақ сол межеге жетуге әлі ерте болатын.

2008–2009 жылдардағы Үлкен рецессия Panera Bread-тің даму жоспарын іске асыруына кедергі келтірді. 2010 жылы менеджмент жоспарды қайтадан қолға алып, компанияға франшиза беру арқылы жалпы саны 76 компанияға тиесілі мейрамхана ашты. Компания 2011 жылы – 88, 2012 жылы – 111, 2013 жылы – 125, 2014 жылы 114 жаңа мейрамханалар ашты. Ал 2015 жылғы жоспар бойынша өзіне тиесілі және франшиза беру арқылы 105–115 сауда нүктесін ашуды көздеді.

Алайда соңғы мейрамханаларының тез ашылуына қарамастан, 2014 жылы оның табысы 6,0%-ға ғана өсті. Ал 2009–2013 жылдардағы орташа табыс мөлшері 19,9%-ға артқан еді. Компанияның нан өнімін сататын кафелерінде сауда көлемі тек 2014 жылы 1,1%-ға ғана өсті. Бұл көрсеткіш 2012 жылы 6,5%, ал 2013 жылы 2,3%-ға жетті. Panera-ның өсімі төмендеуімен бірге, оның операциялық шығыны да едәуір артты. Бұл компанияның рентабельділігін төмендетті. Нәтижесінде таза табыс көлемі 2013 жылғы 196,2 миллионнан 2014 жылы 179,3 миллионға кеміді. Ал бір акцияға шаққандағы табыс көлемі 2013 жылғы 6,85 доллардан 2014 жылы 6,67 долларға азайды. Компания соңғы рет осындай дағдарысты 2007 жылы басынан өткізген еді.

Copyright © 2014 by John E. Gamble. Барлық құқықтары қорғалған.

2015 жылғы ақпанда топ-менеджмент Panera компаниясы мейрамханаларында жылдық сату көлемі 2,0–3,5%-ға көбейеді деп болжады. Дегенмен бірнеше жаңа мейрамхана ашылса да, менеджменттің компания пайдасы туралы 2015 жылы жасаған болжамы көңілдегідей емес еді. 2015 жылы бір акцияға шаққандағы көбейтілген табыс бір таңбалы санның айналасында болады деп топшыланды. Panera-ның алдына қойған ұзақ мерзімдегі міндеті жылдық 15–20% өсім көрсеткішінен әлдеқайда төмен еді.

### Компания тарихы

1981 жылы Луис Кейн мен Рон Шайх Au Bon Pain Co. атты нан-тоқаш өнімдерін сататын кәсіпорын ашты. 1980–1990 жылдары АҚШ-тың шығыс жағалауындағы сауда орталықтарында және халықаралық өуежайларда, аталған кәсіпорынның филиалдары көптеп ашыла бастады. Компания көркейіп, нан-тоқаш өнімдерін сататын басты кәсіпорынға айналды. 1993 жылы Au Bon Pain Co Сент-Луис қаласындағы нан-тоқаш өнімдерінің жиырмаға жуық түрін сататын дүкендер желісі бар Saint-Louis Bread компаниясын сатып алды. 1994–1995 жылдары Рон Шайх пен Au Bon Pain Co. менеджерлері елді аралап, фаст-фуд және жылдам қызмет көрсететін мейрамханаларды зерттеуге біраз уақыт жұмсады. Сарапшылар McDonald's, Wendy's, Burger King, Subway, Taco Bell, Pizza Hut және KFC секілді ірі фаст-фуд компаниялары тұтынушыларға жоғары сапалы әрі жедел тамақтану мүмкіндігін сыйлауға ұмтылады деген қорытындыға келді. Au Bon Pain топ-менеджменті таяуда сатып алған Saint-Louis Bread мейрамханаларына күрделі жөндеу жұмыстарын жүргізді. Олар мейрамханың ас мәзірін қайта қарап, ғимаратты безендіріп, тамақтану атмосферасын өзгертті. Компанияның мұраты, шын мәнінде, жаңа піскен нан-тоқаш өнімдерін сататын, шапшаң қызмет көрсететін,

ас мәзірінде тағамның мол ассортиментін қамтитын ерекше мейрамхана жасау еді. 1993–1997 жылдары Saint-Louis Bread мейрамханаларының саны 75%-ға артып, жүзден аса жаңа мейрамхана ашылды. 1997 жылы нан-тоқаш өнімдерін сататын Saint-Louis Bread мейрамханалары Сент-Луис қаласынан басқа өңірлердің бәрінде Panera Bread деп аталды.

1998 жылы Saint-Louis Bread мейрамханаларының Panera Bread деп өзгертілгені анықталды. Au Bon Pain менеджменті Panera Bread форматы тұтынушыларға ұнайтынын анықтады, әрі бүкіл елдегі мейрамхана желісін дамытуға қолайлы уақыт келді деп тұжырымдады. Рон Шайх Panera Bread елдегі fast-casual мейрамхана желісінің көшбасшысы болуға әлеуеті жетеді деп сенді. Рон Шайхтың пікірінше, Panera Bread мейрамханасын ұлттық деңгейдегі ірі мейрамхана желісіне айналдыру үшін оған менеджменттің ерекше назарын аударып, мол қаржы ресурсын бөлу қажет. Ол Au Bon Pain директорлар кеңесін өз пайымынша табылған ең үздік шешімге – барлық мейрамхана қызметін Panera Bread форматында жүргізуге, ал Au Bon Pain кафелерін сатып жіберуге көндірді. 1998 жылғы тамызда компания өз өнімдерін сататын Au Bon Pain кафелерін қолма-қол 73 млн долларға ABP Corp компаниясына сататынын мәлімдеді. Сату процесі 1999 жылы толық аяқталды. Au Bon Pain-ді сатқаннан кейін компания атауын Panera Bread Company деп өзгертті. Қайта құрылған компанияның Saint-Louis және Panera Bread атты 180 мейрамханасы болды. Компания ешкімге қарыздар болмады.

1999 жылғы қаңтар мен 2006 жылғы желтоқсан аралығында Panera Bread-тің піскен нан-тоқаш сататын қосымша 850-ге жуық кафесі ашылды. Олардың кейбірі франшизамен жұмыс істесе, енді бірі компанияның меншікті кафесі еді. 2007 жылдың ақпанында Panera Аризонада орналасқан Paradise Bakery & Café

мейрамханасының 51 пайыздық акция үлесін сатып алды. АҚШ-тың 10 штатында 70-тен астам Paradise Bakery & Café мейрамханалары бар. Оның сауда-саттық көлемі 100 млн долларды құрайды. Сол кездері Paradise Bakery мейрамханаларының апталық сауда көлемі 40 мың \$ шамасында болды. Аталған мейрамханада тамақ ішуге бір тұтынушы орташа есеппен 8-9 \$ жұмсайтын. 2009 жылғы маусымда Panera Paradise Bakery компаниясының қалған 49% акциясын сатып алды. 2008 жылы Онтарио қаласында екі кафе ашып, Канада мемлекетінің нарығына шықты. Одан кейін Канадада тағы да қосымша 10 кафе ашты.

2010 жылғы мамырда Panera вице-президенті әрі атқарушы директоры Уильям У. Моретон компанияның президенті, атқарушы директоры, сонымен бірге директорлар кеңесінің мүшесі болып сайланды. 1994 жылдан бері осы қызметті атқарып келген Рон Шайх директорлар кеңесінің төрағасы болып сайланды. Бұған қоса, ол компания стратегиясын қалыптастыруда өзінің белсенді позициясын сақтап қалды. Дегенмен компания 2012 жылғы 15 наурызда Рон Шайх пен Билл Моретон компанияның атқарушы директоры қызметін бөлісетіні жөнінде хабарлады. Сонымен Шайхтың ресми лауазымы – директорлар кеңесінің төрағасы және компанияның бірлескен атқарушы директоры, ал Моретон компанияның президенті және бірлескен атқарушы директоры болып сайланды. 2013 жылғы тамызда Билл Моретонның отбасылық жағдайына байланысты Шайх пен Моретон қызметтік лауазымдарын тағы да өзгертті. Бұл жолы Шайх – компанияның директорлар кеңесінің төрағасы және атқарушы директоры, ал Моретон атқарушы директордың орынбасары болып тағайындалды. Моретонның басты міндеті Panera компаниясының шетелдегі бизнес операциясын жетілдіру болды. 2015 жылғы ақпанда ол уақытша қаржы директоры қызметін де атқарды.

Бірнеше жыл бойы қатарынан компания бірқатар марапат белгілері мен сый-сияпатқа ие болды. 2015 жылы Fast Company журналы Panera Bread-ті тағам саласындағы ең инновациялық компания деп таныды. 2011, 2012 және 2013 жылдары атақты Harris Poll EquiTrend® жүргізетін сауалнама нәтижесінде Panera Bread компаниясына Casual үлгісіндегі брендтік жыл мейрамханасы деген баға берілді.<sup>1</sup> Zagat 2012 жылы 10 500 фаст-фуд мейрамханасына жасаған зерттеуінде Panera Bread компаниясын тамағының сапасы бойынша – төртінші орынға, мейрамхананың безендірілуі бойынша – екінші орынға, қызмет көрсетуі бойынша бесінші орынға қойды.<sup>2</sup> Соңғы 12 жылдың тоғыз жылында (2002–2013) тұтынушылар Panera Bread-тің қызмет көрсету сапасын Sandelman & Associates' Quick-Track study «Awards of Excellence» секілді салмақты зерттеулерде жоғары бағалады. 2012 жылы Sandelman Quick-Track жедел қызмет көрсету мейрамханаларының 110 мыңнан астам тұтынушысынан алған сауалнаманың нәтижесі Panera Bread-тің сапасы жағынан алдыңғы шептегі ұнамды компания екенін жариялады.<sup>3</sup>

Компанияның соңғы қаржылық көрсеткіштері 1-кестеде берілді. Ал 2-кесте Panera Bread-ке тиесілі немесе франшизамен жұмыс істейтін мейрамханалардың операциялық статистикасын көрсетеді.

*Panera Bread тің тағамдарының сапасы мен қызметі*

Panera Bread-тің нан-тоқаш өнімдері өз бәсекелестерінен ерекшеленеді. Panera менеджменті «Біз нан пісіруді өте жақсы көреміз. Тіпті асқан құмарлықпен пісіреміз. Тәтті жұмсақ нанымыз бізді өзге тамақ пісірушілерден ерекшелейді» деген болатын. Panera мейрамханаларының ас мәзіріне үйде піскен нан өнімі, таңғы ас түрлері мен коктейльдер, тапсырыс түскеннен кейін жасалатын сэндвичтер,

сорпа мен салат, сусын кірді. Panera жаңа піскен нан-тоқаш өнімдерін сатып алушылардың бірінші таңдауы болуға талпынды. Сэндвич, сорпа, салат пен сусынды тұтынушыларға жайма-шуақ, қолайлы атмосферада ұсынатын мейрамхана болуға тырысты. Компанияның таргет нарығы қала жұмысшылары мен эстетикалық көрнекі мейрамханада жылдам әрі жеңіл тамақтануды қалайтын қала маңындағы мекендердің тұрғындары еді. Менеджменттің ұзақмерзімді мақсаты мен стратегиялық шешімі Panera Bread-ті мемлекеттік деңгейдегі бренд компанияға айналдырып, жылдам қызмет көрсету мейрамханалары арасында көшбасшы атану еді. Компанияның топ-менеджменті табыс «көшенің арғы бетіндегі мейрамханаға қарағанда жақсырақ» түсуіне байланысты деп түсінді және тұтынушылар басқа fast-casual үлгісіндегі мейрамханаларға бармай, тек Panera-ға тамақтануға келсе, компанияның табысы артады деп сенді.<sup>4</sup>

Panera-ның тұтынушыларды тартып, оларды тұрақты сақтап қалу жоспары Concept Essence деп аталды. Concept Essence жоспары Panera стратегиясын қолдап, компанияны бәсекелестерінен ерекшелену мақсатымен төмендегі жағдайды жүзеге асыруға шешім қабылдады:

- Күнделікті пісірілетін артизан нанын, багель, түрлі нан-тоқаш өнімдері мен кондитерлік өнімдердің мол ассортиментін ұсыну.
- Жоғары сапалы тағамдарды тиімді бағамен сату.
- Ас мәзіріндегі тағамдардың санын арттырып, Panera мейрамханаларына тұтынушылардың таңғы астан бастап, кешкі ас ішуге келуіне жіті көңіл бөлу.
- Тұтынушыларға өте сыпайы әрі тиімді қызмет көрсетуді қамтамасыз ету.
- Нан-тоқаш өнімдерін сататын мейрамханаларды эстетикалық тұрғыда тартымды безендіру.
- Клиенттің көңілінен шығатын дәмді тамақтану дәстүрін қалыптастыру

арқылы күнбе-күн келіп тұратын тұрақты тұтынушылар легін жинау.

Panera Bread мейрамханасының ас мәзірі, дизайны, жалпы атмосфера-сы және орналасқан жері мейрамхана бизнесінің бірнеше сегментінде, атап айтқанда, таңғы ас, түскі ас, кешкі ас ішу, үйге тамақ сатып алу үрдісі басқа компаниялармен табысты бәсекелесуге мүмкіндік берді. Арнайы жеңсік тағамдардың мол ассортименті, аймақтық, жергілікті, мемлекеттік деңгейде жылдам қызмет көрсету мейрамханаларының тұтынушыны сапалы сервиспен қамтамасыз ету саясаты компанияның бәсекелік қауқарын арттырды. Ас мәзірі мен тағам түрлері және оны дайындап ұсыну мезгілі бойынша негізгі бәсекелестері әртүрлі болды. Мысалы, таңғы ас саласындағы негізгі қарсыластар ретінде Starbucks пен McDonald's мейрамханаларын атай аламыз. Түскі және кешкі ас ішуге тұтынушыларды тартуда Chili's, Applebee's, California Pizza Kitchen, Jason's Deli, Cracker Barrel, Ruby Tuesday, T.G.I. Friday's, Chipotle Mexican Grill және Five Guys Burgers and Fries компанияларымен бәсекелес. Нан-тоқаш өнімдері сегментінде Panera Corner Bakery Café, Atlanta Bread Company, Au Bon Pain жергілікті піскен нан өнімдерін сататын мейрамханалармен бәсекелесті.

Panera мейрамханасының жаңа піскен нан өнімінен өзге саладағы мықты бәсекелестері fast-casual мейрамхана сегментіне қатысушылар еді. Fast-casual мейрамханалары фаст-фуд және casual мейрамханаларының қосындысы екенін атап өткен жөн. Мұндай тамақтану орындары тұтынушыларға толық қызмет көрсетеді. Анығында, fast-casual мейрамханалары тамақтану саласында жылдам қызмет көрсетіп, (фаст-фуд мейрамханалары секілді) айрықша дәмді ас мәзірімен, жоғары сапалы тағамымен және ешқандай тамақтану орнына ұқсамайтын өзіне ғана лайық жайлы атмосферасымен ерекшеленеді. Fast-casual мейрамханаларына тән

## 1-КЕСТЕ

Panera Bread Company қаржылық көрсеткіштері, 2009–2014 жылдар (бір акцияға шаққандағы сомадан басқасының барлығы мыңдықпен берілген)

Кіріс туралы мәлімет	2014	2013	2012	2011	2009
<b>Табыс</b>					
Нан-тоқаш өнімдерін сататын мейрамханалардың сауда көлемі	2 230 370 \$	2 108 908 \$	1 879 280 \$	1 592 951 \$	1 153 255 \$
Франшизалық роялти төлемдері	123 686	112 641	102 076	92 793	78 367
Франчайзилерге сатылған жаңа піскен нан-тоқаш өнімдері және өзге де өнімдердің сауда көлемі	<u>175 139</u>	<u>163 453</u>	<u>148 701</u>	<u>136 288</u>	<u>121 872</u>
Жалпы табыс	2 529 195	2 385 002	2 130 057	1 822 032	1 353 494
<b>Піскен нан өнімдерін сататын мейрамханалардың шығындары:</b>					
Тағам және қағаз өнімдері	669 860	625 622	552 580	470 398	337 599
Еңбекақы	685 576	625 457	559 446	484 014	370 595
Орналастыру шығындары	159 794	148 816	130 793	115 290	95 996
Басқа да операциялық шығындар	<u>314 879</u>	<u>295 539</u>	<u>256 029</u>	<u>216 237</u>	<u>155 396</u>
Піскен нан-тоқаш өнімдерін сататын мейрамханалардың жалпы шығындары	1 830 109	1 695 434	1 498 848	1 285 939	959 586
Франчайзилерге жаңа піскен нан-тоқаш өнімдерін және өзге де өнімдерді сатуға кеткен шығындар	152 267	142 160	131 006	116 267	100 229
Тозу және амортизациялық шығындар	124 109	106 523	90 939	79 899	67 162
Жалпы және әкімшілік шығындар	138 060	123 335	117 932	113 083	83 169
Мейрамхана ашылу алдындағы шығындар	<u>8 707</u>	<u>7 794</u>	<u>8 462</u>	<u>6 585</u>	<u>2 451</u>
Жалпы шығындар	2 253 252	2 075 246	1 847 187	1 601 773	1 212 597
Операциялық табыс	275 943	309 756	282 870	220 259	140 897
Пайыздық шығындар	1 824	1 053	1 082	822	700
Өзге таза (табыстар) шығындар	(3 175)	(4 107)	(1 208)	(466)	273
Табыс салығы	98 001	116 551	109 548	83 951	53 073
Басқарылмайтын пайыздық үстемеге қатысты таза табыс (шығын)	---	---	---	---	<u>801</u>
Акционерлердің таза табысы	179 293 \$	196 169 \$	173 448 \$	135 952 \$	86 050 \$
<b>Бір акциядан түсетін табыс</b>					
Базалық	6,67\$	6,85\$	5,94\$	4,59\$	2,81\$
Көбейтілген	6,64	6,81	5,89	4,55	2,78
<b>Айналыстағы акциялардың орташа саны</b>					
Базалық	26 881	28 629	29 217	29 601	30 667
Көбейтілген	26 999	28 794	29 455	29 903	30 979
<b>Баланстық мәліметтер</b>					
Ақша және ақша баламалары	196 493 \$	125 245 \$	297 141 \$	222 640 \$	246 400 \$
Ағымдағы капитал	406 384	302 716	478 842	353 119	322 084
Жалпы капитал	1 390 902	1 180 862	1 268 163	1 027 322	837 165
Ағымдағы міндеттемелер	352 712	303 325	277 540	238 334	142 259
Жалпы міндеттемелер	654 718	177 645	168 704	372 246	240 129
Акционерлік капитал	736 184	699 892	821 919	655 076	597 03



## (1-кестенің жалғасы)

Кіріс туралы мәлімет	2014	2013	2012	2011	2009
<b>Ақша ағымы жөніндегі мәліметтер</b>					
Операциялық қызметтен түскен таза ақшалай қаражат	335 079\$	348 417\$	289 456\$	236 889\$	214 904\$
Инвестицияға жұмсалған таза ақшалай қаражат	(221 317)	(188 307)	(195 741)	(152 194)	(49 219)
Қаржылық қызметтерге жұмсалған таза ақшалай қаражат	(52 514)	(332 006)	(19 214)	(91 354)	6 005
Ақша және ақша баламасының таза (өсімі) кемюі	71 248	(171 896)	74 501	(6 659)	171 690

**Дереккөз:** компанияның 2014 жылғы 10-К есебі, 41–43-беттер; 2013 10-К есебі, 41–43-беттер; 2011 10-К есебі, 41–43-беттер және 2010 жылғы 10-К есебі, 29–30, 46–48-беттер.

**2-КЕСТЕ****Panera Bread Company операциялық статистикасы, 2009–2014**

	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Компания меншігіндегі мейрамханалардан түскен табыс көлемі	2 230,4 \$	2 108,9 \$	1 879,3 \$	1 593,0 \$	1 321,2 \$	1 153,3 \$
Франшизаға берілген мейрамханалардан түскен табыс көлемі (млн)	2 282,0 \$	2 175,2 \$	1 981,7 \$	1 828,2 \$	1 802,1 \$	1 640,3 \$
Компания меншігіндегі және франшизаға берілген мейрамханалардан түскен жалпы табыс көлемі (млн)	4 512,4 \$	4 284,1 \$	3 861,0 \$	3 421,2 \$	3 123,3 \$	2 793,6 \$
Компания меншігіндегі піскен нан-тоқаш өнімдерін сататын мейрамханалардың жылдық орташа табыс көлемі (млн)	2,502 \$	2,483 \$	2,435 \$	2,292 \$	2,179 \$	2,031 \$
Франшизаға берілген піскен нан-тоқаш өнімдерін сататын мейрамханалардың жылдық орташа табыс көлемі (млн)	2,455 \$	2,448 \$	2,419 \$	2,315 \$	2,266 \$	2,109 \$
Компания меншігіндегі мейрамханалардың апталық орташа сауда көлемі	48 114 \$	47 741 \$	46 836 \$	44 071 \$	41 899 \$	39 050 \$
Франшизаға берілген мейрамханалардың апталық орташа сауда көлемі	47 215	47 079	46 526	44 527	43 578	40 566
Піскен нан-тоқаш өнімдерін сататын ұқсас мейрамханалардың сауда көлемінің пайызға шаққандағы өсу көлемі*						

(2-кестенің жалғасы)

	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Компания меншігіндегі мейрамханалар	1,4%	4,5%	6,5%	4,9%	7,5%	2,4%
Франшизаға берілген мейрамханалар	0,9%	3,9%	5,0%	3,4%	8,2%	2,0%
Компания меншігіндегі және франшизаға берілген мейрамханалар	1,1%	2,3%	5,7%	4,0%	7,9%	2,2%
Жыл соңында ашылатын компания меншігіндегі піскен нан-тоқаш өнімдерін сататын мейрамханалар саны	925	867	809	740	662	585
Жыл соңында ашылатын франшизаға берілген піскен нан-тоқаш өнімдерін сататын мейрамханалар саны	955	910	843	801	791	795
Ашылуы тиіс жалпы піскен нан-тоқаш өнімдерін сататын мейрамханалар саны	1 880	1 777	1 652	1 541	1 453	1 380

\*Дүкендердегі салыстырмалы сауда-саттықтың пайыздық көрсеткіштері алдыңғы қаржы жылының бірінші күніне дейін нақты күні белгіленбеген дүкендердегі жылдық өзгерістерге негізделген (дүкен осы статистикаға енуі үшін жылына 12 ай ашық болуы тиіс).

**Дереккөз:** компанияның 2014, 2013, 2011, және 2010 жылдарға арналған 10-К есебі.

тағамдардың шығыны бір тұтынушыға шаққанда 7–12 \$ шамасында. Кейбір fast-casual мейрамханалары толық қызмет көрсету тәсілін ұсынса, кейбірі жартылай қызмет көрсетеді (тұтынушы кассаға келіп, тағамға өзі тапсырыс береді, содан соң тапсырысты отырған үстеліне әкеліп беріледі). Ал тағы бірінде өзіне-өзі қызмет көрсету жүйесі (фаст-фуд мейрамханаларындағыдай тапсырыс беру-алу касса қасында тұтынушының қатысуымен жүзеге асады) қалыптасқан. 3-кесте Panera Bread мейрамханаларының бірнеше салада басты бәсекелесі ретінде танылған ірі ұлттық және аймақтық мейрамханалар желісі жөнінде мәлімет береді.

Panera Bread даму стратегиясы компания меншігіндегі және франшизаға берілген мейрамханалар санын шұғыл көбейтіп, Panera компаниясының нарықтық әлеуетіне мол қаражат көзін құюға бағытталды. Бүгінге дейін франчайзилермен тығыз жұмыс істеп,

франшиза ретінде мейрамхана легін арттыру компанияның жаңа нарыққа кіруінің басты әдісі ретінде таңдап алынды. Panera Bread өз бизнесін компания меншігіндегі және франшизаға берілген піскен нан өнімдерін сататын мейрамханалардың айналасында ұйымдастырды.

### Панера Бред

«Panera Bread» компаниясының логотипі

Panera Bread мейрамханалары төрт ингредиентті, атап айтқанда: су, табиғи ашытқы, ұн мен тұз қосып, ешқандай консервант пен химикат қолданбай-ақ артизандық нан-тоқаш өнімін пісіреді. Білікті наубайшылар нан пісіру процесінде әр әрекетке ерекше назар аударады. Қажет затты араластырудан бастап, қамыр илеуге дейінгі процесті ерекше ыждағатпен мұқият орындап, нанды дәстүрлі Еуропа стиліндегі тастан жасалған нан

пешінде пісіреді. Нан, багет, кекс түрлері, печенье және өзге де нан-тоқаш өнімдері күн сайын әр мейрамханада жаңа піскен күйінде сатылады. 4-кестеден Panera сататын түрлі нан өнімін көруге болады.

Panera Bread ас мәзірінде нан өнімдері көп, әрі ас мәзірі таргет клиенттерді тіл үйірет дәмді тағам арқылы өз бизнесіне тартуға бағытталған. Негізгі ас мәзіріне жаңа піскен нан өнімдері, ыстық таңғы ас, багет, крем қосылған ірімшік, ыстық панини, сэндвич пен сан алуан салат, сорпа, жемістен жасалған коктейльдер, салқындатылған сусын мен эспрессо бар өнімдері кіреді. 5-кестеде 2015 жылғы наурыздағы Panera Bread мейрамханаларының ас мәзірі берілген.

Тұтынушылардың мүддесін қорғап, қызығушылығын арттыру ниетімен ас мәзірінде ұсынылған тағам түрлері үнемі қайта қаралып, реттеліп отырады. Мұндай жұмыстың бәрі тұтынушылардың құбылмалы талғамын қанағаттандыру және түрлі маусымдық сұраныстарға сәйкес келу үшін жасалады. Мысалы, әр күнге арналып дайындалған арнайы сорпа маусым сайын өзгеріп отырады. Мейрамханаға келушілердің көңілінен шығып, дәмді деп танылған тағамды көпшілікке ерекше құрметпен ұсыну үрдісі қалыптасты. Сынақ жүргізілетін асүйлерде жаңа тағам түрлері әзірленіп, оның шектеулі мөлшері мейрамханалар клиенттеріне дәм татуға берілді,

### 3-КЕСТЕ

АҚШ-тағы Fast-Casual үлгісіндегі және толық қызмет көрсететін мейрамханалар желісі, 2014 жыл

Компания	Мейрамханалар саны, 2013 жыл	Қаржы көрсеткіші, 2013–2014	Ас мәзірінің негізгі категориялары
Atlanta Bread Company	21 штатта 100-ге жуық компания меншігіндегі және франшизаға берілген піскен нан өнімін сататын мейрамханасы бар	Қолжетімді емес	Жаңа піскен нан өнімі, салат, сэндвичтер, ағаш отынға піскен пицца мен паста (кейбір мейрамханаларда ғана), піскен түрлі нан өнімдері, десерттер
Applebee's Neighborhood Grill and Bar* (DineEquity компаниясының еншілес компаниясы)	АҚШ-тың 49 штатында, 15 мемлекетте 2 017 франшизалық мейрамханасы бар	2014 жылы АҚШ-тағы бір мейрамханасының орташа сауда көлемі 2,5 млн \$ болды	Сиыр еті, тауық еті, шошқа еті, теңіз өнімдері және макарон өнімдері, тіскебасар, салат түрлері, сэндвичтер және калориясы 500-ден төмен тағам өнімдері, десерттер, алкогольдік сусындар (жалпы сауда көлемінің 12%-ын құрайды)
Au Bon Pain	26 штатта және 5-тен аса мемлекетте 300-ден астам компания меншігіндегі және франшизаға берілген піскен нан-тоқаш өнімдерін сататын мейрамханасы бар	Қолжетімді емес	Жаңа піскен нан-тоқаш өнімі (әсіресе круасан түрлері мен багельге ерекше мән беріледі), сорпа, салат, сэндвичтер, орама нан, кофе сусыны

## (3-кестенің жалғасы)

Компания	Мейрамханалар саны, 2013 жыл	Қаржы көрсеткіші, 2013–2014 жылдар	Ас мәзірінің негізгі категориялары
Bruegger's Bagels	26 штат пен Колумбия аймағында, Канадада 300-ден астам компания меншігіндегі және франшизаға берілген жаңа піскен нан-тоқаш өнімін сататын мейрамханасы бар	Қолжетімді емес	Жаңа піскен Нью-Йорк стиліндегі багель, сэндвичтер, сорпа, салат, кофе сусыны, десерттер
California Pizza Kitchen* (a Golden Gate Capital-дың еншілес компаниясы)	32 штатта және 10 басқа елде 265 мейрамханасы бар	Әр мейрамхананың орташа сауда көлемі 3,2 млн \$	Калифорния стиліндегі пиццалар, салат, пасталар, сорпа, сэндвичтер, тісбасар, десерттер, сыра, шарап, кофе, шай түрлері, түрлі сусындар
Chili's Grill and Bar* (Brinker International-дың еншілес компаниясы)	50 штатта және 31 елде 1 262 мейрамханасы бар	2014 жылы бір мейрамханадан түскен орташа табыс 2,9 млн долларды құрады. 2014 жылы бір тұтынушы мейрамханаға орта есеппен 14,31 \$ жұмсады.	Тауық еті, сиыр еті және теңіз өнімдері, стейк түрлері, тісбасар, салат, сэндвичтер, десерттер, алкогольдік сусындар (сауда көлемінің 14,1%-ын құрайды)
Chipotle Mexican Grill	1 770+бірліктер	2014 жылғы табыс көлемі 4,1 млрд \$, бір мейрамханадан түскен орташа табыс 2,5 млн долларды құрады. Бір тұтынушы мейрамханаға орта есеппен 10,17 \$ жұмсады	Буррито мен тако, салат, сусындар (оның ішіне Маргаритас пен сыра кіреді)
Corner Bakery Café (Roark Capital Group-тың еншілес компаниясы)	20 штатта және Колумбия аймағында 185 мейрамханасы бар (2015 жылдың аяғында мейрамхана санын 250-ден асыруды жоспарлауда)	Ас мәзіріндегі тағам бағасы 0,99–8,99 \$	Арнайы нан түрлері, таңғы ыстық ас, сэндвичтер, грильге пісірілген панини, макарон өнімдері, маусымдық сорпа және чили, тапсырыс түскеннен кейін жасалатын салаттар, тәтті тағам, кофе, шай
Cracker Barrel*	42 штатта 634 мейрамханасы бар	2014 жылы мейрамхананың сауда көлемі 2,14 млрд долларды, ал бір мейрамханадан түскен орташа табыс 3,42 млн долларды құрады. Бір тұтынушы мейрамханаға орта есеппен 9,75 \$ жұмсады. Әр мейрамхана күніне орта есеппен 1 000 тұтынушыға қызмет көрсетті.	Екі ас мәзірі дайындалды (күнбе-күн берілетін таңғы ас және түскі/кешкі ас). 2013–2015 жылдары Techpomics ұйымдастырған байқауда «желілік мейрамхана тұтынушыларының үздік таңдауы» атағын жеңіп алды.
Culver's	22 штатта 500-ден астам мейрамханасы бар	Қолжетімді емес	Май жағылған нан гамбургерлері, майға қуырылған ірімшікті сүзбелер, асшаян, картоп қосылған нәлім, қырыққабат салаты, мұздатылған крем, сүт коктейльдері, балмұздақ, газдалған сусындар

## (3-кестенің жалғасы)

Компания	Мейрамханалар саны, 2013 жыл	Қаржы көрсеткіші, 2013–2014 жылдар	Ас мәзірінің негізгі категориялары
Einstein Noah Restaurant Group (Einstein Bros. Bagels, Noah's New York Bagels, Manhattan Bagel)	40 штатта компания меншігіндегі және франшизаға берілген 850-ге жуық мейрамханасы болды	Жылдық табыс көлемі 434 млн \$, ал компания меншігіндегі бір мейрамхананың орташа табысы 850 000 \$	Жаңа піскен багель, ыстық таңғы ас сэндвичтері, түскі ас сэндвичтері, крем қосылған ірімшіктер, салат түрлері, сорпа, талғампаз тұтынушыларға арналған кофе мен шай
Fazoli's (Sun Capital Partners-тің еншілес компаниясы)	26 штатта 220-дан астам мейрамханасы бар	2014 жылы сауда көлемі 260 млн долларды құрады	Спагетти мен фрикадельки, Альфредо феттучини, лазанья, равиоли, панини сэндвичтері, пицца, жеңіл салат, сарымсақ қосылған нан таяқшасы, десерттер
Firehouse Subs	38-ден астам штатта 860 мейрамханасы бар. 2020 жылы мейрамхана санын 2 000-ға жеткізуді жоспарлап отыр.	Әр мейрамхананың орташа сауда көлемі 800 000 \$	Ыстық және суық sub сэндвичтері, салат түрлері, сусындар. Бұл мейрамхана Sandelman and Associates Quick-Track® компаниясының жасаған зерттеуінің қорытындысы бойынша 2014 жылы жедел қызмет көрсету мейрамхана желілерінің арасында үздік атанды
Five Guys Burgers and Fries	47 штатта және Канаданың 6 провинциясында 1 500-ден астам мейрамханасы бар.	Қолжетімді емес	15 түрлі гамбургер, хот-дог, фри картобы, Cоsa-cola және сусын түрлері
Fuddruckers (Luby's Inc-тің еншілес компаниясы; 2014 жылы сауда көлемі 368,3 млн \$ болды)	34 штатта, Колумбия аймағында, Пуэрто-Рикода 180-нен астам компания меншігіндегі және франшизаға берілген мейрамханасы бар	Қолжетімді емес	Экзотикалық гамбургерлер, тауық және балық етінен жасалған сэндвичтер, фри картобы, сорпа, салат, десерт
Jason's Deli	28 штатта 240-тан астам мейрамханасы бар	Қолжетімді емес	Сэндвичтер, салат, сорпа түрлері, десерт, көпшілікке арналған жайпақ таратқыштағы тағамдар, түскі ас
Moe's Southwest Grill (Roark Capital Group-тың еншілес компаниясы)	37 штатта және Колумбия аймағында 500-ден астам мейрамханасы бар	2013 жылғы сауда көлемі 526 млн \$, ал бір мейрамханаға шаққандағы орташа сауда көлемі 1,1 млн долларды құрады	Буррито, кесадила, фахитос, тако, начо, күріш (тауық не шошқа еті қосылған) салат, балаларға арналған ас мәзірі, екі десерт (печенье немесе тәтті нан), газдалған сусындар, мұз салынған шай, бөтелкедегі су
McAlister's Deli (Roark Capital Group-тың еншілес компаниясы)	24 штатта 341 мейрамханасы бар	Қолжетімді емес	Deli бутербродтары, піскен картоп, сорпа, салат пен десерттер, сэндвичтер және түскі ас

## (3-кестенің жалғасы)

Компания	Мейрамханалар саны, 2013 жыл	Қаржы көрсеткіші, 2013–2014 жылдар	Ас мәзірінің негізгі категориялары
Noodles & Company	32 штатта және Колумбия аймағында 440-тан астам мейрамханасы бар	2014 жылы сауда көлемі 404 млн \$ болды. 2014 жылы ұқсас мейрамханалардың сауда көлемі 0,2%-ға өскен. Әр тұтынушы орташа 8,00 \$ жұмсады	Азиялық, жерортатеңіздік, америкалық нудлс, сорпа түрлері, салат, сэндвичтер, алкогольдік сусындар 307
Qdoba Mexican Grill (Jack-in-the-Box, Inc-тің еншілес компаниясы)	47 штатта, Колумбия аймағында және Канадада 638 компания меншігіндегі және франшизаға берілген мейрамханасы бар	2014 жылы бір мейрамхананың орташа сауда көлемі 1 090 000 долларды құрады. Ал осыған ұқсас мейрамханалардың 2014 жылғы сауда көлемі 6,0% өскен	Буррито, тако, тако салат түрлері, кесадилья, ірімшіктен жасалған начо, мексикалық гамбо, тортилья сорпасы, сальса, таңғы ас
Ruby Tuesday*	44 штатта, 13 мемлекетте және Гуам аралында 744 мейрамханасы бар	2014 жылы сауда көлемі 1,17 млрд долларды құрады. Әр мейрамхананың орташа сауда көлемі 1,67 млн \$ болды. Әр тұтынушы орта есеппен 7,49–19,99 \$ ақша жұмсады	Тіскебасар түрлері, қолдан жасалған бургерлер, 35 түрлі салат, стейктер, жаңа піскен тауық, краб торттары, лобстер, лосось, тилапия, қабырға, десерттер, алкогольді және алкогольсіз сусындар, қоғамдық тағамдар
Starbucks	АҚШ-та 11 960-қа жуық мейрамханасы, ал халықаралық нарықта 9 400-ден астам мейрамханасы бар	2014 жылғы жаһандық табыс көлемі 16,4 млрд долларды құрады. Америкадағы әр мейрамхананың орташа сауда көлемі 1,29 млн долларды құрады	Италиялық стильдегі эспрессо сусындар, шайлар, сода, шырындар, түрлі бәліштер, кейбір мейрамханалары сэндвичтер мен салаттар ұсынады
T.G.I. Friday's* (Sentinel Capital Partners and TriArtisan Capital Partners-тың еншілес компаниясы)	60 елде 930 мейрамханасы бар	Қолжетімді емес	Тіскебасар түрлері, салат, сорпа, бургерлер мен сэндвичтер, тауық еті, теңіз өнімдері, стейк, паста, десерттер, алкогольді және алкогольсіз сусындар

\*Толық қызмет көрсететін мейрамханаларды көрсетеді.

**Дереккөз:** компанияның сайты, 2015 жылғы 16 наурыз.

сөйтіп, олардың пікірі ескерілді. Тамақтану орындарының білікті мамандары өнімнің сапасын тексере отырып, оның жоғары сұранысқа сәйкестілігін анықтады. Өнім сапалы болып әрі тұтынушылардың талғамынан шыққан жағдайда, оны барлық мейрамхананың ас мәзіріне қосты. 2010 жылы ас мәзіріне 10 жаңа тағам қосылған еді, ал 2011 жылы

14 жаңа немесе жетілдірілген тағам түрлері ас мәзіріне енді. 2012 жылы Panera ас мәзіріне – 8, 2013 жылы – 20, 2014 жылы 22 жаңа тағам түрі қосылды.

Соңғы 10 жылда Panera тұтынушылардың дұрыс тамақтану талғамына сәйкес келетін тағам түрлерін ас мәзіріне енгізуді қолға алды. Компания 2004 жылы нанды тұтастай бидай

## 4-КЕСТЕ

## Panera Bread Company-дің жаңа піскен нан өнімдері тізбегі. 2015 жыл, наурыз

## Артизан наны

«Шаруа наны»

Жаңғақ қосылған, қабықшалы қытырлақ нан. *Бөлке нан түрінде сатылады*

«Француз»

Шарап қосылған, жұқа қабықшалы жұқа нан. *Багет түрінде сатылады*

«Чиабатта»

Зәйтүн майы қосылған жұқа қабықшалы жұмсақ нан. *Бөлке нан түрінде сатылады*

«Фокачча»

Зәйтүн майы қосылған, үстіне азиаго ірімшігі немесе теңіз тұзы себілген «Италия» наны. *Бөлке нан түрінде сатылады*

«Қарабидай»

Ұнтақталған қарабидай дәнінен піскен нан. *Бөлке нан түрінде сатылады*

«Үш ірімшік»

Пармезан, романо және азиаго ірімшіктері қосылып пісірілетін нан. *Бөлке нан түрінде сатылады*

«Үш дән»

Күнжіт, көкнәр және аскөк қосылып пісірілетін нан.

«Дәнді-дақыл»

Жұмсақ, бал қосылған нан. *Бөлке нан түрінде сатылады*

«Жұмсақ нан»

Жылдам бұзылатын, дымқыл, үстіне күнжіт себілген нан. *Бөлке нан түрінде сатылады*

## Мейрамхананың арнайы нан-тоқаш өнімі

«Ашытқы»

Май, қант, холестеринсіз фирмалық sourdough наны *Бөлке нан түрінде сатылады*

«Азиаго ірімшігі»

Стандартты Sourdough нанының мәзірімен әзірленген, бетіне азиаго ірімшігі қосылған нан. *Бөлке нан түрінде сатылады*

«Бал бидай»

Бал және меласса қосылған тәтті нан. *Бөлке нан түрінде сатылады*

«Табиғи ингредиенттерден пісірілген ақ нан»

Жұмсақ ақ сэндвич нан. *Бөлке нан түрінде сатылады*

«Tomato Basil»

Томат және райхан қосылған, бетіне кондитерлік тәтті ұнтақтар себілген нан. *Үлкен бөлке нан түрінде сатылады*

«Cinnamon Raisin Swirl»

Май, жұмыртқа, қоңыр қант қосылып, вьетнамдық және индонезиялық даршын араластырылған, бетіне Panera даршыны себілген нан. *Бөлке нан түрінде сатылады*

«Sprouted Whole Grain Roll»

Жеке немесе алты данамен сатылады

«Жұмсақ бөлке нан»

Жеке немесе алты данамен сатылады

**Дереккөз:** www.panerabread.com 17 наурыз, 2015 ж. қолжетімді.

ұнынан пісіріп, 2005 жылы нан мен тауық етінен дайындалатын сэндвичтер мен салат түрлерінің бәріне табиғи антибиотикпен өскен тауық етін пайдаланды. Сапалы тағамның құрамына органикалық және табиғи ингредиенттер пайдаланылды. Компания нан-тоқаш өнімін пісіруге ағартылмаған ұнды қолданды, ас мәзіріне жемістен жасалған йогурттар мен коктейльдерді қосты, багельге қосатын май мөлшерін азайтты. Компания меншігіндегі Panera мейрамханаларының ас мәзірінде әр тамақтың калориясы туралы мәліметтер болды. Сонымен бірге Panera сайтында ас мәзіріндегі әр тағамның құнарлылығын көрсететін калькулятор жұмыс істеді.

**Жылжымалы кейтеринг.** 2004–2005 жылдары Panera Bread таргет нарығын мектептерге, жұмыс орындарына, сауық кештеріне бұрып, қызмет аясын кеңейту мақсатындағы кейтеринг бағдарламасы көпшілікке таныстырылды. Тиісінше, жаңа ғимараттар салмай-ақ, қомақты инвестиция құймай-ақ жұртшылыққа таңғы, түскі және кешкі ас әзірлеп, сауда-саттық көрсеткішін арттырды. Әдетте тұтынушылар мейрамхананың ас мәзірін компания сайтына кіріп, сол жерден біліп отыратын. Тұтынушыларға ұсынылған ас мәзірінен тағам таңдауға, өзіне қажетті мөлшерін анықтауға, алып кету немесе жеткізу уақытын белгілеуге кейтеринг үйлестірушісі көмектесті.



## 5-КЕСТЕ

## Panera Bread Company-дің ас мәзірі. 2015 жыл, наурыз

**Піскен нан-тоқаш өнімдері**

Артизан және арнайы нан өнімдері (17 түрі), багель (11 түрі), тәтті нан (4 түрі), тәтті ролл (3 түрі), кекс (6 түрі), артизандық тәтті өнімдер (7 түрі), печенье (7 түрі)

**Багель және ірімшік кремi қосылған спред** (багельдің 11 түрі, спредтің 8 түрі)

**Таңғы ыстық ас**

Таңғы асқа арналған сэндвичтер (10 түрі), жұмыртқа қосылған суфле (4 түрі)

Құлпынай және гранола қосылған парфе

Сұлы жармасының ботқасы

Бадам, киноа сұлы жармасынан жасалған ботқа

**Жемісті коктейльдер (5 түрі)**

**Ыдысқа салынған жаңа піскен жеміс-жидек**

**Мейрамхананың арнайы ыстық панинилері**

Frontega тауығы, чипотле дәмдеуіші қосылған тауық еті, Smokehouse күркетауығы, стейк және ақ чеддер ірімшігі

**Мейрамхананың арнаулы сэндвичтері**

Nara бадамы, тауық еті қосылған салат, Asiago стейкі, италиялық Combo, Bravo күркетауық беконьы

**Мейрамхана сэндвичтері**

Ысталған шұжық (ветчина), қуырылған күркетауық еті және авокадо BLT, тунец салаты, Жерорта теңізінің вегетариандық өнімі, Sierra күркетауығы, грильде піскен фонтина ірімшігі, грильде піскен классикалық ірімшік, ысталған күркетауық еті

**Флэт брэд сэндвичтері**

Мүжидек қосылған күркетауық еті, Жерорта теңізі аймағының тауық еті, Оңтүстік-шығыс елдерінің тауық еті, моцарелла қызанағы

**Мейрамхананың макароннан жасалған өнімдері**

Sorrentina тауық еті, тауық еті қосылған тортеллини альфредо, ірімшік қосылған макарон, тортеллини альфредо, Примавера пастасы

**Сорпа (сорпаның күнделікті 5 түрі және маусымдық арнайы сорпа)**

Брокколи чеддер сорпасы, пияздан жасалған француз сорпасы, қақталған картоп сорпасы, құнарлығы

төмен тауық кеспесі, тауық еті мен қара күріштен жасалған езде сорпасы, ұлу қосылған көже, құнарлығы төмен көкөністен жасалған көже, қара үрмебұршақ қосылған көже, күркетауық еті қосылған ащы сорпа

**Салат түрлері**

Цезарь, классикалық, грек салаты

**Мейрамхананың арнайы жасалған салат түрлері**

Тауықтан жасалған кобб (салат), тауық еті және авокадо қосылған кобб, тауық етінен жасалған цезарь салаты, Asian Sesame тауығы, фуджи алмасы және тауық еті қосылған салат, барбекюде піскен тауық еті, Жерорта теңізінің асшаяны және қуқус, асшаян қосылған грек салаты, тауық еті қосылған классикалық салат, тауық еті қосылған грек салаты, тауық етінен жасалған хумус, стейк және көк ірімшік

**Арнайы ыдыста қайнатылған сорпа**

Тауық етінен жасалған кеспе (соба), Эдамамэ қосылған кеспе, тауық еті қосылған жасымық сорпасы, жұмыртқа қосылған сорпа

**Балаларға арналған Panera тағамы**

Ірімшігі грильде піскен сэндвич, жержаңғақ майы мен желе сэндвичі, ысталған ветчинадан жасалған сэндвич, ысталған күркетауық етінен жасалған сэндвич, ірімшік қосылған макарон, жиі әзірленетін және маусымдық сорпалардың 10 түрі, 3 салат

**Сусындар**

Кофе (ыстық немесе мұздай), ыстық шай, мұздатылған шай, мұздатылған көк шай, Pepsi сусындары, Dr. Pepper сусыны, бөтелкедегі су, San Pellegrino сусыны, органикалық сүт, шоколад қосылған сүт, апельсин шырыны, органикалық алма шырыны, лимонад, жеміс пуншы, Sierra Mist сусыны (soda)

**Мұздатылған сусындар**

Мұздатылған карамель, мұздатылған мокко

**Эспрессо-бар**

Эспрессо, капучино, латте, мокко, ваниль қосылған латте, карамель қосылған латте, сұйық мокко, шай-латте (ыстық немесе мұздай), ыстық шоколад

**Дереккөз:** www.panerabread.com сайтындағы ас мәзірінен алынды, 2015 жыл, 18 наурыз.

Берілген тапсырыс тұтастай ыдыс-аяғымен, майлығымен, өзге де қажетті жабдығымен толық жеткізілді. Мұндай тағам түрлері тұтынушыға кез келген жерде пайдалануға ыңғайлы болатын.

2010 жылы компания кейтеринг қызметіндегі жұмысшылар санын арттырды. Оларды сауда-саттық жүргізуге баулитын бағдарлама бойынша оқытып, білімін жетілдірді. Осынау іс-шараның

нәтижесінде 2010 жылы кейтеринг қызметінің сауда көлемі 26%-ға артты. 2011 жылы Panera онлайн кейтеринг қызметін іске қосты. Тұтынушылар онлайн кейтеринг қызметінен ас мәзірін көруге, тапсырыс беруге, тапсырысты қалаған жерде алуына және сатып алған өнімнің ақысын төлеуге мүмкіндік алды. 2015 жылғы 65 түрлі тағамы бар кейтеринг қызметінің ас мәзіріне таңғы ас ас-сортименттері, багельдер мен спредтер, сэндвичтер және қораптағы түскі ас, салат, сорпа, макарон тағамдары, тәтті тағам мен сусын түрлері енді. Жаңа піскен нан сататын мейрамханалары қызмет көрсететін ірі қалаларда тұтынушылардың тапсырысын жедел жеткізу мақсатында тек қана жеткізумен айналысатын кейтерингтер жұмыс істей бастады. Panera топ-менеджменті жылжымалы кейтерингті компания меншігіндегі және франшизаға берілген мейрамханалардың табыс көрсеткішін арттыратын ерекше мүмкіндік тұрғысынан бағалады.

**MyPanera тұтынушыларының адалдық бағдарламасы.** 2010 жылы Panera компаниясы Panera Bread мейрамханасынан тұрақты түрде ұдайы тамақтанатын өзінің адал тұтынушыларына арналған адалдық (loyalty) бағдарламасын іске қосты. Бұл бағдарлама сол жылы қазан айында барлық мейрамханада қолданылды. Желтоқсан айының соңына қарай 4,5 миллион тұтынушы адалдық бағдарламасына қатысушы ретінде тіркеліп, MyPanera картасының иесі атанды. Клиенттер MyPanera картасын тапсырыс жасағанда көрсетеді. Мейрамхана қызметкерлері тұтынушы тауар сауда жасаған кезде, оның картасын жүйе арқылы тексереді. Сол кезде тұтынушының сатып алған тағамы немесе заты туралы мәлімет жүйеде сақталып қалады. Жинақталған ақпарат негізінде мейрамхана қызметкерлері тұтынушыларының қандай тағамды, қандай өнімді жақсы көретінін жазып отырады. Panera компаниясы картасы бар тұтынушы

мейрамханаға бірнеше рет келгеннен кейін, оның талғамы туралы әжептәуір ақпарат жинайды. Сол ақпараттарға сүйене отырып, компания тұтынушыларына өзінің эксклюзивті тағамдары, нан пісіру жөнінде пайдалы кеңес, арнайы шараларға шақыру, көңіл көтеруге қатысты түрлі идеялар, ас даярлау мәзірі жөніндегі кітаптарын тосын сый ретінде беріп отырады. Тұтынушы мейрамханаға бас сұққанда тапсырыс қабылданып, картасы жүйеде тексерілгеннен кейін, мейрамхана қызметкері тосын сыйын клиентке ұсынады. Картасы бар тұтынушылар [www.MyPanera.com](http://www.MyPanera.com) сайтына кіріп, мейрамханаға келесі барғанында сыйлық алатыны немесе алмайтыны жайлы біле алады. 2015 жылдың наурыз айында MyPanera бағдарламасының 19 миллион мүшесі болды және 2013–2014 жылдары Panera Bread мейрамханаларында жасалынған транзакциялардың 50%-ына жуығы MyPanera адалдық картасын иемденушілердің үлесіне тиді.

Менеджмент адалдық бағдарламасының негізгі екі артықшылығы бар деген қорытындыға келді. Алғашқы басымдығы – тұтынушыларды Panera мейрамханаларынан тұрақты тамақтануға ынталандырып, сол арқылы Panera Bread және оның адал тұтынушылары арасындағы байланысты нығайтуы. Ал екінші артықшылығы – Panera менеджментінің маркетингтік зерттеулеріне қажетті тұтынушылардың сауда-саттық жасау мінез-құлқына қатысты мәліметтерді жинауы. Осы зерттеудің нәтижесінде Panera компаниясының менеджменті ас мәзірін тұтынушыларының талғамына сай өзгертіп отырады.

**Panera 2.0 маркетингтік бастамасы.** 2012 жылы Panera жаңадан іске қосылған Panera 2.0 қосымшасын тестілеуден өткізді. Бұл қосымша тұтынушыларға онлайн тапсырыс беріп, төлем жасауға мүмкіндік берді және мейрамханада та ақтануды қалайтын, не өзімен бірге алып кетуді ұнататын, әрі ірі тапсырыс

беруші тұтынушылардың ерекше қажетіне икемделді. Тест 14 мейрамханада сәтті өтті. Осыдан кейін, 2013 жылы Panera 2.0 қосымшасын компания меншігіндегі немесе франшизаға берілген мейрамхананың бәрінде қолдану процесі басталды. Менеджмент оны 2016 жылы толық аяқтауды жоспарлап отыр. 2015 жылы барлық мейрамханаларға тиесілі Panera 2.0 қосымшасынан Rapid Pickup компоненті ашылды. Бұл компонент ұялы телефон арқылы тапсырыс жасаған тұтынушыларға тапсырысын өзі қалаған жердегі компанияның мейрамханасынан алып кетуге рұқсат берді. Менеджмент Panera 2.0 қосымшасы келген қонақтардың мейрамханадан алатын әсерін күшейтетініне, маркетингтік инновациялардың жүзеге асуына ықпал ететініне, саны өсіп жатқан тұтынушылар тапсырысын ұтымды басқаратынына, мейрамханадағы операциялық тиімділікті арттыратынына сенімді.

**Panera нан өнімдерін сағатын мейрамханаларындағы коммерциялық емес «Қалауыңша төле» бастамасы.** 2010 жылдың мамыр айында Panera Bread Сент-Луис қаласының маңындағы мейрамханасын коммерциялық емес «Қалауыңша төле» бастамасы аясында Saint-Louis Bread Cares bakery-café мейрамханасына өзгертті. Ондағы мақсаты тамаққа мұқтаж адамдары тамақтандырып, қайырымдылық шараларына ақша жинау еді. Мейрамханаға келген адам мынадай жазбаны оқитын: «Шамаңыз жетсе, біздің тағамға белгілеген бағамызды төлеңіз немесе одан да көп құн төлеуді сұраймыз. Ал қалтасы көтермейтін, бірақ тағамға қатты мұқтаж жандар оны арзанға алуына болады». Ас мәзірінде көрсетілетін тағам бағасының орнына «қорға құюға ұсынылған ақша көлемі» жазылды. Тамаққа төленген қаражат қайырымдылық жәшіктеріне салынды. Кассадағы қызметкерлер тұтынушылардың кредиттік карта

төлемдерін қабылдап, қажет жағдайда тұтынушыларға ақшалай қайтарым жасады. Компания өзінің жомарт тұтынушылары ас мәзірінде көрсетілген (қорға құюға ұсынылған қаражат) сомадан артық ақша береді және қаржылық қиындық көріп жүрген немесе көмек қажет ететін тұтынушылардың жеңілдікпен алатын тағамының шығынын сол ақша жабады деп үміттенді. Мейрамхананың бұл операциясын Panera компаниясының Panera Bread Foundation деген қайырымдылық қоры жүргізді. Мейрамханадан түскен бар табыс қоғамдық бағдарламаларға жұмсалды.

Бірнеше ай бойы жүргізілген операция Saint-Louis Bread Cares коммерциялық емес мейрамханасының сәтті жоба екенін көрсеткеннен кейін, Panera Bread Foundation қайырымдылық қорының басшысы Рон Шайх тағы да дәл осындай екі мейрамхана ашуды көздеді. Оның біреуін Мичиган штатындағы Детройт маңындағы Дирборн қаласында, ал екіншісін Орегон штатындағы Портлендте ашты. Panera статистикасына қарағанда, коммерциялық емес мейрамханаларда тұтынушылардың 60%-ына жуығы мейрамхананың ұсынған бағасын төлесе, ал 20%-ы одан артық ақша берген. Тек тұтынушылардың 20%-ы ғана белгіленген бағадан аз ақша төлеген.<sup>5</sup> Әрине, кейбір тұтынушылар алдап кетуге де тырысты. Рон Шайхтың айтуынша, бір колледж студенті 40 доллардан асатын тамаққа тапсырыс беріп, төлейтін кезде әкесінің кредит картасын пайдаланып, 3-ақ \$ берген. Сол кезде касса артында жұмыс істеп тұрған Шайх «кассадан секіріп кеткім келді» деп, өзін-өзі әрең ұстағанын айтады.<sup>6</sup> Ал бір тұтынушы алған тамағына 500 \$ төлеген жағдайлар да кездескен. Бұл бір тамаққа төленген ең көп төлем екен. 2011 жылдың мамыр айында Panera үш ай сайын «Қалауыңша төле» типіндегі жаңа мейрамханаларды ашуға ниеттенгенімен, 2012 жылдың сәуір айында компанияның «Қалауыңша төле»

жүйесінде үш мейрамхана ғана жұмыс істеді. Алайда алдағы тоғыз ай ішінде Чикаго және Бостон қалаларында «Қалауыңша төле» типіндегі мейрамханалар ашылды. 2013 жылы Panera аталған мейрамханаларда бір миллионнан аса тұтынушыға қызмет көрсетуге ұмтылды.<sup>7</sup> 2013 жылғы статистикалық мәліметтер бойынша, мейрамхана тұтынушыларының 60%-ы тағамға тағайындалған бағаны төлесе, ал 20%-ы одан да көп төлеген. Клиенттердің 20%-ы ұсынылған бағадан кем қаражат қалдырған.<sup>8</sup>

2013 жылдың наурыз айында Panera арнайы «Ортақ жауапкершілік тағамын» ұсынды. Наннан жасалған тостаған ішіндегі күркетауық етіне чили қосылған тағам түрі. Тағам бағасы 5,89 доллар тұрды (салықты қосқанда) және ол Сент-Луис қаласындағы 48 мейрамхананың ас мәзіріне қосылды. Бұл идеяның мақсаты – тамаққа мұқтаж адамдардың төлей алатын бар ақшасына құрамында 850 калория бар тамақ алуын қамтамасыз ету. Ал қалған ақшаны компанияның бағасынан артық беретіндер жабады.<sup>9</sup> Бағдарлама іске қосылған кезде БАҚ-та, мейрамханаларда ақпарат берілді. Мейрамхана қызметкерлері тұтынушыларға бағдарламаның қалай жұмыс істейтінін түсіндірді, сол арқылы қоғамға ақпарат кеңінен таратылды. Алғашқы үш аптада тұтынушылар тағамға нарықтағы бағадан жоғары баға төледі. Содан кейін төлемдер төмендеп, тағам бағасының 75 пайыздық құнын төлеп отырды. Алты аптадан соң мейрамхана ішіндегі «Ортақ жауапкершілік тағамына» қатысты ақпараттар түгел алынды, сөйтіп, ол күн тәртібінен түсіп қалды. 15 мыңнан астам күркетауық етіне чили қосылған тағамды сатқаннан кейін, 2013 жылдың шілде айында Panera аталған бағдарламаны тоқтатты. Өйткені бағдарламаға қатысқан тағамға шынайы мұқтаж адамдардың саны аз болды. Шешім Сент-Луис қаласының орта тап өкілдері мен ауқаттылар тұратын аймақтағы мейрамханалардың

көрсеткішіне қарай шығарылды. Компания менеджменті әлеуметтік жауапкершілік бағдарламаларына қатысты тәсілдерін қайта қарастырып, бағдарламаны өзгертетінін айтты. 2014 жылдың аяғында Чикагодағы Panera Cares мейрамханасы жабылды, дегенмен қалған төрт коммерциялық емес мейрамхана 2015 жылдың наурыз айында өз қызметін әлі жалғастырып жатты.

#### Қорытынды

Компанияның алғашқы жылдарында табысты арттыруға маркетинг мардымсыз үлес қосты. Компания тұтынушылардың тамақтанудан алған әсеріне қанағаттануы және демалыстың позитивті әсерін достарымен, көршілерімен бөлісу арқылы брендтің танымалдылығын арттыруға көңіл бөлді. Уақыт өте келе, Panera тұтынушыларының тағам мен сусындарға деген талғамын, бағасын фокус топтар құру арқылы анықтады. 2006 жылы тұратын аймағында Panera Bread-тің нан өнімдерін сататын дүкені бар екенін білетін тұтынушылардың 85%-ы Panera Bread мейрамханасынан, кем дегенде, бір рет тамақтанғанын анықтады. Өмірінде бір рет болса да Panera Bread мейрамханасынан тамақтанған тұтынушылардың 57 пайызы соңғы бір ай ішінде мейрамханаға кемінде бір рет келген.<sup>10</sup> Panera жүргізген зерттеу нәтижесі анықтағандай, мейрамханада жиі тамақтанатын клиенттердің 81 пайызы кез келген уақытта келіп тамақтануға ниеті болғанымен, олар күніне бір рет тамақтану мезгілінде ғана бас сұққан.

Осы мәліметтер менеджментті 2006–2007 жылдары үш маркетингтік бастама жүргізуге мәжбүр етті. Алғашқы бастамада піскен нан өнімдерінің сапасын көтеріп, мейрамханалардың ішкі атмосферасын жақсарту арқылы Panera танымалдығын арттыру ісін қолға алды. Ал екінші бастама – Panera Bread мейрамханаларында түрлі тамақтану уақытында (таңғы, түскі және кешкі ас)

тұтынушыларға мейрамхана тағамдарының дәмін таттырып, брендті әйгілі етуге күш салу. Үшінші бастаманың мақсаты ас мәзіріне түрлі тағамдарды қосып, Panera Bread мейрамханасын тұтынушылардың тамақтану демалысының тартымды мекені ету еді. Panera күрделі сауда-саттық жүргізуден немесе агрессив маркетингтік әдісті қолданудан бас тартып, оның орнына Panera Bread брендин тұтынушылардың күнделікті өмірімен байланыстырылған ақпарат беру негізінде жағымды пікір қалыптастыру амалын таңдады. Қолға алынған маркетингтің идеясы – Panera Bread мейрамханасын тұтынушылар өздері «ашып», өз қалауынша адал тұтынушы атануға ұмтылуы. Олар бұл мақсатқа мейрамханаға тамақтану уақытында бірінші рет келген тұтынушыларға көңілден шығатын қызмет көрсету арқылы жетеміз деп шешті. 2008–2009 жылдардағы экономикалық дағдарыс салдарынан және ас мәзіріне қосылған жаңа тағам түрлерінің тұтынушыларды қажет мөлшерде тарта алмауынан аталған бастамалар жартылай ғана табыс әкелді. 2011–2012 жылдары ас мәзіріндегі бірінші ыстық тағамға тек ірімшік қосылған макарон берілді. Алайда 2013–2014 жылдары ас мәзіріндегі бірінші тағам ұсынысы едәуір өсті.

Panera менеджменті жаңа мейрамханалардың сауда көлемінің өсуіне үлес қосты, тұтынушылардың демалыстан жақсы әсер алуын үнемі жетілдіріп отырды, мереке кездерінде ас мәзіріне жаңа тағам түрлерін қосып, келетін тұтынушылардың санын арттыруға көңіл бөлді. Сонымен қатар МуPanera адалдық бағдарламасы қолданушыларының санын арттыруды да қолға алды, сондай-ақ достары мен таныстарына мейрамхана туралы жақсы пікір айтатын тұтынушылармен қарым-қатынасты одан әрі дамытты. Panera 2010 жылы маркетингке жетекшілік ететін директор мен оның орынбасары лауазымдарын тағайындады.

Жұмысқа алынған екі лауазым иесінің де маркетинг саласындағы жұмыс тәжірибесі өте мықты еді. Олардың Panera брендин нығайтуға, ас мәзіріне қосылған жаңа тағам түрлерін нарықта жылжытуға, МуPanera адалдық бағдарламасына қатысушыларының санын арттыруға, Panera мейрамханаларындағы тамақтану әсерін тартымды етуге бағытталған компанияның ұзақмерзімді маркетингтік стратегиясын қалыптастырудағы еңбегі орасан болды.

Таргет тұтынушылар тобына Panera бренді мен ас мәзірін әйгілеу ниетімен Panera радио, билборд, әлеуметтік желі, интернет және кабельдік TV-да жарнама лау компанияларын пайдаланды. Соңғы жылдары Panera: (а) компания ерекшелігінің тиімді жарнамасын жетілдіруге; (б) әр географиялық нарықтардағы түрлі жарнама компанияларының тиімді жұмысын жақсартуға бар күшін салды.

Ұлттық деңгейдегі көптеген мейрамхана желілері жарнама табысының 3–5% көлемін жұмсаса, Panera-ның жарнамаға бөлген шығындары айтарлықтай аз еді. 2008 жылы компания меншігіндегі және франшизаға берілген барлық мейрамханалардан түскен табыстың 0,6%-ын жарнамаға жұмсаған. Алайда соңғы бес жылда Panera сауда көлемін арттыру мақсатында жарнамаға бөлінетін қаржыны көбейтіп жатыр. 2011 жылы компания жалпы жарнамаға – 33,2 млн \$ (барлық сауда көлемінің 1,00%-ы), 2012 жылы – 44,5 млн \$ (сауда көлемінің 1,15%-ы), 2013 жылы – 55,6 млн \$ (сауда көлемінің 1,30%-ы); 2014 жылы 65,5 млн \$ (сауда көлемінің 1,45%-ы) жұмсаған. 2014 жылы Panera компаниясының тұңғыш рет TV-дан жарнамасы берілді. Бұл бастама Panera және оның франчайзилері арқылы қаржыландырылды.

Panera компаниясының франчайзилермен арадағы келісімшартының бір талабы бойынша олар таза табысының белгілі бір бөлігін жарнамаға жұмсады.

2013 жылы Panera франшиза арқылы жұмыс істейтін мейрамханалары сауда көлемінің 1,8%-ын ұлттық жарнама қорына аударуға және сауда көлемінің 0,4%-ын Panera компаниясына маркетинг әкімшілігіне төлем ретінде төлеуге міндетті болды. Panera да өз меншігіндегі мейрамханаларының табысы есебінен дәл осындай көрсеткішті ұлттық жарнама қорына және маркетинг әкімшілігіне аударып отырды. 2013 жылы франчайзилер сауда көлемінің тағы 1,6%-ын жергілікті нарықтағы мейрамханаларын жарнамалауға жұмсады. Соңғы сегіз жылда Panera меншігіндегі және франшизамен жұмыс істейтін мейрамханаларының ұлттық жарнама қорына беретін қаржы көлемін 2006 жылға дейінгі таза сауда көлемінің 0,4%-ынан 2006 жылы қаңтарда – 0,7%-ға, 2010 жылғы шілдеде – 12%-ға, 2012 жылы сәуірде 1,6%-ға өсірді. Алайда өсімі өтеу үшін франчайзилердің жергілікті жарнамаға жұмсайтын шығындары 2010 жылғы таза сауда көлемінің 2,0%-ынан 2012 жылы сәуірде 1,6%-ға төмендеді. Франчайзилерге арналған келісімшарт аясында Panera ұлттық жарнама қорына берілетін қаржы көлемін таза сауда көлемінің ең жоғары дегенде 2,6%-ға дейін көтеруге құқығы болды.

2014 жылы жаңа ұлттық жарнама кампаниясын қолдау мақсатында Panera франчайзилерге сауда көлемінің 2,6%-ын ұлттық жарнама қорына аударуды талап етті. Алайда маркетинг әкімшілігі төлем көлемінің еш өзгеріссіз, яғни таза сауда көлемінің 0,4%-ы деңгейінде қалатынын айтты, ал жергілікті нарыққа жұмсайтын жарнама шығындары 2014 жылдың қаңтар айында 1,6%-дан 0,8%-ға кеміді.

### Франчайзинг операциялары

Мейрамханаларды франшизаға беріп, қосымша тамақтану орындарын ашу Panera Bread стратегиясы мен менеджментінің басты міндеті болды.

Мұндағы мақсат – компанияның табысын арттыру. Panera Bread компаниясы бір мейрамхана ашамыз деген франчайзилерге франшиза алу құқығын бермеді. Сондықтан франчайзилер бірден бірнеше мейрамхана ашуға мәжбүр болды. Panera Bread франчайзинг стратегиясы франчайзилерге бірнеше мейрамхана ашуды талап ететін. Әдетте алты жыл ішінде 15 мейрамхана ашуды жүктейтін франчайзинг келісімшартына отыру аясында жүзеге асты. Франшиза құқығын алуға үміткерлердің мол капиталы мен мейрамхана бизнесінде озық жұмыс тәжірибесі болуы тиіс. Әрі олар даму жолында қатаң күн тәртібімен келісуі қажет. Panera Bread компаниясының франшиза құқығын алу үшін үміткерлер мынадай сегіз қатал критерийге сәйкес болуы тиіс:

- мейрамхана желілерінің операторы саласында жұмыс тәжірибесінің болуы;
- топ-мейрамхана операторы ретінде мойындалуы;
- таза капиталы 7,5 млн \$ көлемінде қалыптасуы;
- өтімді активтерінің құны 3 млн \$ болуы;
- франшиза өтініш берген нарық аймағындағы Panera Bread жұмысының күн тәртібіне инфрақұрылымы мен ресурсының сәйкес келуі;
- нарықтық жылжымайтын мүлік саласында тәжірибесі болуы;
- Panera Bread брендин дамытуға бар күшін салуы тиіс;
- жаңа піскен нан өнімдеріне деген қызығушылық пен компания мәдениетіне сәйкестігі.

6-кестеде франшизаға берілген жаңа Panera Bread мейрамханасын ашуға кететін болжамды шығындар көрсетілген. Франчайзингтік келісімшарт аясында франшиза мейрамхананы дамытуға 5 000 \$ қаржы төлейді. Олар сондай-ақ

Panera Bread компаниясына «Аймақтағы даму келісімшарты» негізінде әр мейрамханаға тағы да 30 000 \$ (жаңа франшиза мейрамхананың ашылуына дейін 30 күн алдында бір реттік төлем ретінде жүреді) беруге тиіс. Сонымен қатар франчайзилер әр франшиза мейрамханасына жалпы сауда көлемінің 5%-ын роялти ретінде төлейді. Франшиза мейрамханалар мен компания меншігіндегі мейрамханалардың ішкі операциялық стандарттары, өнім сапасы, ас мәзірі, мейрамхананың сырт келбеті бірдей болуы керек. Франчайзилер Panera Bread рұқсат еткен жеткізушілерден ғана нан өнімдері мен жаңа иленген қамыр сатып алады. Panera жаңа иленген қамырды жеткізу жүйесі өзінің барлық франшизалық мейрамханаларына жеткізеді. Panera франчайзилердің құрылымы мен аймақтағы даму келісімшарттарын қаржыландырмайды немесе олардан еш акциялық үлес алмайды. 2003 жылдың наурыз айынан кейін жасалған барлық аймақтағы даму келісімшарттарында франчайзингтік келісімшарт жүзеге асқан күннен бастап 5 жылдан кейін, Panera Bread-тің кез келген уақытта белгілі бір аймақтағы франчайзидің ашқан барлық мейрамханасын белгілі бір бағаға сатып алу құқығы бар екені көрсетілген. 2010 жылы Panera Нью-Джерси нарығындағы франчайзиінен 37 мейрамхана сатып алды және Алабама штатындағы Мобил қаласындағы 3 мейрамхананы сол аймақтағы франчайзиіне сатып жіберді. 2011 жылы Panera өзінің Милуокидегі франчайзиінен 25 мейрамхананы сатып алу процесін аяқтап, сол жылы Индиана штатындағы франчайзиінен тағы 5 мейрамхана сатып алды. Сонымен қатар 2011 жылы Panera өзінің екі Paradise Bakery & Café мейрамханасын техастық франчайзиге сатып жіберді. 13 Paradise Bakery & Café мейрамханасының франчайзингтік келісімшартын тоқтатып, оларды өз меншігіне алды. 2012 жылы

Солтүстік Каролинадағы франчайзингтік компаниядан 16 мейрамхана, 2013 жылы Флоридадағы франчайзингтік компаниядан 1 мейрамхана сатып алды.

2015 жылдың қаңтар айында Panera Bread 955 мейрамхананың операторлық қызмет атқарып отырған 37 франчайзи тобымен келісімшартқа отырды. Ол – Огайо, Пенсильвания, Батыс Вирджиния, Кентукки және Флоридада 200-ге жуық франшизалық мейрамханасы бар Panera компаниясының ең үлкен франчайзи компаниясы. Компанияның франчайзи тобы қосымша жаңа 106 піскен нан өнімдерін сататын мейрамхана ашуға өз үлестерін қосты. Франчайзи бекітілген кестеге сәйкес мейрамхана аша алмай қалса, онда Panera франчайзинг келісімшартын тоқтатуға құқылы және сол нарықта өзінің мейрамханасын ашады немесе басқа франчайзимен келісімшартқа отырады. Дегенмен Panera уақыт өте келе, франчайзидің жаңа мейрамхана ашу міндетін қайта қарап шықты. Panera нарық жағдайы күрделі болған кездерде немесе басқа да қиыншылық жағдайында франчайзиге жаңа мейрамхана ашу уақытын кешіктіруге немесе мүлдем ашпай-ақ қоюға рұқсат берді.

Panera өз франчайзерлеріне бірнеше көмек түрлерін көрсетеді. Оған нарықты талдау, мейрамхана орнын таңдау, лизингке шолу жасау, безендіру және жобалау сервисі, жаңа мейрамхана ашуға жәрдемдесу жұмыстары кіреді. Сондай-ақ сағат бойынша жұмыс істейтін қызметкерлерді 10 апталық толық оқыту бағдарламасы, менеджерлер мен наубайшыларды сертификаттау, мейрамхананы сертификаттау қызметі, шығынға және пайда маржасына қатысты бенчмаркинг, компания әзірлеген маркетингке және жарнамалау бағдарламаларына рұқсат беру, аймақта маркетингпен айналысуға көмектесу, жоспарлау жұмысына жәрдем беру ісі қарастырылған.



## Мейрамхана орнын таңдау және мейрамхана атмосферасы

Нан өнімдерін сататын мейрамханалар әдетте қала маңында, сауда орталықтарында, аймақтық сауда орталықтарының ішінде орналасады. Ықтимал орналасу орнын бағалаған кезде Panera оның айналасындағы сауда аймағын, өңірдің демографиялық жағдайын, жақын орналасқан бәсекелестерін зерттейді. Осы зерттеудегі мәліметтерге сүйене отырып, алдағы уақытта таңдайтын орынға алдын ала сауда

және инвестициялық қайтарым көлемін анықтайды. Ірі аймақтағы сауда орындарында орналасқан мейрамханалар табысты болатынын дәлелдеді.

Panera мейрамханаларының орташа көлемі 4 500 шаршы футты құрады. Компания меншігіндегі мейрамханалар орналасқан жер немесе ғимараттың көпшілігі жалға алынған. Жалға алу шартында жалға алу мерзімі әдетте 10 жыл деп көрсетіліп, мерзімі аяқталғаннан соң 1, 3, 5 жылға созу мүмкіндігі қарастырылған. Жалға алынған орындар мен ғимараттарға аумағына сай

### 6-КЕСТЕ

Франчайзиге берілген Panera Bread мейрамханасына құйылған бастапқы болжамды инвестиция көлемі, 2012 жыл

Инвестициялық категория	Нақты немесе болжамды сома	Кімге төленді
Даму төлемі	Аймақтағы даму келісімшарты негізінде франчайзи әр мейрамхана үшін 5 000 \$ төлейді	Panera
Франшиза ақысы	35 000 \$ (піскен нан өнімдерін сататын жаңа мейрамхана ашылған кезде төленетін 35 000 доллардың ішіне 5 000 \$ даму төлемі де кіреді)	Panera
Жылжымайтын мүлік	Орналасқан орнына және жылжымайтын мүліктің нарықтағы жағдайына байланысты қабылдады.	
Жалға алу шарттарын жақсарту	334 000 – 938 500 \$	Мердігерлер
Жабдық	198 000 – 310 000 \$	Жабдық сатушылар
Құрылғылар	32 000 – 54 500 \$	Сатушылар
Жиһаз	28 500 – 62 000 \$	Сатушылар
Консультациялық төлемдер және әкімшілікке төленетін төлем (бар болса)	51 500 – 200 250 \$	Сәулетші, инженер, экспедитор т.б.
Керек-жарақтар мен құрал-сайман	19 150 – 24 350 \$	Panera, басқа жеткізушілер
Ұсақ заттар	24 000 – 29 000 \$	Жеткізушілер
Белгілер	15 000 – 84 000 \$	Жеткізушілер
Қосымша қаржы (3 айға айналым капиталы және жалпы операциялық шығыстар үшін)	175 000 – 245 000 \$	Сатушылар, жеткізушілер, қызметкерлер, коммуналдық қызметтер, үй иесі, басқалары
<b>Жиынтық</b>	<b>917 150 – 1 984 100 \$, жылжымайтын мүлікке жұмсалған және өзге шығындар</b>	

төлемдер белгіленген. Компания меншігіндегі 2014 жылы ашылған 65 жаңа мейрамхананың құрылысына, жабдығына, белгілеріне кеткен шығынның орташа сомасы 1 400 000 \$ болды. 2010 жылы ашылған 42 жаңа компанияда бұл көрсеткіш 750 000 долларды құрады. Ал 2005 жылы жаңадан ашылған 66 мейрамхана көрсеткіші 920 000 \$ болды.

Әр мейрамхана жұртшылықты қызықтыру ниетімен ерекше тартымды орта құрғысы келді (мұны Panera менеджменті Panera Warmth деп атады). Мейрамхана құрылысы жүріп жатқан кезде өңірдің көркіне көрік қосатын материалдар мен жобалау әдістері қолданылды. Panera мейрамханаларының барлығы қағаз тәрелке мен пластикалық ыдыс-аяқ орнына таза фарфордан жасалған, әрі тот баспайтын күмістен әзірленген ыдыс-аяқты пайдаланды. 2005–2006 жылдары менеджмент Panera мейрамханасын жайма-шуақ атмосферасымен ерекшелеп, дос-жаранмен жиналуға ұнамды мекен ету мәселесімен жаңа дизайн ойлап тапты. Осы жаңа дизайн негізінде мейрамхананы жоғары сапалы жиһазбен, ыңғайлы орындықтармен, көпшілікпен жиналып тамақтануға ыңғайлы орын-жаймен және адамға жылы әсер ететін декорациямен жабдықтады. Кейбір мейрамханаларда тұтынушыны еліктіріп тартатын, қонақжай атмосфера тудыру мақсатымен камин орнатылды. Сол секілді мейрамханалардың көбінде ашық ауада отыруға лайықталып орын-жай қойылып, компания меншігіндегі, сонымен бірге франшизаға берілген мейрамханалардың бәрінде сымсыз тегін интернет қызметі көрсетіледі. Осы игіліктің өзі жаңа піскен нан өнімдерін ұнататын тұтынушылардың жұмыстан кейін мейрамханада демалыс ұйымдастыруға, достарымен бірге отырып көңіл көтеруіне, газет-журнал оқуына немесе жай ғана демалуына мүмкіндік береді.

2006 жылы Panera көлік жүргізушілердің жағдайын жасап, көліктен

шықпай-ақ мейрамханадан тағам алып кететін «терезе» қызметін іске қосты. 2010–2011 жылдары осы функция жаңадан ашылған компания меншігіндегі және франшизаға берілген мейрамхананың барлығында тұтынушыларға қызмет көрсетті. Кейбір мейрамханалар осы қызметті қолданысқа енгізу үшін жұмыс ретін қайтадан құрды. 2012 жылы Panera Bread мейрамханасында жүргізушілердің көліктен шықпай-ақ мейрамханадан тағамын алып кететін 50-ге жуық «терезе» қызметі жұмыс істеді. Осындай әдіспен қызмет көрсететін мейрамханалардың сауда-саттық көлемі, көлік жүргізушілеріне тамақ сататын арнайы «терезесі» жоқ Panera мейрамханаларына қарағанда, 20%-ға жоғары болды.

### Жаңа піскен нан-тоқаш сататын мейрамханалардың қызметі

Panera топ-менеджменті жоғары операциялық тиімділік Panera Warmth-тің ең маңызды элементі деп сенді. Менеджмент сапалы қызмет көрсетуге ынтасыз қызметкерлермен жұмыс істеу нәтиже бермейді деп ұғынды. Сол сияқты алға қойған стратегиялық міндет-мұратты оңтайлы жүзеге асырмай, операциялық дағдыны жетілдірмей тұтынушылармен жақсы қарым-қатынас жасау өте қиын деген түсінікті көлденең тартты. Сонымен бірге топ-менеджмент жоғары сапалы мейрамхана менеджменті компанияның ұзақмерзімдік табысын қамтамасыз етуде мәні зор екеніне ерекше сенді. Жаңа піскен нан-тоқаш өнімдерін сататын мейрамхана менеджерлері күнделікті міндетін орындауға арналған нұсқаулықпен қамтамасыз етілді. Сондай-ақ мейрамхананың барлық қызметкері топ-топқа бөлініп оқытылып, жеке оқыту бағдарламалары негізінде білімін жетілдірді. Компания менеджменті тұтынушылар тарапынан туындаған сұраққа жауап беру мақсатымен, әрі сапалы тамақтану дәстүрін, әсерін қалыптастыру үшін қызметкерлерін оқытып, дайындайтын

жүйені нық орнатты. Бұған қоса, компания менеджменті әр мейрамхананы қажетті қызметкермен толықтай қамтамасыз етуге тырысып, менеджерлер мен қызметкерлердің барлығына арнап бәсекелік сыйақы жүйесін жасады.

Panera топ-менеджменті, бұған қоса, «Бірлескен венчур бағдарламасын» жасады. Осы бағдарлама аясында бас менеджерлер мен компания меншігіндегі мейрамхана желілерінің менеджерлері бонустық төлемдер беретін бағдарламаға қатысты. Әр менеджерге өзінің басқаруындағы мейрамхананың тапқан пайдасының негізінде бонустар берілді. Бонустық төлемдер мейрамхананың соңғы бес жылда тапқан пайдасына негізделіп белгіленеді. Бір айта кетерлігі, бонустың жылдық ең жоғары және ең төменгі шегі қарастырылған. Panera менеджменті осы бағдарлама ұзақ мерзімде: (а) менеджментті тұрақты түрде ұстап қалуға және операция сапасын жақсартуға; (б) белгілі бір мейрамханадағы жоғары сапалы операцияны қамтамасыз ететін топты сақтауға; (с) менеджерлердің басқа жұмысқа ауысу көрсеткішін төмендетуге; (д) мейрамхана операцияларын жақсартуға оң ықпал ететініне сенді. 2013–2014 жылдары Panera компаниясы меншігіндегі мейрамханалардың 45%-ы бірлескен венчур бағдарламасына қатысты.

2014 жылы Panera Bread компаниясында 45 400 қызметкер жұмыс істеді. Олардың ішіндегі 42 700-ге жуығы жаңа піскен нан-тоқаш өнімдерін сататын Panera мейрамханаларында наубайшы, менеджер немесе серіктес ретінде жұмыс істеді. Ал 1 400 қызметкер қамыр илейтін орындарда, ал 1 300 қызметкер компанияның қолдау орталықтарында әкімшілік жұмыстармен айналысты. 25 500-ге жуық жұмысшы орташа есеппен алғанда, аптасына, кем дегенде, 25 сағат жұмыс істеді. Panera өз серіктестерімен ешқандай ұжымдық келісімшартқа отырмады. Себебі арадағы қызметтік

қарым-қатынас өзара түсіністікпен дамитынына сенімділік танытты.

## Panera мейрамханаларының жеткізушілер тізбегі

Panera-ның меншігіндегі және франшизаға берілген мейрамханаларын нан мен багель пісіруге қажетті қамырмен толықтай қамтамасыз ететін 24 жеткізушісі бар. Оның 22-сі компания меншігі болса, қалған екеуі франшизаның қолында. Компания меншігіндегі 22 нысанның біреуі Онтариода (Канадада) орналасқан. Бұл нысан сол жақтағы жаңа піскен нан өнімдерін сататын 12 мейрамхананы жабдықтайды. Компанияның барлық нысаны жалға алынған. Мұндағы 1 400-ден астам қызметкер нанға және багельге қажетті қамырды илейді. Бұл процесс 48 сағатқа созылады. Қамыр илеу процесі әу баста ұннан дайындалған қамырды араластырудан басталады. Содан соң қамырдың көтерілуіне уақыт беріледі. Оған түрлі нан өнімі мен багель жасау үшін қажетті табиғи ингредиенттер қосылады (химиялық заттар немесе консерванттар қолданылмайды). Одан кейін де қамырдың көтерілуіне уақыт беріледі. Содан соң қамыр түрлі бөлше нан немесе багель пішініне кесіліп, мейрамханаларға таратылады. Нанның қамыры ешқашан мұздатылмайды және қамыр илейтін нысандарда нанды жартылай пісірмейді. Тәжірибелі наубайшы мамандар күнделікті жеткізілген қамырдан түрлі нан өнімін мейрамхананың наубайханаларында ғана пісіреді.

Panera жаңа піскен нан мен багельді, тунец, ірімшік спреді, түрлі жаңа піскен жеміс-жидек пен көкөніс қосылған қамырды температураны бақылайтын, жалға алған 225 көлікпен таратады. Өнімді тарату кезіндегі ең ұзақ қашықтық 300 миль. Алайда тауар жеткізілетін мейрамхана алыс елді мекендерде орналасса, онда жүргізуші 500 мильге дейін жол жүреді. 2013–2014 жылдары түрлі

тарату нысандарының қызметкерлері өз маршруты бойынша өнімді аймақтағы 8 мейрамханаға дейін таратты.

Panera қамырға және басқа да өнімдеріне қажетті ингредиенттерді жергілікті кәсіпорындардан алды. Компания өзіне қажетті ингредиенттерді бір жеткізушіден алғанымен, нарықта сол ингредиенттерді әзірлейтін бірнеше жеткізуші болды. Panera өз мейрамханасына қажет тәтті өнімдерді жеткізу туралы басқа да өндірушілермен келісім жасады. Тәттілер Panera мейрамханаларына жеткізілгеннен кейін, оның үстіне түрлі ингредиенттер себіліп, артизан стандартында пісірілді.

Panera, бұған қоса, өзі пісірген тәтті тағамдарын өз мейрамханаларына тарату ісін ұйымдастыратын тәуелсіз таратушы компаниялармен келісімшартқа отырды. Осы жерде айта кететіні – компания мейрамханаларын түрлі өнімдермен, ингредиенттермен жабдықтайтын бір ғана компаниямен жұмыс істеді. Ол компания мейрамхананы өнімдермен аптасына 2-3 рет жабдықтады. Қалған басқа тағам өнімдері мен қосымша қажетті заттарды, яғни қағаз өнімдері, кофе, ұсақ-түйек керек-жарақты Panera өзі өндіріп, оларды мейрамханаларына тәуелсіз таратушы компаниялар арқылы таратты. Әр мейрамхана өзіне қажетті тауарға тапсырысты таратушы компанияға берді. Ал сұралған өнімді таратушы компания да мейрамханаға аптасына 2-3 рет жеткізді. Компания меншігіндегі және франшизаға берілген барлық мейрамхана өзіне қажетті өнімдер мен тауарға тапсырыс беру ісінде таратушына Panera бекіткен таратушы, жабдықтаушы компаниялардың арасынан таңдап, солармен жұмыс істеуіне тура келді.

Сыртқы өндірушілер арқылы дайындалатын ас мәзірінің құрамындағы өнімдер мен ингредиенттер Panera қойған талаптарға сай дайындалғанымен, ас мәзіріне қолданылатын өнімнің көптеген ингредиенттері өзге өндірушілерде

де молынан кездеседі. Сондықтан компания басқа өндірушілерден де қажет ингредиенттерді жеткізді. Белгілі бір ингредиенттерді өндірушілерімен Panera ұзақмерзімді келісімшартқа отырды. Мұндағы мақсат – өніммен жабдықтау процесінің тоқтап қалуынан сақтану немесе бағаның өзгеру тәуекелін азайтып, алдын ала қорғану. Panera тамақтану орындарын антибиотик қолданылмаған тауық етімен жабдықтаушы компаниялар өте аз. Себебі антибиотик пайдаланбай мал өсіретін фермерлер өте сирек кездеседі. Сондықтан осындай ет өнімдеріне балама жабдықтаушыларды табу компанияға айтарлықтай ауыртпалық түсірді.

Менеджмент компанияның қалыптасқан қамыр илеу қабілетін өзін өзгелерден ерекшелейтін бәсекелік артықшылық деп түсінді (әр мейрамхана өніміне қамырды өзі илеп, оның бәрін керек-жарақпен жабдықтағаннан гөрі қамырды бір нысанда илеген әлдеқайда тиімдірек болды). Өйткені олардың қамыр илеу сапасы жоғары. Сонымен бірге осынау бәсекелік артықшылық компанияның ауқымы мен операциясының өсіміне оң ықпал етіп, саудаласу күшін де арттырды. Соның нәтижесінде Panera жабдықтаушыларымен арадағы келіссөз барысында ингредиенттердің сапасын жақсартуға ықпал етіп, бағасын көтерді. Осыған орай, компанияның түрлі жеткізу тізбегіне төнген қауіп-қатер деңгейі де өте төмен болды. Компанияның мейрамханалары ауа райының кездейсоқ жағдайынан немесе басқа факторлардың әсерінен жабдықтау жұмысының тоқтап қалуына өте сирек куә болатын еді.

