



СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Компанияның сыртқы ортасын
бағалау



Дәрістің мақсаты: компанияның сыртқы ортасының мәні мен маңызы және PESTEL талдауындағы макроортаның алты құрамдас бөлігін, сондай-ақ саладағы бәсеке күштерін зерделеу.

Біз сіздермен алдыңғы дәрістерде стратегияны қалыптастырып, жүзеге асыру процесі компанияның қазіргі жағдайын бағалаудан басталатынын талдаған болатынбыз.

Компанияның ахуалы екіжақты ықпалға қатысты: оның сыртқы ортасына, ең алдымен, компания жұмыс істейтін саладағы бәсеке жағдайына қатысты қалыптасады және ішкі ортасы, оған компанияның ресурстары мен ұйымдастырушылық қабілеттері әсер етеді.

Компанияның сыртқы және ішкі ортасын алдын ала түсінбей, зерттемей кәсіпорынның ұзақмерзімді бағытын, тұтынушы құндылығы ұсынысы жөнінде ойлау, мақсатын айқындау немесе стратегиясын әзірлеу кәсіпорынның бәсеке артықшылығын қалыптастырып, өнімділігін арттыруға бағытталған талпыныстарын шектейді.

Шынымен де, стратегияның алғашқы сынағы: стратегия компания жағдайына тиімді ме әлде тиімсіз бе? Осы мәселенің анық-қанығын зерделеп алған жөн. Сол сияқты стратегия компанияның ахуалына сәйкес келе ме, келмей ме – осыған көз жеткізіп алған абзал.

Олай болса, ең алдымен компанияның жұмыс істейтін саласы және бәсеке ортасын бағалаудан бастайық.

Компанияның индустриясы мен бәсеке ортасын бағалау стратегиялық түрде ойлауға ыңғайлы деп танылған тұжырымдамалар, талдау құралдарын пайдалану арқылы жүзеге асады. Анығында, стратегия мынадай жеті сұраққа нақты жауап табу арқылы жүзеге асады:

1. Макроэкономикалық факторлар мен индустриялық ерекшеліктер сатушыларға өсім мен тартымды пайда алу мүмкіндігін ұсына ала ма?
2. Сала өкілдері қандай бәсеке күштеріне кезігеді және әрбір күш қаншалықты мықты?
3. Саланың өзгеруіне қандай күш себеп және бұл өзгерістер бәсеке қарқыны мен индустриялық 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. Саланың дамуы алдағы уақытта табыстылыққа ықпал ете ме?

Осы сұрақтарға жауап беріп көрейік.

1-сұрақ: Макроортаның стратегиялық сәйкес компоненттері қандай?

Компанияның сыртқы ортасы әдетте бәсекелі орта болып 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 пайымдаулар, технологиялық факторлар жатады.

Тұтастай алғанда, макроорта компания жұмыс істейтін кең ауқымдағы қоршаған орта контекстін құрайтын барлық қажетті факторды қамтиды. Біз факторларға аса маңыз беріп қараймыз. Өйткені ол басшылықтың ұзақмерзімді бағытына, мақсатына, стратегиясына және бизнес моделіне қатысты шешімдерін қалыптастыра алады деп есептейміз. Макроэкономикалық факторлардың компанияға сәйкестілігі PESTEL талдауы арқылы бағаланады. PESTEL талдауы негізгі алты компоненттен тұрады. Атап айтқанда: саяси факторлар, компанияның жалпы ортадағы экономикалық факторлары, әлеуметтік-мәдени факторлар, технологиялық факторлар, экология факторы, құқықтық және реттеуші факторлар. PESTEL макроортаның алты компонентінің әрқайсысына сипаттама береді.

