



# МАРКЕТИНГ ПРИНЦИПТЕРІ

Бәсекелестік артықшылықтарды  
құру





Қазіргі кезде компаниялар ең қатал бәсекелестік жағдайында қызмет етеді. Бүгінгі дәрісімізде компаниялар өз бәсекелестерін қалайша жеңе алатынын, клиенттерді қалайша ұстап қалып, олардың санын қалай өсіру керектігін талқылаймыз. Сондай-ақ бәсекелестік маркетингтік стратегияларды, яғни компаниялар өз бәсекелестерін қалай талдайтынын, және клиенттерді тарту және тиімді клиенттермен қарым-қатынастарды құру үшін табысты стратегияларды қалай әзірлейтінін қарастырамыз. Бірінші қадам – бәсекелестерді талдау, яғни компанияның негізгі бәсекелестерін анықтау, бағалау және іріктеу. Екінші қадам – компанияға бәсекелестік артықшылықтар беретін маркетингтік стратегиялар құру.

Тиімді маркетингтік стратегияны құру үшін компания ең біріншіден өз бәсекелестері жайлы барлық ақпаратты тауып, зерттеуі қажет. Жалпы компанияның бәсекелестерін талдау процесі 3 кезеңнен тұрады:

1. Компания бәсекелестерін анықтау.
2. Бәсекелестерді бағалау.
3. Басты бәсекелестерді іріктеу.

Енді әрқайсынына жеке-жеке тоқталайық.

Бір қарағанда, компанияның бәсекелестерін анықтау оңай шаруа ретінде көрінуі мүмкін. Ең қарапайым әдіс арқылы компания бәсекелестерін бірдей нарықта бірдей тұтынушыларға бірдей тауар не қызмет ұсынатын компаниялар ретінде анықтауы мүмкін. Осылайша Forever 21 компаниясы өзінің басты бәсекелесі ретінде Nordstrom немесе Target компанияларын емес, H&M компаниясын тануы мүмкін. Ал Ritz-Carlton болса, өзінің негізгі бәсекелесі деп Holiday Inn қонақүйін емес, Four Seasons қонақүйін тануы ықтимал.

Компания өзінің бәсекелестері ретінде дәл өзі сияқты тауарларды не тауар түрлерін өндіретін барлық компанияларды тануы мүмкін. Осылайша, Ritz-Carlton өзі бәсекелестері ретінде барлық қонақүйлерді қарастырады. Бұдан да кең қарастыратын болсақ, бәсекелестер ретінде ұқсас қызметтерді ұсынатын барлық компаниялар танылуы мүмкін. Бұл жағдайда Ritz-Carltonның бәсекелестері – тек қонақүйлер ғана емес, туристерге жатын орын ұсынатын кез-келген пәтер иесі болады. Одан да кең қарастырсақ, бәсекелестер ретінде сол нарықта пайда үшін таласқа түсетін барлық компанияларды тануға болады. Бұл жағдайда Ritz-Carltonның бәсекелестері ретінде кез келген туристік тауарлар мен қызметтер ұсынатын компаниялар танылады: мәселен круиз лайнерлері, жазғы лагерьлер және т.б.

Компания өз бәсекелестерін өнеркәсіп саласына қарай анықтауы мүмкін. Мәселен мұнай-газ саласы, фармацевтика, сусындар өндіру саласындағы бәсекелестер. Сонымен қатар, компания өз бәсекелестерін ораналасқан нарығына қарай анықтауы мүмкін. Бұл жерде бәсекелестер ретінде тұтынушылардың бірдей қажеттіліктерін қанағаттандыруға тырысатын компаниялар танылады.

Мысалы, өнеркәсіп көзқарасы тұрғысынан Google өзінің бәсекелестері ретінде Yahoo! немесе Microsoft компаниясының Bing іздеу жүйелерін анықтады. Енді Google тек іздеу жүйесі ғана емес, оның ұсынатын қызметтері біршама кеңейді, енді ол цифрық әлемге арналған түрлі қызметтерді ұсынады. Осылайша нарық көзқарасы тұрғысынан Google компаниясы Apple, Samsung, Microsoft, және тіпті Amazon және Facebook сияқты бәсекелестерге қарсы күрес жүргізіп жатыр.