Жергілікті кәсіпорындарда өндірілген қамыр өнімдері компанияның меншігіндегі немесе франшизаға берілген мейрамханаларға бөлшек саудадағы бағасының 27 пайыздық құнына сатылды. 7-кесте Panera компаниясының үш бизнес сегментіндегі: компанияның меншігіндегі мейрамхана, франшизаға берілген мейрамхана және қамыр



## 7-КЕСТЕ

Panera Bread компаниясының бизнес сегменттеріне қатысты мәлімет,  
2009–2014 жылдар (мың доллармен)

	2014	2013	2012	2011	2009
<b>Сегмент табысы:</b>					
Компанияның меншігіндегі мейрамханалар операциясы	2 230 370 \$	2 108 908 \$	1 879 280 \$	1 592 951 \$	1 153 255 \$
Франшизаға берілген мейрамханалар операциясы	123 686	112 641	102 076	92 793	78 367
Қамыр және басқа да өнімдер өндіретін жергілікті нысандардың операциясы	370 004	347 922	312 308	275 096	216 116
Компанияаралық сатылымды есептегенде	<u>(194 865)</u>	<u>(184 469)</u>	<u>(163 607)</u>	(138 808)	(94 244)
Жиынтық табыс көлемі	2 529 195 \$	2 385 002 \$	2 130 057 \$	1 822 032 \$	1 353 494 \$
<b>Сегменттің операциялық пайдасы:</b>					
Компанияның меншігіндегі мейрамханалар операциясы	400 261 \$	413 474 \$	380 432 \$	307 012 \$	193 669 \$
Франшизаға берілген мейрамханалар операциясы	117 770	106 395	95 420	86 148	72 381
Қамыр және басқа да өнімдер өндіретін жергілікті нысандардың операциясы	<u>22 872</u>	<u>21 293</u>	<u>17 695</u>	<u>20 021</u>	<u>21 643</u>
Сегменттің жалпы операциялық пайдасы	540 903 \$	541 162 \$	493 547 \$	413 181 \$	287 693 \$
<b>Тозу және амортизация:</b>					
Компанияның меншігіндегі мейрамханалар операциясы	103 239 \$	90 872 \$	78 198 \$	68 651 \$	55 726 \$
Қамыр және басқа да өнімдер өндіретін жергілікті нысандардың операциясы	8 613	8 239	6 793	6 777	7 620
Компания әкімшілігі	<u>12 257</u>	<u>7 412</u>	<u>5 948</u>	<u>4 471</u>	<u>3 816</u>
Жиынтық	124 109 \$	106 523 \$	90 939 \$	79 899 \$	67 162 \$
<b>Капитал шығындар:</b>					
Компанияның меншігіндегі мейрамханалар операциясы	167 856 \$	153 584 \$	122 868 \$	94 873 \$	46 408 \$
Қамыр және басқа да өнімдер өндіретін жергілікті нысандардың операциясы	12 178	11 461	13 434	6 483	3 681
Компания әкімшілігі	<u>44 183</u>	<u>26 965</u>	16 026	6 576	4 595
Жиынтық	224 217 \$	<u>192 010 \$</u>	<u>152 328 \$</u>	<u>107 932 \$</u>	<u>54 684 \$</u>
<b>Сегменттің активтері:</b>					
Компанияның меншігіндегі мейрамханалар операциясы	953 896 \$	867 093 \$	807 681 \$	682 246 \$	498 806 \$
Франшизаға берілген мейрамханалар операциясы	13 145	10 156	10 285	7 502	3 850
Қамыр және басқа да өнімдер өндіретін жергілікті нысандардың операциясы	65 219	62 854	60 069	47 710	48 616
<b>Жиынтық</b>	1 390 902 \$	940 103 \$	878 035 \$	737 458 \$	551 272 \$

**Дереккөз:** Panera Bread компаниясының 2014 жылғы 10-К есебі, 66-бет; 2013 жылғы 10-К есебі, 67-бет және 2011 10-К есебі, 69-бет.

өндіретін жергілікті кәсіпорындардың қаржылық мәліметтеріне сипаттама береді. 7-кестеде қамыр және өзге де өнімдер әзірлейтін жергілікті кәсіпорындардың сауда-саттық көлемі мен операциялық табысы жөніндегі мәліметте компанияның франшизаға берілген мейрамханалармен жасалған транзакциясы

ғана көрсетілген. Panera компаниясында қамыр және өзге де өнімдер әзірлейтін жергілікті кәсіп-орындардың операциясынан түскен табыс компанияның тағамға және қағаз өніміне кететін шығынын азайтады деген ұғым қалыптасты. Тағам және қағаз өніміне шығатын шығын 1-кестеде өрсетілген.

## Panera Bread ақпараттық жүйе менеджменті

Компания меншігіндегі әр мейрамхана сауда нүктесі регистрімен бағдарламаланған. Бұл бағдарлама бір тұтынушының жасаған орташа сауда-саттық өлшемі секілді транзакциялық мәліметтерді жинап отырады. Компанияның ақпараттық қолдау орталықтары компания меншігіндегі барлық мейрамхананың ас мәзірін сауда нүктесі регистріне тіркейді. Франчайзилерге Panera компаниясының белгілі бір қолдау жүйелерін пайдалануға рұқсат берілген. Олар бағдарлама жүйелерін ас мәзірімен, бағасымен, көрсететін жеңілдік түрлерімен қамтамасыз етуі қажет.

Компанияның мейрамханада қолданған қосымшалары мен Panera 2.0 қосымшасының қабілеті төмендегідей қызметке: (1) менеджерлерге мейрамхана қызметкерлерінің жұмыс уақытын бекітуге және тағамның бағасын бақылауға; (2) онлайн тапсырысты таратушылар арқылы жеткізуге; (3) мейрамхана менеджерлерінің әкімшілік іс-шараларға жұмсайтын уақытын қысқартуға мүмкіндік берді. Мейрамхана регистрінде жиналған электрондық мәліметтер компания меншігіндегі мейрамханалардың сауда-саттық көлемі, транзакция, бір тұтынушының жасаған орташа сауда-саттық көлемі, сауда трендтері, кіріс және шығыс туралы ақпараттар күнделікті және апталық есеп беру ісінде қолданылды. Бұл ақпараттар компанияның «ерекшелікке негізделген есеп беру» құралдарына тіркеледі.

Panera компаниясының аймақтық нысандарында мейрамханалардан электронды тапсырысты қабылдайтын бағдарламалық жасақтама қызмет көрсетті. Бағдарламаның, мейрамханаларға тапсырыстың жетуін қадағалайтын қабілеті де болды. Panera мейрамхана жұмысшыларын оқыту мақсатымен, сондай-ақ наубайшы қызметкерлерге арналған

онлайн нан пісіру нұсқаулығы бар цифрлы-бағдарламалық жасақтама жасап шығарды.

Panera мейрамханасының көпшілігі АҚШ-тағы ең үлкен тегін қоғамдық WiFi желісі арқылы тұтынушыларды тегін интернетпен қамтамасыз етеді.

## Panera Bread-тің серпінді дамуы. Сәуір, 2015 жыл

2015 жылы сәуірдің ортасында, белсенді акционер Luxor Capital Group компаниясымен «конструктив диалогтан» кейін, Panera Bread: (а) акцияларын қайта сатып алу жоспарын 600 млн доллардан 750 миллионға арттыратынын; (б) компанияның акцияларын қайта сатып алу жоспарын іске асыруға қажет ақша мөлшерін жинау үшін өзінің меншігіндегі 925 мейрамхананың 73-ін франчайзилерге сататынын; (с) акцияларын қайта сатып алу жоспарын қаржыландыру ниетімен 500 млн \$ қарыз алатынын мәлімдеді. Осы мәлімдеме жасалғаннан кейін компанияның бір акциясының құны 12%-ға өсіп кетті. 2015 жылдың ақпанында Panera осы жылы әр акциядан түсетін табыс компанияның 2014 жылғы пайдасынан 6,64 долларға жоғары болатынын баяндады.

Нью-Йоркте орналасқан Luxor хедж-қоры компаниясы белсенді акционер ретінде танылған. Бұл компания осының алдында өзге мейрамхана желісіне де акцияларын қайта сатып алу бойынша жұмыс істелген. Осы жолы компания мейрамханаға акцияларын қайта сатып алу үшін қарыз алуға кеңес берген. Сарапшылардың айтуынша, Luxor компаниясы Panera компаниясына жүргізетін операциясын жетілдіруді талап еткен. Өйткені кейбір тұтынушылар Panera мейрамханаларында кезекті ұзақ күтетініне, тапсырыс берген тағамының кеш келетініне арызданған. Panera 2.0 қосымшасы осындай олқылықтардың орнын толтырып, мейрамхананың қызмет көрсетуін жылдамдатқанымен,

кейбір инвесторлар Panera 2.0 қосымшасының қабілетіне, оның ішкі операциялық тиімділікті артыратынына сенбеді.

### АҚШ мейрамхана саласы

Ұлттық мейрамхана қауымдастығының мәліметіне қарағанда, 2014 жылы АҚШ-тағы 1 миллион мейрамханада тағам және сусын сатудың жалпы көлемі рекордтық 709 млрд долларға жеткен. Бұл көрсеткіш 2000 жылмен салыстырғанда – 379 млрд долларға, 1990 жылмен салыстырғанда 239 млрд долларға көп.<sup>11</sup> 2014 жылғы мейрамхана саласының 709 млрд сауда көлемінің 471 млрд доллары коммерциялық мейрамханалардың үлесіне, ал қалғандары барлар мен таверналар, қонақүй ішіндегі мейрамханалардың, әскери мейрамханалардың және бөлшек сауда, рекреациялық аймақтардағы мейрамханалар қызметтерінің үлесіне тиеді. 2012 жылы толық қызмет көрсететін бір мейрамхананың жылдық сауда-саттық көлемі 875 000 \$ және жылдам қызмет көрсететін бір мейрамхананың орташа сауда көлемі 803 000 долларды құраған. Ал өте танымал мейрамханалар жылына 2,5–5 млн долларға сауда жасаған.

2014 жылы мейрамхана саласы мемлекеттің ең үлкен жұмыс беруші саласы ретінде танылды. Осы салада 14 миллион жұмысшы қызмет атқарды. Құрама Штаттардағы ересек адамдардың жартысына жуығы өмірінде бір мәрте болса да, мейрамхана саласында жұмыс істеп көрген. Ал ересектердің үштен бірі өзінің алғашқы жұмыс өтілін мейрамхана бизнесінен бастаған. Тамақтану бизнестерінің 90%-ындағы қызметкерлердің саны 50-ден аспайды. Бұл бизнестердің 70%-ы дербес, желісіз жұмыс істейді.

АҚШ тұтынушыларының 76%-ы үйінде тамақтанғанымен, бір күнде 130 миллион тұтынушы сыртта, тамақтану орындарынан тамақтанады. Осындай коммерциялық орындарда 2015 жылы күніне орта есеппен 1,9 млрд долларға

сауда жасалған. 2013 жылы бір отбасының сыртта тамақтануға кеткен шығыны 2 625 долларға жеткен. Бұл үйдегі тамағына жұмсаған барлық шығынының 40%-ын құрайды.<sup>12</sup>

Мейрамхана бизнесі еңбек күшін ерекше мол қажет ететін, бәсекеге өте қабілетті және тәуекелі мол бизнес түріне жатады. Сала мүшелері өздерін басқалардан айрықшалау үшін дифференциация стратегиясын пайдаланды. Олар бәсекелес компанияларынан икемді баға қою арқылы, тағам сапасымен, өзіне тән жеңіс тағамымен, ерекше атмосфералық ауанымен, сапалы қызмет көрсетуімен, ыңғайлылығымен және орналасқан жерімен ерекшеленді. Тартымдылығын одан сайын жетілдіру үшін кейбір мейрамханалар тұтынушыларды бақытты сәт, арнайы түскі және кешкі ас, балаларға арналған ас мәзірі, инновациялық және трендтегі тағамдар, диета ұстаушыларға арналған тағамдар мен сусын түрлерін ұсыну арқылы өзіне икемдеді. Кейбір үлкен мейрамханаларда спортсүйер тұтынушыларға арналған теледидар да қойылды. Мейрамхананың көбі тұтынушылардың құбылмалы талғамына жылдам бейімделді. Олардың ас мәзірінде вегетариандық, органикалық, төмен калориялы жеңіс тағамдар жиі кездесе бастады. 2014 жылы Ұлттық мейрамхана саласының жасаған зерттеуі төмендегі жағдайды анықтады.<sup>13</sup>

- тұтынушылардың 64%-ы соңғы екі жылға қарағанда, мейрамханада тағам таңдауда жаңа тағамды көбірек қалайтынын;
- тұтынушылардың 76%-ы дұрыс тамақтануды ұсынатын ас мәзірі бар мейрамханаға жиі баратынын;
- тұтынушылардың 79%-ы мейрамханадағы технологиялар икемділікті арттыратынын айтқан.

Мейрамхана атаулының көпшілігіндегі өзінің тұрақты тұтынушыларын сақтап қалу, жаңа тұтынушыларды тарту және



бәсекеге қабілетін арттыру үшін ас мәзіріндегі кейбір тағамды жаңа, байытылған түрімен жиі ауыстыру, креативті тағамдар қосу – қалыпты жағдай.

Мейрамханалардың орналасқан жері табыстылығына қарай жақсы, орташа және шығынды болып бөлінеді. Тұтынушылар жаңа ашылған тамақтану мекемелерінен сынақ ретінде тамақтануға құштар. Тұтынушылар сол тамақтану орнынан жақсы әсер алса, олар келесі жолы да оған бас сұғатын болады. Ал тұтынушылар одан да жақсырақ тамақтану орнын білсе, онда олардың жаңадан ашылған мейрамханаға бейімдігі төмен болады. Кезінде өте танымал болған мейрамханалардың араға көп уақыт салмай тұтынушыларын жоғалтып алуы

да жиі кездеседі. Мұндай мейрамханалар ас мәзірін қайта қарап шығуға, атмосфералық жай-күйін өзгертуге немесе бизнестен шығып кетуге мәжбүр болады. Мейрамханалардың көпшілігі нарыққа бейімделе алмай, аз ғана қызмет көрсетіп, жабылып қалған оқиғалар өте көп. Мейрамханалардың сәтсіздікке ұшырауының бірнеше себебі бар. Оған ас мәзіріндегі тағам түрлерінің және мейрамхана атмосферасының тартымсыздығы, тағамның сапасы, нашар қызмет көрсету, орналасқан жерінің сәтсіз шығуы, тұтынушылары бағаны тым қымбат көруі, ұқсас ас мәзірімен тағам дайындайтын бәсекелесінің озық қызметімен асып түсуі сияқты факторлар жатады.

## СІЛТЕМЕ

<sup>1</sup>Harris Interactive press releases, March 16, 2011 and May 10, 2012, and information posted at [www.harrisinteractive.com](http://www.harrisinteractive.com) (accessed March 7, 2014).

<sup>2</sup>«Zagat Announces 2012 Fast-Food Survey Results», [www.prnewswire.com](http://www.prnewswire.com), September 27, 2012 (accessed March 7, 2014).

<sup>3</sup>Sandelman and Associates Quick-Track surveys and Fast-Food Awards of Excellence Winners, and information included in «Press Kit» posted at [www.panerabread.com](http://www.panerabread.com) (accessed March 7, 2014).

<sup>4</sup>As stated in a presentation to securities analysts, May 5, 2006.

<sup>5</sup>Ron Ruggless, «Panera Cares: One Year Later», *Nation's Restaurant News*, May 16, 2011, posted at [www.nrn.com](http://www.nrn.com) (accessed July 19, 2011).

<sup>6</sup>Sean Gregory-Clayton, «Sandwich Philanthropy», *Time*, August 2, 2010, posted at [www.time.com](http://www.time.com). (accessed July 19, 2011).

<sup>7</sup>Annie Gasparro, «A New Test for Panera's Pay-What-You-Can», *Wall Street Journal*, June 4, 2013, posted at [www.wsj.com](http://www.wsj.com) (accessed March 7, 2014).

<sup>8</sup>Ibid.

<sup>9</sup>Jim Salter, «Panera Suspends Latest Pay-What-You-Can Experiment in Stores», [www.huffingtonpost.com](http://www.huffingtonpost.com), July 10, 2013 (accessed March 7, 2014).

<sup>10</sup>As cited in Panera Bread's presentation to securities analysts on May 5, 2006.

<sup>11</sup>The statistical data in this section is based on information posted at [www.restaurant.org](http://www.restaurant.org) (accessed July 26, 2011, April 8, 2012, and March 18, 2015).

<sup>12</sup>Bureau of Labor Statistics, news release, September 9, 2014 (accessed at [www.bls.gov](http://www.bls.gov), March 18, 2015).

<sup>13</sup>National Restaurant Industry, «2015 Restaurant Industry Pocket Factbook», posted at [www.restaurant.org](http://www.restaurant.org) (accessed March 18, 2015).

# Vera Bradley, 2015 жыл: компанияны қайта жаңғырту стратегиясы құлдырауды тоқтатуы мүмкін бе?



ДЭВИД Л. ТЕРНИПСИД  
ДЖОН Э. ГЭМБЛ

Оңтүстік Алабама университеті  
Texas A&M университеті – Корпус-Кристи

Әйелдердің жүк сөмкесін, қол сөмкесін және аксессуарлардың бірегей өнімдерін ұсынатын стратегия арқасында Vera Bradley 2000 жылдың ортасынан бастап қарқынды дамыды. Бұл компания шығарған тауарын әмбебап сауда орталықтарында, компания дүкендерінде және зауыттың жанынан ашылған сауда-саттық орындарында, сондай-ақ интернет-дүкенде сатады. 2010 жылдың ортасына қарай компанияның позициясы төмендей бастады, өйткені нарықта әйелдер сөмкесі мен аксессуарына бәсеке күшейе түсті. 2014 есептік жылы Vera Bradley компаниясының серпінді дамуы тоқтап қалды. Кіріс 1%-ға ғана азайғанымен, таза пайда 15%-ға кеміді. Сөйтіп, 2014 жылдың басында компания жаңа стратегиялық жоспар жасап енгізуге мәжбүр болды. Қайтадан қаралған стратегияда жоғары сапалы сөмке және аксессуарлардың шектеулі ассортиментін шығаруға, сондай-ақ бөлшек сауда нүктелері мен электрондық коммерцияны дамытуға баса назар аударылды. Сату арналарын кеңейтуге, сондай-ақ маркетинг тәсілдерін ұлғайтуға ден қойды.

2015 жылы бұл стратегиялық жоспар күткен нәтижеге қол жеткізе алмады. 2015 жылы таза пайда 4,1%-ға азайды: 2014 есептік жылғы 530,9 млн доллардан 2015 есептік жылы 509 млн долларға дейін құлдырады. Бұдан басқа,

операциялық табыс 33%-ға азайып, таза пайда 35%-ға төмендеді, яғни 2014 есептік жылғы 58,8 млн доллардан 2015 есептік жылы 38,4 млн долларға дейін кеміді.

Стратегиялық жоспар сыртқы нарыққа, компанияның ішкі жағдайына сай жасалғанымен, бірақ ол бірегей емес еді. Себебі Vera Bradley-дің бәсекелестері де осы тәріздес стратегиялармен тайталасып үйренген. Vera Bradley менеджменті межелі жоспар мен білікті басқару тәжірибесі компанияға бәсекелік артықшылық береді деген көзқарасты ұстанды. Бас атқарушы директор Роберт Уолстрем: «Компанияның жаңа стратегиясы жарияланғаннан кейін дарынды да тәжірибелі менеджерлер ұжымы компанияның табысы мен кірісінің құлдырауын тоқтатып, өсім қарқынын қайта қалпына келтіреді», – деп мәлімдеді.<sup>1</sup>

## Компания тарихы

1982 жылы саяхатшы екі қыз – Барбара Брэдли Бакгаард пен Патрисия Миллер Хартфилд Атланта халықаралық әуежайында жолаушылардың қолындағы бір-біріне ұқсас, қарапайым жүк сөмкелерін көргенде, оны жетілдіріп, сәндеп тұтынушыларға ұсыну қиялына берілді. Сол сәтте әуежайда тұрған саяхатшы екі қыз ашық түсті, люкс санатындағы жүк

сөмкесі нарығы қалыптасуы мүмкін екенін түсінді. Форт-Уэйн қаласына (Индиана штаты) оралғаннан кейін, екеуі бірден үйіндегі бар матадан түрлі түсті сырмалы сөмке сызбасын жасай бастады. Екі құрбы компания атауын Барбара Бакгаардтың анасының құрметіне Vera Bradley деп атады. Әу баста олар тек жол қоржынын, қолға ұстайтын және спорт сөмкелерін жасауға көңіл бөлді.

Тұтынушылардың брендке деген қызығушылығы арта келе, компания мол клиент легін тарту мақсатымен қосымша модельдер мен өнімдер әзірледі. Vera Bradley өнімдерінің даңқын асырып, кезкелген жанның арманына айналатын зат (бренд) ретінде қабылдау үшін компанияның мерчендайзинг бағыты өзгертілді. Компания 2012 жылы дизайн тобымен ақылдаса отырып, нарық процесінде тауардың сапасын дамытып жақсарту үшін маркетинг функциясын жетілдірді. 2014 жылы компания әйелдерге арналып жасалған, сатылымға шығатын, сонымен бірге бөлшек саудаға жөнелтілетін аксессуарларды дайындады. Нарыққа ұсынылғалы тұрған тауарлардың ішінде жүк сөмкесі, әмиян, ұялы телефон мен компьютер қабы, зергерлік бұйымдар, қол сөмкенің түр-түрі, түскі ас салатын қалта, шарф, жағажай аксессуарлары мен балалардың киімі де бар еді.

Vera Bradley менеджменті заманауи инфрақұрылымның мән-маңызын терең түсініп, жеткізу ісін жетілдірді. Сол сияқты IT мүмкіндіктерін де бастапқы кезеңдерден бастап дамыта бастады. Компанияның қызметін осылай оңтайландыру шығындарды әжептәуір үнемдеуге, операцияны икемдеп, ауқымды әрекет етуге ықпал етті. 2005 жылы компания өз өнімдерін, негізінен, отандық өндірістен жаһандық өндіріс нысандарына ауыстырды. Себебі бұл әдіс әлдеқайда үнемді болды. 2007 жылы Индиана штатындағы Роаноккеде жаңа заманауи тарату нысаны салынды. 2013 жылы оның ауқымы кеңейтіліп, шамамен 400 мың шаршы

футты құрады. Бұл бастапқы өлшемінен екі есе артық еді.

Vera Bradley өнімдері әу баста әйелдер аксессуарына маманданған әмбебап дүкендерге және басқа да бөлшек саудагерлерге сатылды. Компания сондай-ақ Vera Bradley сөмкелерін және корпоративтік сыйлықтар сияқты өзге де бұйымдарды сататын мамандандырылған бөлшек сауда дүкендерінің қызметін жүргізді. 2014 жылға қарай компания өнімдері жанама әмбебап дүкендер мен мамандандырылған бөлшек сауда арналары арқылы саудаға шықты. Сондай-ақ тікелей сауда-саттық желілері арқылы, соның ішінде интернет, бөлшек сауда дүкендері мен фабрика жанынан ашылған дүкендерде де сатылды. 2014 жылғы ақпандағы жағдай бойынша компанияның шамамен 3100 жанама бөлшек серіктестері болды, 2013 жылы олардың шамамен 30%-ы жанама табыстың 70%-ын қамтамасыз етті. 2006 жылы компания АҚШ-та электрондық коммерция сайтын іске қосып, тікелей сауда-саттық тәсіліне жол ашты. Ал 2007 жылы алғашқы бөлшек сауда дүкенін ашты. 2012 жылы Жапонияда электрондық сауда сайтын іске қосты. 2015 жылы Құрама Штаттарда 96 бөлшек сауда дүкенін басқарды. Vera Bradley-дің бөлшек сауда дүкендері шамамен 1800 шаршы фут алаңға созылды. Дүкенге келген адам өз үйінде жүргендей әсер алатын. Менеджмент сауда-саттық орындарында үйдегідей жайлы ауанды қалыптастыруға ерекше назар аударды. Компания Құрама Штаттарда 29 фирмалық дүкенді басқарады. Ал 2015 жылы оның Жапониядағы жеті бөлшек сауда дүкені жабылды.

2010 жылдың қазанында Vera Bradley акцияларын сату үшін бастапқы ашық ұсынысын жасап, NASDAQ-та VERA белгісімен тіркелді. Vera Bradley басшылығының айтуынша, компанияның Coach, Michael Kors және Kate Spade секілді тікелей бәсекелестері сөмке,

аксессуар өндірушілер мен сатушылары ретінде әлемге әйгілі еді. Компанияның негізін қалаған Миллер мен Бекгаард АҚШ-тың Шағын бизнес әкімшілігінің «Көрнекті әйел кәсіпкерлер» және Индиана тарихи қоғамы атынан «Индианың тірі аңызы» марапатына ие болды. Vera Bradley Foundation Мелвиндегі Индиана университеті сүт безі обыры қорына және онкологиялық ғылыми-зерттеулерді қолдау ниетімен Брюс Саймон емдеу орталығына 35 млн доллардан астам қаражат берді. 1-кестеде 2011–2015 есептік жылдар ақпараты бойынша Vera Bradley-дің қаржылық қорытынды көрсеткіші берілген. Компанияның 2014–2015 жылдардағы баланстық есебі 2-кестеде көрсетілген.

### 2015 жылғы қол сөмкелері және былғары аксессуарлар нарығына шолу

2013 жылы сөмке және былғары аксессуарлар нарығы шамамен 96 млрд долларға бағаланған-ды. Оның ішінде нарықтағы сауда-саттық көлемінің 36%-ы – АҚШ-қа, 21%-ы – Еуропаға, 16%-ы – Жапонияға, 11%-ы Қытайға тиесілі. Жаһандық люкс тауарлардың бөлшек сауда нарығына жалпы экономикалық ахуал айтарлықтай әсер етті. Соның салдарынан тұтынушылар рецессия тұсында және экономикалық құлдырау кезінде люкс заттарға жұмсайтын шығынын қысқартты. Мысалы, 2006–2010 жылдар аралығындағы жалпы экономикалық күрделі жағдайлар өнеркәсіптегі сауда-саттық көлемінің жыл сайын 0,6%-ға төмендеуіне алып келді. Қытай еліндегі және өзге де дамушы нарықтағы өсімнің одан әрі жалғаса түсуі люкс тауарлардың сауда көлемін 2015 жылға дейін жыл сайын 7,8%-ға арттыруға мүмкіндік береді деген болжам бар.

*Euromonitor* 2018 жылға қарай Азия-Тынық мұхиты аймағы люкс тауарлар әлеміндегі ең ауқымды нарық атанады деген жорамал жасады. Даму қарқыны,

негізінен, Қытай елінің көрсеткішіне орайластырылып алынды, сондай-ақ Индонезия, Малайзия мен Үндістан сияқты дамушы Азия нарығының жай-күйі қамтылды. Қытай мен Үндістан сияқты елдердегі халық тұрмысының жедел түзелуі және өмір сүру деңгейінің жақсаруы люкс тауарлар нарығының басты қозғаушы күші ретінде көрінеді деген болжам жасалды. 2010 жылы Қытай ірі люкс нарығында көлемі жағынан үшінші орынға шығып, Жапониядан асып түсті. Бұл елдің сауда-саттық көлемі 32 млрд долларға жетті. Болжамдарға сәйкес, Қытай нарығы алдағы бірнеше жылда ауқымды деңгейде өсіп, әлемдегі ең ірі сату ошағына айналады.

Жылдық табыс бойынша ең қымбат, бағалы былғары брендтері ретінде Louis Vuitton, Gucci, Hermes және Cartier компаниялары танылды. Люкс санатындағы бренд менеджменті тұтынушылардың брендке деген қызығушылығын арттыра түсу үшін шығармашылық дизайнға, жоғары сапаға және бренд беделіне сүйенеді. Люкс тауарлар бағасының «өзгермелілігі» брендтің ерекшелігіне, клиентке бет бұрған маркетингке байланысты. Мұндай тауарлар нарығы үш негізгі санатқа бөлінеді: жоғары сән, дәстүрлі люкс және дамып келе жатқан «қолжетімді люкс» субнарығы. Нарықтың ең биік шыңы – жоғары сән; ол ерекше тапсырыспен жасалатын» өнімдер ұсынады, бұл санаттағы тауарлар әдетте өте бақуатты адамдардың үдесінен шығады. «Дәстүрлі люкс» санатындағы көшбасшы брендтер қатарынан Prada, Burberry, Hermes, Gucci, Polo Ralph Lauren, Calvin Klein, Louis Vuitton сияқты дизайнерлік сән үйлерін көреміз. Люкс тауар өндірушілердің кейбірі Coach, DKNY және басқа люкс санатына жатпайтын брендтермен бәсекелесу ниетімен қолжетімді люкс нарығында диффузиялық желі аясындағы тартымдылығын күшейтуге тырысты.

Мысалы, Dolce & Gabbana (D&G) көйлектері нарықта 1 000–1 500 доллардан

## 1-КЕСТЕ

Vera Bradley, Inc. 2011–2015 есептік жылдарындағы қаржылық көрсеткіші (үлес пен дүкен деректерін қоспағанда мың доллармен берілген)

	Есептік жыл соңы				
	31 қаңтар, 2015	1 ақпан, 2014	2 ақпан, 2013	28 қаңтар, 2012	29 қаңтар, 2011
<b>Кірістер мен шығыстар туралы шоғырландырылған есеп</b>					
Таза кіріс	508 990 \$	536 021 \$	541 148 \$	460 843 \$	366 057 \$
Сатудың құны	<u>239 981</u>	<u>240 589</u>	<u>232 867</u>	<u>203 220</u>	<u>156 910</u>
Жалпы пайда	269 009	295 432	308 281	257 623	209 147
Коммерциялық, жалпы және әкімшілік шығыстар	208 675	205 957	204 412	169 427	163 053
Басқа да кірістер	<u>3 736</u>	<u>4 776</u>	<u>6 277</u>	<u>7 975</u>	<u>7 225</u>
Операциялық табыс	64 070	94 251	110 146	96 171	53 319
Пайыздық шығыстар, нетто	<u>407</u>	<u>382</u>	<u>679</u>	<u>1 147</u>	<u>1 625</u>
Табыс салығына дейінгі табыс	63 663	93 869	109 467	95 024	51 694
Табыс салығы бойынша шығыстар	<u>22 828</u>	<u>35 057</u>	<u>40 597</u>	<u>37 103</u>	<u>5 496</u>
Таза кіріс	38 449 \$	58 812 \$	68 870 \$	57 921 \$	46 198 \$
Негізгі акциялардың орташа өлшенген шығарылымы	40 568	40 599	40 536	40 507	36 813
Айналыстағы орташа өлшенген акцияларды тарату	40 632	40 648	40 571	40 542	36 851
Акцияға шаққандағы негізгі таза табыс	0,95 \$	1,45 \$	1,70 \$	1,43 \$	1,25 \$
Акцияға шаққандағы таза табысты тарату	0,95 \$	1,45 \$	1,70 м	1,43 \$	1,25 \$
<b>Сегменттер бойынша таза кіріс</b>					
Тікелей	335 602 \$	326 217 \$	292 564 \$	225 287 \$	151 118 \$
Жанама	<u>173 388</u>	<u>209 804</u>	<u>248 584</u>	<u>235 556</u>	<u>214 939</u>
Жиынтық	508 990 \$	536 021 \$	541 148 \$	460 843 \$	366 057
<b>Дүкен деректері</b>					
Жылдың соңында ашық дүкендердің жалпы саны	125	99	76	56	39
Ұқсас дүкендердегі сатылым көлемінің өсімі (төмендеуі)	(7,6)%	(1,3)%	9,8%	24,9%	34,8%
Жыл соңындағы жалпы ауданы	278 779	207 096	156 310	113 504	74 426
Бір шаршы футқа шаққандағы орташа таза табыс	760 \$	887 \$	1 083 \$	1 042 \$	851 \$
<b>Шоғырландырылған баланстық деректер</b>					
Ақшалай қаражат және олардың эквиваленттері	112 292 \$	59 215 \$	9 603 \$	4 922 \$	13 953 \$
Айналым капиталы	204 648	186 543	145 641	106 234	91 919
Барлық активтер	377 284	332 927	277 319	219 513	206 039
Ұзақмерзімді берешек, оның ішінде ағымдағы бөлігі	-	-	15 095	25 184	67 017
Жеке капитал	284 471	255 147	194 255	124 007	64 322

Дереккөз: Vera Bradley, Inc., 10-K есебі, 2014, 2015.

сатылған кезде, басқа қолжетімді люкс санатындағы брендтер D&G-ға ұқсас өнімдерді 400 доллардан 600 долларға дейінгі бағада сатады. Giorgio Armani-дің Emporio Armani желісі мен Gianni Versace-

дің Versus желісінің тауарлары танымал затбелгілерге қарағанда 50%-ға кем сатылады.

Танымал затбелгілердің пайда маржасы шамамен 40–50% деңгейінде түзіледі,

**2-КЕСТЕ**

Vera Bradley, Inc. 2011–2015 есептік жылдарындағы қаржылық көрсеткіші (үлес пен дүкен деректерін қоспағанда мың доллармен берілген)

	Есептік жыл соңы	
	31 қаңтар, 2015	1 ақпан, 2014
<b>Активтер</b>		
Ағымдағы активтер:		
Ақшалай қаражаттар және олардың эквиваленттері	112 292 \$	59 215
Дебиторлық берешек, нетто	31 374	27 718
Инвентаризациялау	98 403	136 923
Алдын ала төленген шығыстар және ағымдағы өзге активтер	9 100	9 952
Мерзімі ұзартылған табыс салығы	13 320	13 094
Ағымдағы жиынтық активтер	267 697	246 902
Жылжымайтын мүлік, үй мен жабдықтар, нетто	109 003	84 940
Басқа активтер	584	1 085
Жиынтық активтер	377 284 \$	332 927 \$
<b>Міндеттемелер және меншікті капитал</b>		
Қысқамерзімді міндеттемелер:		
Кредиторлық қарыз	32 906 \$	27 745 \$
Жұмыспен қамту бойынша есептелген шығындар	14 595	10 586
Басқа да есептелген міндеттемелер	15 548	20 403
Табыс салығы төленеді	-	1 625
Ағымдағы жиынтық міндеттемелер	63 049	60 359
Ұзақмерзімді қарыз	-	-
Кейінге қалдырылған табыс салығы	5 297	4 643
Басқа да ұзақмерзімді міндеттемелер	24 467	12 778
Жиынтық міндеттемелер	92 813	77 780
Міндеттемелер мен шартты міндеттемелер		
Акционерлік капитал:		
Артықшылықты акциялар; 5 000 рұқсат етілген, шығарылмаған немесе айналымдағы акциялар	-	-
Қарапайым акциялар; 200 000 жарияланған акциялар, 40 695 және 40 607 шығарылған және айналыстағы акциялар сәйкесінше	-	-
Қосымша төленген капитал	80 992	78 153
Бөлінбеген пайда	216 451	178 002
Жиналған басқа да жиынтық шығындар	(15)	(1008)
Меншікті акциялар	(12 957)	-
Жарғылық капиталдың жалпы мөлшері	284 471	255 147
Жиынтық міндеттемелер мен меншікті капиталдың жалпы мөлшері	277 284 \$	332 927

ал диффузиялық брендтердің біразында бұл көрсеткіш тек 20%-ға жуықтайды. Люкс санатындағы тауар өндірушілердің айтуынша, диффузиялық брендтерден түсетін пайда мөлшерінің азаюын саудасаттықты ұлғайтып, өз өнімін нарықтың жалпы өсімі мен арзан жұмыс күші қалыптасқан елдерде өндіру арқылы тұрақты пайда есебінен қайта өтеп алу мүмкіндігі бар. 2013 жылы Bain & Company халықаралық стратегиялық консалтинг компаниясы нарықтың өзге бөлігіне қарағанда, онлайн сатылым нарығының жылдам дами бастағанын хабарлады. Онлайн сатылым жылына 28%-ға өсіп, шамамен 14 млрд долларлық межені көрсетті және элиталық жылжымайтын мүліктің жалпы сатылымының шамамен 5%-ын құрады.

Америка Құрама Штаттарында саладағы сатылым қолжетімді-люкс санатындағы диффузиялық желілердің табысына тәуелді. Ондағы дәстүрлі люкс өнімдерін сатып алатын тұтынушылардың негізгі бөлігі жалпы еңбек нарығындағы жеке табысы 300 000 \$ немесе одан да жоғары табыс табатын қызметкерлердің 1%-ын құрағанымен, кірісі әлдеқайда аз тұтынушылар да сапасы мен стилі жоғары деңгейдегі өнімдерді сатып алуға тырысты. Орта табысты тұтынушылар арасында люкс тауарларға сұраныс өсті. Әсіресе тиімді жарнама мен TV бағдарламалар халықтың тұтыну қабілетіне зор ықпал етті. Орта табысты отбасылардың оқта-текте өзінің көңіл күйін көтеру үшін люкс бұйымдарын сатып алуы да тағы бір фактор ретінде тіркелді. АҚШ-та люкс тауарын сату өсімінің қосымша факторына қымбат-арзан бағада сату стратегиясын атауға болады.<sup>2</sup> Осы стратегияның шеңберінде тұтынушылар өзінің шығысын тепе-тең бөліп, қаражатты люкс өніміне молырақ жұмсау мақсатымен арзан бағалы қажетті заттарды ірі бөлшек сатушылардан (мысалы, Walmart және Target) сатып алып, табысын үнемдеді.

## Vera Bradley

### компаниясының 2015–2019 жылдарға арналған стратегиялық жоспары

2014 жылдың наурызында Vera Bradley компаниясы бәсеке қабілетін, қаржылық көрсеткішін және ұзақмерзімді акционерлік құнды жақсартуға ықпал ететін бесжылдық стратегиялық жоспарын жариялады. Компанияның жоспары үш негізгі бағытқа – өнімге, тарату арналары мен маркетингке арналды.

#### Өнім стратегиясы

2014 жылы Vera Bradley төмендегідей негізгі тауар түрлерін өндірді: қол сөмкесі мен аксессуарлар; оның ішінде әмиян, білезік, көзілдірік қорапшалары, косметика салатын шағын сөмке, сыйлыққа арналған орама қағаз, саяхат пен демалысқа арналған бұйымдар; оған спорттық сөмке, киім салуға арналған сөмке, жылжымалы жүк сөмкесі, сондай-ақ саяхатқа шыққан кезде киетін арнайы костюмдер сынды киім-кешек пен сан алуан бұйым кірді. Компанияның жаңа стратегиясы, ең алдымен, тауардың дизайнына назар аударып, өнімнің ассортиментін жетілдіруге мән берді. Стратегияда саяхат бұйымдарына, әсіресе рюкзак, жүк сөмкелер мен аксессуарлар секілді компанияның ең өтімді, әдемі өнім түрлеріне жіті мән берілді. Компания жаңа даму мүмкіндігі мен брендтің одан әрі әйгіленіп, тауардың таралу аймағын ұлғайтуға инвестиция салуды жоспарлады. Мұндай игі қадам компанияның келешекте саудаға шығаратын жаңа өнімінің өтімділігін қамтамасыз етеді. Мысалы, шарф, зергерлік бұйымдар сияқты тауарлардың нарыққа тез таралуына жол ашады. Компания менеджменті клиенттік базаны кеңейту мақсат-міндетімен мансап жолында жүретін әйелдерге арналған тауарларды шығаруға ниетті.

Vera Bradley компаниясы жыл сайын шығарылатын фирмалық модель санын



шектеуді жөн санады. Сондай-ақ мұндай модельдерге ел-жұрттың назарын аударту ниетімен ассортименттің дизайнын шыңдап, көркемдей түсуді жоспарлады. Компанияның өнім өндіру стратегиясында өндірістегі негізгі тауар легіне әр маусымда қосымша екі-төрт модельді жасап, енгізу міндеті қойылды. Өтімсіз, сатылымы күрделі үлгілер өндірістен шұғыл шығарылды. Егер осындай тауардың қалған қоры сақталса, онда компанияның веб-сайтында, сондай-ақ тауарды едәуір жеңілдікпен, баға шегерімімен сатты. Мұндай тауарлар жыл сайын өткізілетін аутлет арқылы да сатылды. Компания менеджменті сатып алушының көңілінен шығатын жаңа өнімдерді әзірлеуге және тауардың әлеуетіне сай өнімді іске қосу науқанын өзгертуге шешім қабылдады. Бұған дейін бар өнімді бірдей іске қосу стратегиясын қолданды және оларға сұраныс түскеннен кейін саудаға шығарылды. Vera Bradley компаниясының негізгі өнім түрінің таза кірісін көрсететін пайыздық үлесі 3-кестеде көрсетілген.

Таблица 3. Компанияның...

Vera Bradley компаниясының стратегиялық жоспары тығыз интеграцияланған көпарналы тарату стратегиясын игеру мақсатын көздеген. Тарату желісіне әмбебап және мамандандырылған бөлшек сауда дүкендері, жан-жақты қызмет көрсету дүкендері, сауда нүктелері мен электрондық коммерция қызметі пайдаланды. Компания өзінің бұрыннан қалыптасқан дәстүрлі табыс табу арнасы маңызын жоғалтпайды деген сенімде, дегенмен арнадағы өнімдер ауқымын қысқартуды жоспарлап отыр. Компанияның ұзақмерзімді стратегиялық мақсатында келешекте 300 бөлшек сауда дүкені мен 100 зауыттық дүкенге дейінгі даму жолы таңдалған еді. Нақты айтқанда, Vera Bradley компаниясы 2016 жылдан 2020 жылға дейін жылына 20–25 жаңа дүкен ашып, іске қосу жайын жоспарлады. 2019 жылға қарай компания зауыттық аутлет дүкендердегі өнімнің шамамен 40%-ы арнайы аутлет арналары үшін әзірленеді деген тұжырым жасады. Менеджмент зауыттық аутлет

### 3-КЕСТЕ

Vera Bradley негізгі өнім түрлерінің таза кірісі, 2013–2015 есептік жылдар

Таза кірістер	Есептік жыл соңы		
	31 қаңтар, 2015	1 ақпан, 2014	2 ақпан, 2013
Сөмкелер	230 978 \$	223 699 \$	222 984 \$
Аксессуарлар	116 031	133 605	143 946
Саяхат бұйымы	109 112	116 251	116 576
Үй заттары	17 721	20 270	18 162
Басқалары*	35 148	37 071	33 999
Жиынтық *	508 990 \$	530 896 \$	535 667 \$

\* Ең алдымен, мерчендайзинг тасымалдау және лицензиялаудан түскен кірісті көрсетеді.

\* Жылдық сатылымнан алынатын таза кірісті қоспайды.

дүкендер өнімінің 70%-ы 2019 жылға қарай арналар қызметін жандандырып, бірегей тауар санатында тұтынушылар көңілінен шығатынына көз жеткізді. Компанияның аутлетке арнап жасаған (ААЖ) стратегиясы зауыттық аутлет арналардағы жалпы пайданы еселей түсетініне де сенім білдірді.

Электрондық коммерция да негізгі таратушы арна көзіне айналып, Vera Bradley сауда маркасы мен маркетинг стратегиясын дамытуға ықпал етуі тиіс. Электрондық коммерцияның мақсаты – дүкендегі дәстүрлі сатып алу тәжірибесін пайдаланып, түрлі сайттардағы толық фирмалық ассортиментте зауыттық өнімдер шығару. Vera Bradley компаниясының веб-сайты 2013 жылы жаңартылып, 15 елге тауар жеткізуге мүмкіндік берді. 2015 жылы веб-сайт қосымшасына кірушілер саны 73 миллионнан асты.

Компания әмбебап дүкендердің қызметін ұлғайтуға ерекше көңіл бөлді. 2015 жылдың қаңтарында Vera Bradley өнімдері шамамен 2700-ге жуық бөлшек сауда нүктелерінде сатылды. Ірі сауда орындарының 30%-ына жанама сегмент кірісінің шамамен 70%-ы тиесілі екені белгілі болды.

## Маркетинг

Компанияның маркетингтік мақсаты – Vera Bradley брендіне тұтынушылардың бір көргеннен көзі түсіп, көңілі ауатындай сипат беру. Сондай-ақ Vera Bradley өніміне тән өзіндік ерекшелікті паш етіп, жаңа тауарды шығару барысында тұтынушылардың қызығушылығын тудырып, тәнті ету. 2015 жылы компания клиенттердің бренд жөнінде ұмытпай, үнемі есінде жүруіне оң әсер ету ниетімен, әрі көпшілік қауымды маусымдық және жаңа тауарлар жайлы жаңалықпен қамтамасыз ету үшін жарнама қызметін пайдаланды. Клиенттер арасында бренд туралы ақпаратты арттырып, жаңа клиенттерді тарту жарнамасы жасалды. Ақпараттандыру

насихат жарнамасы (*Vogue, Seventeen, Elle, InStyle, Better Homes and Gardens and Real Simple*) мен цифрлық жарнамаға бөлінді. Vera Bradley маркетингтік тәсіл арқылы тұрақты (адал) клиенттерімен байланысты нығайтып, базаны кеңейтуге ниеттенді. Жарнамалық шығынның дені брендтің белгіленген желілерінің үлесіне қарай жаңа өнімдер мен гало ассортиментіне бөлінді. Компания өзінің фирмалық өнімдері мен стилін қосымша жарнамалық шығын есебінен күшейту қажет деген пікірде болды.

## Vera Bradley

### КОМПАНИЯСЫНЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІ РЕСУРСТАРЫ

Vera Bradley компаниясының жаңа стратегиясы қол сөмке, жүк сөмкесі және әйелдер аксессуарлары нарығындағы жетістікке жету мақсатында құрылды. Компания тұтынушылардың қажеттілігі мен көңіл қалауын түсіне алатын ерекше дамыған қабілеті, құнды өнімді жобалау дағдысы, маркетингпен брендті бір жүйеге келтіріп дамытатын білімі мен мықты тарату мүмкіндіктері қалыптасқанына сенімді. Ал компанияның стратегиясын жүзеге асыруға жұмыс істейтін өзге әдіс-тәсіл қатарында кәсіпорындардың орналасқан жерін сараптау және өндірістің тиімділігін арттыру қабілетін ерекше атап өткен абзал.

### Өнімді жетілдіру

Vera Bradley компаниясы дизайн, маркетингтік зерттеулер, өнімдерді басқару, сату, маркетинг және жеткізу қызметтерін үйлестіретін толықтай интеграцияланған, көп функциялы өнім әзірлеу процесін енгізді. Нью-Йорк пен Роанок қаласында (Индиана штаты) компанияның өнімді дамыту командасы таргет тұтынушылардың қажеттігін түсініп, келер жылы сәнге айналатын түс, киім трендін алдын ала болжап білумен айналысты.

Vera Bradley компаниясының портфолиосына жаңа өнімді жасау циклі оны нарыққа шығаруға дейін шамамен 12–18 ай бұрын басталды. Әрбір жаңа үлгі жалпы өнімнің баспа дизайнын, үлгіні толықтыратын мата мен әрлеу материалының үш өлшемін қамтиды.

Vera Bradley компаниясы, сондай-ақ әр маусымда ерекше өнімдерді шығару үшін тәуелсіз дизайнерлермен жұмыс істейді. Дегенмен компания барлық модель мен дизайнның соңғы нұсқасын өзі таңдайды. Жаңа үлгінің бәрі, атап айтқанда, баспа, матаға қосымша материалдар мен үйлестіру кескіндемесі авторлық құқық негізінде қорғалған. Компания тамаша дизайндық өнім ойлап-тауып, оның негізін құрастырып, брендтің дамуы мен жетілдіру стратегиясын іске асыру орталығы саналды. Компания өзінің классикалық стилін күнделікті жаңартып, жетілдіріп отырды, нарыққа шығаратын өнім түрін көбейту үшін жаңа желілер мен брендті дамыту жолын белсенді түрде іздестірді.

Vera Bradley-дің өнімді дамыту тобы Еуропа мен АҚШ-тың негізгі тренд-шоу бағдарламаларын тамашалап, сән тенденциясын мониторингілеу қызметтеріне жазылды, тұтынушылардың сатып алған тауарын салыстырумен айналысты. Өнімді дамыту персоналы өнім ассортиментін жоспарлауға, баға белгілеуге, болжам жасауға, жарнаманы дамытуға және өнімнің өмірлік циклін басқаруға жауапты болды. Маусымдық маркетингтік зерттеулер мен дүкендерде тестілеу жұмыстарын жүргізу негізінде болжам жасалды. Маусымдық нарық деректері дүкендерде жүргізілетін маусымдық тестілеу қорытындысынан алынады. Сыналатын өнімдердің ауқымды бөлігін нарыққа шығармас бұрын компания алдымен дүкендерінде оның өтімділігін бағалайды.

### Өнімді нарыққа шығару процесі

Vera Bradley әр маусымда негізгі өнімнің дизайнына екі-үш жаңа үлгіні енгізіп,

нарыққа шығарды. Өнімдер мақта-матадан, микробылғарыдан, жасанды былғарыдан, сонымен бірге теріден жасалды. Олардың маусымдық ассортименті классикалық стильде, ескі дизайнның жаңарған түрінде немесе мүлдем жаңа өнім болуы мүмкін. Белгілі бір уақыт аралығында үлгілерді шығару жүйелі түрде тоқтатылды. Себебі мұндай үрдіс компания ассортиментінің мән-маңызын сақтауға, сондай-ақ инвестицияны мейлінше тиімді үлгілердің қорын толықтыруға бағыттау үшін қолданылды. Есептеп шығарылған өнімнің қалған қоры, ең алдымен, компания веб-сайтындағы аутлет дүкендерінде және жыл сайынғы аутлет жеңілдіктері арқылы сатылды.

### Орналасқан жері

Vera Bradley менеджменті компанияның дамуына мол мүмкіндік беру қажет деген көзқарасты ұстанды. Себебі компанияның географиялық нарығының көлемі шағын еді. Vera Bradley бөлшек сауда дүкендерінің қолжетімдігі тұтынушылар арасында ақпаратты молайтып, бренд имиджін нығайта түсті. Бұдан өзге, компания дүкендер желісі мен аутлет сауда нүктелерінен даму мүмкіндіктерін көріп, өркендетуге басымдық берді. Дүкеннің нақты орналасу жерін таңдаған кезде, алдымен сол ауданның экономикалық жағдайына талдау-сараптама жүргізілді, одан кейін сауда орталығына алынатын нақты аумақтың көлемі анықталды, сондай-ақ бірігіп жалға алушылар нұсқасы тандалған кезде олардың кәсібилігі, білігі ескерілді. Менеджмент клиенттердің дүкендерге жиірек келуін қамтамасыз ету үшін орта және элиталық бөлшек саудагерлер мен жалға берушілер арасында тиімді теңгерім орнатуға тырысты. Ірі дүкендердің ең ыңғайлы өлшемі шамамен 1 800 шаршы футты құрайды, бірақ компания шағын 1 000 шаршы футқа дейінгі аумақпен де жұмыс істейді. Нарық стратегиясына және белгілі бір

экономикалық факторларға байланысты дүкендерге 2 800 шаршы футтық аумақтар да таңдалды.

Ғимаратты жөндеуге, бастапқы инвентаризацияға және алдын ала төленетін шығындарды қоса есептегенде, жаңа дүкен ашуға орташа есеппен алғанда 400 000 долларға дейін қаражат жұмсалды. Өнімдерді жеңілдіксіз сататын дүкендердің таза табысы алғашқы 12 ай ішінде 1 млн долларға жетті. Фирмалық аутлет дүкендердің таза табысы алғашқы 12 айда 2,6 млн \$ болды. Компанияның жаңа сауда-саттық нүктесін ашуға жұмсаған бастапқы инвестициясы 12 ай мерзім шамасында өтелді.

Vera Bradley

компаниясының негізгі бәсекелестері

Coach, Inc.

2014 жылы Coach компаниясының 332 тауар түрін жеңілдіксіз сататын дүкені, Солтүстік Америкада 207 зауыттық аутлет дүкені, сонымен бірге 1000-нан астам көтерме сауда дүкені жұртшылыққа қызмет көрсетті. Компания Жапониядағы 198 дүкені мен Азия елдеріндегі 277 дүкеннің қызметін басқарды. Coach өнімдері өзге халықаралық 183 нарықта сатылды. Сондай-ақ бұл компанияның АҚШ-та, Канадада, Жапония мен Қытайда электронды-коммерциялық веб-сайттары жұмыс істейді және тағы 20-дан астам өзге елде ақпараттық веб-сайттары бар. Coach компаниясы веб-сайтын бөлшек сауда және әмбебап дүкендеріне келушілердің санын көбейтудегі, сондай-ақ брендтің танымалдығын арттырудағы негізгі қарым-қатынас құралы ретінде пайдаланды. 2014 жылы Coach компаниясының веб-сайтын шамамен 76 миллион адам қараған. Компанияның онлайн дүкені тұтынушыларға соңғы маусымның сәнді үлгілері мен түстердің таңдаулы ұсынысын көре алатын виртуалды ортасын қамтамасыз

етті. Coach компаниясының электрондық коммерция стратегиясына арнайы шақырту арқылы ғана кіре алатын флеш-сайттар жұмыс істеді. Бұған қоса, үшінші тарап флеш-сайттарын да қамтыды. Coach компаниясы өзінің тікелей бөлшек сауда кәсібіне қосымша Солтүстік Американың таңдаулы дүкендері мен мамандандырылған бөлшек сауда орталықтарында, сондай-ақ Азияда, Латын Америкасында, Таяу Шығыста, Австралияда және Еуропада орналасқан 280 дистрибьюторлық дүкендер желісі арқылы бүкіл әлемде өз үстемдігін орнатып жатыр.

Coach компаниясы Құрама Штаттарда және оның халықаралық таргет нарығында ең танымал сәнді аксессуарлар сатушылардың бірі ретінде әйгілі. Компания өзінің адал әрі саны көбейіп келе жатқан клиенттеріне арнап әдемі, қалта көтеретін бағада бақуатты өмір сүру стиліне лайық аксессуарлар шығарады. Өз тұтынушыларына сапалы, сүйкімді әрі инновациялық өнімдерді ұсынады. Coach компаниясының әйелдер мен ерлерге арналған аксессуарлары, сыйлық өнімдері ұсынысында әйел және ерлерге арналған сөмке түрлері, былғарыдан жасалған бұйымдар, аяқкиім, сырткиім, сағат, саяхат және демалыс аксессуарлары, сан алуан шарф, күннен қорғайтын өнімдер, хош иіс, әшекей тағы сол сияқты аксессуарлар бар. Жаңа категориялардың үздіксіз дамуы Coach маркасының авторлық стилі мен өзіне тән ерекшелігін одан әрі нығайтты. Лицензиялық серіктестерінің көмегімен компания танымал әрі мамандандырылған дүкендерінде Coach маркасымен сағат түрлерін, аяқкиім, көзілдірік пен иіссу сата бастады.

**2015 жылғы Coach компаниясының стратегиялық бастамалары.** Coach компаниясының стратегиялық жоспары төрт маңызды стратегиялық бастамаға жіті назар аударып, жаһандық бизнестің дамуына қолдау көрсетуге мүдделілік танытты. Компания аксессуар түрлерін

өндіретін халықаралық көшбасшы компаниясы статусынан кетіп, ерлер мен әйелдерге арналған аксессуарлардың ауқымды спектріне маманданған әлемдік деңгейдегі брендке айналуы жоспарлады. Coach компаниясының менеджменті ерлерге арналған өнімдерді нарыққа шығарып дамытуға Солтүстік Америка мен Азияда жақсы мүмкіндік бастауы бар деген көзқараста еді. Coach әйелдер мен ерлер дүкендерін ашып, ерлер тауарының үлесін молайтты. Компания сондай-ақ Еуропа мен Азияда, Орталық және Оңтүстік Американың басым бөлігінде брендтің танымалдығы мен нарықтағы үлесін арттыруды мақсат етті. Ең соңында, компания Солтүстік Америкада және бүкіл әлемде өзінің цифрлық бағдарламалары мен мүмкіндігін жеделдете дамыту ісін жоспарлады. Осынау игі іс-шара жандық тұтынушылық мінез-құлықтағы өзгерістерді көрсетуге ықпал етеді.

2014 жылдың соңында іске асырылатын төрт маңызды бастамаға қосымша, Coach брендин нығайтып, бұрынғы серпінді даму мен табыс қарқынын қалпына келтіру мақсатымен Трансформациялау жоспарын қабылдады. Бұл жоспарды жүзеге асыру үшін Coach компаниясына 2015–2016 жылдары дүкендерді жабдықтау үшін 500 млн \$ көлемінде күрделі салым қажет болды. Бұған қоса, 2015 жылы Америка Құрама Штаттарында 70-ке жуық тиімсіз дүкенді жабу, инвентаризация деңгейін реттеу және жылдық жарнама бюджетін 50 млн долларға дейін арттыру жоспарланды. 4-кестеде компанияның 2010–2014 есептік жылдардағы қаржы көрсеткішінің қысқаша сипаттамасы берілген.

### Michael Kors Holdings

2015 жылы Michael Kors компаниясы әлемнің 74 елінде сөмке, аксессуар, аяқкиім және киім-кешек желісімен саудасаттық жүргізетін люкс санатындағы америкалық көшбасшы брендтердің біріне айналды. Компанияның дизайн

тобын Майкл Корстың жеке өзі басқарды. Ол компанияның өнімін концептуалдау және жобалау жұмыстарына жетекшілік етті. Майкл Корс бірнеше марапатты жеңіп алған еді. Атап айтар болсақ, Сән дизайнерлері кеңесінің шешімімен «Әйелдер сән дизайнері» (1999) сыйлығының жеңімпазы атанды. «Жылдың үздік ерлер сән дизайнері» (2003) атағы, Excellence аксессуарлар кеңесінің шешімімен (ЕАК) «Жылдың үздік аксессуар дизайнері» (2006) және «Өмірдегі жетістіктері үшін» (2010) сыйлығын жеңіп алды.

Michael Kors компаниясының стратегиясы коллекцияларды жобалауға, өндіріске және екі негізгі коллекция маркетингке сай құрылған; бірі – Michael Kors люкс коллекциясы, екіншісі – MICHAEL деген атаумен шығатын Michael Kors қолжетімді люкс коллекциясы. Michael Kors люкс тауарлар жинағы 1981 жылы жарыққа шықты. Бұл тауар түрлері компанияның бөлшек дүкендерінде, сонымен бірге бүкіл әлемдегі Bergdorf Goodman, Saks Fifth Avenue, Neiman Marcus, Holt Renfrew, Harrods, Harvey Nichols және Printemps сияқты ірі сән дүкендерінде сатылады. Michael Kors жинағын аксессуар, сөмке, аяқкиім және киім-кешек құрайды. Оның ішінде дайын киім мен былғарыдан жасалған шағын бұйымдар да бар. 2004 жылы Michael Kors компаниясы MICHAEL сән желісін жарыққа шығарды. Бұл жоба қолжетімді люкс тауарларға деген сұранысты қанағаттандыруға, Michael Kors сауда белгісінің тиімділігін арттыруға бағытталды. Негізгі басымдық аксессуарларға берілгенімен, аяқкиім мен киім-кешек те назардан тыс қалмады. MICHAEL жинағының өнімі жас тұтынушыларға арналды. Бұл коллекция компанияның киім дүкендерінде, сондай-ақ Bloomingdale, Nordstrom, Macy's, Harrods, Harvey Nichols, Galeries Lafayette, Lotte, Hyundai, Isetan және Lane Crawford сияқты әлемдегі жетекші киім дүкендерінде сатылды.

## 4-КЕСТЕ

2010–2014 есептік жылдарындағы Coach, Inc. қаржылық есебі (акция деректерін қоспағанда, мың доллармен берілген)

	Есептік жыл соңы				
	28 маусым, 2014	29 маусым, 2013	30 маусым, 2012	2 шілде, 2011	3 шілде, 2010
Таза сауда	4 806 226 \$	5 075 390 \$	4 763 180 \$	4 158 507 \$	3 607 636 \$
Жалпы пайда	3 296 963	3 698 148	3 466 078	3 023 541	2 633 691
Сату, жалпы және шығындар	2 176 889	2 173 607	1 954 089	1 718 617	1 483 520
Операциялық табыс	1 120 074	1 524 541	1 511 989	1 304 924	1 150 171
Таза кіріс	781 336	1 034 420	1 038 910	880 800	734 940
Таза кіріс:					
Негізгі акциялар	2,81 \$	3,66\$	3,60 \$	2,99 \$	2,36 \$
Таратылған акциялар	2,79 \$	3,61\$	3,53 \$	2,92\$	2,33 \$
Шығарылған негізгі акциялардың орташа өлшенген көлемі	277 790	282 494	288 284	294 877	311 413
Шығарылып таратылған акциялардың орташа өлшенген көлемі	280 379	286 307	294 129	301 558	315 848
Бір қарапайым акцияға жарияланған дивидендтер	1,350 \$	1,238 \$	0,975 \$	0,675 \$	0,375\$

**Дереккөз:** Coach Inc., 2014, 10-К есебі.

2015 жылдың дерегі бойынша компания нарықтың үш сегментінде жұмыс істеді. Атап айтсақ, бөлшек сауда, көтерме сауда және лицензиялау саласында қызмет көрсетті. 2015 есептік жылы бөлшек сауда сегменті компанияның жалпы табысының шамамен 48,8%-ын құрады. 2015 жылдың наурызындағы жағдайға қарағанда, бөлшек сауда сегментіне Солтүстік Америкадағы 509 бөлшек сауда дүкені кірді. 2013 жылдың желтоқсанындағы көрсеткіш бойынша, жұртшылыққа 395 дүкен қызмет көрсетті. Компанияның Еуропа елдері мен Жапонияда 183 бөлшек сауда дүкені жұмыс істеді. Ал лицензиялық серіктестері басқаратын концессияларды қосқанда қосымша 194 бөлшек сауда дүкені бар еді. Көтерме сауда-саттық сегменті бойынша Солтүстік Америкада шамамен 2541 әмбебап дүкен мен мамандандырылған

дүкен, 1497 халықаралық әмбебап дүкен мен мамандандырылған дүкен жұмыс істеді. 2015 жылы лицензиялау қызметі жалпы табыстың 4%-ын қамтамасыз етті және табыс, негізінен, лицензиялық өнімдер мен географиялық лицензиялардан түскен роялтиден жинақталды. 2011–2015 жылдардағы Michael Kors Holdings компаниясының қаржы есебі 5-кестеде берілген. Сондай-ақ әр жыл соңындағы дүкендердің саны мен 2011–2015 жылдардағы сауда көлемінің өсімі жарияланған.

2015 жылғы Michael Kors компаниясының стратегиялық бастамалары. Michael Kors компаниясының бизнес-стратегиясы брендтің нарықтағы танымалдығын арттыруға, Солтүстік Америкадағы бөлшек сауда дүкендер легін одан әрі жетілдіруге, ұқсас дүкендердің сауда-саттық көрігін қыздыруға бағытталып, халықаралық нарық

деңгейіне көтерілу үшін ауқымды даму мақсат-міндетін таңдап алды. Компания менеджменті келешекте Солтүстік Америкадағы бөлшек сауда дүкендерінің базасын 400-ге дейін арттыруды жоспарлап отыр. Жаңадан ашылған дүкендер адам легі мол көшелерде және табысы жоғары сауда орталықтарында орналасуы тиіс. Жаңа дүкендер Michael Kors брендінің имиджін барынша күшейтіп, әр шаршы фут арқылы қомақты табыс табуға ықпал ету үшін компанияның бөлшек сауда дүкендері форматына сай келуі керек. Компания сонымен бірге «дүкен ішіндегі дүкен» санын көбейтіп, Солтүстік Америкада көтерме сауда-саттықты ұлғайтуды жоспарлады. Компания «дүкен ішіндегі дүкеннің» жабдығы бренд имиджін қалыптастырып, Michael Kors компаниясы өнімінің сыртқы кейпін көрнекілеуге көмегі тиеді деген тұжырымды қолдады.

Компания тұрақты сатып алушылардың сауда көлемі мен сауда жасау жиілігін, сондай-ақ жаңа клиенттерді тарту арқылы ұқсас дүкендердің жаһандық сауда көлемін арттыруға ниетті. Алға қойған осынау мақсат-міндеттерге жету үшін менеджментке ағымдағы дүкендердің ауқымын ұлғайту, дүкендерде тұтынушыларды ынталандыратын орта құру жұмысы тапсырылды. Сондай-ақ логотипті өнімдерді, аяқкиім, былғарыдан жасалған шағын заттар мен сәнді зергерлік бұйымдар сияқты жаңа өнімдерді ұсынуға ерекше көңіл бөлді. Michael Kors компаниясы Еуропаның және басқа да халықаралық нарықтағы таргет өңірлерде халықаралық экспансиясын жалғастырып, даму стратегиясын қолдау мақсатында қолданыстағы еуропалық және жапондық операцияларды одан әрі жетілдіруді жоспарлады. Компания жоспарында, бұған қоса, халықаралық бөлшек сауда дүкендерінің санын көбейту, соның ішінде дисконт орталықтары, көтерме сауда дүкендері мен «дүкен ішіндегі дүкен» көрсеткішін көтеру қызметтері қарастырылды.

**2015 жылғы Michael Kors компаниясының қаржылық көрсеткіштері.** 2014 жылдың төртінші тоқсанында (2015 жылдың 28 наурызында аяқталды) Michael Kors компаниясының сауда-саттық көлемі 5,8%-ға кеміді. Солтүстік Америка аймағындағы дүкендерде сауда-саттық көлемі 6,7%-ға, ал Еуропадағы табыс көрсеткіші 5,6%-ға төмендеді. Инвесторлар Michael Kors компаниясының қалыптасқан жағдайға қарамастан, батыл түрде жаңа бөлшек сауда дүкендерін ашып жатқанына және компания өнімдерінің біраз бөлігінің әмбебап дүкендерде сатылуына алаңдаулы еді. Өйткені инвесторлар: «Мұндай жағдай компания брендіне шамадан тыс назар аудартып, зиян келтіруі мүмкін», – деді. 2016 жылы 4,7 млрд доллардан 4,8 млрд долларға дейін болжанған табыс мөлшері инвесторлар күткен 5,5 млрд \$ табыстан әлдеқайда аз еді.

### Kate Spade & Company

Аксессуар жиынтығына арналған *Made-moiselle* журналының бұрынғы редакторы Кейт Спейд 1993 жылы нарыққа сәнді сөмке түрлерін шығаратын компания құруға шешім қабылдады. Оның алғашқы конструкциялары небәрі алты сұлба арқылы құрастырылды. Өйткені ол тегіс, утилитарлы пішіндер мен түрлі түсті бояғыштарды жаңаша ізденіспен қолданды. 2015 жылы Kate Spade & Company өмір салтына лайықты үш бірдей брендті жарыққа шығарып, әлемге бірнеше арна арқылы таратты. Компанияның Kate Spade New York сауда белгісі – әйелдер сөмкесінің, киім-кешек пен аксессуардың әлемдік бренді. Осы брендпен компания өз тауарын АҚШ және басқа да елдердегі мамандандырылған дүкендерде, аутлет сауда орындарында сатады. Компанияның Kate Spade Saturday жобасы күнделікті тұтынуға арналған сөмке мен аксессуарлар өндіруге бағытталған. Бұл жобаның өнімдері, негізінен, компанияның Құрама Штаттарда



## 5-КЕСТЕ

Michael Kors Holdings қаржылық есебі, 2011–2015 есептік жылдары (үлес пен дүкен деректерін қоспағанда, мың доллармен берілген)

	Есептік жыл соңы				
	28 наурыз, 2015	29 наурыз, 2014	30 наурыз, 2013	31 наурыз, 2012	2 сәуір, 2011
<b>Операциялық деректер есебі</b>					
Таза сауда көлемі	4 199 666 \$	3 170 522 \$	2 094 757 \$	1 237 100 \$	757 800 \$
Лицензиялаудан түскен табыс	<u>171 803</u>	<u>140 321</u>	<u>86 975</u>	<u>65 154</u>	<u>45 539</u>
Жалпы табыс	4 371 469	3 310 843	2 181 732	1 302 254	803 339
Сатылған тауарларға кеткен шығын	1 723 818	1 294 773	875 166	549 158	357 274
Жалпы пайда	2 647 651	2 016 070	1 306 566	753 096	446 065
Сатылым, жалпы және әкімшілік шығындар	1 251 431	926 913	621 536	464 568	279 822
Тозу және амортизация	138 425	79 654	54 291	37 568	25 543
Ұзақмерзімді активтердің құнсыздануы	<u>822</u>	<u>1 332</u>	<u>725</u>	<u>3 292</u>	<u>3 834</u>
Жалпы операциялық шығындар	1 390 678	1 007 899	676 552	505 414	309 199
Операциялардан түскен табыс	1 390 678	1 008 171	630 014	247 682	136 866
Басқа да кірістер	(3 117)	—	—	—	—
Таза пайыздық шығындар	215	393	1 524	1 495	1 861
Валюта бағамдарының айырмашылығынан туындаған шығын (пайда)	<u>4 052</u>	<u>131</u>	<u>1 363</u>	<u>(2 629)</u>	<u>1 786</u>
Табыс салығына дейінгі кіріс	1 256 973	1 007 647	627 127	248 816	133 219
Табыс салығы бойынша провизия	<u>374 800</u>	<u>346 162</u>	<u>229 525</u>	<u>101 452</u>	<u>60 713</u>
Таза пайда	881 023	661 485	397 602	147 364	72 506
Артықшылықты акцияларға ие акционерлерге қатысты таза пайда	—	—	—	21 227	15 629
Қарапайым акцияларға ие акционерлерге қатысты таза пайда	881 023 \$	661 485 \$	397 602 \$	126 137 \$	56 877 \$
Айналымдағы орташа өлшенген қарапайым акциялар:					
Базалық	202 680 572	202 582 945	196 615 054	158 615 054	140 554 377
Таратылған	205 865 769	202 638 107	201 540 144	189 299 197	179 177 268
Бір қарапайым акцияға шаққандағы таза кіріс:					
Базалық	4,35 \$	3,27 \$	2,02 \$	0,80 \$	0,40 \$
Таратылған	4,28 \$	3,22 \$	1,97 \$	0,78 \$	0,40 \$
<b>Операциялық деректер</b>					
Ұқсас дүкендеріндегі сауда көлемі	10,3%	26,2%	40,1%	39,2%	48,2%
Жыл соңындағы дүкендердің саны	526	405	304	237	166

**Дереккөз:** Michael Kors Holdings. 2015 жыл есебі.

орналасқан дүкендерінде сатылды. Компанияның ерлерге арналған Jack Spade былғары сөмкелер мен аксессуар бренді де тек Құрама Штаттарда саудаланды.

Kate Spade компаниясына Kate Spade Saturday және Jack Spade дүкендерін жабуға тура келді. Өйткені Kate Spade New York сауда белгісі Kate Spade Saturday-ді

«жұтып» алды. Сөйтіп, Jack Spade-ті электрондық коммерция арқылы қайта саудаға қосу жоспарланды. 2015 жылы Kate Spade компаниясы 93 ішкі бөлшек сауда дүкенін, 32 шетелдік мамандандырылған бөлшек сауда дүкенін, 57 жергілікті, шетелдегі 14 аутлет дүкенінің қызметін басқарды.

Kate Spade & Company-дің құрамында Adelington Design Group компаниясы бар. Бұл – тауарын әмбебап дүкендер арқылы сататын, зергерлік бұйымдарды жобалап, жетілдіруге арналған жеке топ. Сонымен қатар олар Juicy Couture және Lucky Brand сауда белгілеріне де ие, дегенмен 2013 жылдың аяғы мен 2014 жылдың басында бұл компаниялардың акцияларын сатып жіберді. Juicy Couture сауда белгісі – 195 млн долларға, ал Lucky Brand 225 млн долларға сатылды. Сондай-ақ Kate Spade компаниясының Liz Claiborne New York (QVC-де қолжетімді) және Lizwear брендiне лицензиясы бар.

**2015 жылғы Kate Spade & Company-дің стратегиялық бастамалары.** 2014 жылы Kate Spade компаниясының менеджменті бизнесті белсенді түрде дамытуға, жаңа мүмкіндік көзін ашуға және компанияның өсімін оңтайлы арттыруға жіті көңіл бөлді. Менеджмент компанияға шұғыл әрі аз мөлшерлі инвестициямен жаңа өнімдер желісін енгізуге мүмкіндік беретін өнім категорияларына қосымша лицензиялар алу арқылы пайда маржасын арттыруды жоспарлады. Менеджмент компанияның даму қарқынына орай, халықаралық нарыққа дендей ену ниетімен тиісті бизнес-модельдерді бағалауға ден қойды. Компания менеджмент тек Kate Spade & Company сауда белгісіне ғана көңіл бөлу компанияның жетістікке жету мүмкіндігін арттырады деген ойда болды.

Компания 2014 есептік жылы географиялық және өнімдерінің категориясын ұлғайту тұрғысынан елеулі жетістікке қол жеткізді. Таза сауда-саттық көлемі 49%-ға өсті, ал халықаралық сауда

көлемі 47%-ға артты, өсім әсіресе Жапония мен Оңтүстік-Шығыс Азия аймақтарында тіркелді. Еуропа нарығындағы өз үлесін нығайту үшін Ұлыбританияда электрондық коммерция сайтына іске қосты. 2015 жылы Азиядағы бөлшек сауда және брендті басқару тобының еншілес компаниясы Walton Brown компаниясымен серіктестікке қол жеткізгені жөнінде мәлімдеді. Осы серіктестік арқылы компания Қытайдағы сауда-саттығын арттыруды көздеді. 2015 жылы сондай-ақ Kate Spade балаларға арналған киімдердің жаңа топтамасын іске қосты, бұл жоба жаңа демографиялық мүмкіндіктерге жол ашты. Осы жылы Fossil Group компаниясымен сағат түрлеріне арналған жаһандық лицензиялық келісімді жариялады. Сөйтіп, әйелдер мен ерлерге және балаларға, сондай-ақ үй шаруашылығына арналған төрт тауар категориясын қалыптастырды.

2013 жылы Kate Spade брендтерінің жалпы табысы 61%-ға артып, 743 млн долларға жетті. 2014 есептік жылындағы Kate Spade брендтерінің жалпы табысы 42%-ға өсіп, 1 139 млрд доллар болды (2013 жылы 743 млн \$). 6-кестеден компанияның 2010–2014 есептік жылдарындағы қаржы есебін көре аласыздар.

### Vera Bradley компаниясының 2016 есептік жыл өнімділігі

2016 жылы Vera Bradley компаниясының стратегиялық бағыты құбылмалы болды. Өйткені осы жылдың бірінші тоқсанында компанияның қаржылық көрсеткіштері азайды. Ұқсас дүкендердегі сауда-саттық көлемі 22,3%-ға, электрондық коммерция сауда-саттық көрсеткіші 9,7%-ға төмендеді. Тұтастай алғанда, 2016 жылдың бірінші тоқсанында компанияның таза табысы 9%-ға азайып, 101,1 млн \$ сомасындағы межені көрсетті. Бұл көрсеткіш 2015 жылы дәл осындай мерзімде 112,2 млн долларды құраған еді.

## 6-КЕСТЕ

2010–2014 есептік жылындағы Kate Spade & Company-дің қаржылық есебі,  
(акция деректерін қоспағанда, мың доллармен берілген)

	2014	2013	2012	2011	2010
Таза сауда	1 138 603 \$	803 371 \$	544 765 \$	569 820 \$	670 826 \$
Жалпы пайда	680 271	496 590	339 932	309 983	293 203
Операциялық табыс (шығыс)	33 472	20 215	(36 022)	(140 335)	(126 134)
Жалғасып жатқан операциялардан түсетін табыс (шығыс) <sup>(a)</sup>	76 726	(32 165)	(52 687)	101 144	(164 328)
Таза табыс (шығыс) <sup>(a)</sup>	159 160	72 995	(74 505)	(171 687)	(251 467)
Айналым капиталы	221 705	206 473	36 407	124 772	39 043
Жалпы активтер	926 338	977 511	902 523	950 004	1 257 659
Жалпы қарыз	410 743	394 201	406 294	446 315	577 812
Жалпы акционерлік (дефициттік) капитал	199 611	(32 482)	(126 930)	(108 986)	(24 170)
Жалпы үлес туралы мәліметтер:					
Базалық					
Жалғасып жатқан операциялардан түсетін табыс (шығыс)	0,61 \$	(0,27) \$	(0,48) \$	1,07 \$	(1,74) \$
Таза табыс	1,26 \$	0,60 \$	(0,68) \$	(1,81) \$	(2,67) \$
Таратылған					
Жалғасып жатқан операциялардан түсетін табыс (шығыс)	0,60 \$	(0,27) \$	(0,48) \$	0,91 \$	(1,74) \$
Таза табыс	1,25 \$	0,60 \$	(0,68) \$	(1,35) \$	(2,67) \$
Айналымдағы акциялардың орташа өлшенген базалық көлемі	126 264	121 057	109 292	94 664	94 243
Айналымдағы акциялардың орташа өлшенген көлемі, таратылған <sup>(b)</sup>	127 019	121 057	109 292	120 692	94 243

(a) Біз 2014, 2013 және 2012 жылдар аралығындағы шығынымыздың салық салудан бұрынғы көрсеткіштерін есепке алдық. Көрсеткіш 42,0 млн \$, 10,6 млн \$ және 43,2 млн \$ болды. Бұлар біздің бастамаларымызды оңтайландыруға байланысты туындаған шығындар еді және шоғырландырылған қаржы есептілігінің 13-қосымшасында көрсетілген. 2013 жылы 6,1 млн \$ көлемінде салық міндеттемелерін есепке алмағандағы қолма-қол ақшалай емес шығындарды тіркедік. Бұл шығын Mexx бизнесіне салынған инвестицияларға байланысты туындады. 2014–2015 жылдар аралығында 1,5 млн \$ және 3,3 млн \$ көлемінде салық міндеттемелерін есепке алмағандағы қолма-қол ақшалай емес шығындарды тіркедік. Шығын біздің Adelington Design Group сегментіндегі TRIFARI сауда белгісіне қатысты орын алды. 2012 жылы KSI дүкендерін сатып алғаннан кейін, 40,1 млн \$ көлемінде салық міндеттемелерін есепке алмағандағы есептелген табысты тіркеуге алдық (шоғырландырылған қаржы есептілігінің 2-қосымшасын қараңыз). 2011 жылы 287 млн \$ көлемінде салық міндеттемелерін есепке алмағандағы есептелген табысты тіркеуге алдық. Табыстың бұл түрі мынадай сатылымдармен байланысты: (i) LIZ CLAIBORNE сауда белгісіне жаһандық тауар белгісін қолдану құқығына; (ii) MONET жобасына АҚШ пен Пуэрто-Рикоға сауда белгісін қолдану құқығына; (iii) Dana Buchman сауда белгісін қолдану құқығына және (iv) Curve бренді мен басқа да иісу брендтерін қолдану құқығына байланысты табыстар. 2010 жылы 2,6 млн \$ көлемінде салық қолма-қол ақшалай емес шығындарды тіркедік. Бұл шығын Adelington Design Group сегментіндегі LIZ CLAIBORNE сауда белгісіне жаһандық тауар белгісін қолдану құқығы мен ертеректе лицензияланған DKNY Jeans сауда белгісіне байланысты жинақталды.

(ә) 2014 жылы тиісті жарғылардың жарамдылық мерзімі аяқталуына байланысты анықталмаған салық позицияларына арналған резервтерді қалпына келтіру нәтижесінде 87,4 млн \$ сомасында таза табысқа қол жеткіздік.

(б) 2013, 2012 және 2010 жылдардағы жалғасып келе жатқан операциялық шығын болғандықтан, айналыстағы облигацияларды конверсиялау кезінде шығарылған айналыстағы акциялар, опциондық емес акциялар және ықтимал таратушы акциялар қарсы таратушы саналады. Тиісінше, айналыстағы базалық және таратылған орташа өлшенген акциялар көрсеткіші осы кезеңдер үшін бірдей деңгейде қалыптасты.

Сондай-ақ осы тоқсан ішіндегі таза шығыны 4,1 млн \$ болды.

2016 жылы компания менеджменті Индианадағы зауытын жабу жөніндегі жоспарын жариялады. Бұл зауытта Vera Bradley компаниясы шығаратын тауардың 5%-ы өндіріледі әрі шамамен 250 адам жұмыс істейді. Компанияның бас директоры Уолстрем мырзаның айтуынша, отандық өндіріс шығыны

шетелде өндірілген тауармен салыстырғанда 90%-ға артық. Компанияның жабылуына байланысты түзілген шығын 6,5 млн долларға бағаланып отыр. Дегенмен 2016 есептік жылынан бастап, операциялық шығындарды жылына шамамен 412 млн долларға азайту жайлы болжам бар. Ал компанияның зауыттардағы өндірісі үшінші тарап өндірушілеріне ауысады деген жорамал жасалды.

## СІЛТЕМЕ

---

<sup>1</sup> As quoted in «Vera Bradley Announces Fourth Quarter and Fiscal Year 2015 Results», Globe Newswire, March 11, 2015.

<sup>2</sup> As quoted in “Stores Dancing Chic,” Houston Chronicle, May 6, 2000.

# Tesla Motors компаниясының жаһандық автомобиль индустриясында революция жасау стратегиясы

 connect

АЛТУР А. ТОМПСОН Алабама университеті

2012 жылғы маусымда Tesla Motors компаниясы көптен күткен Model S седан автомобиль моделін нарыққа шығарды. Жылдың аяғына дейін компания тұтынушыларға осындай 2 650 көлік жеткізді. Model S көлігі – төрт есігі толық электрлендірілген, бес жолаушы сыятын, төбесі толықтай әйнекпен жабылған, артқы камерасы орнатылған көліктің ерекше түрі. Машинаның бірнеше функциясын басқаратын 17 дюймдік сенсорлы экран орнатылған әрі кілтсіз әрекет етеді. Бұған қоса, ксенон фары мен қосарлы USB порты жұмыс істейді. Дөңгелектің қысымын бақылайтын жүйесі бар, өзге сан алуан функциясы іске қосылған люкс санатына кіретін көліктің аса жайлы үлгісі. Model S көлігінің артқы орындықтары оңай жатқызылады. Алайда сатып алушылар тарапынан үш қатарлы және балаға арналған екі орындығы бар көлік нұсқасына сұраныс, таңдау басым болған. Өйткені онда 5 ересек адам және балаға арналған 2 орынмен қамтамасыз етіледі. Model S көлігінің бағасы 76 000–106 000 \$ аралығында қалыптасты. Анығында, тұтынушылардың жиі таңдайтын нұсқаларының ішіндегі орнатылған барлық құрылғыны қоса есептегенде, бағасы 95 000 доллардан басталып, 130 000 долларға дейін құбылды. 2013 жылы Tesla компаниясы тұтынушыларға 22 477 Model S көлігін

сатса, 2014 жылы 31 655 машина өткізген. Жалпы, 2014 жылы саудаға 35 000 Model S көлігін шығарған.

2013 жылы Model S көлігі көптеген марапатқа ие болды. Сол жылы *Motor Trend's* журналы мен *Automobile magazine's* «Жыл көлігі» деген атақ берді. The National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) 2013–2014 жылдары Tesla Model S көлігінің қауіпсіздігін 5 жұлдызбен бағалап, оны ең қауіпсіз көлік деп атады. АҚШ-та сатылымға рұқсат етілген көліктің бәрі NHTSA тексерісінен өткеннен кейін, Model S көлігі апат болған кезде ішінде отырған жолаушылардың зақымдануы бойынша өте төмен рекордтық көрсеткіш көрсеткенін мәлімдеді.<sup>1</sup> 2013, 2014–2015 жылдары тұтынушылар Model S көлігіне 100 ұпайдан 99 ұпай берді. Олар бұл көлікті осы күнге дейін жүргізген көліктерінің ішіндегі ең үздігі деп бағалады.

2015 жылдың екінші жартыжылдығында Tesla компаниясы жеті жолаушы сыятын, есігі шағаланың қанаты сияқты ашылып-жабылатын, Model S көлігінен сәл қымбаттау тұратын Model X көліктерін нарыққа шығарды. 2016 жылдың басы 35 000 – 40 000\$ тұратын Model 3 электр көлігі жобасын аяқтаудың соңғы кезеңі еді. Компания Model 3 көлігін өндіруді – 2016 жылдың

Copyright © 2014 by John E. Gamble. Барлық құқықтары қорғалған.

екінші жартыжылдығына, ал оны тұтынушыларға жеткізуді 2017 жылдың басына жоспарлады.

Tesla компаниясының президенті Илон Масктің Tesla Motors компаниясына қатысты инновациялық стратегиялық мұраты ерекше еді. Ол нарыққа көпшілік қауымға қолжетімді электр көліктерін шығаруды армандады. Әлемдегі ең сапалы, өнімділігі жоғары электромобильдер өндіруші атануға ұмтылды. Дүниенің төрт бұрышындағы жүргізуші атаулыны электр қуатымен жүретін көліктер бензинмен жүретін машиналардың тартымды баламасы екеніне сендіруге талпынды. Көлік иелерін ауаға көмірқышқыл газын көп тарататын бензинмен жүретін машина мінудің орнына қоршаған ортаға зиянсыз электр көліктеріне ауысуға үгіттеп, осы үрдісті жылдамдатуға ат салысты. Масктің таяу мерзімге арналған стратегиялық мақсаты 2020 жылдың аяғына дейін жыл сайын 500 мың электр көлігін сатуға арналды. Ал оның ұзақмерзімді мақсаты – Tesla компаниясын әлемдегі ең ірі әрі ең бағалы электромобильдер өндіретін компанияға айналдыру. Әлем бойынша электр көліктерінің үлесін арттыру, ұзақмерзімде бензинмен жүретін көліктердің санын азайтуға өз үлесін қосу еді. Осыған орай, Tesla стратегиясы автомобиль индустриясында трансформация жасауға күш салып, оны өзінің басты мақсаты ретінде таңдап алды. Tesla компаниясының стратегиясы Маск ойлағандай сәтті жүзеге асса, онда сала бақылаушылары Tesla компаниясының бәсекелестік позициясы мен нарықтағы маңызы 2025 жылы 2016 жылмен салыстыра қарағанда өте мықты болатынын, оның әлемдегі ең танымал автомобиль өндірушісіне айналатынын жариялап жатты.

- 2015 жылдың ақпанында акционерлеріне жазған хатында Илон Маск компанияның қаржылық көрсеткішіне және көліктердің тиімді саудасаттығы процесіне оң бағасын берді.

Шынында да, 2013–2014 жылдары Tesla компаниясының жетістіктері БАҚ-тың және әлемдегі көшбасшы көлік өндірушілерінің назарын өзіне аудартты:

- 2008–2012 жылдары бес жыл бойы шығынға ұшырап, яғни жалпы табысы 943,5 миллионнан 861 миллион долларға түскеннен кейін, Tesla компаниясы 2013 жылы жаһандық табысы 2,0 млрд долларға, ал таза табысы 100 млн долларға өскенін хабарлады. 2013 жылы Tesla компаниясының электр көліктерінен түскен пайдасы басқа дәл осындай автомобиль өндіруші компаниялардың жиынтық табысынан асып түскен. 2014 жылы Tesla 3,2 млрд \$ табыс, ал GAAP-сыз (GAAP – жалпы қабылданған бухгалтерлік есеп принципі) 20 млн \$-дан сәл астам таза табыс тапқанын мәлімдеді.
- 2013 жылдың тамызында Model S көлігі еуропалық тұтынушыларға жетті. Ал 2014 жылы аталған көлік Қытай нарығына шықты. 2014 жылы Қытай еліндегі сауда көрсеткіші басқа нарықтармен салыстыра қарағанда, өте қарқынды жүрді. 2014 жылдың басында Маск Tesla көліктерінің Еуропа мен Қытайдағы сауда-саттық қорытындысы алдағы үш жылда АҚШ-та жүзеге асқан сауда мөлшерінен екі есе асып түсетінін сеніммен айтты. 2014 жылдың төртінші тоқсанында Tesla көліктері Австралия тұрғындарына жетті.
- 2013 жылдың аяғында Model S көлігінің өндірістік көлемі аптасына 600 көліктік межені көрсетсе, 2014 жылдың соңында 1 000 көлікке өсті. 2014 жылдың соңғы тоқсанында Tesla компаниясы 11 627 көлік шығарып, рекорд орнатты. Толық жетекті, қос моторлы жаңа Model S көліктері 2014 жылдың төртінші тоқсанында саудаға шықты.

- Менеджмент 2015 жылы 55 мың Model S машинасын және таяуда көпшілікке таныстырылатын Model X көлігін нарыққа шығаруды жоспарлады. Сол жылы компания тұтынушылар тарапынан Model S көлігіне – 10 мыңнан астам, ал Model X машинасына 20 мыңнан астам тапсырыс алды.
- Tesla Model S көлігін көпшілік мадақтап әспеттеді. Оны әлемнің ең үздік электромобилі деп атап қана қоймай, нарықтағы басқа электромобиль өндірушілердің өнімімен салыстырғанда әлдеқайда жоғары сапалы көлік деген баға берді. Consumer Reports журналы Model S көлігін «лезде жылдамдық алатын, жүргізуге ыңғайлы қабілетті технологияның таңғажайып жетістігі» деп атады.<sup>2</sup>
- 2013 жылдың күзінде, Forbes-тің жариялауына қарағанда, Model S көлігі АҚШ-тағы 25 ауқатты аймақтың сегізінде өте жақсы қарқынмен сатылған көлік ретінде әйгіленді.<sup>3</sup> Алайда Model S-тің танымалдығы АҚШ-тың басқа да премиум бағамен сатылатын люкс санатындағы көліктеріне қарағанда өте қымбатқа түсті. 2013 жылы Model S седан типті электромобилінің (15 585 көлік) АҚШ-тағы сауда-саттық айналымы Mercedes S-Class көлігімен (13 303 көлік), BMW 700 сериялы люкс түріндегі көліктермен (10 932 көлік), Lexus LS 460 люкс седанымен (10 727 көлік), BMW 600 сериясымен (9 762 көлік), Audi маркасының премиум бағалы A7 сериясымен (8 483 көлік) және Porsche Panamera седан маркасымен салыстырғанда (5 421 көлік) артықтау жеке көрсетті.<sup>4</sup>
- 2014 жылы АҚШ-та Model S-тің (18 840 көлік) сауда-саттық мөлшері Mercedes S-Class көлігінің (25 276 көлік) сауда айналымымен салыстырғанда азайғанын байқаймыз. Оған Mercedes компаниясының қосымша қолайлы функцияларын жетілдіріп,

ерекше дизайнмен жасалған S-Class моделін нарыққа шығаруы ықпал етті. Дегенмен Model S көлігінің сауда-саттығы BMW 700 сериялы люкс санатындағы машинамен (9 744 көлік), Lexus LS 460 люкс седанымен (8 559 көлік), BMW 600 сериясымен (8 647 көлік), Audi маркасының премиум бағалы A7 сериясы (8 133 көлік) және Porsche Panamera седан маркалы көлігінің сауда көлемімен (5 740 көлік) салыстырғанда әлдеқайда жоғары көрсеткішке қол жеткізді.<sup>5</sup>

Солтүстік Америка мен еуропалық бақуатты тұтынушылардың Tesla-ның Model S көлігін асқан құмарлықпен сатып алып, оның мақтауын жеткізудің түп-тамырында көліктің жалт-жұлт еткен жылтырақ стилі мен отынға электр қуатын пайдалануы жатыр. Тұтынушылар қоршаған ортаны қорғау мақсатында жанармаймен жүретін көліктерден ауаға еш зияны жоқ электромобильдерді қолдануға көшті. Шынымен де, Model S көлігінің иелері достары мен таныстарына электромобиль жөнінде жағымды әңгіме айтып, машинаның даңқын асырды. Сол сияқты БАҚ беттерінде мадақ мақалалардың көбейгені соншалық – Tesla жарнамаға мүлде ақша жұмсамады. Бірде инвесторлар алдында жасаған тұсаукесер рәсімі барысында Tesla компаниясының қызметкері былай деді: «Tesla көліктерінің иелері – біздің үздік сатушыларымыз».<sup>6</sup> 2013–2015 жылдардағы қолжетімді дәлел-дәйектердің бәрі Model S көлігін әлемдегі ең үздік электр көлігі екенін әйгіледі. Edmunds.com (автомобиль индустриясының танымал сайты) бас сарапшысы Джессики Колдуэллдің пайымдауынша:<sup>7</sup>

«Ықпалды адамдар көпшілік қабылдауға тырысатын тренд қалыптастырады. Біздің оған сауда-саттық барысында көзіміз жетті. Көлік қымбат тауар болғанымен, оның басқа өнімнен еш айырмашылығы жоқ. Сондай-ақ Кремний алқабы табысы жоғары Нью-Йорк



нарығына қарағанда трендті жылдамырақ қалыптастырды.