Тіпті макроорта факторлары баяу өзгерсе де немесе компанияның іскерлік әлеуетіне әсер етпейтін болса да, бұл факторларға міндетті түрде назар аударылуы керек. Әлеуметтік-мәдени факторлар мен технологиялық факторлардағы өзгерістер жаңалық пен ойын-сауықтан бастап такси қызметтеріне дейінгі салаларда бәсекелесетін компанияларға стратегияны қалыптастыруға ықпал етеді. Компания менеджерлері сыртқы ортаны зерттеген кезде, олар



сыртқы шеңберде болып жатқан маңызды өзгерістерді ескеруі қажет. Олардың ықпалын, әсерін бағалауы тиіс, сонымен қатар, қажет болған жағдайда компанияның бағыты мен стратегиясын сыртқы ортаға бейімдеуі тиіс.

Олай болса, PESTEL талдауындағы макроортаның алты құрамдас бөлігін қарастырайық.

Саяси факторлар

Бұл факторлар 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. Құрама Штаттар еркін нарық жүйесінде болса да, ішінара бизнес қызметі мемлекет тарапынан реттеледі. Мысалы, McDonald's тағам әзірлеу және жергілікті талаптарды орындауы бойынша үнемі саяси құқықтық күштердің назарында.

Экономикалық факторлар

Экономикалық факторларға жалпы экономикалық ахуал мен пайыздық мөлшерлемелер, айырбастау бағамдары, инфляция деңгейі, жұмыссыздық деңгейі, экономикалық өсім қарқыны, сауданың дефициті немесе профициті, жинақ мөлшерлемелері, жан басына шаққандағы ішкі жалпы өнім сияқты нақты факторлар жатады. Экономикалық факторларға, сондай-ақ қор нарығы мен облигациялар нарығындағы жағдай да енеді. Саланың нарықтық өлшемі мен өсім қарқыны сияқты экономикалық сипаттамалары саланың даму перспективаларын және пайдасын бағалау кезінде маңызды.

Бірнеше жыл бойы қарқынды өсуден кейін АҚШ экономикасы 2008–2010 жылдардағы рецессия кезінде құлдырады.

Осы кезең ішінде энергия құны қымбаттап, өсім біршама бәсеңдеді, ал кәсіпорындар жұмыс орындарын қысқартқандықтан жұмыссыздық өсті. Алайда 2011 жылдан бастап жайлап өсіп келе жатыр, жаңа жұмыс орындары пайда болып, кәсіпорындардың кірісі қалпына келуде.

АҚШ-тағы McDonald's бәсең өсіп жатқан экономика, яғни жұмыссыздық пен төмен инфляция жағдайында жұмыс істеп келеді. Бұл жағдайлар McDonald's үшін көптеген мүмкіндіктер мен шектеулер тудырады. Экономика және жұмыс орындарының өсуі нәтижесінде адамдар оған дейінгі жылдармен салыстырғанда көбірек тамақтанады. Бірақ фаст-фуд саласындағы жұмысшылар үшін жұмыс табудың басқа жолдары бұрын аз болса, қазір таңдау мүмкіндігі артты, ал McDonald's қызметкерлерін сақтап қалу үшін көбірек жалақы төлеуі қажет. Төмен инфляция кезінде McDonald's жабдықтаушыларына төлейтін қаражаты бұрынғы деңгейде қалды, бірақ клиенттер алатын гамбургер мен сүт коктейлінің бағасын көтере алмайды.

Әлеуметтік-мәдени факторлар

Әлеуметтік-мәдени факторларға кәсіпкерлікке ықпалды қоғамдық құндылықтар, мұраттар, мәдени факторлар және өмір салты, сондай-ақ халықтың саны, өсу қарқыны, жас мөлшерін бөлу сияқты демографиялық факторлар жатады. Әлеуметтік-мәдени факторлар орны, кезеңі бойынша өзгеріп отырады. Халықтың демографиялық көрсеткіштері денсаулық сақтау сияқты салаларға үлкен ықпалын тигізуі мүмкін. Өйткені онда шығын мен қызмет көрсету демографиялық факторларға сәйкес өзгеріп отырады.