Бәсекелестер анықталған соң, оларды бағалау процесі жүргізіледі, бұл кезде маркетингтік келесідей сұрақтардың шешімін табуы керек: Бәсекелестердің басты мақсаттары қандай? Олардың әрқайсысы нарықта немен айналысады? Әрбір бәсекелестің стратегиясы қандай? Әр бәсекелестің күшті және әлсіз жақтары қандай және олар компания қабылдаған әрекеттеріне қалай жауап беруі мүмкін?

Ең біріншіден, компания өз бәсекелестерінің мақсаттарын анықтауы тиіс. Әр бәсекелестің өз мақсаттары болуы мүмкін. Компания өз бәсекелесінің оның ағымдағы рентабельділігі, нарықтық үлесінің өсуіне, ақшалай ағымына, технологиялық көшбасшылыққа және басқа мақсаттарға қатысты көзқарасын анықтағысы келеді.

Компания сондай-ақ бәсекелестерінің әр түрлі сегменттерге қатысты мақсаттарын бақылауға тиіс. Егер компания өз бәсекелесінің басқа жаңа сегментті тапқанын анықтаса, бұл оған жақсы мүмкіндік болуы мүмкін. Жалпы бәсекелестердің мақсаттарын бақылап отыру компанияға қандай болмасын жағдайға дайын болуға мүмкіндік берді.



Бір компанияның стратегиясы екіншісіне қаншалықты ұқсас болса, компаниялардың бәсекелестігі соншалықты күшті болады. Көп салаларда бәсекелестер олардың ұстанатын стратегияларына қарай жіктеледі. Стратегиялық топтар – бұл бір салада бірдей стратегия ұстанатын компаниялар жиынтығы. Мысалы, автокөлік өндірісі саласында Ford және Toyota бір стратегиялық топқа жатады, себебі олардың әрқайсысы жақсы кепілдіктерді бере отырып, кең дилерлік желілері бар, төмен және орташа бағамен автокөліктердің толық желісін ұсынады. BMW, Audi и Mercedes басқа стратегиялық топқа жатады, олар көбіне байлыққа, сәнділікке бағытталған. Бұларға қарама-қарсы, Ferrari, Lamborghini және McLaren автокөлік өндірушілері жоғары эксклюзивтік тарату және қолдау желісі арқылы премиум санатты жоғары сапалы, спорттық автомобильдер желісін шығарады.

Стратегиялық топтарды анықтауда кейбір маңызды мәселелер туындайды. Мысалы, егер компания стратегиялық топқа кірсе, сол топтың мүшелері оның негізгі бәсекелестері болады. Осылайша, егер компания Форд пен Тойота тобына кірсе, компания тек олармен салыстырғандағы стратегиялық артықшылықтар жасаған жағдайда ғана табысқа жете алады. Бұл тәсілді Tesla компаниясы Tesla Model 3 тәрізді жаппай нарыққа электрлі жеңіл автокөліктерін шығару арқылы қолданады. Tesla компаниясы оның автокөлік модельдері ірі автокөлік өндірушілердің гибридік және электрлі автокөліктерінен асып түскен жағдайда ғана табысқа жете алады.

Бір стратегиялық топ ішінде бәсекелестік аса белсенді болса да, топтар арасында да бәсекелестік болуы мүмкін. Мысалы, Тойотаның Lexus бөлімшесі құны 375,000 АҚШ долларын құрайтын Lexus LFA «Supercar» моделін шығарды, ол Ferrari немесе Lamborghini-мен бәсекелес болды. Ал Форд осы сегментке шектеулі данамен шығарылған, өнімділігі аса жоғары 400 мың доллар тұратын Ford GT автокөлігін өзінің инновациялық және технологиялық шеберлігін көрсету үшін шығарды.

Келесі кезекте бәсекелестердің күшті және әлсіз жақтары бағаланады. Бұл ретте бәсекелес компанияның неге қабілеті жететіні анықталады. Алғашқы қадам ретінде компания соңғы бірнеше жыл ішінде әрбір бәсекелестің мақсаты, стратегиясы және өнімділігі туралы деректер жинай алады. Әрине, бұл мәліметтердің кейбірін жинау қиын болады.