Сондықтан Tesla компаниясы көлік модельдерін түрлі баға санатында молырақ шығарса, онда оған деген сұраныс тек бай адамдармен ғана шектелмейтін еді. Енді, міне, люкс санатындағы көлік өндіретін компаниялардың көпшілігі арзан модельдерді молынан сатқанын көріп отырмыз».

Төмендегі 1-кесте 2012–2015 жылдар аралығындағы Model S көлігінің тоқсандық сауда-саттық деңгейін көрсетеді.

### 1-КЕСТЕ

**Tesla Model S көлігінің тоқсандық сауда көлемі, 2012 жылдың 3-тоқсанынан 2015 жылдың 2-тоқсанына дейін**

Кезең	Model S сатылымы	Кезең	Model S сатылымы
3Т, 2012	253	1Т, 2014	6 457
4Т, 2012	2 400	2Т, 2014	7 579
1Т, 2013	4 900	3Т, 2014	7 785
2Т, 2013	5 150	4Т, 2014	9 834
3Т, 2013	5 500	1Т, 2015	10 030
4Т, 2013	6 892	2Т, 2015	11 507

## Компания тарихы

2003 жылдың шілдесінде Мартин Эберхард пен Марк Тарпеннинг Tesla Motors компаниясын құрды. Кремний алқабының қос инженері «керемет» электр көлігін жасап шығару мүмкіндігіне сенді. Компания данагөй Никола Тесланың құрметіне Tesla Motors деп аталды. Никола Тесла (1856–1943) – инженер-электрик әрі ғалым адам. Ол кезінде Томас Эдисонмен бірге жұмыс істеген, артынша өзінің ерекше өнертабысымен (өнертабысының 700-і патенттелген) даңқы асқақтаған еді. Сондай-ақ ғалым қазіргі заманғы айнымалы тоқтың моделін жасаған, электрлі мотор құрастырумен де танымал.

2008 жылдың басында Tesla Motors компаниясы Никола Тесла ойлап тапқан айнымалы электр моторымен жұмыс істейтін Tesla Roadster деген алғашқы көлігімен нарыққа қадам басты.

## Алғашқы операцияларды қаржыландыру

2004 жылдың ақпанына дейін компанияны Эберхард пен Тарпеннинг өздері қаржыландырып келді. Одан кейін инвесторлар қаржыландыра бастады. Инвестиция салудың алғашқы кезеңінде 6,5 млн \$ қаржы құйылды. Оның 6,35 млн долларын компанияның ірі инвесторы ретінде Илон Масктың өзі құйды. Осыдан кейін Маск компанияның директорлар кеңесінің төрағасы болып сайланды. Бастапқы 6,5 млн \$ инвестицияның 75 000 долларын Мартин Эберхард берген. Олардан басқа инвесторлар сапына екі жеке инвестициялық топ пен бірнеше жеке инвестор енді.<sup>8</sup> Көп ұзамай компанияны қаржыландырудың екінші кезеңі ұйымдастырылды. Бұл жолы Маск және өзге де жеке инвесторлар компанияға 13 млн \$ құйды.

2006 жылдың мамырында, яғни қаржыландырудың үшінші кезеңінде инвесторлар жас компанияға қосымша 40 млн \$ берді. Қаржының қомақты бөлігі Илон Маск пен Technology Partners деп аталатын инвестициялық топқа тиесілі болды. Қаржыландырудың бұл кезеңінде салынған қаржы көлеміне Google компаниясының негізін салған Сергей Брин мен Ларри Пейдж, eBay компаниясының бұрынғы президенті Джефф Сколл, Nuatt компаниясының мұрагері Ник Прицкер және басқа үш венчурлық кәсіпорын өз үлестерін қосты. 2007 жылдың мамырындағы қаржыландырудың төртінші кезеңінде компанияға 45 млн \$ инвестиция құйылды. Тартылған инвестиция компанияның зерттеу жұмыстары мен өнімнің дизайнын қайта жасауға кеткен шығынын жабуға жұмсалды.

Шығынның күрт өсімі қаржыландырудың бесінші кезеңін ұйымдастыруға мәжбүрледі. 2008 жылдың ақпанында компанияға инвестиция ретінде 40 млн \$ қаржы берілді. Осы бес кезеңнің бәрінде компанияға құйылған жалпы 145 млн \$ инвестицияның 74 млн долларын Илон Масктің өзі ғана құйған. Осы оқиға оны компанияның ең ірі акционері атандырды.<sup>9</sup>

2009 жылдың мамырында Model S көлігін өндіріске шығару барысында компанияда кезекті қаржылық түйінді мәселе туындаған кезде, Германияның Mercedes көлігін өндіретін Daimler AG компаниясы 50 млн долларға Tesla-ның 10 пайыздық акциясын сатып алатынын әрі Daimler AG компаниясының атқарушы директоры Tesla компаниясының директорлар кеңесінің мүшелігіне кіретіні жөнінде мәлімдеді.<sup>10</sup> Daimler компаниясының инвестициясы литий-ионды батарея технологиясы мен электр технологиясын жетілдірудің жай-күйін жылдамдатты. 2009 жылдың шілде айында Daimler компаниясы Abu Dhabi's Aabar Investments компаниясы Daimler иелігіндегі Tesla Motors компаниясы үлесінің 40%-ын сатып алғанын жариялады.<sup>11</sup>

2009 жылдың маусымында Tesla Motors қолжетімді электромобильдер өндіру үшін АҚШ-тың Энергетика министрлігінен тиімді пайызбен 465 млн \$ несие алды. Бұл несие 2007 жылы Джордж Буш әкімшілігі кезінде құрылған Жоғары технологиялы көліктерді өндіру бағдарламасы аясында министрліктің 25 млрд \$ мөлшерінде бөлген қаржысының бір бөлігі еді. Бағдарламаның көздеген мақсаты мемлекеттің шетел мұнайына тәуелділігін азайту, жаңа немесе қызметі қалыптасқан автомобиль өндірушілерін отын үнемдейтін көлік түрлерін өндіруге ынталандыру еді. Tesla Motors компаниясы үкіметтен алған несиесінің 365 млн долларын өндірісті жобалауға және Model S көлігін құрастыруға пайдаланса, қалған 100 млн долларын трансмиссия өндіретін

зауыт салуға жұмсаған. Бұл зауытта 650 адам жұмыс істейді. Зауыт электр трансмиссия (electric power train) құрылығыларын шығарып, оны басқа да автомобиль өндірушілеріне сатады. Осы кәсіпорын анағұрлым арзан электр көліктерінің өндірісіне оң септігін тигізді.

2009 жылдың қыркүйегінде Tesla Motors компаниясы Daimler, Fjord Capital Partners, Aabar Investments және өзге құпия инвесторлардан 82,5 млн \$ қаржы алды. Ұйымдастырылған кезекті қаржы кезеңінде Илон Маск қатыспады. Tesla Motors құйылған қаржы көзі қосымша сауда дүкендері мен өзі өндірген көлік түрлеріне қызмет көрсету орталықтарын ашуға жұмсалатынын мәлімдеді.

2010 жылдың маусымында Tesla Motors компаниясы жария компания атанды, 13 300 000 дана акциясының әрқайсысын 17 долларға сатып, жалпы алғанда, 226 млн \$ қаржы тапты. Осы акциялардың 11 880 600 данасы – компанияға, ал 1 419 400 данасы компаниядағы өз акциясын сатушы акционерлерге тиесілі еді. Бұдан басқа, акцияны сатушылар андеррайтерлерге қосымша 1 995 000 дана акцияны сатуға берді. 2010 жылы 29 маусым күні Tesla компаниясының акциялары NASDAQ биржасында TSLA тикерімен саудаға шықты. 1956 жылы IPO-ға тұңғыш рет Ford Motor компаниясы шыққан, содан кейінгі акциялары IPO-ға орналастырылған АҚШ-тың екінші компаниясы осы Tesla Motors болды. 2012 жылдың қазанында Tesla компаниясы 7,97 млн акциясын сатып, одан 222,1 млн \$ таза табыс тапты.

#### Мемлекеттің қолдауы мен қолдауы

2007 жылдың тамызында өндірістік кешіктірулер орын алған кезде компанияның теңқұрылтайшысы Мартин Эберхардт атқарушы директор қызметінен босатылды. 2007 жылдың қазанында оның орнына Израильде дүниеге келген америкалық Зеев Дрори тағайындалды. Зеев – технология саласының кәсіпкері,

автокөлік энтузиасы. Ол қызметіне енді кірісе бастағанда, директорлар кеңесі оған өндірісі кешіккен Tesla Roadster көлігін жедел жарыққа шығарып, тұтынушыларға шұғыл жеткізу жөнінде тапсырмалар жүктеді. Ұзақ қашықтыққа төтеп беретін, тестілеуден сәтті өткен сенімді беріліс қорабын жасау көлік өндірісінің кешігуіне себеп болды. «Бақылаудан тыс» шығындардың өсімі инвесторларды алаңдатты. Осы мәселелерді ескере отырып, Дрори компанияның 250-ден астам қызметкері мен мердігерінің өндірістік көрсеткішін тексеріп, компания жұмысшыларының 10%-ын қысқартуды жөн деп тапты. Қысқартуға лауазымды басшылар, компанияның инженерлер командасының мүшелері және басқа да маңызды мамандар ілікті.<sup>12</sup> Дрори Tesla Roadster көлігінің өндірісін наурызда бастап, оны тұтынушыларға жеткізгеніне қарамастан, 2008 жылдың қазанында Маск Tesla компаниясының атқарушы директоры лауазымына өзін лайықты санады. Өйткені маңызды шешімнің бәрін Маск өзі қабылдайтын. Бұған қоса, Маск директорлар кеңесінің төрағасы қызметін де бірге алып жүрді.

Дрори төраға орынбасары болып тағайындалды. Алайда 2008 жылдың желтоқсанында ол компаниядан өз еркімен кетіп қалды. 2009 жылдың қаңтарында Tesla компаниясы бірінші буынға арналған 147 Roadster көлігін сатып, одан жалпы 187 млн \$ табыс тапты. 2009 жылдың ортасына қарай Маск компанияның ақша ағынында түйінді мәселе болмайтынын мәлімдеді.

### Х.ком компаниясы

Илон Маск Оңтүстік Африкада дүниеге келген. Ол 12 жасында компьютерлік бағдарламалауды өз бетінше үйренген. Өзі ойлап тапқан видеоойынның компьютерлік кодын сатып, 500 \$ ақша тапқан.<sup>13</sup> 1992 жылы Канаданың Онтарио провинциясындағы Queen's University-де екі жыл білім алған соң, Маск

Пенсильвания университетіне ауысып кетті. Осы оқу орнында бизнес бакалавры және физика магистрі дәрежесін алған. Колледжде оқып жүрген кезінде Маск өзінің мазасын алған екі идеяны жүзеге асыруға едәуір уақытын бөлді. Алғашқы идеясы экологиялық таза көлік түрін ұсыну еді, ал екіншісі басқа планетаны бағындыру мәселесі-тін.<sup>14</sup> Пенсильвания университетін аяқтағаннан кейін Маск Калифорнияға көшіп, онда Стэнфорд университетінде физика мамандығы бойынша PhD-ді қорғауды жөн көрді. Ондағы мақсаты электр көліктерінде қолданылатын қуатты сақтау конденсаторларын жасау еді. Алайда әлгі жоғары оқу орнына барып, аталған бағдарламаны оқи бастағанымен, өзінің кәсіпкерлік идеяларын жүзеге асыру ниетімен екінші күні-ақ сабақты тастап кеткен.

Маск алғашқы венчурлық Zip2 кәсіпкерлік компаниясының қызметін өзінің ағасы Кимбалмен бірге бастады. Ол 200-ден астам компанияның сайтына хостинг қызметін ұсынатын интернет-компания ашты. Бұл компания *New York Times*, *the Chicago Tribune*, *the Hearst*, *Times Mirror*, *Pulitzer Publishing* газеттерінің сайтына хостинг ұсынды. Compaq Computer компаниясы 1999 жылы Zip2 компаниясын 307 млн \$ қолма-қол қаржыға және 34 млн \$ акция көлемінде сатып алған. Сауда-саттықтан Маск 22 млн \$ пайда тапты.<sup>15</sup>

Маск 1999 жылдың наурызында X.com-ның теңқұрылтайшысы атанды. X.com – Кремний алқабында онлайн қаржылай және электронды төлем қызметтерін көрсететін компания. Бір жылдан соң X.com PayPal компаниясының еншілесі Confinity-ді сатып алды. Тікелей төлем платформасын дамытуға Масктың қосқан үлесі ерекше еді. Онлайн төлем платформасының мол мүмкіндігін көре білген Маск X.com-ның атауын PayPal деп өзгертті. 2002 жылдың қазанында eBay компаниясы PayPal компаниясын 1,5 млрд долларға сатып алған кезде, Маск одан 150 млн \$ пайда көрді.

2002 жылдың маусымында ол 100 млн \$ инвестициясымен зымыран шығару технологиясында революция жасау ниетімен және басқа планеталарда адамның өмір сүруін мүмкін ету мақсатында өзінің үшінші Space Exploration Technologies (SpaceX) компаниясын құрды. Бұл компания ғарыштық зымыран тасығыштар жасаумен айналысты. Ғарышқа ұшу құны басқаларға қарағанда екі есе арзан, небәрі 6 млн \$ тұратын сенімді зымыран тасығыштар жасап, ғарыш индустриясына революция жасайтынына уәде берді. Илон Масктің ғарыш индустриясындағы ізденісі мен талпынысын байқаған оның PayPal компаниясындағы бұрынғы әріптесі Дэвид Сакс былай деді: «Илон – өмірімде өзім көрген кісілердің ішіндегі адам сенгісіз ерекше идеяларды ойлап табатын адам. Ол әрдайым алдына биік мақсат қойып, оған жедел жетуге ұмтылады».<sup>16</sup> 2011 жылы Маск 10 жылдың ішінде Марс планетасына адам жіберетіні жайлы мәлімдеді.<sup>17</sup> 2012 жылдың мамырында SpaceX Falcon Rocket зымыранымен жабдықталған SpaceX Dragon ғарыштық капсуласы Халықаралық ғарыш станциясына барып-келу тестілеуінен сәтті өтті. Осы оқиға Масктің көкейіндегісін айтуға ықпал етті. Ол өз сөзінде: «Ғарышқа жасалған сапардың негізгі миссиясы өзгеріске, жаңалыққа бет бұру еді, анығында, ғарыштық тасымалдау технологиясын жедел дамыту қарапайым жүк жеткізу ісі мен ғарышқа коммерциялық сапар арасына даңғыл жол салу еді», – деді.<sup>18</sup> 2012 жылдың мамырынан бастап NASA ұйымымен 1,6 млрд долларға жасаған келісімшарт аясында SpaceX Dragon ғарыш станциясын жабдықтау мақсатында оған 12 рет барып келді. 2013–2014 жылдары SpaceX компаниясы табысқа кенелді. 2015 жылы жалпы құны 5 млрд долларға бағаланған ғарышқа 50 сапар ұйымдастырды. Сол кезде компанияда 3 мыңнан астам қызметкер жұмыс істеді. Оның штаб-пәтері Калифорнияның

Хоторн қаласында орналасты. SpaceX-ті менеджмент, қызметкерлер және жеке инвестициялық компаниялар басқарады. Илон Маск компанияның атқарушы директоры және бас дизайнері болды.

Ол тағы бір бизнес көзімен айналысты: оның күн энергиясымен толық қамтамасыз ететін, күн панельдерін шығаратын, оларға мониторинг жүргізетін SolarCity, Inc. деген компаниясы болған еді. Бұл компания үйлерге, муниципалитеттерге, бизнестерге (оған Toyota, Walmart, Walgreens және eBay кіреді), жүзден астам оқу орындарына (Стэнфорд университеті бар), коммерциялық емес ұйымдарға және әскери базаларға қызмет көрсетті. 2015 жылы SolarCity компаниясы АҚШ-тың күн энергиясын өндіретін басқа компанияларымен салыстырғанда елді күн қуатымен артық қамтамасыз етті. 2014 жылы SolarCity компаниясының табысы 255 млн \$ болды. Алайда 2009 жылдан бастап компанияның операциялық шығындары жыл сайын өсіп отырды. Соған қарамастан, инвесторлар SolarCity компаниясының болашақ даму мүмкіндігіне үлкен үмітпен қарады. 2014 жылдың 1 қаңтарында компанияның акциясы 46 \$ болса, 2015 жылдың 31 наурызына дейін бағасы 85 долларға өсті. 2015 жылдың алғашқы үш айында компанияның акциясы 48–58 \$ арасында сатылған еді. 2014 жылдың 4 сәуіріне қарай Илон Маск SolarCity компаниясының директорлар кеңесінің төрағасы атанып, компанияның 22,9 пайыздық үлесіне ие болды.

2013 жылдың 12 тамызында Маск өз блогына күн көзінен қуат алатын, қалааралық Hyperloop деген байланыс жобасы туралы толық сипаттап жазған еді. Hyperloop жолаушылар мен көлікті Лос-Анжелестен Сан-Франциско қаласына (380 миль қашықтық) 30 минутта жеткізеді. Осы жобаның мән жайын қоғамға толық түсіндіру үшін ол баспасөз мәслихатын өткізді. Масктің мұраты Hyperloop жүйесімен, яғни алюминиймен

қапталған болат құбыр арқылы жұртшылыққа тасымалдау қызметін көрсету-тін. Ол жобаның дизайнын ұңғымалы мылтыққа ұқсатты.<sup>19</sup> Құбырлардың бір-бірінен арақашықтығы 50–100 ярды құрайды. Ал оның ішіндегі тасымалдау көлігі сағатына 800 миль жүрмекші. Масктің есебіне қарағанда, Лос-Анжелестен Сан-Францискоға қатынайтын, тек қана жолаушылар көлігін тасымалдайтын Hyperloop жүйесін салуға 10 млрд \$ көлемінде қаржы қажет екен. Масктің пайымынша, Hyperloop жүйесі – Калифорнияда 70 млрд долларға салынғалы жатқан жоғары жылдамдықты пойыздардан төрт есе жүрдек, ал құны әуе көлігімен салыстырғанда өте арзан түсетін балама көлік. Ол шұғыл тежегішпен жабдықталғанымен, Масктің пікірінше, әлгі тәжірибелер арасындағы қауіпсіз қашықтық 5 миль. Сәйкесінше, Лос-Анжелестен Сан-Францискоға қатынайтын 70-ке жуық көлік әр 30 секунд сайын жолға шығады. Маск Hyperloop жүйесімен саяхаттау жолаушыларға қолайлы екенін де мәлімдеді. Бұл көлік метродағыдай немесе басқа қоғамдық көліктердегідей кейбір жолаушыларға жайсыздық туғызбайды. Бұған қоса, ол арақашықтығы 1 000 мильден жақын қалаларға Hyperloop жүйесімен қатынау әуе көлігімен салыстырғанда әрі жылдамырақ, әрі тиімдірек екенін тілге тиек етті. Өйткені әуе көлігімен қатынаған жолаушы ұшаққа отыруға, одан шығуға әжептәуір уақытын жұмсайды. Маск Hyperloop жобасын іске асыру үшін жаңа компания құрмайтынын, оның бұл жобасын басқа іскер адамдар жүзеге асырады деп үміттенетінін мәлімдеді.

2008 жылдан бастап жаңа индустрияларды қалыптастырған немесе ағымдағы жаңа салаларға төңкеріс жасауға қауқарлы таңғажайып компаниялар құра алатын Масктің кәсіпкерлік қабілеті туралы бірнеше бизнес-мақала жарық көрді. 2012 жылы *Success* журналына жарияланған мақалада Масктің ғарыш кемесін, электр көліктерін, сондай-ақ күн панельдерін жасауға қосқан үлесі

ұзақмерзімді, әрі көпшіліктің игілігіне қызмет ететінін атап өтті.<sup>20</sup> Автор өз мақаласында Масктің: «Мен бұл компанияларды сатып, басқа дүниеге қарқ болу жайлы ешқашан ойлаған емеспін, мен болашағымды осы компаниялармен байланыстырамын», – деген пікірін сөзбе-сөз келтірді. Маск SolarCity мен Tesla Motors компанияларында «экологиялық түйінді мәселелер алаңдатқаннан» жұмыс істейтінін, ал SpaceX компаниясы «басқа планеталардың тұрақты тұрғыны атанып, мультипланеталық адамдар легіне қосылуға көмектесетіндіктен ғана қызмет ететінін» мәлімдеді. Жоғарыдағы мақаланың авторы Маскті «адамға жалған үміт сыйламайтын кәсіпкер және инвестор» деп атады.<sup>21</sup> Мақалада Масктің:

«Сіздер компанияның шынайы маңызын түсінуге тырысыңыздар. Жұртшылық біздің ұмтылысымызды түсінсе, онда біз биік белестен көріне аламыз. Әрі халық та бізге қолдан келген бар көмегін береді» – деген пікірін де келтірген.

Одан журналист: «Маңызды шешім қабылдаған кезде түйсігіңізге сенесіз бе әлде ақпаратқа сүйенесіз бе?» – деп сұрағанда, Маск: «Екеуінің арасында айтарлықтай айырмашылық жоқ», – деген жауап қайырған.<sup>22</sup>

«Ақпараттар түйсікке әсер етеді. Әдетте мен ақпарат пен түйсігімнің бір-біріне сәйкес келуін күтемін. Түйсігім мен ақпарат бір-біріне сай келмесе, екеуі қабысқанша жұмысты жалғастыра беремін».

Маск өзінің астрономикалық амбициясымен, әрі табан ақы, маңдай терімен жиған қаржысын тәуекелі мен түйіні күрделі бизнеске құятынымен қоғамда ерекше бағаланды. 2008–2009 жылдары Масктің бизнестері сан мәрте сәтсіздікке ұшырауға таяу қалды. Бірақ ол туындаған мәселені дер кезінде шешіп, жарқын болашаққа үмітпен қарады. Маск бизнесіне ірі таргет көрсеткіштер мен жоғары сапалы стандарттар қоя білді және сол межеге жету үшін компанияны тиімді

әрі қарқынды жұмыс істетуге тырысты. Осы мақсатына жету жолында табандылық танытып, өз ісіне берілген нағыз білікті маман екенін көрсетті. Ол аптасына 85–90 сағат жұмыс істеді. Маск өз уақытын SpaceX және Tesla компанияларына алма-кезек бөліп отырды. Ол SpaceX компаниясының Лос-Анжелестегі штаб-пәтерінде дүйсенбі, бейсенбі күндері бас сұқса, ал Tesla компаниясының Сан-Францискодағы түрлі нысандарына сейсенбі, сәрсенбі күндері келеді.<sup>23</sup> Ал жұма күнін екі компанияға да арнады. Tesla Design кеңсесі SpaceX орналасқан Лос-Анжелесте еді. Ал Масктің үйі Солтүстік Лос-Анжелестен 18 миль қашықтықта орналасқан.

Алайда Масктің компанияларды басқару қабілетіне түрлі баға берілді. Біреулер оның стартап бизнес-компанияларының мұратын жоғары қоя білу қабілетін бағалап ұнатса, енді біреулері онымен тіл табысып, жұмыс істеу қиын екенін сынады. Өйткені Маск іс-қимыл мен нәтижеге келгенде өте шыдамсыз. Оның белгілі бір іс-әрекеттердің ұсақ-түйегіне дейін араласуы немесе маңызды шешім қабылдау кезінде өзінің дегенін істетуі көпшілікке ұнамады. 2000 жылы Маск еңбек демалысында жүрген кезде компанияның директорлар кеңесі оны PayPal компаниясының атқарушы директоры қызметінен босатты.<sup>24</sup> Оған наразылық танытқан бұрынғы қызметкерлері мен әріптестері сан мәрте сотқа арызданды. Бірнеше мақала авторы Масктің журналистермен қарым-қатынасын сынға алды, оның БАҚ өкілдері қойған жағымсыз сұрақтарға жауап беру әдеті жайлы да сыни мақала жазылды. Бірақ ешкім оның ерекше интеллектуалдық қасиетіне, өнертапқыш және ерекше кәсіпкерлік қабілет-қарымына тіл тигізбеді. 2015 жылы Маск 44 жасында төмендегі екі әрекеті арқылы атын әлемге әйгіледі:<sup>25</sup>

- Ол интернеттің трансформациялық қабілетін, дәстүрлі отын түрінен сарқылмайтын отын түріне ауысуды,

басқа планеталарда өмір сүрудің мүмкін екенін көре де, сезе де білді.

- Маск құрған компаниялар (Tesla, SpaceX және SolarCity) оның арманының нақты нәтижелері еді. 2010 жылы автомобиль индустриясында электр көлігін жетілдіргені үшін «Жыл инноваторы» сыйлығын алды. 2013 жылы *Fortune* журналы оны «Жыл бизнесмені» деп атады.

2015 жылы Илон Маск Tesla компаниясының атқарушы директоры қызметінде жүргенде жалақысы 33 280 \$ болды. Бұл Калифорния заңы талап ететін ең төменгі жалақы еді. Алайда ол компаниядан 1 \$ көлемінде ғана жалақы алатын. Оған Tesla Motors-тың 33 миллион акциясы (2015 жылғы наурыздағы мәлімет бойынша шамамен 6,6 млрд \$) тиесілі болатын. Маск, бұған қоса, 89 миллион акция опционымен марапатталған. Оның 78 миллионы 2023 жылы Tesla Motors компаниясының нарықтық капиталы өсіп, таргет көрсеткіштерге жеткен кезде Масктің қолына тиеді.<sup>26</sup>

Сурет 1. Илон Маск және SpaceX компаниясының ракетасының ұшырылуы

2 және 3-кестеде Tesla Motors компаниясының соңғы қаржылық көрсеткіштеріне сипаттама беріледі.

2013 жылдың мамырында Tesla бір данасы 92,24 \$ тұратын 4,5 миллион қарапайым акция шығарды, әрі 1 млрд \$ және облигацияларының 1,5%-ынан 660 млн \$ табыс тапты.

Илон Маск айналымға шыққан акциялардың 1,08 миллион данасын сатып алып, Tesla компаниясына салған инвестициясының көлеміне қосымша 100 млн \$ қосты. Tesla компаниясы 450 миллион сомасында түскен табысын 2009 жылы АҚШ Энергетика министрлігінен алған несиесін толық төлеуге жұмсады.

Компания 2013 жылды 848,9 миллион ақша эквивалентімен аяқтады, ал

**2-КЕСТЕ**

**Tesla Motors операциялар есебі, 2010–2014 жылдар (мыңдықпен берілген)**

	Есептік жыл соңы 31 желтоқсан				
	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Табыс туралы мәліметтер</b>					
<b>Табыстар:</b>					
Көліктердің, нормативтік кредиттердің, опциялар мен аксессуарлардың, көлікке қызмет көрсетудің сауда көлемі	3 079 415 \$	1 952 684 \$	354 344 \$	101 748 \$	75 459 \$
Трансмиссия бөлігін, аккумуляторлар, басқа көлік өндірушілерге көлік құралдарын сату көлемі	113 308	45 102	31 355	46 860	21 619
Басқа көлік өндірушілерге трансмиссия бөліктері мен жүйесін жетілдіру	<u>5 633</u>	<u>15 710</u>	<u>27 557</u>	<u>55 674</u>	<u>19 666</u>
Жиынтық табыс	3 198 356	2 013 496	413 256	204 242	116 744
<b>Өнімнің өзіндік шығыны:</b>					
Көлік саудасы және басқа өндірушілерге қатысты трансмиссия бөлігі мен жүйелері	2 310 011	1 543 878	371 658	115 482	79 982
Басқа көлік өндірушілерге трансмиссия бөлігі мен жүйесін жетілдіру	<u>6 674</u>	<u>13 356</u>	<u>11 531</u>	<u>27 165</u>	<u>6 031</u>
Жиынтық өзіндік шығын	<u>2 316 615</u>	<u>1 557 234</u>	<u>383 189</u>	<u>142 647</u>	<u>86 013</u>
Жалпы пайда (шығын)	881 671	456 262	30 067	61 595	30 731
<b>Операциялық шығындар:</b>					
Зерттеу және жетілдіру	464 700	231 976	273 978	208 981	92 996
Сату, жалпы және әкімшілік шығындар	<u>603 660</u>	<u>285 569</u>	<u>150 372</u>	<u>104 102</u>	<u>84 573</u>
Жалпы операциялық шығындар	1 068 360	517 545	424 350	313 083	177 569
Операциядан пайда болған шығындар	(186 689)	(961 283)	(394 283)	(251 488)	(146 838)
Пайыздық табыс	1 126	189	288	255	258
Пайыздық шығын	(100 886)	(32 934)	(254)	(43)	(992)
Таза басқа табыс (шығыс)	1 813	22 602	(1 828)	(2 646)	(6 583)
Табыс салығына дейінгі шығын	(284 636)	(71 426)	(396 077)	(253 922)	(154 155)
Табыс салығы провизиясы	<u>9 404</u>	<u>2 588</u>	<u>136</u>	<u>489</u>	<u>173</u>
Таза залал	(294 040 \$)	(74 014 \$)	(396 213 \$)	(254 411 \$)	(154 328 \$)
Бір қарапайым акцияға шаққандағы таза залал базалық және таратылған	(2,36 \$)	(0,62 \$)	(3,69 \$)	(2,53 \$)	(3,04 \$)
Бір қарапайым акцияға шаққандағы таза залалдың көрсеткішіне орташа өлшенген акция, базалық және таратылған	124 539 343	119 421 414	107 349 188	100 388 815	50 718 302
<b>Баланстық есеп мәліметтері:</b>					
Ақша және ақша эквиваленттері	1 905 713 \$	845 889 \$	201 890 \$	255 266 \$	99 558 \$
Инвентаризация	953 675	340 355	268 504	50 082	45 182
Айналымдағы жалпы активтер	3 198 657	1 265 939	524 768	372 838	235 886
Жылжымайтын мүлік, зауыт пен жабдықтар	1 829 267	738 494	552 229	298 414	114 636
Жиынтық активтер	5 849 251	2 416 930	1 114 190	713 448	386 082
Жиынтық қысқамерзімді міндеттемелер	2 107 166	675 160	539 108	191 339	85 565



## (2-кестенің жалғасы)

Ұзақмерзімді қарыздар	1 806 518*	-	401 495	268 335	71 828
Жиынтық акционерлік капитал	911 710	667 121	124 700	224 045	207 048
<b>Ақша ағымы мәліметтері:</b>					
Операциялардан түскен таза ақшалай қаражат	(57 337 \$)	(257 994 \$)	(266 081 \$)	(128 034 \$)	(127 817 \$)
Жарияға қарапайым акцияны шығарудан түскен кіріс	-	(360 000)	221 496	172 410	188 842
Жылжымайтын мүлік пен жабдықтарды сатып алу, лизингті есептемегенде	(969 885)	(264 224)	(239 228)	(184 226)	(40 203)
Инвестициялық қызметте пайдаланылған таза ақша қаражаты	(990 444)	(249 417)	(206 930)	(162 258)	(180 297)
Қаржылық операциялардан түскен таза ақша қаражаты	2 143 130	635 422	419 635	446 000	338 045

**Дереккөз:** компанияның 2011 – 2014 жылдарға арналған 10-К есебі.

**3-КЕСТЕ**

**Tesla-ның тоқсандық қаржылық көрсеткіштері, GAAP (бухгалтерлік есептің жалпы принциптері) және Non-GAAP, 2013 жыл 4-тоқсан, 2015 жыл 1-тоқсан**

	4Т, 2013	1Т, 2014	2Т, 2014	3Т, 2014	4Т, 2014	1Т, 2015
Табыстар (GAAP)	615 219 \$	620 542 \$	769 349 \$	851 804 \$	956 661 \$	939 880 \$
Лизингке байланысты кейінге қалдырылған Model S көлігінің табыстары	<u>146 125</u>	<u>92 506</u>	<u>88 162</u>	<u>80 544</u>	<u>138 973</u>	<u>163 676</u>
Табыстар (Non-GAAP)	761 344	713 048	857 511	932 348	1 095 634	1 103 556
Жалпы пайда (залал) (GAAP)	156 590	155 128	212 995	251 851	261 697	260 073
Лизингке байланысты кейінге қалдырылған Model S көлігінің жалпы пайдасы	29 796	21 384	18 607	16 564	26 072	46 396
Акцияларға негізделген сыйақы шығындары	<u>3 455</u>	<u>3 106</u>	<u>3 912</u>	<u>5 383</u>	<u>5 053</u>	<u>4 601</u>
Жалпы пайда (залал) (Non-GAAP)	189 641	179 618	235 514	273 798	292 822	311 070
Зерттеуге және жетілдіруге кеткен шығындар (GAAP)	68 454	81 544	107 717	135 873	139 565	167 154
Акцияларға негізделген сыйақы шығындары	<u>(10 578)</u>	<u>(13 545)</u>	<u>(14 822)</u>	<u>(16 639)</u>	<u>(17 595)</u>	<u>(19 792)</u>
Зерттеуге және жетілдіруге кеткен шығындар (Non-GAAP)	57 876	67 999	92 895	119 234	121 970	147 362
Сауда, жалпы және әкімшілік шығындар (GAAP)	101 489	117 551	134 031	155 107	196 970	195 365
Акцияларға негізделген сыйақы шығындары	<u>(14 056)</u>	<u>(20 387)</u>	<u>(17 049)</u>	<u>(17 136)</u>	<u>(21 869)</u>	<u>(18 633)</u>
Сауда, жалпы және әкімшілік шығындар (Non-GAAP)	87 443	97 164	116 982	137 971	175 101	176 732
Таза залал (GAAP)	<u>(16 264)</u>	<u>(49 800)</u>	<u>(61 902)</u>	<u>(74 708)</u>	<u>(107 629)</u>	<u>(154 181)</u>

(3-кестнің жалғасы)

Акцияларға негізделген сыйақы шығындары	<u>(28 089)</u>	<u>(37 038)</u>	<u>(35 783)</u>	<u>(39 158)</u>	<u>(44 517)</u>	<u>(43 026)</u>
Кепілдік міндеттеменің әділ құнының өзгеруі	—	—	—	—	—	—
Конвертацияланатын ақшаларға қатысты қаржылық емес пайыздық шығындар	4 299	8 393	23 639	22 160	20 826	19 510
Лизингке байланысты кейінге қалдырылған Model S көлігінің жалпы пайдасы	<u>29 796</u>	<u>21 384</u>	<u>18 607</u>	<u>16 564</u>	<u>26 072</u>	<u>46 396</u>
Таза табыс (залал) (Non-GAAP)	45 920 \$	17 015 \$	16 127 \$	3 174 \$	(16 214 \$)	(45 249 \$)
Бір қарапайым акцияға шаққандағы таза табыс (залал), базалық (GAAP)	(0,32\$)	(0,40\$)	(0,50\$)	(0,60\$)	(0,86\$)	(1,22\$)
Бір қарапайым акцияға шаққандағы таза табыс (залал), базалық (Non-GAAP)	0,37	0,14	0,13	0,02	(0,13)	(0,36)
Акцияға шаққандағы пайданы есептеу кезінде қолданылатын акциялар (мыңдық), базалық (GAAP және Non-GAAP)	122 802	123 473	124 520	124 911	125 497	125 947
Акцияға шаққандағы таза залал, таратылған акция (GAAP)	(0,12 \$)	(0,36 \$)	(0,44 \$)	(0,52 \$)	(0,86 \$)	(1,22 \$)
Акцияға шаққандағы таза пайда (залал), таратылған (Non-GAAP)	0,33	0,12	0,11	0,02	(0,13)	(0,36)
Акцияға шаққандағы пайданы есептеу кезінде қолданылатын акциялар (мыңдық), таратылған акция (Non-GAAP)	137 784	140 221	140 948	142 747	125 497	125 947

GAAP-ке қарсы Non-GAAP әдісіне ерекше ескертпелер: бухгалтерлік есептің жалпы принциптері (GAAP) негізінде лизингке берілген көліктердің табысы мен өзіндік шығындары жалдау мерзімі ішінде бөлініп тіркелсе, ал non-GAAP лизинг әдісінде лизингке берілген көліктердің барлық табысы мен өзіндік шығындары лизинг уақыты біткен кезде тіркеледі. GAAP әдісінде акция сыйақысы шығын ретінде қарастырылады, ал non-GAAP әдісі оны шығын ретінде есептемейді. Өйткені ол қаржылық элемент емес. Көптеген компания, соның ішінде Tesla Motors компаниясы non-GAAP әдісі компанияның операциялары мен шынайы ақша ағынын анықтауда пайдалы деп сенеді. Tesla компаниясының кейсінде non-GAAP әдісі акцияға негізделген сыйақы, кепілдік міндеттеменің әділ құнының өзгеруі; Tesla компаниясының 1,5 пайыздық конвертацияланатын ақшаларына қатысты қаржылық емес пайыздық шығындарды, қаржылық емес элементтерді шығын ретінде қарастырмайды.

**Дереккөз:** Tesla Motors' Shareholder Letters, 4Т 2013, 1Т 2014, 2Т, 2014, 3Т 2014, 4Т 2014 және Т1 2015.

ағымдағы шектеулі ақша қаражаты үшінші тоқсанның соңында 52,5 млн \$-ға артты. Операциядан түскен ақша ағынымен бірлескен өтімділіктің ағымдағы деңгейінің қолданыстағы жоспарларды қажетті өтімділікпен қамтамасыз ете алатынына компания атқарушы-менеджменті жорамал жасады. Алайда менеджмент

нарықтың жай-күйі жағымды болған жағдайда ғана компанияның қаржылық баланстары мен жалпы өтімділігін арттыратынын жариялады.

2013 жылы Tesla компаниясының күрделі шығындары 264 млн \$ болды. Бұл шығындар, негізінен, өндірістік кәсіпорындардың қабілетін дамытуға, жаңа

сауда дүкендерін ашуға, Supercharger станцияларын көбейтуге жұмсалды. 2014 жылы өндірісті одан әрі ауқымды ұлғайту шаруалары жүргізілген кезде, осы күрделі шығындар аяқастынан 970 млн долларға күрт өсті. Шығындар Model X және Model 3 көліктерін жетілдіруге, сауда дүкендерін, қызмет көрсету орталықтарын, Supercharger станцияларын көбейтуге жұмсалды. Өндіріс қабілет-қуатын жетілдіруге, Model 3 және Model X көліктерін шығаруға, аккумуляторлық батареялар өндіретін зауыттар салуға, сауда дүкендерін, қызмет көрсету орталықтарын, Supercharger станцияларын көбейтуге компания 2015 жылы 1,5 млрд \$ жұмсауды жоспарлады.

**Tesla стратегиясы: электр көлігін өндіретін әлемдегі ең ірі және ең беделді компанияға айналу**

2015 жылы Tesla стратегиясы компанияның көлік модельдері тізбегін жетілдіруге, компанияның өндірістік қабілетін дамытуға арналды. Сондай-ақ Tesla көліктеріне қажетті аккумуляторлық батареялар өндіретін құны 5 млрд \$ тұратын жаңа зауыт салуға, АҚШ, Еуропа, Қытай және Австралияда сауда дүкендерін, қызмет көрсету орталықтарын, Supercharger станцияларын көбейтуге басымдық берілді.

#### Өндіріс қабілетін дамыту

Осы күнге дейін Tesla компаниясы Tesla Roadster және Model S көлік түрлерін нарыққа шығарды. Дегенмен, уақыт өте келе, Model X және Model 3 көліктерінің өндірісі жылдам дамып жатқанын байқаймыз. Компанияның менеджменті нарыққа сан қырлы ірі модельдер ұсынып қана қоймай, сонымен бірге арзан Tesla көліктерін шығару арқылы да тұтынушылар легін көбейтуге тырысуда. Model S көлігіне қажетті литий-ионды аккумуляторлық батареяларды өндірудің

өзіндік құнының 25 000 доллардан асып түсуі, компанияға бағасы 35 000–50 000 \$ тұратын электр көлігін жасап шығаруға кедергі келтіруде. Батарея бағасы көліктің өзіндік құнының қомақты бөлігіне сай қалыптасқандықтан, литий-ионды аккумуляторлық батареяларды шығару үшін компания шығынды мейлінше үнемдейтін өндірісті дамытып жатыр.

**Tesla-ның алғашқы көлігі – Tesla Roadster.** 2004 жылы Tesla компаниясы алғаш қаржыландырылғаннан кейін Масктің компаниядағы рөлі артып, өте белсенді әрекет етті. Ол күнделікті жүзеге асатын бизнес-операцияларға қатыспаса да, компанияның алғашқы Tesla Roadster көлігінің дизайнына еркін араласты. Нарықтық құны 109 000 \$ болған екі орынды осынау кабриолет моделі сағатына нөлден алпыс шақырымға дейінгі жылдамдықты 3,7 секундта алады, ең жоғары (максималды) жылдамдығы сағатына 120 миль, бір рет толық қуат берген кезде 245 мильға дейін жүреді. Маск Roadster көлігі әзірленіп жатқан кезде оның салмағын жеңілдетуге, шанағын жоғары сапалы көміртек талшығынан жасауға ықпал етті.<sup>27</sup> 2006 жылдың шілде айында жұртшылыққа Roadster көлігінің үлгісі таныстырылды. Roadster көлігінің «алғашқы жүздігі» үш аптаға жетпей-ақ сатылса, келесі жүз данасы 2007 жылдың қазанына дейін өтіп кетті. 2008 жылдың 17 наурызынан бастап Tesla компаниясы Tesla Roadster көлігінің жалпы өндірісін жолға қойды. 2009–2010 жылдардың шілде айында Roadster көлігінің жаңа модельдері нарыққа шығарылды (оның ішінде базалық бағасы 128 500 \$ тұратын Roadster Sport көлігі де бар).<sup>28</sup> 2010 жылы Roadster моделі Еуропа мен Азия нарығында да сатыла бастады. 2008–2012 жылдар аралығында Tesla компаниясы әлемнің 31 мемлекетінде 2 450-ден астам Roadster көлігін сатты. 2012 жылдың желтоқсанында Roadster моделінің саудасы тоқтатылып, компания өзінің Model S көлігін жарнамалап, өндіруге көшті. Дегенмен Tesla компаниясы Roadster көлігінің иелері 2015 жылдың

басынан бастап бір рет толық қуат алғаннан кейін 400 миль қашықтыққа дейін жүре алатын, демек, қабілеті 40–50%-ға дейін артқан Roadster 3.0 көлігін сатып алу мүмкіндігіне ие болатынын айтқан; сондай-ақ компания басшылығы таяу жылдары Roadster көлігін тағы да жетілдіре түсетінін мәлімдеген.

**Tesla-ның екінші көлігі – Model S.** 2012 жылдың шілде айында Tesla компаниясы екінші – Model S седан (1-суретті қараңыз) типті электр көлігін тұтынушыларға жеткізе бастады. 2013 жылдың екінші тоқсанында Model S көлігінің бірнеше жаңа функциясы таныстырылды. Жаңа қызметтер қатарында суық ауа райына лайықталып жасалған арнайы пакет, тұрақ сенсорлары, былғарыдан жаңартылып жасалған интерьер, бірнеше жаңа дөңгелек нұсқасы бар еді. Model S көлігінің бәріне ксенон фары мен жоғары сапалы бэкап камералары орнатылды. Әу баста сатып алушыларда үш трансмиссияның біреуін таңдауға мүмкіндігі бар еді. Алайда 2014 жылы толық жетекті трансмиссиялар пайда болды. Ал 2015 жылдың сәуірінде трансмиссия тізбегі 4-кестедегідей жаңартылды. Tesla Model S электромобилі аса ыңғайлы 63,4 куб фут көлемді жүксалғышпен қамтамасыз етілген. Оған кабина ішіндегі 58,1 куб фут жүксалғыш кіреді. BMW-ның 7-сериялы седанында 14,0 куб фут болса, Mercedes S-класс седан типті көлігінде – 16,3 куб фут, ал Lexus 460 седан көлігіндегі жүксалғыш көлемі 18,0 куб фут екенін атап өткен абзал.

2015 жылдың басында компания Model S электромобиліне автопилот функциясын қосқанын мәлімдеді. Автопилот функциясына алға бағдарланған камера, радар, дәл қазіргі уақыттағы қозғалыс туралы ақпарат беретін 360 градустық sonar датчиктері енді. Автопилотпен жабдықталған Model S көліктері ашық жолмен қоса, қозғалысы тығыз, машина легі мол жолдарда да автоматты түрде өз-өзін басқара алады. Межелі жерге жеткен кезде автопилот

## 1-СУРЕТ

### Tesla Model S седан



Tesla Model S



Tesla көлігінің ішкі орындықтары



Tesla көлігінің ішкі электронды панелі

**Дереккөз:** Tesla Motors / [www.teslamotors.com](http://www.teslamotors.com)

бос тұрақ орнын таңдап, көлікті сол жерге автоматты түрде өзі орналастырады. Құрылғының стандартты жүйелері көліктің тоқтауын, қозғалысын, жаяу жүргіншілерді, жолдағы күтпеген жол ережесі белгілерін үнемі бақылап отырады. Model S көлігінің автопилот сипаты, бағдарламалық жасақтаманың жаңаруы салдарынан жүзеге асатын операция түрлері де жетілдірілді. 2015 жылдың ортасына қарай ағымдағы 6.2 автопилот бағдарламалық жабдықтама нұсқасы қозғалыс ағынына сәйкес келуі үшін түрлі жылдамдыққа түсу қабілеті іске



## 4-КЕСТЕ

## Tesla Model S-тің ерекшеліктері, өнімділігі мен бағасы, 2015 жыл.

	70D All-Wheel Drive	85 Rear-Wheel Drive	85D All-Wheel Drive	P85D All-Wheel Drive
ЕРА сертификатталған ауқымы	240 миль	265 миль	270 миль	253 миль
0-60 миль/сағ	5,2 секунд	5,4 секунд	4,4 секунд	3,2 секунд
Максималды жылдамдығы	140 миль/сағ	140 миль/сағ	155 миль/сағ	155 миль/сағ
Қозғалтқыштың максималды қуаты	329 ат күші	380 ат күші	422 ат күші	691 ат күші
Трансмиссия	Қосарлы қозғалтқыштар (алдыңғы ось және артқы ось)	Бір қозғалтқыш (артқы ось)	Қосарлы қозғалтқыштар (алдыңғы ось және артқы ось)	Жоғары өнімді қосарлы қозғалтқыштар (алдыңғы ось және артқы ось), smart-air suspension
Батарея	70 кВт/сағ микропроцессормен басқарылатын литий-ионды батарея	85 кВт/сағ микропроцессормен басқарылатын литий-ионды батарея	85 кВт/сағ микропроцессормен басқарылатын литий-ионды батарея	85 кВт/сағ микропроцессормен басқарылатын литий-ионды батарея
Бағасы (жеткізу құнын есептеген кезде)	76 200 \$	81 200 \$	86 200 \$	106 200 \$
Жаңа көлікке шектеулі кепілдік	4 жыл немесе 50 000 миль, қайсысы бірінші болса	4 жыл немесе 50 000 миль, қайсысы бірінші болса	4 жыл немесе 50 000 миль, қайсысы бірінші болса	4 жыл немесе 50 000 миль, қайсысы бірінші болса
Батареяға және жетекке кепілдік	8 жыл, мильмен шектелмеген	8 жыл, мильмен шектелмеген	8 жыл, мильмен шектелмеген	8 жыл, мильмен шектелмеген
Tesla Supercharger	Стандартты	Стандартты	Стандартты	Стандартты
Автопилот функциясы	2 500 \$ (қалауы бойынша)	2 500 \$ (қалауы бойынша)	2 500 \$ (қалауы бойынша)	2 500 \$ (қалауы бойынша)
Қуаттандыру қабілеті				
Стандартты 110 вольтты қабырға розеткалары	Бір түнде толық қуаттайды	Бір түнде толық қуаттайды	Бір түнде толық қуаттайды	Бір түнде толық қуаттайды
240-вольттық жалғыз қуаттау құрылғысы	Сағатына 29 миль	Сағатына 29 миль	Сағатына 29 миль	Сағатына 29 миль
240-вольттық қосарлы қуаттау құрылғысы	Сағатына 58 миль	Сағатына 58 миль	Сағатына 58 миль	Сағатына 58 миль
Tesla Supercharger	20 минут ішінде 50% 40 минут ішінде 80% 75 минут ішінде 100%	20 минут ішінде 50% 40 минут ішінде 80% 75 минут ішінде 100%	20 минут ішінде 50% 40 минут ішінде 80% 75 минут ішінде 100%	20 минут ішінде 50% 40 минут ішінде 80% 75 минут ішінде 100%
Қауіпсіздік жастығы	8	8	8	8
Жалпы ұзындығы	196,0"	196,0"	196,0"	196,0"
Жалпы ені (айнаны қоса есептегенде)	86,2"	86,2"	86,2"	86,2"
Биіктігі	56,5"	56,5"	56,5"	56,5"
Жол саңылауы	5,65"	5,65"	5,65"	5,65"
Жалпы жүк көлемі	31,6 куб фут	31,6 куб фут	31,6 куб фут	31,6 куб фут



қосылып, алыс және жақын қашықтыққа жанатын жарық, автотұраққа өзі тұра алатын, автоматты түрде өзін-өзі тежеу, қараңғы жерлерді ескерту функциялары да жұмыс істеді. Болашақта автопилот бағдарламалық жасақтамаларына жол апаты жайлы ескерту және де басқа да қабілет-қарым түрлері енгізіледі. Автопилоттың автотұраққа көлікті қою қызметіне бос автотұрақ орнын іздеу, ашық жерлерге немесе көлік иесінің гаражына көлікті автоматты түрде қою енгізілді.

Автопилот пен көлік иесінің күнтізбесі бір-біріне дөп түсіп, сәйкестелген кезде автопилот көлік иесінің баратын жеріне қанша уақыт кететінін, жол қозғалысын анықтайды, қозғалтқыш пен климаттық бақылауды іске қосады, гараждың есігін ашып, одан автоматты түрде шығып, көлікті үй иесінің алдына тосады.

Model S төрт нұсқасының кез келгенін сатып алған тұтынушылар 7 500 \$ тұратын федералды салық кредитін алуға құқылы болды. Көптеген штатта электр көлігін сатып алушыларға жеңілдіктер ұсынылды. Калифорния мен Нью-Йорк штаттарында берілетін жеңілдік көлемі 7 500 доллардан асып түсті. Ал бұл көлікті жалға алған тұтынушыларға ешқандай жеңілдік қарастырылмады.

**Tesla-ның үшінші көлігі – Model X Crossover SUV.** Tesla Model X көлігін жетілдіру шығынын азайту мақсатында Model S көлігінің платформасының 60%-ын бөлісетін Model X көлігін қайта жобалап шықты. Model X көлігінің ересек адамға арналған жеті орны, қосарлы электрқозғалтқышы бар. Ол толық жетекті және толық қуат көзін алған кезде 260 мильге дейін жүреді. Model X көлігінің «шағала қанатты ерекше есігі» көліктің екінші және үшінші қатардағы орындарына оңай жайғасуға мүмкіндік береді. Бұл көлік моделі джиптен гөрі седанға көбірек ұқсайтынын байқаймыз (2-суретке қараңыз). 2015 жылдың үшінші тоқсанында Model X көлігінің

## 2-СУРЕТ

### Model X Crossover



Есігі жоғары қарай ашылатын Tesla Model X



Tesla Model X

Дереккөз: Tesla Motors / [www.teslamotors.com](http://www.teslamotors.com)

алғашқы өндірісі басталды. Tesla Model X Crossover көлігінің бағасы қосарлы қозғалтқышы, автопилоты бар, толық жетекті Model S көлігінің бағасына ұқсас қалыптасты (~ 106 000 \$).

2015 жылдың сәуірінде Range Assurance функциясы бар Model S көліктерінің бұрынғы иелерінің бәріне Tesla компаниясы жаңартылған бағдарламалық жасақтама жіберді. Range Assurance дегеніміз – көліктің батарея деңгейін, Tesla Supercharger бекеттерін көрсететін, көліктің навигациялық жүйесімен бірлесіп жұмыс істейтін бағдарламалық қосымша. Көліктің батареясы азайған

кезде экранда ескертумен бірге таяу маңда орналасқан Tesla Supercharger бекеттері мен қоғамдық қуаттандыру нысандары көрсетіледі. Жүргізуші өзіне жақын жердегі қуаттандыру бекеттерінен өтіп кетсе немесе келесі бекетке дейін көлік қуаты жетпейтін болса, онда жүргізушіге тағы қосымша ескерту жасайды.

Бірнеше аптадан кейін Tesla компаниясы Саяхатты жоспарлау жаңа бағдарламалық жасақтамасын әзірлеп, оны тұтынушыларына таратты. Саяхатты жоспарлау қосымшасы жол бойындағы қуаттандыру бекеттерін ескере отырып, жүргізушілерге баратын жерінің қолайлы маршрутын шығарып береді. Ол GPS-навигациясымен жұмыс істейді. Әлгі қосымша жүргізушіге ең қысқа жолды көрсетіп қана қоймай, қай жерде қанша минутқа тоқтап, көлікті қуаттандыруға болатыны жайлы мәліметтерді экранға шығарып береді. Қосымшадағы мәліметтер әр 30 секунд сайын жаңарып отырады, бұл көлік жүргізушілеріне қуаттандыру бекеттерінде кезек бар ма, жоқ па – сол жөніндегі мәліметті дәлме-дәл алуға, сөйтіп, кезегі көп бекетке тоқтап, уақытты зая кетірудің алдын алады.

**Tesla-ның төртінші көлігі – Model 3.** Tesla компаниясы өзінің төртінші көлік түрін, яғни Model 3 көлігін 2017 жылы нарыққа шығаруды жоспарлады. Model 3 көлігінің бағасы 35 000 доллардан төмен, жаппай өндірілетін көлік моделі болмақ деген болжам жасалған еді. 2016 жылға қарай Model 3 көлігінің дизайны, стилі және тек өзіне ғана тән қабілетін жетілдіру жұмыстары аяқталмақшы.

**Тарату стратегиясы:** компания меншігіндегі және бөлшек сауда дүкендері мен қызмет көрсету орталықтары

Tesla компаниясы өзінің шығарған көліктерін тұтынушыларға тікелей сатады. Компания меншігіндегі және бөлшек сауда дүкендері мен қызмет көрсету

орталықтары саудадан кейінгі қызмет көрсетуді ұсынады.

Компанияның стратегиясы бәсекелес автомобиль өндіруші компаниялардың стратегиясына кереғар қалыптасты. Бәсекелес компаниялар өндірген көліктің қосалқы бөлшегін өз франчайзингтік дилерлер желілеріне көтерме бағамен сата-тын, ал дилерлер болса қосалқы бөлшектерді бөлшек сауда бағасымен өткізеді. Олар сондай-ақ қызмет көрсету және кепілдік жөндеу қызметтерін ұсынады. Tesla компаниясының менеджменті өз бизнесін алға қарай дамытып, дәстүрлі автомобиль дилерлерін, компанияға тиесілі сауда дүкенін және қызмет көрсету желісі бизнестерін интеграциялаудың үш маңызды артықшылығына иек артты:

1. *Тұтынушының сатып алу тәжірибесін қалыптастыру қабілеті басқа автомобиль өндірушілердің не франчайзингтік дилерлердің әдіс-тәсілінен ерекшелендірді.* Тұтынушылардың Tesla компаниясымен тікелей сауда жүргізуі қызмет көрсетушілерге: (а) ықтимал клиенттерге жалпы электр көлігі туралы ақпарат беріп, Tesla көлігін сатып алу артықшылығы туралы баяндауға; (ә) олармен жеке қарым-қатынас жасауға жол ашты. Сондай-ақ Tesla Motors-тің тұтынушылар көңілінен шығып, жақсы әсер қалыптастыруға, миссиясын орындауға мүмкіндік берді.
2. *Сауда-саттық барысында және қызмет көрсету кезінде елеулі операциялық үнемдеуге қол жеткізу қабілеті.* Компания менеджменті өздерінің сауда-саттық, қызмет көрсету желісі көлік пен қосалқы бөлшектерді инвентаризациялауға арналған шығындарды, кепілдік қызметті және бағаны тиімді бақылауға, Tesla брендин нығайтуға, сонымен бірге тұтынушылардың пікірін жылдам білуге қажетті мүмкіндіктермен қамтамасыз етті деген пікірге сенді.



3. *Дәстүрлі автомобиль дилерлерінің сауда-саттық және қызмет көрсету табыстарын тартып алу мүмкіндігі.* Автомобиль өндіретін бәсекелес компаниялар автокөліктер мен қосалқы бөлшектерді көтерме бағамен франчайзингтік дилерлер желісіне сатты. Ал олар өз кезегінде бөлшек саудамен айналысып, қызмет көрсету, сондай-ақ кепілді жөндеу жұмыстарын жүргізді. Алайда Tesla тұтынушылары тікелей компанияның меншігіндегі сауда-саттық галереяларынан көлік сатып алған кезде, Tesla компаниясы франчайзингтік делдалдар арқылы сататын автокөлік өндірушілерінің көтерме бағасынан шамамен 10%-ға жоғары толық бөлшек сауда бағасын белгілеп, табыс тапты. Өзінің қызмет көрсету орталықтарының операциясын басқару арқылы қосымша түсім түсірді. Қызмет көрсету және жөндеу орталығы жоқ автокөлік өндіруші компаниялар мұндай қызметті франчайзингтік делдалдарға беріп, өздеріне табыс түсіре алмады. Tesla компаниясының менеджменті қызмет көрсету орталықтарының компания меншігінде болуы автокөлік өндірушілері мен франчайзингтік делдалдар арасындағы мүдделер қақтығысының алдын алады деп түсінді.

**Tesla компаниясының сауда-саттық галереялары мен көрме залдары.** Tesla компаниясының сауда-саттық галереялары мен көрме залдары үлкен қалаларда немесе қала маңында орналасты. Олардың кейбірі жергілікті танымал сауда орталықтарының ішінде болса, ал енді бірі халық легі мол көшелердің бойынан орын алды. Сауда дүкендерінің қоймасында санаулы ғана көлік тұратын еді. Себебі тұтынушылардың кейбірі қоймадағы көліктерді сатып алып жатса, екіншілері өз талғамдарына сай тапсырыс берді.

Tesla компаниясы өзінің халықаралық нарықтағы позициясын дамытып, нығайту мақсатында сауда-саттық

галереялары желілерін, қызмет көрсету және жөндеу жұмыстарын жүргізетін орталықтарының санын мүмкіндігінше Model S көлігін сатып алушылары жиі жүретін аймақтарда көбейтті. 2013 жылы Tesla компаниясы сауда-саттық және қызмет көрсету ішараларын бір дүкен аясында атқарды (бұрындары мұндай жұмысты бірнеше дүкен негізінде жүзеге асыратын). Сөйтіп, сауда жүргізу және қызмет көрсету орталықтарының бір арнаға тоғысуы компанияға әжептәуір үнем әкелді. Осынау тәсіл компанияның бөлшек сауда дүкендерінің көбеюіне оңтайлы ықпал етті. 2014 жылдың аяғында Tesla компаниясының дүниежүзі бойынша 159 сауда-саттық және қызмет көрсету орталығы жұмыс істеді. Компания менеджменті 2015 жылы өзі қатысып отырған барлық географиялық нарықта дүкен, галереялар және қызмет көрсету орталықтарын барынша көбірек ашуды жоспарлады. Tesla компаниясының стратегиясы сауда-саттық жүргізгеннен кейінгі қызмет түрлері сатып алушыларға кез келген уақытта, кез келген жерде қолжетімді болу үшін қызмет көрсету орындарын қажетті мөлшерде ашуға айрықша ден қойды.

Дегенмен Құрама Штаттарда Tesla компаниясының франшиза құқығын алған дилерлерінің тарату қызметін айналып өтіп, тұтынушыларға тікелей сату амалын қарастыратын стратегияда құпия бір мәселе болды. Бірнеше жыл бұрын Құрама Штаттардағы франчайзингтік автомобиль дилерлері көлік өндірушілерінің аяқастынан алға қарай интеграциялану туралы шешім қабылдап, өзі өндірген көліктерді өзі сатудан қатты қорыққан. Автокөлік өндірушілерге өзінің франчайзингтік автомобиль дилерлерімен тікелей бәсекелесуге жол бермеу үшін, Құрама Штаттардың әр штатының дилерлері бүкіл Штат аумағын қамтып, франчайзингтік автомобиль дилерлерінің қауымдастығын құрды. Олар көлік өндіруші компаниялардың жаңа немесе

үсталған көлікті өзінің тікелей сатуына, сондай-ақ техникалық қызмет көрсетуге және көлік иелеріне жөндеу қызметтерін көрсетуге тыйым салатын заңдарға іш тартып, лобби жасады. АҚШ-тың 48 штатында автомобиль өндірушілердің шығарған көлігін тұтынушыларға тікелей өзі сатуға тыйым салатын немесе ерекше тосқауыл қоятын заңнама жұмыс істейді. Мұндай заңдар ұзақ жылдар бойы қолданыста болды, әрі франчайзингтік автомобиль дилерлерінің қауымдастығы аталған заңдардың орындалуын мұқият қадағалап отырды.

2013 жылы Model S көлігінің саудасы ерекше қызып, Tesla компаниясы өзінің сауда галереялары мен қызмет көрсету орталықтарының санын арттыруды жалғастыра берген тұста, франчайзингтік және ұлттық автомобиль дилерлерінің қауымдастығы «Tesla мәселесіне» қатты алаңдады. Қауымдастық «Tesla компаниясының осынау әрекетін тоқтатуға қандай шара қолдануға болады?» – деген оймен ізденіп, кәдімгідей бас ауыртты. Көптеген штаттарда дилерлер мен дилерлер қауымдастығы алаң көңілін ашық білдіріп, Tesla компаниясының тұтынушыларға көлікті тікелей сату әрекетін шектейтін заңнаманың орындалуын қадағалауға, тіпті қажетті жағдайда ағымдағы заңнамаға өзгерістер енгізуге заң шығарушы орган өкілдерін белсенді түрде үгіттеді. 2013 жылдың қыркүйек айында Tesla компаниясының өкілі *Automotive News* журналының репортеріне берген сұхбатында: «Біз бірнеше штатта дилерлердің бас біріктірген монополиясына қарсы шығып, тұтынушыларымызды көлікті тікелей өзімізден сатып алуға шақырып және сатып алған электр көлігіне қызметті тікелей көрсетінімізді айтып жатырмыз», – деді.<sup>29</sup> Tesla компаниясы франчайзингтік туралы мемлекет заңын бұзбағанын, өйткені оның франшизасы жоқ екенін мәлімдеді. Edmunds.com бас редакторының айтуына қарағанда, автомобиль дилерлері

Tesla компаниясының қам-қарекетінен қорыққан жоқ, оларды өзге автомобиль өндірушілерінің Tesla компаниясының даму бағытына бет бұрып, әрекеттене бастауы үрейлендірді.<sup>30</sup>

2013 жылы желтоқсан айының ортасында Огайо штатының автодилерлерінен құралған топ Tesla компаниясына қарсы арызданып, сотқа жүгінді. Сот Огайо автомобиль бюросы мен Франклин аудандық сотының қоғамдық қауіпсіздік жөніндегі Огайо департаментінің Tesla компаниясына жаңа көліктерді сатуға берген лицензиясын заңсыз деп танып, оның дереу күшін жойды, Огайо автомобиль бюросының, Tesla компаниясының басқа да сауда дүкендеріне лицензия беруді тоқтату жөнінде шешім шығарды. Алайда 2014 жылы Tesla компаниясы жергілікті басқарушы органмен келісімге келді. Келісім бойынша, Tesla компаниясы тек қана электр көліктерін шығарса, әрі оны басқа компания сатып алмаған жағдайда ғана Огайода, ең көп дегенде, үш сауда галереясын ашуға рұқсат берді.

2014 жылдың наурыз айында Нью-Джерси Автомобиль комиссиясы Нью-Джерси штатына қарасты автомобиль өндірушілерге өз көлігін тұтынушыларға тікелей өзі сатуға тыйым салатын заңның орындалуын қатаң қадағалайтыны жөнінде мәлімдеді. Сол кездері осы штатта Tesla компаниясының екі дүкені жұмыс істейтін еді. Нью-Джерси штатының заң шығарушылары электр көліктерін өндіретін автомобиль компанияларына жоғарыда аталған шектеулер қойылмайтын заң ұсынған кезде, келіспеушіліктер пайда болды. 2015 жылдың наурыз айында Tesla компаниясына көлігін тұтынушыларға тікелей сатуға рұқсат беретін заңнама күшіне енді. 2014 жылы дәл осындай заң Нью-Йоркте қабылданып, Tesla компаниясына Нью-Йорктегі бес дүкенінде көлік сатуға рұқсат берілді. Дегенмен заңнама Нью-Йоркте бесеуден артық сауда галереясын ашуға тыйым салды. Ал Джорджия штатынан Tesla

компаниясына бес дүкен ғана ашуға рұқсат беретін заңға 2015 жылы қол қойылды. Дәл осындай заң 2015 жылы Батыс Вирджинияда қабылданды. 2015 жылдың ортасына дейін Вирджиниядан (Вашингтон жанында) Tesla компаниясына бір ғана дүкен ашуға рұқсат етілген еді.

2015 жылы Техас, Аризона және Мичигандағы автокөлік дилерлері мен ұлттық дилерлер қауымдастығы автомобиль өндірушілеріне тұтынушыларға тікелей көлік сатуға тыйым салатын ағымдағы заңнаманың орындалуын мұқият қадағалады. Қауымдастық Tesla компаниясының штаттағы өз дүкендерінен Model S көлігіне тапсырыс алуды тоқтатты. Дегенмен көп уақыт өтпей-ақ Техас және Аризона штаттарында Tesla компаниясына өнімін тікелей сатуға тыйым салатын заң қолданыстан алынып тасталды. Илон Маск Техас штатындағы сауда галереяларының санын жетеуге дейін шектейтінін мәлімдеді.

Автомобиль өндірушілеріне тұтынушыға тікелей көлік сатуға тыйым салатын заңның біршама штатта қолданыста болғанына қарамастан, Tesla компаниясының көптеген штатта сауда галереялары, қызмет көрсету орталықтары, Supercharger бекеттері жұмыс істеді. Алайда компанияның кейбір штаттардағы сауда галереялары ықтимал тұтынушыларына тауарды тікелей сата алмады. Тіпті бағасын талқылай алмады. Мұндай штаттардағы сатып алушылар [www.teslamotors.com](http://www.teslamotors.com) мекенжайына ұнатқан көлігіне онлайн тапсырыс берді. Тұтынушылар көліктің жеткізілу мерзімін және оны тура үйіне немесе жақын жердегі Tesla қызмет көрсету орталығына әкелуі жөніндегі мәліметті қалдырып отырды.

**Tesla қызмет көрсету орталықтары.** Tesla компаниясының стратегиясында көлікті сатқаннан кейін тұтынушыларға қажетті уақытта және тиісті жерде қызмет көрсету үшін, сұранысқа сай сондай орталықтарды ашуға жіті көңіл бөлінген.

2014 жылдың ақпанында 70-тен астам қызмет көрсету орталығы жұмыс істеді, әр өңірдегі тұтынушыларына сапалы қызмет көрсету ниетімен орталықтардың санын үнемі арттырып отырды.

Tesla Roadster көлігінің иесі өзінің машинасы жөніндегі мәліметті жад карта-сына сақтап, оны қызмет көрсету орталығына жіберді. Ал Model S көліктерінде тікелей қызмет көрсету орталығымен байланысқан борттық жүйе жұмыс істейді. Аталған жүйе көліктегі ақауды өзі анықтап, оны орталықтағы техниктерге жібереді. Техниктер көліктің иесі ақауын көрмей тұрып, алдын ала жөндейді. Тіпті қожайын көлігінде ақау болғанын да білмей қалатын. Көлікке техникалық қызмет қажет болған жағдайда көлік иесі қызмет көрсету орталықтарына қоңырау шалу арқылы жазылатын. Кейбір қызмет көрсету орталықтары валет қызмет көрсету түрлерін де ұсынды. Олар істен шыққан көлік иесін алып кетіп, оған көлігі жөнделгенге дейін уақытша Model S көлігін жалға беретін. Мұндай валет қызметі үшін қосымша ақы алмайтын. Кейбір қалаларда көлікті көтермей-ақ жөндеуге болатын техникалық қызметті Tesla Rangers-тің жылжымалы техниктері көлік иелерінің қалауы бойынша олардың үйінде, кеңсесінде одан басқа жерде де көрсетті. Tesla Rangers мойнына алған кепілді жөндеу жұмыстарын орындады, алайда шақырған жерге бару құны жаңа көліктің шектеулі кепіліне кірмеді. Rangers жөндеу қызметінің көлік иесіне бір барып-келу бағасы 100 \$ еді.

**Бағасы алдын ала төленген техникалық қызмет көрсету бағдарламасы.** Tesla компаниясы Model S электромобилін сатып алушыларға құны алдын ала төленген техникалық қызмет көрсету бағдарламасын ұсынды. Осы бағдарламаға сай мынадай қызмет түрлері көрсетілді: 12 500 мильға дейін жүру немесе бір жылдық қызмет көрсету (600 \$), сондай-ақ 50 мың мильға дейін жүру немесе төрт жыл қызмет көрсету (1 900\$) және

100 мың мильге дейін жүру немесе сегіз жыл қызмет көрсету (3 800 \$). Көлік иесі алдын ала төленген техникалық қызмет көрсету бағдарламасының негізінде Ranger қызметіне бір шақыртуға, кем дегенде, қосымша 100 \$ төледі. Сондай-ақ осы бағдарламаның негізінде көлік иесіне көлікті ақысыз тексеру, тозған бөлігін ауыстыру, жолда 24 сағат көмек көрсету, жүйеге мониторинг жасау және жүйені жаңарту қызметі көрсетілді.

**Tesla компаниясының Supercharger желісі: ұзақ қашықтыққа шығатын көлік иелерін қуаттандыру қызметімен қамтамасыз ету.** Tesla компаниясы стратегиясының негізгі бөлігінің бірі ұзақ қашықтыққа Tesla көлігімен саяхат жасау сұранысын қанағаттандыру мақсатында қуаттандыру орталықтарының санын көбейту міндеті еді. Осы мақсатта компания қуаттандыру бекеттерінің кең ауқымды желісін құрды. Бекеттер қалаларды бір-бірімен байланыстыратын магистральдарда, жол бойында салынған кафе, сауда орталықтарының жанында орналасты. Мұндай қолайлы жағдай жүргізушілерге көлікті тек қуаттандырып қана қоймай, тамақтануға немесе дүкеннен керек-жарағын алуға мүмкіндік берді. Model S көлігін сатып алушылардың 90%-ы жаңа өнімге тапсырыс берген кезде, оның Supercharger бекеттерінен қуаттау қабілетімен жабдықталуын сұрайды. Кез келген Model S көлігінің иесі Tesla компаниясының Supercharger бекеттерінен көлігін тегін қуаттандыра алады. Бекеттердің бәрі көлікті 20 минутта – 50%-ға, 40 минутта – 80%-ға, 75 минутта 100%-ға қуаттандырып береді. 2015 жылы әлем бойынша Tesla компаниясының 400 Supercharger қуаттандыру бекеті қызмет етті.

3-суретте 2016 жылдың аяғындағы Құрама Штаттардағы Tesla компаниясының жоспарланған Supercharger бекеттері желісіне сипаттама беріледі. Ал 4-суретте олардың қызмет көрсету орталықтары көрсетілген.

Tesla компаниясының атқарушы қызметкерлері жоспарлы түрде салынған Supercharger бекеттері ұзақ сапарға шыққан көлік иелерінің алаңдаушылығын азайтатынына сенді. Алайда Қытай, Канада және Еуропадағы Tesla көліктерінің иелеріне өз еліндегі Supercharger бекеттерінің жетіспеушілігі ұзақ сапарға шығуға тосқауыл болды. Осы олқылық Tesla көлігінің мол сатылуына кедергі келтірді. Сатып алушыларға, ең алдымен, Tesla компаниясының жоғарыдағы түйінді мәселені шешуі маңызды еді.

**Батареяларды ауыстыру қызметі – батареяны жылдамырақ қуаттандыру нұсқасы.** Model S көлігінің дизайны көліктегі аккумулятор батареяларын толықтай басқа батареяларға 5 минутта ауыстыруға мүмкіндік берді. 2015 жылы Tesla компаниясы Калифорнияда арнайы салынған нысанда аккумулятор батареясын ауыстыру бағдарламасын сынақтан өткізді. Соның нәтижесінде Model S көлігінің иелері отырып қалған аккумулятор батареяларын жаңа батареяларға ауыстыру мүмкіндігін алды. Бұл қызмет құны 80 \$ тұратын. Осынау пилоттық бағдарлама технологияны сынауға, аккумулятор батареяларын ауыстыру мүмкіндігін анықтауға және ауыстыруға деген нарықтың сұранысын бағалау мақсатында ұйымдастырылды. Бастапқыда көлік батареясын ауыстыру алдын ала жазылу нәтижесінде жүзеге асырылатын.

### Технология және өнімді жетілдіру стратегиясы

2015 жылы Tesla компаниясы өнімді жетілдіру жұмысына, сынақтан өткізуге және жоғары сапалы электр көліктерін өндіруге қажетті бөліктер мен жүйелерді жақсартып, Tesla Roadster, Model S, Model X және Model 3 көліктерін зерттеуге және дамыту қызметіне 1,4 млрд \$ ақша жұмсады (2010–2014 жылдары зерттеу жұмыстарына жұмсалған шығындарды



### 3-СУРЕТ

Tesla компаниясының Солтүстік Америкада жоспарлаған Supercharger бекет желілері, 2016 жылдың соңы



Дереккөз: [www.teslamotors.com](http://www.teslamotors.com)-да жарияланды. 1 сәуір, 2015.

1-кестеден көре аласыз). 2014 жылы қосарлы қозғалтқышы бар трансмиссия өнімдерін және оң жақ жетекті Model S көлігін жетілдіруге, сондай-ақ жаңа автотопилот бағдарламасымен жабдықталған Model S, Model 3 және Model X көліктерін зерттеу жұмыстарына жұмсайтын шығындарын екі есеге арттырды.

Tesla трансмиссия және көлік инженерінің негізгі қабілеті мен инновациялық өндіріс техникаларын дамытып жетілдірді. Компания электрлі трансмиссия технологиясы бойынша зияткерлік меншікке ие еді. Бұл технологияға аккумулятор батареясы, бейсинхронды қозғалтқыш, беріліс қорабы және осы бөліктердің бір жүйе ретінде жұмыс істеуін қамтамасыз ететін бағдарламалық жасақтама

кірді. Tesla компаниясының қызметкерлері Roadster, Model S көліктерін өздері жобалады. Осы технологиялардың көпшілігі Model X, Model 3 секілді өзге электромобильдерде де, трансмиссия бөліктерінде де қолданылды.

Tesla компаниясы электр көліктерінің трансмиссия бөлшегі жанармаймен жүретін көліктердегі трансмиссия бөлшектерімен салыстырғанда, әлдеқайда аз қозғалмалы бөлікке ие модульдік жүйе саналады. Tesla компаниясы өзінің осы технологияларын Model S көліктеріне пайдаланумен бірге, оларды электр көліктерін өндіретін өзге компанияларға да сатты.

2013 жылдың соңына қарай Tesla компаниясы 203 патент тіркеді, одан бөлек



## 4-СУРЕТ

Tesla Supercharger бекеттері, сауда-саттық галереялары мен қызмет көрсету орталықтары



Сыртта орналасқан Supercharger бекеті.



Іште орналасқан Supercharger бекеті



Tesla сауда галереясы. Остин, Техас



Tesla сауда галереясы. Торонто



Tesla қызмет көрсету орталығы. Пало-Алто, Санта-Клара, Калифорния



Tesla қызмет көрсету орталығы. Сан-Диего, Калифорния

жергілікті және халықаралық деңгейдегі 280 өнімге патент алуға өтініш берген. Дегенмен 2014 жылы компания өзінің патенттерін басқа электр көліктерін өндіруші компаниялар өз өндірісінде пайдаланған жағдайда, оларды сотқа бермейтінін, игі мақсатта қолдануға рұқсат беретін патенттік саясатын жариялады. Илон Маск жасалған мәлімдеменің мақсаты жөнінде былай деді: «Біз электр көліктерінің даму платформасын жеделдетіп, қарқынды өнім өндіруді көздейміз. Өзімнің, сондай-ақ өзге компаниялардың электр көліктерін шығара отырып, әлемге, жер-жаһанға пайдасын тигізуді қалаймын». Масктің жасаған мәлімдемесіне инвесторлар өте жағымсыз реакция танытты. Себебі инвесторлар Tesla компаниясы электр көлігін өндіретін өзге компаниялар арасында үлкен технологиялық бәсеке артықшылығын жоғалтып алды деп топшылады.

**Аккумуляторлық батареялар.** Біраз уақыттан бері Tesla компаниясы түрлі химикаттардан жасалған жүздеген батареяның өнімділігін сынақтан өткізді. Компанияның оларды сынайтын зертханасы бар. Сан мәрте жүргізген сынағының нәтижесінде компания «18650 форм-фактор» деп аталатын литий-ионды аккумуляторлық батареяларды қолдануды жөн көрді. Бұларда 18650 элемент болғандықтан, басқа электромобиль өндірушілердің қолданатын батареяларынан 2–3 есе қуатты болды (5-кестені қараңыз). Бұған қоса, Tesla компаниясы батареяларына қажетті 18650 элементті ұтымды бағада сататын жабдықтаушыларды жедел тауып алды. Өйткені нарықта электр көліктеріне арналған батареяға қажетті элементтер жасайтын өндірушілердің өндірістік қуаты жоғары болды, солай бола тұра, олардың өніміне сұраныс соншалықты көп емес еді.

Tesla компаниясының менеджменті компанияның тәжірибесі мен негізгі қабілеті қауіпсіз аккумуляторлық

батареяларды жобалауға мүмкіндік береді деп есептеді. Сонымен бірге батарея өндірісіне құйылған инвестиция өнімнің төзімділігін, энергия жеткізу қуатын арттырып, компанияны жетекші батарея өндірушісіне айналдырады деген жорамал жасады. Tesla компаниясының аккумуляторлық батарея жобасы батареялардың элементтерін, сондай-ақ жабдықтаушыларды ауыстыруға қабілетті еді. Осы қабілет негізінде компания батарея технологиясындағы соңғы жетістіктерді шапшаң игерді. Қажет жағдайда оның химиялық элементтерін өзгертіп, өнімділігі мен шығынын оңтайландырды.

**Толық қуаттандырылған Tesla көліктерінің жүру қашықтығы** батареяның қуаттылығына тікелей байланысты. Ал бұл көліктің жалпы қолданылған мерзімі мен батареяны қуаттандыру жиілігіне тәуелді. Tesla компаниясының есебіне қарағанда, Tesla Roadster көлігін жеті жыл қолданғаннан немесе 100 000 миль жүргеннен кейін оның бастапқы қуатын сақтау қабілеті 60–65% көлемінде болады. Сондай-ақ бастапқы сынақтардың нәтижесіне көз жүгіртсек, Tesla Roadster көлігі –20°C температурада пайдаланылса, онда оның жүру қашықтығы 5–10%-ға төмендейтінін көрсетті. Model S көлігінде бұл батареялардың істен шығу көрсеткіші Roadster-ге қарағанда төмен екені анықталды.

**Қуаттандыру электроникалары.** Tesla-ның трансмиссия жүйесіндегі қуат беру электроникасының негізгі екі функциясы бар: алғашқысы – көлік жүріп келе жатқан кезде қозғалтқыштағы айналдыру генерациясын, екіншісі – қуаттандырып жатқан тұста аккумуляторлық батареяларға энергияның жеткізілуін бақылау қызметі. Бірінші функция өнімділікке, энергияны үнемдеп қолдануға, жалпы көлікті жүргізу тәжірибесіне жауап беретін drive inventor көмегімен жүзеге асады. Ал батареяны қуаттандыру функциясы көлік қуаттағышы



## 5-КЕСТЕ

Толық қуаттандырылған электр  
көліктерінің салыстырмалы жүру  
қашықтығы, 2014-2015

Көлік түрі	Салыстырмалы жүру қашықтығы миль (ЕРА 5-циклдік тесті- леуге негізделген)
Tesla Model S (85 кВт-тық аккумулятор)	265 миль
Tesla Model S (60 кВт-тық аккумулятор)	208 миль
Toyota RAV4 EV	103 миль
Fiat 500e	87 миль
Mercedes B-Class Electric Drive	85 миль
Nissan Leaf	84 миль
Volkswagen e-Golf	83 миль
Honda Fit EV	82 миль
Chevrolet Spark	82 миль
BMW i3	81 миль
Ford Focus EV	76 миль
Mitsubishi 1-MiEV	62 миль

**Дереккөз:** Tesla Motors-тың инвесторлар презентациясы. 14 қыркүйек, 2013 ж., [www.teslamotors.com](http://www.teslamotors.com) (1 желтоқсан, 2013 ж.) және [www.cheatsheet.com](http://www.cheatsheet.com) 16 қаңтар, 2015 ж. жарияланды. (30 наурыз, 2015 ж. қолжетімді).

арқылы орындалады, ол балама энергияны ағымдағы энергияға айналдырады. Model S иелерінің көпшілігі қуаттандыру уақытын екі есе азайту үшін қосарлы қуаттандыру құрылғысы бар көліктерге тапсырыс берді. Көлік иесі өзінің көлігін қуаттандыруға кез келген қуат беру көзін пайдалана алды. Стандартты қабырғада орналасатын 12 ампер/110 вольт қуаттандыру көзі жалғыз қуат беру құрылғысымен жабдықталған көлікті 42 сағатта толықтай қуаттандыра алса, қосарлы қуаттандыру құрылғысымен

жабдықталған көлікті 21 сағатта қуаттандырады. Tesla компаниясы тұтынушыларға өз гаражына, кем дегенде, 24 ампер/240 вольт қуаттандыру көзін орнатуға кеңес берді (электр пеші мен киім кептіргіш түрлерінің көпшілігі пайдаланатын кернеу). Осы қосарлы қуаттандыру құрылғысымен жабдықталған көлікті сағатына 34 миль жүруге жететін қуатпен жабдықтайды. Алайда Tesla компаниясы сағатына 58 миль жүруге қуат беретін 40 ампер/240 вольт қуаттандыру көзін пайдалану тұтынушыларға тиімді деген пікірде. Model S көліктері J1772 қоғамдық қуаттандыру бекеттеріне арналған, 12 ампер/110 вольттік, 40 ампер/240 вольттік стандартты үш адаптермен жабдықталған. Тұтынушылардың өзге адаптер түрлерін онлайн сатып алуға мүмкіншілігі бар.

**Бағдарламалық жасақтаманы бақылау.** Аккумуляторлық батареялар мен Tesla көліктерінің өнімділік және қауіпсіздік жүйелері көптеген микропроцессор мен күрделі бағдарламалық жасақтаманы талап етеді. Мысалы, компьютерлік бағдарламалық жасақтама батареяның әр элементінің қуаттандыру жағдайын бақылайды әрі барлық қауіпсіздік жүйесін басқарады. Қозғалтқыш пен мотор арасындағы электр энергиясының ағыны көлікке қажетті өнімділікті жеткізу үшін ерекше бақылануы тиіс. Бағдарламалық жасақтама алгоритмдері көліктің жылдамдығын және рекуперациялық тежеуін бақылады. Жүргізушілер көліктің ақпараттық жүйесін қуаттау режимі мен өз уақытын оңтайландыру үшін қолданды. Сонымен бірге Model S көлігінің ақпараттық ойын-сауық жүйесін қалыптастыруға арналған бағдарламалық жасақтаманың бәрін өздері әзірледі. 2014–2015 жылдары компания өз көліктеріне автопилот функциясын орнату үшін арнайы бағдарламалық жасақтама жасады. Бұл бағдарламаның жолды қадағалау, қозғалыс жолағын ауыстыру,

көлікті автоматты түрде тұраққа қою, жүргізушіге ескерту жасау қабілеті бар.

Компания саудаға түсіп сатылған әр Model S көлігіне сымсыз бағдарламалық жасақтама орнатып, оны үнемі жаңартып, көліктің өнімділігін арттырып отырды.

## Көлік жобалау және

инжиниринг

Инжиниринг және көліктерді жобалау ісінде Tesla компаниясы әжептәуір тер төкті. Жеткізушілерден сатып алған бөліктер мен жүйелерді құрастырып жобалау қызметіне жақсы машықтанды. Компания қызметкерлері Model S, Model X, Gen III көліктерінің қаңқасын, интерьерін өздері жобалады. Қажет жағдайда жылыту, салқындату және желдету жүйелерін де жобалайды. Бұл көліктерге іштен жану қозғалтқышынан алынатын энергиясыз жұмыс істеуге мүмкіндік берді. Сонымен қатар радио, электрлі әйнек көтергіш және орындықты жылыту функцияларын қуаттандыратын төмен кернеулі арнайы жобалау ісін талап етті. Model S көліктерінде аталған бөліктерді жоғары кернеулі қуат көзіне байланыстыру мақсатында Tesla компаниясы сараптама жүргізді. Мақсат – көліктің жүру жылдамдығын арттыру үшін көлік батареясына түсетін жүктемені едәуір азайтатын компонент әзірлеу.

Электр көлігінің жүру қашықтығына көліктің салмағы ерекше әсер ететіндіктен, қызметкерлер жеңіл материалдар туралы қыруар білім жинады. Күш пен салмақтың тепе-теңдігін үйлестіру ниетімен Tesla Roadster көлігінің қаңқасын көміртекті талшықтардан жасады. Ал Model S көлігінің қаңқасы жеңіл салмақты алюминийден әзірленді. Түрлі материалдардан әзірленіп жасалған шасси көліктің салмағын, қауіпсіздігін, өнімділігін оңтайландырды. Сондай-ақ топ-менеджмент компанияның жобалау және инжиниринг тобының компьютерлік жобалау және апатты сынау

симуляциясында негізгі қабілеті жеткілікті деп санады. Компанияға тән осынау қабілет-қарым жаңа модельді жетілдіруге кететін уақытты қысқартты.

## Өндірістік стратегия

Tesla компаниясы Lotus Cars, Ltd. компаниясымен келісімшартқа отырды. Осы келісімшарт аясында Англияның Хетхель қаласындағы Lotus зауытында Tesla Roadster «планері» өндіріледі. Tesla планерлері осы жақтан Калифорния штатына қарасты Менло-Парктағы Tesla кәсіпорнына жеткізіледі. Өндіріс орнында аккумуляторлық батареялар, бейсинхронды қозғалтқыш және өзге де трансмиссия бөліктері құрастырылады. Бұл көлікті құрастырудың соңғы кезеңдері саналады. 2012 жылдың қаңтар айында Roadster планерлерінің өндірісі тоқтатылды.