Әлеуметтік-мәдени процестер өнім, қызмет көрсету және қоғамдық іс-әрекеттер нормасын анықтайтын құндылық ретінде маңызды. Мысалы, кейбір елдерде, тұтынушылар дизайнерлерден шыққан киімдерді қымбат бағамен сатып алуға дайын, ал енді бір елдердегі тұтынушылар мұндай киімдерді нарықта сатып алмайды. Уақыт өте келе тұтынушылар да өзгереді, олардың талғамы, стилі, ұнататын түсі жыл мезгілдеріне қарай өзгеріп отырады.



Құрама Штаттарда ішімдік ішу және темекі шегу бұрынғымен салыстырғанда азайған. Оның үстіне әлеуметтік мәдени факторлар жұмысшылардың жұмыс орны мен ұйымы туралы пікіріне тікелей әсер етеді.

McDonald's ас мәзіріне салаттар және майлылығы аз тағамдар қосты. Бұл фирма жылдам тағам дайындаушылар арасында бірінші орында және ол клиенттерді ұсынылатын тағамдардың құрамы туралы ақпаратпен қамтамасыз етіп отырады.

Технологиялық факторлар

Технологиялық факторларға технологиялық өзгерістер мен жаңа технологиялық әзірлемелердің даму қарқыны жатады. Осындай технологиялардың генетикалық инженерия мен нанотехнология саласы сынды қоғамға кең, ашық түрде әсер ету мүмкіндігі бар. Оларға білім беру институттары, технологияны пайдалану ісін бақылауға тартылған 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 қатар технологиялық өзгерістер жаңа салалардың пайда болуына ықпал етуі мүмкін.

Мысалы, конвейерде құрастырылатын автокөлік сияқты McDonald's-та конвейерден өтеді: гамбургерді клиентке арнайы дайындалған нанға орап береді. McDonald's қосымша тиімділікке бір терезеден төлем алу және екіншісінен тамақты үлестіру арқылы жетті. Цифрлық технологияларды бизнестің барлық салаларына жылдам енгізу де технологиялық өлшемнің көрсеткіші. Тағы бір соңғы жетістік – біріктірілген бизнес бағдарламалық жүйелердің жылдам өсуі.

Экологиялық факторлар

Экологиялық факторларға ауа райы, климат, климаттың өзгеруі және су жетіспеушілігі сияқты факторлар жатады. Бұл факторлар сақтандыру, ауылшаруашылығы, энергия өндірісі және туризм секілді индустрияларға тікелей әсер етуі ықтимал. Олар көлік және коммуникация сынды басқа салаға жанама түрде ықпал етуі мүмкін.

Құқықтық және реттеуші факторлар

Бұл факторларға клиент заңдары, еңбек туралы заңдар, монополияға қарсы заңдар, еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау туралы заңдар және заң күші бар нормалар жатады. Банк саласындағы мемлекеттік реттеуді жою сынды кейбір факторлар арнайы индустрияға тән.

Мемлекеттің бизнесті қолдауы немесе оған қарсы болуы да әсер етеді. Мысалы, мемлекет бизнесті қолдаған жағдайда бәсекелестікке төтеп беру оңай және бизнес монополияға қарсы мәселелер жөнінде көп алаңдамайды. Бұған керісінше, мемлекет бизнес түрін қолдамаса, онда бизнес стратегияларын шектейді және монополияға жол бермейміз деген мақсатпен кәсіпорындардың бірігуіне қарсы болады. Құрама Штаттар экономикасындағы өсу кезінде мемлекет бизнеске араласқан жоқ, бұл өсу 2008 жылы аяқталды. Осы кезде өнеркәсіпте құлдыраудың басталуына байланысты, сыншылар бизнестегі мемлекеттік реттеудің жетіспеушілігінен дағдарыс орын алды деген пікір білдірді. Нәтижесінде, заңгерлер бизнеске көп көңіл бөле бастады және оны қатаң реттейтін заңдар қабылдады.