Компаниялар, әдетте, өздерінің бәсекелестерінің күшті және әлсіз жақтары туралы екінші реттік ақпарат көздерінен, жеке тәжірибелерінен және компания туралы ауызша әңгімелер арқылы біле алады. Олар сондай-ақ клиенттермен, жеткізушілермен және дилерлермен бастапқы маркетингтік зерттеулер жүргізе алады. Олар бәсекелестердің онлайн және әлеуметтік медиа сайттарын тексере алады немесе компания үздік тәжірибелерді анықтап, өзінің тауарларының сапасы мен өнімділігін арттыру жолдарын табу мақсатында компанияның өнімдері мен процестерін басқа салалардағы бәсекелестермен немесе жетекші фирмалармен салыстыруға әрекеттенуі мүмкін. Бұл ретте бенчмаркинг – компанияның бәсекеге қабілеттілігін арттырудың күшті құралы болып табылады.

Келесі кезекте компания бәсекелестерінің реакциясын бағалау жүргізіледі. Бұл ретте компания енді бәсекелестер не істейді деген сұраққа жауап алғысы келеді. Бәсекелестердің мақсаттарын, стратегиясын, күшті және әлсіз жақтарын анықтау – бұл бәсекелестердің әрекеттерін түсіндіру мақсатында жасалатын әрекеттер. Компания бағаны төмендету, жарнамананы арттыру немесе жаңа өнімдерді енгізу сияқты қадамдарына бәсекелестер ықтималды түрде қалай жауап қайтаруы мүмкін екенін болжайды. Сонымен қатар, әрбір бәсекелестің бизнес жүргізудегі өзіндік философиясы, белгілі бір ішкі мәдениеті мен наным-сенімдері бар. Бұл ретте компания маркетингтері бәсекелестері қалай әрекет ететінін және қандай қарсы қадам жасайтынын болжағысы келсе, бәсекелестерінің менталитетін терең түсінуі қажет.

Әр компания бәсекелестерінің әрекеттеріне әрқалай жауап қайтаруы мүмкін. Біреулері тез арада қарсы қимыл жасаса, екіншілері тез жауап қайтаруға асықпайды. Осылайша, P&G бәсекелестеріне жаңа өнімін нарыққа оңай шығаруға мүмкіндік бермейді. Көптеген фирмалар P&G-мен тікелей бәсекелестікке шықпайды және P&G-дің өз бәсекелестеріне қарсы тез әрекет ететінін біледі. Ірі бәсекелестердің қаншалықты жауап беретінін біле отырып, компанияға бәсекелестерге қалай қарсы тұру керектігі туралы немесе оның қазіргі жағдайын қалай жақсы қорғау керектігі туралы ақпарат алады. Кейбір салаларда бәсекелестер салыстырмалы үйлесімде тыныш өмір сүреді; басқаларда бәсекелестер ашық айқасқа түседі.



Соңғы кезекте басты бәсекелестер іріктеледі, ол шабуыл жасау немесе олардан аулақ ұстану мақсатында жүргізілуі мүмкін. Компания бір немесе бірнеше бәсекелестерге жете назар аудара алады. Көптеген компаниялар әлсіз бәсекелестермен бәсекелесуді қалайды. Бұл аз уақыт және аз шығындар жұмсауға мүмкіндік береді. Бірақ бұл жағдайда фирма көп пайда алмайды. Сондай-ақ ең күшті компаниялармен бәсекелесу керек деп айтуға болады. Алайда тіпті күшті бәсекелестердің өзінде бірқатар кемшіліктері болуы мүмкін және олармен күресе білген компаниялар көп артықшылыққа ие болады.

Бәсекелестердің күшті және әлсіз жақтарын бағалаудың тиімді құралы тұтынушылардың құндылығын талдау болып табылады. Клиенттердің құндылығын талдау мақсаты – артықшылықтарды анықтау болып табылады. Клиенттердің құндылығын талдау барысында компания ең алдымен тұтынушы құндылықтарын анықтайды. Содан кейін, ол өзінің көрсеткіштерін бәсекелестермен салыстыра отырып бағалайды.