2010 жылдың мамыр айында Tesla компаниясы Калифорнияның Фримонт қаласынан таяуда ғана жабылған автомобиль зауытын 42 млн долларға сатып алды. Арада бірнеше ай өткен соң Tesla зауыттың біршама жабдығын 17 млн долларға меншіктеді. Бұл зауыт ертеректе General Motors компаниясына (1960–1982) тиесілі еді, оны 1984–2010 жылдары General Motors пен Toyota компаниялары бірлесіп пайдаланды. Toyota Corolla мен Tacoma машинасы осы жерде өндірілді. 2010 жылы General Motors компаниясы бірлескен венчур кәсіпкерліктен шығу туралы шешім қабылдаған кезде, зауыт жұмысын тоқтатты. Toyota компаниясы да сол тұста аптасына сан мың көлік шығаратын негізгі өндірісті тоқтатуға мәжбүр болған еді. Кәсіпорын 4700 жұмысшыны алып қалды. Ал Tesla компаниясының топ-менеджменті бұл зауытты әлемдегі ең ірі, заманауи, ең таза өндіріс ошағы ретінде қарастырды. Зауыттың 5,5 млн шаршы фут ауданы Tesla компаниясын жылына 500 мың көлік шығаруға қабілетті етті (дүниежүзілік автомобиль өндірісінің шамамен 1%-ы). Бұл өндіріс

орны Tesla компаниясына электр көліктерін өндіру көрсеткішін өсіруге әжептәуір мүмкіндік берді. Илон Маск Фримонт зауытының қабілет-әлеуеті Калифорниядағы өзге екі зауытқа қарағанда өте әлді деп есептеді. Өйткені Фримонт өндіріс орнының Кремний алқабының солтүстігінде орналасуы өте дарынды инженерлерді жұмысқа тартуға қолайлы жағдай туғызған еді. Сондай-ақ зауыттың Tesla компаниясының Palo Alto-дағы штаб-пәтеріне жақын тұруы да өндіріс пен инжиниринг процестерінде басшылықпен кері байланыс жасауға мүмкіндік туғызды.<sup>31</sup> 2010 жылдың қазан айында Tesla ауданы 350 акр жерді алып жатқан кәсіпорынның ресми иесі атанды. Оның атауын Tesla зауыты деп өзгертіп, Model S көлігін құрастыруға түрлі жабдықтар мен бөлшектерді алдырды.

Tesla 2012 жылдың желтоқсан айында Нидерландтың Тилбург қаласынан ауданы 60 мың шаршы фут жерді алып жатқан жаңа зауыт ашты. Ол Роттердам портынан 50 миль қашықтықта орналасқан еді. Кәсіпорын Model S көлігінің соңғы жиынтық құрастыруын осы жерде орындап, оны Еуропа мен Скандинавияға тарату міндетін мойнына алды. Бұл нысан Тилбург құрастыру зауыты деп аталды. Ол Tesla зауыттарынан келген Model S көлігінің бөлшектерін жинап құрастырып, Еуропа нарығындағы тұтынушыларға жеткізді. Сонымен бірге Tesla компаниясының Еуропадағы қызмет көрсету орталығы мен штаб-пәтері функциясында қоса атқарды. Тилбург зауытының теміржол желісінің бойында орналасуы Tesla көліктерін Еуропаның кез келген нүктесіне 12 сағатта жеткізу мүмкіндігіне ие болды. 2013 жылы күзге қарай бұл зауыттың аумағы 200 мың шаршы метрге ұлғайды. Оның ішіне техникалық білім беру, бөлшектерді қалпына келтіру, апатқа түсіп, істен шыққан көліктерді жөндеу нысандары орналасты. Зауыт аптасына 200 Model S көлігін құрастырып, сынақтан өткізіп, тұтынушыларға жеткізді.

Tesla компаниясының өндірістік стратегиясы көлікке қажетті бірнеше бөлшекті сыртқы жеткізушілерден сатып алып, оны зияткерлік негізгі қабілеті мен интеллектуалды меншігін пайдалана отырып, өздерінің негізгі бөлшектерін, нақты айтқанда, литий-иондық аккумуляторлық батареялары, электр қозғалтқыштары, беріліс қорабы, басқа да трансмиссия компоненттерінің өндірісінде қолдануды көздеді. 2015 жылы Tesla зауытында өндіріспен байланысты бірнеше іс-шара жүзеге асты. Мәселен: штамптау, механикалық өңдеу, құю, пластмасса өндіру, бояу операциялары, автокөлік жиынтық құрастыру және сапаны тексеру жұмыстары қолға алынды (5-суретті қараңыз). Сонымен бірге Tesla зауыты литий-ионды батареялар, электр қозғалтқышын, жылдамдық қорабын, көліктің өзге де элементтерін шығарды. Өндірісте қолданылатын әрі сатылатын трансмиссия өндірді. 2014 жылы Калифорнияның Латроп қаласындағы зауытында электромобильге қажетті түрлі алюминий бөліктерін өндірді. 2015 жылы Tesla компаниясы Model S, Model X және Model 3 көліктеріне арналған жаңа бояу цехы мен жаңа дүкен желісі құрылысын аяқтауды жоспарлап отыр. 2014–2015 жылдары Tesla зауытына жаңа жабдықтардың орнатылуы зауыттың жылдық өндірістік қуатын 2013 жылғы 21 500 көліктен 2015 жылы 60 мың көлікке дейін арттырды.

Әу баста Model S көлігінің өндірістік шығыны Tesla зауытындағы стартап шығынның әртектілігіне байланысты өте жоғары деңгейде қалыптасты. Зауыт өндірісінің тиімсіздігі тәжірибесіздік пен төмен өнімділікке алып келді. Өндірісті алғашқы кезеңіндегі көлік бөлшектерінің қымбат тұруына және логистика шығынының жоғары қалыптасуына Tesla компаниясының жеткізу тізбегінің жетілмегені себеп еді. Алайда Tesla компаниясының инженерлері Model S көлігінің элементтерін жеңілдетіп,

қайта жобалауы нәтижесінде жеткізу тізбегін жақсартты әрі өндіріс қуатын 2014 жылы аптасына 1 000 көлікке жеткізді. Өндірістің тиімділігі артып, кейбір бөлшектердің шығыны қысқарды және бір көлікке кететін жалпы шығын көлемі едәуір азайды. Осы жағдайдың өзі 2013 жылы компанияның жалпы табыс маржасын 22,7%-ға көтерсе, 2014 жылы 27,6%-ға көбейтті. Менеджмент Tesla компаниясы мен жеткізушілерінің шығынды үнемдеу жөніндегі қолға алған басқа да бастамалары өндіріс көлемін арттырады деп топшылады. Илон Маск компания 2015 жылы АҚШ-тағы өндірістік тиімсіздікке әрі автопилот қызметіне кеткен қыруар шығынына қарамастан, 26 немесе одан жоғары табыстық маржа межесіне жете алады деп сенді.

**Tesla-ның Gigafactory зауытын салу шешімі.** 2014 жылдың ақпан айында Tesla компаниясы және оның құпия серіктестері құрылысы 2020 жылға дейін созылатын, 500 мың көлікке литий-ионды батареялар өндіруге қабілетті Gigafactory зауытына 4–5 млрд \$ инвестиция құйды. Осынау алпауыт зауыттың өндірістік қуаты 2013 жылы іске қосылған литий-ионды батареялар өндірісінен бірнеше есе асып түсетіні жөнінде болжам жасалды. Tesla компаниясының мәліметіне қарағанда, жобаға 2 млрд \$ көлемінде тікелей инвестиция құйылған. Жаңа зауыт (Tesla Gigafactory деп аталады) компанияның батарея өндірісіне жұмсайтын шығынын 30%-ға қысқартады, яғни 1 кВт/сағ 200 доллар шамасында (ағымдағы көрсеткіш 1 кВт/сағ – 300 \$) құрайды делінді. Жоспар бойынша кәсіпорынның қалыптасуы 2014–2015 жылдары аяқталып, 2016 жылы толық жабдықталады. Сөйтіп, 2017 жылы алғашқы өндіріс іске қосылмақшы. Зауыттың көлемі 500–1000 акр, онда 6 500-ге жуық жұмысшы жұмыс орнымен қамтамасыз етіледі деп жоспарлануда. Зауыттың жалпы ауданы 10 миллион шаршы фут, өндіріс ошағы екі қабаттан тұрады. Мұнда күн және жел

энергиясы пайдаланылады.

Tesla Gigafactory зауытын салу үшін жер таңдауға байқау ұйымдастырған еді. Сол байқаудың финалына Невада, Аризона, Нью-Мексико, Техас және Калифорния штаттарындағы нысандар шықты. Бұлардың арасындағы бәсеке өте жоғары деңгейде өтті. Комиссия бағалауынан өткеннен кейін, 2014 жылдың қыркүйек айында Невада штатының Рино қаласындағы индустриялық аймақта Tesla Gigafactory зауыты салынатыны жөнінде шешім қабылданды. Бұл таңдаудың Невада штатына бұйыруының бір себебі – Невада штатының басшылығы Tesla компаниясына 20 жылға арналған, құны 1,25 млрд \$ тұратын ынталандыру пакетін ұсынғаннан кейін зауыт салуға осы аймақ таңдалды деген әңгіме халық арасына тез тарап кетті. Тағы бір себеп – литий өндірісінің Невада штатына жақын орналасуы еді. Сондай-ақ әлемнің ең үлкен бесінші литий қоры осы аймақта шоғырланған. 2015 жылдың басында Tesla Gigafactory зауытының құрылысы басталды.

Gigafactory зауытын салу туралы жоспарын мәлімдегеннен кейін бірнеше айдан соң Tesla компаниясы 2019 жылы 0,25%-бен қайтдан сатып алатын шартпен 920 млн долларға senior notes және 2021 жылы 1,25%-бен сатып алатын 1,38 млн \$ тұратын senior notes бағалы қағазын шығарды.

2019 жылы senior notes қолма-қол ақшаға, Tesla компаниясының акциясына немесе екеуіне де бірдей ауыстырыла алатын болды. 2021 жылы senior notes-ті тек қолма-қол ақшаға, мүмкін болған жағдайда Tesla компаниясының акциясына ауыстыруға құқық берілді, senior notes иелері үшін Tesla компаниясының бір акциясының құны 360 доллардан жоғары деңгейде қалыптасты. Олар 1 000 долларға тең келетін senior notes бағалы қағаздарына Tesla компаниясының қарапайым акциясының 2,8 данасын айырбастай алды. Компания акциясын беру



## 5-СУРЕТ

## Tesla зауытындағы құрастыру операцияларынан көріністер



Tesla зауыты

© Tesla Motors / [www.teslamotors.com/factory](http://www.teslamotors.com/factory)

мәселесін Tesla басшылығы өзі шешті. Компания акционерлері акцияның қомақты үлесін senior notes бағалы қағаздарын ұстаушылар алып кетпес үшін, 186 млн долларға жуық сомаға кепілді транзакциялар жасауға келісті. Компа-

ния менеджменті жасалған келісім компания акционерлері үлесінің азаюын тежейді деген ойда болды.

**Жеткізу тізбегі стратегиясы.** Model S көлігінде 2 мыңнан астам бөлшек пен бөлік кездеседі. Tesla компаниясы оны

әлемнің түкпір-түкпіріндегі 300 жеткізушіден тікелей алады. Өндіріске пайдаланылатын бөлшектердің көбі нарықта аз, тіпті кейбірі жабдықтау қызметімен айналысатындардың жалғыз біреуінен ғана табылады. Демек, нарықтағы мұндай жағдай белгілі бір бөлшекті одан басқа өндіретін ешкім жоқ дегенді білдіреді. Tesla компаниясы өзіне қажетті бөлшектерді бірнеше жеткізушіден алуға тырысады. Сондықтан алдағы 1–2 жылдың ішінде компания менеджменті өзінің жалғыз жеткізушісіне тәуелді болмау ниетімен балама жеткізуші табуды жоспарлауда. Алайда балама жеткізушілерді іздеу немесе олардың қызметін, кәсібін ұйымдастыру ұзақ уақыт пен мол қаржы көзін талап етеді. Tesla компаниясы өндіріске литий-ионды батареялар мен басқа да негізгі бөлшектерді жеткізушілермен арада жақсы қарым-қатынас орната білді. Әйтсе де, компания мен басқа жеткізушілер арасында ұзақмерзімді келісім-шарт жасалмады.

### Маркетинг стратегиясы

2014–2015 жылдары Tesla компаниясының негізгі маркетингтік мақсаттары мен функциясы мынадай мәселелерді қамтыды:

- Сауда-саттық галереясында және сауда-саттық нүктелерінде көлікке деген сұранысты арттыру.
- Ұзақмерзімді бренд танымалдығын қалыптастырып, имидж бен репутацияны басқару.
- Брендке сенімді және рефералды тұтынушылар қалыптастыру мақсатында компанияның ағымдағы тұтынушылар базасын басқару.
- Tesla көлік иелерімен кері байланыс орнатып, өнімді жақсарту жөніндегі пікірі мен ұсыныстарын жаңа өнім өндіру кезінде ескеру.

Tesla компаниясының тұтас электрлендіріліп, бір рет толық қуаттандырылған кезде алыс қашықтыққа жүретін

алғашқы электр көлігі нарыққа шыққан тұста, БАҚ-та компания көліктері жөнінде мол ақпарат таратылды. Менеджмент БАҚ өкілдерінің компания жайлы жарыса жазуы ұзаққа созылады деген болжам жасады. Бұқаралық ақпарат құралдарында Model S көлігі жөнінде ақпараттың молынан жариялануы, сондай-ақ жаңа Model S иелері мен жасыл технологияны қолдайтын ықпалды адамдардың жанармаймен жүретін көліктерден арылу қозғалысын жүргізуі – Tesla саудасының көрігін қыздырып, тапсырыстың өсуіне ықпал етті. 2016 жылы компания маркетингке көп шығын шығармай, дәстүрлі жарнамаларды пайдаланбай, сауда-саттық көлемін арттырды. Дегенмен Tesla компаниясы өзінің сайттарында және мобильді қосымшаларында таргет клиенттеріне қатысты «әр шертпеге төлеу» (pay-per-click) жарнамасын пайдаланды. Компания сонымен бірге электромобильдерін халық көп жүретін қоғамдық орындарға, жеке ұйымдастырылған іс-шараларда, Детройт, Лос-Анжелес және Франкфурт қалаларында өтетін автошоуларға шығарып, көпшілікке кеңінен таныстырды.

### Tesla-ның жаңа көліктерді қайта сатуға кепілдік беру бағдарламасы

2013 жылдың екінші жартысында Tesla компаниясы Model S көліктеріне сұранысты тұрақтандырып, көлік иелеріне сатып алған көліктерінің ұзақмерзімді құндылығы бар екенін түсіндіру үшін тұңғыш рет ішкі маркетинг және өнімді жылжыту науқанын жүргізді. Құрама Штаттардағы Model S тұтынушыларына компания 36–39 айдың ішінде сатып алған көлігін бастапқы бағаның 50%-ына қайта сатып алу бағдарламасын ұсынды. Компанияның кепілді қайта сатып алу нұсқасы көлікті қайта сату туралы мәселеге алаңдатпай, тұтынушыларға Model S көлігінің артықшылығын

қолдануға мүмкіндік берді. 2013 жылдың төртінші тоқсанында Солтүстік Америкадағы Model S көлігін сатып алушылардың 48%-ы қайта сатуға кепілдік беру инновациялық бағдарламасын қолданған. Көрсеткіш 2013 жылдың үшінші тоқсанында 44%, ал екінші тоқсанда 31% болған еді.<sup>32</sup> 2014 жылы Еуропада сатылатын Tesla көліктеріне де қайта сатуға кепілдік беру бағдарламасы ұсынылды. 2013 жылы көліктерді сатып алу міндеттемесі – 236,3 млн долларды, ал 2014 жылы 249,5 млн долларды құрады.

50 пайыздық кепілді қайта сатып алу құны сол көліктің нарықтағы орта бағасынан төмен болған жағдайда, Илон Маск үш жыл иемденген машинасын Tesla компаниясына кері сатушыларға айырмашылығын төлейтініне кепілдік берді. Жасалған сараптама премиум люкс санатындағы седан (Mercedes, BMW, Audi, Jaguar және Lexus) көліктері үш жылдан кейін орта есеппен алғанда 43%-ы өзінің бастапқы құнын сақтап қалатынын анықтады. 2014 жылы қазан айында Tesla компаниясы Model S көлігін жалға алған тұтынушылар алғашқы үш айда оны ешқандай айыппұлсыз қайтара алатынын және қалған құнын төлеуден босатылатынын хабарлады. Бұл науқанды Tesla «бақыт кепілдігі» деп атады. 2013 жылы қайта сатып алу кепілдігі бар 5 179 көлік, ал 2014 жылы 5 224 көлік сатылды.

2015 жылы Tesla түрлі қаржылық институттармен бірлесіп, Солтүстік Америкада, Еуропа мен Азияда көліктерін жалға беріп қана қоймай, 37 штатта, Колумбия аймағында Канаданың төрт провинциясындағы өзінің қаржылық компаниясы арқылы көлікті тікелей жалға беруді ұсынды. Әдетте тұтынушы Tesla көліктерін жалға алған кезде алғашқы айына және алдын ала төлем ретінде 5 000 \$, сатып алу комиссиялық төлемі ретінде 700 \$, салық төлемі, жеткізу құны ретінде 300 \$ төлейді. Алдағы жылдары Tesla компаниясы өзінің қаржылық

қызмет ұсынысын ұлғайтуға талпынды.

Қайта сатып алу бағдарламасын қолдану арқылы Model S машинасын тұтынушылардан кері сатып алу амалы тағы бір табыс көзін табуға жағдай жасады. Олар кері сатып алынған көлікке үстеме қосымша құн қосып, нарыққа қайтадан шығарды. Бір сарапшының айтуына қарағанда, «үш жыл пайдаланған көлікті белгілі бір бағаға сатып алуы Tesla компаниясына Model S қайталама нарығын бақылауына мүмкіндік берді. Компания нарықтағы негізгі сатып алушыға айналып, бір жасаған көлігінен екінші рет пайда табуға қабілетті болды».<sup>33</sup> Сарапшының есебі бойынша, 2016 жылы компания Model S көлігін қайта сатудан 350–370 млн \$ табыс табады екен. Бұл компанияға жылдық 40 млн \$ таза пайда әкеледі.

Tesla компаниясы қайта сатып алуға кепілдік беру бағдарламасымен сатқан көлігіне алдын ала толық төлем алғанымен, жалпы қабылданған бухгалтерлік есеп принциптері (GAAP) аталған бағдарламамен сатылған көліктерді жалға берілген деп қарастыруды талап етті. Осы бағдарламадан түскен табыс пен шығынды кепілді қайта сатып алу бағдарламасының уақыт мерзіміне бөлуді сұрады (36-дан 39 айға дейін). Model S көлігінің иесі өзінің көлігін осы бағдарламаның мерзімі аяқталғанға дейін көлігін Tesla компаниясына сатпаса, кейінге қалдырылған төлем және көліктің төленбеген баланстық құны автомобиль сатудан түскен табыс және сатудан түскен шығын ретінде қарастырылады.

Бұл бағдарламаның тәуекелі де аз емес еді. Мысалы, қайта сатып алған көлікті екінші рет нарыққа шығарғанда, компанияға қайта сатылатын көліктердің саны Tesla есептегеннен әлдеқайда көп шығуы қатер туғызды. GAAP осындай тәуекелді компанияның қаржылық есебінде көрсетуді талап етті. GAAP олардың шығынын жаба алатын резервті қор бөлуді сұрады.



## Басқа автокөлік өндірушілерге реттеуші кредиттерді сату

Tesla компаниясы Құрама Штаттарда сатқан әрбір электр көлігінің ауаға ешқандай парниктік газ немесе басқа да зиянды қалдық шығармағаны үшін ZEV (ауаға еш зияны жоқ) және GHG (парниктік газдар шығармайтын) кредиттеріне ие болды. Көліктерінің бір галлон көрсеткішке шаққанда, ұзақ қашықтыққа жүргені үшін корпоративтің орташа отын үнемдеу (SAFE) кредитін алды. Осы үш реттеуші кредиттің нарықтық құны өте жоғары еді. Өйткені дәстүрлі отын түрімен жүретін көлік өндірушілер АҚШ Қоршаған ортаны қорғау агенттігі (EPA) бекіткен талаптарға сай болуы тиіс еді. Сонымен бірге кейбір штаттардағы мемлекеттік мекемелер автоөндірушілердің экологияға тигізген зардабы үшін айыппұл салды. Ауаға рұқсат берілген шектелген мөлшерден артық парниктік газ шығаратын көлік өндіруші компаниялар талапқа сай жауап беруі үшін, басқа автомобиль өндірушілерден кредит алады. Tesla компаниясы өзінің ZEV, GHG және SAFE бірнеше автомобиль өндірушісімен келісімшартқа отырды. 2010 жылы Tesla компаниясы аталған кредиттерін сату арқылы – 2,8 млн \$, 2011 жылы – 2,7 млн \$, 2012 жылы – 40,5 млн \$, 2013 жылы 194,4 млн \$ табыс тапқан. Табыстың жоғарыда аты аталған түрлері компанияның кіріс жөніндегі есебінде «көлік, опция, аксессуарлар, автокөлік қызметін көрсету және реттеуші кредиттер сату көлемі» деп көрсетілген (1-кестені қараңыз).

Wall Street сарапшылары Tesla компаниясы қаржылық көрсеткішінің жақсаруын реттеуші кредиттерін сатумен байланыстырды. Табыс таппайтын компанияның 2013–2014 жылдары жағдайы өте мүшкіл еді. Tesla компаниясы өзінің келешек көліктері үшін алған реттеуші кредиттерін сатуды жоспарлағанымен, бағалы қағаздар және биржа

комиссиясына жасаған 10-К және 10-Q есептерінде компанияның жалпы табысын қалыптастыруда кредиттерді сату үлкен табыс көзі емес екенін бірнеше рет айтқан еді. Tesla бизнес-моделінің өміршеңдігі мен табыстылығы реттеуші кредиттерді сатудан түскен табысқа негізделмейтінін мәлімдеді.

## Стратегиялық серіктестік

2015 жылы Tesla компаниясы Panasonic Corp., Daimler AG (Mercedes-Benz компаниясының негізін қалаушы) және Toyota Motor Corp компанияларымен ұзақмерзімді серіктестік құрды.

**Panasonic компаниясымен серіктестік.** 2010 жылы Tesla компаниясы электр көліктерінің келесі буынына арналған 18 650 элементті литий-ионды батареялар өндіру мақсатында Panasonic компаниясымен арада серіктестік орнатты. 2010 жылдың қараша айында компания өзінің 1 418 573 қарапайым акциясының әр данасын 21,15 долларға бағалап, Panasonic компаниясына сатты, 30 млн \$ көлемінде жаңа инвестициялық капитал тартты. 2011 жылдың қазан айында төрт жыл бойы Panasonic Tesla компаниясына 80 мың көлік шығаруға мүмкіндік беретін аккумуляторлық батареялар өндіру туралы келісімшарт жасасты. 2013 жылдың қазан айында Тосы екі компания жабдықтау келісімшартын 2017 жылдың аяғына дейін созды. Келісімшарт бойынша Tesla Panasonic компаниясынан, кем дегенде, 1,8 млрд литий-ионды батареяны жеңілдік бағамен алуға уағдаласты.

2014 жылдың шілде айында Panasonic компаниясы Tesla Gigafactory зауытын салып, бірлесіп жұмыс істеуге келісті. Келісімшарт бойынша Tesla компаниясы жерді, ғимараттарды, инженерлік желілерді дайындауға, басқаруға, ал Panasonic компаниясы батарея өндірісіне және құрал-жабдыққа инвестиция құюға жауапты болды. Қажетті материалдармен қамтамасыз ету мақсатында

жабдықтаушылар серіктестігінің желісі құрылды. Зауыттың жартысы Panasonic компаниясының батарея өндірісі қызметіне берілсе, қалған бөлігі Tesla және басқа да жабдықтаушылардың еншісіне берілді. Аккумуляторлық батареяларға деген сұранысын қанағаттандыру ниетімен Tesla компаниясы Panasonic-тің Жапониядағы зауыттарында жасаған батареяларын сатып алуға келісті.

**Daimler компаниясымен серіктестік.** 2009 жылы Tesla компаниясының 50 млн \$ тұратын үлесін Daimler компаниясы сатып алғаннан кейін, көп ұзамай екі компания келісімшартқа отырды. Келісімшарт аясында Tesla компаниясы Daimler компаниясының Smart fortwo электр көлігіне арналған батарея мен қуаттандыру құрал-жабдығын жетілдіріп, зерттеу қызметтерімен қамтамасыз ететіні белгілі болды. 2009 жылдың аяғында жетілдіру жұмыстары аяқталғаннан соң, аккумуляторлық батареялар мен қуаттандыру құрылғыларын жабдықтау басталды. 2011 жылдың желтоқсан айында Daimler компаниясы Tesla компаниясынан 2 100 батарея мен қуаттандыру құрал-жабдығын сатып алды. 2010 жылдың басында Daimler Еуропа нарығына шығуы жоспарланған пилотты Mercedes A-Class электр көлігінің батареялары мен қуаттандыру құрылғыларын әзірлеу үшін Tesla компаниясына көмек берді. 2010 жылы жетілдіру жұмыстары аяқталғаннан соң, сол жылы қазан айында Tesla компаниясы өнімдерді тұтынушыларға жеткізе бастады. 2011 жылдың желтоқсан айына дейін Tesla Daimler компаниясына Mercedes A-Class көлігіне арналған 500-ден астам аккумуляторлық батарея мен қуаттандыру құрылғысын сатты. 2010 жылдың басында Tesla компаниясы электрлі фургон көліктерін өндіруші Freightliner компаниясына (Daimler-дің еншілес компаниясы) модульді аккумуляторлық батареяларды сатқан болатын. Freightliner компаниясы электрлі фургондарын шектеулі тұтынушыларға сатып, көлікті сынақтан өткізді.

2011 жылдың төртінші тоқсанында Daimler мен Tesla бірлесіп, Daimler Mercedes B-Class көліктеріне арналған толық электрлі трансмиссия өнімін жетілдірді. 2012 жылы Daimler компаниясы Tesla-ға белгілі бір модельдік үлгілерді сәтті орындағаны үшін ақша төлеу туралы ресми келісімшартқа отырды. 2013 жылы Tesla компаниясы Daimler's A-Class және B-Class көлігіне түрлі үлгідегі балама өнімдерді әзірлеп, сол қызметінен 15,7 млн \$ табыс тапты. 2014 жылы Tesla компаниясы Daimler's B-Class электр көлігін бөлшектермен жабдықтау шаруасын қолға алды. 2014 жылы Mercedes B-Class электр көлігін нарыққа шығарды.

**Toyota компаниясымен серіктестік.** 2010 жылдың мамыр айында Tesla және Toyota компаниялары электр көліктерін жетілдіру саласында бірлесіп жұмыс істейтінін мәлімдеді. Toyota компаниясы Model S көлігіне қажетті бөлшектерді жеткізуге, өндіріске, инжинирингтік қызметтерге көмектесетінін жариялады. 2010 жылдың шілде айында Tesla мен Toyota компаниялары Toyota компаниясының танымал RAV4 көлігіне электрлік трансмиссия жүйесін әзірлеуге келісті. Сондай-ақ 2010 жылдың шілде айында Tesla өзінің 2 941 176 дана қарапайым акциясын IPO нарығында әр данасын 17 долларға бағалап, Toyota компаниясына сатып жіберді. Бұл оқиға Tesla компаниясына қосымша 50 млн \$ инвестиция әкелді.

2010 жылдың қыркүйек айында Tesla компаниясы Toyota RAV4 көлігін электрлік трансмиссия өнімімен жабдықтауды бастады. Келесі айда екі компания RAV4 машинасына қажет бөлшектермен жабдықтау туралы құны 60,1 млн \$ тұратын келісімшартқа отырды. Келісімшарт аясында Tesla компаниясы Toyota-ны аккумуляторлық батареялармен, инвертор, қозғалтқыш, беріліс қорабы және бағдарламалық жасақтамалармен қамтамасыз етті. 2011 жылдың шілде айында Toyota компаниясы өзінің RAV4

көліктеріне электрлік трансмиссия жүйесін Tesla компаниясынан сатып алу туралы келісімшартқа қол қойды. RAV4 электрлі көлігіне қажетті жетілдіру қызметінің бәрі 2012 жылдың бірінші тоқсанында аяқталған еді. 2013 жылы Toyota компаниясына сатқан трансмиссия жүйесінен тапқан табыс көлемі 45,1 млн долларға жетті. 2014 жылы Toyota компаниясы RAV4 көлігінің сауда-саттығы өте нашар жүргендіктен, электрлік нұсқасын өндіруді тоқтатуға мәжбүр болды. Осыған орай, іле-шала Tesla компаниясы да RAV4 көлігіне арнап шығаратын өндірісін тоқтатты.

Tesla компаниясы электрлік трансмиссия жүйесін және өзге де маңызды іс-әрекеттерді Пало-Алто қаласындағы зауытта жасады. Бұл зауытта сондай-ақ компанияның зерттеу және жетілдіру жұмыстары жүргізілді. Анығында, өндіріс орнында батарея өндіру, бөліктерді сынақтан өткізу, трансмиссия бөлігін шығару жұмысы іске асты.

### Қытай нарығында көзіккен түйінді мәселелер

2014 жылдың басында Қытайдағы Tesla сауда-саттық галереяларындағы Model S көлігіне деген қызығушылыққа қарамастан, сол жылы осы елдің нарығындағы бұл көліктің жылдық сауда көлемі едәуір төмен деңгейде қалыптасты. 2013 жылдың қараша айында Пекинде Tesla алғашқы көрме залын ашты. 2014 жылдың сәуір айының ортасында Қытайдағы тұтынушыларға көлік жеткізе бастады. Илон Масктің есебі бойынша, 2014 жылы бұл елдегі тұтынушыларға 5 000 Model S көлігі жеткізілуі тиіс еді. Бұдан өзге, Tesla компаниясы Қытайда үш-төрт жылдың ішінде зауыт салып бітіруді жоспарлаған. Шынында да, Қытай тұтынушылары Model S көлігін сатып аларда алдын ала брондау үшін 2 450 \$ төлем жасап, 40 700 \$ мөлшеріндегі қаражатты өндіріс пен жеткізу қызметіне

төлеуге тиісті болғанына қарамастан, 2014 жылдың ортасында жасалған тапсырыс саны 4 мыңға жетті. Model S көлігінің Қытайда бағасы сәл жоғары қалыптасты. Өйткені бұл елде сатып алушы баж салығын (19 000 \$), қосымша құн салығын (17 700 \$) және жеткізу шығынын (3 600 \$) төлейді. Қытайда 85 кВт қуатты батареямен жабдықталған Model S көлігінің қосымша құрылғыларын қоспағандағы бағасы 121 000 \$ болды.<sup>34</sup> 2014 жылдың қыркүйек айындағы Los Angeles Times журналының жазуы бойынша, Tesla компаниясы Қытайға 2 800 Model S жөнелткенімен, осы уақытқа дейін нөмірлік белгі алуға 432 көлік тіркеліпті.

Сөйтіп, сатып алушыларға жөнелтілген көлік саны мен тіркелген Tesla машинасы арасындағы үлкен сәйкессіздік төңірегінде мәселе туындады. Tesla компаниясы бұл жөнінде *Лос-Анжелес Таймс* журналында ашық айтты. Қалыптасқан жағдай туралы мақала авторы сатып алынған Tesla көліктерінің иелеріне жетпеуін жолда жүру ықтималдығымен, әрі жаңа Model S седан типті көлікті алыпсатарлардың көбірек сатып алып жатқанымен түсіндірді. Алайда Қытай елінің бір ақпарат құралы Model S көлігінің үлкен партиясын елдегі корпоративтік клиенттерге сату үшін Tesla компаниясы Tesla-Қытай сату тобын құрғанын хабарлады. Сондай-ақ сату тобы АҚШ-тағы Tesla компаниясының басшылығының келісімінсіз, Model S көлігіне ірі тапсырысты алдын ала төлемсіз қабылдаған.<sup>35</sup>

Tesla компаниясы қытайлық тұтынушыларға қанша көлік сатқанын айтпады, дегенмен осы елдің БАҚ өкілдері 2014 жылы Қытайға 2 499 көлік жеткізілгенін және компанияның осы елдегі қоймасында 2 301 көлік тұрғанын хабарлады.<sup>36</sup> Қытай бұқаралық ақпарат құралдарының жариялауына қарағанда, анонимдік дереккөз қоймадағы көліктің қордалануына Қытай тұтынушыларының берген тапсырысынан бас тартуы

себеп болғанын жеткізген.<sup>37</sup> 2014 жылдың қазан айында Tesla компаниясы Model S көлігінің жаңа P85D моделін нарыққа шығарғанын мәлімдеген кезде, тапсырыстар саны күрт артты. Өйткені тұтынушылардың көпшілігі өзі тапсырыс беріп қойған Model S көлігінің орнына оның жаңа шыққан моделін алуға шешім қабылдады. Дегенмен тұтынушылардың компанияға берген тапсырысының көпшілігі жөнелтіліп қойған еді, сондай-ақ көліктің дені сатып алушыға әлі жетпеген болатын. Tesla компаниясының ресми саясаты бойынша тапсырысты қабылдар алдында тапсырыс берушіден 40 700 \$ сомасындағы екінші депозит алынды. Бұл тапсырыс берушінің соңғы сәтте мәміледен бас тартуынан қорғайды. Ал Tesla-Қытай сауда тобы тапсырыс берушіден тек қана бірінші депозитті алған. Анонимді дереккөзге сәйкес, тұтынушылардан екінші депозитті алу компанияға өте қиын болған; сөйтіп, екінші депозитті төлемеген, 60 кВт/сағ немесе 85 кВт/сағ Model S нұсқаларын таңдаған тұтынушылар өздерінің тапсырыс берген көліктері келген кезде, одан оңай бас тартқан.<sup>38</sup> 2014 жылдың аяғында АҚШ-тағы Tesla компаниясының менеджменті Tesla-Қытай сауда тобының екінші депозитті жинау сәтсіздігінен сабақ алып, Tesla-Қытай сауда тобымен ақылдаспай, шұғыл түрде бірінші депозиттік төлемінің көлемін 8 000 долларға өсірді. Компания менеджменті Қытай сауда тобының бұл сауда-саттық көлемін азайтатыны туралы ескертуіне мән бермеді.<sup>39</sup> Расында да, Қытайдың көптеген ықтимал тұтынушылары депозит сомасын тым қымбат деп бағалап, тапсырыс жасаудан бас тартты. 2014 жылдың желтоқсан айында Қытайда небәрі 150 көлік сатылса, бұл көрсеткіш 2015 жылдың қаңтар айында 120 көлікке қысқарды.

Tesla-Қытай сауда тобына сатылмаған көліктердің мәселесін шешу үшін екі жол ұсынылды: 1) қоймадағы сатылмаған көліктерді 20% жеңілдікпен сату; 2) үшінші

тарап сатушыларын тарту, яғни үлкен дилерлердің көмегіне жүгіну. Өйткені Tesla компаниясының Қытайдағы сауда дүкендері өте аз болды. Алайда АҚШ-тағы Tesla компаниясының штаб-пәтері мәселені шешудің екі нұсқасын да қарастырмады.<sup>40</sup> 2014 жылдың желтоқсан айында небәрі тоғыз ай жұмыс істеген Tesla-Қытай сауда тобының президенті өз еркімен жұмыстан шықты. 2015 жылдың ақпан айында бұл сауда тобының бас маркетингшісі компаниядан кетсе, 1 сәуір күні бас менеджер де жұмыстан шығып кетті. 2015 жылдың наурызында Илон Маск Tesla-Қытай сауда тобының қызметкерлерінің 30%-ға жуығы жұмыстан босатылғанын мәлімдеді. 2015 жылдың сәуір айында Маск Қытайға іссапармен барып, Қытай үкіметімен Tesla көліктерін ел нарығында сату туралы ұзақмерзімді келісімшартқа отырды.

Ол тұтынушылардың Tesla көлігіне қатысты алаңдаушылығына назар аударды. Қытай тұтынушыларын Tesla машинасын үйде қуаттандыру мәселесі мен көліктің жылдамдығы алаңдататыны белгілі болғаннан кейін, Маск Model S-ті сатып алушылардың көлігі үйіне жеткенше шыдайтын қуаттандыру құрылғысын орнату туралы шешім қабылдады. Жеке көлік жүргізушісін ұстайтын ауқатты қытайлық тұтынушыларға Model S көлігін одан әрі ұнамды ету мақсатымен компания басшыларға арналған, ыңғайлы орындығы бар көлік шығаратынын мәлімдеді. Қытайдағы ауқатты көлік иелерінің көбі Model S көлігінің артқы орындықтары басқа люкс санатындағы көліктердің орындығымен салыстырғанда (мысалы, Mercedes S-Class және BMW 7-сериялары) жайсыз, қолайсыз екенін айтты. Tesla компаниясы басшыларға лайықты, арнайы орындықпен жабдықталған Model S көлігін шығарса да, осынау амал оған бәсекелік артықшылық бермеді. Өйткені Supercharger бекеттері Қытайда өте аз еді. 2015 жылдың мамыр айында нарықтағы осы кемшілікті жою

үшін Tesla компаниясы Қытайға сататын көлік модельдеріне тән батареяны қуаттандыру технологиясын өзгертетінін мәлімдеді. Қолға алынған өзгерістің мақсаты Қытайдың ұлттық қуаттандыру стандарттарына сай келуі үшін жасалып жатқан бастамалар еді. Әрі осы елдегі Tesla көліктерінің иесіне China's State Grid компаниясы орнатқан нысандарда машинаны қуаттандыруға мүмкіндік берді. Шешімін тапқан бұл мәселе Қытайдағы электр көліктері иелерінің алаң көңілін сейілтп қана қоймай, Tesla компаниясына қуаттандыру бекеттер желісін салу мәселесін күн тәртібінен алып тастады.

**Tesla Қытай нарығына неге мүдделілік танытты?** Қытайдың автомобиль нарығы әлемдегі ең ірі нарық екені белгілі. Бұл елде жылдық автомобиль сату көлемі 2005 жылғы 6 миллионнан 2014 жылы 20 миллионға өсті. Алдағы онжылдықта Қытай бүкіл әлем бойынша автокөлік индустриясының ең ірі нарығы болып қала береді деген жорамал бар. Бұған қоса, Қытайдағы люкс санатындағы автокөліктер нарығы елдегі ауқатты тұрғындар санының жылдам өсуіне орай, өте қарқынды дамыды. 2015 жылы Қытайдағы мультимиллионерлердің саны 1,09 миллионнан асады деп болжанды. 2009–2013 жылдар аралығында люкс санатындағы автокөліктерді тіркеу төрт есеге өсті. Люкс санатындағы көліктерді сатудың өсім қарқыны алдағы жылдарда 10–15% арасында қалыптасатыны болжанып отыр. Бұдан басқа, Қытай үкіметі мен қала басшылығы ауаның ластану проблемаларын шешу үшін, әсіресе үлкен қалаларда тұрғындарға экологиялық таза көліктер алуға насихат жұмыстарын жүргізіп ынталандыруда. Олар көлікті тегін тіркеу (бағасы 15 000 доллардан асады), салықтан босату, тіркелуге кезекке тұрмау секілді түрлі ынталандыру амалын қолданды. Мемлекет электр қуатымен жүретін көліктердің танымалдығын арттырып,

одан әрі ұнамды ету үшін электр көліктерін қуаттандыру инфрақұрылымына 16 млрд \$ инвестиция құйды.<sup>41</sup> Өз кезегінде, Tesla сауда-саттық галереясы орналасқан барлық ірі қалада Supercharger бекеттерінің санын жедел арттырды. Бір айта кетерлігі – бұл бекеттер өз қызметі барысында күн энергиясын пайдаланды. Model S көлігіне тапсырыс Қытайдың әр өңірінен түссе де, 2015 жылы Tesla сауда-саттық галереясы тек екі қалада, Пекин мен Шанхайда ғана жұмыс істеді.

### Tesla Energy жобасының іске қосылуы. Мамыр, 2015 жыл

2015 жылы көктемде Tesla компаниясы Tesla Energy жобасын іске қосқаны жөнінде мәлімдеді. Бұл компания екі энергия сақтау жабдығын шығарды: алғашқысы – жеке тұлғаларға арналған Powerwall, екіншісі – өндірістік Powerpack өнімі. Powerwall – үйдегі күн панельдері арқылы электр энергиясынан қуат алатын литий-ионды батарея. Powerwall өнімінің екі моделі бар: бірі – 3 500 \$ тұратын 10 кВт/сағ, екіншісі – бағасы 3 мың \$ көлеміндегі 7 кВт/сағ. Электр қуатын беретін компаниялардың тарифтері тым қымбат болған кезде, күн энергиясын қолданатын тұтынушылар Powerwall жабдығын пайдаланады. Осындай амал арқасында тұрғындар электр қуатына төлейтін күнделікті шығынын қысқартуға мүмкіндік алды. Электр қуатымен жабдықтайтын компанияның жұмысында ақау пайда болған жағдайда Powerwall үй батареялары резервтік қуат көзі ретінде де қызмет атқарады. 7 кВт/сағ немесе 10 кВт/сағ электр энергиясынан да артық қуат көзін қажет ететін тұтынушылар үйіне бірнеше модельді орната алады. Powerwall модельдерінің екеуі де 10 жылға кепілдікпен сатылады.

Powerpack модельдері – қуаты 100 кВт-ға дейінгі литий-ионды батарея. Оны индустриялық және коммерциялық кәсіпорындар түрлі мақсаттарға пайдаланады. Powerpack өнімдері 10-нан 30-ға

дейінгі мөлшерде батарея пайдаланады. Илон Маск коммуналдық кәсіпорындар Powerpack өнімдерін қолданатынын атап айтты.

Powerwall және Powerpack өнімін нарыққа шығарғаннан кейінгі алғашқы аптада Tesla компаниясы Powerwall өніміне 38 мың тапсырыс қабылдаса, ал Powerpack құрылғысына 2 500-ден астам тапсырыс келіп түсті. Маск 2015 жылдың мамыр айында түскен тапсырыстарды өндіріп, жеткізу процесі 2015 жылдың шілде – қыркүйек айларында жүзеге асатынын хабарлады. Аталған өнімдер Фримонт қаласындағы Tesla зауытында өндіріліп, 2016 жылдың бірінші тоқсанында Gigafactory өндіріс ошағына жеткізілді. Масктің айтуынша, Tesla Energy өнімдеріне сұраныс көп. Компания қызметкерлері бір мезгілде бірнеше нарықта өнімді сертификаттауға талпынды. 2015 жылдың төртінші тоқсанында жоспар бойынша Tesla Energy өнімдері АҚШ, Еуропалық одақ және Австралиядағы тұтынушыларға жеткізіле бастады. Маск Tesla Energy өнімдеріне тұтынушылардың сұранысы бастапқы апталардағыдай қарқынын сақтап қалса, онда компания 2016 жылы Gigafactory зауытының батарея өндіру әлеуетін арттыруға тура келетіні жөнінде айтқан еді.

**Жаһандық автомобиль индустриясының электрлі көлік сегменті.** 2014 жылы жеңіл автокөліктердің жаһандық сатылымы 65,0 миллион болды. Бұл дүниежүзі бойынша жалпы бір жылда сатылған 88,2 миллион көліктің 73,7%-ына тең. Қалған 26,3% немесе 23,2 миллион көліктің құрамына жеңіл машиналар, жүк таситын көліктер, фургон, автобус пен шағын автобус түрлері кірді. 2014 жылы жалпы 320 700 электрлі көлік сатылған. Бұл жалпы сатылған көлік түрлерінің 0,4%-ы. Электрлі көліктің екі түрі өндірілді: алғашқысы – толық электр қуатымен жүретін машиналар, ал екіншісі – гибридті, яғни электрмен және дәстүрлі отын түрімен жүретін көліктер.

2014 жылы гибридті электр көліктерінің сатылым көлемі 1,6 миллион бірлік болған. Бұл көрсеткіш жаһандық автокөлік сатылымының 1,8%-ына тең. Гибридті көліктер іштен жану қозғалтқышымен және электр қозғалтқышымен жабдықталған.<sup>42</sup> Гибридті көліктердің батареялары толық қуаттандыруға келмейді.

2014 жылы АҚШ-та жалпы 16,8 миллион көлік сатылған. Оның 7,7 миллионы, яғни 46%-ы жеңіл автокөлікке тиесілі еді. Ал 2015 жылы АҚШ-тағы жалпы көлік сатылымы 17 миллионға жетеді деген болжам жасалған болатын. 2014 жылы Құрама Штаттарда 123 мың электр көлігі сатылған. 2013–2014 жылдардағы ең көп сатылған үш электр көлік моделінің қатарында Chevrolet Volt, Nissan LEAF және Tesla Model S көліктері бар (6-кесте). 2012 жылы бұл мемлекетте гибридті көлік түрлерінің сатылымы – 434 500 (жалпы көлік сатылымының 3,0 үлесі), 2013 жылы – 495 800 (нарықтың 3,2 пайыздық үлесі) және 2014 жылы 452 200 көлік (нарықтың 2,75 пайыздық үлесі) межесін көрсетті.

2015 жылы батареямен қуаттандыратын электр көліктерінің жаһандық өндірісі 830 мың бірлікке жетеді деп болжанған (автокөлік өндірісі күткен жалпы көрсеткіштің 1%-ынан төмен меже) еді. Осы көліктердің 236 мың данасы АҚШ-та өндіріледі деген болжам болған. Алайда АҚШ-та 2014 жылдың аяғы мен 2015 жылдың басында бір галлон жанармай бағасының 2,00–2,30 \$ деңгейінде қалыптасуына байланысты, бұл елдегі көлік саудасының ең қомақты бөлігі отын үнемдейтін шағын көліктерге емес, керісінше, пикап, джип және люкс санатындағы көліктерге тән болды. Дегенмен 2014–2015 жылдары нарыққа оннан астам жаңа электромобиль моделі шықты. 2016–2017 жылдары одан да көп түрі шығады деген болжам айтылған. 2017 жылы бүкіл әлемдегі автокөлік өндірушілер батареямен қуаттандыратын және гибридті көліктерді өндіруді

жоспарлауда. 2013 жылдың ортасында Volkswagen компаниясы 2018 жылға қарай әлемдегі ең ірі электромобиль сатушысы болуға ниет білдірді. Бұл компания 2014 жылы толық электрлендірілген e-Golf көлігін нарыққа шығарып, алғашқы бес айда АҚШ нарығында 863 бірлік көлік сатылды.

2016 жылы батареямен қуаттандыратын келесі буын электр көлігін жетілдіруге арналған талпыныс батареямен жүретін электромобильдердің жүру қашықтығын арттыруға, өндіріс шығындарын төмендетуге, бағасы 30 000 \$ тұратын электр көлігін шығарып, пайданы еселей түсуге бағытталды.

Toyota Motor Corp. компаниясы электрлі және гибриді көліктерді сату саласында әлемнің жетекші компаниясы атанып, топ басында тұрды. Бұл компания 2014 жылы жалпы 7 миллион көлікті саудаға шығарып, толық өткізген. Көрсеткішті 2015–2016 жылдардағы сатылым көлемімен салыстырғанда жылына 1,3 миллион бірлікке артып отырған (олардың көпшілігі гибриді көліктер болды).<sup>43</sup> 2014 жылы Toyota 27 түрлі гибриді және 1 электр көлік моделін 90 елге сатты. 2015 жылы жаңа 15 гибриді көлік моделін нарыққа шығару жоспарланып отыр.

АҚШ және басқа мемлекеттердегі электрлі және гибриді көліктердің сатылым көлемі мен нарық үлесі салыстырмалы түрде алғанда аз болғанына қарамастан, әлемдегі автомобиль компанияларының топ-менеджерлері Илон Масктің стратегиялық қадамын мұқият бақылап отыр. Model S көлігінің танымалдылығын және 2013 жылы Tesla компаниясының акция бағасының жедел өскенін байқаған General Motors компаниясының атқарушы директоры қарамағындағыларға Tesla компаниясының жасап жатқан дүниесін мұқият бақылап қана қоймай, оның алдағы уақытта автомобиль индустриясына қалай революция жасайтынын зерттейтін арнайы

топ құруды бұйырды. GM компаниясының топ-менеджменті нарықта өте аз сатылған Chevrolet Volt көлігіне дереу «ем-дом» қажет екенін, әрі Volt тұтынушылардың қызығушылығын арттырмағанын жақсы түсінді. 2013 жылы бұл көліктің жалпы сатылымы 23 100 бірлік болған (5-сурет). Volt көлігінің саудасын жандандыру ниетімен GM компаниясы 2013 жылғы базалық бағасын 39 995 доллардан 2014 жылы 34 995 долларға түсірді. Дегенмен 2014 жылы Volt көлігінің жылдық сатылымы 18 805 бірлікке төмендеп кетті. Көпшілік арасындағы әңгімеге қарағанда, GM компаниясы келесі буынға арналған, толық қуаты 200 миль жүруге жететін, батарея қуаттандырғыш генератормен жабдықталған ықшамды электр көлігін шығаруға әрекеттеніп жатыр. Шамамен алғанда, аталған көлік 2016 жылы нарыққа шығып, оның базалық құны 30 000 \$ болмақшы.

2013 жылдың аяғында BMW компаниясы жеңіл, қаңқасы көміртекті талшықтардан жасалған пластиктен тұратын, толық қуаты 80–100 миль қашықтыққа жететін литий-ионды батареялы, 170 ат күші бар электр қозғалтқышпен жабдықталған, i3 сериялы, базалық құны 41 350 \$ тұратын электр көлігін сата бастады. Уақыт өте келе, BMW i3 көлігіне қосымша мүмкіндік қосты. Анығында, компания 34 ат күші бар қозғалтқышты қосып, бойындағы қуатын 5%-дан төмендетпейтін, толық қуатты батареяның жүру қашықтығын 160–180 мильге арттырды. Сөйтіп, тұтынушылар жүру мүмкіндігі жетілдірілген көлікті 45 200 долларға сатып алды. 2014 жылы BMW компаниясы 16 мың i3 көлігін сатқан еді және 2015 жылы көрсеткіш 22 500 бірлікке жетеді деген сенімде болды. 2014 жылдың ортасында BMW компаниясы i8 деп аталатын супер премиум санатындағы спорттық, жоғары технологиялық электромобильді сата бастады. Көліктің үш цилиндрлік электр қозғалтқышына, жоғары жылдамдықты



қамтамасыз етуге арналған қосымша жанармай қозғалтқышының «қайшы-есігіне» ашық аэродинамикалық реңк берілді. Оның электрлі жүру қашықтығы 22 мильді құрады. 2014 жылы і8 көлігінің жаһандық сатылымы 1 741 бірлікке жетті. 2015 жылғы сатылым көлемі 5 100 бірлікке дейін артады деген болжам айтылды. 2015 жылы BMW і8 көлігінің базалық бағасы 137 450 доллар болмақшы. 2014 жылдың ортасында Mercedes-Benz компаниясы АҚШ нарығында премиум санаттағы ықшам B-Class электр көлігін сата бастады. Төрт есікті, бес жолаушы сыятын бұл көлік дәстүрлі отын түрімен жүретін B-Class көлігімен салыстырғанда түбегейлі өзгеше еді. Жаңа B-Class электр көлігінің бағасы 41 450 \$ болды. Бұл көлік түрі толық қуаттандырылған кезде 115 миль қашықтыққа дейін жүрді. 10 секунд ішінде нөлден 60 миль/сағ жылдамдық алды.

Жаңа B-Class электр көлігінің қуаты 174 ат күшіне тең болды, ең жоғары жылдамдығы сағатына 100 мильге дейін жетті. Көліктің бұл түрі Tesla әзірлеген электрлік трансмиссия жүйесін қолданды және түрлі қауіпсіздік функцияларымен жабдықталды. Қосымша күш беретін құрылғымен жабдықталған Mercedes B-Class электрлік көліктері де қолжетімді болды. Жаңа электрлі B-Class көліктері BMW і3 сериялы электр көліктерімен тікелей бәсекеге түсті. Mercedes және BMW компаниялары жақын қашықтыққа шыдайтын батареялармен жабдықталған гибриді көліктерді өндіруге көңіл бөлсе, БАҚ-тың хабарлауынша, 2018 жылы Porsche және Audi компаниялары 300+ миль қашықтыққа шыдайтын батареясы бар толық электрлендірілген көліктер өндіруге бейіл танытуда.

2015 жылдың аяғында Cadillac және Audi компаниялары нарыққа жаңа гибриді люкс санатындағы седан типті көліктер шығарды (Cadillac CT6 және Audi A6L eTron). Көліктің бұл түрлері Қытайда өндірілді, әу баста тек осы елдің

нарығында ғана сатылды. Екі модель де электрмен толық қуаттандырылғанда, 60 мильге дейін жүреді. Ал 2016 жылы Cadillac компаниясы Солтүстік Америкада және басқа да елдерде жанармаймен жүретін CT6 люкс санатындағы көліктерінің үш моделіне жарнама бере бастады. Cadillac компаниясы CT6 гибриді көлігін Солтүстік Америкада 2016 жылдың аяғында немесе 2017 жылдың басында сата бастайды деген сенім бар еді. CT6 седан типті Cadillac көлігі ондаған жылдар ішінде жарыққа шыққан ең жоғары сапалы Cadillac моделі саналды. Бұл көлік BMW 7-сериясымен, Mercedes S-Class, Audi A8, Jaguar XJ, Lexus LS және өзге де көлік түрлерімен бәсекеге түсу мақсатымен шығарылды. 2016–2017 жылдары гибриді көліктер нарығына Cadillac, Audi, BMW, Mercedes және Jaguar Land Rover компанияларының люкс санатындағы көліктері шығатыны жөнінде мәлім болды. Аты аталған компаниялардың әрқайсысы ықтимал қашықтық пен қуаттандыру мәселесіне алаңдамайтын электр көлігін ұсынуға тырысты.

7-кестеде Tesla компаниясының Model 3 орташа құнды седан типті көлігінің (2016–2017) бағасы мен ықтимал жүру қашықтығы нарықтағы тек қана электр қуатымен жүретін өзге ұқсас электр көліктерінің бағасымен салыстырылады.

Сутек отыны элементтері:  
электр батареяларына балама  
ретінде

Әлемдегі ірі автомобиль өндірушілердің көпшілігі батареямен қуат беретін келесі буын электр көліктерін өндіруге талпынумен бірге, болашақ көліктердің балама қуаттандыру көзі ретінде сутек отыны элементтерін жетілдіруге де жұмыс істеп жатыр. Toyota компаниясы сутек отыны элементтерін жетілдіру бойынша әлемде топжарды. 2015 жылы Toyota компаниясы

6-КЕСТЕ

АҚШ-тағы электр көліктерінің сатылымы, 2013-2014 жылдар

Ең көп сатыла- тын модельдер	2013				2014				2015			
	1 тоқсан	2 тоқсан	3 тоқсан	4 тоқсан	Жиынтық	1 тоқсан	2 тоқсан	3 тоқсан	4 тоқсан	Жиынтық	1 тоқсан	2 тоқсан
Tesla Model S	4 900	5 150	4 100	3 500	17 650	3 500	3 900	3 900	6 000	17 300	4 700	6 900
Leaf	3 359	6 300	6 237	6 534	22 610	5 184	7 552	9 086	8 378	30 200	4 085	5 731
Chevrolet Volt	4 244	5 611	6 905	6 334	23 094	3 606	5 009	5 925	4 265	18 805	1 874	3 748
Toyota Prius Plug-in Hybrid	2 353	1 861	3 760	4 114	12 088	3 296	6 004	2 542	1 422	13 264	1 271	1 169
Ford Fusion Energi	306	1 170	1 757	2 748	6 089	2 211	4 024	3 088	2 227	11 550	1 866	2 428
Ford C-Max Energi	1 166	1 316	1 812	2 860	7 154	1 633	2 295	2 558	1 947	8 433	1 608	1 935
BMW i3	0	0	0	0	0	0	694	2 410	2 988	6 092	2 681	1 775
Fiat 500e	0	0	1 010	1 300	2 310	1 290	1 554	1 581	707	5 132	1 884	1 500
Басқалары	375	599	1 361	1 925	4 260	1 951	2 558	3 245	4 489	12 243	3 370	5 322
Жиынтық												
АҚШ-та	17 963	22 884	26 942	29 315	95 642	22 671	33 620	34 335	32 423	123 049	23 339	30 958
Бүкіл әлемде	анықталмаған	анықталмаған	анықталмаған	анықталмаған	анықталмаған	57 307	79 331	90 719	93 356	320 713	90 060	115 362

Ескерту: АҚШ-та 2013 жылдың үшінші тоқсанында басталып, 2014 жылға дейін жалғасқан тоқсан сайынғы Tesla сатылымының құлдырауы Калифорнияның Фримонт қаласындағы Tesla зауытында құрастырылған Model S көлігінің ауқымды ірі партиясын Еуропа мен Қытайға жөнелткен кезде пайда болды.

Дереккөз: Inside EVs, «Monthly Plug-in Sales Scorecard», [www.insideevs.com](http://www.insideevs.com)-да жарияланған (19 мамыр, 2015 ж. және 9 қазан, 2015 ж.) қолжетімді.

## 7-КЕСТЕ

**Tesla компаниясының келешек Model 3 типті седан көлігінің бағасы мен жүру қашықтығын 2014 жылы шығатын басқа электр көліктерімен салыстыру**

Төмен және орташа бағалы электр көліктері	Өндірушінің ұсынған бөлшек сауда бағасы (базалық баға, жеткізу және қосымша мүмкіндіктер құны қосылмаған)
2015 Nissan Leaf Hatchback	29 860 \$
2015 Chevrolet Spark EV	27 495 \$
2015 Chevrolet Volt	34 995 \$
2015 Ford Focus-electric	31 125 \$
2015 Ford C-Max Energi	34 270 \$
2015 Fiat 500e	35 490 \$
2015 Volkswagen e-Golf	35 090 \$
2015 Honda Fit EV	37 417 \$
2015 BMW i3 Hatchback	48 150 \$
2015 Mercedes B-Class	41 450 \$
2016-2017 Tesla Model 3s	35 000 \$ – 40 000 \$

**Дереккөз:** www.edmunds.com, www.kbb.com және компанияның веб-сайтында жарияланған. (10 сәуір, 2015 ж.) қолжетімді.

## СІЛТЕМЕ

<sup>1</sup>Company press release, August 19, 2013.

<sup>2</sup>Consumer Reports, April 2014, p. 10.

<sup>3</sup>Jessica Caldwell, «Drive by Numbers—Tesla Model S Is the Vehicle of Choice in Many of America's Wealthiest Zip Codes», posted at www.edmunds.com, October 31, 2013 (accessed November 18, 2013).

<sup>4</sup>EVObsession, «Top Large Luxury Cars in USA,» http://evobsession.com/toplarge-luxury-cars-usa-2014-sales (accessed March 26, 2015).

<sup>5</sup>Ibid.

<sup>6</sup>Jeff Evanson, Tesla Motors Investor Presentation, September 14, 2013, posted at www.teslamotors.com

өзінің бұл технологиясындағы патенттерін басқа автомобиль компанияларына тегін қолдануға рұқсат берді. Мұндағы мақсат сутек отыны элементтерінің балама қуат көзі ретінде болашағы бар екеніне көз жеткізіп, қуаттандыру бекеттерін салудың қаншалықты қажет екенін жылдам анықтау еді. Mazda, Nissan, Honda және Hyundai компаниялары да сутек отыны технологиясын белсенді түрде зерттеді. Неміс автоөндірушілері Германияда сутекті қуаттандыру желісін ұйымдастырып, бір мезгілде сутек отынымен және электр қуатымен жүретін көліктер сату ниетімен топ құрды. Ал General Motors, Ford, Fiat-Chrysler және Tesla компаниялары болашақтың көлігі деген пайыммен батареямен қуаттандыратын электр көліктеріне үлкен мән берді.

(accessed November 29, 2013).

<sup>7</sup>Ibid.

<sup>8</sup>John Reed, «Elon Musk's Groundbreaking Electric Car», FT Magazine, July 24, 2009, posted at www.ft.com (accessed September 26, 2013).

<sup>9</sup>Reed, «Elon Musk's Groundbreaking Electric Car».

<sup>10</sup>Tesla press release, May 19, 2009, and Michael Arrington, «Tesla Worth More Than Half a Billion After Daimler Investment», posted at www.techcrunch.com, May 19, 2009 (accessed September 30, 2013).

<sup>11</sup>According to an article titled «Abu Dhabi Takes Part of Daimler's Investment Stake», posted at www.

marketwatch.com, July 13, 2009.

<sup>12</sup>Chris Morrison, «Tesla's Layoffs: Bad Blood, a Bloodbath, or Business as Usual?» January 11, 2008, posted at [www.venturebeat.com](http://www.venturebeat.com) (accessed September 24, 2013).

<sup>13</sup>Josh Friedman, «Entrepreneur Tries His Midas Touch in Space», Los Angeles Times, April 23, 2003, accessed at [www.latimes.com](http://www.latimes.com) (September 16, 2013).

<sup>14</sup>David Kestenbaum, «Making a Mark with Rockets and Roadsters», National Public Radio, August 9, 2007, accessed at [www.npr.org](http://www.npr.org) (September 17, 2013).

<sup>15</sup>Ibid.

<sup>16</sup>Ibid.

<sup>17</sup>Video interview with Alan Murray, «Elon Musk: I'll Put a Man on Mars in 10 Years,» Market Watch (Wall Street Journal), December 1, 2011 (accessed September 16, 2013).

<sup>18</sup>William Harwood, «SpaceX Dragon Returns to Earth, Ends Historic Trip», CNET, May 31, 2012, accessed at [www.cbsnews.com](http://www.cbsnews.com) (September 16, 2013).

<sup>19</sup>Ashlee Vance, «Revealed: Elon Musk Explains the Hyperloop, the Solar-Powered High-Speed Future of Inter-City Transportation», Bloomberg BusinessWeek, August 12, 2013, posted at [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com) (accessed September 25, 2013).

<sup>20</sup>Mike Seemuth, «From the Corner Office—Elon Musk», Success, April 10, 2011, posted at [www.success.com](http://www.success.com) (accessed September 25, 2013).

<sup>21</sup>Ibid.

<sup>22</sup>Ibid.

<sup>23</sup>Jay Yarow, «A Day in the Life of Elon Musk, the Most Inspiring Entrepreneur in the World», Business Insider, July 24, 2012, posted at [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com) (accessed September 25, 2013).

<sup>24</sup>April Dembosky, «The Entrepreneur with Astronomical Ambition», Financial Times, May 25, 2012, posted at [www.ft.com](http://www.ft.com) (accessed September 25, 2013).

<sup>25</sup>Terry Dawes, «Why Critics Love to Hate Elon Musk», Cantech Letter, June 10, 2013, posted at [www.cantechletter.com/2013/06/why-critics-love-to-hate-elon-musk0610/](http://www.cantechletter.com/2013/06/why-critics-love-to-hate-elon-musk0610/).

<sup>26</sup>According to information in the company's Proxy Statement issued April 17, 2013; see pp. 28-30.

<sup>27</sup>According to information in Martin Eberhard's blog titled «Lotus Position», July 25, 2006, posted at [www.teslamotors.com/blog/lotus-position](http://www.teslamotors.com/blog/lotus-position) (accessed September 17, 2013).

<sup>28</sup>2013 10-K Report, p. 4

<sup>29</sup>See Vince Bond, Jr., «Tesla's Plan to Sell in Ohio Dodges Bullet,» Automotive News, posted at [www.autonews.com](http://www.autonews.com) on December 4, 2013 (accessed December 27, 2013).

<sup>30</sup>Dan Gearino, «Ohio Car Dealers Sue to Block Tesla Dealership», Columbus Dispatch, December 19, 2013, accessed at [www.dispatch.com](http://www.dispatch.com) (December 27, 2013).

<sup>31</sup>Company press release, May 20, 2010.

<sup>32</sup>Calculated by the case author from information on total fourth-quarter Model S sales in the United States in Exhibit 10 and the number of Model S vehicles delivered in the United States in Q4 2013 with a resale value guarantee, as cited in Tesla's press release of February 19, 2014.

<sup>33</sup>As quoted in Alan Ohnsman, «Tesla Model S Buyback Offer May Generate More Revenue», posted at [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com), September 10, 2013 (accessed December 10, 2013).

<sup>34</sup>Tesla Blog, «A Fair Price», posted at [www.teslamotors.com](http://www.teslamotors.com) on January 22, 2014 (accessed April 15, 2015).

<sup>35</sup>«The Chaos of Tesla China», posted at <http://en.pingwest.com>, June 11, 2014 (accessed April 17, 2015).

<sup>36</sup>Tycho De Feijter, «Tesla China Has a Record Unsold Inventory of 2301 Cars», [www.carneschinanews.com](http://www.carneschinanews.com), March 16, 2015 (accessed April 16, 2015).

<sup>37</sup>Ibid.

<sup>38</sup>Ibid.

<sup>39</sup>Ibid.

<sup>40</sup>Ibid.

<sup>41</sup>Christopher DeMorro, «Plug-In Car Sales Up 350% in China», <http://evobession.com>, January 16, 2015 (accessed April 16, 2015).

<sup>42</sup>Regenerative braking involved capturing the energy lost during braking by using the electric motor as a generator and storing the captured energy in the battery. Hybrids could not use off-board sources of electricity to charge the batteries; hybrids could only use regenerative braking and the internal combustion engine to charge. The extra power provided by the electric motor in a hybrid vehicle enabled faster acceleration and allowed for use of a smaller internal combustion engine.

<sup>43</sup>Toyota press release, October 24, 2014, accessed at [www.corporatenews.pressroom.toyota.com](http://www.corporatenews.pressroom.toyota.com) (April 6, 2015).

# Deere & Company, 2015 жыл: әлсіреп жатқан әлемдік ауыл шаруашылығы секторында өсуге талпыныс жасау



АЛЕН БАДАЛ  
ДЖОН Э. ГЭМБЛ  
ДЭВИД Л. ТЕРНИПСИД

Авторы және зерттеуші  
Техас А&М Университеті – Корпус-Кристи  
Оңтүстік Алабама университеті

Deere & Company 2013 жылы 37,8 млрд долларға сауда-саттық жасады, 3,5 млрд \$ мөлшерінде табыс тауып, өз тарихындағы жемісті жылдың парағын ашты. Дегенмен 2014 жылы оның кірісі – 36,1 млрд долларға, түсімі 3,2 млрд долларға құлдырады. Солай бола тұра, компанияның жаһандық стратегиясына негіз болған өнім инновациясы мен сапасы және саладағы тұтынушының талғам-талабына сай қызмет көрсету басымдығы ауыл шаруашылығы құрал-жабдығына деген сұраныстың азаюы қаупінен қорғап қалды. Deere & Company трактор, өзі аударатын жүк машиналары, автогрейдер, экскаватор және бульдозерлерімен бәсекеге қабілет танытып жүрген құрылыс саласы өсудің төмен нәтижесін көрсетті. Компания аталған салада 2013 жылы рекорд орнатып, 2014 жылы оңтайлы нәтижеге қол жеткізді. Сондай-ақ теңіз және құрылыс жабдықтарын, орман шаруашылығы техникасын, шөп шаруашылығы жабдығын және дизель қозғалтқыштарын өндіріп, сатты. Компания фермерлік және құрылыс саласында өнімділікті арттырып, тұтынушылардың шығынын азайтуға ықпалы бар, ауыл шаруашылығы мен құрылысқа арналған озық технологиялық өнімдер ұсынды.

Дүниежүзі бойынша халық санының өсуі астық пен бидайдан өндірілетін азық-түлікке, құрылысқа және орман

шаруашылығының құрал-сайманына деген сұранысты арттырды. Нарықта қалыптасқан осындай ахуал компанияның пайдасына ұзақ мерзімде оң ықпал ететін фактор саналды. Оның Қытай, Бразилия және Ресей сияқты халықаралық нарығы 2013 жылғы табысының 35%-дан астамын қамтамасыз етті. Аталған елдердің нарығы ұзақмерзімдік саудада бұдан да жоғары көрсеткішке жеткізуге қауқарлы еді. Өйткені осы дамушы елдердегі халықтың өмір сүру стандарттары жақсара түскен. Deere & Company халықаралық экспансия маңызын 1956 жылы АҚШ-тан тыс елдерде қызмет көрсете бастаған кезінде-ақ мойындап қойған болатын. Бірақ компания бүкіл күш-жігерін халықаралық нарықта азық-түлікке деген сұраныстың күрт өсуіне сай дайындыққа жұмсады. Компания 2013 жылы Бразилия, Германия және Қытай елдерінде жаңа қуатты зауыттар салдырды немесе сатып алып жатты. 2014 жылы Бразилияда жаңа құрылыс техникасы зауыты ашылды.

Дегенмен 2015 жылы әлемдік аграрлық секторда кенет дағдарыс туындап, соның салдарынан компанияның өнімділікті тиімді арттыруға арналған перспективасы сынға түсті. 2014–2015 жылдардағы әлсіз ауыл шаруашылығы экономикасы аграрлық

сауда-саттықтың құлдырауына әсер етті. Reuter's агенттігінің жазуынша, Deere & Company-дің саудасы 2014–2015 жылдары кәдімгідей зардап шекті. Себебі астық өнімдерінің бағасы төмендеді, бұл, өз кезегінде, фермерлердің құрал-сайманға, жабдықтарға жұмсалатын қаржы қаражатын азайтты. Жүгері бағасы 2014 жылы шамамен 15% төмендесе, 2013 жылы 40% құлдыраған. Компания 2015 жылы негізгі түйінді мәселе ауыл шаруашылығы техникасына деген сұраныстың төмендеуімен бетпе-бет келді. Бұл оқиға сауда-саттық ырғағын әлсіретіп, түсімді айтарлықтай азайтуға әкеп соқтырды. 2015 жылы Deere & Company-дің қаржы директоры компания соңғы 25 жыл ішінде алғаш рет Солтүстік Американың аграрлық секторында орын алған күрделі дағдарысқа, құлдырауға тап болғанын мәлімдеді. Дегенмен Deere & Company басшылығы сауда-саттық қарқынының төмендеуіне қарамастан, 2015 жыл табысты жыл болады деген болжам жасаған еді.

### Компания тарихы

Deere & Company фермерлік құрал-сайман, жабдық өндірісімен және маркетинг іс-шараларын ұйымдастырумен 1837 жылдан бері айналысады. Сол кезде өнертапқыш темір ұстасы Джон Дир болаттан соқа соғу ісімен айналысқан. 1800 жылдардың аяғында компания жүгері егетін техниканы, доңғалақты соқамен қопсытқышты өндіріске қосып, шығара бастады. 1918 жылы Waterloo Boy деген моторлы трактор құрастырғыш сатып алды. Компания бизнесінің сол уақытқа дейінгі басым бөлігі жаяу адам сүйрейдін соқа өндірісінен құралды. Waterloo Boy-ды сатып алғаннан кейін оның бизнес үлгісі мен операциялық қызметінің ауқымы күрт өзгерді. Дегенмен осындай өзгеріс қажет сияқты көрінді. Өйткені сол кездері Ford Motor компаниясы Fordson ауыл шаруашылығына арналған тракторлар шығарып,

қарқынды түрде сатып, осы салада төңкеріс жасап жатты. АҚШ-тың әр аймағындағы фермерлер машиналардың ауыл шаруашылығында өнімділікті арттыратынын бірден түсінді. Мысалы, Ford 1918 жылы 34 мыңнан астам ауыл шаруашылығы тракторын сатты.

Компанияның стратегиялық өзгерісі оң нәтиже бермеді. Мәселен, 1921 жылы Waterloo Boy брендінің 79 тракторы ғана сатылды. 1923 жылы шыққан Deere & Company-дің алғашқы брендтік Model D тракторы өте танымал болғаны соншалық – ол компанияның сауда-саттығы желісінде 30 жыл тұрақтады. 1920 жылдары компания тауар желісіне біршама модельдер қосты. Ұлы рецессияға дейін компанияның Model D, GP, Model 1 және Model 2 тракторларының серпінді саудасы компанияны мол кіріспен қамтамасыз етті. Ұлы рецессия кезінде кірісі 8,7 млн долларға дейін азайды. Бірақ Deere & Company табыстан айырылып жатқанына қарамастан, рецессия кезінде төлем жасауға қабілетсіз фермерлердің ауыл шаруашылығы техникаларын қайтарып алмауды ұйғарды. Көптің көңілінен шыққан мұндай парасатты шешім фермерлермен арадағы ұрпақтан-ұрпаққа жалғасатын қарым-қатынасты, сабақтастықты нығайтатын үрдіс еді.

1956 жылы компания халықаралық деңгейге шықты. Ол Мексикада құрастырушы зауыт ашып, немістің трактор шығаратын, испанның комбайн өндіретін құрылығысын сатып алды. 1958 жылы Аргентинада трактор құрастырып, өндірістік кәсіпорынды іске қосты. 1961 жылы Францияда кәсіпорын салып, 1962 жылы Оңтүстік Африкада қопсытқыш өндіретін өндіріс орнын сатып алды. Осы кезде Deere & Company-дің халықаралық нарықтағы танымалдығы артып, қанаты кеңге жайылды. 1963 жылға қарай компания шаруа қожалықтарына арналған өнеркәсіптік трактор түрлері мен техниканың әлемдегі ең ірі өндірушісі атанды. Бұған қоса, сол жылы компания көгалдандыру мен бау-бақша

саласына арналған тракторларын сата бастады. 2015 жылы компания дүниежүзінде ең ірі ауылшаруашылық жабдықтар мен техника өндіруші компания деңгейінде қалды. Штаб-пәтері Иллинойс штатының Молин қаласында орналасқан Deere & Company әлемнің 26 елінде алыс-беріс жүргізеді. 2015 жылғы мамырда *Forbes* оның әлемдегі ең қымбат брендтердің арасында (the World's Most Valuable Brands) 70-орынға ие болғанын жариялады. Компанияның 2012 жылдан 2014 жылға дейінгі кіріс-шығыс есебін 1-кестеден көре аласыздар. Ал 2012 жылдан 2014 жылға дейінгі баланстық есебі 2-кестеде берілді.

### Трактор және агроөнеркәсіптік жабдықтау саласына шолу

Әлемдегі урбанизация салдарынан, әрі дүниежүзіндегі мемлекеттердің көпшілігінде өмір сүру деңгейінің артуынан трактор және ауыл шаруашылығын жабдықтау саласы ондаған жыл бойы аса қарқынды өсім нәтижесін көрсететіні жөнінде небір жоспар түрлері жасалған еді. 2014 жылдан бері есептегенде, 2050 жылға дейін әлемдегі халық саны шамамен 7 миллиардтан 9,5 миллиардқа дейін өседі деген болжам жасалған. Мамандардың айтуына қарағанда, әсіресе Азия мен Африка елдерінде ең ірі өсім байқалады. Сондай-ақ өзге де дамушы елдер арасында, мәселен, Латын Америкасы елдері, Қытай мен Үндістанда орта тап көрсеткіші артатыны жөнінде айтыла бастады. Сондықтан әлемдегі халық санының өсу қарқынын сақтау үшін ауылшаруашылық өнімдерді 2050 жылға қарай екі есеге арттыру жоспарланған. Осыған орай, өндірісті ұлғайту қарқыны талап етілуде. Бұған қоса, қалалықтар санының 2014 жылғы 50%-дан 2050 жылға қарай 70%-ға дейін артуы, яғни урбанизация инфрақұрылымды дамыту қажеттігін тудырады. Урбанизацияның дамуы құрылыс

қызметтері мен жабдықтарға сұраныстың артуына әкелетіні жайында да жазыла бастады.

Ұзақмерзімді макроэкономикалық трендтер 41,6 млрд долларға бағаланатын трактор және ауыл шаруашылығы саласының дамуына қолайлы орта қалыптастырды. Сала 2009–2013 жылдар арасында 3,9 пайыздық көрсеткішпен дамыса, 2014 жылы нәтиже күрт төмендеді. Сала, негізінен, сүт өндірісінің фермерлік техникасы мен бүріккіш, шаңсорғыш, желдеткіш және ең ірі сегмент ретінде қалыптасқан егін жинау машиналары мен қондырғы-жабдықтардан құралды (1-сызба).

2009 жылдан бастап 2013 жылға дейін қолайлы әлеуметтік-мәдени және экономикалық жағдайдың әсерінен саланың тұрақты дамуы байқалды. Тұрақтылыққа АҚШ үкіметінің қолдауындағы фермерлерге берілетін несиенің пайыздық мөлшерлемесі мен АҚШ-тан өзге елдердегі әртүрлі субсидия түрлері ықпал етті. Сонымен бірге АҚШ долларының әлсіреуі және экспортқа сұраныстың артуы ауыл шаруашылығы саласын қалпына келтіруге көмек берді. Бірақ бұл икемді сценарий керісінше құбылды, өйткені 2014 жылы доллардың күшеюі шетелдегі сауда-саттықтың ырғағын бұзды.

Бұған қоса, ауылшаруашылық дақылдар бағасының төмендеуі мен АҚШ-тың салықты ынталандыру саясатын қысқартуы ауыл шаруашылығы техникасына деген сұранысты одан әрі әлсіретті. Әсіресе Deere & Company ірі модельдерді сату арқылы үстемдік еткен АҚШ пен Канада нарығындағы сұраныс құлдырады. Reuter's-тің жазуынша, АҚШ Ауыл шаруашылығы департаменті 2015 жылы ферма желісіндегі таза табыс 32%-ға дейін, яғни 73,6 млрд долларға кемиді деген болжам жасады. Бұл 2009 жылдан бергі ең төменгі меже және 2013 жылғы рекордтық 129 млрд долларлық көрсеткіштен 43% кем.

Сол кезде ірі конгломерат шаруа қожалықтарының ұсақ кәсіпкерлерді өзіне



### 1-КЕСТЕ

#### Deere & Company кіріс-шығыс есебі, 2012-2014 жылдар

	2014	2013	2012
Таза сауда көлемі және табыс			
Таза сауда көлемі	32 960,6 \$	34 997,9 \$	33 500,9 \$
Қаржы және пайыздық табыс	2 282,1	2 115,1	1 981,3
Басқа табыстар	<u>824,2</u>	<u>682,4</u>	<u>674,9</u>
Жиынтық	<u>36 066,9</u>	<u>37 795,4</u>	<u>36 157,1</u>
Шығындар			
Сатуға кеткен шығын көлемі	24 775,8	25 667,3	25 007,8
Зерттеу және дамыту шығындары	1 452,0	1 477,3	1 433,6
Сату, әкімшілік және жалпы шығындар	3 284,4	3 605,5	3 417,0
Пайыздық шығындар	664,0	741,3	782,8
Басқа операциялық шығындар	<u>1 093,3</u>	<u>820,6</u>	<u>781,5</u>
Жиынтық	<u>31 269,5</u>	<u>32 312,0</u>	<u>31 422,7</u>
Табыс салығына дейінгі шоғырланған топ кірістері	4 797,4	5 483,4	4 734,4
Табыс салығына провизия	1 626,5	1 945,9	1 659,4
Шоғырланған топ табысы	3 170,9	3 537,5	3 075,0
Шоғырланбаған үлестес тұлғалардың табыстарына (залалдарына) меншікті капитал	<u>(7,6)</u>	<u>1</u>	<u>(3,4)</u>
Таза табыс	3 163,3	3 537,6	3 071,6
Минус: бақыланбайтын үлеске жататын таза табыс	<u>1,6</u>	<u>3</u>	<u>6,9</u>
Deere & Company-ге тиесілі таза кіріс	<u>3 161,7 \$</u>	<u>3 537,3 \$</u>	<u>3 064,7 \$</u>
Үлес дерегі			
Негізгі	8,71 \$	9,18 \$	7,72 \$
Таратылған	8,63 \$	9,09 \$	7,63 \$
Жарияланған дивидендтер	2,22 \$	1,99 \$	1,79 \$
Орташа акциялардың басым бөлігі			
Негізгі	363,0	385,3	397,1
Таратылған	366,1	389,2	401,5

Дереккөз: Deere & Company 2014 жылдық есебі.

### 2-КЕСТЕ

#### Deere & Company-дің кіріс-шығыс есебі, 2012-2013 жылдар

	2014	2013
АКТИВТЕР		
Ақшалай қаражаттар және олардың баламалары	3 787,0 \$	3 504,0
Бағалы қағаздар	1 215,1	1 624,8
Шоғырланбаған үлестес компаниялардан алынатын дебиторлық берешек	30,2	31,2
Сауда-саттық шоттары және дебиторлық берешек	3 277,6	3 758,2
дебиторлық берешекті қаржыландыру	27 422,2	25 632,7
Қорғалған дебиторлық берешекті қаржыландыру	4 602,3	4 153,1

Басқа дебиторлық берешек	1 500,3	1 464,0
Операциялық жалдау бойынша жабдықтар	4 015,5	3 152,2
Инвентаризация	4 209,7	4 934,7
Негізгі құрал-жабдықтар	5 577,8	5 466,9
Шоғырланбаған үлестес компанияларға инвестициялар	303,2	221,4
Гудвилл	791,2	844,8
Басқа материалдық емес активтер – таза	68,8	77,1
Зейнетақы жеңілдіктері	262,0	55,11
Мерзімі ұзартылған табыс салығы	2 776,6	2 325,4
Басқа активтер	1 496,9	1 274,7
Сатуға арналған активтер	—	505,0
Жиынтық активтер	61 336,4 \$	59 521,3 \$
<b>МІНДЕТТЕМЕЛЕР ЖӘНЕ АКЦИОНЕРЛІК КАПИТАЛ</b>		
<b>МІНДЕТТЕМЕЛЕР</b>		
Қысқамерзімді қарыздар	8 019,2 \$	8 788,9 \$
Қысқамерзімді қорғау қарыздары	4 558,5	4 109,1
Шоғырланбаған үлестес тұлғаларға берешек	101,0	106,9
Төленетін және есептелген шығындар	8 554,1	8 973,6
Мерзімі ұзартылған табыс салығы	160,9	160,3
Ұзақмерзімді қарыздар	24 380,7	21 577,7
Зейнетақы және басқа да міндеттемелер	6 496,5	5 416,7
Сатуға арналған міндеттемелер		
Жалпы міндеттемелер	52 270,9	49 253,6
<b>АКЦИОНЕРЛЕР КАПИТАЛЫ</b>		
Қарапайым акция, бастапқы құны – 1 \$ (рұқсат етілген, 1 200 000 000 акция; 2014–2013 жылдардағы шығарылған 536 431 204 акция, төленген сома бойынша	3 675,4	3 524,2
Қазынашылықтың қарапайым акциялары, 2014 жылы 190 926 805 акция және 2013 жылы 162 628 460 акция, құны бойынша	(12 834,2)	(10 210,9)
Бөлінбеген пайда	22 004,4	19 645,6
Жинақталған басқа жиынтық кіріс (залал)	(3 783,0)	(2 693,1)
Deere & Company-дің жалпы акционерлік капиталы	9 062,6	10 265,8
Бақыланбайтын пайыздар	2,9	1,9
Жалпы акционерлік капитал	9 065,5	10 267,7
Жалпы міндеттемелер және меншікті капитал	61 336,4	59 521,3 \$

*Дереккөз:* Deere & Company 2014 жылдық есебі.

қосып алу үрдісі кең өріс жайды. Фермерлік шаруашылықтар бас қосып, бірігіп жатты. Нәтижесінде осы салада жалпы ауқым ұлғайып, үнемдеу орын алды. Сонымен бірге жеткізу тізбегі бойынша сатылы интеграция өрістеді. Ауыл шаруашылығын оңтайландыруға деген сұраныс операциялық шығындарды азайтып, өндірісті ұлғайту технологиясына деген сенімділікті арттырды. Прецизиондық (дәлме-дәл) ауыл шаруашылығы саладағы

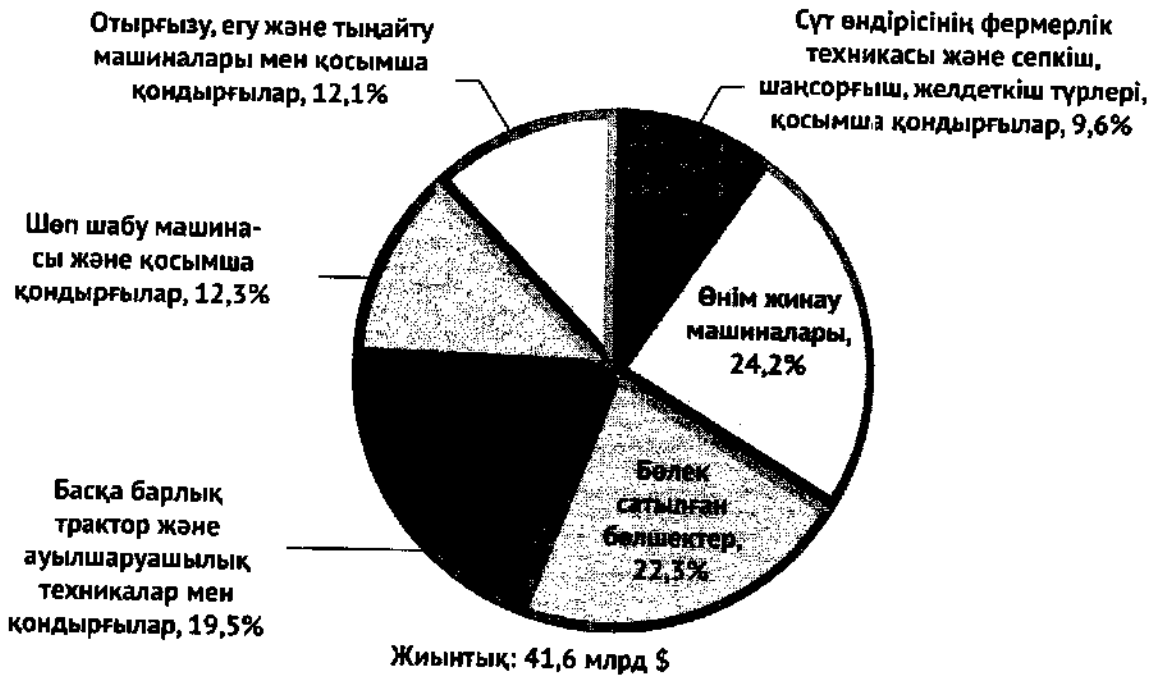
дамып келе жатқан тың үрдіс болды. Бұл амал фермерлерге аэрофототүсіру көмегімен егістік жерлерді өңдеуге, ал GIS технологиясы аз уақыттың ішінде су, тұқым және егін жинауға мүмкіндік берді.

#### Саладағы бәсеке

Трактор және ауыл шаруашылығы техникасы өнеркәсібі саласында мыңнан аса компания жұмыс істеді. Оның ішінде төрт компания жалпы табыстың

**1-СЫЗБА**

**Трактор және ауыл шаруашылығы жабдықтарын өнімге қарай сегменттеу, 2015 жыл**



Дереккөз: IBISWorld-тен 2014 ақпанда алынған.

жартысына иелік етті. Саладағы өндірістің негізгі бөлігі Deere & Company, CNH Industrial N.V. және AGCO корпорациясында шоғырланды. CNH Industrial N.V компаниясының 2010 жылы КамАЗ-бен, ал 2013 жылы Fiat Industrial компаниясымен бірігуі салаға кәдімгідей әсер етті. Біршама елдерде зиянды қалдық нормативтерінің қатаң жұмыс істеуі бәсекеге ықпалын тигізді. Салада сапаны бақылау, зерттеу және дамыту, жаңа технологияларды қабылдау сияқты стратегиялық факторлар толық байқалатын еді.

Ауыл шаруашылығы техникасын өндірушілер техниканы аса ірі және аса күрделі жабдықпен бірге қолдануға шақырды. Техника өндірушілер тұтынушыларға қызмет көрсетудің, оларды қолдаудың, жабдыққа қаржы құюдың маңыздылығына көз жеткізді. Өйткені ауыл шаруашылығы, негізінен, фермерлік корпорациялардың кішігірім тобына шоғырландырылып жатты. Ауыл шаруашылығы техникасының орташа пайдалану

уақыты 10 жылдан 20 жылға дейінгі мерзімді қамтыды. Фермерлер қосалқы бөлшек сатып алу арқылы құрал-жабдықтың қызмет көрсету мерзімін ұзартуды қалады. Салада құрал-жабдықтарға арналған қосалқы бөлшек өндірісі одан әрі дамып, сегменттің болжалды табысына іс жүзінде қол жеткізіп, меже орындалады деген сенім болды. Фермерлік техникаға берілетін несиелердің пайыздық мөлшерлемелері саудаға тікелей әсер етіп, нарықтағы төмен тарифтер мен ынталандыру жүйесі жоғары санатты технологиялық жабдықтарды сату көлемін арттыруға септігін тигізді.

2009–2013 жылдардағы бесжылдық кезеңде саланың табысы тұрақты өсті. Сол тұста нарықта кірістің көбеюі және тұтынушыға сатылатын болат бағасының көтерілгені байқалды. Доллардың әлсіреуі салдарынан АҚШ компаниялары экспорттық сауда-саттық көлемін ұлғайтты. Бірақ 2014 жылдың ортасында доллар күшейіп, экспорттың қарқынын

баяулата бастады. 2015 жылғы сәуірде доллар еуро құнымен теңесуге жуықтап, 2014 жылғы мамыр айындағы еуро-доллар айырбастау бағамы 1,39 доллардан төмендеді. 2015 жылға табыстың орташа салалық пайдасы 6,2% мөлшерінде болжанған еді. Өндірістік процесті автоматтандырудың артуынан саладағы жалақы төмендеді. Бұл еңбек күшіне деген тәуелділікті азайтты. Өндірістегі технологиялық жетістіктерге сай өндірушілердің амортизациялық шығындарының үлесі көбейді. Бәсекелестер өзара өнімнің сапасы, инновациялар, тұтынушыларға қызмет көрсету, брендинг және өнімділік тұрғысында бақ сынады. Осы сегменттер саладағы бәсекенің маңызды бағыты атанды. Жоғарыда аты аталған үш қарсылас арасында баға бәсекесі төмен деңгейде қалыптасты. Соның нәтижесінде бәсеке баға төңірегінде емес, құндылық сынды факторға негізделді.

Жаһандану үрдісінің саладағы функцияларға ықпалы айтарлықтай елеулі еді. 2009–2014 жылдар аралығындағы кезеңде AGCO мен Deere & Company халықаралық деңгейде тапқан табыстарының үлесін ұлғайтты; сол тұста осы компаниялар сауда көлемінің 30 пайыздық өсімін көрсетсе, 2011 жылы Латын Америкасында CNH тракторларын сату 25% артты. Арада төрт жыл өткеннен кейін CNH Латын Америкасында трактор сатылымының 5%-дан 10%-ға дейін төмендейтінін болжады.

#### Ауыл шаруашылығы техникасының халықаралық нарығы

Доллардың күшейе түсуі Құрама Штаттардан жабдықтардың экспортталуын қиындатты. 2013 жылы АҚШ-тың жалпы импорты 10,5 млрд \$ көлемінде қалыптасса, экспорт көлемі 11,8 млрд долларға бағаланды. 34 пайыздық көрсеткішпен Канада АҚШ-тың ең ірі экспорттық нарығы атанды. Ал Мексика, Австралия мен

Бразилия америкалық ауылшаруашылық техникасын өндірушілер үшін алдағы ең ірі ықтимал экспорттық нарық көзі еді. Дегенмен 2014 жылы әлденіп, 2015 жылы нығаюы жалғасқан доллар америкалық ауыл шаруашылығы жабдығы өндірісінің экспорттық нарығына зиян келтіре бастады. Импортының 16%-ын құрайтын Германияны АҚШ ауыл шаруашылығы құрал-жабдығының ірі экспорттаушысы ретінде таныды. Канада, Қытай мен Жапония да Америка Құрама Штаттарына ауыл шаруашылығы техникасының басым экспорттаушылары саналды (2-сызба).

#### Deere & Company-дің 2015 жылға арналған стратегиясы

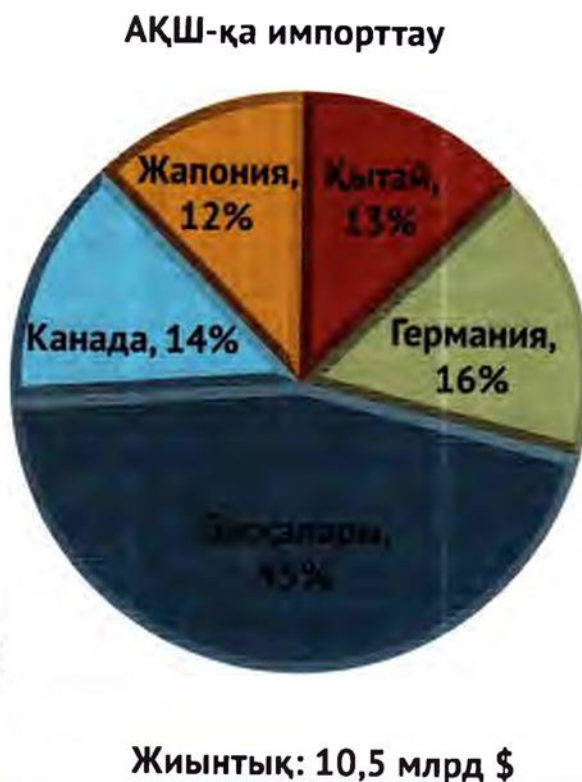
Deere & Company ауылшаруашылық техника тауарларын өндіру арқылы өз құрал-жабдығын пайдаланатын әр тұтынушысының салалық кәсібін қолдайтыны белгілі. Компанияның стратегиялық бағыты ауыл шаруашылығы кәсіп иелерін қолдап, қамқорлық танытуды көздейді. Сондай-ақ олар бәсекелес техниканы қолданатын фермерлерге «Джон Дирді сатып алу керек» деген ойды мойындатуға күш салды. Фермерлік шаруашылық уақытпен санасып, оған аса мұқият болуды талап етті, себебі егін жинау мерзімі шектелуі мүмкін еді, тіпті бірнеше күннің ішінде-ақ жинап алу мәселесі туындайды. Ауыл шаруашылығы маусымы әр дақылға қолайлы белгілі бір мерзіммен шектелді. Компанияның аса тиімді, сенімді фермерлік техника өндіру стратегиясы және тұтынушыларға ұсынған кәсіби қызмет сапасы 2013 жылы ең жемісті есептік жыл атануға ықпал етті.

Deere & Company-дің стратегиялық мақсаты 2018 жылға қарай сауда көлемін 50 млрд долларға және 2015 жылға таман 12 пайыздық пайда маржасы межесіне жеткізу еді. Өкінішке қарай, пайда маржасы талабы жүзеге аспады (2014 жылы пайда маржасы 9%-дан кем нәтиже көрсетті), сондай-ақ 2018 жылы



**2-СЫЗБА**

Ауыл шаруашылығы өнімдері нарығындағы АҚШ-тың жетекші халықаралық сауда серіктестері, 2013 жыл



Дереккөз: IBISWorld-тен алынған. Ақпан, 2014 жыл

сауда-саттық көлемін ұлғайту мақсатына жету де өте күмәнді-тін.

Deere компаниясының стратегиясы бизнесі мен қосымша бизнесін жаһандық ауқымды деңгейге өрістетуге бағытталды. Әлемдік нарықтағы үлесін ұлғайтуға бет бұрған компания өзінің маңызды бизнес-факторларына (СВФ-МБФ), атап айтқанда, құндылық жеткізу, әлемдік деңгейдегі дистрибьюторлық жүйе ұсыну, сондай-ақ халықаралық үздік серіктестерді жұмылдыру мен жалдауға сенім артты. МБФ Deere-дің айрықша бизнес көрсеткіштерінен, акционерлердің қосылған құнының оңтайлы өсімінен, серіктестердің командасына бағытталған жоғары өнімді қор құруға негізделген. Компания өз операцияларының «жайкүйі мен өнімділігін» тексерді және қажет болған жағдайда түзетулер енгізді. Тұтастай алғанда, компанияның түпкі

мақсаты тұтынушыларға жоғары сапалы инновациялық өнім өндіруде адалдығымен ерекшеленетін беткеұстар фермерлік өнімдер ұсыну болды.

Deere-дің діттеген мақсаты тағдырын «жермен байланыстырып», одан бөлестіре қарамайтын адамдарға арналды. Компания менеджерлері әлемдегі халық саны мен табыс көзінің өсімі сияқты көрсеткіштерде жаһандық деңгейде инфрақұрылым қажеттілігін тудыратын көптеген тетік бар деп есептеді. Қосымша мүмкіндік көзіне жаңа тұтыну сегментациясы мен технологиядағы жетістіктерді жатқызды.

Компания даму барысында алда кезітетін сынақ пен қиындықтарды зерттеп, талдау жасады. Атап айтқанда, Deere нысанаға алған негізгі алты аймақ (АҚШ/Канада, Еуропалық одақ, Бразилия, ТМД/Ресей, Қытай мен Үндістан)

аумағындағы мол тұтынушы легін басып алу амалын болжады. Ауқымды жаһандық экономиканың сан алуан тетігін қолданып, аталған елдердегі ауыл шаруашылығы және ауылшаруашылық техниканың қажеттігін қанағаттандыруға ерекше назар аударып, көңіл бөлу керектігін түсінді. Компания кесе-көлденең кедергіге қарамастан, алға жылжыту стратегиясын дамыта берді, әрі дамыған нарықтардағы үлесін ұлғайтуды жоспарлады. Сол уақытта Deere Солтүстік Америка нарығындағы үлесі бойынша екінші орынға шықты. Сөйтіп, өз үлесін одан әрі нығайтып, көбейтуге үміттенді. Технологияға жіті ден қою, тұтынушыларға қызмет көрсету аясын ұлғайту және бәсекеге қабілетті баға тағайындау компанияның нарықтағы үлесін еселеуге ықпал етуі мүмкін болды. Сонымен қатар қосымша зерттеу амалы мен дамыту қолға алынса, мәселенің шешімі табылуы ықтимал еді. Бәлкім, отандық өндірушілер мен олардың өнімдерін жетілдіруге, шетелдік ауылшаруашылық өнімдердің нақты талаптарына жауап беретін өндірістік жабдықтарға назар аударылса, онда компанияның нарықтағы үлесін арттыру мүмкіндігі ұлғаяр ма еді. Ішкі нарықтағы әлсіз 5 пайыздық болжам компанияға тұрақты өсім үшін бірақ шешім – халықаралық нарыққа шығу қажеттігін көрсетті.

**Deere & Company бизнес бөлімшелері.** 2015 жылы компания негізгі үш бизнес түрімен айналысты. Оған: ауыл шаруашылығы және құрылыс техникасы, құрылыс және орман шаруашылығы техникасы, сондай-ақ қаржы қызметтері/энергетикалық жүйелер/әлемдік бөлшектер/интеллектуалды шешім қабылдау тобы енді. Deere компаниясының ең үлкен екі техника бөлімшесіне арналған стратегиясы клиенттердің жергілікті қажеттілігі туралы мейлінше молырақ зерттеуге және сол зерттеу нәтижелерін жоғары сапалы тұтынушылық құндылықтармен қамтамасыз ететін өнімдер

мен қызметтерге пайдалануға негізделген еді. Ауылшаруашылық және құрылыс техникасы Deere компаниясының ең ірі бөлімшесі саналды, әрі осы саладағы жаңа өнімдерді дамыту қызметінің басты бағыты ретінде таңдалды. Құрылыс және орман шаруашылығы техникасы бөлімшесі құрылыс машиналарына деген сұраныстың баяулауына қарамастан, табыстылығын сақтап қалды. Deere компаниясының қаржы қызметтері саласы да қаржылай жетістікке жетті. 2013 жылы осы бөлімше 565 млрд \$ мөлшерінде таза табыс тапты. Сөйтіп, Deere & Company-дің несие және жалға беру портфелі шамамен 5 млрд долларға өсті.

**Дилерлік ынтымақтастық.** Deere & Company-дің жеткен жетістігіне дүниежүзіндегі дилерлермен арадағы оңтайлы қарым-қатынасы ықпалын тигізді. Осы қызметтің өзі-ақ тиімді тарату және саудадан кейінгі қолдау жүйесінің қажеттігін көрсетті. 2011–2013 жылдар аралығында ТМД елдерінде дилерлік қызметтің саны 50% артты. Сондай-ақ компания Оңтүстік Африка мен Аргентинада жаңа бөлшек тарату орталықтарын ашты. Бұған қоса, Үндістан мен Бразилияда операцияларды бастауға арналған қосымша кеңейту жоспарларын құрды. Deere компаниясы қосымша сауда мүмкіндіктері қарастырылған жеті африкалық елде кооперативтік банк қарым-қатынасын орнатқан. 40-тан аса елде бөлшек сауданы қаржыландырды, бұл сату көрсеткішінің 90%-ын құрады.

**Өнім инновациясы.** Deere & Company өз тұтынушыларының сатып алған техникаларын тиімді басқарып, ұқыпты пайдалануға көмек беруге басты назар аударды. Бұл идея MyJohnDeere платформасы арқылы жүзеге асты. Деректерді сымсыз жөнелту жүйесі Deere-дің талдау жұмысына қажет деректерді жинауға мүмкіндік берді. Талдау жабдықтардың механикалық өнімділігіне, тұтынушылардың өндірістік көрсеткіштеріне қатысты жасалды. Бұдан өзге,

Deere компаниясы бұзуға және көгалдандыруға пайдаланылатын құрал-жабдықтарды өндіруге баса назар аударды.

Өнім желілерінің ұлғаюы компанияның дамуына, табысының артуына ықпал етті. 2013 жылы Deere тоғыз озық ауылшаруашылық техниканы, сондай-ақ жағармай сапасын таңдамайтын премиум тракторларды, коммерциялық шөпшапқыштарды, Deere компаниясының алғашқы гибрид-электр техникаларын нарыққа шығарды. Компания зиянды қалдықты азайтып, электр энергиясына, сұйық отынға және отын тиімділігіне қойылатын талаптарды қанағаттандыра отырып, жалпы тиімділікті арттыруға және технологияларды жетілдіруге ерекше ден қойды. Deere компаниясының қозғалтқыштары АҚШ пен Еуропада зиянды қалдықтарға қатысты қабылданған қатаң стандарттарға сәйкес сертификатталды. Deere барлық қозғалтқыш түрлерін қайта өңдеу нәтижесінде 1996 жылдан бері олардың зиянды қалдық шығару деңгейін 99% азайтты.

**Марапаттар, жетістіктер және корпоративтік жауапкершілік.** Deere & Company меншік патенттері мен технологиялық даму жетістіктері арқасында көшбасшы бизнес-медиа топтың алдыңғы қатарлы 100 инноваторларының бірі деп танылды. Компания әлемнің көптеген түрлі ұйымынан қосымша сый-сияпат пен марапаттар алды. Мысалы, Қытайда жасалған комбайны үшін ең ірі техника нарығында мойындалып, үздік марапатқа ие болды.

2013 жылы жаһандық аштыққа қатысты шешімдерді зерттеуге атсалысты, білім беру мүмкіндіктерін арттыруға және компания жұмыс істейтін жерлердегі қоғамдастықты дамытуға көмек берді. Көп жағдайда Deere & Company қызметкерлері компанияның әлеуметтік бастамаларын іске асыруға көмектесу ниетінде өз еркімен жұмыс істеді. Мысалы, 2013 жылы компанияның әлеуметтік

миссиясын жалғастыру жолында АҚШ-та үш мыңнан аса қызметші мұқтаж жан-дарға шамамен 960 000 дана тамақ дайындады, ал 20 қызметкер бір апта бойы солтүстік-батыс Үндістанда ұсақ фермерлерді ауыл шаруашылығының жаңа әдістеріне үйретті. 2014 жылы Deere & Company *Fortune* журналының «Ең мақтаулы компаниялар» тізіміне алтыншы рет енді, ал 2015 жылы *Forbes* журналының рейтингіне кіретін 500 компания арасында 38-ші «Үздік жұмыс беруші» деген атақты жеңіп алды.

**Ішкі өндіріс операциялары.** АҚШ-тағы Deere зауыттары жеті штатта (Айова, Иллинойс, Солтүстік Дакота, Джорджия, Луизиана, Миссури және Висконсин штаты) орналасқан. Deere трактордың кабинасы мен басқа да жабдықтарын Айова штатындағы Ватерло зауытында шығарды. Астық жинайтын комбайндар, гидравликалық цилиндрлер мен көгалдандыру жабдықтарын Иллинойс штатындағы Шығыс Молинде шығарды. Солтүстік Дакота штатындағы Вэлли Ситидегі зауыты тегістеу және егіс техникасын өндірді. Айова штатының Дэвенпорт зауыты дөңгелек тиегіштерді, автогрейдерлерді, өзі аударатын жүк машинасы мен орман техникаларын өндірді. Көршілес жатқан Айова штатындағы Дубуккеде экскаваторлар, бақылауға арналған орман техникасы мен жүк тиегіштер, сондай-ақ жылжымалы тиегіштер, ал Миссури штатының Спрингфилд зауытында қозғалтқыштар өндірілді.

Айова штатындағы Анкени зауыты тамшылатып суару техникаларын дайындады, ал Оттумвада шөп және жасанды көгал шапқыш техникалар шығарылды. Луизианадағы Тибода қаласында тұтастай жинау жабдығы мен қырғыш жасалды. Висконсин штатындағы Хориконда зауыты көгалдандыру және бау-бақша мен шөпке күтім жасау өнімдерін өндірді. Джорджия штатының Августа қаласында 5E, 5EN және 5M сериялы тракторлар шығарылды. Солтүстік Каролина



штатының Фукуэй Варина зауыты гольф жабдықтары мен көгалпапқыш құрылғы түрлерін жасады.

**Халықаралық өндірістік операциялар.** Компанияның ауқымды жоспарында негізгі нарықтарда жаңа өндіріс ошақтарын ашу қарастырылды. Жоспар 2013 жылы аяқталып, 2014 жылы өндірістің өсіміне қолдау көрсетуге дайын болуы қажет еді. Қытайда ол құрылыс, қозғалтқыш және ірі ауыл шаруашылығы техникасын қолдау мақсатымен үш зауыт ашты. Бразилиядағы ашылған екі зауыттың бірі құрылыс техникасын өндіру үшін Hitachi-мен бірігіп жұмыс істеді; Үндістанда ауылшаруашылық техникасын шығаруға бір зауыт; сондай-ақ Ресейде егу және өңдеуге арналған машина жасайтын бір зауыт іске қосылды. Жоспарда қосымша даму мақсаты көзделіп, Германияда кабина жасау, Бразилияда үлкен тракторлар өндіру кәсібі қарастырылды. АҚШ-тағы ауқымды даму жоспары аясында Иллинойс штатының Молиндегі зауытына, Солтүстік Дакотадағы Вэлли Сити зауытына және қолданыстағы кәсіпорындарда кеңейтілген модернизация жасау әрекеті қолға алынды. Компания өзінің жер шаруашылығын сатып жіберіп, ірі сепкіш техникасын шығаратын кәсіпорын сатып алды.

Deere компаниясының халықаралық өндірістік операциялары Мексика, Үндістан, Аргентина, Қытай, Канада және Еуропа елдерінде жүзеге асты. Мексикадағы екі зауыт (Салтильо мен Торреон) түрлі ауылшаруашылық тракторларды шығарған. Франциядағы Fleury-les-Aubrais энергетикалық жүйелер өндірісімен айналысты. Астық жинау тракторлары мен дизельдік қозғалтқыштар Аргентинада Гранадеро Байгоррияде, Санта-Феде өндірілді. Үндістанның Пунадағы зауыты ауыл шаруашылығына арналған шағын тракторлар шығарды, ал Мангеймдегі (Германия) зауытта қосымша тракторлар өндірілді. Германияның

Цвайбрюккен зауытында астық жинау техникасы әзірленді. Нидерландтағы Хорст зауыты бүріккіш техникалар шығарды. Финляндияның Йоэнсуу қаласындағы зауытта экспедиторлар мен дөңгелекті комбайндар жасалды. Канададағы Альберта, Эдмонтон зауытында жаңартылған жабдықтар шығарылды. Тұтынушылық және коммерциялық техника Гуммерсбах қаласында (Германия) өндірілді.

### Компанияның трактор және ауылшаруашылық техника саласындағы бәсекелестері

Deere & Company 2013 жылы нарықтағы 35,4 пайыздық үлеспен ауыл және орман шаруашылығы техникасының әлемдік көшбасшы өндірушісі ретінде танылды. Оның трактор және ауылшаруашылық техникасы саласындағы негізгі бәсекелестері қатарында: Case, сондай-ақ New Holland тракторлары мен құрылыс техникасын өндіруші CNH Industrial NV; Massey Ferguson және басқа брендтер өндіруші AGCO Corporation; Caterpillar, Inc. сияқты компаниялар бар еді.

### CNH Industrial N.V.

Біріккен Корольдіктің Басильдон қаласында орналасқан CNH Industrial N.V. компаниясы нарықтың 11,7 пайыздық үлесін иеленіп, Deere & Company-дің ауылшаруашылық техника саласындағы басты бәсекелесі болды. CNH Industrial 2013 жылы CNH Global және Fiat Industrial компанияларының бірігуі нәтижесінде құрылды. Компания жаһандық және аймақтық 12 брендпен ауыл шаруашылығы техникасын сатты. Бұдан өзге, 62 өндірістік цехі, 48 ғылыми-зерттеу және дамыту орталығы, сондай-ақ 190 елде 6 000 дилері жұмыс істеді. Компанияның ауылшаруашылық/фермерлік және құрылыс техникасы Case IH Agriculture, New Holland Agriculture Steyr сияқты сауда белгілерімен де сатылды.

CNH Industrial компаниясы сондай-ақ Iveco және HeuliezBus брендтерінің аясында жүк көліктері, автобустар мен басқа да коммерциялық көліктер шығарып сатты. Компанияның 2014 жылғы жалпы табысы 32,56 млрд \$ көлемінде қалыптасты. Табыстың шамамен 62%-ы және операциялық пайдасының 94%-ы 2013 жылы ауыл шаруашылығы және құрылыс техникасын сатудан түсті. 3-кестеде компанияның 2011 жылдан бастап 2014 жылға дейінгі қаржы көрсеткіштерінің қысқаша сипаттамасы берілді.

### Жалпы табыс және кіріс

Джорджиа штатындағы Дулут қаласында орналасқан AGCO корпорациясы 2013 жылы әлемдік ауылшаруашылық техникасы нарығының шамамен 4 пайыздық үлесін иеленді. Компанияның тракторлары, комбайндары, отырғызғыштары, астық сақтау құралдары мен ауыл шаруашылығының басқа да техникасы 140 елде сатылды. Компанияның Солтүстік Америкадағы сауда көлемі 2014 жылы компания табысының шамамен 25%-ын құрады. Ол Бразилия және басқа да Латын Америкасы елдері сияқты дамып келе жатқан нарықтарда тұрақты қызмет етті. Кәсіпорын кірісінің

шамамен 57%-ы Massey Ferguson, Fendt және Challenger сияқты брендтер аясындағы трактор саудасынан түсті. Компанияның Солтүстік Америкада – шамамен 1 300, Оңтүстік Америкада – 340, Еуропа мен Таяу Шығыста – 1 160 және Азия-Тынық мұхиты аймағында 300 дилері жұмыс істеді. AGCO компаниясының 2010–2014 жылдар аралығындағы қаржы көрсеткіштерін 4-кестеден табысыздар.

### Салтүстік Америкадағы табыс

Caterpillar, Inc. компаниясы құрылыс және тау-кен техникасы, дизель/табиғи газ қозғалтқышы, газ турбиналары мен дизельді қозғалтқыш локомотивтер өндірісімен айналысты. Компания сондай-ақ құрылыс/тау-кен өнеркәсібінде қолдануға арналған шағын және орташа трассалық тракторларды құрастырып сатты. 2014 жылы оның шоғырландырылған құрылыс саласындағы сауда көлемі – 19,4 млрд, ал қызмет көрсету табысы 2,2 млрд \$ болған. Компанияның Солтүстік Америкадағы құрылыс техникасын сату көрсеткіші 2014 жылы шамамен 8,4 млрд \$, Азия-Тынық мұхит аймағындағы сауда-саттығы 4,2 млрд \$ көлемінде қалыптасты.

## 3-КЕСТЕ

CNH Industrial N.V. қаржылық есеп қорытындысы, 2011–2014 жылдар

	2014	2013	2012	2011
Табыстар:				
Таза сауда көлемі	31 196 €	32 632 €	31 529 €	32 224 €
Қаржы және пайыздық кіріс	1 359	1 204	1 272	1 256
Жалпы табыстар	32 555	33 836	32 801	33 480
Таза кіріс	708	828	876	639
Акцияға шаққандағы пайда	0,52 €	0,54 €	0,62 €	0,42 €
Жиынтық активтер	51 913 €	53 843 €	48 965 €	48 003 €
Капитал	4 961	4 955	4 825	4 857

## 4-КЕСТЕ

AGCO корпорациясының қаржылық есебі, 2010–2014 жылдар (млн)

	2014	2013	2012	2011	2010
Таза табыс	9 723,7 \$	10 786,9 \$	9 962,2 \$	8 773,2 \$	6 896,6 \$
Жалпы пайда	2 066,3	2 390,6	2 123,2	1 776,1	1 258,0
Операциялардан түскен табыс	646,5	900,7	693,2	610,3	324,2
Таза табыс	404,2	592,3	516,4	585,3	220,0
Жиынтық активтер	7 395,9	8 438,8	7 721,8	7 257,2	5 436,9
Жиынтық капитал	3 496,9	4 044,8	3 481,5	3 031,2	2 259,2

Дереккөз: AGCO Corporation 2014 жылдық есебі.

Еуропа, Африка, сондай-ақ Таяу Шығыстағы сауда көлемі шамамен 4,2 млрд доллардан асты; Латын Америкасындағы сауда көлемі 2,4 млрд долларға жуықтады. 2014 жылы компанияның энергетика және энергетикалық жүйелерінен түсетін түсімі шамамен 201,1 млрд \$ болды. Тау-кен машиналарынан түскен табыс шамамен 8,9 млрд \$ мөлшерінде, ал осы саланың қаржылық қызметтері 3,3 млрд \$ еді. Caterpillar қаржылық көрсеткішінің 2010–2014 жылдарға арналған қысқаша мазмұны 5-кестеде берілді.

Caterpillar стратегиясы саладағы ең үздік сапа мен сатылымнан кейінгі қызмет көрсету мәселесіне көңіл бөлді. Компания әлемдегі 177 дилеріне жан-жақты қолдау көрсетіп, орташа есеппен 88 жылдан астам уақыт бойы дилерлік қарым-қатынас орнатты. Оның дилерлерімен байланысы және сирек кездесетін теңдессіз құрамдас бөліктерді шығарып, иелік ету міндеттемесі сияқты артықшылығы бар еді. Осындай артықшылық бүкіл әлем бойынша 3 миллионға жуық Caterpillar өнімдерінің аса жоғары сапада болуын, әрі құрылыс жобаларының кестеден ауытқымай әрекет ету мүмкіндігін қамтамасыз етті. Caterpillar стратегиясы жаңа өнімдерді дамытуға және компанияның кірісін көбейту мақсатымен

шығындар құрылымын жақсартуға бағытталды. Caterpillar құрылыс техникасын сатуда салада топ жарғанына қарамастан, әлемдік құрылыс қарқынының баяулауына орай 2013–2014 жылы сауда және пайда көрсеткіштерінің айтарлықтай төмендеуі байқалды.

#### Deere & Company келешегі

Deere компаниясының күрделі деп бағаланған 2015 жылға арналған болжамы жылдың алғашқы алты айының соңында расталды. Таза сауда мөлшері 2015 жылдың бірінші жартыжылдығында 17% азайып, 14,6 млрд \$ көлемінде болды. Ал алдыңғы жылдың осындай кезеңінде көрсеткіш 17,6 млрд \$ болған еді. 1,1 млрд \$ мөлшеріндегі таза табыс 2014 жылы жыл сайынғы 1,7 млрд долларлық төмендеумен 35,2% көрсетті. Мамыр айында 2015 жылға арналған қайта қаралған болжамы бойынша жабдық сатудағы меже 2015 жылы шамамен 19% төмендеуге тиіс еді.

Deere компаниясының менеджменті нарықта қалыптасқан мына жағдайларға қатысты болжамды қайта қарауға мәжбүр болды: доллардың ары қарай нығая түсуі; 2014 жылы ауыл шаруашылығы техникасына сұраныстың күрт азая бастауы; астық бағасының құлдырауы; шетелдік сатылымдардың әлсіреуі

## 5-КЕСТЕ

Caterpillar, Inc. қаржылық есебі, 2010–2014 жылдар (млн)

	2014	2013	2012	2011	2010
Таза табыс	55 184 \$	55 656 \$	65 875 \$	60 138 \$	42 588 \$
Операциялық пайда	5 328	5 628	8 573	7 153	3 963
Таза кіріс	3 695	3 789	5 681	4 928	2 700
Жиынтық активтер	84 681	84 896	88 970	91 218	63 728

Дереккөз: Caterpillar, Inc., 2014 жылдық есебі.

және АҚШ ауыл шаруашылығы салығын ынталандыру жүйесінің қысқартылуы. Бұған қоса, өнеркәсіп иелерінің фермерлік техникаға деген сұранысы да азайды. Әсіресе сол кезге дейін АҚШ пен Канада нарығында басымдық көрсетіп келген ірі модельдерге деген сұраныс баяулады. Deere 2015 жылдың мамыр айында жабдықтарды өндіру көлемін қарқынды түрде ұлғайтты, сондай-ақ сұранысы азайып, қалыптасқан ауыр жағдайдан шығу ниетімен шығынды қысқартты. Market Watch-тің хабарлауынша, 2015 жылдың мамыр айында Deere Айова мен Иллинойс штатындағы зауыттарында 910 жұмысшыны қысқарту жоспарын жариялады.

Deere & Company бас директоры Сэмюэл Аллен компанияның қайта қаралған болжамы жөнінде былай деді: «Фермерлік сектордағы қиыншылыққа қарамастан, сауда-саттық көлемі мен кірістің күшеюі бойынша рейтингте жоғары меже көрсеткен кезеңдегідей, 2015 жылы да Deere компаниясының қызметі жемісті болатыны анық. Кіріс көзінің ауқымды спектрі мен берік бизнес үлгісі – біздің жетістігімізді айғағы. Қорықта айтқанда, біз компанияның қазіргі қарқыны мен алдағы жылдарда озық техникаға, инновациялық қызметтерге тапсырыс берушілердің қажеттілігін қанағаттандыра алатын мүмкіндігін ескере келе, өзімізге нық сенімдіміз деп айта аламыз».<sup>1</sup>

## СІЛТЕМЕ

<sup>1</sup>As quoted in «Deere Announces Second-Quarter Earnings of \$690 million», PR Newswire, May 22, 2015.

# 2015 жылғы PepsiCo, Inc. әртараптану стратегиясы



ДЖОН Э. ГЭМБЛ  
ДЭВИД А. ТЕРНИПСИД

Техас А&М университеті – Корпус-Кристи  
Оңтүстік Алабама университеті

PepsiCo – 2014 жылы таза табысы 66,7 млрд \$ болған әлемдегі ең ірі жеңіл тағам мен сусын түрлерін өндіретін компания. 2015 жылы оның бизнес-портфелі: Frito-Lay тұзды жеңіл тағамы, Quaker Chewy батончиктері, Pepsi алкогольсіз сусыны, Tropicana апельсин шырыны, Lipton Brisk шайы, Gatorade, Propel, SoBe, Quaker Oatmeal, Cap'n Crunch, Aquafina, Rice-A-Roni, Aunt Jemima сынды құймақ миксі және өзге де жиі тұтынылатын өнімдер жиынтығынан құралды. Компания шығарып отырған тауарларына бір-бірін толықтырушы ретінде қарады, өйткені өнімнің көпшілігін бірге қолдануға болады. Мысалы, Tropicana апельсин шырыны Quaker сұлы ботқасымен бірге таңғы аста берілсе, ал Doritos пен Mountain Dew әлдекімнің түскі асының бір бөлігі болуы ықтимал. 2015 жылы PepsiCo бизнес-желісінің құны 1 млрд долларға жуық әлемдік 22 брендті қамтыды.

Компанияның топ-менеджерлері өнімді жаңартуға негізделген стратегияны қолдап, өнімді тарату бойынша одақтас-тарымен тығыз қарым-қатынас жасау, халықаралық деңгейде даму және стратегиялық маңызы бар сатып алу ықпалымен жоғары өнімділікті сақтап қалуға тырысты. Mountain Dew KickStart, Tostitos Cantina қытырлақтары, Quaker Real Medleys, Starbucks салқын сусыны және Gatorade Energy Chews сияқты өнімдер

легі соңғы жылдары қалыптасқан жаңа тауар желісі арасындағы барлық өсімнің 15-20%-ын құрады. Компанияның дамуына тұтынушылардың денсаулығы мен салауатты өмір сүру мәселелерін шешуге бағытталған жаңа өнімдер саласындағы инновациялар маңызды үлес қосты. Ал PepsiCo-ның «Ең таңдаулысы сіздерге» және «Бар жақсымыз сіздерге» желісінің өнімдері компанияның жаңа өнімдерін дамыту аясындағы игі бастамаларда үйлестіруші рөлін атқарды. 2014 жылы PepsiCo-ның тағам бизнесі таза кірістің шамамен 20%-ын құрады.

Табыс пен түсімді арттыруға діттелген стратегияға назар аударумен қатар, компания қарқынды дивиденд саясатын жүргізіп, 2003 жылдан 2012 жылға дейін акционерлерге оның 53 млрд доллардан астамы қайтарылды. PepsiCo дивидендтері 42 жыл қатарынан өсім көрсетті. Соның нәтижесінде 2014 жылы компания дивидендтер мен акцияларды сатып алу есебінен акционерлеріне 8,7 млрд \$ төледі, бұл 2013 жылмен салыстырғанда 36% артық. Компания күрделі шығындары мен сатып алуды тиянақты жоспарлау, сондай-ақ операциялық тиімділікке жіті көңіл бөлу арқылы табыстылығын арттырды. Компанияның мақсатты жоспары: өндірісті автоматтандыруға бағытталған инвестицияларға, жаһандық

өндіріс жоспарын жетілдіруге, тарату жүйелерін қайта құруға және тиімділікті қамтамасыз ету үшін жеңілдетілген ұйымдық құрылымдарға пайдаланылды. Мақсатты жоспар сонымен бірге энергия мен су көзін тұтынуды үнемдеп, компанияның қоршаған ортаға тигізетін зиянын барынша азайтуға және орау материалдарын тиімді пайдалануға арналды. Қызметкерлерді қауіпсіз және инклюзивті жұмыс орындарымен қамтамасыз ету, сондай-ақ компания жұмыс істейтін өңірде жергілікті қауымдастықтарға қолдау көрсетіп, инвестициялау міндетін мойнына алды. PepsiCo компаниясы 2014 жылдың қорытындысы бойынша Dow Jones Дүниежүзілік тұрақты даму индексіне сегіз жыл және Солтүстік Америка индексіне тоғыз жыл қатарынан енді.

Соңғы онжылдықта биік белестен көрінгеніне қарамастан, компанияның даму қарқыны 2011 жылдан кейін баяулай бастады. 2000 жылдан бері іс жүзінде оның табысы ірі сатып алу оқиғалары нәтижесінде артқан еді. PepsiCo 2001 жылы

Quaker Oats компаниясын – 13,6 млрд долларға, 2010 жылы Bottling Group және PepsiCo Americas компанияларын – 8,26 млрд долларға, сондай-ақ 2011 жылы Ресейдің ірі тамақ және сусын өндіретін Wimm-Bill-Dann Foods компаниясын 3,8 млрд долларға сатып алу барысында ауқымды іс-шара жүргізді. PepsiCo қаржылық көрсеткішінің 2005 жылдан 2014 жылға дейінгі кезеңдегі қысқаша сипаттамасы 1-кестеде берілді. Ал 1-сызбадан PepsiCo-ның 2004 жылдан 2014 жылғы шілдеге дейінгі кезеңдегі нарық қызметінің нәтижесін көре аласыздар.

### Компания тарихы

PepsiCo, Inc. – 1965 жылы алкогольсіз сусын өндірісінің алыбы және тұзды тағам түрлерімен танымал PepsiCola мен Frito-Lay акционерлерінің бірігу туралы келісімінен кейін құрылған компания. Жаңа компания жылдық табысы 510 млн \$ құрайтын және Pepsi-Cola, Mountain Dew, Fritos, Lay's, Cheetos, Ruffles, Rold Gold сияқты танымал брендтер негізінде құрылған. PepsiCo түп-тамыры 1898 жылы

### 1-КЕСТЕ

PepsiCo, Inc. қаржылық есебі, 2004–2014 жылдар

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Таза кіріс	66 683 \$	66 415 \$	65 492 \$	66 504 \$	57 838 \$	43 232 \$	43 251 \$	39 474 \$	35 137 \$	32 562 \$
Таза табыс	6 558	6 787	6 214	6 443	6 320	5 946	5 142	5 599	5 065	4 078
Бір базалық акцияға шаққанда, қолданыстағы операциялардан түсетін табыс	4,31 \$	4,37 \$	3,96 \$	4,08 \$	3,97 \$	3,81 \$	3,26 \$	3,38 \$	3,00 \$	2,43 \$
Базалық акциялар бойынша жарияланған ақшалай дивидендтер	2,53 \$	2,24 \$	2,13 \$	2,03 \$	1,89 \$	1,78 \$	1,65 \$	1,42 \$	1,16 \$	1,01 \$
Жиынтық активтер	70 509 \$	77 478 \$	74 638 \$	72 882 \$	68 153 \$	39 848 \$	35 994 \$	34 628 \$	29 930 \$	37 727 \$
Ұзақмерзімді несиелер	23 821	24 333	23 544	20 568	19 999	7 400	7 858	4 203	2 550	2 313

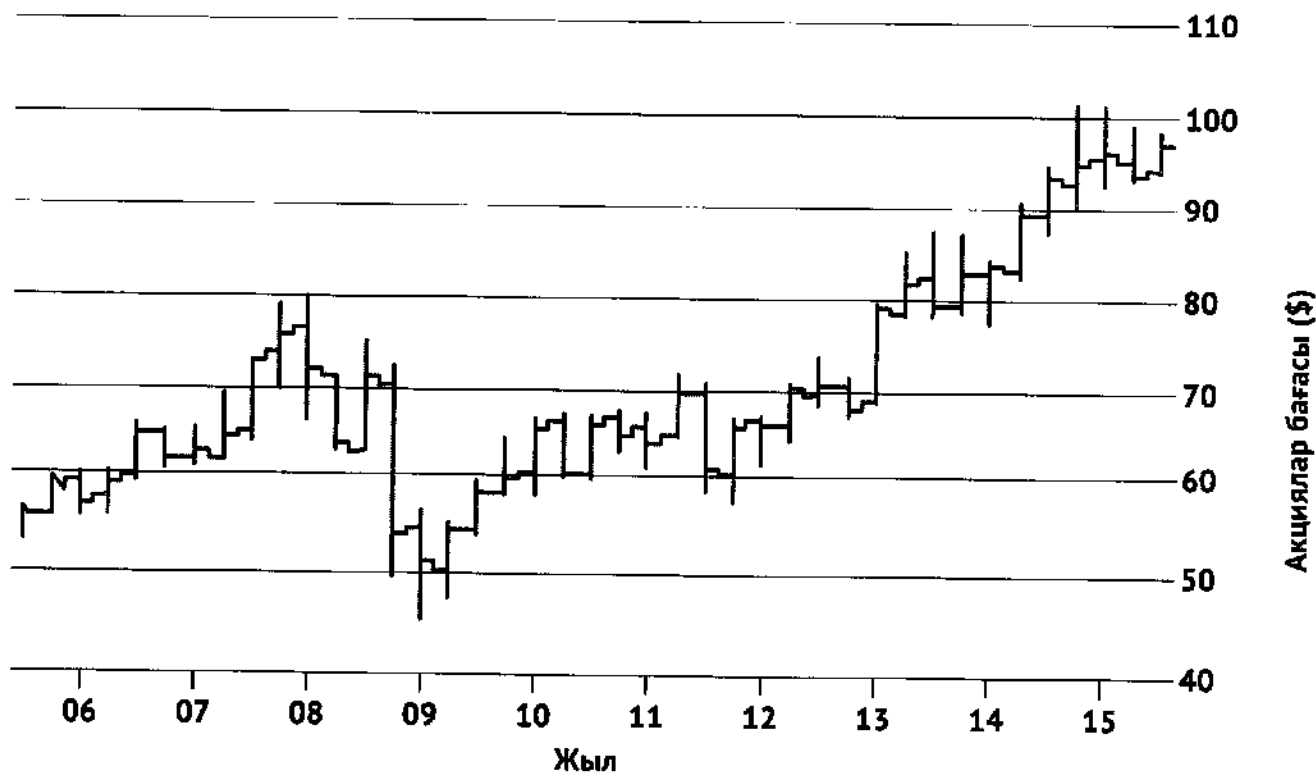
Дереккөз: PepsiCo компаниясының түрлі жылдардағы 10-К есебі



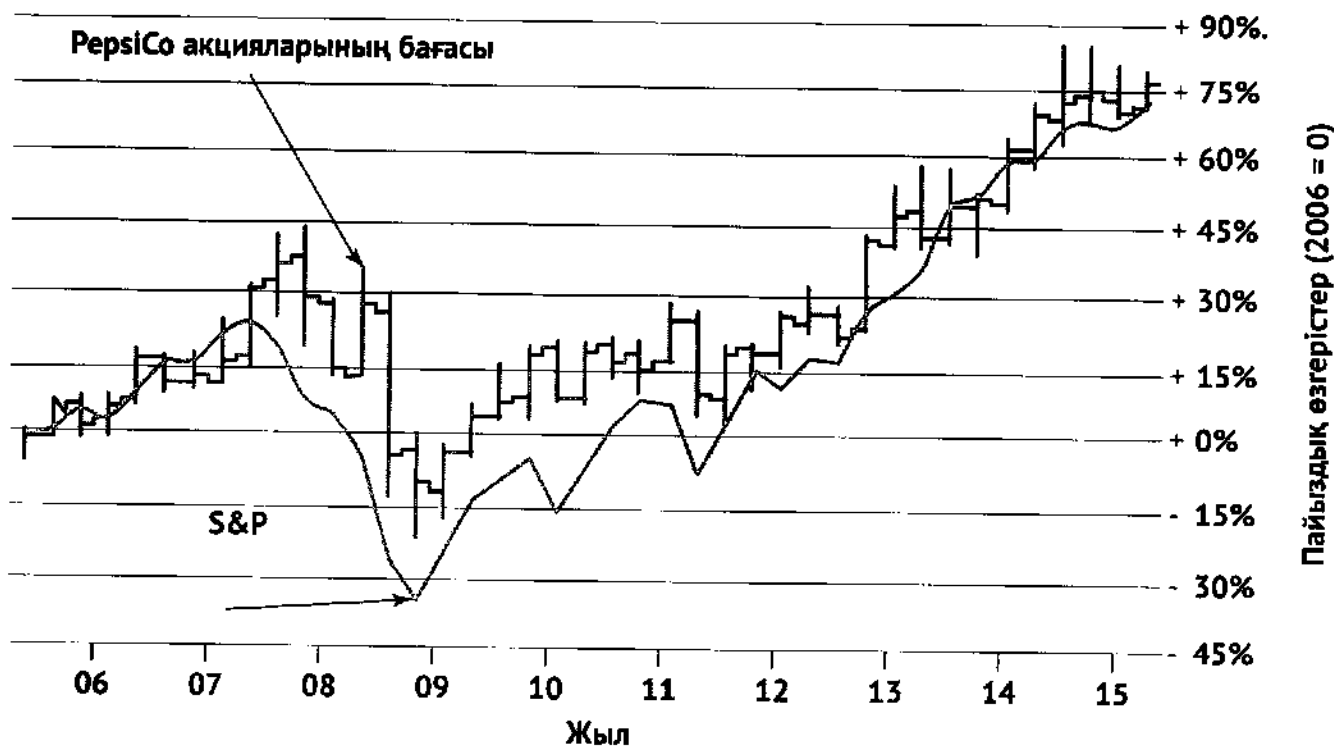
**1-СЫЗБА**

PepsiCo, Inc. ай сайынғы өнімділігі және акцияларының құны, 2005–2015 жылдар шінде

(а) PepsiCo, Inc. акциялары бағасының динамикасы



(б) PepsiCo, Inc. акциялары бағасының өнімділігі S&P 500 индексіне қарсы



фармацевт Калев Брэдэмнің (Нью-Берн, Солтүстік Каролина штаты) газдалған сусын формуласын жасап, оны Pepsi-Cola деп атаған кезден бастау алған. Ал компанияның тұзды тағамдар бизнесі 1932 жылы Техас штатының Сан-Антонио қаласында Элмер Дулин Fritos жүгері қытырлағын шығарып, сатуға кіріскен кезде және Нэшвилде (Теннесси штаты) Херман Лей майға қуырылған картоп бизнесін ұйымдастырған тұста қолға алынды. 1961 жылы Дулин мен Лей Frito-Lay компаниясын құру ниетімен өздерінің бизнестерін біріктіруге шешім қабылдады.

PepsiCo бастапқы бес жыл ішінде жеңіл тағам мен сусын түрлерін шығаратын компания ретінде жұмыс істеді. Сондай-ақ Doritos және Funyuns сияқты жаңа өнімдерді шығарып, Жапония мен Шығыс Еуропа нарығына кірді. Орташа есеппен алғанда, жылына бір жаңа жеңіл тағам цехін ашып отырды. 1971 жылы PepsiCo табысын екі есе ұлғайтып, кірісін 1 млрд долларға жеткізді. PepsiCo 1968 жылы компания қадам баспаған тыс жерлерде тағам мен сусын сату арқылы дами бастады. Алайда 1977 жылы Pizza Hut компаниясын сатып алуы PepsiCo-ның алдағы 20 жылдық стратегиялық бағытына серпінді ықпал етті. 1978 жылы Taco Bell-ді, ал 1986 жылы Kentucky Fried Chicken-ді сатып алуы Д.Уэйн Каллоуэйдің (1986–1996 жылдары PepsiCo бас директоры болған) айтуынша, «ошақтың үш аяғындай» бизнес-портфель құрды. Каллоуэйдің пайымынша, жеңіл тағамдар мен алкогольсіз сусындарды және фаст-фуд өнімдерін компания ассортиментіне қосу әрекеті шығындарды бөлісіп, қабілет-қарым алмасуға салмақты үлес қосты. Сондықтан ол менеджментті дамыту ниетімен менеджерлерді компанияның үш бөлімшесі арасында тұрақты ауыстырып отырды.

PepsiCo 1980–1990 жылдары Mug Root Beer, 7-Up International, Smartfood

дайын попкорн брендин, Walker's Crisps (Ұлыбритания), Smith's Crisps (Ұлыбритания) компаниясын Мексиканың Gamesa фирмалық печеньеcін және Sunchips сияқты компанияларды сатып алып, жеңіл тағамдар мен сусындар портфолиосын нығайтты. Каллоуэй компания құрамына 1990 жылы Hot-n-Now фаст-фуд, 1992 жылы California Pizza Kitchens және 1993 жылы East Side Mario's, D'Angelo Sandwich Shops және Chevy Мексика мейрамханаларын қосты. 1992 жылы Ocean Spray-мен арадағы келісімшарт шеңберінде газдалған сусындардан басқа да тауар түрлерін ассортиментіне қосып, өнім түрлерін көбейтті. Келісімшарт аясында компания бір рет пайдаланылатын шырынды таратуға мүмкіндік алды, 1993 жылы дайын Lipton шайын, сондай-ақ 1994 жылы бөтелкедегі Aquafina суы мен Frappuccino дайын кофе сусынын ассортиментіне енгізді.

1996 жылы PepsiCo менеджменті мейрамханалар мен PepsiCo сусыны және жеңіл тағам түрлерін өндіретін негізгі кәсіпорындар арасында ықтимал стратегиялық артықшылықтарға ие болу қиын екеніне көз жеткізді. Бұдан басқа, табылған кез келген синергетикалық пайда жедел тамақ өнеркәсібіндегі қатаң баға бәсекесі мен төмен түсімнің орнын толтырудан әрі аспады. 1997 жылы компанияның бас директоры Роджер Энрико PepsiCo бизнесін тек жеңіл тағамдар мен сусын түрлеріне бұру мақсатымен компанияның мейрамханаларын тәуелсіз қоғамдық компания ретінде бөлек шығарды. PepsiCo фаст-фуд мейрамханаларын жеке шығарғаннан кейін, көп ұзамай Энрико Австралиядағы Cracker Jack, Tropicana, Smith's Snackfood компанияларын, SoBe шай және балама сусындар компаниясын, Tasali Snack Foods (Сауд Арабиясының тұзды тағам нарығының көшбасшысы) және Quaker Oats компанияларын сатып алды.

## 2011 жылы Quaker Oats компаниясын сатып алу

13,9 млрд долларға сатып алынған Quaker Oats компаниясы PepsiCo-ның ең ірі жетістігі ретінде бағаланды. Quaker Oats компаниясына иелік ету PepsiCo-ның нарықтағы үлесін 60%-дан аса межеге арттырып, Америка Құрама Штаттарында сұлы өнімдері брендтері арасында алдыңғы шепке шығуға, сонымен бірге күріш наны мен батончик өнімдерін өндіретін озат брендке айналуға жол ашты. Бұдан өзге, компания Cap'n Crunch, Rice-A-Roni және Aunt Jemima сияқты танымал бакалея өнімдері брендтерін де сатып алған еді. Дегенмен Quaker брендтері арасында Gatorade ең құнды актив саналды.

Gatorade-ті 1965 жылы Флорида университетінің зерттеушілері дайындаған. Бірақ сусын коммерциялық өнім ретінде саудаға шықпаған еді. Сусынды дайындау формуласы 1967 жылы Stokely-Van Camp компаниясына сатылды. Quaker Oats 1983 жылы Stokely-Van Camp компаниясынан брендті сатып алған кезде Gatorade жылдық сауда-саттық көлемі 90 млн доллар құрайтын аймақтық өнімнен жылдық сауда-саттық айналымы 2 млрд долларды еңсеретін локомотив өнімге айналды. Gatorade нарыққа қауіп төндіретін жаңа бәсекелес брендті кіргізбей, 1990 жылдар ішінде жалғыз өзі сауда көлемін жыл сайын 10%-дан аса межеге арттырып отырды. Осындай табыстан кейін PepsiCo, Coca-Cola, француздық Danone Group және швейцариялық тамақ өнеркәсібі алыбы Nestlé компаниясы Gatorade брендiне қызығушылық танытты. Себебі оның нарықтағы үлесі қомақты еді, әрі изотониялық спорттық сусындар санатының даму перспективасы өрлеу үстінде болатын. PepsiCo компаниясы Quaker Oats-ті Gatorade брендімен қоса 2000 жылдың желтоқсанында сатып алды, бірақ АҚШ-тың Федералдық сауда комиссиясы (FTC) 2001 жылдың

тамыз айына дейін бірігуге келісім бермеді. Федералдық сауда комиссиясының компаниялардың бірігуіне қарсылық танытуының басты себебі – PepsiCo-ның жеңіл тағамдар мен сусындар портфеліне Gatorade брендіні қосуы басқа ұсақ дүкендермен келіссөздерде компанияға тым ерекше басымдық беріп, сайып келгенде, шағын жеңіл тағамдар мен сусындар дүкендерін нарықтан ысырып шығаруы мүмкін еді. Федералдық сауда комиссиясы компаниялардың бірігуін мақұлдағанымен, Gatorade пен PepsiCo алкогольсіз сусындарын 10 жыл бойы бірге таратуға тыйым салды.

## 2001 жылдан кейінгі сатып алу

2001 жылы Quaker Oats-ті сатып алғаннан кейін компания PepsiCo портфолиосына Quaker Oats-ке тиесілі тамақ өнімдері, жеңіл тағам мен сусындар сауда белгісін біріктіруге бет бұрды. Компания брендтер портфолиосын ұлғайту ниетімен Америка Құрама Штаттарында және халықаралық деңгейде жедел дамып келе жатқан бірнеше шағын азық-түлік және сусын шығаратын компанияны сатып алды. 2006 жылы Stacy нан өндіру, Izze газдалған сусын, Duivis голландиялық жаңғақ және Star Foods (Польша) компанияларына иелік етті. 2007 жылғы сатып алу құрамында Naked Juice, Украинаның Sandora шыршыны, Жаңа Зеландияның Bluebird жеңіл тағамдары, Болгариядағы Penelope (жаңғақ пен дән), бразилиялық жеңіл тағамдар өндіруші Lucky компаниялары бар еді. Компания сондай-ақ Strauss Group-пен 2007 жылы бірлескен кәсіпорын құрып, хумус өнімінің АҚШ пен Канададағы ең танымал және жылдам өсіп келе жатқан Sabra брендіні сатуға кірісті. 2008 жылы компания Ресейдің Лебедянский сусын өндіру компаниясын 1,8 млрд долларға, ал 2010 жылы Сербиядағы майға қуырылған картоп өнімдерін өндіретін Marbo компаниясын сатып алды.

## 2-КЕСТЕ

## PepsiCo Inc. қаржылық есебі, 2004–2014 жылдар

	2014	2013	2012
Таза кіріс	66 683 \$	66 415 \$	65 492 \$
Сату құны	<u>30 884</u>	<u>31 243</u>	<u>31 291</u>
Жалпы пайда	35 799	35 172	34 201
Коммерциялық, жалпы және әкімшілік шығыстар	26 126	25 357	24 970
Материалдық емес активтердің амортизациясы	<u>92</u>	<u>110</u>	<u>119</u>
Операциялық табыс	9 581	9 705	9 112
Пайыздық шығыстар	(909)	(911)	(899)
Пайыздық және басқа да кірістер	<u>85</u>	<u>97</u>	<u>91</u>
Табыс салығына дейінгі кіріс	8 757	8 891	8 304
Табыс салығы бойынша провизия	2 199	2 104	2 090
Таза табыс (шығыс), бақыланбайтын акция пакетінің үлесін қоса алғанда	6 558	6 787	6 214
Шегеру: бақыланбайтын акция пакеттеріне қатысты таза пайда	<u>45</u>	<u>47</u>	<u>36</u>
PepsiCo компаниясына тиесілі таза табыс	6 513 \$	6 740 \$	6 178 \$
PepsiCo компаниясының бір қарапайым акциясына шаққандағы тиесілі таза табыс			
Базалық	4,31 \$	4,37 \$	3,96 \$
Таратылған	4,27 \$	4,32 \$	3,92 \$
Айналымдағы қарапайым акциялардың орташа өлшенген көлемі			
Базалық	1 509	1 541 [1]	1 557
Таратылған	1 527	1 560	1 575
Бір қарапайым акцияға жарияланған ақшалай дивидендтер	2,5325 \$	2,24 \$	2,1275 \$

Дереккөз: PepsiCo, Inc., 10-К есебі, 2014

Компания 2001 жылы Quaker Oats-ті сатып алғаннан кейінгі ең ірі табысқа 2010–2011 жылдары қол жеткізді. 2010 жылы PepsiCo бұрын тәуелсіз еңбек еткен Pepsi Bottling Group пен PepsiCo Americas компанияларын (8,26 млрд \$ қолма-қол қаржыға) және PepsiCo-ның қарапайым акцияларын сатып алды. Бұлар компанияның сусын бизнесіне арналған жаһандық тарату жүйесін тиімді интеграциялауға пайдаланылды. 2011 жылы жеңіл тағам мен сусын өндіретін ресейлік көшбасшы Wimm-Bill-Dann Foods компаниясын 3,8 млрд долларға сатып алды.

Компанияның сатып алу қызметінің тиімді жүйесі және PepsiCo-ның жеңіл тағам мен сусын өндіруге арналған негізгі бизнесінің әлеуеті компания табысын 2004 жылғы шамамен 29 млрд доллардан 2013 жылы 66 млрд долларға дейін арттыруға мүмкіндік берді. 2-кестеде PepsiCo-ның 2012–2014 жылдарға арналған шоғырландырылған табысы мен шығындары берілді. Сондай-ақ компанияның 2013–2014 жылдарға арналған шоғырландырылған балансы 3-кестеде, ал 2011–2014 жылдарға арналған ақшалай қаражат еркін ағынының есебі 4-кестеде жарияланды.

## 3-КЕСТЕ

PepsiCo, Inc. шоғырландырылған баланс есебі, 2013–2014 жылдар

	27 желтоқсан, 2014	28 желтоқсан, 2013
<b>АКТИВТЕР</b>		
Ақшалай қаражат және олардың эквиваленттері	6 134 \$	9 375 \$
Қысқамерзімді инвестициялар	2 592	303
Таза шоттар және дебиторлық берешек	6 651	6 954
Инвентаризация	3 143	3 409
Алдын ала төленген шығыстар және басқа да ағымдағы активтер	2 143	2 162
Ағымдағы активтер	20 663	22 203
Жылжымайтын мүлік, үйлер мен жабдықтар, нетто	17 244	18 575
Таза амортизацияланатын материалдық емес активтер	1 449	1 638
Гудвилл	14 965	16 613
Шектеулі түрде қолданылмайтын материалдық емес активтер (Гудвилді қоспағанда)	12 639	14 401
Амортизацияланбайтын материалдық емес активтер	27 604	31 014
Үлестік инвестициялар әдісі	2 689	2 623
Басқа активтер	860	1 425
Жиынтық активтер	70 509 \$	77 478 \$
<b>МІНДЕТТЕМЕЛЕР ЖӘНЕ МЕНШІКТІ КАПИТАЛ</b>		
Қысқамерзімді міндеттемелер	5 076 \$	5 306 \$
Кредиторлық берешек және басқа да ағымдағы міндеттемелер	13 016	12 533
Ағымдағы міндеттемелер	18 092	17 839
Ұзақмерзімді берешек	23 821	24 333
Ағымдағы емес басқа да міндеттемелер	5 744	4 931
Кейінге қалдырылған табыс салығы	5 304	5 986
Міндеттемелер	52 961	53 089
Шарт және келісімшарт міндеттемелері		
Артықшылықты акциялар, номиналдық құны жоқ	41	41
PepsiCo-ның жарғылық капиталы		
Қарапайым акциялар, құны, шығарылымы	25	25
Қосымша төленген капитал, қарапайым акциялар	4 115	4 095
Бөлінбеген пайда (жинақталған дефицит)	49 092	46 420
Жинақталған басқа да шығындар	10 669	5 127
Бас компанияға жатқызылатын меншікті капитал	17 578	24 409
Бақыланбайтын акциялар пакетіне жатқызылатын меншікті капитал	110	110
Жалпы капитал	17 548	24 389
Міндеттемелер мен капитал	70 509 \$	77 478 \$

## 4-КЕСТЕ

PepsiCo, Inc. операция қызметінен түскен таза ақшалай қаражат, 2011–2014 жылдар

	2014	2013	2012	2011
Операциялық қызметтен түскен таза ақшалай қаражат	10 506 \$	9 688 \$	8 479 \$	8 944 \$
Күрделі шығыстар	(2 859)	(2 795)	(2 714)	(3 339)
Жылжымайтын мүлік, ғимараттар мен жабдықтарды сату	115	109	95	84
Еркін ақша ағыны	7 762 \$	7 002	5 860	5 689

Дереккөз: PepsiCo, Inc., 10-К есебі, 2014

## Компанияның 2015 жылғы акционерлік құнды қалыптастыруы

1997 жылы портфельді қайта құрылымдау процесі басталғаннан кейін компанияның бас директорлық қызметін үш адам атқарды. 2007 жылы Роджер Энрико бизнес-желіні қалыптастыруда бас архитектор рөлін атқарғанымен, оның мұрагері Стивен Рейнемунд және компанияның 2007 жылғы бас директоры Индра Нуйи қайта құрылымдау жұмыстарына белсенді араласты. Нуйи PepsiCo командасына 1994 жылы қосылды. Оның бастамасымен компанияда бірнеше қайта құрылымдау процесі іске асты. Атап айтқанда, 1997 жылғы Pepsi мейрамханаларының бөлінуі, Tropicana компаниясын сатып алу кезінде басшылық етуі және 1999 жылы Pepsi құйылмалы сусындар брендтерінің IPO-ға қатысты жұмыстарында маңызды рөл атқарды. Қаржы директоры лауазымына тағайындалғаннан кейін Нуйи 2001 жылы Quaker Oats компаниясын сатып алуға белсенді қатысты. 2006 жылдың қазан айында Стивен Рейнемунд зейнетке шыққаннан кейін Нуйи компанияның бас директоры болып сайланды. Нуйи АҚШ-қа 1978 жылы Yale университетінің Жоғары бизнес мектебіне түсу үшін көшіп келгенді. 1994 жылы PepsiCo-ға келерден бұрын

Boston Consulting Group, Motorola және Asea Brown Boveri сияқты компанияларда қызмет етті. Нуйи басшылық еткен сегіз жыл ішінде PepsiCo кірісі – 90%, ал оның акцияларының құны 50% өсті.

2014 жылы PepsiCo корпоративтік стратегиясы тұзды және тәтті жеңіл тағамдар, алкогольсіз сусындар, апельсин шырыны, құтыдағы су, қолдануға дайын сусындар мен кофе, тазартылған және қолданыстағы су, изотоникалық сусын, ыстық және қолдануға дайын дәмді дақылдар сияқты өнім түрлеріне әртараптан-данды. PepsiCo брендтерінің көпшілігі азық-түлік пен сусындардың тиісті санатында сапасы жағынан бірінші немесе екінші орындарға ие болды. Мұндай нәтижеге жетуге компанияның инновациялық стратегиялары, дистрибьюторлық одақтастармен тығыз байланысы, халықаралық деңгейге ұлғаюы және стратегиялық сатып алу мәмілесі зор ықпал етті. Компания жоғары сапалы өнім мен денсаулыққа зияны аз сусындар, жеңіл тағамдар шығару үшін өнімдерін әрдайым жетілдіріп отыруға тырысты. Компания «Бар жақсымыз сіздерге» және «Ең таңдаулысы сіздерге» санатындағы өнімдерін дамытуға бағытталған күш-жігері бизнес пен қоғам мүддесінің дамуына ықпал етеді деген түсінікті қолдады.

PepsiCo корпорациясы жалпы стратегиялық әдіс-тәсілдерге жүгініп жұмыс

істейтін алты корпоративтік бөлімнен тұрады. Frito-Lay North America компаниясы Lay картоп қытырлағын, Doritos тортилья қытырлағын, Cheetos ірімшік қосылған жеңіл тағамдарын, Fritos жүгері қытырлағы, Grandma тәттілері мен Smartfood попкорны сияқты жеңіл тағам өнімдерін өндіріп, сатады, әрі тарату қызметімен айналысады. Quaker Foods North America супермаркеттерде сатылатын дәнді дақылдарын, күріш және макарон өнімдерін, граноладан жасалған батончиктер мен басқа да азық-түлік өнімдерін шығарып, сатады. Latin American Foods Латын Америкасындағы Quaker-бренд дәнді дақылдары мен жеңіл тағам өнімдерін өндіріп, саудаға шығарады. Сондай-ақ ол да тарату ісімен айналысады. PepsiCo Americas Beverages бүкіл Солтүстік және Оңтүстік Америкада Pepsi, Gatorade, Aquafina, Tropicana, Lipton, Dole және SoBe сияқты брендтер арқылы өндіріліп, сауда-саттыққа түсетін сусындардың концентраттарын, газдалған сироптар мен дайын өнімдерді сатумен айналысады. PepsiCo Europe өндірілген тауарларын бүкіл Еуропа бойынша саудаға шығарса, ал компанияның Азия мен Таяу Шығыстағы және Африка бөлімшелері осы аймақтардағы 150-ден астам елде жеңіл тағамдар мен сусындар шығарып, сатты. Frito-Lay жеңіл тағамдары, PepsiCo сусындары мен Quaker Oats өнімдерінің толық тізімін 5-кестеден табасыздар. PepsiCo-ның алты есептік бірлігі бойынша таңдаулы қаржылық ақпарат 6-кестеде берілген.

### Frito-Lay North America

2015 жылы азық-түлік нарығын үш негізгі үрдіс қалыптастырды, оған алдымен: ыңғайлылық, одан кейін тағамның құнарлылығы туралы сатып алушылар ақпаратының артуы және дұрыс тамақтану үрдісі кірді. Нарықта көрініс берген осы үрдісті аймақтық тағам өндіруші кәсіпорынның тауар менеджері былай түсіндірді: «Көптеген тұтынушы өте тәтті,

ерекше дәмді және сырт бейнесі тартымды тауарларды тұтынып, өзін рақатқа бөлейді... Дұрыс тамақтану салты дәмдеуіш мәселесін де айналып өтпейді. Тұтастай алғанда, мейрамхана қызметінде дәм сапасына байланысты пайда болған трендтер тұтынушылардың қалыптасқан жағдайдан арылып, таңсық тағамдарды, әсіресе жаһандық дәм түрлерін татып көруге деген қалауын қанағаттандырады».<sup>1</sup> Кәсіп иелерінің көбі тұтынушылардың сұранысын қанағаттандыру үшін ерекше тағам түрлерін ұсынуға ден қойды. Мысалы, тұзды жеңіл тағамдар ассортиментіне тортилья халаленьо және чеддер қытырлақтары, Джек бұрышынан жасалған қытырлақ сияқты жаңа дәм түрлерін қосты. Өндірушілер сонымен бірге денсаулығына алаңдайтын тұтынушылардың талап-талғамын қанағаттандыру ниетімен зиянсыз майға пісірілген және табиғи тұзды тағамдар желісін кеңейтті. Шағын қалтаға салынған тағамдар артық тамақтану проблемаларын шешіп қана қоймай, сондай-ақ серуен кезінде тамақтануға ыңғайлы болды. 2013 жылы Frito-Lay тұзды тағам санатында АҚШ бойынша ең көп сатылатын қытырлақ брендіне айналды, әрі Құрама Штаттардағы ең ірі жеңіл тағам өндірушілер арасында екінші орыннан алғы шепке шықты. АҚШ-тың жартылай фабрикаттар нарығындағы Frito-Lay үлесі 36,6% құрады, бұл нарықтағы үлесі 6,9% құрап, екінші орында тұрған Kellogg компаниясының үлесінен бес есе артық еді. Жартылай фабрикаттар құрамына тұзды және тәтті тағамдар: қытырлақ, орама тоқаш, тұтынуға дайын попкорн, крекер, соус, жаңғақ пен дән, тәттілер және печенье түрлері кірді.

PepsiCo компаниясының Purpose мақсаты жоспарының тиімділігі барлық бизнес-бөлімшесінде қолданылады. 2014 жылы Frito-Lay Солтүстік Америка (FLNA) компаниясының таза пайдасы – 3%, компания айналымы – 2%, ал операциялық пайда 5% артты. Бөлімше менеджерлерінің пайымдауынша,



## 5-КЕСТЕ

PepsiCo, Inc. жеңіл тағам, сусындар және Quaker Oats брендтері, 2014 жыл

**Жеңіл тағам брендтері**

- Lay's картоп қытырлақтары
- Maui Style картоп қытырлақтары
- Ruffles картоп қытырлақтары
- Doritos тортилья қытырлақтары
- Tostitos тортилья қытырлақтары
- Santitas тортилья қытырлақтары
- Fritos жүгері қытырлақтары
- Cheetos ірімшік қосылған жеңіл тағамдары
- Rold Gold претцель және жеңіл тағам микстері
- Funyuns пияз қосылған жеңіл тағамы
- Go жеңіл тағамдары
- Sunchips аралас дәнді дақылды тағамдары
- Sabritones ақталған бидай қытырлақтары
- Cracker Jack тәтті карамель попкорны
- Chester попкорны
- Grandma тәттілері
- Munchos картоп қытырлақтары
- Smartfood попкорны
- Baken-ets қуырылған шошқа құйқасы
- Oberto еттен жасалған жеңіл тағамдары
- Rustler еттен жасалған жеңіл тағамдары
- Churrumais қуырылған жүгері таяқшалары
- Frito-Lay жаңғақтары
- Frito-Lay, Ruffles, Fritos және Tostitos тұздығы және сальсалары
- Frito-Lay, Doritos және Cheetos крекерлері

**Сусын брендтері**

- Pepsi-Cola сусындары
- Mountain Dew сусындары
- Mountain Dew AMP энергетикалық сусындары
- Mug сусындары
- Sierra Mist сусындары
- Slice сусындары
- Lipton Brisk (серіктестік)
- Lipton мұздатылған шайы (серіктестік)
- Dole табиғи шырыны және шырынды сусындары (лицензия)
- FruitWorks шырынды сусындар
- Aquafina тазартылған ауызсуы
- Frappuccino тұтынуға дайын кофесі (серіктестік)
- Starbucks DoubleShot (серіктестік)
- SoBe шырыны, сусындар, сүт өнімдері мен шай
- SoBe энергетикалық сусындары
- H2OH! сусыны
- Gatorade сусыны
- Propel сусыны
- Tropicana сусыны

• Tropicana Twister сусыны

• Tropicana Smoothie сусыны

• Izze сусыны

• Naked шырыны

**Солтүстік Америкадан тыс жерлерде**

• Mirinda

**Quaker Oats брендтері**

- Quaker сұлы ботқасы
- Cap'n Crunch дәнді дақылдары
- Life дәнді дақылдары
- Quaker 100% табиғи дәнді дақылдары
- Quaker дәнді дақылдары
- Quisp дәнді дақылдары
- King Vitamin дәнді дақылдары
- Quaker Oh's! дәнді дақылдары
- Mother's дәнді дақылдары
- Quaker сұлы ұны
- Quaker дайын таңғы асы
- Aunt Jemima қоспалары мен сироптары
- Quaker күріш бәліштері
- Quaker күріштен жасалған жеңіл тағамдары
- Quaker Chewy гранола батончиктері
- Quaker Dipps гранола батончиктері
- Rice-A-Roni гарнирі
- Pasta Roni гарнирі
- Near East гарнирі
- Puffed бидай дәндері
- Harvest Crunch дәнді дақылдары
- Quaker қоспалары
- Spudz жеңіл тағамдары
- Crisp'ums піскен қытырлақтары
- Quaker жемістер мен сұлы батончиктері

- Fritos, Tostitos, Ruffles және Doritos жеңіл тағамдары
  - Grain Waves
  - Lay Stax картоп қытырлақтары
  - Munchies жеңіл тағамдар миксі
  - Stacy Пита қытырлақтары
  - Flat Earth жеміс және көкөніс қытырлақтары
  - Red Rock деликатес қытырлақтары
  - Sabra хумусы
- Солтүстік Америкадан тыс жерлерде**
- Vocabits бидайдан жасалған жеңіл тағамдары
  - Crujitos жүгеріден жасалған жеңіл тағамдары
  - Fandangos жүгеріден жасалған жеңіл тағамдары
  - Hamka жеңіл тағамдары
  - Niknaks ірімшіктен жасалған жеңіл тағамдары
  - Quavers картоптан жасалған жеңіл тағамдары
  - Sabritas картоп қытырлақтары
  - Smiths картоп қытырлақтары
  - Smiths картоп қытырлақтары
  - Walkers картоп қытырлақтары
  - Gamesa тәттілері
  - Doritos Dippas
  - Sonric тәтті жеңіл тағамдары
  - Wotsits жүгеріден жасалған жеңіл тағамдары
  - Red Rock Deli қытырлақтары
  - Kurkure таяқшалары
  - Smiths Sensations қытырлақтары
  - Cheetos Shots қуырылған жүгерісі
  - 7UP
  - Pepsi
  - Kas
  - Teem
  - Manzanita Sol
  - Paso de los Toros
  - Fruko
  - Evervess
  - Yedigun
  - Shani
  - D&G (лицензия)
  - Mandarin (лицензия)
  - Radical Fruit
  - Tropicana Touche de Lait
  - Alvalle gazpacho жеміс және көкөніс шырындары
  - Tropicana Season ең жақсы табиғи шырын және шырынды сусындары
  - Looza шырындары мен нектарлары
  - Copella шырыны
  - FruiVita шырыны
  - Sandora шырыны
  - Quaker жемістер мен сұлы жеңіл тамағы
  - Quaker жемістер мен сұлы қоспасы
  - Quaker соя қытырлақтары
  - Quaker нан өнімдері
- Солтүстік Америкадан тыс жерлерде**
- FrescAvena сусын ұнтағы
  - Toddy шоколад ұнтағы
  - Toddynho шоколад сусыны
  - Coqueiro балық консервілері
  - Sugar Puffs дәнді дақылдары
  - Puffed бидай дәндері
  - Cruesli дәнді дақылдары
  - Hot Oat Crunch дәнді дақылдары
  - Quaker Oatso Simple ыстық дәнді дақылдары
  - Scott's Porage сұлы жармасы
  - Quaker қапталған дәнді дақылдары
  - Quaker Mais Sabor дәнді дақылдары
  - Quaker сұлы жармасы
  - Quaker сұлы ұны
  - Quaker Meu Mingau дәнді дақылдары
  - Quaker дәнді дақыл батончиктері
  - Quaker Oatbran ботқасы
  - Жүгері тағамдары
  - Magico шоколад ұнтағы
  - Quaker Vitaly тәттілері
  - 3 Minutos аралас дәнді дақылдары
  - Quaker Magica ботқасы

- Quavers жеңіл тағамдары
- Bluebird жеңіл тағамдары
- Duuvis жаңғақтары
- Muller йогурты
- Lucky жеңіл тағамдары
- Penelora жаңғақтары мен дәндері
- Marbo
- Wimm-Bill-Dann
- Quaker Magica con Soja ботқасы
- Quaker пастасы
- Quaker жемістері

Дереккөз: PepsiCo.com.

## 6-КЕСТЕ

PepsiCo, Inc. бизнес-сегменттерінің қаржылық деректері, 2011–2014 жылдар  
(миллионмен берілген)

	2014	2013	2012	2011
<b>Таза кіріс</b>				
Frito-Lay North America	14 502 \$	14 126 \$	13 574 \$	13 322 \$
Quaker Foods North America	2 568	2 612	2 636	2 656
Latin American Foods	8 442	8 350	7 780	7 156
PepsiCo Америка сусындары	21 154	21 068	21 408	22 418
Еуропа	13 290	13 752	13 441	13 560
Азия, Таяу Шығыс, Африка	<u>6 727</u>	<u>6 507</u>	<u>6 653</u>	<u>7 392</u>
Бөлімдер бойынша жалпы көрсеткіш	66 683	66 415	65 492	66 504
<b>Операциялық табыс</b>				
Frito-Lay North America	4 054 \$	3 877 \$	3 646 \$	3 621 \$
Quaker Foods North America	621	617	695	797
Latin American Foods	1 211	1 242	1 059	1 078
PepsiCo Америка сусындары	2 846	2 955	2 937	3 273
Еуропа	1 331	1 293	1 330	1 210
Азия, Таяу Шығыс, Африка	<u>1 043</u>	<u>1 174</u>	<u>1 330</u>	<u>1 210</u>
Бөлімдер бойынша жалпы көрсеткіш	11 106	11 158	10 414	10 866
<b>Күрделі шығыстар</b>				
Frito-Lay North America	519 \$	423 \$	365 \$	439 \$
Quaker Foods North America	58	38	37	43
Latin American Foods	368	384	436	413
PepsiCo Америка сусындары	719	716	702	1 006
Еуропа	502	550	510	588
Азия, Таяу Шығыс, Африка	517	531	510	693

Бөлімшелер бойынша жалпы көрсеткіш	2 683	2 642	2 625	3 182
<b>Жиынтық активтер</b>				
Frito-Lay North America	5 307 \$	5 308 \$	5 332 \$	5 384 \$
Quaker Foods North America	982	983	966	1 024
Latin American Foods	4 760	4 829	4 993	4 721
PepsiCo Америка сусындары	30 188	30 350	30 889	31 142
Еуропа	13 902	18 702	19 218	18 461
Азия, Таяу Шығыс, Африка	<u>5 887</u>	<u>5 754</u>	<u>5 738</u>	<u>6 038</u>
Бөлімдер бойынша жалпы көрсеткіш	61 102	65 926	67 146	66 770
<b>Тозу және басқа амортизация</b>				
Frito-Lay North America	424 \$	430 \$	445 \$	458 \$
Quaker Foods North America	51	51	53	54
Latin American Foods	254	253	248	238
PepsiCo Америка сусындары	856	863	855	865
Еуропа	471	525	522	522
Азия, Таяу Шығыс, Африка	<u>313</u>	<u>283</u>	<u>305</u>	<u>350</u>
Бөлімшелер бойынша жалпы көрсеткіш	2 553	2 553	2 570	2 604
<b>Басқа материалдық емес активтердің амортизациясы</b>				
Frito-Lay North America	7 \$	7 \$	7 \$	7 \$
Quaker Foods North America	-	-	-	-
Латын Америкасының тамақ өнімдері	8	8	10	10
PepsiCo Америка сусындары	45	58	59	65
Еуропа	28	32	36	39
Азия, Таяу Шығыс, Африка	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>7</u>	<u>12</u>
Бөлімдер бойынша жалпы көрсеткіш	92	110	119	133

**Дереккөз:** PepsiCo, Inc., 10-К есебі, 2014

жеңіл тамақ өнеркәсібінің келешекте өндіріс ауқымын арттыруға мүмкіндігі мол. Әдетте, орташа есеппен алғанда, адамдар айына 67 рет жеңіл тағам түрін тұтынады. Мәселен, Frito-Lay өнімдерін тұтынушылар, орташа есеппен алғанда, айына сегіз рет қана сатып алған. Жеңіл тағам түрлерін тұтыну үлесін арттыру үшін FLNA «Бар жақсымыз сіздерге» қосымша өнімдерін шығаруға күш салды. Мысалы, шағын қаптамада Baked Cheetos және Doritos сияқты жеңіл тағам түрлерін шығарды. 2008 жылдан 2014 жылға дейінгі кезеңде бөлімшенің негізгі стратегиялық бастамалар легіне негізгі тұзды тағамдар брендтерінің

тиімділігін арттыру және денсаулық пен сауықтыруға арналған өнімдерді ары қарай дамыту қосылды. Компания Lay, Fritos, Ruffles, Cheetos, Tostitos және Doritos өнімдерінің барлық түріне трансмайларды қолдануды тоқтатты, нарыққа көптеген глютенсіз өнім шығарды және тұзды жеңіл тағамдарды адам денсаулығына барынша пайдалы ету үшін жаңа инновациялық әдістер іздестірді. Күнбағыс майында дайындалған классикалық Lay қуырылған картоп қытырлақтарын сатылымға енгізді. Өнімдер Lay-дің дәстүрлі дәмін сақтап қалды, сонымен қатар құрамындағы қаныққан май үлесі бұрынғыға қарағанда 50% аз.

«Бар жақсымыз сіздерге» өнімдері, әсіресе Flat Earth брендінің жеміс-жидек пен көкөніс тағамдары тұтынушыларға дұрыс тамақтану өнімдерін ұсынып, көптеген диета түрлерінің тапшылығын жоюға мүмкіндік берді. Америкалықтар, орташа есеппен алғанда, АҚШ Ауыл шаруашылығы министрлігі ұсынған жеміс-жидек пен көкөністерді тұтыну көлемінің тәуліктік нормасының шамамен 50%-ын ғана тұтынады. Басқа да GFY жеңіл тағамдар құрамына Stacy's Pita қытырлақтары, Sabra хумусы, сальса мен соус түрлері, Quaker Chewy гранола батончиктері енді. 2013 жылы FLNA компаниясы қуырылған өнімдердің ең танымал түрлерін өндіріп, сатты. Олардың арасында Cheetos, Lay's, Ruffles мен Tostitos Scoops! тортилья қытырлақтары бар.

### Quaker Foods North America

Quaker Foods Америка Құрама Штаттары мен Канадада ыстық және тұтынуға дайын дәнді дақылдар, құймақ, сироп түрлерін, сондай-ақ күріш пен макарон гарнирлерін өндіріп, сатады және тарату қызметімен айналысады. 2014 жылы компанияның сату көлемі 2,56 млрд \$ құрады, өткен жылғы сату көлемімен салыстырғанда, бұл 2% кем. Quaker Foods өнімдерінің сату көлемі 2011–2013 жылдар аралығында жылына 1% азайып отырды. Компанияның Quaker Oatmeal, Life grain және Cap'n Crunch брендтерінің дәнді дақыл өнімдерінің сауда көлемі Kellogg және General Mills-пен бәсекелес болды. 2011 және 2013 жылдар аралығында Aunt Jemima сироп пен құймақ түрлерін, сондай-ақ Rice-A-Roni күріш-макарон өнімдері брендінің сату көлемі кеміді. Quaker Oats ең жақсы өнімі болды, ал 2013 жылы ол Солтүстік Американың сұлы өнімдері нарығының жетекші брендіне айналды. Сондай-ақ Rice-A-Roni бренді күріш пен макарон өнімдері нарығында көшбасшы болып топ жарды. 2013 жылғы Quaker Foods табыс көлемінің жартысынан астамы BFY және GFY өнімдеріне тиесілі.

### Latin American Foods

PepsiCo менеджменті компанияның құлаш жайып дамуына халықаралық нарық ең тиімді мүмкіндік жасайды деп есептейді. Өйткені Америка Құрама Штаттарында жеңіл тағамдарды тұтыну көрсеткіші орташа есеппен жан басына шаққанда айына 6,6 порциядан келеді. Ал басқа дамыған елдерде бұл көрсеткіш орташа есеппен жан басына шаққанда айына 4 порция, ал дамушы елдерде орташа көрсеткіш айына тек 0,4 порциядан тиесілі екен. PepsiCo менеджменті Қытай мен Бразилия компанияның өнімін тұтынатын екі ірі халықаралық тағам нарығына айналады деген пікірде. Ұлыбритания компанияның саудасын қыздыратын үшінші ірі халықаралық тағам нарығы болады деп бағалануда, ал дамушы Мексика мен Ресей нарығы, тиісінше, төртінші және бесінші ірі халықаралық нарық ретінде танылады деп күтілуде.

Тұтынушылардың дәмді бағалау талғамын дамыту халықаралық нарыққа шығуға жол ашты. Тұтынушылардың тұзды жеңіл тағамдарға деген талғамы көптеген елде басқа тағамдарға қарағанда ұқсас болды. Бұл PepsiCo-ға өзге елдегі тұзды жеңіл тағамдарға аз ғана өзгеріс жасауға ықпал етті. Мысалы, Lay's, Doritos және Cheetos секілді жеңіл тағамдардың классикалық сұрыптары Латын Америкасында сатылды. Ал АҚШ тұтынушыларының талғамы жеңіл тағам өнімдерін шығаратын өндірушілерді үздік жеңіл тағам түрлерін өндіруге мәжбүрледі.

PepsiCo-ның Латын Америкасында 50-ге жуық жеңіл тағам өндіретін зауыты және 640 қоймасы жұмыс істеді. Компанияның ең үлкен зауыттары Мексиканың Селая, Монтеррей, Мексика Сити және Бразилияның Гуарульяс қалаларында орналасты. PepsiCo Мексикада екінші ең ірі жеңіл тағам мен сусын түрлерін сатушы ретінде әйгіленді. Оның Doritos, Marias Gamesa, Cheetos, Ruffles, Emperador, Saladitas, Sabritas және Tostitos брендтері Латын Америкасында

ерекше танымал болды. Бұл бөлімшелердің табысы 2011 жылғы 7,2 млрд доллардан 2014 жылы 8,4 млрд долларға өсіп, таза пайда 11% артты.

### **PepsiCo компаниясының америкалық сусындары**

PepsiCo АҚШ-та сусын нарығының ең ірі сатушысы атанып, ол 2013 жылы нарықтың 24%-ын иемденді. Ал Coca-Cola алкогольсіз сусындарды өндіретін ең ірі екінші компания еді. Ол нарықтың 21 пайыздық үлесін иемденді. Dr. Pepper Snapple Group сусын сатудан ең ірі үшінші компания атанып, 2013 жылы нарықтың 8,9% пайыздық үлесіне иелік етті. 2013 жылы сусын сататын өзге жеке компаниялардың нарықтағы үлесі 8% құрады. Frito-Lay компаниясы PepsiCo-ның сусын сату бизнесінде жалпы пайда мен еркін ақша ағының артуына ерекше үлес қосты.

2014 жылы PepsiCo Americas Beverages (PAB) бөлімшесінің табысы компанияның жалпы табысының 32%-ын және операциялық табысының 26%-ын құрады. PAB бөлімшесінің 1 млрд долларлық брендтерінің легінде Gatorade, Tropicana жеміс шырыны, Lipton сусыны, Pepsi, Diet Pepsi, Mountain Dew, Diet Mountain Dew, Aquafina, Miranda, Sierra Mist, Dole жеміс сусындары, Starbucks салқын кофе сусыны, әлемдік саудада алдыңғы шептен көрінетін SoBe Gatorade спорттық сусыны, әлемде сатылуы жөнінен екінші орын алатын Tropicana шырыны, 2014 жылы нарықтағы үлесі 29% құраған, әлемде сатылуы жөнінен екінші орын иемденген газдалған алкогольсіз PAB сусыны бар. 2014 жылы газдалған алкогольсіз сусын индустриясында Coca-Cola нарықтың 42%-ына иелік етіп, нарық көшбасшысы атанды. Газдалған алкогольсіз сусындар Құрама Штаттарда жұртшылықке көп сатып алатын сусындар қатарына енді. Бұл саланың сауда көлемі 20,4 млрд доллар құрады. Алайда соңғы он жылда саланың жалпы сауда көлемі жыл сайын 1-2% кеміп отыр. Газ-

далған алкогольсіз сусындарды тұтыну көрсеткішінің кеми түсуіне тұтынушылардың дұрыс тамақтануға бет бұруы, табиғи тағам өнімдері мен сусындарын таңдау қызығушылығы ықпал етті. Керісінше, хош иісті, байытылған су, энергетикалық сусын, дайын сусын, бөтелкедегі су түрлерін пайдалану үлесі АҚШ пен халықаралық нарықта өсті.

**PepsiCo компаниясының газдалған алкогольсіз сусындар бизнесі.** PepsiCo газдалған алкогольсіз сусын түрлерінің көлемі мен нарықтағы үлесін сақтап қалуда жасаған сәтті қадамдарының бірі «Қуат бірлікте» стратегиясы болды. Стратегия арқасында 1965 жылы Pepsi-Cola мен Frito-Lay акционерлері алға қойған мұраттарын біріктіріп, бәсекелік артықшылыққа қол жеткізді. «Қуат бірлікте» стратегиясы Pepsi және Frito-Lay өнімдерін супермаркет сөрелеріне бірге қоюды талап етті. Алкогольсіз сусындарының көлемі мен нарықтағы үлесін сақтап қалу үшін компания осындай сусындарын инновациялауға көңіл бөлді. Ал диета талаптарына жауап бермейтін сусындарының калориясын төмендетуге тырысты.

**PepsiCo компаниясының газдалмаған сусын брендтері.** Газдалған алкогольсіз сусындар PAB бөлімшесі табыс көлемінің ірі пайыздық үлесін алып жатса да, бұл бөлімшенің жалпы табыс көлемінің артуына газдалмаған сусындардың кірістілігі әсер етті. Aquafina Құрама Штаттардағы алдыңғы шептегі бөтелкедегі су бренді атанды. Gatorade, Tropicana, Aquafina, SoBe, Starbucks Frappuccino, Lipton RTD шайы және Propel сусындарының барлығы өз саласында көшбасшы сусын ретінде танымал болды.

### **PepsiCo Еуропа**

PepsiCo-ның барлық бренді Еуропада сатылады. Сондай-ақ Еуропада компанияның «Домик в деревне», «Чудо» және «Агуша» секілді арнайы брендтері де саудаға түсті. PepsiCo-ның Еуропада 125 зауыты, 525-ке жуық қоймасы,

тарату орталықтары және Шығыс және Батыс Еуропада кеңселері жұмыс істеді. PepsiCo-ның Wimm-Bill-Dann Foods компаниясын сатып алуы және өз брендін сатуы Ресей нарығында оны тағам және сусын сататын көшбасшы компанияға айналдырды. Ол Ресей нарығында жақын бәсекелесінен екі есе артықшылыққа ие болды. Сондай-ақ Ұлыбритания нарығында да тағам және сусын сататын жетекші компания ретінде әйгілі. PepsiCo-ның Еуропадағы менеджменті компанияның халықаралық нарықта даму әлеуеті жоғары екенін анықтап, жаңа брендтері мен өнімдерін Еуропа аймағында тарату мүмкіндігі ауқымды екенін түсінді. PepsiCo-ның Еуропадағы операциялары компанияның жалпы табысының 20%-ын және операциялық табысының 12%-ын құрады. Оның 2014 жылғы таза сауда көлемі 2013 жылмен салыстырғанда 3% төмендеді, дегенмен компанияның жалпы табысының 20%-ын қамтамасыз етті.

### Азия, Таяу Шығыс және Африка

Азия аймағында, Таяу Шығыс пен Африкада жұмыс істейтін PepsiCo бизнес бөлімшелері компанияның барлық жаһандық брендін өздері өндіріп, сол аймақтарда таратады. Сондай-ақ Kurkure және Chippy секілді көптеген аймақтық брендтік өнім түрлерін шығарады. PepsiCo-ның осы аймақтарда жұмыс істейтін 45 зауыты, 490 тарату арнасы, қоймасы және Египет, Иордания мен Қытайда кеңселері бар. Компания Үндістан, Египет, Сауд Арабиясы, Біріккен Араб Әмірліктері мен Қытай нарығында көшбасшы тағам және сусын сататын компания атанды. Бұл бөлімшенің табысы 2011 жылғы 7,4 млрд доллардан 2013 жылы 6,5 млрд долларға кеміді. Дегенмен 2014 жылы жеке 6,7 миллиард долларға артты. Ал бөлімшенің операциялық табысы 2011–2014 жылдары 1,210 доллардан 1,080 долларға төмендеді. 2014 жылы Азия, Таяу Шығыс және Африкадағы бөлімшелері компанияның

таза табысының 10%-ын, операциялық табысының 9%-ын қамтамасыз етті.

### PepsiCo брендтері мен өнімдері арасындағы құндылық қалыптастыру тізбегін бір арнаға тоғыстыру

PepsiCo менеджмент тобы компанияның брендтері мен өнімдері арасындағы құндылық қалыптастыру тізбегін бір арнаға тоғыстыру арқылы стратегиялық үйлесім артықшылығын иемденуге ұмтылды. Компанияның сатып алу қызметі ерекше үнемдеуге қол жеткізу мақсатында өзара жаһандық деңгейде үйлестірілді. Компания үздік әдістері мен дағдыларын өзінің 200-ден астам зауытына, 3 500-ден артық тарату арнасына, 120 мыңнан асатын қызмет көрсету орындарына таратты. PepsiCo маркетинг зерттеулерінің нәтижесін бөлімшелерімен бөлісті. Мұндағы көзделген мақсат – әр бөлімше тұтынушыларының талғамына сай жаңа өнімді жетілдіру қабілетін арттыру, әрі «қуат бірлікте» стратегиясының шараларын үйлестіру.

PepsiCo менеджментінің жаңа сатып алған бизнестері мен өзге бизнестері операцияларының стратегиялық үйлесімін қамтамасыз етуде ерекше қабілеті бар. Компанияның Quaker Oats-пен интеграциялануы өте сәтті жасалған қадам еді. Барлық компания бойынша өнім ингредиенттерін сатып алу қызметінде 160 млн \$ үнемдеді. Quaker мен Frito-Lay өнімдерін бірге тарату нәтижесінде 40 млн доллар үнемделді. Жалпы алғанда, компания өзінің барлық бизнесін синергиялау арқылы өндірісте жылына бір млрд долларға жуық қаржы үнемдеді.

### PepsiCo компаниясының стратегиялық жағдайы, 2015 жыл

2015 жылы PepsiCo стратегиясының көптеген бөлігі жоғары деңгейде жүзеге асты. PepsiCo топ-менеджерлері



компанияның жеңіл тағам, сусын, азық-түлік өнімдері негізгі бизнесін инвестициялауға қажетті қаржы ағынымен қамтамасыз етеді деп сенді. Олар компания өнімінің түсімдері акционерлерге төленетін дивидендтік төлемді 7,3% арттыратынын, акцияларды қайта сатып алуға жоспарланған қаржы көлемін 4,5 млрд доллардан 5 млрд долларға көбейтетінін болжады. Дегенмен PepsiCo халықаралық бизнесінің пайда маржасының төмен түзілуі компанияның стратегиясы мен операциясын халықаралық бизнес операциясына тиімді стратегиялық үйлесім қалыптастыру қажет деп тапты.