Біз компанияға бәсекелестері туралы қажетті ақпараттың негізгі түрлерін қарастырдық. Компаниялар бұндай ақпаратты жинауы, талдауы, таратуы және пайдалануы қажет. Бәсекелестікке қабілетті ақпараттарды жинау көп ақша мен уақытты қажет етеді, сондықтан компаниялар экономикалық тиімді бәсеке қабілеттілігін барлау жүйесін құрулары қажет.

Бәсеке қабілеттілігін барлау жүйесі ең алдымен ақпараттың маңызды түрлерін анықтайды. Содан кейін жүйе нарықтағы ақпаратты және жарияланған деректерді жинайды. Одан кейін жүйе ақпараттың шынайылығы мен сенімділігін тексереді, талдайды және оны тиісті түрде ұйымдастырады. Ақыр соңында, ол шешім қабылдайтын тұлғаларға тиісті ақпаратты жібереді және бәсекелестер туралы менеджерлердің сұрауларына жауап береді.

Өзінің негізгі бәсекелестерін анықтап, компания енді маркетингтік стратегиясын әзірлеуі қажет. Бірақ компания қаншалықты бәсекеге қабілетті маркетингтік стратегияны қолдануы мүмкін? Бұл стратегиялардың қайсысы нақты компания үшін немесе компанияның түрлі бөлімшелері мен өнімдері үшін ең қолайлы болып табылады? Осы сұрақтарға жауап берейік.

Ешбір стратегия барлық компаниялар үшін бірдей пайдалы бола бермейді. Әрбір компания өнеркәсіптегі өзінің орнын және оның мақсаттарын, мүмкіндіктерін және ресурстарын анықтауы керек. Тіпті компания өз ішінде әр түрлі бизнес немесе өнімдер үшін әр түрлі стратегияларды қажет етуі мүмкін.

Осыдан отыз жыл бұрын Майкл Портер компаниялардың үш жеңімпаз және бір жеңілу стратегиясын ұсынды. Үш жеңімпаз стратегиясы келесідей:

Жалпы шығындар бойынша көшбасшылық. Мұнда компания ең төмен өндіріс және тарату шығындарын қамтамасыз ету мақсатында күш жұмсайды. Шығындарды азайту компанияға бәсекелестерге қарағанда төмен баға ұсынуға мүмкіндік береді және нарықтың үлкен үлесін жаулауға көмектеседі. Walmart, Lenovo және Spirit Airlines әуекомпаниясы осы стратегияны қолданады.

Дифференциациялау. Мұнда компания жақсы әртараптандырылған өнім желісін құруға және маркетингтік бағдарламаны құруға күш жұмсайды, бұл компанияға саланың көшбасшысы атануына мүмкіндік береді. Клиенттердің көпшілігі, егер оның бағасы тым жоғары емес болса, осы брендті сатып алғысы келеді. Nike және Caterpillar компаниялары осы стратегияны пайдаланады.

Фокус. Мұнда компания өзінің барлық күш-жігерін бүкіл нарыққа емес, оның шектеулі сегменттеріне сапалы қызмет көрсету үшін тырысады. Мысалы, Ritz-Carlton ең үздік корпоративті клиенттер мен туристердің тек 5 пайызына ғана назарын салады.

Компания жоғары құндылықтарды қамтамасыз ету үшін төмедегі үш стратегиялардың бірін қабылдауы мүмкін:

Операциялық артықшылық. Компания өз саласында ең үздік баға мен ыңғайлылық ұсынады. Ол шығынды азайту және тиімді жеткізу жүйесін құру үшін жұмыс істейді. Компания бір жағынан арзан, қол жетімді, екінші жағынан сенімді, сапалы өнімдерді немесе қызметтерді қажет ететін клиенттерге қызмет етеді. Мысал ретінде Walmart, IKEA, Zara және Southwest Airlines компанияларын айтуға болады.

Клиентке жақынырақ болу стратегиясы. Компания нарықтарды нақты сегменттей отырып және өз өнімдерін немесе қызметтерін мақсатты тұтынушылардың қажеттіліктеріне сәйкес келтіруге күші жұмсайды. Компания клиенттердің бірегей қажеттіліктерін қанағаттандыруға



маманданады және олармен тығыз қарым-қатынаста болады. Бұндай стратегияны қолданатын компаниялар өздеріне қажетті нәрсені алу үшін қосымша ақы төлеуге дайын клиенттерге қызмет көрсетеді. Олар клиенттердің бейілділігіне ие болу үшін бәрін жасайды. Мысалы, Emirates әртараптандыру стратегиясын нақты ұстана отырып әлемдегі ең ірі әуе компанияларының біріне айналды. Lexus және Ritz-Carlton компаниялары клиенттеріне жақын болу стратегиясын қолданады.

Өнімнің көшбасшылығы. Компания алдыңғы қатарлы өнімдер мен қызметтерді үздіксіз ағынмен ұсына отырып, жоғары құндылықты қамтамасыз етеді. Ол өзінің және бәсекелес өнімдерін ескіруге ұмтылады.

Тауар бойынша көшбасшы болу стратегиясы. Бұл ретте компания үнемі нарыққа алдыңғы қатарлы үздік өнімдерді үнемі ұсынады. Бұл стратегияны қолданатын компаниялар өздерінің немесе бәсекелестердің тауарын ескірген етіп жасауға тырысады. Бұл компаниялар жаңа идеяларды өнемі қолданып, өз тауарларын үнемі жетілдіруге тырысады. Олар бағасына қарамастан тек қана ең жаңа қазіргі заманғы тауарлар мен қызметтерді қалайтын клиенттерге ғана қызмет көрсетеді. Мысалы, бұл стратегияны Tesla Motors компаниясы ұстанады.

Ендігі кезекте компаниялардың нарықта ойнайтын роліне негізделетін бәсекелестік стратегияларын қарастырайық. Бұл ретте компаниялар: нарық көшбасшылары, үміткерлер, ізбасарлар және ұяшыққа жайғасушылар сияқты рөлдерді иеленуі мүмкін. Бұл ретте нарықтың 40 пайызы нарықтық көшбасшыларына, 30 пайызы көшбасшы атануға үміткерлерге, 20 пайызы өздерінің үлесін сақтап қалғысы келетін ізбасарларға, ал қалған 10 пайызы басқа фирмалар тарапынан бақыланбайтын шағын сегменттерге қызмет ететін фирмаларға тиесілі. Бұл компаниялардың ролі әртүрлі болғандықтан ұстанатын бәсекелестік стратегиялары да әртүрлі болады. Мысалы, нарық көшбасшылары – нарықты толықтай жаулау, не нарықтағы үлесін қорғау, не нарықтағы үлесін арттыру стратегияларының бірін таңдауы мүмкін. Бұл ретте нарық көшбасшысы атануға үміткер компаниялар – тура шабуыл немесе жанама шабуыл стратегияларының бірін таңдай алады. Нарық ізбасарлары – жақыннан не қашықтықтан нарықты ұстап қалу стратегияларын пайдалана алады. Ал нарық ұяшығына жайғасушы компаниялар – клиент, нарық, сапа, баға, қызмет көрсету бойынша тек бір ғана нарық ұяшығына жайғасу не бірнеше нарық ұяшығына жайғасу стратегияларын қолдануы мүмкін.

Өзінің маркетингтік стратегияларын әзірлеуде кімге қарай бағыттالاتындығына байланысты компанияларды 3 топқа жітей аламыз:

- Бәсекелестерге бағдарланған компания – әрекеттері көбінесе бәсекелестердің әрекеттері мен реакцияларына негізделген компания.
- Клиентке бағдарланған компания – маркетингтік стратегияларды әзірлеу және тұтынушыларға жоғары құндылықтарды жеткізуде өзінің клиенттеріне негізделген компаниялар.
- Нарыққа бағдарланған компания – маркетингтік стратегияларды әзірлеуде клиенттерге де, бәсекелестерге де тең дәрежеде көңіл бөлетін компания.

Бұл ретте компаниялар не тұтынушыларына не бәсекелестеріне қарай бағытталуы мүмкін болғандықтан, олардың арасында белгілі бір тепе-теңдікті сақтауға тырысуы қажет.