Компания 2008 жылы Латын Америкасындағы өзінің барлық тағам және сусын бизнесін бір ортақ бөлімшеге біріктіріп, жаңа бөлімшелік құрылым әзірледі. Бұған қоса, Еуропа, Азия, Таяу Шығыспен Африкадағы бизнестерінің пайда

маржасын арттыру мақсатында халықаралық бизнестерін қайта құрды. Алайда қайта құрудан кейін алты жыл өткен соң, компанияның халықаралық бизнестерінің пайда маржасы Солтүстік Америкадағы бизнесінің маржасынан кем түзілуі одан әрі жалғасты. Тағам және сусындар саласының бірнеше сарапшысы PepsiCo стратегиясына түзетулер енгізуіне компанияның халықаралық бизнес операциялары табыстылығын арттырып, бұрынғы табыс көрсеткіштеріне жетуі түрткі болғанын алға тартты. Компанияның алдағы жасайтын ықтимал қадамының қатарында қолма-қол ақшаның ішкі пайдалану басымдығын реттеу, жаңа компанияларды сатып алу, ағымдағы түрлі бизнестердің стратегиялық үйлесімін нығайту немесе болашағы бұлыңғыр және стратегиялық үйлесімі әлсіз бизнестерден бас тарту амалдары бар.

## СІЛТЕМЕ

---

<sup>1</sup> As quoted in «Snack Attack», Private Label Buyer. August, 2006, p. 26.

Бұл Робин Гудтың Ноттингем шерифіне наразылығын көрсеткеннен кейінгі екінші жылдың көктемі еді. Робин Гуд Шервуд орманында серуендеп жүрді. Сейіл кезінде ол жорық жағдайын, қолдағы күш-қуат жөнінде, шерифтің таяудағы лаңын және оған қарсы қолдануға болатын әрекеттердің түрлі нұсқасын ойластырды.

Негізі, Робин шерифтің жеке басын жақтырмады. Соның салдарынан арада қарсылық туындады. Робиннің алдымен шерифпен шекісуінің, одан кейін әкімшілік арасында туындаған кикілжіңнің арты қақтығысқа ұласты. Алайда Робин Гудтің жалғыз өзінің қолынан ештеңе келмейтін еді. Сондықтан ол шерифке наразы, шағым айтуға дайын әрі шыншыл, әділетке жақ адамдар арасынан одақтас іздей бастайды. Кейінірек Робин одаққа келгендердің бәрін жылы қарсы алып, бірнеше сұрақ қойып, олардан тек іске дайын болуын талап етті. Ол адам қарасы көп болған жерден қалың қол жинау қиын емес, күш адам санының көптігінде дегенге сенді.

Ол алғашқы жылы жиналған топ арасынан тәртіпке бағынатын қарақшыларды дайындады. Содан соң топ ішінде шерифке деген өшпенділікті арттыруға күш салды және заңға бағынбай өмір сүруді дәріптеумен айналысты. Топ қарапайым түрде ұйымдастырылды. Робин маңызды шешім қабылдап, топты өзі басқарды.

Ол өзінің жақын көмекшілеріне нақты тапсырманы орындауды табыстады. Уилл Скарлетт тергеу және барлау жұмыстарына жауапты болды. Оның басты міндеті – шериф пен оның айналасын бақылап, олардың жасайтын әрекетіне үнемі дайын болу. Ол сондай-ақ бай саудагерлер мен салық жинаушылардың сапары туралы ақпарат жинаумен айналысты. Кішкентай Джон ерлер арасындағы тәртіпті және олардың садақ ату өнері жоғары деңгейде болуын қадағалады. Скарлок қаржы мәселесімен айналысты. Оның мойнына тоналған заттарды қолма-қол ақшаға айналдыру, түскен ақшаны қарақшыларға үлестіру және артық ақшаны жасыратын жер табу міндеті жүктелді. Ақырында, Миллердің ұлы күрделі міндетті атқарды, ол әрдайым «Көңілді жігіттер» тобының толысып отыруына жауапты болды.

Топтағы адамдардың көбеюі Робиннің көңіліне жаққанымен, бір жағынан, алаңдаушылық сезімін тудырды. Оның «Көңілді жігіттер» даңқы көпке тарап, Англияның әр бұрышынан жаңадан қосылғандар легі толассыз ағылды. Топ мүшелерінің көбеюі олардың шағын лашығын үлкен лагерьге айналдырды. Жорық арасында олар топталып әңгіме-дүкен құрып, ойын ойнады. Уақыт өте келе, жасақ ішіндегі жинақылық жоғалып,

жауынгерлерді тәртіпке шақыру мәселесі туындады. Топта қырағылық төмендеп, тәртіп сақтау қиынға түсе бастады. «Мен айналамдағылардың жартысын неге танымаймын?» – деп таңданды Робин.

Топтағы адам санының үздіксіз өсуі азық-түлік тапшылығын туғызды. Барымтадан түскен олжа бәріне бірдей жетпеді, сондықтан топқа алыстағы ауылдарға шабуыл жасауға тура келді. Табыс мөлшері азайған кезде, азық-түлік сатып алуға жұмсалған шығын топтың қаржылық қорын азайта бастады. Саяхатшыларға, әсіресе қыруар мүлкін жоғалтқандарға салық бұрынғыға қарағанда көп салынды, олар Робиннің жасағына қомақты үлес беруге міндеттелді. Әрине, салық саяхатшыларға, мүлкінен айырылғандарға қымбатқа түсті, әрі оны орындау өте ауыр болды. Бұған қарамас-тан, ормандағылар олардың бар мүлкін түгелдей тартып алып отырды.

Робин енді «Көңілді жігіттерге»: «Тауарды тікелей тәркілеу саясатын бекітілген транзиттік салықтардың біріне ауыстыратын уақыт келді», – деді. Бұл идеяға оның көмекшілері қарсы болды. Олар «Көңілді жігіттердің» «Байларды тона және оны кедейлерге бөліп бер» ұранын мақтан тұтатынын көрсетті. «Фермерлер мен қала тұрғындары – біздің басты одақтастарымыз. Біз оларға салық салып, одан кейін шерифке қарсы күресте қалай көмек сұрай аламыз?» – деген уәж айтты.

Робин «Көңілді жігіттердің» табыс табу амалы мен айла-шарғыларының қаншалықты ұзаққа созылатынына алаңдады. Себебі шериф күннен-күнге күшейіп, оның ұйымдастыру қабілеті артып келе жатты. Оның ақшасы мен қолдаушылары да жеткілікті еді. Шериф ормандағы бұзақы жасақтың әлсіз тұсын зерттеп, топқа қысым көрсете бастады. «Көңілді жігіттерге» қарсылық өрши түсті. Робин шериф топқа ақтық соққы жасамай тұрғанда қарақшыларды тарату керектігін сезді. «Бірақ қалай, осылай болуы мүмкін бе?» – деп өз-өзіне таңдана сұрақ қойды.

Робин шерифтің көзін құрту жөнінде жиі ойлайтын, бірақ ондай мүмкіндік күннен-күнге ұзай берді. Дегенмен шерифтің көзін жою кек қайтаруға деген жеке басының қалауын ғана қанағаттандырып, жағдайды жақсартпайтынын ол жақсы түсінді. Робин тұрақты түрде бас көтеретін тәртіпсіздік пен шерифтің салық жинау қабілетсіздігі оның қызметтен кетуіне алып келеді деп үміттенді. Дегенмен шериф өзінің саяси байланысын іске қосып, қосымша күш алуға қол жеткізді. Шерифтің сарайда ықпалды достары бар еді, әрі оны ханзада Джон құрмет тұтатын.

Ханзада Джон – қаһарлы және маза-сыз адам-тын. Түрмеде отырған король Ричардті таққа қайтарғысы келетін адамдар арасында оның танымал еместігі қатты алаңдататын. Ол сондай-ақ таққа сайлаған, бірақ кейіннен оның елді басқаруын талқыға салып жүрген барондардан қатты үрейленетін. Сол барондардың біразы Австрия түрмесінен арыстан жүректі Ричард корольді бостандыққа шығаратын кепілақы жинауды жоспарлап та жүрді. Олар Робинді осы қастандық жоспарына қатысуға шақырды. Қастандық ойлаушылар оған болашақта амнистия жасап, есеп айырысуға уәде берді. Бұл өте қауіпті ұсыныс еді. Провинциялық бұзақылық бір басқа да, сарай ішінде зұлымдыққа бару бұл мүлде басқа әрекет еді. Ханзада Джонның тыңшылары кез келген жерде болуы мүмкін. Әрі ханзада өзінің кек қайтару әдетімен әйгілі еді. Қастық ойлаушылардың жоспары сәтсіздікке ұшыраса, қудалаудан ешкім қашып құтылмайды және жазасы өте ауыр болатын.

Кешкі астың дабылы Робинді ойынан жаңылыстырып жіберді. Қуырылған бұғы етінің иісі аңқып тұр. Сөйтіп, жағдай реттелмеді, қандай да бір шешім қабылданбады. Робин лагерьге аттанып бара жатып, ертеңгі жорықтан кейін осы мәселелерге жіті назар аударамын деп өзіне уәде берді.

# Southwest Airlines, 2014 жыл: мәдениет, құндылықтар және операциялық дағдылар



АРТУР А. ТОМПСОН  
ДЖОН Э. ГЭМБЛ

Алабама университеті  
Техас А&М университеті – Корпус-Кристи

2014 жылы Southwest Airlines АҚШ-тың ішкі әуе тасымалы нарығында көшбасшы әуе компаниясы деңгейіне көтерілді. Southwest Airlines АҚШ әуежайынан мол жолаушы легін тасымалдап, кез келген өзге әуе компаниясымен салыстырғанда тұрақты жоспарланған ішкі рейстерді ұсынды. Southwest Airlines – 1973 жылдан бері Құрама Штаттардағы үнемі табысты болып келе жатқан жалғыз ірі әуе компаниясы.

Бұл әуе компаниясы әу баста шағын еді, өзінің алғашқы ұшақтарын Чикагодағы атақты О'Хара немесе Нью-Йорктегі Кеннеди, Далластағы Форт-Уэрттен емес, «екінші» деңгейлі әуежайдан ұшырды. Уақыт өте келе, Southwest саладағы бәсекені күшейтіп, АҚШ ішкі әуе тасымалы нарығының негізгі ойыншысына айналды. Компания салалық дағдарысқа тап болып, реактивті отын бағасының күрт өсімі және террористік шабуылдардың бас көтеру оқиғаларымен бетпе-бет келді. Экономикалық тұрақсыздық салдарынан әуе компанияларындағы трафиктің құлдырауын, сонымен бірге бәсекелестердің бизнеске кедергі келтіретін басқа да әрекеттерін Southwest Airlines компаниясы өз басынан өткізді. Алайда аталған қиындықтарға қарамастан, компания рейстері санын жылдан-жылға көбейтті. 2000 жылдан бастап Southwest әуе

компаниясының қызметін пайдаланатын жолаушылар саны 72,6 миллионнан 115,4 миллионға дейін өсті, ал ішкі жолаушылар трафигі тұрақты болды. Бұл кезде American Airlines, Delta Air Lines, United Airlines және US Airways әуе компанияларында ішкі жолаушылар трафигі төмендеп кеткен еді (1-кестені қараңыз).

## Компания тарихы

1966 жылдың соңында Сан-Антонио, Даллас және Хьюстон қалалары арасында жолаушылар тасымалдайтын төмен тарифті әуе компаниясын ашуды жоспарлап, Херб Келлехердің заң фирмасына кішігірім әуе компаниясының иесі Сан-Антонио кәсіпкері Роллин Кинг келді.<sup>1</sup> Көптен бері Кинг үш қала арасындағы әуе тасымалының ұшуға көп уақыт жұмсайтыны және осы қалаларға қызмет көрсететін әуе компаниялары бағасының қымбаттығына қатысты бірнеше техастық бизнесменнің шағымын естіп жүрген еді. Оның құрған әуе компаниясының бизнес-тұжырымдамасы қарапайым болды: жолаушыларға ыңғайлы ұшу кестесін ұсыну; дйттеген жеріне уақытында жеткізу; ұшу барысында жолаушыға жағдай жасау және әуе көлігімен қатынау бағасын автокөлік қызметінің құнымен бәсекелес ету.

## 1-КЕСТЕ

АҚШ әуекомпаниялары арқылы ішкі және халықаралық рейстермен саяхаттаған жолаушылардың жалпы саны, 2000, 2005, 2010–2013 жылдар (мың)

Тасымалдаушы әуе компаниясы	Борттағы жолаушылардың жалпы саны <sup>1</sup>					
	2000	2005	2010	2011	2012	2013
<b>American Airlines</b>						
Ішкі	68 319	77 297	65 774	65 253	65 027	65 070
Халықаралық	<u>17 951</u>	<u>20 710</u>	<u>20 424</u>	<u>20 887</u>	<u>21 430</u>	<u>19 962</u>
Жиынтық	86 270	98 007	86 198	86 140	86 457	85 032
<b>Delta Air Lines<sup>2</sup></b>						
Ішкі	97 965	77 581	90 141	92 864	95 641	98 590
Халықаралық	<u>7 596</u>	<u>8 359</u>	<u>19 390</u>	<u>19 344</u>	<u>19 568</u>	<u>18 925</u>
Жиынтық	105 561	85 940	109 531	112 208	115 209	117 515
<b>Southwest Airlines (тек ішкі, халықаралық рейстер жоқ)<sup>3</sup></b>	<b>72 568</b>	<b>88 436</b>	<b>106 270</b>	<b>110 624</b>	<b>112 277</b>	<b>115 377</b>
<b>AirTran (ішкі)<sup>3</sup></b>	–	–	–	<b>23 781</b>	<b>20 453</b>	<b>16 146</b>
<b>AirTran (халықаралық)</b>	–	–	–	<b>937</b>	<b>1 301</b>	<b>1 534</b>
<b>Southwest Airlines Жиынтық</b>				<b>135 342</b>	<b>134 031</b>	<b>133 057</b>
<b>United Airlines<sup>4</sup></b>						
Ішкі	72 450	55 173	43 323	39 551	67 629	65 221
Халықаралық	<u>10 625</u>	<u>10 356</u>	<u>9 727</u>	<u>10 091</u>	<u>23 998</u>	<u>22 209</u>
Жиынтық	83 075	65 529	53 050	49 642	91 627	87 430
<b>US Airways<sup>5</sup></b>						
Ішкі	56 667	37 040	45 180	46 208	47 481	50 037
Халықаралық	<u>3 105</u>	<u>4 829</u>	<u>6 670</u>	<u>6 749</u>	<u>6 794</u>	<u>6 480</u>
Жиынтық	59 772	41 869	51 850	52 957	54 275	56 517

<sup>1</sup> Тізімге толық билет құнын сатып алып ұшқан жолаушылармен бірге, дисконттық баға билетімен ұшатын жолаушылар да кірді.

<sup>2</sup> Delta Air Lines пен Northwest Airlines 2008 жылдың қазан айында біріктірілді. Алайда бірлескен есеп беру 2010 жылға дейін жүргізілмеді.

<sup>3</sup> Southwest Airlines 2010 жылдың аяғында AirTran компаниясын сатып алды. 2014 жылдың соңына қарай AirTran-ның барлық рейсін Southwest Airlines әуе рейстері ретінде ребрендинг өткізу жоспарланды.

<sup>4</sup> United Airlines 2010 жылы Continental Airlines компаниясын сатып алды және екі компания 2012 жылы жолаушылар тасымалы туралы бірлескен есеп бере бастады. 2012 жылға дейін тек United Airlines трафиктері саналды.

<sup>5</sup> US Airways пен America West 2005 жылдың қыркүйегінде біріктірілді, бірақ жолаушылар тасымалы туралы есеп 2007 жылға дейін жүргізілмеді. Тиісінше, 2000–2005 жылдардағы деректер America West компаниясының деректерін есепке алмайды. Ал 2010–2013 жылдардағы деректерде екі компанияның мәліметтері де есепке алынған. US Airways және American Airlines әуе компаниясы 2013 жылдың желтоқсанында біріктірілді, бірақ 2014 жылға дейін олар өздерінің жеке атаулары бойынша жұмысын жалғастырды.

**Дереккөз:** U.S. Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics, «Air Carrier Statistics», Form T-100.

Ал Келлехер Кингтің бизнес идеясы өміршең екеніне күмәнмен қарады. Ол бірнеше апта бойы әуе компаниясы нарығындағы мүмкіндіктерді зерттеп, жаңа әуе компаниясын құрудың маңызын түсінді. Сөйтіп, Келлехер қажетті заң жұмыстарын орындауға келісті, әрі өз қаржысын, яғни 10 000 долларды әуе компаниясына инвестиция ретінде құюға келісім берді.

1967 жылы Келлехер жаңа әуе компаниясының құжаттарын түгендеп, оны Техас аэроавтика комиссиясына өткізді. Жаңа әуе компаниясы Даллас, Хьюстон және Сан-Антонио қалаларына қатынады.<sup>2</sup> Бірақ Техастағы бәсекелес әуе компаниялары төрт жыл бойы даулы заңдық және реттеу процестерін тудырып, жаңа әуе компаниясының жұмысын бастауға барынша кедергілер келтірді. Компания атынан бәсекелестерге қарсы күресті Херб Келлехер жүргізді. Ол 1971 жылы маусым айында Техас Жоғарғы сотында қаралған екі істе жеңіске жетті. Келлехер сол жағдайды былай еске түсірді: «Тұрақты сот талқылауы мені бірге-бірге ашуландыра бастады. Біздің бәсекелестеріміздің қойып отырған заңдық талаптарында ешқандай мән болмады. Олар өзінің экономикалық әлді күшін пайдаланып, бізді жай ғана бизнес бастатпай тұрып құлатуды ойлады. Мен Southwest Airlines компаниясы жөнсіз қысымнан аман қалатынын және жұмысын жалғастыратынын көрсетуге бел байладым».<sup>3</sup>

1971 жылдың қаңтар айында Ламар Мусе Southwest Airlines компаниясының атқарушы директоры болып тағайындалды. Мусе жігерлі және өзіне сенімді, бизнесті жақсы түсінетін әуе компаниясының ардагері еді. Оның әуе компаниясы қызметін нөлден бастап, әуе тасымалдаушылар арасында мықты бәсекелес компанияға айналдыруға сан қырлы кәсіпкерлік қабілеті ықпал етті. Жеке инвесторлар есебінен және 1971 жылы маусымда акцияларды бастапқы орналастыру арқылы Мусе жаңа ұшақтар мен жабдықтарға 7 млн \$ инвестиция

тартты. Boeing компаниясы Southwest Airlines-ке иелігіндегі жаңа Boeing 737 ұшақтарын 5 млн доллардан 4 млн долларға дейін жеңілдікпен сататынын және оның 12 млн \$ мөлшеріндегі сатып алу ақысының 90%-ын өзі қаржыландыратынын мәлімдеді. Мусе басқа әуе компанияларының тәжірибелі ардагер басшыларын қызметке шақырып алды. Ол жұмысты өзгеше ұйымдастырудан жүрексіңбейтін, компанияны нөлден құруға ниеттенген, жаңашыл адамдарды іздестірді. Мусе компанияның басқару командасы Southwest әуе компаниясының қызметін жетілдіруде басқалардың жасағанын қайталамай, өзгелерден ерекше әрекеттенгенін қалады.

### Southwest компаниясының нарықта берік орныну үшін күресті

1971 жылдың маусымында Southwest кесте бойынша алғашқы рейстерін ұшыра бастады. Кестеге Даллас пен Сан-Антонио арасында қатынайтын екі бағытты 6 рейс және Хьюстон мен Даллас арасында екі бағытта ұшатын 12 рейс кірді. Бірақ «Алтын үшбұрыш» (Техас штатының ірі үш қаласы) аумағы бойынша 20 \$ тұратын алғашқы тарифтік рейс 27-28 \$ тұратын бақталастар ұсынатын тарифтен айтарлықтай төмен. Бұл Southwest компаниясымен ұшатын жолаушылар санын едәуір азайтты. Осыған орай, нарықтағы орнын нықтай түсу ниетімен, әрі тұтынушылар санын арттыру үшін Southwest әуе компаниясы мынадай жаңашыл қадамдар жасап, төмен тарифтер ұсынды:

- Southwest ұшақтағы әйел қызметкерлерге ашық түсті шалбар мен биік өкшелі, қонышы тізеден жоғары асатын ақ етік киюді міндеттеді. Southwest жұмысқа алғаш рет әйелдерді шақырған кезде мынадай жарнама жарық көрді: «Назар аударыңыз, Ракель Уэлч, бізге ұнасаңыз, жұмысқа қабылданасыз». Осы жарнамадан соң

екі мыңға жуық үміткер жұмысқа тұру ниетімен сұхбатқа көркем мүсінін паш ету үшін ашық түсті шалбар киіп келді. Компания сұңғақ бойлы, сұлу қыздарды жұмысқа алуға тырысты. Southwest компаниясының өзі оқытып дайындаған алғашқы 40 бортсеріктің 30-дан астамы черлидер болды. Демек, олардың көпшілік алдында ашық киіну тәжірибесі бар еді.

- Назарға алатын тағы бір қадам ретінде күндізгі рейстерде жолаушыларға алкоголь ішімдікті тегін беру амалын атап өтуге болады. Күндізгі рейстердегі жолаушылардың көпшілігі бизнес-саяхатшылар болды. Менеджменттің пікірінше, жолаушылардың дені күндіз ішімдік ішпейді, әрі біршама рейстердің ұшу ұзақтығы бір сағатқа жетпегендіктен, сусынды сатқаннан гөрі тегін таратқан тиімді болды.
- Dallas Love Field-тен үлгі алып, Southwest «Биікте сізді сүйетін тағы біреу бар» деген слоганды өз қызметінде пайдалана бастады. Хьюстон, Даллас және Сан-Антонио арасындағы маршруттар «Махаббат үшбұрышы» деп аталды. Southwest компаниясының ұшақтары – Love Birds, сусындары – Love Potions, жержаңғақтары – Love Bites, сусын купондары – Love Stamps деп аталып, ал билеттері Love Machines-те басып шығарылды. Менеджменттің жүргізген «LUV» науқаны Southwest-пен ұшу барысында жолаушыларға жайлы қызмет көрсетіп, айрықша рақат сезімін сыйлауға тырысты (кейінірек, компания қорамға танылған кезде, LUV-ты өзінің сауда белгісі ретінде таңдады).
- Southwest менеджменті жаңа ұшақтар сатып алмай-ақ рейстер санын арттыру, ұшаққа отын құю, кабинаны тазау және камбузды жабдықтау, ұшу алдында қажетті тексерістерді жүргізу, 10 минут ішінде әуежай есігінен кетіп қалу операцияларын үйлестіретін жоспар құрды. 1970–1980 жылдары

10 минут ішінде әуежайдан ұзап кету Southwest компаниясының өзіндік ерекшелігі ретінде қалыптасты (Соңғы жылдары жолаушылар санының көбеюі және ұшақтар сыйымдылығының артуы жолаушыларды ұшаққа отырғызу уақытын отыз минутқа дейін ұзартты. Өйткені 60-тан 65-ке дейінгі жартылай толық ұшақпен салыстырғанда, 135 жолаушыны түсіру және қайта отырғызу (жүктеу) үшін көп уақыт қажет болды. Соның өзінде де, 2000–2013 жылдар аралығындағы Southwest-тің жолаушыларды ұшаққа отырғызу уақыты өзге әуе компанияларымен салыстырғанда 35–50 минутқа жылдамырақ екенін атап өткен жөн).

- 1971 жылы қарашаның соңында Ламар Мусе Хьюстон–Даллас бағытында жұма күні кешке ұшатын жолаушылар үшін бағаны 10 долларға төмендету жөнінде идея ұсынды. Ешқандай жарнамасыз-ақ 112 орынды рейстің билеттері сол күні сатылып кетті. Осыдан кейін Ламар Мусе Southwest әуе компаниясының «Алтын үшбұрыш» нарығында екі ерекше жолаушы тобы бар екенін түсінді: (1) бизнесті жүргізу үшін қолайлы уақытты және күнделікті рейстерді талап ететін бағадан гөрі уақытты ерекше бағалайтын бизнес-саяхатшылар; (2) кез келген уақытта ұшуға дайын, төмен құнды қош көретін бағаға «сезімтал» саяхатшылар тобы.<sup>4</sup> Осыны ескере отырып, Ламар Мусе екі түрлі баға саясатын ұстанды. Компания апта ішінде кешкі жетіге дейін ұшатын рейстердің әр орнын 26 доллардан сатса, кейінірек рейстердегі бір орынды 13 долларға бағалады. Нәтижесінде жолаушылар тасымалының көлемі кәдімгідей өсті. Осындай баға саясатын әуе тасымалы саласындағы өзге компаниялар да қолдана бастады.
- 1972 жылы компания өз рейстерін Хьюстондағы жаңадан ашылған Хьюстон Интерконтинентал



әуежайынан қараусыз қалған Хобби атындағы Хьюстон әуежайына ауыстыруға шешім қабылдады (өйткені Southwest Хьюстон Интерконтиненталдан шығынға батты, әрі жолаушылар әуежайдан қала орталығына жету үшін 45 минут уақытын жоғалтты). Хобби атындағы Хьюстон әуежайы қала орталығына әлдеқайда жақынырақ орналасқан еді. Осы әуежайға ұшатын жалғыз тасымалдаушы болғанымен, шешім өте тамаша нәтиже көрсетті: Даллас пен Сан-Антониодан Хьюстонға жиі ұшатын бизнес-саяхатшылар ұшақтың Хобби атындағы Хьюстон әуежайына ауысуына риза еді, осыған орай жолаушылардың саны бірден екі есе өсті.

- 1973 жылдың басында, Сан-Антонио – Даллас бағытындағы бос орындарды толтыру мақсатында Southwest тұрақты 26 \$ тұратын билетінің бағасын барлық күнге, бар уақытқа және барлық орынға 13 долларға төмендетті. Сол кездегі Southwest әуе компаниясының негізгі бәсекелесі Braniff International да жолаушы билетінің құнын 13 долларға төмендеткенін мәлімдеген тұста, *Southwest Dallas* газетіне екі беттік жарнама шығарып, оларға жауап қайтарды. Жарнамада «түкке тұрғысыз 13 долларымен ешкім Southwest Airlines компаниясын құрта алмайды» деген ой айтылды. Бұл жарнама Southwest әуе компаниясының билет құны Braniff International-мен бірдей екенін көрсетіп қана қоймай, Southwest жолаушыларға Chivas Regal скотчін, Crown Royal канадалық вискиін, Smirnoff ішімдігін тегін беретін 26 долларлық билетті де ұсынатынын жеткізді (алкоголь ішімдіктер ішпейтін жолаушыларға мұз қосылған сусындар берілді). Southwest-тің Даллас – Хьюстон қалаларына билет бағасы 26 \$ тұратын рейспен жолаушылардың 75%-ы қатынағанына қарамастан, жалпы

жолаушылардың пайыздық үлесі төмендеп кетті және корпоративтік бақылаушылар компания қызметкерлерінің 13 долларлық тарифті қолдануын талап ете бастады. Жергілікті және мемлекеттік бұқаралық ақпарат құралдары Southwest пен Braniff International әуе компанияларының бәсекесін Дэвидтің Голиафқа қарсы қақтығысымен теңестірді. Хикая бойынша Southwest компаниясының өзінен анағұрлым мықты Braniff компаниясына қарсы күресетін еш дәрмені жоқ еді. Дегенмен осы қақтығыста Техас халқының бүйрегі Southwest-ке бұрылды.

Southwest компаниясының бақытына қарай, бәсеке барысында жауапкершілікпен жүзеге асырылған қадамының бәрі сәтті аяқталды. 1973 жылы Southwest жолаушылар тасымалы саласындағы алғашқы жылдық кірісі жөнінде мәлімдеді.

### Заңдық және нормативтік кедергілер

1970 жылдары Southwest компаниясы тағы да көлденең кедергілерге ұшырады. Бұл жолы заңдық және нормативтік қарсылыққа тап болды. Дау-дамайлардың бірі қала орталығынан 10 минуттық жердегі Dallas Love Field өңіріндегі әуежайдан 30 минут қашықтықта орналасқан Dallas-Fort Worth (DFW) аймағындағы әуежайға ауыстырған рейстерге қатысты туды. Southwest компаниясының іс-әрекетіне жергілікті билік қатты ашулы еді. Өйткені билік Southwest (DFW) өңіріндегі әуежайдан ұшатын рейстерінен түсетін салықтан әуежай құрылысының шығынын жабуды жоспарлаған еді. Ал Southwest билікпен бұл мәселе жөнінде келіспегенін, әрі Техас аэронавтика комиссиясынан ешқандай бұйрық түспегенін алға тартты. Оның үстіне компанияның штаб-пәтері Love Field-те орналасқан еді. Кейіннен сот үкімі Southwest әуе компаниясының операциялық қызметін Love Field әуежайында жалғастыруға рұқсат етті.

Екінші дау-шар Southwes Техастың шағын қалаларына қатынауға өтініш берген кезде бәсекелестерінің наразылық танытқанынан басталды. Бәсекелестер бұл компаниясыз-ақ шағын қалаларға тиімді қызмет көрсетіліп жатқанын және Southwest әуе компаниясының нарыққа енуі операциялар шығынын арттыратынын алға тартты. Ал Southwest шағын қалаларға қатынайтын әуе көліктерінің қызметіне төмен тариф тағайындау жолаушылар санын арттырып, нәтижесінде нарықты ұлғайтатынын дәлелдеуге тырысты. Бұл жолы да Southwest басымдыққа ие болып, оның нарықты дамытуға ықпал ететін төмен тарифтері жөніндегі ұстанған көзқарасы дәлелденді. Техастың шағын қалаларына Southwest қызметін ашқанша, Рио-Гранде алқабындағы Харлинген әуежайынан Хюстон мен Далласқа немесе Сан-Антониоға 123 мың жолаушы ұшқан еді. Шағын қалаларға Southwest бағыт ашқан соң, 11 айдың ішінде әлгі үш қалаға әуе көлігімен 325 мың жолаушы қатынады.

Southwest негізгі бәсекелесі саналатын Braniff пен Texas International әуе компанияларының өз операцияларына залал келтіру мақсатында қасақана тактика құрғанын алға тартып, АҚШ үкіметін аталған екі компанияның іс-әрекетіне тексеріс жүргізуге көндірді. 1975 жылдың ақпан айында федералдық қазылар алқасы Braniff пен Texas International компанияларын Southwest әуе компаниясының бизнесін тұншықтыру үшін астыртын әрекеттерге барып, Шерманның монополияға қарсы заңды бұзғаны үшін айыптады. Әуе компаниялары тағылған айыпқа қарсы шықпай, астыртын іс-әрекеттерін тоқтату туралы келісімшартқа қол қойып, әрқайсысы 100 000 доллардан айыппұл төледі.

1978 жылы Конгресс «Әуе компанияларының қызметін реттеу туралы» заң қабылдаған кезде Southwest Азаматтық авиация басқармасына (қазір Федералдық авиация әкімшілігі) Хьюстон мен

Нью-Орлеан арасында бағыт ашуға рұқсат беру туралы өтініш жазды. Бұл өтінішке жергілікті билік өкілдері мен DFW әуежайынан жолаушы таситын әуе компаниялары қатты қарсылық танытты. Өйткені Southwest әуе компаниясының нарыққа енуі DFW әуежайынан жолаушылар тасымалы легін азайтатын еді. Өтінішке қарсы шыққандар Форт-Уэрт конгрессмені мен АҚШ Өкілдер палатасының көшбасшысы Джим Райттан көмек сұрады. Ол осы мәселені Конгресте көтерді. Осы кезде лобби мен маневр жасау амалдары басталды. Нәтижесінде пайда болған шешім «Райттың 1979 жылғы түзетуі» деп аталды. Қабылданған түзету бойынша «бірде-бір әуе компаниясы Dallas Love Field әуежайынан Техас, Луизиана, Арканзас, Оклахома және Нью-Мексико штаттарынан басқа, кез келген штаттың кез келген қаласына қатынаған кезде нон-стоп қызмет көрсете алмайды». Бұған қоса, Southwest әуе компаниясына Dallas Love Field әуежайынан жоғарыда аталған бес штатқа, яғни «Райт аймағының» құрамына кірмейтін басқа қалаларға қатынаған кезде жарнама жүргізуге, ұшу кестесі мен бағасын жариялауға, жүк тексеруге тыйым салынды. 1997 жылы «Райт түзетуі» өзгертіліп, бес штаттық аймаққа Алабама, Миссисипи және Канзас штаттары да кірді. Ал 2005 жылы «Райт аймағына» Миссури штаты да енгізілді. Ал 2006 жылы Конгресте 2014 жылдан бастап «Райт түзетуінің» күшін жоятын заң қабылданды.

Southwest әуе компаниясында «қолымнан келеді, істеймін» деген жауынгерлік мәдениеттің пайда болуы

Southwest әуе компаниясының әуе бастан заңдық, нормативтік және бәсекелік күреспен бетпе-бет келуі қызметкерлерді жігерлендіріп, әрі кезіккен қиыншылықтарға қарамай табысты болуға үйретті. Бұқаралық ақпарат құралдары

Southwest мойнына түскен ауыртпашылығы жөнінде күнделікті хабар таратып отырса да, компанияның қызметкерлері оны жеңіп шығатынына сенімді болды. Компания Love Field әуежайынан мәжбүрлі түрде кетірілсе, оның жағдайы нашарлайтынын өзі де, бәсекелестері де, жергілікті билік те жақсы түсінді. Southwest компаниясының бұрынғы президенті Колин Барреттің айтуына қарағанда, бәсекелестері мен жергілікті биліктің Southwest компаниясын аяқтан шалуы Херб Келлехердің әуе компаниясына құштарлығын арттырып, «қолымнан келеді, істеймін» дегені жауынгерлік мәдениетті қалыптастыруда өте маңызды рөл атқарған.<sup>5</sup> Колин осы оқиға жөнінде былай дейді:

«Сот барысында қарсыластар тарапынан 12–15 заңгер қатысты, ал біздің жақта Хербтің бір өзі ғана еді. Олар Хербті жерден алып, жерге салды, тіпті сұлатуға жақындады. Қарсыластардың менмендігі артқан сайын, Хербтің де көрсеткен тойтарысы күшейе берді. Ол Southwest әуе компаниясы операциясын тоқтатпайтынын бәріне анық жеткізді.

Жауынгерлік менталитет, аман қалуға талпыну және осы қасиеттер біздің компаниямыздың мәдениетін қалыптастырды».

1978 жылы Ламар Мусе қызметінен кеткен кезде Southwest компаниясының директорлар кеңесі Херб Келлехерді компанияның төрағасы және атқарушы директоры ретінде көргісі келді. Келлехер заң ісімен айналысқанды жақсы көретінін, директорлар кеңесінің төрағасы болуға келісетінін айтып, бірақ атқарушы директор қызметіне басқа адамды тағайындауға әріптестерін көндірді. 1978 жылдың шілде айында Southwest әуе компаниясының директорлар кеңесі United Airlines компаниясында вице-президент қызметін атқарған Ховард Путнамды Southwest компаниясының президенті және атқарушы директоры етіп тағайындады. Путнам

Келлехерден Southwest-тің күнделікті қызметіне көбірек араласуды сұрады. Соның нәтижесінде Келлехер кейінгі үш жылда компания қызметкерлерінің көпшілігін танып-біліп, олардың іс-әрекеттерін қадағалады. 1981 жылдың күзінде Путнам Southwest-тен кететінін және Braniff International әуе компаниясының президенті болатынын мәлімдеді. Бұл жолы Southwest компаниясының директорлар кеңесі Келлехерді компанияның атқарушы директоры әрі президенті болуға көндірді.

### Southwest-тің тұрақты дамуы компанияны ішкі нарықтың көп бағамына көтерді», 1981–2013 жылдар

1981 жылы Херб Келлехер компанияны басқару ісін қолға алған кезде, Southwest әуе компаниясының 14 қалаға қатынайтын 27 ұшағы, 2 100 қызметкері, 270 млн \$ табысы болды. Келлехердің басшылығымен өткен 20 жылдан аса уақыт ішінде Southwest Airlines әуе компаниясы үлкен табыстарға қол жеткізді. 2001 жылы Келлехер қызметінен босаған кезде, компанияның АҚШ-тың 58 әуежайына қатынайтын 350-ден артық ұшағы, 30 мыңнан аса қызметкері, 5,6 млрд доллардан астам жылдық табысы бар еді. Ал жылдық жолаушылар тасымалы 64 миллионға жетіп жығылды.

Осыдан кейін Southwest әуе компаниясы ішкі әуе тасымалы нарығында өзінің көшбасшы позициясын сақтап қалды. 2013 жылы компанияның 41 штатқа, шетелдің 7 қаласына, 96 әуежайға қатынайтын 680 ұшағы, 44 800 қызметкері бар еді. Сол жылы 133 миллион жолаушы тасымалдап, 17,7 млрд табыс тапты. Қызмет көрсету барысындағы процестерді тиімді орындағаны үшін Southwest әуе компаниясы саланың Triple Crown марапатын жеңіп алды. Компания АҚШ-тағы басқа әуе компанияларына қарағанда ұшу кезінде уақытты тиімді

пайдаланып, жолаушылар жүгін жеткізгенде кемшіліктерге жол бермей, ұқыптылық танытқаны, жалпы тұтынушылардан шағымды аз алғаны үшін жеңіс тұғырына көтерілді. 2013 жылы Southwest қызмет көрсету уақытын ұтымды пайдаланып, жолаушылар жүгін тиімді жеткізу ісінде бекіткен көрсеткіштен төмен меже көрсеткеннің өзінде де, ішкі әуе тасымалы саласында тұтынушылардың көңілінен шықты, соның нәтижесінде түрлі сый-сияпат көріп, марапаттау белгілеріне ие болды. Олардың ішінде *Executive Travel Magazine* журналының «Тұтынушыларға арналған үздік отандық әуе компаниясы» деген марапаты бар. Соңдай-ақ Harris Poll зерттеу компаниясы Southwest-ке әуе компаниялары арасындағы «Жыл бренді» деген атақ берсе, ал *InsideFlyer Magazine* журналы Southwest компаниясының тұтынушыларға аса сапалы қызмет көрсетуі мен үздік сенімді бағдарламаларын жоғары бағалады.

2-кестеден Southwest компаниясының бесжылдық қаржылық және операциялық көрсеткіштерін көре аласыздар. Ал 3-кесте 1995–2013 жылдар аралығындағы АҚШ-тың негізгі әуе тасымалдаушыларының операциялық және қаржылық деректерін береді.

### Херб Келлехер – Southwest-ті ең ірі әуе компаниясына айналдырған атқарушы директор

Херб Келлехер Коннектикут штатының Мидлтаун қаласындағы Уеслиан университетінде (Wesleyan University) философия мамандығын үздік бітіріп шықты. Одан кейін Нью-Йорк университетін үздік тамамдап, ол жақтан заң ғылымдарының докторы дәрежесін алды. Университетті аяқтаған соң, ол екі жыл бойы Нью-Джерси Жоғарғы сотында қызмет істеп, кейіннен Ньюарк қаласында заң фирмасында

еңбек етті. Техасқа ынтық бола жүріп, ол бір әйелге үйленді де, Сан-Антониоға көшіп кетті. Ол жақта Херб табысты заңгер және Роллин Кингтің шағын әуе компаниясының өкілі болды.

1981 жылы Херб Келлехер Southwest әуе компаниясының атқарушы директоры болып тағайындалған кезде, техникалық қызмет көрсету бөлімінің қызметкерлеріне барып, ұшақтардың жағдайын көріп-біліп, бортсеріктермен әңгімелесетін. Келлехер ұжымды кеңседе отырып басқарғаннан гөрі, қызметкерлерінің жұмысын өз көзімен көріп басқару жолын таңдады. Оның басқару стилі тыңдай білуге, бақылауға және қызметкерлерді жігерлендіруге негізделді. Келлехер бортсеріктердің курсты аяқтау рәсімдеріне қатысып, АҚШ-тың ризашылық күні мерекесінің қарсаңында, яғни «қара жұма» күні жолаушылардың жүгін ұшаққа салуға көмектесті. Ол Southwest компаниясының мыңдаған қызметкерінің есімін жатқа білді, есесіне қызметкерлер оған ең жоғары баға берді. Келлехер жұмысты бақылауға барған кезде, оған қызметкерлері «жұлдызды» қарсы алғандай ерекше ілтипат көрсететін.

Келлехер гавай көйлегін киетінін, мотоцикл жүргізіп, темекі шегуді және Wild Turkey вискиін жақсы көретінін құпия ұстамады. Ол пранктерге қатысты, әзіл-қалжыңды ұнатты. Келлехер өзін «клоун ханзадасы» деп атауға ұсыныс білдірді. Ол бір күні компанияның жиналысына Элвис Преслидің костюмімен келді. Басынан кешірген тағы бір қызықты оқиғасы ретінде айтарымыз – Келлехер Даллас қаласында өтіп жатқан қоғамдық бір іс-шарада Just Plane Smart жарнама слоганын пайдалану құқығын жеңіп алу үшін South Carolina компаниясының басшысымен қол күрестірген.<sup>6</sup> Келлехер рухтандыру қасиетімен компанияға да, тысқа да танымал болды. Әсіресе бәсекелестеріне тойтарыс беру әдетін жұрттың бәрі жақсы біледі. Бір күні ол ардагер қызметкерлер тобына барғанда: «Біреу бізді бетімізден салып

## 2-КЕСТЕ

## Southwest Airlines компаниясының қаржылық және операциялық көрсеткіштері, 2009–2013 жылдар

	Есептік жыл соңы 31 желтоқсан			
	2013	2012	2011	2010
<b>Қаржылық деректері</b>				
Операциялық кірістер	17 699 \$	17 088 \$	15 658 \$	12 104 \$
Операциялық шығындар	<u>16 421</u>	<u>16 465</u>	<u>14 965</u>	<u>11 116</u>
Операциялық табыс	1 278	623	693	988
Басқа таза шығындар (табыстар)	<u>69</u>	<u>(62)</u>	<u>370</u>	<u>243</u>
Салық салынғанға дейінгі табыс	1 209	685	323	745
Табыс салығы бойынша провизия	<u>455</u>	<u>264</u>	<u>145</u>	<u>286</u>
Таза табыс	<u>754 \$</u>	<u>421 \$</u>	<u>178 \$</u>	<u>459 \$</u>
Акцияға шаққандағы таза табыс, базалық	1,06 \$	0,56 \$	0,23 \$	0,62 \$
Акцияға шаққандағы таза табыс, таратылған	1,05 \$	0,56 \$	0,23 \$	0,61 \$
Қарапайым акцияға шаққандағы ақшалай дивидендтер	0,1300 \$	0,0345 \$	0,0180 \$	0,0180 \$
Мерзімнің соңындағы активтердің жиынтық сомасы	19 345 \$	18 596 \$	18 068 \$	15 463 \$
Мерзімнің соңындағы ұзақмерзімді міндеттемелер	2 191	2 883	3 107	2 875
Мерзімнің соңындағы акционерлік капитал	7 336	6 992	6 877	6 237
<b>Операциялық деректер</b>				
Тасымалданған жолаушылардан түскен табыс	108 075 976	109 346 509	103 973 759	88 191 322
Тасымалданған жолаушылар	133 155 030	133 978 100	127 551 012	106 227 521
Жолаушы/миль (RPM) табысы (мың) <sup>1</sup>	104 348 216	102 874 979	97 582 530	78 046 967
Қолжетімді орындар/миль (ASM) (мың) <sup>2</sup>	130 344 072	128 137 110	120 578 736	98 437 092
Жүктеме коэффициенті <sup>3</sup>	80,1%	80,3%	80,9%	79,3%
Жолаушылар тасымалының орташа ұзақтығы (миль)	966	941	939	885
Әр рейстің орташа ұзақтығы (миль)	703	693	679	648
Рейстер саны	1 312 785	1 361 558	1 317 977	1 114 451
Жолаушылардың орташа тарифі	154,72 \$	147,17 \$	141,90 \$	130,27 \$
				86 310 229
				101 338 228
				74 456 710
				98 001 550
				76,0%
				863
				639
				1 125 111
				114,61 \$

## (2-кестенің жалғасы)

Жолаушылардың бір RPM-ге шаққандағы табысы (цент) <sup>4</sup>	16,02	15,64	15,12	14,72	13,29
Бір ASM-ге шаққандағы операциялық табыс (цент) <sup>5</sup>	13,58	13,34	12,99	12,30	10,56
Бір ASM-ге шаққандағы жолаушылар табысы (цент) <sup>6</sup>	12,83 ¢	12,56 ¢	12,24 ¢	11,67 ¢	10,09 ¢
Бір ASM-ге шаққандағы операциялық шығындар (цент) <sup>7</sup>	12,60 ¢	12,85 ¢	12,41 ¢	11,29 ¢	10,29 ¢
Бір ASM-ге шаққандағы операциялық шығындар, отынды қоспағанда (цент) <sup>8</sup>	8,18 ¢	8,07 ¢	7,73 ¢	7,61 ¢	7,18 ¢
Бір ASM-ге шаққандағы операциялық шығындар, отынды қоспағанда және пайданы бөлісегенде (цент)	8,01 ¢	7,98 ¢	7,65 ¢	7,45 ¢	7,15 ¢
Отын салығын қоса есептегенде, бір галлон отын шығыны	3,16 \$	3,30 \$	3,19 \$	2,51 \$	2,12 \$
Отын салығын қоса есептегенде, бір галлон отын шығыны, экономикалық	3,12 \$	3,28 \$	3,19 \$	2,39 \$	1,97 \$
Пайдаланылған отын, галлон (миллион)	1 818	1 847	1 764	1 437	1 428
Толық уақытпен белсенді жұмыс істейтін қызметкерлер	44 831	45 861	45 392	34 901	34 726
Мерзімінің соңында жөндеуден өткізіліп жатқан ұшақтар	680	694	698	548	537

<sup>1</sup> Жолаушы/миль (RPM) табысы – ақша төлеуші жолаушының бір мильге ұшу көрсеткіші.

<sup>2</sup> Қолжетімді орындар/миль (ASM) – ұшақтың сыйымдылығы. Ұшақтың жолаушы тасымалдау сыйымдылығын өлшейді.

<sup>3</sup> Жолаушы/миль (RPM) табысы қолжетімді орындар/мильге бөлінеді.

<sup>4</sup> Жолаушылардан түскен табыс жолаушы/миль (RPM) табысына бөлінеді. Бір ақша төлеуші жолаушының 1 миль ұшуға төлеген орташа құнын көрсетеді.

<sup>5</sup> Операциялық шығын қолжетімді орындар/мильге (ASM) бөлінеді.

<sup>6</sup> Жолаушылардан түскен табыс қолжетімді орындар/мильге (ASM) бөлінеді.

<sup>7</sup> Операциялық шығындар қолжетімді орындар/мильге (ASM) бөлінеді. Ұшақтағы әр орынның 1 миль қашықтыққа ұшудағы орташа құнын көрсетеді.

<sup>8</sup> Бұларға техникалық жөндеуден өткізіліп жатқан, қоймадағы, сатылымға шығарылған, жалға берушіге қайтарылған ұшақтар жатпайды. Ал жалға алынған ұшақтар кіреді.

**Дереккөз:** компанияның 10-К есебі, 2013

## 3-КЕСТЕ

Негізгі америкалық әуе тасымалдаушылардың операциялық және қаржылық деректері, 1995, 2000, 2005, 2010–2013 жылдар

	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013
Жолаушылар (миллион)	559,0	666,2	738,3	720,5	730,8	736,6	758,9
Рейстер (мың)	8 062,0	9 035,0	11 564,0	9 521,0	9 478,0	9 284,0	9 161,0
Жолаушы/миль табысы	603,4	692,8	778,6	798,0	814,4	823,2	840,4
Қолжетімді орындар/ миль табысы (млрд)	807,1	987,9	1 002,7	972,6	992,7	994,5	1 011,2
Жүктеме коэффи- циенті (%)	67,0	72,4	77,7	82,0	82,0	82,8	83,1
Жолаушылардан түскен табыс (миллион)	69 470 \$	93 622 \$	93 500 \$	103 978 \$	114 299 \$	115 975 \$	120 640 \$
Операциялық пайда (залал) (млн)	5 852 \$	6 999 \$	427 \$	9 344 \$	7 035 \$	7 516 \$	12 548 \$
Біржолғы шығыстар мен кірістерді есепте- мегендегі таза пайда (залал) (млн)	2 283 \$	2 486 \$	(5 782 \$)	3 665 \$	1 392 \$	360 \$	12 771 \$
Барлық қызметкер	546 987	679 967	562 467	531 224	538 300	547 558	Колжетімді емес

**Дереккөз:** Air Transport Association, 2005 Economic Report, p. 7; and U.S. Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics, «Airline Traffic Data» press releases, various years.

жіберіп, жермен-жексен етсе, содан кейін үстімізге кебін жауып, өз шаруасымен жүріп кететінін айтса, бұл – Southwest компаниясының жұмыстағы рухы», – деген болатын.<sup>7</sup> Тағы бірде ол өз сөзінде: «Мен күресуді жақсы көремін. Бұл менің ирландиялық қанымнан шығар. Паттонның айтуына қарағанда, «соғыс – дегеніміз тозақ, ал мен оны жақсы көремін» Бұл – менің сезімім. Мен ешқашан шайқасудан шаршаған емеспін».<sup>8</sup>

Southwest компаниясы өз операцияларының кейбір аспектілерінде күреске әдейі жақын болғанымен, бизнестің қаржылық мәселесіне келгенде, Келлехер дәстүрлі қаржылық әдістерді қолдануға, тиімді теңгерімді сақтауға,

қарызды салыстырмалы түрде аз алуға үгіттеді. Қиындыққа дайын екеніне сенгенімен, Келлехер уақытын түрлі ресми стратегиялық жоспарлар дайындауға жұмсайтын Southwest компаниясының қызметкерлерін ұнатпайтын. Оның айтуынша: «Шындық – шартты ұғым, ал жоспарлау рет-ретімен жүзеге асады, әрі логикаға негізделеді. Стратегиялық жоспарлау барысында мұқият жасалған әр қадам жағдайы аяқасты мың құбылатын салаға сәйкес келмейді». Келлехер Southwest менеджерлерінен келешекті ойлауды талап етті, күтпеген жағдайларға лайықты жоспарының, алдағы елеулі қатерге ұшырау қаупін сезгенде немесе оқыстан оқиға бас көтеріп, шешімді



жедел қажет еткенде әрекет етуге дайын болуын қалады.

Келлехер бірінші орында тұтынушы емес, қызметкер тұруы керек деген қағи-даны ерекше жақтайтын. Осыған орай, ол өз ойын былай жеткізеді:

«Сіз өз тұтынушыңызға қалай көңіл бөлсеңіз, қызметкеріңізге де дәл солай қарауға тиіссіз. Олармен дұрыс қарым-қатынаста болсаңыз, сіздің клиентте-ріңізге де олар ілтипат танытады. Мұндай қарым-қатынас біз үшін өте қуатты бәсеке қаруы саналады. Сіз әрқашан қызметкерлеріңіздің идеясын тыңдауға уақыт бөлгеніңіз жөн. Жай ғана біреу-ге «жоқ» десеңіз, бұл – биліктің белгісі және, менің ойымша, лауазымды асыра пайдалану. Сондықтан қызметкерлер-дің ойлау деңгейін шектемеңіз».

Келлехердің қызметкерлеріне құр-метпен қарайтынына 1990 жылы жа-саған мәлімдемесі дәлел бола алады. Мәлімдеме Southwest компаниясының Даллас қаласындағы штаб-пәтерінің үл-кен дәлізінде ілулі тұр. Онда былай де-лінген:

«Southwest Airlines компаниясының қызметкерлері – біздің басты құндылы-ғымыз. Келешекте кім болатынымызды және қазір кім екенімізді көрсететін – осылар. Біздің қызметкерлер идеяны аңызға айналдырды. Бұл аңыз қызмет-керлеріміздің рухы, шексіз қуаты, асқан мейірімділігі мен биік шыңды бағынды-руға деген ұмтылысы арқасында жал-ғасып жатыр. Southwest Airlines ком-паниясының қызметкерлеріне тамаша отбасы мен кәсіби білікті әуе компания-сын құрғаны үшін біз алғысымыз бен сүйіспеншілігімізді білдіреміз».

2001 жылдың маусым айында Херб Келлехер атқарушы директор қызме-тінен босатылды, алайда ол компания-ның директорлар кеңесінің төрағасы болып қызметін атқара берді. Төраға ретінде Келлехер Southwest компания-сының стратегиясын жетілдіруде, жаңа қалаларға шығып, қызметті одан әрі дамытуда, әуе ұшақтарының уақытын жоспарлауда, үкіметтік және салалық

өзекті істерде өте маңызды рөл атқарды. Southwest компаниясында 40 жылдан астам басшылықта болғаннан кейін 2008 жылдың мамырында Келлехер тө-рағалық қызметтен кетті (дегенмен ол 2013 жылдың шілдесіне дейін толық жұ-мыс істейтін Southwest қызметкері еді, ал 2014 жылы Келлехер «Құрметті төра-ға» белгісін кеудесіне тақты).

### Southwest менеджменті, 2001–2014 жылдар

2001 жылдың маусым айында Southwest Airlines компаниясы басшылықтың са-бақтастық жоспарына алаңдаған инвес-торларына жауап ретінде Херб Келлехер-ден қалған билік пен жауапкершілікті оның екі сенімді ізбасарына бөліп бер-ді. Бұрынғы бас кеңесші, 54 жастағы Джеймс Паркер Southwest компаниясы-ның жаңа атқарушы директоры қызме-тіне келді. Ал 56 жастағы компанияның бұрынғы вице-президенті Колин Баррет Southwest компаниясының жаңа прези-денті болып бекітілді.

### Джеймс Паркер, Southwest-тің атқарушы директоры, 2001–2007 жылдар

Джеймс Паркер мен Херб Келлехер бір-лестігі 23 жыл бұрын екеуінің Келле-хердің ескі заң фирмасында әріптес бо-луымен басталды. Паркер 1986 жылы ақпанда заң фирмасынан Southwest Airlines-ке ауысты. Southwest компа-ниясының вице-президенті және бас кеңесшісі ретінде Паркердің компания ішіндегі беделі жоғары болмады, алай-да ол Southwest компаниясының еңбек қатынасының бас реттеушісі атанды. Southwest компаниясының кәсіподақ-тармен жақсы қарым-қатынасы Паркер еңбегінің жемісі-тін. Паркер мен Келле-хердің ойы бір жерден шығатын. Пар-кердің әзіл-оспақты түсіне білу қабілеті қалыптасқанымен, ол Келлехер секілді

ашық мінезді емес. Паркер Southwest компаниясының мәдениеті мен нарық нишасын жақсы білетін. Сондай-ақ ол жағдайға байланысты мейірімін де көрсетті, әрі қажет жерінде қатал да болатын. Оған қызметкерлері әділ деген баға берді. Паркер компанияның атқарушы директоры болып тағайындалған кезде былай деді:<sup>10</sup>

«Southwest-тің ұстанған бағытына қатысты ешқандай өзгерістер болмайды. Біздің командамыз – өте тәжірибелі, көшбасшы команда. Бәріміз ұзақ уақыт бірге жұмыс істеп келеміз. Бұрынғы тәжірибеден білетіндеріңіздей, Southwest-ті эволюциялық өзгерістер күтіп тұр. Біз төмен тарифті әуе компаниясы ретіндегі бизнес-моделімізге адал боламыз».

Паркер 2004 жылдың шілдесінде жеке себептерге байланысты күтпеген жерден зейнетке шығып, атқарушы директор, директорлар кеңесі төрағасының орынбасары қызметінен кетті. Оның орнына Гари К.Келли тағайындалды.

Гари Келли: Southwest президенті, 2001–2008 жылдар

Баррет 1967 жылдан бастап Келлехердің құқықтық хатшысы ретінде жұмыс істеді. 1978 жылдан Southwest компаниясында қызмет атқарады. Компанияның атқарушы вице-президенті лауазымындағы Барреттің компания қызметкерлері арасындағы абыройы өте жоғары еді. Ол өзінің қыруар уақытын компанияның мәдениетін, моральдық рухын қалыптастыруға және тұтынушыларға қызмет көрсету сапасын жақсартуға жұмсады. Баррет қызметкерлердің атқарып жатқан жұмыстарына ризашылық білдіруді мақсат тұтты.<sup>11</sup> Келлехер мен Колин қараңғыда компанияға бағыт-бағдар беруші кейпінде танылды. Кейбір зерттеушілер Колин компания президенті болып тағайындалғанға дейін операция жөніндегі директорлық қызмет атқарғанын атап өтті. Баррет компанияның тұтынушыларға қызмет көрсету деңгейін арттыруға,

әрі қызметкерлер арасындағы жұмыс ауанын жақсартуға үлкен үлес қосты.

Ол компания басшылығының қызметкерлерге қамқорлық танытып, олардың компанияның басты құндылығы екенін сезінуі өте маңызды іс деп есептеді. Сондықтан ол компаниядағы әрбір қызметкердің жеке басында және отбасында не болып жатқанынан хабардар етіп отыратын топ құрды. Топ мүшелері «Барреттің білуі қажет» деп танылған ақпаратқа кезіксе, олар міндетті түрде Барретті құлақтандырып отырды. Ақпарат қызметкердің қуанышына қатысты болса, онда Баррет қызметкерге құттықтау қағазын немесе сыйлық жіберіп отырды. Барреттің сыйлық таңдағанда әр қызметкердің жеке талғамына мән беретін ерекше қасиеті болды.<sup>12</sup>

Баррет ірі америкалық әуе компаниясының президенті болып тағайындалған тұңғыш әйел еді. 2001 жылдың қазан айында *Fortune* журналы Колин Барретті Америка бизнесіндегі ең ықпалды 50 әйелдің қатарына енгізді (20-орынды иеленді). Баррет 2008 жылдың шілдесінде президент қызметін босатып, зейнетке шықты.

Гари К.Келли: 2004 жылдан осы күнге дейін Southwest-тің атқарушы директоры

Гари Келли 2004 жылдың 15 шілдесінде Southwest компаниясының директорлар кеңесі төрағасының орынбасары және бас атқарушы директоры болып тағайындалды. Сол уақытқа дейін Келли 2001 жылдан 2004 жылға дейін атқарушы вице-президент әрі бас қаржы директоры болды, ал 1989 жылдан 2001 жылға дейін вице-президент және қаржы директоры қызметін қоса атқарды. Ол Southwest компаниясындағы алғашқы қызметін 1986 жылы бақылаушы ретінде бастаған. 2008 жылы Келлехер мен Баррет зейнетке шыққаннан кейін Келли Southwest компаниясының директорлар кеңесінің төрағасы, компания президенті

және атқарушы директоры қызметіне тағайындалды.

2004 жылы Келли компанияның атқарушы директоры қызметіне келген кезде, Келлехер өз ойын былай жеткізген еді:<sup>13</sup>

«Гари Келли он жылдан астам медиа, сарапшылар мен инвесторлар арасында өзінің кәсіби шеберлігімен танылды, әрі әуе компаниясы саласындағы беделі жоғары жарық жұлдыздардың бірі. Директорлар кеңесіндегі басшылықты сәтті ауыстыру жоспарының аясында, біз Джим Паркердің орнына Гариді тағайындауды алдын ала шешіп қойдық. Алайда Джимнің өз еркімен зейнетке ертерек шығуы процесті жеделдетті. Гаридің басшылығымен Southwest америкалық әуе компаниялары арасында ең мықты бухгалтерлік балансқа қол жеткізді. Салада әуе отынын сақтандыру ісінің озық жоспарын әзірледі. Сондай-ақ технологияларды жетілдіруде ірі прогреске ие болды».

Бас директорлықтың алғашқы екі жылында Келли мен өзге де Southwest топ-менеджерлері Southwest стратегиясының бірнеше бағытын нақтылады, операцияларын жетілдірді (қосымша әуе рейстерін қосып, жаңа әуежайларда қызмет етті) және компанияның ішкі рейстерге қатынайтын негізгі бәсекелестерімен салыстырғанда, төмен баға артықшылығын сақтап қалды.

Келли Southwest табысына негізгі төрт фактор әсер етеді деген пікірде:<sup>14</sup>

- Жұмысқа білікті адамдарды жалдап, оларға отбасылық қамқорлық көрсету.
- Тұтынушыларға үйімізге шақырған қонақ секілді жылылық танытып, құрмет көрсету.
- Ұшақ билеттері мен операциялық шығындарды тиімділікке және жоғары операциялық деңгейге зиян келтірмейтіндей өте төмен бағада ұстау.
- Мықты бухгалтерлік баланс, қомақты қаражат қоры, тәуекелі сақтандырылған әуе отынымен қиын кезеңдерге дайын болу.

Осы негізгі төрт табыс факторын асқан жауапкершілікпен орындау үшін Келли компанияның алдына бес стратегиялық мақсат қойды:<sup>15</sup>

- Үздік жұмыс орны атану.
- Әлемдегі ең қауіпсіз, ең тиімді және ең сенімді әуе компаниясына айналу.
- Клиенттер барғысы келетін жерлерге түрлі рейс ұйымдастырып, ыңғайлы кесте бекіту.
- Тұтынушыларға тиімді саяхат тәжірибесін ұсыну.
- Осындай игіліктің бәрін арзан шығынмен, сондай-ақ төмен тарифтер ұсынуға мүмкіндік беретіндей дәрежеде жүзеге асыру.

2008–2009 жылдары Келли Southwest компаниясының миссия мәлімдемесін, мұратын және үшөлшемді «Өнімділік, адамдар және планета» тұжырымдамасын біртіндеп қайта қарастыра бастады (4-кестені қараңыз).

2010 жылы Келли компания тарихындағы ең ірі стратегиялық қадамдардың бірін жасады. Ол АҚШ, Мексика және Кариб жағалауындағы 70 әуежайға сапар шегетін шығыны төмен, билетінің бағасы да арзан AirTran Airways әуе компаниясын сатып алды (AirTran мен Southwest бірдей 19 әуежайға қатынайды). Ал 2011 жылы төмендегі бес стратегиялық бастаманы қарастыратын бесжылдық стратегиялық жоспар жасады:

- AirTran әуе компаниясын Southwest-пен біріктіру.
- Southwest Airlines компаниясының қолданыстағы ұшақтарын жаңарту.
- Southwest Airlines әуе флотына 100-ден астам Boeing 737-800 ұшағын қосу.
- Халықаралық қызмет көрсету және жаңа брондау жүйесін іске қосу.
- Компанияның қызметін жиі пайдаланатын тұтынушыларға арналған бағдарламаға қатысушылар санын арттыру.

Southwest-тің 2013 жылғы есебі бойынша компания акционерлерінің алдында баяндама жасаған кезде, Келли былай деді:

«Біз 2011 жылы қолға алған бесжылдық стратегиялық жоспарымыздың төртінші жылындағы міндеттемелерді жүзеге асырып жатырмыз. Бес стратегиялық бастамамыз әлдеқайда мол пайда әкелетініне, бірлік шығындарын азайтатынына және Southwest Airlines компаниясының бәсеке қабілетін одан әрі арттыруға мүмкіндік беретініне сенімдіміз. Әлем 2000 жылдан бері күрт өзгерді. Бәсекелестеріміз бүгінгі экономикалық жағдайға байланысты тиісті шаралар қабылдап, оның ішінде қызметкерлер санын қысқартып, банкроттық туралы федералдық заңдардың негізінде тығырықтан шығуға тырысып жатыр. Southwest компаниясының қажырлы қызметкерлерінің тынымсыз еңбегі мен зор күш-жігерінің арқасында стратегиялық жоспарымыз жүзеге асты. 41 жыл бойы тиімді еңбек ету үшін қиындықты жеңе білдік және ішкі рейстер бойынша елдегі ірі әуе компаниясы деңгейінде қалғанымызға разымыз. Сондай-ақ әлемдегі ең үлкен Boeing флотын да басқарып отырмыз. Трансформация жүргізу өте оңай болмады, алайда ол бізге аса қажет еді. 2013 жылы біз ауыз толтырып айтарлықтай табысты прогреске қол жеткіздік».

## Southwest Airlines-тің 2014 жылғы стратегиясы

Бірінші күннен бастап Southwest шығыны төмен, бағасы арзан, халықтың басым бөлігіне қолжетімді әуе компаниясы стратегиясын жасауға ұмтылды. Компанияның стратегиялық мақсаттары уақыт өте келе дамып, жетілгенімен, үш стратегиялық игі ісі компанияның жалпы стратегиясының негізі саналды. Осы игілікті іс-шараның өзектілігі 2014 жылы да күшін жоймады. Атап айтқанда:

- Баға бәсекесіне лайықты, кей жағдайда тікелей бәсекелес компаниялардың бағасынан төмен баға белгілеу.

- Шығыны аз қызмет көрсететін құрылым құрып, пайдалану.
- Southwest сапарын жайлы ұйымдастырып, жолаушыларға сырлы саяхат сезімін сыйлау.

### «Кетіп қалғым келеді» билеті

#### «Кетіп қалғым келеді» билеті

Southwest тұтынушыларға салыстырмалы қарапайым баға құрылымын ұсынды. 2014 жылы Southwest әуе компаниясы билеттерінің бағасы 4 санатқа бөлінді: атап айтқанда, «Кетіп қалғым келеді», «Кез келген уақытта», «Бизнес» және «Егде адамдарға арналған» билет (65 және одан жоғары жастағылар) түрлерін қамтыды.

1. «Кетіп қалғым келеді» санатындағы билеттер әрдайым төмен бағамен сатылды. Алайда тұтынушылар мұндай билеттерді алдын ала сатып алуға тиіс еді. Алдын ала сатып алынған билеттердің уақытын тегін өзгертуге мүмкіндік бар (бәсекелес компанияларда жолаушылар рейс уақытын өзгерткені үшін 100 доллардан 175 долларға дейін төлемақы төлейді), дегенмен жолаушылар билеттің соңғы өзгерген уақытындағы құнын төлеуге міндетті болды. Сатып алынған билеттерді компания қайтарып алмады, бірақ билет кесте бойынша рейс ұшып кеткеннен кейін 10 минут ішінде бас тартпаған немесе өзгертілмеген жағдайда қаражат Southwest-те болашақ сапарлар үшін пайдаланылуы мүмкін.
2. «Кез келген уақытта» санатына жататын билеттер кері қайтарылады, әрі олардың уақыты да өзгертіледі және қаражат Southwest-те алдағы сапарларға пайдаланылуы мүмкін. Southwest компаниясының қызметіне жиі жүгінетін жылдам марапат бағдарламасының пайдаланушылары «Кетіп қалғым келеді» санатындағы билеттерден гөрі, «Кез келген уақытта» деген билеттерді көбірек сатып алды.

## 4-КЕСТЕ

Southwest миссиясы, мұраты және үшөлшемді «Өнімділік, адамдар және планета» тұжырымдамасы

**SOUTHWEST AIRLINES МИССИЯСЫ** – жылулық, достық, жеке мақтаныш сезімі және компанияның рухы арқылы тұтынушыларға жоғары деңгейлі қызмет көрсету.

**БІЗДІҢ МҰРАТЫМЫЗ** – әлемдегі ең сенімді, ең көп ұшатын және ең табысты әуе компаниясы атану.

**ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРІМІЗГЕ** оқып-үйрену мен жеке өсуге тең мүмкіндіктер беретін тұрақты жұмыс ортасын қалыптастыруға міндеттеме аламыз. Southwest Airlines компаниясының тиімділігін арттыруға жасампаздық пен инновация арқашан қолдау білдіреді. Ең бастысы, Southwest компаниясының әр тұтынушысына көрсетілетін құрмет пен қамқорлық компанияның әр қызметкеріне де көрсетіледі.

**ҚОҒАМ** алдындағы мақсатымыз – өзіміз қызмет ететін қоғамның ең тиімді әуе компаниясына айналу және оның қолдауы мен адалдығына, сеніміне ие болу. Қоғамды өмір сүруге және жұмыс істеуге лайықты дамыту біз үшін өте маңызды.

**ПЛАНЕТАМЫЗ** үшін біз бүкіл қоршаған орта жүйесінің сенімді қорғаушысы болуға тырысамыз. Табиғатты қорғаудағы басты әдісіміз – үнемділік. Ол зиянды қалдықтарды азайтып, ресурстарды сақтауға бағытталған. Экономикалық және экологиялық жағынан тиімді операциялық процедураларды пайдалану (нысандар мен жабдықтарды қоса алғанда) біз қолданатын материалдардың көлемін азайтуға мүмкіндік береді, әрі материалдарды қайта пайдалану мен қайта өңдеу мүмкіндігі үйлескен кезде табиғат ресурстарын сақтауға жол ашылады.

**МҮДДЕЛІ ТАРАПТАРҒА** Southwest компаниясының болашақта тұрақты даму мұраты – компанияның бизнес-моделінде *Қызметкерлер, Қоғам, Қоршаған орта және Қаржы өміршеңдігі* арасындағы теңгерімді қамтамасыз ету. Болашақ ұрпақ игілігіне әлемді қорғау үшін, компания қызметкерлерінің тұтынушыларының, мүдделі тараптарының алдындағы міндеттерін орындау үшін, біз салаға табиғат ресурстарын сақтайтын, жасампаз және инновациялық жұмыс күшін қалыптастыратын, өмір сүріп жатқан қоғамға пайдасын тигізетін инновациялық тиімділікті әкелуге тырысамыз.

*Дереккөз:* Southwest Airlines, «One Report, 2009», [www.southwest.com](http://www.southwest.com) (20 тамыз, 2010 ж.) қолжетімді.

3. «Бизнес» санатындағы билеттер кері қайтарылады және олардың уақыты да өзгертіледі. Мұндай әуе билетінің иесін ұшаққа алдыңғы кезекте отырғызу секілді қосымша артықшылығы бар. Сондай-ақ осындай билетпен сапарға шыққан жолаушылар саяхаттау бағдарламаларына көбірек ұпай қоса алады. Кейбір әуежайларда қауіпсіздікке ерекше көңіл бөлініп, ересек адамдарға қосымша тегін сусындар берілді. 2007 жылы үнемді бизнес-саяхатшыларды молынан тарту мақсатында таңдаулы «Бизнес» билеттері ұсынылды.

4. Егде адамдарға арналған билеттер «Кетіп қалғым келеді» және «Кез келген уақытта» санатындағы билеттер

бағасының ортасында қалыптасты. Алдын ала сатылған билеттің ұшу уақытын ауыстырғаны үшін қосымша ақы алынбады, дегенмен сатып алушы өзгерткен күнге билет бағасын төлеуге міндеттелді. Сатып алынған билет қаражаты кері қайтарылмады. Жолаушылар сайттан билет алып жатқанда жасының 65-те немесе одан үлкен екенін көрсеткен кезде ғана егде кісілерге арналған билет түрі сайтқа шықты.

2008 жылы бәсекелес әуе компаниялары бірнеше қосымша тариф енгізді. Олар әр сапарға пайдаланатын жанармайға, жүкті тексеруге, жиі ұшатын жолаушыларға жолда жүру жеңілдіктерін ұсынуға, әуежайда билет сатып

алуға немесе брон жасауға билет агентімен сөйлесу үшін нөмірге қоңырау шалуға, ертерек сатып алынған билетті басқа рейске ауыстыруға, сондай-ақ ұшақ ішінде ұсынылатын белгілі бір тағамдар мен сусындарға қосымша ақы алды. Ұшақ отыны күрт қымбаттауына байланысты бәсекелес әуе компанияларының жолаушыларынан қосымша ақы алуға тура келді (2008 жылы операциялық шығындардың шамамен 15%-ы алынса, 2008 жылдың ортасында 40%-ға дейін көтерілді). Қосымша ақы қосу арқылы олар операциялық өнімділікті де жақсартуға тырысты. 2014 жылы Frontier Airlines әуе компаниясы жолаушылардың қол жүгін ұшақтағы орындардың үстіндегі жүксалғышқа салуға 20–50 \$ көлемінде қосымша ақы алатынын мәлімдеді. Бұдан өзге, егер жолаушы ұшақтан алдын ала орын таңдағысы келсе, 3–15 \$ қосымша төлем төледі. Сондай-ақ Frontier Airlines сапар кезінде жолаушыларға бөтелкедегі су мен газдалған алкогольсіз сусын берсе, оған да қосымша 1,99 \$ ақы алды. Ал Southwest компаниясы жолаушылардан қосымша ақы алу саясатын ұстанбай, «бәрі билет бағасына кіреді» әдісін қолданды. 2009 және одан кейінгі жылдары Southwest «Жүк тегін жеткізіледі» жарнама науқанын жүргізді. Бұл науқан арқылы тұтынушыларға бәсекелес компаниялардағыдай тексерілген жүкке қосымша 20–50 \$ алмайтынын және Southwest компаниясымен ұшу әрқашан тиімді екенін, жолаушылар әжептәуір қаржы үнемдейтіні жөнінде құлақтандыруды жеткізді. Сондай-ақ тұтынушылар алдын ала сатып алған билетін басқа күнге ауыстырған жағдайда қосымша ақы төлеп, шығынданбайтынын ескертетін жарнаманың пайдасы тиді.

Белгілі бір апта күндері немесе белгілі бір маршруттарға билетті алдын ала брондау көрсеткіші өте төмен болған жағдайда, Southwest рейстердегі бос орындардың сатылымын ынталандыру үшін арнайы тарифтік науқан ұйымдастырды.

2008–2009 жылдары ұлы тоқырау кезінде билет сатылымын ынталандыру мақсатында өткізген компанияның арнайы тарифтік науқандары нәтижесі және «Жүк тегін жеткізіледі» науқанының қолға алынуы компанияның 2009 жылдың шілдесінен желтоқсан айына дейінгі жүктеме коэффициентіне ықпал етті.

Southwest икемді баға тұжырымдамасын қолайлы қолданушы ретінде танылды. Ыңғайлы баға саясаты билет сатылымының көлемін және жолаушы қозғалысының көрсеткішін арттырды. Нәтижесінде компания төмен бағаға қарамастан едәуір табыс тапты. Southwest Тампа қаласынан Форт-Лодердейлге ұшатын рейстің бағасын 17 \$ көлемінде тағайындап, Флорида нарығына кірген кезде, осы екі қала арасына әуе көлігімен қатынайтын жолаушылар саны жылына 50%, яғни 330 мың жолаушыға өсті. 1997 жылы Нью-Гэмпшир штатының Манчестер қаласынан әуе көлігі қызметін пайдаланатын жолаушылар саны 1,1 миллионды құраса, нарыққа Southwest-тің кіруімен көрсеткіш 2000 жылы 3,5 миллионға жетті. Сондай-ақ онда бір бағыттағы әуе тасымалының тарифі 300 доллардан 129 долларға төмендеді. Southwest-тің АҚШ әуежайларында жолаушылар трафигіне төмен баға белгілеу арқылы өсімге қол жеткізуін АҚШ Көлік министрлігі «Southwest компаниясының ықпалы» деп атады (2014 жылдың шілде айында Southwest Airlines әуе компаниясы қызмет көрсеткен қалалар мен әуежайлардың тізімін б-кестеден көре аласыздар).

**AirTran компаниясының баға құрылымы.** Оған бизнес-класс және арзан эконом-класс тарифтері кірді. AirTran компаниясының бизнес-класс тарифтері билетті қайта өткізуге немесе басқа күнге ауыстыруға мүмкіндік берді. Бизнес-класс билеттерін алған жолаушылар бірінші болып ұшаққа отыру, аяқты еркін жазуға мүмкіндік беретін кең орынға жайғасу, жиі ұшатын кезде бонус

алу, екі жүк сөмкесін тегін кіргізу, ұшақта қосымша коктейль алу секілді артықшылықтарға ие болды. Жолаушылар саяхатқа шығар алдында 24 сағат ішінде алдын ала 69–139 \$ төлеп, бизнес-класс билетіне қосымша артықшылықтар қосып алуға қақылы еді. AirTran компаниясының басқа тарифтері билетті қайта өткізуге рұқсат бермеді, алайда 150 \$ қосымша қаражат төлеп, уақытын өзгертуге мүмкіндік алды. AirTran компаниясының тарифтерінде жолаушылар әр жүкке (бірінші жүкке 25 \$, екінші жүкке 35 \$), алдын ала орын таңдауға, ұшаққа алдымен кіруге, тұтынушылар колл-центр арқылы билеттерді брондағанда, билетті сатып алудан бас тартқан кезде (әр билеттен қосымша 150 \$) және басқа да қызметтерге ақы төледі.

*Southwest компаниясының шығыны аз болуының себебі*  
*өзіндік құны аз болуы және сол деңгейдегі*  
*қызметтерді ұсынуы.*

Southwest менеджменті коммерциялық әуе тасымалының арзан жеткізушісі атануға мүмкіндік беретін стратегия элементтерін пайдалану төмен тарифтер арқылы жақсы пайда табуға қабілетті ететінін толық түсінді. Southwest стратегиялық әрекеттерінің үш негізгі компоненті шығыны аз операциялық құрылымға қол жеткізуге мүмкіндік берді. Мұндай компоненттерге: барлық рейстерге ұшақтың бір түрін пайдалану, қызметі тиімді тікелей ұшатын маршруттық құрылым құру және құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттердің бәрін үнемді әдіспен орындауға ұмтылу әрекеттері енді.

**Бір ұшақ түрін пайдалану.** Ұзақ жылдар бойы Southwest компаниясының ұшақ флоты тек Boeing 737 ұшақтарынан құралды. Операцияларға бір ұшақ түрін пайдаланудың экономикалық артықшылықтары көп еді. Басымдық қажетті қосалқы бөлшектердің түрлерін

азайтуға, техникалық қызмет көрсету және жөндеу қызметкерлерінің білімін жетілдіріп, дайындықты жеңілдетуге, техникалық қызмет көрсету бөлімшелерінің біліктілігі мен жылдамдығын арттыруға, белгілі бір рейстердің уақытын белгілеуді ықшамдау жұмыстарына берілді. 2013 жылы Boeing 737 ұшақтарының ең үлкен флотына иелік етті. Southwest ұшақтарының флоты туралы ақпаратты 5-кестеден табасыздар.

**Southwest компаниясының тікелей маршрут стратегиясы.** Southwest рейстерінің діттеген жерге тікелей ұшуы бәсекелес әуе компаниялары пайдаланатын бірнеше торапты хаб жүйесімен салыстырғанда үнемдірек жұмыс істеді. Бірнеше торапты хаб жүйесі әр жақтан ұшып келе жатқан жолаушыларды бір әуежайға жинап, сәл кідіртіп, содан кейін оларды сол әуежайдан бара жатқан қаласына аттандырады. Рейстердің көпшілігі бірнеше торапты хабтарда екі сағат уақытын шығындайды, әрі олар әуежайда қызмет көрсететін әуе компаниясы қызметкерлерінің жұмыс жүктемесін арттыратыны белгілі. Бірнеше торапты хаб жүйесіне бір уақытта ондаған рейс ұшып келетіндіктен, қайта ұшып кету үшін кезек күтіп қалатын жағдайлар жиі кездеседі. Ал Southwest рейстерінің қалаларға тікелей қатынауы ұшақтың бірнеше торапты хаб жүйесіне тоқтап, онда кезек күтіп, уақыт жоғалтуына жол бермейді. Демек, Southwest компаниясының қызметкерлері рейстің әуеге көтеріліп кетуіне қызмет еткенде, олардың жұмыс жүктемесі бірнеше торапты хаб жүйесіндегідей ауыр болмайды.

6-кестеде 2014 жылдың ортасында Southwest әуе компаниясы қатынаған қалалар мен әуежайлардың тізімі берілген. 2014 жылға қарай Southwest әуе компаниясы 524 әуежай арасында нон-стоп, яғни тоқтаусыз қызмет көрсетті. 2013 жылы Southwest компаниясының бір бағытта ұшатын рейс билетінің орташа бағасы 154,72 \$ болды және жолаушылар сапарының орташа ұзақтығы 966 миль құрады.



**Құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттің барлығын үнемді орындауға ұмтылу.** Southwest операциялар шығынын қысқартудың ықтимал нұсқаларының бәрін мұқият зерттеді. Компания шығындарын азайту мақсатында төмендегі мәселелерді шешуге тырысты:

- Соңғы 12 айда күрт қымбаттаған әуе көлігі отынының бағасы компанияның отынға кететін шығынын 2003 жылы жалпы операциялық шығынның 16,5%-ынан 2006 жылы жалпы операциялық шығынның 28–38%-ына көтерді. Осы ахуал компанияға отынды үнемді пайдалануды ынталандыратын бірнеше жобаны іске асыруға мәжбүрледі:
  - 2007 жылдан бастап Southwest ұшақтарының бөріне қанат ұшын (blended winglets), ал 2014 жылдан бастап барлық ұшағына жаңа дизайнды (Split-Scimitar winglets) орнатты (1-суретті қараңыз). Қанат ұшақтың әуеге көтерілу кедергісін төмендетті, әуеге жылдам көтерілуіне және жоғары биіктікті жедел бағындыруға әсер етті. Ол қозғалтқыштың қызмет ету мерзімін ұзартуға, техникалық қызмет көрсету шығындарын азайтуға септігін тигізіп, отын шығынын азайтты.
  - Автоматты педаль мен тік навигация екеуі ұшу жылдамдығын бір қалыпта сақтауға көмек береді.
  - Ұшақ қонатын кезде қозғалтқыштың біреуі ғана жұмыс істеп тұруы үшін, оның жұмысын өшіріп қайта қосуды талап етті.
  - Ұшақ қонып тұрған кезде қозғалтқышына күш түспеуі үшін қозғалтқыштың жұмысын бәсеңдетіп қою қажет.
- Southwest билетсіз жол жүру идеясын алып келген тұңғыш әуе компаниясы атанды (қағаз билеттерді басып шығару және өңдеу қажеттілігін алып тастады). 2007 жылы билетсіз жол

жүру әдісінің көрсеткіші бүкіл билет сатылымының 95%-ынан асты.

- Southwest – сайт арқылы тұтынушыларға билет сатып алуға немесе брондауға рұқсат берген бірінші компания (туроператорларға билеттерді сату процесін өңдеу кезінде комиссия төлеуге жол бермей, Southwest брондау орталықтарындағы штаттық талаптарды азайтты). Southwest әуе компаниясына сайт арқылы билет сату шығыны әр билетке шамамен 1 доллардан келді. Ал компания ішкі брондау жүйесі негізінде сатса, онда әр билеттің шығыны 3-4 \$ болды. Билетті туристік агенттер және кәсіпқой бизнес-серіктестер арқылы сату шығыны әр билетке 15 \$ еді. Southwest компаниясының сайтында онлайн-билеттер сатылымы шұғыл өсіп, 2009 жылы компания табысының 74%-ына жетті. 2013 жылы брондалған билеттер компанияның бар брониның 80%-ын құрады.
- Southwest әуе компаниясы құрылғалы бері біраз жыл бойы рейстері, негізінен, орташа және үлкен қалалардың жүктемесі аз әуежайларына (Чикаго Мидуэй, Детройт Метро, Хьюстон Хобби, Даллас Лав-Филд, Балтимор/Вашингтон, Бурбанк, Манчестер, Окленд, Сан-Хосе, Провиденс және Форт-Лодердейл-Голливуд) қатынады. Қолданыстағы осы стратегия өнімділік тұрғысында ортадан жоғарылау көрсеткіш көрсетуге, әрі әжептәуір отын үнемдеуге мүмкіндік берді. Өйткені жүктемесі тығыз әуежайларда ұшақтар ұшу-қону жолақтарына кезекке ұзақ тұрып қалып, кейде шыр айналып, біраз отынын босқа жағатын. Осы амал сондай-ақ компанияға жоғары трафикті әуежайларда төлемақы және терминал қақпасы шығындарын төлеудің алдын алды. Себебі Атлантадағы Хартсфилд-Джексон, Чикагодағы О'Хара, Даллас-Форт-Уэрт халықаралық әуежайларындағы

## 5-КЕСТЕ

Southwest компаниясының әуе флоты. 31 желтоқсан, 2013 жыл

Ұшақ түрі	Нөмірі	Орында- ры	Орташа пайдалану мерзімі	Пікірлер
Boeing 717-200	66	117	12	Бұлардың бәрі Southwest компаниясының флоты есебінде жоқ және Delta Air Lines компаниясына жалға берілген AirTran әуе компаниясының ұшағы еді
Boeing 737-300	122	137/143	20	Southwest Boeing ұшағының осы моделінің басты тұтынушысы болды.
Boeing 737-500	15	122	22	Southwest Boeing ұшағының осы моделінің басты тұтынушысы болды
Boeing 737-700	425	137/143	9	Southwest 1997 жылы Boeing ұшағының осы моделінің басты тұтынушысы болды. 2013 жылдың сәуір айындағы жағдай бойынша ұшақтың бәрі жерсерік кеңжолақты интернет-қабылдау қабілетімен жабдықталған.
Boeing 737-800	52	175	1	2013 жылдың сәуір айындағы жағдай бойынша ұшақтың бәрі жерсерік кеңжолақты интернет-қабылдау қабілетімен жабдықталған.
Жиынтығы	541			
<b>Басқа флотқа қатысты фактілер</b>				
Ұшақ флоттарының орташа пайдалану мерзімі	Шамамен 11 жыл			
Ұшақтың орташа саяхаттау ұзақтығы	708 миль, орташа ұзақтығы – 1 сағат 59 минут			
Әуе ұшақтарын орташа тәуліктік пайдалану	Шамамен 6 рейс, ұшу уақыты – 10 сағат, 43 минут			
Флоттың көлемі:				
1990	106			
1995	224			
2000	344			
2009	537			
Жаңа ұшақтарға фирмалық тапсырыстар				
2014	33			
2015	19			
2016	31			
2017-2024	225			

## 6-КЕСТЕ

Southwest Airlines қызмет көрсеткен әуежайлар мен қалалар тізімі,  
шілде, 2014 жыл

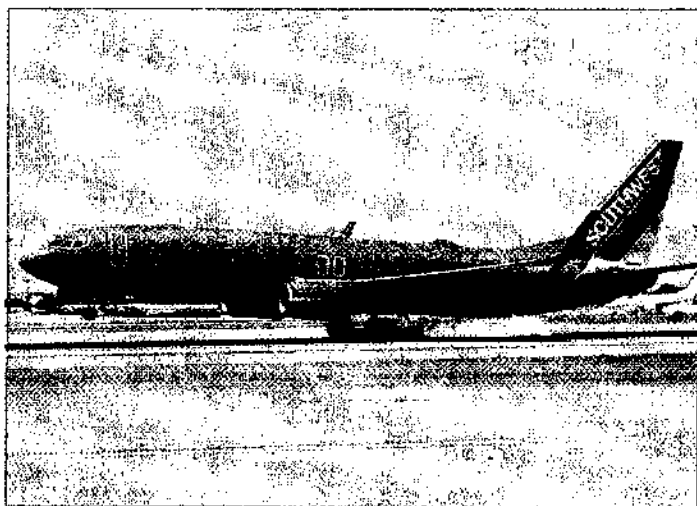
Әуежай / қала	Күнделікті ұшу	Ұшаққа отырғызуға шығу қақпасы	Нон-стоп ұшатын қалалар саны
Чикаго Мидуэй	233	32	64
Лас-Вегас	210	19	54
Балтимор/Вашингтон	206	28	57
Денвер	167	19	56
Хьюстон (Hobby)	161	19	45
Атланта	165	31	44
Финикс	162	24	46
Даллас (Love Field)	124	15	18
Орlando	120	20	43
Лос-Анжелес	104	12	23

## Southwest Airlines қызмет көрсететін басқа да әуежайлар

Акрон, Огайо штаты	Форт-Майерс / Неаполь	Норфолк	Сан-Франциско
Олбани	Гринвилл / Спартанберг	Окленд	Сан-Хосе
Альбукерке	Харлинген / Саут-Патер-Айленд Техас штаты	Оклахома-Сити	Сиэтл / Такома
Амарилло	Гранд Рапидс Мичиган штаты	Омаха	Спокан
Остин	Хартфорд / Спрингфилд	Онтарио Калифорния	Тампа
Бирмингем	Индианаполис	Ориндж Каунти Калифорния	Тусон
Бойсе	Джексонвиль	Панама Сити Флорида	Тулса
Бостон Логан	Канзас-Сити	Пенсакола	Вашингтон Колумбия аймағы (Dulles)
Буффало	Литл-Рок	Филадельфия	Вашингтон Колумбия аймағы (Reagan National)
Бербанк Калифорния	Лонг-Айленд	Питтсбург	Уэст-Палм-Бич
Чарльстон	Луисвилл	Портленд, штат Орегон	Уичито Канзас
Шарлотта	Лаббок	Провиденс	Аруба
Кливленд	Манчестер Нью-Гэмпшир	Роли-Дерхем	Кабо-Сан-Лукас, Мексика
Колумбус Огайо	Мемфис	Рено / Тахо	Канкун Мексика
Корпус-Кристи Техас	Мидленд / Одесса Техас	Ричмонд	Мехико Сити
Дейтон Огайо	Милуоки	Рочестер	Монтего-Бей Ямайка
Детройт Метро	Миннеаполис/Сент-Пол	Сакраменто	Нассау Багам аралдары
Де-Мойн	Нэшвилл	Сент-Луис	Пунта-Кана, Доминикан Республикасы
Эль-Пасо	Ньюарк	Солт-Лейк-Сити	Сан-Хуан Пуэрто-Рико
Флинт Мичиган	Нью Орлеан	Сан-Антонио	
Форт-Лодердейл	Нью-Йорк (LaGuardia)		

## 1-СУРЕТ

Southwest әуе компаниясының отын үнемдейтін Blended Winglets және Split-Scimitar Winglets қанат ұшы



Southwest Airlines әуе компаниясының ұшағы ұшу-қону жолағында



Southwest Airlines, қанат ұшы

© Southwest Airlines

трафиктің тығыздығы бірінші кезекте жоғары төлемақы төлеуге дайын әуе компанияларының ұшу-қону алаңдарын дайындауға міндеттеді. Дегенмен барлық орташа қалаларға және жолаушылар ағыны мен табысы тұрақты түрде артуға тиімді мүмкіндіктері бар әуежайларда қызмет етуді қолға алды. Southwest әуе компаниясы әуе қозғалысы жоғары Лос-Анжелес (LAX), Бостон (Logan International), Нью-Йорк (LaGuardia), Денвер, Сан-Франциско, Филадельфия және Атланта (AirTran-ді сатып алғаннан кейін) секілді ірі қалалардың әуежайларында да қызмет ете бастады.

- Терминал қызметкерлерінің жолаушыларды тексеру уақытын үнемдеп, барлық брондау жұмыстарын жеңілдету үшін Southwest әр жолаушыға арнайы орын тағайындаудан бас тартты. Бастапқыда компания ұшаққа отырғызуға тіркеу орындарында жолаушыларға А, В немесе С әрпімен белгіленіп, түспен кодталған пластикалық карточкалар берді. Одан кейін

жолаушылар карточкасының түсі мен әрпіне сәйкес, ұшаққа топпен кіргізілді. Топ ұшаққа кірген кезде бос орынның кез келгеніне жайғасты. 2002 жылы Southwest осы пластикалық карточкаларды қолданудан бас тартып, жолаушылар билет кассасынан тіркеуден өткен кезде оларға отырғызу билетіне бас әріппен А, В немесе С деп жазып берді. Содан кейін жолаушылар отырғызу билеттеріндегі әріптерге сай топтасып, ұшаққа орналасты. 2007–2008 жылдары Southwest ұшаққа жайғастыру әдісінің жетілдірілген нұсқасын таныстырды. Бұл әдіс бойынша жолаушы тіркеуден өткен кезде оған автоматты түрде арнайы нөмір берілді. Содан кейін жолаушылардың ұшаққа кіру кезегі сол нөмірлерге сәйкес, кезекпен жүреді. Жолаушылардың барлығы ұшу уақытынан 24 сағат бұрын интернет арқылы онлайн тіркеуден өтіп, отырғызу билетін басып шығарды. Сөйтіп, олар әуежайда қайта тіркеуден өтуге

міндеттелмеді (ұшаққа жүгін өткізбейтін жағдайда).

- Southwest компаниясының бортсеріктері жолаушыларды түсірген соң, олардан кейін отыратын жолаушыларға қолайлылық туғызу ниетімен қоқысты тазалауға жауапты болды. Ал бәсекелес әуе компаниялары мұндай қызметті тазалықпен айналысатын компанияларға жүктеген еді. Алайда олар 2001–2005 жылдары үлкен қаржылай шығынға ұшырағаннан кейін, операциялық шығындарды қысқарту мақсатында Southwest тәжірибесін қолдана бастады.
- Southwest әуе компаниясының ұшақтарында бірінші санаттағы орындар болған жоқ және өзінің жиі ұшатын жолаушыларына терминалдардың күту залында демалуға ерекше жағдай жасау жолын қарастырмады.
- Southwest сондай-ақ жолаушыларға, басқа тасымалдаушыларға жүк трансфері қызметін көрсетпеді. Өзінің соңғы нүктесіне жету барысында басқа тасымалдаушы әуе компаниясының қызметін пайдаланатын Southwest компаниясының жолаушысы өз жүгін Southwest ұшағынан алып, келесі компанияның әуе кемесіне өзі салуға міндетті болды. Жолаушылар Southwest компаниясының сайтынан өзінің рейстеріне ғана билет брондай алды. Соңғы нүктесіне басқа компанияның қызметін пайдаланатын болса, онда жолаушы билетті туристік агенттіктен немесе қызмет ұсынушы әуе компаниясынан тікелей сатып алуға тиіс еді.
- 2001 жылдан бастап Southwest матамен қапталған орындықтарын былғарыға ауыстырды. Орындықтардың ауыстырылуын зерттеген Southwest қызметкерлерінен құралған топ былғарымен қапталған орындықтар әлдеқайда берік, әрі күтіп-сақтауға жеңіл екенін анықтады.
- Сондай-ақ осы жұмысқа кеткен қыруар шығын ақталатынын жариялады.
- Southwest АҚШ-тың ірі әуе компаниялары арасында шикі мұнай мен әуе отыны бағасының көтерілуіне қарсы тұру мақсатымен отынды сақтандырып, деривативті келісімшарттар қолданған алғашқы компания болды. 1998 жылдан 2008 жылға дейін компанияның отынды сақтандыруға қатысты жүргізген іс-әрекеттері оған кететін шығынды 4 млрд долларға қысқартты. Дегенмен 2008–2009 жылдардың соңында әуе отыны бағасының күтпеген жерден күрт төмендеуі компанияның 2009 жылға дейінгі отынды сақтандыру келісімшартының шығынын 408 млн долларға жеткізді. Содан бері компанияның отынды сақтандыру немесе хеджирлеу қызметі отынға кететін шығынды қысқартуда тиімсіз болып қалды. Southwest әуе компаниясы отынды сақтандыру немесе хеджирлеу қызметінен 2010 жылы – 324 млн \$, 2011 жылы – 259 млн \$, 2012 жылы – 157 млн \$, 2013 жылы 118 млн \$ шығынға ұшырағанын мәлімдеді. Southwest әуе компаниясының отынды сақтандыру стратегиясы менеджменттің шикі мұнай мен реактивті отынның нарықтық бағасы бойынша пікірін ескере отырып, сақтандыратын немесе хеджирленетін келешектегі отын көлеміне қатысты талаптардың мөлшерін өзгертуге бағытталды. 2014 жылы – болжамды қолданыстағы отын көлемінің 20%-ына, 2015 жылы – 40%-ына, 2016 жылы 35%-ына деривативті келісімшарттар жасалды.
- Southwest компаниясы деректер ағынын жылдамдатып, операциялық тиімділікті арттыруға және шығындарды төмендетуге тырысты. Тұтынушыларға қызмет көрсету қабілетін арттыру ниетімен менеджменттің ақпараттық жүйелерін үнемі жетілдіріп, дамытты. 2001 жылы әуе компаниясы

экипаждың оңтайлы графигін жасауға едәуір уақыт үнемдеп, өнімділікті арттыруға ықпалды жаңа бағдарламалық жасақтаманы пайдалана бастады. 2007–2008 жылдары Southwest өзінің билетсіз ұшу жүйесін және бэк-офис бухгалтериясын, жалақы қорын, сондай-ақ кадрлық ақпараттық жүйелерін жақсарту мақсатымен жаңа буын технологиясы мен бағдарламалық жасақтамасына инвестиция құйды. 2009 жылы компания электрондық билеттерді сату және жолаушыларды ұшаққа отырғызу, сондай-ақ табысты есептеу жүйесін ауыстырып, жетілдірді. 2010 жылы кәсіпорынның ресурстарын жоспарлайтын жаңа SAP қосымшасын іске қосты. Бұл қосымша бухгалтерлік бас регистрлік есепті, кредиторлық берешекті, дебиторлық берешекті, жалақыны, басымдықтарды, қаржыны басқаруды және тіркелген активтер жүйесін алмастырды. Оған қоса, деректердің дұрыстығын қадағалап, әкімшілік қолдау шығындарын төмендетуге үлес қосты.

Бірнеше онжылдық бойы Southwest операциялық шығындары АҚШ-тағы бәсекелес әуе компанияларының шығынымен салыстырғанда едәуір төмен болды. 7-кестеде 1995–2013 жылдарда АҚШ-тың ірі әуе компаниялары арасындағы әр жолаушы/миль табысына шаққандағы шығынның салыстырмалы көрсеткіші берілген. Ал 2-сурет Southwest компаниясының қолжетімді әр орын/мильге шаққандағы операциялық шығынын көрсетеді.

### Southwest-пен ұшу сапарын көңілдірек ету: әсерлі саяхат сыйлайтын стратегия

Southwest компаниясының тұтынушыларға сапалы қызмет көрсетуге жағдай жасауы және адал, сенімді клиенттер базасын құру әдісі жолаушыларға әрқашан құрметпен қарауға, сонымен бірге

көңіл көтеруді қолдайтын мұратқа сай құрылған. Олар әуе сапары барысында кез келген істі жолаушыға ерекше әсер сыйлайтындай деңгейде жасауға тырысады. Компания жолаушыларды ұшаққа жайғастыру қызметіне көпшілікпен жұмыс істеуді жақсы көретін, адамдармен жақсы қарым-қатынас жасауға қабілетті, әрқашан көңілді жүретін қызметкерлерді жалдауға ерекше күш салды. Southwest жолаушылардың көңілін көтеру үшін ұшаққа отырғызу барысында қызметкерлердің әзілдесуіне рұқсат берді. Қызметкерлер жолаушыларды ұшаққа жайғастыру алдында көтеріңкі көңіл-күй сыйлау үшін «Кімнің шұлығының тесігі тым үлкен?» деген сияқты сұрақ қойып, байқаулар ұйымдастырды. Ал бортсеріктер жолаушыларды ұшақтың алдында күтіп алып, оларға бос орынға отыруға және қолжүктерін орналастыруға көмектесумен бірге, олармен сөйлесуге, қалжыңдасуға және өздерінің міндеттерін жолаушылардың көңілін көтеретіндей шеберлікпен орындауға талпынды. Кейбір рейстерде бортсеріктер ұшу және қону жөніндегі мәліметтерді әндетіп жеткізді.

Бір рейсте жолаушылар ұшақтағы орындарына жайғасып жатқан сәтте қоянның құлағын тағып алған бортсерік ұшақтағы орындардың төбесінде орналасқан қолжүгін салатын сөреден «тосын сый» деп күтпеген жерден атып шығып, жолаушыларды таңғалдырған. Бұл – жолаушыларды таңғалдыратын оқиғаның біреуі ғана, жалпы, мұндай шаралар рейстер сайын түрленіп отырады.

Компанияны Херб Келлехер мен Колин Баррет басқарған кезде тұтынушылардан алғыс алған қызметкерге құттықтау қағазын жіберу дәстүрі бар еді. Ал жолаушылар тарапынан түскен арызшағымдар қызметкерлердің тәжірибе жинақтауына жақсы мүмкіндік тудырды, әрі ол қажет өзгерістер енгізуге қолайлы жағдай еді. Тұтынушылардың көңілінен шығу үшін компания қызметкерлеріне мынадай нұсқаулық берілді:

«Біздің талап-ережелеріміз қалай жазылса да, тұтынушының ризашылығы үшін оның көңілінен шығуға тырысқанда, ақылға қонымды пікір айтып, ескі нақылды айтқаны үшін ешқандай қызметкер ешқашан жазаланбайды.<sup>16</sup>

Адамға жағымды өзгеріс жасауға еркіндік берсеңіз, бұл – сіздің шешім қабылдауға жасаған мүмкіндігіңіз. Компания қызметкері тұтынушы пайдасына оң шешім қабылдаса, онда нұсқаулықты бұзуға болады. Біз екі аралықтағы басты қағиданы ұстанып, жақсы қарым-қатынас жасауға тырысамыз және әрдайым тұтынушылардың жағдайын ойлаймыз.<sup>17</sup>

Southwest компаниясының менеджменті тұтынушылармен достық қарым-қатынас орнатып, олардың көңілін көтеру компания қызметкеріне ұнайтынын жеткізу бәсекелік басымдық кілті болатынына сенді. Бірде Southwest-тің бір менеджері өз ойын былай жеткізді: «Біздің тарифтеріміз басқа компаниялармен бірдей болуы мүмкін; ұшақтарымыз бен бағыттарымыз да қайталануы ықтимал. Алайда біз тұтынушыларымызға ешкім қайталай алмайтын құрмет, ілтипатпен қызмет көрсетіп жатқанымызды мақтан етеміз».<sup>18</sup>

Southwest әуе компаниясының соңғы нүктеге тікелей ұшуы жолаушылардың көпшілігіне көздеген жеріне нон-стопсыз жетуге, тиісінше, жалпы рейс уақытын қысқартуға мүмкіндік берді. Әрі тікелей бағыт ұшағы хаб әуежайларда кезекке тұрып, ұшуға рұқсат алады күту секілді қосымша уақыт алатын қолайсыздықтар кездескен жоқ. Соңғы жылдары Southwest компаниясы жолаушыларының шамамен 72%-ы көздеген жеріне нон-стопсыз, яғни тікелей ұшты. Нон-стоп сапары тұтынушыларға сәтті саяхат әсерін сыйлауда негізгі фактор ретінде бағаланды.

2007 жылы Southwest компаниясы клиенттердің әуежайдағы көңіл-күйін көтеру ниетімен ұшаққа отырғызу қақпасын қайта жасады. Қайта жасалған ұшаққа отырғызу қақпасында: (1) жаңа-

лықтар беретін үлкен экранды TV және электр адаптерлермен жабдықталған бизнесмендерге арналған орындар қойылды; (2) кішкентай балдырғандарға арналған орындықтар, электр құрылғыларды қуаттандыруға қажетті жабдықтар орнатылды, балаларға арналған бағдарламалар көрсететін отбасылық TV орындар да демалуға жақсы мүмкіндік берді. Southwest кейінірек қақпада жолаушыларды сымсыз интернетпен тегін қамтамасыз етті.

Southwest 2013–2014 жылдары компанияға тиесілі ұшақтардың 75%-ын құрайтын 737-700 және 737-800 ұшақтарына жерсерік интернет қызметін қосты. Southwest компаниясына интернет жабдықтаушысымен арада жасаған келісімшарты ұшақ ішіндегі интернет қызметінің бағасын өз бақылауында ұстауға құқық берді (2014 жылы бір құрылғыға бір күнде 8 \$ төледі). Southwest компаниясының ұшаққа отырғызу қақпасында және ұшақ ішінде сымсыз интернетпен қамтамасыз етуі жолаушылардың үздіксіз онлайнда болуына мүмкіндік жасады. 2014 жылы Southwest осындай қызметі бар жалғыз әуе тасымалдаушысы еді.

2013 жылы Southwest жолаушыларға тегін, тікелей эфирлі 17 арнаға және түрлі сериалдардың 75-ке жуық эпизодына тапсырысты қамтамасыз ету үшін DISH Network компаниясымен бірікті. Бұл науқан 2014 жылдың соңына дейін ұзартылды. Көп ұзамай компания ұшақтағы жолаушылар қызметіне тапсырыс бойынша кино көрсетті (бір киноның бағасы – 5 \$). 2013 жылдың желтоқсан айында жолаушыларға рейс барысында «тек хабарлама жіберу» қызметін ұсынған тұңғыш әуе компаниясы болғанын естеріңізге саламыз. Хабарлама жіберу құны 2 \$ еді. Southwest жолаушылары теледидар көруге, киноға тапсырыс беруге, «тек хабарлама» қызметін пайдалану үшін ұшақ ішіндегі сымсыз интернет қызметін сатып алуға міндеттелмеді.



2013 жылы Southwest толықтай қайта әзірленген мобайл сайтын, iPhone және Android ұялы телефондарға арналған көп функциялы қосымшаларын таныстырды. Мобайл қосымшалар жолаушыларға мобайл отырғызу билетін қолдануға мүмкіндік берді.

### Стратегиялық бастамалар, 2011–2015 жылдар

**Southwest және AirTran әуе компанияларының операцияларын интеграциялау.** AirTran мен Southwest компанияларының операцияларын біріктіру процесі 2013 жылы басталып, 2014 жылдың соңына дейін аяқтау жоспарланды. 2014 жылы Southwest бірнеше интеграциялық кезеңді аяқтады:

- AirTran және Southwest компаниялары рейстерін байланыстыру қызметі толықтай іске қосылды. Бұл қызмет осы екі әуе компаниясы жолаушыларына қос тасымалдаушы арасында байланыстырушы рейстерін брондауға және бір рейспен Southwest және AirTran әуе компанияларының ұшағы қатынайтын 96 әуежайға баруға мүмкіндік берді.
- AirTran әуе компаниясы, негізінен, бірнеше торапты хаб жүйесін пайдаланатындықтан (компанияның рейстерінің жартысынан астамы Атланта штатындағы Хартсфилд-Джексон халықаралық әуежайына хаб ретінде аялдады), Southwest AirTran компаниясының Атлантадағы хаб әуежайына қатынау операциясын бірте-бірте тоқтатып, оның орнына компанияны тікелей ұшатын әуе компаниясына айналдырды. Бұл AirTran компаниясы рейстерінің кестесін белгілеуге ықпал етті, әрі компания бортсеріктері мен басқа да қызметкерлері жұмысының тиімділігін арттырды.
- AirTran рейс кестесін тікелей, яғни нон-стопсыз ұшуға ауыстырумен қатар, Southwest компаниясы Southwest – AirTran бірлескен рейс кестесін қосып

оңтайландыруда тамаша жетістіктерге қол жеткізді. Компанияның операциясын оңтайландыру барысында кіріспен табысты басқару үшін Southwest компаниясы түрлі құралдарды жетілдірді. Мысалы, компанияның: (1) аз ғана табыс әкелетін қалаларға қызмет көрсетуді тоқтатуы (2011–2013 жылдары AirTran 15 қалаға, ал Southwest 4 қалаға қызмет көрсетуді тоқтатқан) және ұшақтарды басқа маршруттар мен нарықтарға қайта пайдалану; (2) Southwest-AirTran әуе компаниялары рейстерінің ұшып келу-ұшып кету уақыты мен жиілігін өзгерту (барлық орынды сатып, тиімділікті арттыру үшін); (3) тек AirTran қызмет көрсететін әуежайдан Southwest қана қызмет көрсететін әуежайға тікелей рейстер ұйымдастыру; (4) тек Southwest ұшағы ұшатын әуежайдан AirTran қызмет көрсететін әуежайға тікелей рейстер ашу іс-шаралары жүзеге асты. AirTran қызмет көрсетіп, Southwest сапарға шықпайтын қалалардың барлығына Southwest өз қызметін ұйымдастыра бастады. Бұл AirTran-нің сол қалаларда жүзеге асырып жатқан операциялары мен іс-әрекеттерін Southwest атына ауыстыруға дайындық еді. Көптеген әуежайларда AirTran операциялары «Southwest компаниясының операциялары» деп аталды. Southwest пен AirTran рейс кестелерін оңтайландырып, қосарлы шығынды үнемдеуге, әуежай қызметкерлерінің жұмысын тиімді жоспарлауға, ұшақтарды жаңа тартымды бағыттарға немесе рейс саны жеткіліксіз бағытқа қайта пайдалануға мүмкіндік берді.

- AirTran-нің жалпы саны 52 Boeing 737-700 ұшағы Southwest компаниясының флотына қосылды. Ал AirTran компаниясының қалған 35 Boeing 737-700 ұшағы, жеті халықаралық бағытқа ұшатын рейстері Southwest рейстеріне өзгертілген кезде, компания флотына қосылады деп күтілуде.

## 7-КЕСТЕ

АҚШ-тың ірі әуе компаниялары арасындағы әр жолаушы/миль табысына шаққандағы шығын көрсеткіштері, 1995, 2000, 2005, 2010–2013 жылдар

Жиынтық жалақы және сыйақы марапаттары		Әр жолаушы/миль табысына шаққандағы шығын (цент)									
Ұшыштар және екінші ұшқыш	Барлық қызметкерлер	Отын және мұнай	Техникалық қызмет көрсету	Жалға беру	Қону төлемі	Жарнама және әкімшілік	Жалпы және әкімшілік	Басқа операциялық шығындар	Жалпы операциялық шығындар	Жалпы операциялық шығындар	Жалпы операциялық шығындар
<b>American Airlines</b>											
1995	0,94 ¢	5,59 ¢	1,53 ¢	1,34 ¢	0,59 ¢	0,22 ¢	0,19 ¢	1,14 ¢	3,65 ¢	14,25 ¢	
2000	1,16	5,77	2,04	1,90	0,48	0,23	0,18	0,58	3,30	14,48	
2005	0,90	4,65	3,67	1,42	0,41	0,32	0,10	0,95	3,66	15,18	
2010	0,88	5,18	4,57	1,92	0,47	0,35	0,13	1,23	3,68	17,53	
2011	0,89	5,27	5,82	1,91	0,51	0,31	0,15	1,82	4,07	19,87	
2012	0,86	5,17	6,10	1,87	0,43	0,30	0,12	1,91	3,70	19,61	
2013	0,91	4,39	5,94	1,82	0,57	0,31	0,14	1,35	4,38	18,90	
<b>Delta Air Lines</b>											
1995	1,27 ¢	4,97 ¢	1,70 ¢	1,16 ¢	0,71 ¢	0,30 ¢	0,18 ¢	0,43 ¢	4,07 ¢	13,53 ¢	
2000	1,27	5,08	1,73	1,41	0,54	0,22	0,12	0,74	3,03	12,85	
2005	0,93	4,31	3,68	1,10	0,38	0,22	0,16	0,84	6,01	16,69	
2010	0,91	4,15	4,51	1,33	0,14	0,28	0,10	0,64	6,26	17,41	
2011	0,95	4,27	5,77	1,41	0,15	0,28	0,13	0,54	7,09	19,65	
2012	0,99	4,57	5,97	1,53	0,15	0,28	0,14	0,71	6,85	20,21	
2013	1,11	4,82	5,42	1,58	0,13	0,28	0,13	0,68	6,61	19,65	
<b>Southwest Airlines</b>											
1995	0,92 ¢	3,94 ¢	1,56 ¢	1,21 ¢	0,79 ¢	0,35 ¢	0,41 ¢	1,09 ¢	1,56 ¢	10,91 ¢	
2000	0,86	4,22	1,95	1,22	0,48	0,31	0,35	1,42	0,96	10,91	

2005	1,18	4,70	2,44	1,17	0,31	0,34	0,29	0,73	1,23	11,21
2010	1,37	4,97	4,63	1,47	0,28	0,46	0,26	0,83	1,32	14,23
2011	1,37	4,99	5,76	1,47	0,23	0,45	0,26	0,98	1,35	15,50
2012	1,57	5,66	6,70	1,86	0,42	0,51	0,26	1,29	1,72	18,43
2013	1,59	5,87	6,38	1,85	0,46	0,52	0,23	1,21	1,68	18,19
United Airlines										
1995	0,86 ¢	4,73 ¢	1,51 ¢	1,51 ¢	0,90 ¢	0,29 ¢	0,17 ¢	0,53 ¢	2,92 ¢	12,58 ¢
2000	1,15	5,75	1,98	1,84	0,73	0,28	0,21	0,76	3,09	14,65
2005	0,62	3,72	3,53	1,60	0,35	0,30	0,16	0,60	5,09	15,35
2010	0,67	4,34	4,46	1,86	0,32	0,38	0,06	1,31	5,24	17,96
2011	0,69	4,38	5,60	2,14	0,32	0,36	0,08	1,38	6,07	20,34
2012	0,74	4,71	5,97	1,72	0,44	0,35	0,09	1,57	5,84	20,69
2013	0,95	5,01	5,59	1,70	0,41	0,35	0,10	1,38	6,19	20,74
US Airways										
1995	1,55 ¢	7,53 ¢	1,59 ¢	2,09 ¢	1,05 ¢	0,29 ¢	0,13 ¢	0,73 ¢	4,32 ¢	17,73 ¢
2000	1,36	7,59	2,44	2,30	0,97	0,28	0,19	1,10	4,81	19,68
2005	0,78	3,74	3,89	1,50	1,06	0,31	0,06	0,66	7,26	18,49
2010	0,74	4,03	4,05	1,82	1,17	0,27	0,02	1,07	6,93	19,36
2011	0,72	3,96	5,57	1,82	1,09	0,27	0,03	1,02	7,47	21,24
2012	0,76	4,20	5,56	1,78	1,06	0,28	0,02	1,30	7,10	21,30
2013	0,75	4,29	5,24	1,69	0,93	0,29	0,02	1,93	6,68	21,06

<sup>1</sup> Ескерту. Бұл кестедегі әр шығын санатындағы әр жолаушы/миль табысына шаққандағы шығын көрсеткіштері әр шығын санатының жалпы шығынын ұшқан әр жолаушы/миль табысының жалпы санына бөлу арқылы есептеледі. Бір жолаушы/миль табысы бір миль қашықтыққа ұшқан жолаушыға тең болады. Тісінінше, бір жолаушы/миль табысына кеткен шығын бір миль ұшқан бір жолаушы/миль шығынына тең.

<sup>2</sup> Ескерту. US Airways және America West әуе компаниялары 2005 жылдың қыркүйек айында бірігу ісін қолға алды. 2007 жылы біріккен компанияның алғашқы операциялық шығыны жөніндегі есебін жариялады. 2010 жылдың қаңтар айынан бастап Delta Air Lines деректерінде Delta және Northwest Airlines компанияларының ортақ операциялық шығындары туралы мәліметтер берілді. Бұл екі компания 2008 жылдың қазан айында ресми түрде бірікті. 2010 жылы United Airlines компаниясы Continental Airlines компаниясын сатып алды. 2012 жылы екі компания операциялық шығындарын біріктіріп, есеп берді.

**Дереккөз:** U.S. Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics, «Air Carrier Statistics», Form 298C, «Summary Data», Form 41, Schedules P-6, P-12, P-51, and P-52, all for various years.

- AirTran қызметкерлерінің 65%-ына жуығы Southwest ұжымына қосылды. AirTran компаниясының қалған қызметкерлері, оның ішінде бортсеріктер мен диспетчерлер бар, 2014 жылы компания толықтай Southwest компаниясына айналғанда, жаңа компанияның құрамына кіреді деп жоспарланған.
- Southwest өзінің және AirTran компанияларының кәсіподағы жұмысшыларын интеграциялауда үлкен жетістіктерге жетті. Бортсеріктер қауымдастығының – CWA (AFA) кәсіподағына мүше AirTran компаниясының бортсеріктері Southwest компаниясымен жасалған жаңа ұжымдық келісімшартты ратификациялау туралы шешім қабылдады. 2014 жылы AirTran компаниясы Southwest компаниясына толық өткен кезде, AirTran компаниясының бортсеріктеріне қатысты AFA келісімшарты оларды Southwest компаниясы бортсеріктерінің кәсіподағына, яғни Америка Тасымалдау қызметкерлері кәсіподағына автоматты түрде мүшелікке қабылдады.

**Southwest компаниясының флотты жаңарту бастамасы.** Southwest компаниясы өзінің ұшақ флотын модернизациялауға көп күш-жігер жұмсады. Даму – Southwest компаниясының жаңа тәжірибелік бағдарламасы 425 Boeing 737-700 ұшағы кабинасының интерьерін жаңартуға бағытталды. Даму бағдарламасының мақсаты – флоттың тиімділігін нығайтып, қоршаған ортаға жауапкершілікпен қарау арқылы тұтынушыларға қолайлы қызмет көрсету шараларын қамтыды. Компания жалпы саяхаттау рақатын сезіну жағын ойластырды. Кабинаны жаңарту игі бастамасы барысында оған қайта өңделетін кілем төселді, бұрынғыға қарағанда салмағы жеңілірек, экологиялық таза, жайлы және ұзаққа шыдамды орындықтармен жабдықталды. Кабинаның іші жарқын түстермен

безендірілді. Ұшақтың ішіндегі кеңістікті барынша кеңейту арқылы Даму бастамасы әрбір жаңартылған ұшаққа шығыны аз, экологияға зиянсыз материалдан жасалған алты қосымша орындық қоюға мүмкіндік берді. Southwest 2013 жылы Даму бағдарламасы аясында Boeing 737-300 ұшақтарының 78-ін жаңартты. Компанияның флотындағы жаңа Boeing 737-800 ұшақтарының интерьері Даму бастамасы арқылы жаңартылған ұшақтардың интерьерімен бірдей көркейтілді. AirTran компаниясының Southwest компаниясының флотына енген Boeing 737-700 ұшақтары 2013 жылы жаңа Даму бастамасының интерьерімен бірдей жаңартылды. AirTran компаниясының қалған 35 Boeing 737-700 ұшағы жаңа интерьермен 2014 жылдың екінші жартысында, Southwest компаниясының иелігіне өткен кезде жаңартылады деп жоспарланды.

Бұдан басқа, компания AirTran-нің Boeing 717-200 ұшақтарын сатып жіберді. Delta Air Lines, Inc. және Boeing Capital Corp компанияларымен AirTran компаниясының 88 Boeing 717-200 ұшағын Delta компаниясына жалға беру туралы келісімшартқа отырды. 2013 жылдың қыркүйегінде Delta компаниясына ұшақтарды жеткізу жұмысы басталды. Айына 3 ұшақ жеткізілді. Ал сатылған AirTran Boeing 717-200 ұшақтарының орнын жабу үшін мынадай жұмыстар қолға алынды: (1) Southwest компаниясының 737-300 және 737-500 ұшақтарының қызмет көрсету мерзімін арттырды; (2) басқа компаниядан пайдаланылған Boeing 737 ұшағын; (3) жаңа Boeing 737 ұшақтарын сатып алды. Southwest компаниясына Boeing 717-200 ұшақтарының техникалық қызмет көрсетуі мен жөндеу жұмыстарының шығыны жоғары болғандықтан сатып жіберуіне тура келді. Сонымен қатар Boeing 717 ұшақтарының сыйымдылығын Boeing 737 сыйымдылығымен алмастыру қосымша табыс алуға мүмкіндік

берді. Өйткені Boeing 737 ұшағының сыйымдылығы үлкен, ал екі ұшақтың шығындары бірдей еді.

**Southwest компаниясының ұшақ флотына алып Boeing ұшақтарын қосу.** 2012 жылдан бастап Southwest компаниясы ескі ұшақтарын жаңа буын Boeing ұшақтарымен ауыстыру туралы ұзақмерзімді бастаманы қолға алды. Жаңа буынға тән Boeing ұшақтарының сыйымдылығы үлкен, интерьері қарапайым, төбесінде жарықдиодты шамы бар және жақсартылған қауіпсіздік сипаттарымен ерекшеленді. Қысқартылған техникалық қызмет көрсету талаптарымен жабдықталған, отынды үнемдеу қабілеті жоғары, алыс қашықтыққа ұшуға қабілетті ұшақ болды. 2013 жылдың аяғында Southwest флотындағы 680 ұшақтың 122 Boeing 737-300 ұшағын (орташа пайдалану мерзімі – 20 жыл, 143 орынды ұшақтар), 15 Boeing 737-500 ұшағын (орташа пайдалану мерзімі – 22 жыл, 122 орынды ұшақтар) және 12 Boeing 717-200 ұшағын (орташа пайдалану мерзімі – 12 жыл, 117 орынды ұшақтар) соңғы бес жылда компания флоты есебінен шығаратынын және оларды жаңа Boeing 737-700 (143 орынды), 737-800 (175 орынды), 737-MAX ұшақтарымен (189 орынға дейін) ауыстыратынын хабарлады. Компания 2012–2013 жылдары өз флотына 54 жаңа Boeing 737-700 және 737-800 ұшағын қосқанымен, болашақта компанияның жаңа ұшақтармен қосымша толықтырылатыны мәлім болды. 2014 жылдың басында Southwest 2014–2015 жылдары 52 Boeing 737-800 ұшағын жеткізуге тапсырыс берді; 2016–2018 жылдары 56 Boeing 737-700 ұшағы жеткізіледі (қосымша 36 ұшақ жеткізуге арналған нұсқалары бар) және 2017–2024 жылдары 200 737-MAX ұшағы сатып алынады (қосымша 83 ұшақ жеткізуге арналған нұсқалары бар). Southwest компаниясы 737-MAX ұшағымен Boeing компаниясының басты тұтынушысы болды. Компания

жоспарында кейбір жаңа ұшақтарды сатып алмай-ақ, үшінші тараптан жалға алу жолы қарастырылды. Компанияның флотындағы 680 ұшақтың 516-сы сатып алынса, 164-і жалға алынған еді.

Southwest компаниясының жаңа Boeing 737-800 және 737-MAX әуе кемелері: (1) ұзақ бағыттарға қатынауда (әуе компаниясының қысқа қашықтыққа ұшатын ішкі рейстерінің саны 2000 жылдан бастап азайған); (2) әуежайларда икемді рейс кестесін жасауға ықпал етті; (3) жалпы шығындарды азайту үшін отынды тиімді пайдалануға компанияның қабілетін арттырды. Бұдан басқа, бұл ұшақтар Southwest компаниясына қызметін Гавай, Аляска, Канада, Мексика және Кариб теңізі сияқты жаңа алыс бағыттарға (суүсті кеңейтілген бағыттарын қоса есептегенде) ұйымдастыруға мүмкіндік берді. Southwest компаниясының менеджменті жаңа Boeing 737-MAX ұшақтары нарықтағы кез келген коммерциялық ұшақтармен салыстырғанда операциялық шығындарға ие болады деп болжады.

**Халықаралық қызметті және жаңа брондау жүйесін іске қосу.** 2014 жылдың қаңтарында Southwest компаниясы өзінің ішкі брондау жүйесінен бөлек халықаралық брондау жүйесін іске қосты (бірақ ол [www.southwest.com](http://www.southwest.com) сайты арқылы қолжетімді болды). 2014 жылдың 1 шілдесінен Ямайкаға (Монтего-Бей), Багам (Нассау) аралдарына және Арубаға (Ораньестад) халықаралық күнделікті нон-стоп алғашқы бағыттарына билет сата бастады. Southwest компаниясының халықаралық бағыттарға ауысу жоспарының бірінші кезеңінде AirTran әуе компаниясы Атланта мен Нассау және Чикаго Мидуэй мен Монтего-Бей арасында қызметін жалғастырды. Компания бұған қоса Канкун, Мексика және Кабо-Сан-Лукас, Мексика және Пунта-Кана, Доминикан Республикасына қатынайтын екібағытты рейстерінің де жұмысын тоқтатпады. Осы бағыттардың бәріне

қатынайтын AirTran рейстері 2014 жылдың екінші жартысында Southwest рейстеріне өзгертіледі деп жоспарланды. Халықаралық брондау қызметін құрып, қолдау мақсатында Southwest компаниясы Amadeus IT Group компаниясымен бірге жұмыс істеді. 2014 жылы Southwest компаниясы брондау жүйесін қазіргі заманға сай ішкі және халықаралық брондау жүйесімен ауыстырудың жоспарлау кезеңдерінде болды. 2014 жылдың мамыр айында Southwest осы көпжылдық жобаның жабдықтаушысы ретінде Amadeus IT Group компаниясын таңдады.

**Southwest компаниясының жиі ұшатын жолаушыларын жедел марапаттау бағдарламасының дамуы.** Southwest компаниясының қызметін жиі пайдаланатын жолаушыларды жедел марапаттау бағдарламасы 2011 жылы наурызда жүзеге асты. Бұл бағдарлама бойынша Southwest компаниясымен ұшқан жолаушы әр сатып алған билетіне ұпай жинап, жинаған ұпай санымен бір рейсте тегін ұшу марапатына ие болады (жедел марапаттау бағдарламасының ескі нұсқасы 24 ай ішінде жинаған ұпай нәтижесіне сай бір билетті тегін алуды қарастырады). Жолаушының жинайтын ұпайы сатып алатын билетінің бағасына және санатына байланысты. Жоғары санатты билеттерді (Business класс секілді) сатып алған жолаушылар, төмен санатты билет алған жолаушылармен (Wanna Get Away секілді) салыстырғанда, көп ұпай жеңіп алды. Тегін рейске қажетті ұпай саны да жолаушының сатып алатын билетінің бағасына және класына тәуелді еді. Жедел марапаттау бағдарламасына қатысушылар жалпы ұпай санын Southwest компаниясының жедел марапаттау бағдарламасы серіктестерінің өнімдерін (оларға автокөлік жалдау агенттіктері, қонақүй, мейрамхана мен бөлшек сауда орындары кірді) сатып алу арқылы да көбейтуге мүмкіндік берілді. Сондай-ақ ұпайды сатып алуға рұқсат етті. Southwest компаниясының

брендтік Chase Visa картасын сатып алған бағдарлама мүшелері сол картамен жасаған транзакциясының әр долларына екі ұпай алды. Chase Visa картасының жылдық төлемі 99 доллар құрады және тұтынушылар ол картамен Southwest компаниясының әуе билеттерін, серіктестерінің өнімдерін сатып алуға қабілетті болды. Chase Visa картасын пайдаланушылардың жинаған ұпайларына Southwest компаниясының тегін билеттерінен бөлек, басқа әуе компаниялардың халықаралық рейстерінің қызметін пайдалануға, круиздерге, қонақүйде тұруға, жалға автокөлік алуға, сыйлық карталарына және басқа да қызметтерге рұқсат етілді. Southwest компаниясының жедел марапаттау бағдарламасының ең белсенді мүшелері кезектен тыс тіркеуден, тексеріс пункттерінен өтуден босатылып, оларға рейс ішінде тегін Wi-Fi пайдалану секілді артықшылықтар берілді. Бұдан өзге, жеңілдік түрі – күнтізбелік жылы 100 рейске билет алған немесе 110 мың ұпай жинаған бағдарлама мүшесі автоматты түрде Companion Pass алды. Companion Pass бағдарламасының мүшесіне Southwest бір жыл ішінде қолжетімді кез келген бағытқа тегін саяхат жасауға мүмкіндік береді.

Жедел марапаттау бағдарламасының мүшелері жинаған ұпайларын кез келген күнде, кез келген рейске, кез келген орынға пайдалана алады. Егер бағдарлама мүшесі соңғы 24 айда ұпай жинайтын іс-әрекет жасамаса, онда ұпайдың жарамдылық мерзімі аяқталады.

2014 жылы марапат бағдарламасының нәтижесі менеджменттің күткен межесінен де асып түсті. Бұған жиі ұшатын жолаушылардың көбеюі, бағдарлама мүшелері ұшқан рейстер санының артуы, Southwest компаниясының брендтік Chase Visa картасын пайдаланушылар санының өсімі – дәлел.

Southwest жедел марапаттау бағдарламасының мүшелері мен AirTran

компаниясының жиі ұшатын А1 жолаушыларына жеңілдік беру бағдарламасының қатысушыларына марапаттарын бір-біріне ауыстыруға рұқсат берді. Бұл екі бағдарламаның артықшылығын пайдалануға жол ашты.

2013 жылы Southwest және AirTran компанияларының қызметін жиі пайдаланатын жолаушыларды марапаттау бағдарламасының мүшелері жинаған ұпайларына шамамен 5,4 миллион рейске билет сатып алған. Бұл – жолаушы табыс/милінің 9,5%-ы. 2012 жылғы ұпайларға 4,5 миллион билет сатып алынған (жолаушы табыс/милінің 9,0%-ы) және 2011 жылғы ұпайларға 3,7 миллион билет сатып алған көрсеткіштен (жолаушы табыс/милінің 8,6%-ы) жоғары екенін көреміз. Southwest компаниясының жедел марапаттау бағдарламасының мүшелері 2009 жылы жинаған ұпайларына 2,4 миллион тегін билет сатып алса, 2007 және 2008 жылдары 2,8 миллион тегін билет сатып алған.

### Southwest даму стратегиясы

Southwest даму стратегиясы: (1) күнделікті қызмет көрсететін қалалар мен әуежайларға жаңа рейстер ашып; (2) бағыт кестесіне жаңа қалалар мен әуежайлар қосу қызметтерін қамтыды.

Southwest қызмет көрсеткен әуежайларда клиент қозғалысының өсімі қалыпты жағдай ретінде қабылданды. Сөйтіп, жұмыс істеп жатқан әуежайда қосымша рейстерді ұйымдастырған соң, қосымша кіріс кіргізу мүмкіндігі пайда болды. Түскен табыс бір немесе бірнеше бағытқа қосымша рейстер ашуға септігін тигізді, кейде белгілі бір әуежайдан ұшып кететін клиенттердің көбеюі компанияны рейс санын арттыруға мәжбүрледі.

Қазіргі уақытта қызмет көрсететін қалалар мен әуежайларға күнделікті қосымша рейстер ұйымдастыру арқылы даму деңгейін жетілдірумен бірге, Southwest компаниясы ұзақ жылдан бері ұшу бағыттарына жыл сайын жаңа рейс

қосып отырады. Қызмет көрсету мақсатымен жаңа қаланы таңдаған кезде Southwest бизнестің даму қарқынын үдетіп, демалысқа келетін жолаушылардың ауқымды легін тарта алатын қабілетіне, мүмкіндігіне ерекше көңіл бөледі. Компания менеджменті бір бағытта ұшатын рейстің көптігі бизнес-жолаушылар үшін өте қолайлы жағдай тудыруға ықпалды деген көзқарасты құптады. Өйткені рейстің көптігі жолаушыға қолайлы уақытта ұшуға және күтпеген жерден кешіккен кезде кештеу ұшатын рейстерге отыруға мүмкіндік беретіні белгілі.

Жалпы ереже бойынша, Southwest компаниясы қаланың немесе бағыттың күніне кем дегенде сегіз рейс қабылдайтын әлеуеті болмаса, әрі уақыт өте қалаға қосымша рейстерді қосу мүмкіндігін көрмесе, онда сол қалаға немесе әуежайға қызмет көрсетуді ұйымдастырмайды. Мысалы, Southwest Денвер қаласынан 2006 жылы 13 қаңтардан 2008 жылға дейін күнделікті рейс санын 79-ға арттырса, көрсеткіш 2010 жылдың мамыр айында 129 рейске ұлғайды, ал 2014 жылы күнделікті ұшу рейсінің саны 167-ге жетті.

Бәсекелес әуе компаниялары Southwest қызмет көрсететін қалаларға рейстерін қысқартқан кезде, Southwest төмен бағамен мол жолаушы легін тартатынына сеніп, сол қалаларға ұшатын рейстерінің санын арттырды. Midway Airlines компаниясы 1990 жылдың қарашасында жұмысын тоқтатқан тұста, Southwest бір түн ішінде Чикаго Мидуэй әуежайынан шұғыл рейстер ашты. 2001 жылғы 11 қыркүйектегі оқиғадан кейін көптеген бәсекелес әуе компаниялары бірнеше бағытқа рейстерін азайтып жатқан кезде, Southwest компаниясы сол бағыттарға рейс санын арттырған алғашқы, яғни нарықта бірінші қадам жасаушы компания болды. American Airlines компаниясы сан торапты хаб қызметін пайдаланатын Нэшвилл мен Сан-Хосе қалаларындағы әуежайларын жапқан



тұста, Southwest әуе компаниясы аталған екі қалаға ұшып бару-қайту рейстерінің санын дереу көбейтті. US Airways компаниясы Филадельфия мен Питтсбургке қатынайтын рейс кестесін қысқартқанда, Southwest компаниясы осы жолы да ұшып бару-қайту рейстері санын дереу арттырды. United компаниясы қаржылық қиындықтар салдарынан Денвердегі үлкен әуежайға қатынайтын рейстер санын азайтып жатқанда, Southwest Денверге шұғыл қызмет көрсете бастады. 2014 жылы Southwest компаниясы бірқатар бағытта жұмыс істеу ауқымын кеңейтуге ниеттенгені анық белгілі болды. Компания әсіресе Гавай, Аляска секілді ірі қалалардың әуежайлары мен халықаралық бағыттарға ерекше көңіл бөлді.

### Маркетинг, жарнама және промоушн стратегиясы

Southwest компаниясы өз тарихын баяндаудың жаңа әдістерін іздестіруге, компанияның ерекшелігін айқын көрсетуге, сол арқылы жолаушылардың сана-сезіміне әсер етуге ұмтылды. Компанияның баспа жарнамалары мен билбордтары саналы түрде дәстүрлі әдіспен жасалған жоқ. Төл жарнамасын жолаушылардың назары бірден түсетіндей әсерлі жасауға тырысты. Southwest өзінің өзгеше ойлайтын, көңіл көтеруді жақсы көретін, қажырлы, қайратты бейнесіне жолаушылардың назарын аударғысы келді. «Әрқашан уақытында ұшатын әуе компаниясы!» іспетті таңдап алынған өнімді жылжытудың ұтымды әдіс-тәсілі Southwest компаниясының өнімділігін арттырды. Компания билбордтық науқандардың бірінде Austin Aften, Phoenix Phrequently және L.A. A.S.A.P. секілді билбордтары арқылы компанияның ұшу жиілігін жарнамалады. 1985 жылдан бастап әр мереке сайын Southwest Christmas card-қа TV-дан

жарнама жасады. Жарнамаға компания қызметкерлерінің отбасы мен балалары түскен еді. Әр мезгілде жаңа жарнама науқандары ұйымдастырылды. 2-суретте жарнаманың төрт түрі берілген.

Southwest АҚШ-тың өзге басқа әуе компанияларымен салыстырғанда жарнамаға ерекше мән берді. The Nielsen Company деректері бойынша, 2009 жылдың бірінші жартыжылдығында Southwest компаниясы «Жүкті тегін жеткіземіз» деген хабарландыруын жариялау үшін жарнама шығынын 20% арттырды. Басты бәсекелестерінің жолаушылар тасымалы көрсеткіші төмен деген тұста, Southwest-те жолаушылар қозғалысы арта түсті. Бәсекелес компанияларда жолаушылар тасымалының азаюына әр жүкке қосымша ақы алу жағдайы әсер етті.

2010–2013 жылдары Southwest бәсекелес әуе компаниялары арасындағы басты ерекшеліктерін көрсету мақсатында дүркін-дүркін ұлттық және жергілікті жарнамалық, сондай-ақ жылжыту науқанын іске қосты. Компанияның дифференциация сипатына тоқталып өтсек:

- Жолаушылардың екі жүгіне қосымша ақы алмайтын жалғыз америкалық ірі әуе компаниясы болды. Southwest әр клиентке екі жүкті тегін тасымалдауға және ұшаққа қосымша ақысыз бесікарба мен бір балаға арналған автокөлік орындығын алып кіруге рұқсат берді.
- Тұтынушылардан саяхат кестесін өзгерткені үшін ақы алмайтын америкалық жалғыз ірі әуе компаниясы атанды. Сондай-ақ Southwest орын таңдауға, жеңіл тағамға, ұшақ отынына және телефонмен брондауға қосымша ақы алған жоқ.
- Ұшақта көңіл көтерудің түрлі әдіс-тәсілін пайдаланды, жолаушылар өздерін жайлы сезіну үшін бар жағдайды (интернет қызметі, 17 тікелей эфир арнасы, 75 сериал үзінділері,

тапсырыс арқылы кино көру, хабарлама қызметтері) жасады.

Southwest менеджменті компанияның дифференттеу сипаттары мен қызметтің төмен бағасы, көптеген нон-стопсыз рейстер, жоғары сапалы сервис және жедел марапаттау бағдарламасы компанияның жолаушылар санының өсуіне, нарық үлесінің артуына және табыстың көбеюіне ерекше ықпал еткеніне сенді. Компанияның жарнама-лық және жылжыту шараларының шығындары 2013 жылы – 208 млн \$, 2012 жылы – 223 млн \$, 2011 жылы 237 млн доллар құрады. Осы шығындар 8-кестеде «басқа операциялық шығындар» бөлімінде көрсетілген.

## Southwest

### КОМПАНИЯСЫНДАҒЫ АДАМДАРДЫ БАСҚАРУ ДАҒДЫЛАРЫ МЕН МӘДЕНИЕТІ

Көптеген компаниялар алдымен тұтынушының мүддесін ойласа, Southwest компаниясының басты қағидасы «бірінші кезекте – қызметкер, одан кейін – тұтынушы» деген көзқарас болды. Қызметкерлерге жоғары басымдықтың берілуі тұтынушыларға аса сапалы қызмет көрсету ісінде компания менеджментінің оларға артқан сенімін білдіріп қана қоймай, компания қызметкерлерінің әл-ауқатына, жағдайына шынымен де алаңдайтынын, оларды тұрақты жұмыспен қамтамасыз етуге ұмтылатынын көрсетті. Southwest компаниясының ұстанымы қарапайым: «Тұтынушыға тәуір қызмет көрсету үшін алдымен қызметкерлерге жағдай жаса».

Southwest топ-менеджменті өз қызметкерлерін компанияның ең үлкен активі санайтынын 2000 жылғы есебінде былай түсіндірді:

«Біздің қызметкерлер жылы жүзді, қамқор әрі мейірімді, отандастарының әуе сапарын жайлы, ыңғайлы ұйымдастыру үшін ештеңеден аянбайды.

Олар компанияның қызметі жақсылыққа баулитынын мақтан тұтады. Әуе тасымалы қызметін барлық адамға қолжетімді ету арқылы компания миссиясының орындалғанын көрсететін ерекше мәдениет қалыптастырды. Компания тиімді рентабельділікті, жұмыс қауіпсіздігін, табыс көлемінің артуын, шығындарды мейлінше азайтуды және тұтынушыларға сапалы қызмет көрсету деңгейін қамтамасыз етті.

Southwest компаниясының қызметкерлері – біздің ең үлкен активіміз, сондықтан біз көп уақытымыз бен күш-қуатымызды клиенттермен тиімді қарым-қатынас жасай алатын білікті адамдарды жалдауға жұмсаймыз. Компания жақсы мансаптық мүмкіндіктер беретін және болашаққа сеніммен қарайтын тұрақты жұмыс орны ретінде танымал болғандықтан, көп адам Southwest әуе компаниясында жұмыс істегісі келеді... Қызметкерлерді жұмысқа алғаннан кейін, біз оларға шығармашылық еркіндік пен өзгерістер енгізуге мүмкіндік беретін жағымды жұмыс ортасын қамтамасыз етеміз. Компания қызметкерлеріне бәсекеге қабілетті әлеуметтік пакет ұсынғанына қарамастан, олардың жауапкершілікті сезінуі команданың жетістігін шынайы мақтан тұтатыны және мәдениетіміз бен Southwest компаниясының қажырлы рухын құрметтейтіні – қызметкерлеріміздің жұмыспен қанағаттану сезімінің және біздің әрдайым маусымдық жетістіктерге жететініміздің басты кепілі».

Компанияның бас директоры қызметіне келгеннен кейін Гари Келли өз бастамашыларының пікірін қайталап: «Біздің қызметкерлеріміз – ең мықты активіміз және ұзақмерзімді бәсекелік артықшылығымыз», – деп қайталаудан шаршамайтын.<sup>19</sup>

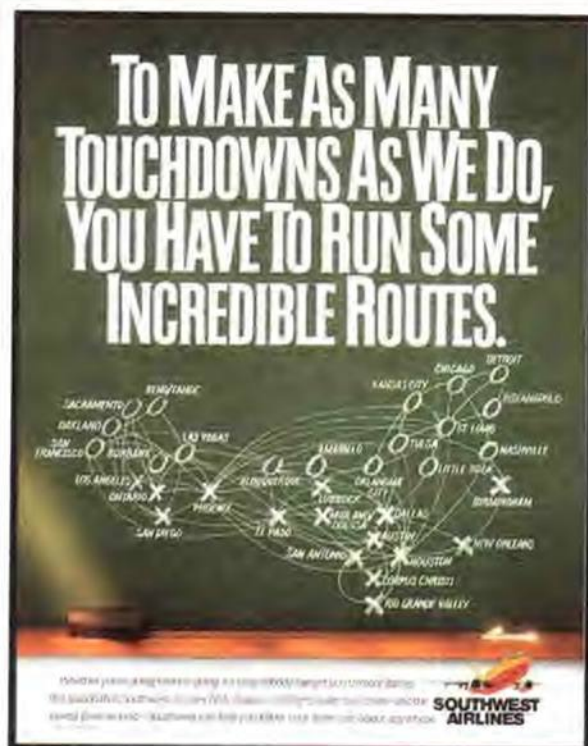
1989 жылы компания кадрлар бөлімінің атауын «Адамдар бөлімі» деп ауыстырды. Кейінірек бұл бөлім «Адамдарды дамыту және көшбасшылық департаменті» деп аталды.

**2-СУРЕТ**

**Southwest компаниясы жарнамасының төрт үлгісі**



Southwest Airlines жарнамасы: «Көрдік, көзайым болдық...»



Southwest Airlines жарнамасы: «Дүниенің төрт бұрышын шарлаймыз!»



Southwest Airlines жарнамасы: «Жүк тегін жеткізіледі!..»



Southwest Airlines жарнамасы: «Бәсекеге дайынбыз!..»

## Рекрутингті іріктеу және жалдау

Southwest компаниясы жаңа қызметкерді таңдаған кезде үміткердің жұмысқа деген көзқарасына мән береді, сосын қызметкерді алдымен тәжірибеден өткізіп алады. Гарри Келли бұл туралы былай дейді:<sup>20</sup>

«Біздің компаниямыз қызметкерлерге қажетті дағдылардың бәрін үйрете алады. Бір нәрсені ғана, яғни көзқарасын өзгертуді үйрете алмайды. Сондықтан біліктілігі жоғары болса да жұмысқа көзқарасы нашар маманға қарағанда, біліктілігі төмен болғанмен, көзқарасы жақсы адамды жұмысқа алған әлдеқайда жақсырақ».

Менеджментте компания жоғары сапалы қызмет көрсете алуы үшін қызметкерлері әр клиенттің қымбат екеніне шын көңілмен сеніп, әр клиентке жылы шырайлы, сыпайы қарым-қатынас жасауға тиіс, бірақ қызметкерге клиенттің маңызды екенін үйрету әсте мүмкін емес деген сенім бар. Southwest-тің басшылығы да жоғары сапалы, қонақжай қызмет көрсету үшін жұмысы мен компаниясын шын көңілімен жақсы көретін, сондай-ақ сенімді және білікті қызметкердің ғана қолынан келеді деп сенеді (қатаң ереже мен жұмыс тәртібінен қарағанда).

Southwest қызметкерлерді газеттердегі жарнама арқылы, бос орындар жәрмеңкесі мен интернет-сайттар арқылы таңдайды. Әдетте қызметкерлер Southwest-ке АҚШ-тағы ең жақсы компаниялардың бірі ретіндегі беделі үшін және Southwest-тің қызметін пайдаланғаннан кейінгі жағымды әсерінің арқасында жұмысқа келіп жатады. Southwest компаниясы бос жұмыс орны туралы жарнама берген кезде жарнаманың дизайнын оқырманның көзін «жеке сипаттамасы» деген жерге тартатындай етіп жасайды. Мысалы, жарнамалардың бірінде Херб Келлер Эльвис Преслидің бейнесіне кіріп:<sup>21</sup>

«Эльвиске ұнаған жерде жұмыс істе. Ол үшін не қажет дейсіз бе? Біліктілігіңізді көрсетіңіз. Тіпті, біліктілік те маңызды емес болуы мүмкін. Бұл компанияда жұмыс істегеніңіз жөн. Негізі, біздің компаниямыз – тұрақты компаниялардың бірі. Ұнаса бізге қоңырау шалыңыз, резюме жіберіңіз. Асығыңыз. Эльвис».

Коллин Баррет компаниядағы бос орынға қызметкер іріктеу науқаны туралы әңгімелеп берді:<sup>22</sup>

«Southwest-ке шын көңілімен қызмет ететін адамды ғана таңдаймыз. Бос орынға үміткердің рухы қайсар, пейілі кең, мінезі жарқын болуға тиіс. Табысқа жетелейтін, талмай еңбектеніп, жұмысын шын көңілімен беріліп істейтін, клиентке қызмет көрсетуге бейіл адамды ғана таңдаймыз. Мінез-құлқы бұл талапқа сай келмейтін адамды қабылдамаймыз. Тек ең үздік мамандарды іріктеп аламыз. Жаңа қызметкеріміз компанияның табалдырығын аттаған сәтте алдағы зор жетістіктерге қадам басқанын сезінуге бүкіл жағдайын жасаймыз».

Жұмысқа орналастыру мәселесімен Мамандар мен көшбасшылықты дамыту департаменті айналысады.

**Үміткерлерді іріктеу.** Жолаушылармен жеке қарым-қатынас жасайтын қызметкерлерді жұмысқа алу кезінде компания экстраверттерді және қалжыңды түсіне алатын үміткерлерді іздейді. Компания әдетте жұмысқа жұртшылықтың эмоциясын тани біліп, шын жүректен шыққан мейіріммен жауап беруге қабілетті үміткерлерді алуға тырысады. Southwest компаниясы қызметкерлерін өз жұмысын біреу үйреткендей немесе мәжбүрлі түрде орындағандай емес, керісінше, өздеріне адамдармен жолығу, тілдесу, жолаушылардың жанынан табылу және көпшілікке қызмет көрсету шынайы ұнайтыны сезіліп тұратындай жағдайда көргісі келеді. «Біз үшін басқа адамдарға көңіл бөлуге ынталы адамдарды жұмысқа қабылдау маңызды. Бізге қол қусырып, босқа отыратын адамдар қажет емес».<sup>23</sup>



## 8-КЕСТЕ

Southwest Airline өуе компаниясының әр қолжетімді орын/мильге шаққандағы операциялық шығындары, 1995–2013 жылдар

Шығындар санаты	Әр қолжетімді орын/мильге шаққандағы шығын (цент)						
	2013	2012	2011	2010	2005	2000	1995
Жалақы, бонустар және жеңілдіктер	3,86 ¢	3,69 ¢	3,62 ¢	3,76 ¢	3,27 ¢	2,81 ¢	2,40 ¢
Отын және мұнай	4,42	4,78	4,68	3,68	1,58	1,34	1,01
Техникалық қызмет көрсету және жөндеу жұмыстары	0,83	0,88	0,79	0,76	0,52	0,63	0,60
Ұшақтарды жалға алу	0,28	0,28	0,26	0,18	0,19	0,33	0,47
Қону төлемдері және басқа жалға алу түрлері	0,85	0,81	0,80	0,82	0,53	0,44	0,44
Амортизация	0,66	0,66	0,59	0,64	0,55	0,47	0,43
Сатып алу және интеграция	0,07	0,14	0,11	-	-	-	-
Басқа операциялық шығындар	<u>1,63</u>	<u>1,61</u>	<u>1,56</u>	<u>1,45</u>	<u>1,41</u>	<u>1,71</u>	<u>1,72</u>
Жиынтық	12,60 ¢	12,85 ¢	12,41 ¢	11,29 ¢	8,05 ¢	7,73 ¢	7,07 ¢

**Дереккөз:** компанияның әр жылдардағы 10-К есебі

Компания бастама көтеретін, басқа қызметкерлермен үйлесімді жұмыс істейтін және қоғамға жылдам бейімделетін үміткерлерді жұмысқа алуға тырысады.

Southwest компаниясы үміткерлердің тұлғалық болмысын тестілеуден өткізбейді, сондай-ақ кейбір болжалды жағдайларда олар не істеу керегін немесе не істегісі келетіні жайында сұрамайды. Мұның орнына компанияның кадр бөлімінің қызметкерлері белгілі бір жұмыс орнына үміткерлерді іздеу барысында сол жұмыс орнына қажетті мінез-құлық түрін, білімнің және ынтаның нақты үлгілерін анықтап, содан кейін ғана үміткерлерді іздейді. Бұл *таргет таңдау* деп аталады. Барлық жұмыс түрлеріне тән ортақ сипат – командалық жұмыс. Ал ұшқыштар мен бортсеріктерден талап етілетін мінез-құлық дұрыс шешім қабылдай білу қабілеті еді. Үміткердің командада жұмыс істеу қабілетін тексеру барысында әңгімелесушілер олардан бұрынғы жұмыс орындарында әріптестеріне қажет кезде көмек көрсеткені

немесе түсінбеушілік туындаған жағдайда оны қалай шешкені туралы айтып беруін сұрайды. Әңгімелесу барысында жиі қойылатын тағы бір сұрақ: «Өзіңді қатты ыңғайсыз сезінген сәт кездесті ме?». Бұл сұрақтың мақсаты не? Үміткерлер басынан кешкен оқиға жөнінде айтқан кезде одан мінез-құлқына қатысты қажетті мәліметті алуға болады. Үміткерлердің адал ниетпен жұмыс істеу қасиетін тексеру үшін Southwest компаниясының зерттеу тобы үміткерлерге өздері туралы бес минуттық презентация дайындауға уақыт бөледі. Үміткерлердің әңгімесі барысында зерттеу тобының мүшелері оларды мұқият тыңдап, кім тек өзінің презентациясын әрлеумен әлек, ал кім басқаларды тыңдап, олардың жасаған жұмысына қол соғып, қолдап отырғанын бақылайды. Спикерлерді тыңдауға сезімталдықпен қатысқан, әрі оларға қолдау көрсеткен үміткерлер тек өздерін жақсы жағынан көрсетуге тырысқандарға қарағанда командалық ойыншы болуға бейім деген қабілетпен

қабылданады. Бортсерік қызметіне үміткерлер құрамында компания тұтынушылары, тәжірибелі бортсеріктер, қызметкерлерді дамыту және жетекшілік жасау департаменті мамандарынан жасақталған сұхбаттасу тобымен танысады. Топтық сұхбаттасудан өткен үміткерлер «3 те 1» форматында құрамында рекрутер, қызметкерлерді дамыту және жетекшілік жасау департаментінің супервайзері, Southwest компаниясының тәжірибелі бортсерігі қатысатын сұхбатқа шақырылады. Осы сұхбаттан кейін үш адамнан тұратын топ үміткерді ұсынуға немесе қабылдамауға қатысты белгілі бір ымыраға келуге тырысады.

2009 жылы Southwest компаниясына 90 043 түйіндеме келіп түскен және компания сол жылы 831 жаңа қызметкерді жұмысқа қабылдады. 2007 жылы ұлы тоқырауға дейін Southwest әуе компаниясы 329 200 түйіндеме қабылдап, 4 200 жаңа қызметкерді жұмысқа алған.

### Тренингтер

Кейбір қызметкерлер үшін Федералдық авиация әкімшілігі (FAA) бекіткен оқу бағдарламасынан басқа, Southwest әуе компаниясындағы өзге де оқып-үйрену шараларын Southwest Airlines университеті (бұрынғы University for People) әзірлеп, өткізеді. Оқу бағдарламасы жаңа қызметкерлерге, жұмыс істеп жүрген қызметкерлерге және менеджерлерге арналған курстарды қамтиды. Оқыту компанияның барлық қызметкерлері үшін үздіксіз процесс ретінде қарастырылады. Оқу барысында әрбір қызметкер Southwest Airlines университетінде сирек өткізілетін сабақтардан ғана емес, сонымен бірге күнделікті жұмыс тәжірибесінен жеке тұлға ретінде қалыптасып, дамуға қажетті білім алатын жігерлі маман ретінде танылуға тиіс деген көзқарасты құптайды.

Southwest Airlines университеті Федералдық авиация әкімшілігі, АҚШ Көлік департаменті, Еңбекті қорғау және

денсаулық сақтау басқармасының, сондай-ақ ұшу қауіпсіздігі мен авиациялық қауіпсіздікке қатысты басқа да мемлекеттік органдардың талаптарына сай қызмет көрсететін және басқа да қызметкерлерге арналған бірқатар курстар ұйымдастырады. Сондай-ақ университетте: қызметкерлерге жазбаша коммуникация, көпшілік алдында сөйлеу мәнері, стреттік менеджмент, қызметте өсу, өнімділікті бағалау, шешімдер қабылдау, көшбасшылық, тұтынушыларға қызмет көрсету, корпоративтік мәдениет, қоршаған ортаны бақылау және тұрақтылық, қызметкерлердің мансабын көтеруге көмек беретін әріптестермен қарым-қатынас жасау курстары өткізіледі.

Қызметкерлердің білімін жетілдіру, команда құру, стратегиялық ойлау және өзгерістер кезіндегі жетекшілік етуге бағытталған көшбасшылықты дамыту курстары негізгі ұсыныстар болып саналады. Жаңа басшылар «Southwest-тің көшбасшылық стилі» деген төрт апталық курсқа қатысады. Курстарда белгіленген ережелер мен нормативтік актілерді қадағалауға ғана емес, коучингке, мүмкіндіктерді кеңейтуге және ынталандыруға ерекше көңіл бөлінеді. Жаңа басшылар «Келесі деңгейдегі көшбасшылық» атты екікүндік курстардан да өтеді. Менеджмент мансабы қызықтыратын қызметкерлерге арналған курстармен бірге Southwest компаниясында ұзақмерзімді қызметті жалғастырғысы келетін қызметкерлерге арналған курстар да ұйымдастырылады. Арагідік супервайзерлер мен жоғары буын менеджмент өкілдері бірлескен жұмыс, сенім, үйлесім мен әралуандық сияқты мәдени жобаларды сіңіруге, нығайтуға және дамытуға бағытталған корпоративтік мәдениет курстарынан дәріс алады. Клиенттермен жұмыс істеуге қатысы бар қызметкерлердің барлығы, оның ішінде ұшқыштар да сырт қалмаған, міндетті түрде тұтынушыларға қызмет көрсету саласы бойынша курстарға қатысады. Жалпы алғанда,

## 9-КЕСТЕ

Southwest өз қызметкерлерінің бойынан көрді келетін жеке қасиет, ұстаным мен мінез-құлық тізімі

## Жауынгерлік рух

Жауынгерлік рух	Қызметшінің жүрегі	Көтеріңкі көңіл-күй
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Көп жұмыс істеу</li> <li>• Ең үздік қызметкер атану</li> <li>• Батыл болу</li> <li>• Жұмысты дер кезінде аяқтау</li> <li>• Табандылық</li> <li>• Жаңалық енгізу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Алтын ережені» ұстану</li> <li>• Негізгі қағидаларға сүйену</li> <li>• Өзгелерді құрметтеу</li> <li>• Өзгелерді өзіңнен биік қою</li> <li>• Әлеуметтік теңдікті қолдаушы болу</li> <li>• Клиенттерге белсенді қызмет көрсету</li> <li>• SWA отбасына қосылу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Көңіл көтеру</li> <li>• Өзіңізді тым байсалды ұстамау</li> <li>• Теңгерімді сақтау</li> <li>• Табысты атап өту</li> <li>• Жұмыстан ләззат алу</li> <li>• Команданың белсенді мүшесі болу</li> </ul>

**Дереккөз:** www.southwest.com (18 тамыз, 2010 жыл)

2013 жылы Southwest компаниясының қызметкерлері әртүрлі бағыттағы тренингтерге 1,4 миллионнан астам сағат жұмсады<sup>24</sup> (келесі бөлімдегі кестені қараңыз).

«OnBoarding» жаңа қызметкерлерді бейімдеу бағдарламасы. Southwest компаниясының OnBoarding деп аталатын бейімдеу бағдарламасы бар. Бұл бағдарлама «Southwest отбасына келген жаңа қызметкерлерді қарсы алу» шараларын ұйымдастырады. Қызметкерді компанияға қызметке қабылдаған сәтінен бастап жұмыстағы бірінші жылының соңына дейін ақпаратпен қамтамасыз етеді. Компанияның барлық жаңа қызметкері толық күнге негізделген курстардан өтеді. Бұл курстар компания тарихына тоқталып, өуе компаниясына салалық шолу жасайды. Нарықтағы бәсеке мәселесін талдап, Southwest мәдениеті мен басқару тәжірибесі және «Southwest өмір салты» тақырыбындағы көрсетілімдер жөнінде әңгіме қозғайды, талқыға салады. Компания мәдениетіне кіріспе «Southwest Shuffle» деп аталатын видеоны тамашалаудан басталады. Видеода Southwest компаниясының жүздеген қызметкерінің өз жұмысынан қаншалықты ләззат алатыны баяндалады

(жиындарының кейбірінде қызметкерлердің бір тобы Southwest Shuffle видеоларын түсірумен айналысады, ал қалған қатысушылар оларға қолдау көрсетіп, қол шапалақтап тұрады). Жаңа қызметкерлердің барлығы қауіпсіздік мәселелері бойынша дайындықтан өтеді. Алғашқы 30 күн ішінде жаңа қызметкерлер кез келген уақытта OnBoarding Online Orientation онлайн-құралына кіріп, компания туралы мәліметке қанығады. Жұмысқа орналасқан алғашқы жылы жаңа қызметкерлер өздері жұмыс істейтін қалада «LUV @ First Bite» деген ресми түскі дәмге шақырылады. Түскі дастарқан әдетте басшылықтың жыл сайынғы жолдау уақытымен түспа-түс келеді. Арнайы дастарқанда жаңа қызметкерлер өзге әріптестерімен және жоғары буын менеджерлерімен еркін әңгімелесуге мүмкіндік алады.

Onboarding бейімдеу бағдарламасының қосымша элементі жаңадан келген қызметкерді компанияда бұрыннан жұмыс істеп келе жатқан қызметкердің қарамағына беріп, жаңа әріптеске қолдау көрсетеді, сөйтіп, өз жұмысы мен Southwest өмір салтына бейімдеуге көмек береді. Демеуші болатын әр қызметкер алдын ала Southwest компаниясының



арнайы демеушілерінен «Қандай жағдай орын алуы ықтимал?» деген тақырыпта даярлықтан өтеді. Жаңа қызметкерлерді компанияның мәдениетіне жылдам баулу көп жағдайда ерікті демеушілер, қызметкерлер және жаңа қызметкердің басшысы көмегімен жүзеге асады. Southwest жаңа қызметкерлердің компания мәдениетіне сай келіп, мәдени құндылықты қажетінше қабылдауы үшін біржылдық сынақ мерзімін белсенді пайдаланды.

### Промоушн

Southwest супервайзерлерінің 80–90%-ы компанияның ішкі қызметкерлерінен құралған. Компанияның пайымынша, бұл көрсеткіш қызметкерлер арасында «қызметтің төменгі деңгейінен жоғарыға қарай өрлеу» идеясын нығайтады, әрі супервайзерлердің әріптестері мен қарамағындағы қызметкерлері арасындағы беделінің артуына ықпал етеді. Супервайзер лауазымына қызметкерлер жеке өтініш беруге қақылы немесе оның қазіргі басшысының ұсынысы бойынша қабылданады.

Жұмыс істейтін қызметкерлер (ықтимал көпбасшылар) алты ай бойы компанияның әр бөлімінен сабақ алады, әрі өздерінің ағымдағы жұмысын жалғастырады. Алты айлық кезең соңында бөлім басшылары, әріптестер және көмекшілер үміткерлерді жан-жақты кері байланыспен қамтамасыз етеді.<sup>25</sup>

### Өтемақы мен жеңілдіктер

Southwest компаниясында жалақы мен қосымша жеңілдіктер өзге ірі америкалық әуе компанияларымен салыстырғанда өте жақсы деңгейде қалыптасты (10-кестені қараңыз). 2013 жылы Southwest ұшқыштарының орташа жалақысы: American Airlines, Delta Air Lines, United Airlines және US Airways ұшқыштарының орташа жалақысынан 31–92% жоғары болды. Сол секілді, компания бортсеріктерінің дәл осы бәсекелес компаниялармен

Қызмет түрлері	Сабақ саны (сағат)
Қызметкерлермен жұмыс және қолдау	145 100
Тұтынушыларға қызмет көрсету және қолдау	57 800
Бортсеріктер	109 450
Ұшқыштар	193 600
Жердегі қызметкерлер	911 400

салыстырғандағы орташа жалақысы 12–38% жоғары еді. 2013 жылғы компанияның жеңілдіктер пакеті ұлттық әуе компанияларының қызметкерлерге беретін жеңілдіктеріне қарағанда өте тиімді болғанын айта кеткен жөн.

2013 жылы еңбек демалысы, ақысы төленетін демалыс күндері және денсаулық жағдайына байланысты демалыс беруден басқа, Southwest компаниясы қызметкерлеріне толық күндік немесе жарты күндік жұмыс тәртібі мен AirTran компаниясының әлеуметтік пакеттерін ұсынды. Әлеуметтік пакет құрамы мынадай:

- 401 (к) зейнетақы жинақтау жоспары
- Табысты бөлісу жоспары
- Медициналық көмек және дәрі-дәрмектермен қамтамасыз ету
- Химиялық заттарға тәуелділерге психикалық көмек көрсету
- Көз ауруларын емдеуге жұмсалған шығынды өтеу
- Тіс емдеуге жұмсалған шығынды өтеу
- Бала асырап алу процесіне көмек көрсету
- Психикалық денсаулықты сақтауға жәрдемдесу
- Өмірді сақтандыру
- Жазатайым оқиғалар мен жарақаттан сақтандыру
- Ұзақ уақыт еңбекке жарамсыз болып қалған кезде берілетін өтемақы
- Қамқорлыққа алған кезде берілетін қаржылай көмек

- Көмек үшін берілетін жәрдемақы
- Денсаулық сақтау шығындарын икемді есепке алу
- Қызметкерлер үлесін сатып алу жоспары
- Сауықтыру бағдарламасы
- Ұшу сапарына берілетін артықшылықтар
- Серіктестерге арналған денсаулық сақтандыру шығыны
- Зейнетке ерте шыққандарға медициналық көмек

2009–2013 жылдары компанияның әр қызметкерге жұмсаған 410 (к) қаражаты мен табысты бөлісу жоспары 1,74 млрд АҚШ долларын құрады. 2013 жылы Southwest компаниясының табысты бөлісу жоспарына салған салымы әр қызметкерге шамамен өтемақы сомасының 6%-ына тең келді. Жалақының бір бөлігін шотқа аудару арқылы акцияларды сатып алуға қатысатын қызметкерлер 2011 жылы құны 1,7 млн акцияларды, 2012 жылы бағасы 2,2 млн және 2013 жылы құны 1,5 млн акцияларды әр ай сайын ұйымдастырылатын саудада нарық құнының 90%-на тең бағамен сатып алды.

#### Қызметкерлердің өмірі

#### Қызметкерлердің өмірі

Southwest компаниясының қызметкерлерінің 45 мыңы (83%) – кәсіподақ мүшесі. Southwest әуе компаниясының ұшқыштар қауымдастығының ішкі кәсіподағы компания ұшқыштарының мүддесін қорғайды. Teamsters кәсіподағын Southwest компаниясының қор клерктері мен ұшу симуляторы техниктері құрайды. Ал Америка көлік қызметкерлері кәсіподағы құрамына бортсеріктер кіреді. Америка көлік қызметкерлерінің өзге кәсіподағы құрамына жүк тасушылар, жер үстінде жұмыс істейтін қызметкерлер және жұмысшыларды дайындайтын мамандар кірді. Инженерлер мен аэроғарыш жұмысшыларының халық-

аралық қауымдастығы кәсіподағы құрамында клиенттерді қолдау және брондау қызметкерлері болды. Әуе механиктерінің бауырлас қауымдастығының құрамы компанияның механиктерінен құралды. Кәсіподақ мүшелері мен келіссөз жүргізушілер өзекті мәселелерді талқылап, әр келісімшарт жасау алдында қызметкерлермен сұхбаттасуды ұсынды.

Менеджмент кәсіподақ мүшелері мен келіссөз жүргізушілерге басқосуларда қандай да бір шешімді қабылдас бұрын бұл туралы қызметкерлермен әңгімелесіп, шешім жөнінде олардың пікірін білуге басымдық берді. Southwest қызметкерлерінің мүше кәсіподақтармен жасалған келісімшарты компанияның еңбек өнімділігіне кедергі келтіретін ішкі жұмыс тәртібінің шектеулі тәртібі мен жұмыс орындарының тар классификациясына қарағанда, салыстырмалы түрде жұмсақтау. Барлық келісімшарттар әрбір білікті қызметкердің кез келген функцияны орындауына мүмкіндік береді. Осылайша ұшқыштар, билет агенттері және қызмет көрсетушілер қажет болған жағдайда жүкті орналастыруға, оны түсіруге көмектесе алады, ал бортсеріктер қоқысты жинап, ұшақтың ішін келесі рейске дейін тазалап, реттеп қояды.

1980 жылдардың басындағы машинистердің бір қысқа ереуілі мен 2000–2001 жылдардағы ерекше қиын келіссөздерді қоспағанда, Southwest әуе компаниясының қызметкерлер мүддесін қорғайтын кәсіподақтармен қарым-қатынасы, негізінен, үйлесімді және қарама-қайшылықсыз орнады. Дегенмен кейде нақты мәселелер төңірегінде келіспеушіліктер туындайтыны рас.

#### Southwest Airlines компаниясында

Southwest Airlines компаниясында 1971 жылы құрылғаннан бері қызметкерлерін себепсіз жұмыстан шығару немесе оларды еркінен тыс мәжбүрлі демалысқа жіберу оқиғасы орын алмаған. Компанияның қызметкерлерді жұмыстан

## 10-КЕСТЕ

2005, 2009 және 2013 жылдардағы Америка Құрама Штаттарының таңдаулы әуекомпанияларындағы қызметкерлердің өтемақысы мен жеңілдіктері

	Southwest Airlines	American Airlines	Delta Air Lines	United Airlines	US Airways
Ұшқыштардың орташа сыйақысы/жалақысы					
2005	157 420 \$	137 734 \$	155 532 \$	114 789 \$	128 056 \$
2009	176 225	137 482	137 948	125 465	110 595
2013	229,290	144 266	174 196	153 786	119 268
Бортсеріктердің орташа сыйақысы/жалақысы					
2005	42 045 \$	46 191 \$	40 037 \$	35 450 \$	35 902 \$
2009	46 839	50 933	39 161	40 559	41 080
2013	61 277	52 000	45 945	47 588	38 896
Барлық қызметкерлердің орташа сыйақысы/жалақысы					
2005	62 122 \$	57 889 \$	57 460 \$	49 863 \$	48 873 \$
2009	75 624	62 961	56 030	58 239	55 534
2013	81 675	68 269	72 960	68 056	59 118
Бір қызметкерге тиесілі орташа жеңілдіктер мөлшері:					
2005	26 075	24 460 \$	39 379 \$	20 980 \$	14 607 \$
2009	23 820	30 516	28 279	22 749	13 547
2013	34 573	27 028	32 638	32 222	26 552

Дереккөз: [www.airlinefinancials.com](http://www.airlinefinancials.com) сайтындағы ақпарат (2013 жыл, 22 мамыр)

шығармау саясаты көп жағдайдан хабар береді. Әсіресе қызметкерлерді қалай бағалайтынын, қаншалықты қолдайтынын көрсетеді. Мұның бәрі менеджменттің мәдениетті сақтау және дамыту жөніндегі күш-жігерінің ажырамас бөлігі ретінде қарастырылды. Келлехердің айтуынша:<sup>26</sup>

«Компанияңыздың мәдениетін жетілдіргіңіз келсе, қызметкерлерді жұмыстан босатпаңыз. Біздің компания негізі қаланғаннан бері ешкімді жұмыстан шығарған жоқ және бұл – авиация саласында бұрын-соңды болмаған жағдай. Бұны біздің үлкен жетістігіміз деп санаймыз, әрі ол қоғамға компанияның зор әлеуетін паш етті. Кәсіподақтармен келіссөз жүргізуде де осы жағдай сөзсіз көмектесті... Кей кезде қызметкерлерді мәжбүрлі демалысқа жіберіп, шығынды біршама қысқартуға болар еді, алайда

оның мардымсыз пайда екенін жақсы түсіндім. Сіз қызметкерлеріңізді бағалайтыныңызды, қысқамерзімдік табыс табу ниетімен оларға зиян келтірмейтініңізді көрсеткіңіз келсе, жұмыстан шығармаңыз. Қызметкерлерді жұмыстан шығармау оларға күш-жігер береді, адалдығын арттырады. Сенім қалыптастырады».

Жұмыстан шығару амалынан бас тарту арқасында ұзақ жылдар бойы Southwest қызметкерлері мен кәсіподақтар арасында жақсы қарым-қатынас орнатты. Компания менеджменті де, қызметкерлері де зейнетке ерте шығу туралы ұсынысты жұмыстан мәжбүрлі босату амалы деп қабылдаған жоқ, оған еңбек күшін азайтудың ең тиімді тәсілі ретінде қарады.

қызметкерлерді жұмысқа алу барысында оларға: «Біз компанияның бас директорын Келли мырза деп емес, жай ғана Гари деп атаймыз», – деп ескертетін. Менеджерлер мен басшылар «ашық есік» саясатын жүргізді. Олар қызметкерлердің мәселесін, пікірін және ұсыныстарын белсенді түрде тыңдап, шығынды төмендетуге және жұмыс тиімділігін арттыруға қатысты идеяларын сұрап отырды.

Қызметкерлердің бастамалары жалпыға ортақ саналды. Компания ұшқыштарының жанармай үнемдейтін ұшу-қону әдістері туралы жасаған ұсынысы жаңа хаттама әзірлеу барысында маңызды рөл атқарды. Тағы бір қызметкер қоқыс салатын қоржынға компания логотипін басуды тоқтатып, сол арқылы жыл сайын 250 000 \$ үнемдеуді ұсынды. Сондай-ақ Альбукеркедегі жаңа ұйымдастыру комитетіне 800 жаңа компьютер сатып алудың орнына, компания қызметкерлері қосалқы бөлшектерді сатып алуға және жаңа компьютердің жарты бағасына дербес компьютер құрастыруды ұсынды. Бұл компанияға 1 млн \$ үнемдеуге көмектесті. Сол секілді, компанияға қағаз билеттердің орнына электрондық билетке көшу әдісін кезінде кеңсе қызметкерлері ұсынған еді.

Компанияның супервайзері мен бас директоры арасында төрт басқару сатысы жұмыс істеді. Southwest компаниясының қызметкерлері ерекше абыройға және шешім қабылдау күшіне ие болды. Бұл жөнінде Келлехер былай деді:<sup>28</sup>

«Біз қызметкерлер әлдебір істі жүзеге асырған кезде данагөйсіп жиын жасамайтын, компанияның күрделі құрылымын айналып өтуге болатын орта құруға тырыстық. Көп жағдайда қызметкерлер қажетті шешімді өздері қабылдап, жұмысын әрі қарай жалғастыра береді. Олар бұл әрекеті үшін жеке жауапкершілікті өз мойнына алатынын жақсы білді және қабылдаған шешім жұмыс істемесе, дұрыс болмаса, олар жазаланбады. Біз адамдарға шешім қабылдауға еркіндік беріп, өз бетінше әрекет етуге рұқсат еттік».

Кейде қызметкерлер мен басшылар арасында ашық кездесулер ұйымдастырылды. Басқосуда қызметкерлер мен менеджерлер операциялық түйткілдер мен қиындықтарды ашық айтып, шешті.<sup>29</sup> Қиындықты бейресми түрде және жедел шешу айрықша менеджерлік дағды ретінде қарастырылды.

Southwest компаниясының жұмыс ортасында сүйіспеншілік (LUV) пен көтеріңкі көңіл-күй (Fun) деген екі үлкен негізгі құндылыққа аса мән беріледі. Ұзақ жыл бойы сүйіспеншілік (LUV), адамгершілік қарым-қатынаста бір-біріне (қызметкерлер мен клиенттер) құрметпен, сыйластықпен қарап, өзара қамқорлық, сүйіспеншілік танытуы Southwest компаниясының сөздік кодына айналды. Компанияның тұтынушылары мен жалпы қызметкерлеріне қамқорлығын білдіретін LUV сөзі мен қызыл жүрек бейнесі компанияға қарасты кәсіпорындардың баннерлері мен плакаттарында көрініс тапты. Қызметкерлердің бәрінен жұмыс барысында және жұмыстан тыс кезде де компанияның «Алтын ережелерін» сақтау талап етілді. Осы талапты орындай алмаған қызметкерлер әріптестерінен кәдімгідей қысым көретін. Әдетте қызметкер өз еркімен жұмыстан шығу туралы өтініш жазғысы келмейтін болса, оған басқа жерден жұмыс іздеуге кеңес берілді.

Көтеріңкі көңіл-күй (Fun) құндылығы Southwest компаниясында тура мағынасында қолданылады. Компания қызметкерлерінің жұмыстағы ойынсауық мінез-құлқы, жұмыс орындарындағы әзіл-қалжыңы, сондай-ақ компания демеушілік ететін сауық кештері мен мерекелер (Southwest Shuffle) осы құндылықпен біте қайнасып жатты. Мереке күндері қызметкерлер өзіне ұнаған

Southwest компаниясының жұмыс ортасында сүйіспеншілік (LUV) пен көтеріңкі көңіл-күй (Fun) деген екі үлкен негізгі құндылыққа аса мән беріледі. Ұзақ жыл бойы сүйіспеншілік (LUV), адамгершілік қарым-қатынаста бір-біріне (қызметкерлер мен клиенттер) құрметпен, сыйластықпен қарап, өзара қамқорлық, сүйіспеншілік танытуы Southwest компаниясының сөздік кодына айналды. Компанияның тұтынушылары мен жалпы қызметкерлеріне қамқорлығын білдіретін LUV сөзі мен қызыл жүрек бейнесі компанияға қарасты кәсіпорындардың баннерлері мен плакаттарында көрініс тапты. Қызметкерлердің бәрінен жұмыс барысында және жұмыстан тыс кезде де компанияның «Алтын ережелерін» сақтау талап етілді. Осы талапты орындай алмаған қызметкерлер әріптестерінен кәдімгідей қысым көретін. Әдетте қызметкер өз еркімен жұмыстан шығу туралы өтініш жазғысы келмейтін болса, оған басқа жерден жұмыс іздеуге кеңес берілді.

костюмдер киеді. Әр апта сайын әр жерде қайырымдылық ойын-сауығы, Чили аспаздық кештері, Хэллоуин кештері, Ronald McDonald House мейрамханасында жаңа қызметкерлерге арналған сауық кеші және басқа да арнайы іс-шаралар өткізіледі. Осыған орай, менеджерлердің бірі: «Біз үлкен бір отбасы сияқтымыз және отбасының бар мүшесі бірге көңіл көтереді», – деген еді.

#### Мәдениеттің өзгеруі

Southwest топ-менеджментінің пікірінше, компанияның дамуы, ең алдымен, жаңа қызметкерлерді жұмысқа алып, оларды оқытып-үйретудегі ізденіске байланысты. Себебі жаңа қызметкерлердің компания мәдениетіне сай әрекет етуі, әрі Southwest өмір салты қағидаларын дұрыс түсініп қабылдайтын мінез-құлық қалыптастыруы компания үшін өте маңызды. Аса өзекті саналатын осы мәселе жөнінде Келли мынадай пікір білдіреді:

«Southwest компаниясында кейбір жағдайлар өзгермейді. Біз алдағы уақытта да қызметкерлеріміз «Southwest өмір салтын» берік ұстанады деген сенімдеміз. Олардың бойында қашанда: қайратты рух, қызмет етуге құштар жүрек және көптің көңілінен шығатындай көңілді мінез болуы керек. Осы үш қасиет 36 жыл бойы біздің мәдениетіміздің арқауы болып келеді».<sup>30</sup>

**Корпоративтік мәдениет комитеті.** Southwest компаниясының корпоративтік мәдениет комитеті 1990 жылы құрылды. Бұл комитет «тұтынушыларға қуаныш сыйлайтындай қызмет көрсету» үшін әрекет етеді, сондай-ақ сый-сияпат әзірлеу, байқаулар мен мерекелер ұйымдастыру, қызметкерлердің «Southwest өмір салтын» ұстанып, осы құндылық негізінде жұмыс істеуіне ықпал етеді. Комитет құрамында 100 қызметкер бар. Олар компанияның миссиясы мен құндылығын және Southwest рухын, сонымен бірге «Southwest өмір салтын» ұстануға деген ынта-жігерін басқаларға үлгі

ретінде көрсетеді. Комитет мүшелері әр департаменттен, бөлімшелерден сайланған, олар екі жыл бойы мәдениет елшілері, миссионер және тарихшы болып қызмет атқарды.

Жыл сайын корпоративтік мәдениет комитеті төрт рет кездесу ұйымдастырды. Ал арнайы кіші комитет өкілдері бір жыл ішінде бұдан да жиі бас қосты. Көп жыл бойы комитет «Southwest өмір салтына» енгізілген ерекшеліктер мен мінез-құлықты насихаттап, көпшілікке таратып, өмір салтын нығайту үшін жүздеген әдіс-тәсілді қолданып, қолдады. Мысалы, компания қызметкерлері бір-біріне және компания клиенттеріне деген қамқорлығын көрсету үшін қызыл жүрек және LUV сөзін жиі пайдаланды. Сондай-ақ комитет компания орналасқан ғимараттар жанында қызметкерлерге пицца немесе балмұздақ алдырып, тосынсый жасады. Кейде қызметкерлердің демалыс бөлмелерін қалпына келтіріп, безендіру сияқты іс-шараларды ұйымдастырды. Келлехер бірде: «Southwest компаниясында үлкен комитет жоқ, алайда біздегі бар комитеттердің ішінде корпоративтік мәдениет комитеті ең маңызды рөлге ие», – деп атап өткен еді.<sup>31</sup>

Southwest компаниясының атқарушы кеңсесінде Southwest Airlines мәдениетінің салтанат құрып, оның қолданысын одан әрі қамтамасыз ету мақсатында мәдени қызмет көрсету тобы құрылды. Топқа түрлі орындарда өткізілетін іс-шараларды жоспарлап, мекемелерге жолдау жөнелту әрекетін үйлестіріп, жер-жерде Spirit Party сауық кешін ұйымдастыру міндеті жүктелді. Бұған қоса, үздік нәтиже көрсеткен қызметкерлерге алғыс хат, құттықтау дайындады. Корпоративтік мәдениет комитеті қызметкерлерге қолдау көрсетуге және компанияның жыл сайынғы марапаттау банкеттерін өткізуге жауапты болды. Әрбір ірі департамент және географиялық маңызды бөлім жергілікті мәдениет

комитеті де жұмыс істеді. Олардың мақсаты мәдени іс-шараларды ұйымдастырып, Southwest компаниясының рухын шалғайдағы бөлімше қызметкерлерінің бойына сіңіру, күнделікті тіршілікте қолдануға ықпал ету еді. Компания таяуда негізгі операциямен айналысатын департаменттерінде және ірі географиялық аймақта *мәдениет елшісі* деп аталатын жаңа жұмыс позициясын ашты. Мәдениет елшілерінің басты функциясына Southwest компаниясының рухын, салтын қолдай отырып, жергілікті мәдениет комитетінің орналасқан өңірінде компания мәдениеті дамуы үшін қажетті ресурстармен қамтамасыз ету қызметі кірді. Мәдениет елшісі сонымен бірге департаменттердегі мерекелерді ұйымдастырып, қызметкерлерді марапаттау жұмыстарын жоспарлау мен үйлестіруге жауапты болды. Елші мәдени іс-шараға қатысты мәселелер бойынша жергілікті кеңсе мен корпоративтік кеңсе арасындағы байланыс тізгінін ұстады.

**Southwest мәдениетін қалыптастыру және қолдау.** Корпоративтік мәдениет комитеті, жергілікті мәдениет комитеттері және мәдениет елшілерінен басқа, Southwest компаниясының менеджменті қызметкерлерді тұтынушыларға айрықша қызмет көрсетуге қосқан үлесін, операциялық жетістігі мен экономикалық тиімділігін ескеріп, әрі Southwest рухын өзгелерге үлгі ретінде насихаттағаны үшін марапаттады. Сөйтіп, олардың үлесін бағалайтын бірқатар бағдарламалар арқылы компанияның негізгі құндылықтары мен мәдениетін нығайтуға тырысты. Мәселен, олардың легінде Kick Tail жүлдесінен басқа, қызметкерлерді кәсіби білігі мен жақсы нәтиже көрсетуге қосқан үлесі үшін *Heroes of the Heart*, *Spirit* журналының «Ай жұлдызы» сыйлығы, компания президентінің жүлдесі мен LUV марапаттары бар.

Бұдан басқа да мәдениетті қолдаудың игі іс-шаралары қатарында

SoHearts тәлімгерлік бағдарламасын атауға болады. Қызметкерлер өздерін басқа салада сынап көретін біркүндік салалық бағдарламалар да жұмыс істеді. «Көмек қолы» бағдарламасы бойынша компанияның бірнеше бөлімшесінен еріктілер жиналып, қысқартуларға байланысты немесе жұмыс көлемінің көптігіне орай екі демалыс күнінде компанияның басқа бөлімдеріне жәрдем берді. Сондай-ақ Southwest компаниясының қаһармандық рухын қолдап, әрі компанияның даму кезеңдерін атап өту ниетімен мәдениет алмасу бағдарламасына сай мерзімді кездесулер өткізілді. Оңтүстік-шығыс күнін мерекелеуге арналған мерзімді мәдени алмасу шаралары ұйымдастырылды. Southwest компаниясында өткізілетін барлық іс-шара видеоға түсіріліп, ол *Keepin the Spirit Alive* секілді көпфункционалды видео жасау үшін материал ретінде пайдаланылды. Кейін бұл видеолар компанияның бар бөлімшесінде мерекелік шараларда көрсетіліп, оқу бағдарламасында қолданылды. LUV және Fun тұжырымдамалары компанияның барлық оқу-әдістемелік нұсқаулығында және видеожазбаларда қолданылды.

Southwest қызметкерлеріне арналған күнделікті ақпараттық бюллетеньдерде әр қызметкердің жетістігі мен басынан өткізген оқиғасы, клиенттердің алғыс хаттары жиі жарияланды және компанияның мерекелік күндерін атап өту іс-шаралары, жаңалықтар беріліп тұрды. *Plane Turns* секілді тоқсан сайын шығатын жаңалықтар видеоматериалдары компанияда өтіп жатқан оқиғалар барысымен қызметкерлерді хабардар ету үшін, әрі компанияда ұйымдастырылған арнайы іс-шаралар туралы тұтынушылармен, қызметкерлермен, сондай-ақ менеджерлермен хабар алмасу мақсатында барлық сайтқа жолданды. Компания қызметкерлерге арнап «Қуантатын жағдай» атты кітапша басып шығарды.

2012 жылы Southwest компаниясы Southwest Airlines Gratitude (SWAG) атты бастамасын іске қосты. SWAG арқылы әр қызметкер өзінің алған марапаттары мен сый-сияпатының тізімін қосып, профиль жасауға мүмкіндік алды. Сондай-ақ бұл құрал қызметкерге басқа әріптестерінің жұмыстарындағы жетістігі және/немесе үлгі тұтарлық әрекеттерін баяндап, марапаттар жіберуге мүмкіндік берді. Kick Tail, Heart Heart Heroes, Ай жұлдызы немесе президенттің жүлдесімен марапатталған қызметкерлер SWAG ұпайларын ұтып алды. Ал ұпайды компанияның SWAG дүкенінде өздеріне ұнаған затқа ауыстыруға рұқсат етілді.

### Еңбек өнімділігі

Менеджмент компанияның стратегиясы, мәдениеті, адамдарды басқару тәжірибесі мен тиімді еңбек өнімділігінің қалыптасуына жауап берді. Сонымен қатар Southwest компаниясына ішкі негізгі бәсекелестерінің еңбек шығынымен салыстырғанда, төмен еңбек шығындарын қамтамасыз етуге тырысты (7-кесте). Southwest Airlines ұшағы қону айлағына жақындаған кезде жерүсті экипаждары, бортсеріктер мен пилот құрамы ұшақты қондыру үшін тиісті тапсырманың бәрін шапшаң орындауға талпынды. Жалпы, қызметте жақсы көрсеткіштерге қол жеткізу үшін команда берілген тапсырманы жедел орындап, өнімділікке өз үлесін қосты. Southwest ұшақтарына қонуға шамамен 25–35 минут кетсе, басқа әуе компанияларының ұшақтары оған 45 минут уақыт шығындады. 2013 жылы Southwest компаниясы қызметкерлерінің еңбек өнімділігі ішкі негізгі бәсекелес компаниялармен салыстырғанда өте жақсы нәтиже көрсетті.

### Жүйелік операциялар

Херб Келлехердің басшылығы тұсында жоғары операциялық тиімділікті қамтамасыз ететін дағды, іс-шаралар мен

ақпараттық жүйелер компания қызметінде дәстүрлі түрде іске асырылды және компанияның мақтанышына айналды. Жылдар бойы негізгі уақыт пен күш әуе кемелеріне техникалық қызмет көрсетудің тиімді әдістерін табуға, қауіпсіз жұмыс істеуге, жүкті тиімдірек өңдеуге, сондай-ақ оны тасымалдауды мұқият ұйымдастыруға және уақытылы келіп-кететін рейстердің пайыздық көрсеткішін жақсартуға жұмсалды. Әуе рейстері уақытылы ұшса, жолаушылардың саны артатынына сенген Southwest компаниясы тұрақты түрде ұшып келетін және ұшып кететін рейстерді бақылап отырды. Әуе рейстері өз кестесінен кешіккен жағдайда уақытылы ұшу операциясын тиімді ұйымдастыруға тырысты. Ауа райы мен операцияларға байланысты кідірістерді азайту мақсатында жасалған бастама заманауи ұшу және диспетчерлік жүйені дамыту ісін зерттеді.

Southwest компаниясының ағымдағы атқарушы директоры Гари Келли жоғары операциялық тиімділікті одан әрі жетілдіру мақсатында Херб салып кеткен жолды жалғастырды. Келлидің стратегиялық мақсаттарының бірі – Southwest компаниясын «әлемдегі ең қауіпсіз, ең тиімді және ең сенімді әуе компаниясына» айналдыру еді. Southwest компаниясының лауазымды қызметкерлері мен менеджерлері компанияның қызметінде қолданылатын әдіс-тәсілдер мен іс-шараларды жетілдіруге арналған ұсыныс жасауда белсенді болды. Кейбір пайдалы ұсыныстар жүзеге асырылды. Southwest компаниясы коммерциялық тұрғыда саласының ең құзыретті әрі толық техникалық қызмет көрсететін бағдарламасы бар, сенімді әуе компаниясына айналуға тырысты. 2008 жылы Southwest Құрама Штаттардағы әуе компаниялары арасында ең үздік оператор атанды. 11-кесте Southwest операциялық өнімділігінің төрт өлшемі бойынша көрсеткішін ішкі төрт бәсекелес компаниямен салыстырады.



## Өнімділік өлшемі

	Өнімділік өлшемі	
	Әр қызметкерге шаққандағы жолаушы саны, 2013	Әр ұшаққа шаққандағы ұшақтар саны, 2013
Southwest Airlines	2 412	66
American Airlines	1 461	96
Delta Air Lines	1 553	107
United Airlines	1 038	127
US Airways	1 775	98

**Дереккөз:** www.airlinesfinancials.com (22 мамыр, 2014 ж.)

**Southwest компаниясы қауіпсіздік техникасының алғашқы маңызды кемшілігі.** Southwest ұшағы ешқашан апатқа ұшырап, жолаушылардың өмірін қимаса да, 2005 жылы бір қайғылы оқиға орын алды. Бірде алай-дүлей дауыл соғып тұрғанда Southwest ұшағы Чикаго Мидуэй әуежайына қонып жатқан кезде, қысқа ұшу-қону жолағына тоқтай алмай, одан шығып кетеді. Ұшақ бір көлікпен соқтығысып, нәтижесінде ондағы бір адам қайтыс болады. Ал ұшақ ішіндегі 22 адам жарақат алады. Ұлттық көлік қауіпсіздігі жөніндегі кеңес тексерісі осы оқиғаға «ұшақ жерге қонғаннан кейін пилоттың ұшақ жылдамдығын бәсеңдету немесе тоқтатуға кері тарту күшін дер кезінде пайдаланбауы себеп болды» деген қорытынды шығарды.

**Кешіктірілген ұшақ тексерістері Southwest компаниясының абыройына нұқсан келтірді.** 2008 жылдың басында бұқаралық ақпарат құралдарының көпшілігі Southwest Airlines компаниясы өзінің ескі 46 Boeing 737-300 ұшағының көне, сынуға бейім фюзеляждарды анықтау жұмыстарын әдейі жүргізбей жатқанын жарыса жазды. Алайда компания фюзеляждағы ақаудың мән-жайын тексеруді уақытша сегіз күнге тоқтатқанын, ал ұшақтардың қызметін жалғастыра беретіні жөнінде

ерікті түрде Федералдық авиация әкімшілігіне (FAA ұйымы) ескертіп қойған еді. Кешіктірілген тексеріс нәтижесінде үлкенінің өлшемі 4 дюйм болатын алты ұшақтың фюзеляжынан болмашы сызат табылды. Бірақ олардың ешқайсысы ұшақ қауіпсіздігіне әсер етпеді. Компанияның директоры Гари Келли: «Southwest Airlines компаниясы тексеріс жүргізілмеген бөліктерді анықтап, оны Федералдық авиация әкімшілігіне жеткізді. 2007 жылдың наурыз айында зардап шегуге бейіл барлық ұшақты шұғыл қайта тексеріп шықтық. FAA біздің орындаған іс-әрекеттерімізді мақұлдап, 2007 жылдың сәуір айында бұл істі жауып тастады», – деген уәж айтты. Дегенмен 2008 жылдың 12 наурызында БАҚ-та Southwest компаниясының тексерістерді белгіленген уақытта жүргізбегені жөнінде хабар тарағаннан кейін, көп ұзамай, ұшақтардың қажетті тексерістен өткені дәлелденбейінше, Southwest компаниясы рейстерінің 4%-ын және өзінің 44 Boeing 737-300 ұшағының қызметін уақытша тоқтатып қойды. Іле-шала Келли компанияның техникалық қызмет көрсету жұмыстары мен ішкі жұмыстарына тергеу жүргізе бастады. Тергеу амалы компанияның техникалық қызмет көрсету процедураларына қатысты «алаңдаушылығын» арттырды. Нәтижесінде Southwest менеджменті үш адамды жұмыстан босатты. Осыдан кейін FAA Southwest компаниясына заңды бұзғаны үшін айыппұл салды. Тұтынушылардың сеніміне қайта кіру мақсатымен, компанияның заңсыз әрекеті үшін Келли ашық түрде қоғамнан кешірім сұрап, орын алған оқиға енді қайталанбайтынына және компания қауіпсіздікті нығайтуға барын салатынына көпшілікті сендірді. Ол өз сөзінде былай деді:

«Бастапқы кезеңінен бастап 37 жыл бойы Southwest Airlines компаниясы қатаң қауіпсіздік мәдениетін сақтап келеді. Қауіпсіздікті қамтамасыз ету компанияның ең маңызды басымдығы екенін тағы естеріңізге саламын.

## 11-КЕСТЕ

АҚШ-тың ірі әуе компаниялары арасындағы жолаушылардан түскен шағымдар және ұшақтардың уақытылы ұшпауы, жүктің дұрыс жеткізілмеуі, билеттің қайта сатылуы салдарынан қызмет көрсетуден бас тарту көрсеткіштері бойынша салыстырмалы статистика, 2000, 2005, 2010–2013 жылдар

**Жоспарланған қону уақытынан 15 минуттан артық кешікпеген тұрақты рейстердің пайыздық көрсеткіші (соңғы 12 ай ішіндегі көрсеткіштер берілген, есептік жыл мамыр айында аяқталады)**

Әуе компаниялары	2000	2005	2010	2011	2012	2013
American Airlines	75,8%	78,0%	79,6%	77,8%	76,9%	77,6%
Delta Air Lines	78,3	76,4	77,4	82,3	86,5	84,5
<b>Southwest Airlines</b>	<b>78,7</b>	<b>79,9</b>	<b>79,5</b>	<b>81,3</b>	<b>83,1</b>	<b>76,7</b>
United Airlines	76,1	79,8	85,2	80,2	77,4	79,3
US Airways	72,7	76,0	83,0	79,8	85,9	81,5

**1000 адамға шаққандағы дұрыс жеткізілмеген жүк саны (әр жылдың мамыр айындағы көрсеткіш)**

Әуе компаниялары	2000	2005	2010	2011	2012	2013
American Airlines	5,44	4,58	4,36	3,23	2,92	3,02
Delta Air Lines	3,64	6,21	4,9	2,28	2,22	2,15
<b>Southwest Airlines</b>	<b>4,14</b>	<b>3,46</b>	<b>4,97</b>	<b>3,59</b>	<b>3,08</b>	<b>3,72</b>
United Airlines	6,71	4,00	4,13	4,25	3,87	3,47
US Airways	4,57	9,73	3,49	2,42	2,14	2,52

**10 мың адамға шаққандағы ұшақ билеттерінің қайта сатылуы салдарынан қызмет көрсетуден мәжбүрлі бас тарту көрсеткіші (әр жылдың қаңтар-наурыз айларындағы көрсеткіш)**

Әуе компаниялары	2000	2005	2010	2011	2012	2013
American Airlines	0,59	0,72	0,75	0,78	0,75	0,36
Delta Air Lines	0,44	1,06	0,29	0,3	0,79	0,52
<b>Southwest Airlines</b>	<b>1,70</b>	<b>0,74</b>	<b>0,76</b>	<b>0,49</b>	<b>0,75</b>	<b>0,66</b>
United Airlines	1,61	0,42	1,00	0,94	1,52	1,37
US Airways	0,8	1,01	0,91	0,87	0,79	0,55

**100 мың адамға шаққандағы жолаушылардан түскен шағымдар саны (әр жылдың мамыр айындағы көрсеткіш)**

Әуе компаниялары	2000	2005	2010	2011	2012	2013
American Airlines	2,77	1,01	1,08	0,87	1,86	1,99
Delta Air Lines	1,6	0,91	1,21	0,9	0,43	0,53
<b>Southwest Airlines</b>	<b>0,41</b>	<b>0,17</b>	<b>0,29</b>	<b>0,14</b>	<b>0,20</b>	<b>0,36</b>
United Airlines	5,07	0,87	1,47	2,14	1,93	1,89
US Airways	1,63	0,99	1,15	1,56	0,91	1,27

**Дереккөз:** әр жылдардағы Авиациялық қызметті бақылау басқармасы, «Әуе қозғалысы тұтынушылары туралы есеп»

Бізде қауіпсіздік операцияларының 37 жылдық тәжірибесі бар, біз әлемдегі қауіпсіз операциялар жүргізетін компаниялардың біріміз және бұрынғы деңгеймен салыстырғанда, бүгінгі күні қауіпсіздігімізді жетілдіре түстік».

FAA тексерісі кезінде Southwest компаниясының техникалық қызметінен ақау табылғаны баршаға жария болған кезде, оқиға компания беделін біршама әлсіретті. Кейінірек FAA-ның жүргізген

индустриялық аудиті нәтижесінде басқа бес әуе компаниясы ұшақтарында да, Southwest ұшақтарындағыдай, фюзеляжда алғашқы тозу белгілері бары анықталды. Апатқа ұшырау қаупі бар ұшақтарға FAA ұйымы санкция бергеніне байланысты әуежайларда мыңдаған рейс кейінге шегеріліп, ұшу жолағында қателесу орын алды. Барлық әуе кемесіне қауіпсіздік тексеру шаралары жүргізілді.

Әрі қарай қоғамдық тексерулер, Конгресте басталған тергеу амалдары компанияның кейбір әуе кемелері техникалық бақылау кезеңі аяқталғаннан кейін 30 ай бойы әуе тасымалына пайдаланылғанын растайтын құжаттарды тапты. Кейбір комментаторлардың айтуынша, FAA ұйымының жоғары лауазымды басшылары Southwest компаниясы мен өзге де әуе компанияларының жоспарланған

уақытта фюзеляждың тозуын тексеруге қабілетсіздігін біліп, тексеру кестесінің орындалмауына көз жұма қарауына FAA ұйымының Southwest компаниясының және өзге де залал шеккен әуе компаниясы қызметкерлерімен жақын араласуы себеп болды деп топшылайды. Ұшақтардың уақытылы техникалық бақылаудан өтуін қадағалайтын FAA ұйымының ұшу қауіпсіздігінің бақылаушылары Конгресс алдында осы ұйымның жоғары лауазымды басшыларының FAA бекіткен жүйелі тексерулерді кейбір әуе компанияларының жүргізбейтіні жөніндегі баяндамаларын елеусіз қалдырғанына куәлік етті. Осыдан кейін көп ұзамай FAA авиациялық қауіпсіздікке қатысты тиісті тексерулерін жүргізу үшін қатаң процедура әзірледі.

## СІЛТЕМЕ

<sup>1</sup> Kevin Freiberg and Jackie Freiberg, *NUTS! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success* (New York: Broadway Books, 1998), p. 15.

<sup>2</sup> *Ibid.*, pp. 16–18.

<sup>3</sup> Katrina Brooker, «The Chairman of the Board Looks Back», *Fortune*, May 28, 2001, p. 66.

<sup>4</sup> Freiberg and Freiberg, *NUTS!* p. 31.

<sup>5</sup> *Ibid.*, pp. 26–27.

<sup>6</sup> *Ibid.*, pp. 246–247.

<sup>7</sup> As quoted in *Dallas Morning News*, March 20, 2001.

<sup>8</sup> Quoted in Brooker, «The Chairman of the Board Looks Back», p. 64.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 72.

<sup>10</sup> As quoted in the *Seattle Times*, March 20, 2001, p. C3.

<sup>11</sup> Speech at Texas Christian University, September 13, 2007, [www.southwest.com](http://www.southwest.com) (accessed September 8, 2008).

<sup>12</sup> Freiberg and Freiberg, *NUTS!* p. 163.

<sup>13</sup> Company press release, July 15, 2004.

<sup>14</sup> Speech to Greater Boston Chamber of Commerce, April 23, 2008, (accessed September 5, 2008).

<sup>15</sup> Speech to Business Today International Conference, November 20, 2007, [www.southwest.com](http://www.southwest.com) (accessed September 8, 2008).

<sup>16</sup> As cited in Freiberg and Freiberg, *NUTS!* p. 288.

<sup>17</sup> Speech by Colleen Barrett on January 22, 2007, [www.southwest.com](http://www.southwest.com) (accessed September 5, 2008).

<sup>18</sup> Brenda Paik Sunoo, «How Fun Flies at Southwest Airlines», *Personnel Journal* 74, no. 6 (June 1995), p. 70.

<sup>19</sup> Statement in the Careers section at [www.southwest.com](http://www.southwest.com) (accessed May 16, 2014). Kelly's statement has been continuously posted on [www.southwest.com](http://www.southwest.com) since 2009.

<sup>20</sup> As quoted in James Campbell Quick, «Crafting an Organizational Structure: Herb's Hand at Southwest Airlines», *Organizational Dynamics* 21, no. 2 (Autumn 1992), p. 51.

<sup>21</sup> Southwest's ad entitled «Work in a Place Where Elvis Has Been Spotted»; Sunoo, «How Fun Flies at Southwest Airlines», pp. 64–65.

<sup>22</sup> Speech to the Paso Del Norte Group in El Paso, Texas, January 22, 2007, [www.southwest.com](http://www.southwest.com) (accessed September 5, 2008).

<sup>23</sup> Quick, ««Crafting an Organizational Structure», p. 52.

<sup>24</sup> Southwest Airlines, 2013 One Report, p. 42, [www.southwest.com](http://www.southwest.com) (accessed May 16, 2014).

<sup>25</sup> Sunoo, «How Fun Flies at Southwest Airlines», p. 72.

<sup>26</sup> Brooker, «The Chairman of the Board Looks Back», p. 72.

<sup>27</sup> Freiberg and Freiberg, *NUTS!* p. 273.

<sup>28</sup> *Ibid.*, p. 76.

<sup>29</sup> Roger Hallowell, «Southwest Airlines: A Case Study Linking Employee Needs Satisfaction and Organizational Capabilities to Competitive Advantage», *Human Resource Management* 35, no. 4 (Winter 1996), p. 524.

<sup>30</sup> Speech to Business Today International Conference, November 20, 2007, [www.southwest.com](http://www.southwest.com) (accessed September 8, 2008).

<sup>31</sup> Freiberg and Freiberg, *NUTS!* p. 165.

# TOMS Shoes: әлеуметтік жауапкершілікті сезіну



МАРГАРЕТ А. ПИТЕРЕФ  
СИН ЯНГ  
МЕГАН Л. КУНИ

Так бизнес мектебі, Дартмут колледжі  
Дартмут колледжі, ғылыми қызметкер  
Дартмут колледжі, ғылыми қызметкер

Блейк Майкоски 2006 жылы Аргентина сапары кезінде жергілікті балалардың аяқкиім тапшылығын көріп жүргенін байқап, жағдайды жақсартуға шешім қабылдады. Қайырымдылық қызметімен айналысудың орнына Майкоски тұрақты ұйым құрып, балаларға арнап сапалы аяқкиім шығаруға кірісті. Ол TOMS деген атаумен жарқын болашаққа бастайтын танымал аяқкиім шығаратын коммерциялық компания құрды. Компанияның бизнес-үлгісі «Бірге – бір» деген тұжырымдамаға сай жасалды. TOMS дүкендерінде бір жұп аяқкиім сатылса, компания тағы бір жұп аяқкиімді мұқтаж балаларға қайырымдылық ретінде береді. 2013 жылдың соңына қарай TOMS компаниясы әлемнің 40-тан аса еліне 10 миллион жұп аяқкиім жіберді.<sup>1</sup>

Салыстырмалы түрде алғанда, TOMS – жаңа компания. 2007 жылы басталған жаһандық тоқырауға қарамастан, ол жедел, тұрақты дамыды. 2013 жылы TOMS компаниясында шамамен 400 қызметкер жұмыс істеді және оның табысы 210 млн доллар құрады. TOMS аяқкиімдерін Nordstrom, Bloomingdale және Urban Outfitters секілді бірнеше ірі дүкеннен таба аласыз. Компания тұрмысы төмен отбасылардан шыққан балаларды аяқкиіммен қамтамасыз етумен қоса, көзілдірік өнімінің жаңа желісін дамытты. Мұндағы мақсат – көз

ауруларына шалдыққан науқастарға көмек қолын созу еді. 1-кестеде алғашқы сегіз жыл ішінде TOMS компаниясы бизнесінің даму жылдамдығы көрсетілген.

## Компания тарихы

Блейк Майкоски өзінің ойлап тапқан алты стартап жобасының алғашқысын Southern Methodist университетінде оқып жүргенде іске асырды. Блейктің бірінші стартап жобасы – кір жуу қызметін көрсететін компания құруға арналды. Компания жеті колледжге кір жуу қызметін ұсынып, 40-тан аса қызметкерді жұмыспен қамтамасыз етті.<sup>2</sup> Төрт стартапты жүзеге асырып, *The Amazing Race* телебағдарламасына біраз уақыт қатысқаннан кейін Майкоски Аргентинаға сапар шегеді. Бұл елде ол алғаш рет Alpargata аяқкиімін көреді. Alpargata аяқкиімдерін XIV ғасырда жергілікті шаруалар пайдаланған. Майкоски сол сапарда Аргентинаның ауылдық аймақтарындағы кедейшілік жағдайына куә болды.

Кәсіпкер жағдайды өзгертуге өз үлесін қосқысы келді. Майкоски ауылдық жерлерде өмір сүріп жатқан балаларға жәрдем ретінде дәрі-дәрмек немесе азық-түлік жібергенше, аяқкиіммен қамтамасыз ету қоғамның дамуына тікелей әсер етуі мүмкін деген көзқарасты ұстанды.

**1-КЕСТЕ**

**TOMS компаниясының сауда-саттық деңгейі мен қызметкерлер саны, 2006–2013 жылдар**

Жыл	Барлық қызметкер	Сатылған аяқкиім
2006	4	10 000
2007	19	50 000
2008	33	110 000
2009	46	230 000
2010	72	700 000
2011	250	1 200 000
2012	320	2 500 000
2013	400	6 000 000

**Дереккөз:** PrivCo, «Жеке компанияның қаржылық есебі: TOMS Shoes, Inc.». 30 мамыр, 2014

Сапалы аяқкиім балалардың аяғын жұқпалы дерттен, паразит атаулыдан қорғайтыны белгілі. Аяқкиімсіз мектепке бару да мүмкін емес екені белгілі. Мамандардың жүргізген зерттеулеріне қарағанда, жақсы аяқкиім балалардың өзіне деген сенімділігін арттырумен бірге, қоғамның белсенді мүшесі болуына да ықпал етеді. Ондай балалар мектепке баруға ынталы болады. Майкоски осылайша аяқкиіммен қамтамасыз ету арқылы Аргентинадағы елді мекендерде тұратын тұрмысы ауыр балалардың жалпы өмір сүру деңгейін көтеріп, білім алуға қолжетімділікті арттырды, әрі әлеуметтік белсенділікті жандандырды.

Миссиясын орындаған Майкоски Alpargata аяқкиімінің 250 жұбын сатып алады. Лос-Анжелеске қайтып келген соң, уақыт өте келе, Toms Shoes компаниясын құрды. Ол дүкендерде сатылған әр аяқкиімге тағы біреуін қосып, қайырымдылық жасады. Сөйтіп, «Бірге – бір» уәдесін тұғырға алып, компания құрды. Майкоскидің 300 000 долларға жуық инвестиция құйған компаниясының әлеуметтік кәсіпкерлікке арналған – аяқкиім шығарып сату, әрі оның тарихын қалыптастыру деген тұжырымдамасы

қарапайым еді. Кәсіпкер, сөйтіп, қарапайым ғана ұранмен өз мақсатына жетті. Майкоски тұтынушылармен тұрақты және адал қарым-қатынас орнатты.

Ол Craigslist сайтынан тапқан үш шәкіртімен бірге өз пәтерінде жұмыс істей жүріп, компанияның алғашқы өнімін аз уақыттың ішінде саудаға шығарды. Соның нәтижесінде компанияны дамытуға мүмкіндік алып, алғашқы жылдың соңында 10 мың аяқкиім сатты. Ле-шала Майкоски отбасымен және достарымен бірге Аргентинаға қайта оралып, өз қолымен мұқтаж балаларға 10 мың аяқкиім табыстады. Компания миссиясының сертіне сай жұмыс істеуі арқасында Майкоски өзінің бизнес-үлгісін қолдайтын инвесторлар тауып, кәсібін жандандыра түсті.

TOMS компаниясы бастапқы құрылған кезде коммерциялық қаржы бөлімшесі ретінде жұмыс істеді, ал «TOMS достары» деген жеке ұйым қайырымдылық шараларын ұйымдастырды. 2011 жылы «TOMS достары» ұйымы TOMS компаниясының нығаюына байланысты бірігіп кетті. Соңғы 2011 жылғы қолжетімді 501 (с) (3) дерегіне сәйкес, қайырымдылық ұйымының активтері 130 000 доллардан кем түзілді.<sup>3</sup> 2013 жылдың мамыр айынан бастап «TOMS достары» сайтының жұмысы тоқтады, ал TOMS компаниясы маркетинг науқандарында және корпоративтік веб-сайтында «TOMS достары» серіктестігін жарнамалауды аяқтады. Осындай жағдайдан кейін TOMS компаниясы өзінің жүргізген операцияларының бәріне бір ғана TOMS брендин қолданғандықтан, «TOMS достары» ұйымы жойылғанын сезіну өсте қиын емес еді.

## Индустрия тарихы

Майкоски компаниясы мұратының ерекшелігіне қарамастан, әлемдегі аяқкиім өндірісіндегі бәсеке қауіпті әрі күрделі еді. Анығында, бұл сала тұрақты әрі барынша жетілген, үлкен және шағын компаниялар баға, сапа, сондай-ақ қызмет

көрсету негізінде бәсекелеседі. Бәсеке қысымы әрі шетелдік, әрі отандық компаниялар тарапынан байқалды. Нарықтың жаңа қатысушыларына бөлшек сауда саудагерлерімен байланыс орнату үшін күресуге тура келді.

Сала сарапшыларының деректеріне қарағанда, 2013–2020 жылдар аралығында жабдықтау құны артуы мүмкін. Соңғы кездері осындай болжам жасалып жатыр. Материалдар мен қызметкерлердің жалақысы өнеркәсіп шығындарының 70%-ынан астамын құрамақ. Осындай болжамдар бәсекелестер арасында көдімгідей алаңдаушылық тудыруда. Өндіріске қажетті материалдарға былғары, резеңке, пластикалық қосылыстар, көбік, нейлон, кенеп, лак түрлері және т.б. заттар жатады. Былғары бағасы жыл сайын тұрақты өсіп келеді, сонымен бірге резеңке бағасы да, орташа есеппен алғанда, жылына 7,6% қымбаттап отыр. Өндірушілердің сырттан арзан жұмыс күшін пайдаланатыны жалпылама белгілі болғандықтан, қызметкерлердің жалақысы алдағы 5 жыл ішінде 5,8% көтеріледі деген жорамал жасалған.<sup>4</sup>

Аяқкиім өнеркәсібінде табысқа жету үшін фирмаларға өнімдерін тиімді түрде дифференттеуге тура келеді. Сапалы өнімді ақылға қонымды бағаға сатумен ғана шектелу компаниялар арасында өте сирек кездеседі. Олар белгілі бір имиджді қажет ететін таргет нарыққа көңіл бөлуді мақсат тұтады. Сондықтан инновациялық өнімдер мен жарнамалық акциялар ең сәтті бәсеке құралына айналды. Мысалы, Clarks компаниясы күрделі дизайн әзірлеп, клиент базасын әлеуметтік жағдайы жақсы, ересек топпен толықтырды. Nike, adidas және Skechers компаниялары спорттық аяқкиімдер шығарып, өз имиджін әйгілеу мақсатымен брендтерін белсенді түрде жарнама-лады. Өндіріс ауқымын ұлғайту арқылы кірісті еселеп көбейтуге қол жеткізу, техникалық тиімділікті арттыру, сондай-ақ тиімді тарату жүйесін құру – табыстың маңызды белгілері.

Нарықта тұрақты компаниялардың қалыптасып, қызмет етуіне қарамас-тан, әлемдік аяқкиім өндірісі – ықтимал нарық қатысушылары үшін тартымды сала. Оған әлемдік нарықтағы аяқкиімге сұраныстың өсімі және, тиісінше, сауда-саттықтан түсетін табыс көлемінің артуы ықпал етіп отыр. Болжамдар осы жағдайды негізге алып жасалған. Бұдан басқа, бұл өндіріс сән саласындағы табыс маржасын арттыруға әсер етті. Жаңа компанияларға бәсеке қабілетін әлдендірудің жалғыз жолы тауарлардың бағасын төмендету болды. Себебі нарықта орныққан бәсекелес компаниялар әрдайым жаңа жерден дүкен ашып, өндіріс көлемін ұлғайтып отырды. Ірі мөлшерде аяқкиім өндіруге қажетті күрделі жабдықтар мен техниканы сатып алу қымбат екені белгілі. Бұдан басқа, нарықтың ықтимал жаңа қатысушылары сатып алушылар арасында бренд танымалдығын арттыру үшін қымбат тұратын ауқымды маркетинг науқандарын ұйымдастырды. Осыған байланысты әбден орныққан компаниялар нарықтың басым бөлігіне иелік етті.

### TOMS Брендін қалыптастыру

TOMS бастапқыда капиталдың аздығынан бар күш-жігерімен аяқкиім индустриясында тұрақтап қалу үшін күресті. Nike сияқты компаниялар Майкл Джордан және Тайгер Вудс сынды атақты спортшылар арқылы бренд танымалдығын арттырса, TOMS салыстырмалы түрде шектеулі қаржы ресурстарына ие болғандықтан, әлеуметтік тұрғыда саналы тұтынушыларды тартуға тырысты. TOMS-тың бақытына қарай, экономика құлдыраудан кейін қалпына келгендіктен, ықтимал сатып алушылардың ақшалай табысы көбейді. Сөйтіп, қаржылық жағдайы жақсарған сатып алушылар арасында сапалы аяқкиімге сұраныс артты. Соның нәтижесінде тұтынушылардың қайырымдылық жасауға (немесе солай көрінуге) талпынысы артты.

Бір күні әуежай маңында келе жатып, Майкоски TOMS аяқкиімін киген қызды кездестіреді. Бұл оқиғаны өзі былай баяндайды:

«Мен одан аяқкиімі туралы сұрадым. Таңғаларлығы, екеуара әңгімеде ол TOMS компаниясы туралы, компания пайдаланатын модель жөнінде және менің басымнан кешкен оқиғаларды айтып берді. Мен сол сәтте тұтынушылармен бөлісе алатын компания тарихының қалыптасуы қаншалықты маңызды екенін түсіндім. Көпшілік біз шығарған аяқкиімді киіп қана жүрген жоқ, олар бастан кешкен оқиғамыздан хабардар болып жүр. Бұл менің түсініп-ұғынған ең жақсы тәжірибем еді».

TOMS компаниясы енді тауардың ерекшелігіне немесе атақты тұлғалардың тауарды жарнамалауына емес, әр аяқкиімді қандай да бір оқиғамен байланыстыра сатуға көбірек көңіл бөлді. Жарнамаға сүйенудің орнына, TOMS компаниясы ақпаратты әлеуметтік желіде немесе ауызекі тарату сияқты әдістерді айрықша бағалады. 2013 жылы компания Facebook-те 2 миллионға жуық «like» жинады, ал Twitter-де 2 миллионнан астам жазылушысы болды. Әлеуметтік желіде TOMS компаниясы парақшасының пайда болуы оның Skechers және Clarks сияқты басты бәсекелестерінің даму жолына тосқауыл қойды. 2013 жылғы деректерге көз жүгіртсек, Nike компаниясымен салыстырғанда, TOMS-тың әлеуметтік желіде жазылушылар саны көп емес, Nike пен adidas-қа қарағанда, «like» батырмасын басқандардың да легі аз еді. Дегенмен TOMS компаниясының жазылушылары мен «like» басқандардың санын табыстың бір долларына шаққандағы көрсеткішке сәйкес есептесек, әйгілі компаниялармен салыстырғанда нәтижесі көп екені белгілі болды. Сондықтан компания парақшасының көрсеткішін есепке ала отырып, TOMS компаниясының әлеуметтік желілердегі үлесі өнеркәсіптің көшбасшы

бәсекелестеріне қарағанда жоғарырақ екенін атап өту орынды (2-кестені қараңыз).

TOMS компаниясының әлеуметтік желідегі танымалдығы Блейк Майкоскидің басынан кешкен оқиғаларын брендпен тығыз байланыстыру әсерінен қалыптасты. Нарықта бұрыннан орныққан, тұрақты даму даңғылындағы компаниялар жарнамаға мол қаражат жұмсайды, себебі олар тауар сатумен ғана айналысады. Ал TOMS компаниясы тұтынушыларына тауарды белгілі бір *сеппен* (қайырымдылық жасау) ұсынды. Сөйтіп, қоғам алдында өз миссиясын дұрыс пайдаланды. Бір жағынан, компанияның бренд қалыптастыруға қажетті ресурстары аз болғандықтан, бұл әдіс компания үшін тиімді болатын. TOMS компаниясының қайырымдылық қызметі мен әлеуметтік желілердегі белсенділігі сатып алушылардың компанияға деген қызығушылығын одан әрі арттырды. Стратегияның осындай ерекше түрі тұтынушыларды компания тауарын сатып алу үшін дүкенге қайта келуге, сондай-ақ сауда жасаудан алған әсерін отбасы мен достарының арасында бөлісу ықтималдығын арттыруға көмектесті. TOMS компаниясының тұтынушылары люкс санатындағы өзге өндірушілердің аяқкиімін тұтынудың орнына әлеуметтік көмек көрсету шараларын қолдап, компания өнімін сатып алып, басқаларды да осыған атсалысуға үндеді.

### Әлеуметтік жауапкершілігі іс-әрекетке бағытталған бизнес-модель

Дәстүрлі киім-кешек шығаратын ірі компаниялардың көпшілігі үшін жарнама-ның мазмұны әдетте ұсынылған тауардың тартымды аспектілерін көрсетеді. Ал TOMS-тың жарнамасы компанияның қайырымдылық қызметі мен оның негізін қалаушы Блейк Майкоскидің басынан кешкендерін баяндайды. Nike, adidas пен Clarks басшылары компаниясының



## 2-КЕСТЕ

TOMS компаниясының бәсекелес аяқкиім өндірушілерімен салыстырғанда әлеуметтік медианы қолдануы 2006–2013 жылдар

	2013 жыл- ғы кірістер (миллионмен берілген)	Facebook		Twitter	
		«Like» басқан- дар саны	Табысты долларға шақ- қандағы «like» басқандар саны	Жазылушылар саны	Табысты долларға шаққандағы жазылушылар саны
TOMS	210 \$	2 215 283	7 384	2 173 377	7 245
Clarks	1 400	241 355	172	22 184	16
Skechers	1 854	1 200 911	648	18 005	10
adidas	19 640	16 340 675	832	961 065	49
Nike	25 280	18 020 656	713	3 138 584	124

**Дереккөз:** Автордың ақпараты

жарнамасында сирек көрінеді, ал TOMS компаниясының негізін қалаушы Б.Майкоски жарнамаға өте жиі түсті. Бұл әдіс TOMS тауары Майкоски тағдырының ажырамас бөлігі екенін анық көрсету мақсатында жүзеге асты. Майкоски көпшілік алдына шыққан кезде күнделікті қарапайым киімін киеді. Осы әдеттің өзі тұтынушылардың оған және компания миссиясына деген көзқарасын нығайтады. Компания таңдап алған жарнама әдісі шағын аяқкиім компаниясының ізгі ниетін білдіріп, тұтынушыларды TOMS брендімен жеке, жақын танысуға шақырды. Бұл тәсіл TOMS өнімін басқалардан ерекшелендіру арқылы сатып алушылардың брендке адалдығын арттыруға да ықпал етті. Тұтынушылар TOMS аяқкиімін сатып алған сайын компанияның қайырымдылық шарасына септігін тигізетініне сенімді болды. 1-суретте TOMS компаниясының 2013 жылы қолданған жарнамасынан бірнеше мысал берілген.

Компанияның әлеуметтік миссиясы тұтынушылардың қайырымдылық жасауға ынта-жігерін арттырып,

TOMS дүкендерінде қайта сауда-саттық жасауына ықпал етті. Осы саладағы бір шолушы компания тауарына қатысты мынадай пікір қалдырды: «Мен TOMS-тан осымен үшінші аяқкиім алып отырмын, мен оны өте жақсы көремін!.. Мен бірден екі-үш аяқкиім сатып алмасам тұра алмайтын жағдайға жеттім».<sup>5</sup> Басқа бір тұтынушы: «Мен 25 аяқкиім сатып алдым! Маған олардың түсі қатты ұнайды! Оларды өте ыңғайлы, әдемі болғаны және ұзақ уақытқа шыдайтыны үшін таңдаймын. TOMS аяқкиімін сатып алудың ерекше маңызы бар! Мен тағы бір аяқкиім таңдағым келіп тұр».<sup>6</sup>

TOMS аяқкиімдерін сатып алушылардың бәрі осындай пікір қалдырды. Өнім арзан болмаса да, TOMS аяқкиімдерінің бағасы бәсекелестерге қарағанда төмен еді. Дегенмен тұтынушылардың басым бөлігі аяқкиім өз бағасына сай деп есептеді. Бағалаушылар TOMS аяқкиімін ыңғайлы, өлшемі дұрыс, салмағы жеңіл және әмбебап (бәрімен жарасымды) деп сипаттады. Аяқкиім, шынында да, аяққа киген кезде өте ыңғайлы, әрі құйып қойғандай көз тартатын. Оның үстіне

## 1-СУРЕТ

### TOMS компаниясы жарнамасының мысалдары



TOMS жарнамасы. Ескірген көк аяқкиім



TOMS жарнамасы. Бұл мерекелік маусым...



TOMS жарнамасы. Give



TOMS жарнамасы. Сіз сатып алатын аяқкиім...

© TOMS

клиенттердің көңілінен шығатындай кенеп пен резеңкеден жасалды. TOMS аяқкиімдері сәнді тігілгендіктен және күнделікті киюге өте ыңғайлы болғандықтан, олар сән үрдісінің өзгеруіне қарсы тұрды, сондықтан осы ұстанымымен ақ көптеген тұтынушыны қызықтырды.

Тұтынушылар бағалайтын аса сапалы өнім ұсына отырып, TOMS тарату қызметін тиімді пайдаланды. Осындай білігімен тұтынушыларының көңілінен шықты. Онлайн-дүкен қызметін қосу TOMS компаниясына дүкендерге жұмсалатын тікелей шығынын үнемдеуге ықпал етті, сондай-ақ компанияға географиялық қызмет көрсету аясын дамытуға мүмкіндік берді. Бұдан бөлек, компания

тарату арналарын одан әрі жетілдіру үшін Nordstrom, Neiman Marcus сияқты танымал бөлшек саудагерлермен келіссөз жүргізді. Тиянақты жоспарлаудың және тиімді құрылымдық үйлестіру негізінде TOMS өзінің операциялық шығынын шектеп, тұтынушыларына әрі сапалы, әрі жылдам қызмет көрсетті.

### Көмек көрсету серіктестері

TOMS қайырымдылыққа сыйға тартқан аяқкиімдерді таратуға көмектесіп, қол ұшын беретін коммерциялық емес Көмек көрсету серіктестері ұйымымен бірлесіп, қайырымдылық операцияларын оңтайландырды. Ол тарату қызметінің

біраз бөлігін ұйымдарға бөліп берді. Себебі мұндай ұйымдардың жәрдемі зор болды, әрі олардың ұйымдастыру қабілеті де жетік еді. Бұл ұйымдардың TOMS компаниясы қол ұшын беруге мүмкіндік танытқан қоғам өкілдерімен жұмыс істеуге тәжірибесі де, білімі де жетерлік еді. Сондықтан оларға әр аймақтағы балалардың қажетіне сай аяқкиім жеткізу аса қиындық туғызбады. Көмек көрсету серіктестері, сондай-ақ TOMS-қа жеткізу және тарату жұмыстарын жетілдіруге көмектесу үшін оны кері байланыспен қамтамасыз етіп отырды.

Көмек көрсету серіктестері әрқайсысы өзі маманданған қайырымдылық шараларында компанияның ізгі істерін қоса атап өтіп, TOMS аяқкиімдерінің танымалдығын арттыруға ықпал етті. Мысалы, денсаулық сақтау саласының серіктестері 2012 жылы әлеуметтік жағдайы төмен жандарға медициналық көмек көрсету үшін шамамен 100 млн \$ жұмсады (бұл – TOMS компаниясының жалпы табысынан жоғары көрсеткіш). Олар Руанда мен Малавиге аяқкиім жеткізіп, балалардың тым аз тамақтану себеп-салдарын зерттеді. Корпоративтік көмек көрсету танымал және қызметі ерекше бағаланатын Көмек көрсету серіктестерімен арадағы ынтымақтастық арқылы TOMS брендін одан әрі нығайтты. Басқа да қосымша қызметтер TOMS компаниясының қызмет көрсету аясын кеңейтуге жәрдем берді. TOMS аяқкиімінің балалар өміріндегі маңызы артып, компанияның ізгі ниеттегі іс-шарасы мен іскерлік мүмкіндігінің үлесін жетілдірді. Қызмет көрсету сапасын қамтамасыз етіп, компанияның негізгі миссиясын орындау үшін TOMS Көмек көрсету серіктестеріне қатысты бес критерийді басшылыққа алды:<sup>7</sup>

- *Қайталап көмек көрсету.* Көмек көрсету серіктестері бір қауымдастық мүшелерімен ұзақ мерзімде жұмыс істеуге тиіс. Олар бір баланы балдырған шағынан бастап аяқкиіммен қамтамасыз етуі керек.

- *Ерекше ықпал.* Өнім серіктестерге денсаулық сақтау және білім беру саласындағы негізгі мақсатына қол жеткізуге ықпал етіп, балаларды бұрын берілмеген мүмкіндікпен қамтамасыз етуге тиіс.
- *Жергілікті экономиканы ескеру.* Аяқкиіммен қамтамасыз ету іс-шаралары жеткізілетін жерде теріс әлеуметтік-экономикалық салдарды тудырмағаны жөн.
- *Ірі көлемде тауар беру.* Көмек көрсету серіктестерінің аяқкиімнің ірі партиясын қабылдауға мүмкіндігі болғаны абзал.
- *Білім беру және денсаулық сақтауға бағдарлану.* Көмек көрсету серіктестері аймақтарға аяқкиімді тек денсаулық сақтау және білім беру саласындағы жағдайына сай жіберуі қажет.

2013 жылы TOMS компаниясы 75-тен аса Көмек көрсету серіктестерімен арада жылы қарым-қатынас орнатты. Олардың ішінде Save the Children, АҚШ-тың UNICEF қоры және IMA Дүниежүзілік денсаулық сақтау ұйымы бар. Компания өзінің бастапқы миссиясынан ауытқымау үшін жарияланбайтын аудиттік есептер жүргізді. Осы есеп арқылы компания «Бірге – бір» миссиясының мақсатты орындалуын қадағалап отырды.

Көмек көрсету серіктестерімен қарым-қатынастың негізгі критерийдері:

Көмек көрсету серіктестерімен бірге жұмыс істеу TOMS компаниясына филантроптық қызметінің шығындарын азайтуға мүмкіндік берді. TOMS өзінің Көмек көрсету серіктестерімен тығыз қарым-қатынаста болды. National Relief Charities ұлттық қайырымдылық қорының бағдарламалық директоры, Көмек көрсету серіктесі және байырғы америкалықтардың өмірін жақсартуға арналған коммерциялық емес ұйымның директоры Келли Гибсон TOMS компаниясының Көмек көрсету

серіктестерімен сыйластыққа толы қарым-қатынасы жөнінде былай деді:

«TOMS компаниясы өзінің Көмек көрсету серіктестеріне (мысалы, бізге) және олардың қайырымдылыққа берген аяқкиімін алушыларға (жергілікті балаларға) тұтынушыларына көңіл бөлгендей құрметпен қарайды. Біз TOMS компаниясымен жұмыс істеу арқылы айрықша тәжірибе жинадық. Компания тапсырыс берген аяқкиімнің дұрыс жеткізілуіне өте мұқият қарады. Бір атап өтерлігі – қайырымдылық аяқкиімін құрметпен алатын балаларды компания клиенттері ретінде қабылдайтын».

Компания Көмек көрсету серіктестеріне клиенттерімен арадағы қарым-қатынасындай деңгейде сенім көрсетті. TOMS Көмек көрсету серіктестерінің тапсырыстарын жүйелеуден және жеткізу жұмыстарына дейін өте ұқыпты қарады. Мұндай талап «Бірге – бір» миссиясына енбегенімен, компания өзінің адал ниетін осылайша көрсетуге тырысты. TOMS Көмек көрсету серіктестеріне және аяқкиім алушылар арасында тұрақты сыйластық қарым-қатынасқа қол жеткізген соң, өзінің бірегей іскерлік қарым-қатынас орнату тәсілін құрды.

### Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілікті сақтау

TOMS өз өнімдерін Аргентина, Қытай және Эфиопия (Халықаралық еңбек мәселелері жөніндегі Бюро мәліметіне қарағанда, балалар еңбегін және мәжбүрлі түрде еңбекке тарту деңгейі жоғары елдер) сияқты елдерде өндірісе де, тәуелсіз бақылаушылардың тұрақты қадағалауы және «Жеткізушілердің мінез-құлық кодексі» әділ еңбек нормаларының бұзылмауын қамтамасыз етуге жария және жария емес аудиттер жүргізіп, бұл кодекс әрбір жұмыс орнында жергілікті тілде жарияланды.<sup>8</sup> «Жеткізушілердің мінез-құлық кодексі»: жұмысқа алу жасының ең төменгі көрсеткіші, ерікті түрде жұмысқа орналасу талаптары, кемсітушілікке жол бермеу, жұмыс аптасындағы

рұқсат етілген жұмыс уақыты және қауымдастыққа мүше болу құқығы сияқты нормалардың сақталуын қамтамасыз етеді. Сондай-ақ мемлекеттің заңды түрде бекітілген стандарттарына сәйкес, қызметкерлерді дене жарақатынан, жыныстық, ауызша немесе психологиялық қысым көрсетуден қорғайды. Қызметкерлерге құқықбұзушылық оқиғасын тікелей TOMS компаниясына хабарлауға кеңес берілді. Ал «Жеткізушілердің мінез-құлық кодексі» талаптарын жеткізушілердің бұзғаны анықталса, олар үшін жұмыстан шығарылу қаупі туады.

TOMS жеткізушілердің этикалық стандарттарға сәйкес келуін қамтамасыз етумен бірге, этикалық стандарттардың бұзылмауын қадағалау әдісін бірнеше жолмен көрсетті. TOMS Американың киім және аяқкиім қауымдастығының (AAFA) мүшесі болды және Fair Trade Union Association (FLA) қауымдастығында тіркелген. Қызметкерлерге адам саудасы мен құлдыққа жол бермеу мәселелеріне байланысты ескерту, сауаттандыру жұмыстары жүргізілді. Осындай мәселелер жөнінде ақпараттандыру әдіс-тәсілін жетілдіретін бірқатар ұйымдармен ынтымақтастық орнатты, оның ішінде «Үміт қолы» ұйымы да бар.<sup>9</sup>

### Саяхатқа шығу

Қайырымдылықтың материалдық (аяқкиімдер) жарналарынан басқа, TOMS компаниясы қоғамдық жұмыстарды кең ауқымда түсіндіруге көмек беретін Саяхатқа шығу (Giving Trips) бағдарламасын бірнеше рет ұйымдастырды. Саяхатқа шығу бағдарламасы компания қызметкерлері мен TOMS тұтынушылары арасында іріктеліп алынған адамдарға игі іске – қайырымдылыққа бөлінген аяқкиімдерді жеткізуге қатысу жөнінде мәселе қозғады. Бұл сапарлар TOMS компаниясының филантроптық жұмыстарының жариялылығын арттырып, тұтынушылар мен қызметкерлер арасында ынтымақтастық орнатуға ықпал етті.



Бағдарлама сондай-ақ әлеуметтік ақпараттандыру деңгейін арттыруға үлес қосты. Өйткені осы сапарға қатысушылар жергілікті қауымдастықтың жұмысына белсенді араласты.

Кәсіпкерлік тұрғыдан *Саяхатқа шығу бағдарламасы* маркетинг жетістіктеріне қол жеткізді. Біріншіден, қатысушылардың көпшілігі клиенттер мен журналистер болды. Олар сапардан алған әсерін әлеуметтік желілер арқылы әңгімелеп, компанияның танымалдығын арттыруға көмектесті. Екіншіден, TOMS бағдарламасына қатысушылар мен үміткерлерді миссияның орындалуына ықпал етуге үндейді. 2013 жылы компания *Саяхатқа шығу бағдарламасына* қатысушыларды өздері таңдамай, үміткерлерді іріктеу ісіне еркін ашық сайлау жүргізуге шешім қабылдады. Үміткерлердің осындай игі іске өзін таңдауды сұрап көпшілікке жіберген жазба, видеохабарламалары арқылы да бренд танымалдығы артты. Бұл бағдарламаға мыңдаған қатысушы мен сайлаушы қатысты, дегенмен соңғы дауыс беру нәтижелері жарияланбады.

### Экологиялық тұрақтылық

TOMS қоршаған ортаға тигізетін әсерін барынша азайтуға тырысты. Сондықтан компания вегандық аяқкиімдерді, бөтелкелерді қайта өңдеу арқылы өнім өндіріп, аяқкиім жазбаларына соя сиясын қолдану секілді бірқатар экологиялық тұрақтылықты сақтау тәжірибелерін жүргізді. TOMS компаниясы сондай-ақ қайта өңделген органикалық кенеп пен пластиктердің қоспасын пайдаланып, ыңғайлы және ұзаққа шыдамды аяқкиім тігіп шығарды. Табиғи жіп пен мақтаны пайдаланып, TOMS қоршаған ортаға теріс әсер ететін пестицидтер мен инсектицидтерді қолданудан бас тартты.

TOMS қоршаған ортаны қорғау ұйымдарының құрамына да кірді. Мысалы, солардың бірі *Surfers Against Sewage* ұйымы Ұлыбританияда ағынды судың зияны

жөнінде халықтың білімін арттырумен айналысады. TOMS компаниясы *Textile Exchange* ұйымына да мүше болды. Бұл – тоқыма өнеркәсібінің тұрақты дамуын қамтамасыз етіп, қоршаған ортаны қорғау мәселесімен айналысатын ұйым. Компания, бұған қоса, Американың *Киім-кешек және аяқкиім қауымдастығының* экологиялық жауапкершілігі жөніндегі комитетінің жұмысына белсене араласты.

### TOMS компаниясының жұмыс күшін қалыптастыру

«Ең мықты қызметкерді қалай қалыптастыруға болады?» – деген сұрақ қойылғанда, Майкоски былай деп жауап берді:

«TOMS компаниясының даму барысында тәжірибеден өтушілер мен қызметкерлер бойынан сіз сұрап отырған қасиеттерді іздедік. Сіз әуесқойсыз ба? Түйінді мәселені ұтымды шеше аласыз ба? Қолда ешқандай ресурс болмағанда мәселені тапқырлықпен реттейсіз бе? Басқаларға қызмет көрсету ұнай ма? Сіз кез келген қызметкерді қажетті дағдыға үйрете аласыз... Дегенмен адамның бойында бұл қасиеттер мүлде болмаса, онда сіз қызметкердің креатив қабілеті мен қызығушылығын шабыттандыра алмайсыз».<sup>10</sup>

Компанияның шығармашыл қабілет пен жұмысқа жауапкершілікпен қарау қасиетін басты назарға алуы команданы тәжірибелі қызметкерлерден емес, тәлімгерлер мен жаңа қызметкерлерден жинақтауына түрткі болды. Жас әрі тәжірибесіз қызметкерлерді жұмысқа ала отырып, TOMS қызметкерлер құрамына жұмсайтын шығынын қысқартты. Сондай-ақ компания ойлау қабілеті стандартты емес, жасампаз, жігерлі адамдарды жұмысқа алуға тырысты. Қызметкерлер мықты, тәжірибелі менеджерлер басқаратын арнайы топтарға қосылды. Адам капиталын тиімді пайдалану TOMS бренді үшін бәсекелік артықшылық тудырды.

Жан-жақты жұмыс істеуге құлшынысы зор адамдармен Майкоски еркіндікпен өзара түсіністік жоғары бағаланатын «отбасылық» жұмыс ауанын құруға ұмтылды. Майкоскидің кеңсесі адам легі мол ең үлкен аудандардың бірінде орналасты (тұтынушыларға қызмет көрсету бөлімінің жанында). Ол қызметкерлерінің күнделікті жиналыстарға қатысуына мән беріп, сапар кезінде жеке электрондық пошта арқылы қарым-қатынаста болу талабын қойды. Өзінің электрондық поштасы туралы Майкоски былай дейді:

«Мен өте ашық адаммын, сондықтан өзім күресетін, әрі маған ұнайтын мәселе жөнінде қызметкерлеріммен бөлісемін. Мен оларға TOMS компаниясының болашағы туралы ойымды айтамын. Олардың мені түсінгенін және ең жақын досымен сырласқандай әсер алғанын қалаймын».<sup>11</sup>

«Отбасы» тұжырымдамасы TOMS компаниясы қызметкерлері арасында ұйымдастырылатын корпоративтік кештер, шаңғы тебу демалысы және кітап клубтары секілді бейресми жиындар негізінде одан әрі нығайды. Әріптестермен бейресми жағдайдағы қарым-қатынас қызметкерлердің «теңдестірілген» жұмыс атмосферасын құруға көмектесті. Мұндайда қызметкерлер өз жетістіктерін ғана емес, әріптестерінің де табысын ерекше атап өтті.

TOMS компаниясында әралуандықпен инклюзивтік те бағаланады. Мәселен, қытай халқының Жаңа жылы сияқты, мәдени дәстүрлер TOMS компаниясының блогында тойланады. TOMS бүкіл әлем бойынша қанатын кеңге жайып, бизнесін жетілдірген сайын, компания түрлі елден жұмыс күшін тарта бастады. Себебі көп тіл білетін адамдарды жұмысқа алу арқылы TOMS компаниясы түрлі клиенттік базамен қарым-қатынас жасады. Сондықтан жергілікті халықпен жылдам тіл табыса білетін қызметкерді жұмысқа алды.<sup>12</sup>

Майкоскидің әр қызметкерге жекедара көңіл бөлуі компания қызметкерінің өзін «бақытты» сезінуіне әсер етті.<sup>13</sup> TOMS қызметкерлері өздерінің атқаратын жұмыстары әлеуметтік әділеттікке үлес қосатынына мақтанышпен қарады. Өздерін «Өзгеріс агенттері» деп атайтын бұл қызметкерлер жұмыстарына өте риза еді. Осы факторлар TOMS компаниясының 2011 жылы *Forbes* журналының «Ең үздік шабыттандырушы компания» аталымында 18-орынды жеңіп алуына ықпал етті. Тұтастай алғанда, TOMS мәдениеті компанияға әлеуметтік миссиясын орындау үшін қызметке жоғары білікті қызметкерлерді тартуға және оларды тұрақтандырып, сақтап қалуға мүмкіндік берді.

### TOMS компаниясының қаржылық жетістіктері

TOMS шектеулі қаржылық ресурстарға ие жеке компания болғанымен, табысының болжамды өсу қарқыны таңғаларлықтай еді. Компания құрылғаннан кейінгі сегіз жыл ішінде Майкоски өзінің бастапқы 300 000 долларлық инвестициясының көмегімен 2013 жылғы табысы шамамен 210 млн долларға жететін компанияға айналдырды. 3-кестеде компанияның 2006–2013 жылдарға арналған болжамды табысы көрсетілген. Кестеде сондай-ақ аяқкиім өнеркәсібінің 2006–2013 жылдарға арналған жалпы табысы жөнінде мәлімет берілген.

2008 жылғы қаржы дағдарысына қарамастан, TOMS-тың тұрақты өсуге қол жеткізуі компанияның құлдыраудан аман қалуына ықпал еткен «Бірге – бір» қозғалысының қауқарын көрсетеді. Құлдырау кезінде компанияның жетістікке жетуін Майкоски екі фактормен түсіндірді. Біріншісі – тұтынушылардың құлдырау кезінде өз шығынын азайтуға тырысуы; дегенмен жәрдем беруді көздейтін TOMS сияқты компания тауарын сатып алу іс жүзінде көбірек тартымдылығын көрсетті. Екінші фактор – TOMS

қолданған қайырымдылық модульдері лайықты бағаланды. Майкоски компаниясы кірістің немесе табыс пайызының бір бөлігін қайырымдылыққа бағыттаудың орнына, TOMS дүкендерде сатылған әр жұп аяқкиім орнына тағы біреуін қайырымдылыққа сыйлағанын атап өтті. Осылайша ықтимал тұтынушылар TOMS-тың пайдасын еселеу үшін қайырымдылық үлесін азайтатынына алаңдамай, өз ақшасының қайда жұмсалатынына көз жеткізді.<sup>14</sup>

### TOMS өнімдері

TOMS өнімдерін Аргентинада, Эфиопияда және Қытайда өндіргенімен, бөлшек сауда нарығына тек Қытайда тігілген аяқкиімдерін шығарды. Аргентина мен Эфиопияда өндірілген аяқкиім қатаң түрде тек қайырымдылық мақсаттарында пайдаланылды. TOMS Alpargata деген атаумен шығатын негізгі аяқкиімдерін 50 долларға сатты, алайда бір аяқкиімнің өзіндік құны – шамамен 9 \$.<sup>15</sup> TOMS компаниясының қымбат аяқкиім желісін шығаруға жұмсаған шығынының мөлшері белгісіз, дегенмен аяқкиімдері бөлшек саудада 150 доллардан асатын бағада сатылды.

Салыстыру үшін назар аударыңыздар: Индонезиядағы Nike компаниясының кәсіпорнында бір аяқкиімге жұмсалған орташа шығын 20 долларға жуық, ал олар бөлшек саудада шамамен 70 долларға сатылды.<sup>16</sup> Факторинг тұрғысынан алғанда, TOMS-тың бағасы Nike сияқты компанияларға қарағанда біршама төмен қалыптасты. Бірақ осының өзі компанияны айтарлықтай табыс көзімен қамтамасыз етуге жеткілікті еді. TOMS жекеменшік компания саналғандықтан, өндіріс шығындарының және өндірістік тәжірибелерінің үрдістері туралы толығырақ ақпарат шектеулі.

### Қолданушылар және өнімдер

Келешекте әлемдік аяқкиім саласына сұраныс пен табыстың артуы болжанып

отыр. Сондықтан TOMS сияқты компаниялар нарықтағы мығым орнын сақтап қалу жолдарын табуы керек. Нарықта мығым орнығудың бір әдісі – сапа, тауардың түс-түрпаты немесе бағаны негізге ала отырып, өнімдерді дифференттеуді жалғастыру. Тағы бір стратегия түрі – зерттеу мен жетілдіру жұмыстарына баса назар аудару және әртүрлі аудиторияны тартатын жаңа брендтер мен өнімдер желісін құру. Сондай-ақ компанияларға жеткізу құнының өсіміне байланысты қауіпті қалай азайтуға болатыны туралы зерттеулер жүргізуге кеңес те берілді.

Миссиясын және өнім ұсынысын ұлғайту ниетімен TOMS тұтынушылық базасын да, қайырымдылық өнімдері желісін де кеңейтті. Клиенттері үшін TOMS стильді (wedges) аяқкиім, балетка, тіпті үйлену салтанатына арналған киім үлгілерін де ұсына бастады. Осындай іс-әрекетімен компания түрлі санаттағы

### 3-КЕСТЕ

TOMS компаниясының және аяқкиім өнеркәсібінің болжамды жылдық табысы, 2006–2013 жылдар

Жыл	TOMS компаниясы		Аяқкиім өнеркәсібі	
	Табыс (млн)	Жылдық өсу қарқыны	Табыс (млн)	Жылдық өсу қарқыны
2006	0,2 \$	-	74 \$	12,4%
2007	1,2	457%	87	16,8
2008	3,1	156	94	8,5
2009	8,4	168	98	4,0
2010	26,2	212	100	1,6
2011	43,5	66	106	6,2
2012	97,5	124	108	2,6
2013	210,0	115	117	7,5

**Дереккөз:** PrivCo және Global Footwear Manufacturing, IBISWorld, 2013 жыл 2 маусым, clients1.ibisworld.com/reports/gl/industry/currentperformance.aspx?entid500.



клиенттер тартуға және қазіргі компания клиенттерінің ерекше қажеттілігін өтеуге ұмтылды. TOMS климаты суық елдерде қыс айларында балалардың аяғын құрғақ әрі жылы ұстауға көмектесу мақсатымен, негізгі аяқкиімдерден басқа, қара кенептен жасалған қысқы етіктерді шығарды.

TOMS тағы басқа салада бағын сынап көруге бел буды. Бүкіл әлем бойынша 285 миллион зағип және көзі нашар көретін адамдарға көру қабілетін қалпына келтіруге ықпал ету ниетімен көзілдірік нарығына шықты. TOMS дүкендерінде сатылған әрбір көзілдірікке компания қайырымдылық ретінде бір адамға рецепт бойынша көзілдірік беру арқылы көру

қабілетін қалпына келтіру, қатаракта және көз инфекцияларынан зардап шеккендерге емделу мүмкіндігін ұсынды.

TOMS компаниясы таяуда бар күш-қайратын Непалдағы мақсатына жұмылдырып, TOMS көзілдіріктері брендінің даму қарқынына орай, бүкіл әлем бойынша ауқымды даму әдісін жоспарлап отыр. 2013 жылдан бастап TOMS компаниясы 13 елде 150 мың адамның көру қабілетін қалпына келтіруге жәрдем беру үшін 15 Көмек көрсету серіктесімен бірлесе жұмыс істеді. Блейк Майкоскидің ізгі ниеті – қарқынды дамып келе жатқан халықаралық компанияның басқару талаптарына жауап беру және компанияның әлеуметтік миссиясын сақтап қалу.

## СІЛТЕМЕ

<sup>1</sup> Claire Groden, «TOMS Hits 10 Million Mark on Donated Shoes», Time, June 26, 2013, accessed at <http://www.huffingtonpost.com/blake-mycoskie/>.

<sup>2</sup> Blake Mycoskie, blog post, The Huffington Post, May 26, 2013, accessed at <http://style.time.com/2013/06/26/toms-hits-10-million-mark-on-donated-shoes/>.

<sup>3</sup> 501c3Lookup, June 2, 2013, accessed at [http://501c3lookup.org/FRIENDS\\_OF\\_TOMS/](http://501c3lookup.org/FRIENDS_OF_TOMS/).

<sup>4</sup> «Global Footwear Manufacturing». IBISWorld, March 2014, accessed at <http://clients1.ibisworld.com/reports/gl/industry/keystatistics.aspx?entid=500>.

<sup>5</sup> Post by «Alexandria», TOMS website, June 2, 2013, accessed at <http://www.toms.com/red-canvas-classics-shoes-1>.

<sup>6</sup> Post by «Donna Brock», TOMS website. January 13, 2014, accessed at <http://www.toms.com/women/bright-blue-womens-canvas-classics>.

<sup>7</sup> TOMS website, June 2, 2013, accessed <http://www.toms.com/our-movement-giving-partners>.

<sup>8</sup> «Trafficking Victims Protection Reauthorization Act». U.S. Department of Labor, June 2, 2013, accessed at <http://www.dol.gov/ilab/programs/ocft/tvpra.htm>; TOMS website, June 2, 2013, accessed at <http://www.toms.com/corporate-responsibility>.

<sup>9</sup> Hand of Hope, «Teaming Up with TOMS Shoes», Joyce Meyer Ministries, June 2, 2013, accessed at <http://www.studygs.net/citation/mla.htm>.

<sup>10</sup> Blake Mycoskie, «Blake Mycoskie's Blog», Blogspot, June 2, 2013, accessed at <http://blakemycoskie.blogspot.com/>.

<sup>11</sup> Tamara Schweitzer, «The Way I Work: Blake Mycoskie of TOMS Shoes», Inc., June 2, 2013, accessed at <http://www.inc.com/magazine/20100601/the-way-i-work-blake-mycoskie-of-toms-shoes.html>.

<sup>12</sup> TOMS Jobs website, June 2, 2013, accessed at <http://www.toms.com/jobs/>

<sup>13</sup> Daniela, «Together We Travel», TOMS Company Blog, June 3, 2013, accessed at <http://blog.toms.com/post/36075725601/together-we-travel>.

<sup>14</sup> Mike Zimmerman, «The Business of Giving: TOMS Shoes», Success, June 2, 2013, accessed at <http://www.success.com/articles/852-the-business-of-giving-toms-shoes>.

<sup>15</sup> Brittny Fortune, «TOMS Shoes: Popular Model with Drawbacks», The Falcon, June 2, 2013, accessed at <http://www.thefalcononline.com/article.php?id=159>.

<sup>16</sup> Jim Keady, director, Behind the Swoosh, 1995. Film.

# ГЛОССАРИЙ

**Ауқым тиімділігі (economies of scope)** – байланысты әртараптану құндылықтары тізбегінен шығатын стратегиялық үйлесімнен пайда болған шығындарды қысқарту (операциялардың басым бөлігі); ал өндіріс ауқымы тиімділігі үлкен операциялардан құралады.

**Ауқымды дифференциация стратегиясы (broad differentiation strategy)** – сатып алушыларға тартымды және сатып алуға тұрақтылық дейтіндей бірегей өнім немесе қызмет ұсыну.

**Аутсорсинг (outsourcing)** – компания ішіндегі құндылық қалыптастыру тізбегіндегі кейбір іс-әрекеттерін өздері орындамай, оны сыртқы мамандарға немесе стратегиялық серіктестерге беру тәсілі.

**Байланыссыз бизнеске әртараптану (unrelated businesses)** – компанияның құндылық қалыптастыру тізбегі және ресурстық талаптары ұқсамайтын компанияларға әртараптануы.

**Байланысты бизнеске әртараптану (related businesses)** – компанияның құндылық қалыптастыру тізбегі мен ресурстарына ұқсас компанияға әртараптануы.

**Бенчмаркинг (benchmarking)** – белгілі бір іс-әрекеттерді үздік орындап жатқан компаниядан үйреніп, сол үйренген әдістерді компанияның ішкі іс-әрекеттерінің шығыны мен тиімділігін арттыру үшін пайдалану.

**Бәсекелік стратегия (competitive strategy)** пайдалы бәсекелесу барысында менеджменттің ойын, жоспарының ерекшеліктерін және нарықта бәсекелестері арасынан бәсекелік артықшылыққа жетуін қарастырады.

**Бизнес-модель (business model)** компанияның стратегиясы мен қызмет әдістері тұтынушы үшін құндылықты қалай қалыптастыратынын анықтайды. Сондай-ақ шығынды жауып, компанияға пайда табу көзін іздестіруге ықпал етеді. Компанияның бизнес-моделінің екі элементіне: (1) тұтынушыға арналған құндылық ұсынысы; (2) пайда формуласы жатады.

**Бизнес стратегия (business strategy)**, негізінен, компанияның нарықтағы орнын

нығайтуды көздейді. Бір ғана бизнесі бар компанияға немесе көпсалалы мультибизнестік компанияның бір бизнес бірлігіне бәсекелік артықшылық қалыптастыруды көздейді.

**Бизнес-этика (business ethics)** – бизнес-ұйым және оның қызметкерлерінің іс-әрекеті мен шешімдері этика қағидалары мен стандарттарына сай келуі.

**Бірегейлік факторлары (uniqueness driver)** – тұтынушыларға арналған құндылыққа қатты ықпал ететін және дифференциацияны қалыптастыратын құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеті немесе факторы.

**Бірінші қадам жасаушының артықшылығы мен кемшілігі (firstmover advantages and disdadvantage)** бәсеке артықшылығы қандай қадам жасалғанына және қашан жасалғанына байланысты жылдам өзгереді.

**Бірлескен венчур (joint venture)** – компаниялардың ортақ иелігіндегі екі немесе одан да көп компания басқаратын тәуелсіз заңды тұлға.

**Деңгейлес қызмет аясы (horizontal scope)** – компанияның негізгі нарығына көрсететін қызметі мен тауар түрлері.

**Динамикалық қабілет (dynamic capability)** – өзгеріп жатқан ортаға немесе өзгеріп жатқан нарық мүмкіндіктеріне жауап ретінде компанияның қолданыстағы ресурстарын, қабілетін жаңарту, тереңдету немесе қайта құру қабілеті.

**Жаһандық стратегиялар (global strategies)**. Компания жұмыс істейтін барлық елде бірдей бәсеке тәсілдерін қолданады. Тұтынушылардың артықшылықтары, олардың сатып алу әдеттері, тарату арналары немесе маркетинг әдістері – жаһандық стандартталған салалар үшін ең қолайлы стратегия. Стратегияның негізі: жаһандық деңгейде ойлау, жаһандық деңгейде әрекет ету.

**Желілік құрылым (network structure)** – ортақ міндеттерді бірнеше тәуелсіз ұйымның бірлесіп орындауы.

**Жеңімпаз стратегия (realized strategy)** компанияның ішкі және сыртқы жағдайларына сәйкес келуге және тұрақты бәсекелік

артықшылық қалыптастыруға тиіс, әрі компания өнімділігін жақсартуы қажет.

**Жергілікті деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету (think local, act local)** ұстанымы қабылдаушы елдегі үкіметтің регламенттері немесе сауда саясаты бірыңғай, келісілген әлемдік нарықтық тәсілді қолдануға кедергі келтірген кезде аса маңызды.

**Жергілікті стратегия (multidomestic strategy)** тұтынушылардың қажетіне орай, сатып алушының сатып алу әдеттерін, тарату арналарын немесе маркетинг әдістері бойынша айырмашылықтарына жауап беру үшін әр мемлекетке арнайы өнім ұсынуды және бәсеке тәсілдерін өзгертуді талап етеді.

«Жұлдыз» (cash hog) бизнестерінің операциялық ақша айналымы өте төмен болады және олар шығындарын өздері жаба алмайды. Шығындарын жабу үшін «жұлдыз» бизнестері сырттан инвестиция ретінде ақша тартуға тиіс.

**Кері интеграция (backward integration)** – жеткізушілердің жасаған өнімнің құндылық қалыптастыру тізбегіндегі бұрынғы іс-әрекеттерін енді компанияның өзі орындауы.

**Компанияны қайта құру (corporate restructuring)** – стратегиялық үйлесімі бәсең немесе көрсеткіші нашар бизнестерді сатып, болашағы жарқын бизнестерді сатып алу арқылы компанияның бизнес бағытын түбегейлі өзгерту.

**Компанияның қызмет аясы (scope of the firm)** оның өз ішінде жүзеге асыратын түрлі әрекеттерін, көрсететін қызметтері мен өнім ассортиментін, сондай-ақ нарықтың географиялық аумағын қамтиды.

**Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік (corporate social responsibility (CSR))** – компанияның этикаға сай, құрметке лайық жұмысқа араласуы. Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілігі бар компания қызметкерлеріне жақсы жұмыс жағдайын жасайды, экологияны ерекше қорғайды, жергілікті тұрғындардың өмір сүру сапасын жақсартуға үлес қосады.

**Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік стратегиясы (corporate social responsibility strategy)** компанияның уақыты, қаржысы және басқа да ресурстары мен қолдау көрсеткен әлеуметтік пайдалы іс-әрекеттерін біріктіреді.

**Корпоративтік мәдениет (corporate culture)** компанияның ішкі жұмыс ауанынан және оның негізгі құндылықтарынан, наным-сенімнен, бизнесті жүргізу принциптерінен қалыптасады. Компанияның мәдениеті – қарым-қатынастың өзегі, себебі ол дәстүрге, жұмыс тәжірибесі мен стиліне әсер етеді.

**Корпоративтік стратегия (corporate strategy)** көпсалалы мультибизнестік компанияның түрлі бизнестерін басқарудың жалпы жоспарын қалыптастырады.

«Көгілдір мұхит» стратегиясы (blue ocean strategies) жаңа саланы табады немесе өзі жасайды. Нәтижесінде сұранысты арттырып, компанияның пайдасы мен табысын өсіреді.

**Қабілет (capability)** компанияның ішкі іс-әрекеттерді толық орындай алуынан көрінеді. Компания ресурстарын пайдалану кезінде қабілет жүзеге асады, әрі дамиды.

**Қаржылық мақсаттар (financial objectives)** – ұйым көздейтін менеджменттің қаржылық-өндірістік көрсеткіштері.

**Қозғаушы күштер (Driving Forces)** – саладағы және бәсеке жағдайларындағы өзгерістердің негізгі себебі.

**Құндылық (values).** Компанияның құндылықтары, негізінен, қызметкерлердің сенімі мен ерекше қасиеттерінен құралады. Құндылыққа компания бизнесін іске асыру ісіндегі, сондай-ақ стратегиялық мұрат пен миссия міндетіне жету жолындағы тиісті мінез-құлық нормалары жатады.

**Құндылықтар тізбегі (value chain).** Компанияның құндылық қалыптастыру тізбегі тұтынушыға арналған құндылықты тудыратын негізгі әрекеттерді анықтайды.

**Макроорта (macroenvironment)** негізгі алты компоненттен тұрады. Олар: саяси факторлар, экономикалық жағдайлар, әлеуметтік мәдени факторлар, технологиялық факторлар, экологиялық факторлар және құқықтық жағдайлар.

**Мақсат (objectives)** – менеджмент орындауға ұмтылған ұйымның өндірістік көрсеткіштері.

**Миссия мәлімдемесінде (mission statement)** кәсіпорынның іскерлік мұраты мен мақсаты туралы айтылады. Шебер әзірленген миссия мәлімдемесі компанияның бірегейлігін қалыптастырады.

**Озық баға ұсыну стратегиясы (bestcost provider strategies)** – төмен бағамен жабдықтаушы мен дифференттеу стратегиясының элементтерін біріктіретін гибриді стратегия. Стратегияның мақсаты – сапа, қызмет көрсету және басқа да атрибуттар бойынша тұтынушының көңілінен шығу, сонымен бірге тауар бағасын сатып алушының қойған бағасынан төмен қою.

**Ортақ қоғамдық келісім теориясының (integrative social contracts theory)** пайымынша, әмбебап этикалық қағидалар көптеген мәдениеттің бірлескен көзқарасының негізінде «әлеуметтік келісімге» келеді. Бұл келісім компанияның барлық елдегі қызметкерлеріне ортақ. Осындай әлеуметтік келісімнің аясында бизнес жүргізіліп жатқан елдің мәдениеті де ескеріледі. Алайда компания «бірінші кезекте» әмбебап этикалық нормаларды, содан кейін ғана «екінші кезекте» рұқсат етілген жергілікті этикалық нормаларды игереді.

**PESTEL талдауы (PESTEL analysis)** макроортаның негізгі алты компонентінің стратегияға үйлесімін бағалайды.

**Ресурс (resource)** – компания иелігіндегі актив. Компания басқаратын актив.

**Ресурстар топтамасы (resource bundles)** – бәсекеге қабілетті бола алатын дербес ресурстарға мұқтаж компаниялар; дегенмен маңызды кросс-функционал қабілеттердің асқан өнімділігін қамтамасыз ете алатын ресурстар топтамасының көмегімен бәсекелік артықшылығын дамыта алады.

**Ресурстар үйлесімі (resource fit)** бизнес жеке бір өзі компанияның ресурстары мен қабілетін нығайтып, бас компанияның бизнесін қолдау мақсатында тұтынушы құндылығына қосатын қажет ресурстары болған жағдайда байқалады.

**Сатылы интеграцияланған компания (vertically integrated)** – саладағы құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттердің бірнеше қадамын бір өзі жасайтын компания.

**Сатылы қызмет аясы (vertical scope)** шикізат өндірісінен бастап тауарды сатып бітіргеннен кейінгі қызметтердің басын біріктіреді.

**«Сауын сиыр» (cash cow)** бизнестерінің операциялық ақша айналымы өте жоғары болады, сондықтан олардың артық табысын кейде «жұлдыз» бизнестеріне инвестиция ретінде дивиденд төлеуге, жаңа компаниялар сатып алуға жұмсайды.

**Саяси қауіп-қатер (political risks)** тұрақсыздықтан немесе үкіметтері дәрменсіздік салдарынан және шетел бизнесіне қастықпен қараудан туындайды.

**SWOT-талдау (SWOT analysis)** – компанияның ішкі күшті және әлсіз тұстарын, оның нарықтағы мүмкіндігін және сыртқы қауіптерін бағалаудың ең қарапайым, алайда қуатты құралы.

**Стратегия (strategy)** – тұтынушыларға жоғары құндылық құрудың әдіс-тәсілін ұсынып, тұтынушылар қалаған құндылықтарды жеткізу ісінде қабілет пен ресурстарды қалай қолдану қажет екенін түсіндіреді.

**Стратегиялық альянс (strategic alliance)** – екі немесе одан да көп компанияның кейбір ортақ мақсаттарға жетуге бірігіп жұмыс істеуі туралы ресми келісімі.

**Стратегиялық жоспар (strategic plan)** компанияның болашақ бағытын, мақсат етілген көрсеткіштерін және стратегиясын қамтиды.

**Стратегиялық мақсаттар (strategic objectives)** – компанияның нарықтағы орны, бәсекеге қабілетінің өміршеңдігі және болашақтағы бизнес-перспективалар.

**Стратегиялық мұрат (strategic vision)** компанияның беталысын, қай бағытта дамып бара жатқанын, компанияның келешектегі өнім – тұтынушы – нарық – технология бағдарындағы жұмысын көрсетеді.

**Стратегиялық топ (strategic group)** – бәсеке ұстанымы мен нарықта орналасуы ұқсас бір саладағы бәсекелес компаниялар тобы.

**Стратегиялық топтар картасы (strategic group mapping)** – бәсекелес компанияның салада немесе бәсекеде алып тұрған орнын көрсету.

**Стратегиялық үйлесім (strategic fit)** түрлі бизнестегі құндылық қалыптастыру тізбегінің бизнестер арасында дағдыларды бөлісуге, шығындарды немесе брендтерді ортақ қолдануға мүмкіндігі болған кезде пайда болады.

**Табысқа жетудің негізгі факторлары (key success factors)** – стратегия элементтері, өнім атрибуттары, бәсекеге қабілет немесе компанияның болашақтағы табысына үлкен әсер ететін материалдық емес активтер.

**Теңгерілген көрсеткіштер кестесі (balanced scorecard)** – стратегиялық және қаржылық мақсаттардың екеуіне де қолданы-

латын әдіс. Ол аталған мақсаттардың көрсеткіштерін есептеп, менеджментке компания қаншалықты тиімді жұмыс істеп жатқаны туралы ақпарат береді.

**Трансұлттық стратегия (transnational strategy)** стратегия құруда жаһандық деңгейде ойлау, жергілікті деңгейде әрекет ету ұстанымы әр елде бірдей негізгі бәсекелік тәсілді (төмен баға ұсыну, дифференттеу, бағытталған, озық баға ұсыну) қолдануды, сонымен қатар жергілікті нарық талаптарына бейімделуді қамтиды.

**Тұрақты бәсекелік артықшылық (sustainable competitive advantage)** – сатып алушылардың көпшілігі компанияның тауарлары мен қызметтерін ұзақ уақыт бойы компания бәсекелестерінің тауарлары мен қызметтерінен артық бағалауы.

**Тұрақты бәсекелік артықшылықты бағалаудың VRIN тесті (VRIN tests for sustainable competitive advantage):** 1) ресурстар мен қабілеттің құндылығын; 2) сирек кездесетінін; 3) көшірілмейтінін; 4) басқа тауармен алмастырылмайтынын тексереді.

**Тұрақты бизнес тәжірибелері (sustainable business practices)** – бүгінгі күннің қажетін болашақ ұрпаққа тиесілі ресурстарға залал келтірмей қамтамасыз ету.

**Халықаралық стратегия (international strategy)** – кем дегенде екі немесе одан да көп елде бір мезгілде бәсекелесу стратегиясы.

**Шығын бойынша көшбасшылар (low-cost leader)** жалпы бағаны бәсекелесімен салыстырғанда төмендетуге сүйеніп, бәсекелік артықшылық қалыптастырады. Сәтті бәсекелік артықшылыққа ие болу компанияның маңызды әрекеттерді орындау барысында мәнсіз істі алып тастау арқылы жүзеге асады немесе тауардан маңызы төмен атрибуттарды жою арқылы төмен баға қалыптастыруға болады.

**Шығын факторы (cost driver)** – компанияның құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерінің бағасына және шығын құрылымына ерекше әсер ететін фактор.

**Ілгері интеграция (forward integration)** – тұтынушыға жақын құндылық қалыптастыру тізбегіндегі іс-әрекеттерін компанияның өзі орындауы.

**Ішкі қаржы нарығы (internal capital market)** әртараптанған компанияның даму-

ға, даму әлеуетін толық іске асыруға ұмтылған бизнес бірліктеріне ақша құю арқылы құндылығын арттыруға ықпал етеді.

**Экологиялық тұрақты даму (environmental sustainability)** – экологияны арнайы қорғау әрекеттері, табиғи ресурстарды қорғау, болашақ ұрпаққа таза экологиялық жүйе қалдыру, жаһанға төнген қауіптің алдын алу.

**Экономикалық қауіп-қатер (economic risks)** мемлекеттің ақша-несие саясатының тұрақсыздығынан, экономиканы реттеу саясатынан және интеллектуалдық меншікті қорғау әлсіздігі салдарынан пайда болады.

**Этикалық релятивизм (ethical relativism)** теориясына сәйкес, түрлі мәдениет пен дәстүрлер сан түрлі дұрыс-бұрыс ұғымды қалыптастырады. Сондықтан ненің этикаға сай немесе этикаға жат екенін бағалау жергілікті дәстүрлерді ескеру арқылы жүзеге асып, мәдениет немесе ұлттар арасында ерекшеленеді.

**Этикалық универсализм (ethical universalism)** теориясы бойынша, жергілікті дәстүр мен мәдени нормаларға қарамастан, көптеген қоғамда этикаға сай және этикаға жат стандарттар бірдей болып келеді. Сондықтан ортақ этикалық стандарттар нарығы әртүрлі мемлекеттерде қызметкерлер әрекетін бағалауда қолданылады.

## СУРЕТТЕРГЕ СІЛТЕМЕ

---

[https://en.wikipedia.org/wiki/Patagonia\\_\(clothing\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Patagonia_(clothing))

[https://en.wikipedia.org/wiki/American\\_Giant](https://en.wikipedia.org/wiki/American_Giant)

<https://ru.wikipedia.org/wiki/Amazon>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Kaiser\\_Permanente](https://en.wikipedia.org/wiki/Kaiser_Permanente)

<https://www.shutterstock.com>

<https://ru.wikipedia.org/wiki/IKEA>

<https://ru.wikipedia.org/wiki/Zara>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Whole\\_Foods\\_Market](https://en.wikipedia.org/wiki/Whole_Foods_Market)

[https://ru.wikipedia.org/wiki/цельная\\_еда](https://ru.wikipedia.org/wiki/цельная_еда)

<https://ru.wikipedia.org/wiki/Tesla>

[https://www.shutterstock.com/download/success?u=http%3A%2F%2Fdownload.shutterstock.com%2Fgatekeeper%2FW3siZSI6MTU1OTA1MjIwNywiYyI6Il9waG90b19zZXNzaW9uX2lkIiwizGMiOiJpZGxfMTE3NDM5NTA1NSIsImsiOiJwaG90by8xMTc0Mzk1MDU1L2h1Z2UuanBnIiwibSI6MSwiZCI6InNodXR0ZXJzdG9jay1tZWVpYSJ9LCJON1FGMHQ0VlIzRU0rQ2JnM1FjVVRvUTBCR2siXQ%2Fshutterstock\\_1174395055.jpg&pi=38085817&m=1174395055&src=BXzXPsvvWOYz3jv2hTjQFA-1-29](https://www.shutterstock.com/download/success?u=http%3A%2F%2Fdownload.shutterstock.com%2Fgatekeeper%2FW3siZSI6MTU1OTA1MjIwNywiYyI6Il9waG90b19zZXNzaW9uX2lkIiwizGMiOiJpZGxfMTE3NDM5NTA1NSIsImsiOiJwaG90by8xMTc0Mzk1MDU1L2h1Z2UuanBnIiwibSI6MSwiZCI6InNodXR0ZXJzdG9jay1tZWVpYSJ9LCJON1FGMHQ0VlIzRU0rQ2JnM1FjVVRvUTBCR2siXQ%2Fshutterstock_1174395055.jpg&pi=38085817&m=1174395055&src=BXzXPsvvWOYz3jv2hTjQFA-1-29)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Tesla,\\_Inc.](https://en.wikipedia.org/wiki/Tesla,_Inc.)

[https://ru.wikipedia.org/wiki/Tesla\\_Model\\_S](https://ru.wikipedia.org/wiki/Tesla_Model_S)

[https://simple.wikipedia.org/wiki/Southwest\\_Airlines](https://simple.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines)

[https://en.wikipedia.org/wiki/History\\_of\\_Southwest\\_Airlines](https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Southwest_Airlines)

[https://ru.wikipedia.org/wiki/Toms\\_Shoes](https://ru.wikipedia.org/wiki/Toms_Shoes)



ҚР БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІНІҢ ТАПСЫРЫСЫ  
БОЙЫНША АУДАРЫЛЫП БАСЫЛДЫ

Джон Э. Гэмбл  
Маргарет А. Питереф  
Артур А. Томпсон

## **СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ**

Редакторлары *Н.Қожабекова, С.Омарова, Г.Құдабаева*  
Корректорлары *К.Алипбаева, Н.Досболова*  
Дизайнын әзірлеп, беттеген *Н.Үмбеталиев*

Басуға 05.01.2019 ж. қол қойылды. Пішімі 70x100<sup>1/16</sup>.  
Қаріп түрі «DS Charter».  
Офсеттік басылым.  
Көлемі 33.5 б.т.  
Таралымы 10 000 дана.  
Тапсырыс № 251

Тапсырыс берушінің дайын файлдарынан басылып шықты.



ЖШС РПБК «Дәуір», 050009,  
Алматы қаласы, Гагарин д-лы, 93а.  
E-mail: [priemni@dauir.kz](mailto:priemni@dauir.kz), [zakaz@dauir.kz](mailto:zakaz@dauir.kz)