Алайда стратегияға өте үлкен ықпалы бар компанияның сыртқы ортасындағы факторлары мен күштері компанияның ішкі ортасындағы индустрия мен бәсеке ортасына тікелей байланысы бар. Оған бақ сынасатын компаниялардың іс-әрекеттерінен туындаған бәсеке қысымы, сатып алушының мінез-құлқының бәсекелік ықпалы, жеткізушілерге қатысты бәсекелік пайым, жаңа компаниялардың индустриялық екіні жатады. Сондай-ақ компанияның өнімдері мен



қызметтеріне қолжетімді немесе одан жоғары тұрған алмастыру факторларының ықпалы бар. Шеңбердің ортасындағы факторлар мен бәсекелес орта жағдайы Портердің бәсекенің бес факторлық үлгісі негізінде толық зерттейтін боламыз.

2-сұрақ: Саланың бәсеке күші қаншалықты қуатты?

Саланың жалпы экономикалық сын-сипатын түсінгеннен кейін индустрия және бәсекені талдау аясында өнеркәсіптің бәсеке динамикасына назар аударуы қажет екенін білу өзекті. Саланың бәсеке күштерінің әлін бағалаудың ең қуатты, әрі кеңінен қолданылатын құралы – бәсекенің бес факторлық үлгісі.

Бұл үлгі, индустрияның тартымдылығына әсер ететін бәсекелес күштер бақталас сатушылар арасында бәсеке шеңберінен шығып кетеді деп есептейді. Саланың тартымдылығына әсер ететін бес бәсеке күші:

1. Балама өнімдер немесе алмастырушы өнімдер ұсынатын компаниялар. Сатып алушылар арасында екі индустрияның өнімдері бір-бірін жақсы балама ретінде тауып-таныса, мұндайда бір индустриядағы компаниялар басқа индустриядағы компаниялардың әрекеттерінен бәсекелесу қысымына ұшырайды. Мысалы, Splenda, Truvia және Sweet’N Low қант өндіруші компаниялардың сату және маркетингілік әрекеттерінен басқалары бәсеке қысымына ұшырауда. Осыған ұқсас жағдай: көзілдірік пен контактілі линзаларды өндірушілер өз кезегінде көз кеселдеріне лазерлі түзету хирургиясын жүргізетін дәрігерлер тарапынан бәсеке қысымын сезінуде.

2. Тұтынушылар. Индустрияның өнімдерін тұтынатын барлық сатып алушылардың саудаласу күші бірдей емес. Өйткені кейбіреулері баға, сапа не болмаса қызмет ерекшелігінде басқаларға қарағанда, төмен сезімтал болуы мүмкін. Мысалы, киім өндіруші компаниялар Macy’s, T.J. Maxx немесе Target сияқты ірі компанияларға өз тауарын сатқанда, сатып алушылар тарапынан келіссөздер жүргізу барысында айтарлықтай мықты саудаласу күшіне кезігеді. Бірақ олар кішкентай бутик иесіне өз тауарын сатқан кезде әлдеқайда тиімді баға қоя алады.

3. Ықтимал жаңадан келушілер. Қандай да бір индустрияға потенциалды жаңа өкілдердің келуі сол кәсіпте айтарлықтай бәсеке қысымын арттыратынын бірнеше фактор айғақтайды. Сондай ықпалдың біріне жаңадан келген кәсіпкердің иелігіндегі капитал қоры мен ресурстары жатады. Әдетте нарыққа жаңадан келген кәсіпкердің капитал қоры қомақты болған сайын, олардан келетін қауіп те соған сәйкес қалыптасады. Көп жағдайда индустрияға жаңадан келген өкілдерге әсер ететін қарқынды бәсеке қысымы сырт тараптағылардан емес, дамуға ұмтылған ішкі салалық қатысушы-өкіл төңірегінен туындайды.

4. Шикізат, бөліктерді және басқа ресурстарды жеткізушілер немесе жабдықтаушылар. Саладағы жеткізушілердің әлсіз немесе мықты бәсеке күшімен әрекет етуі олардың саудаласу күшіне, яғни сатып алушымен келіссөз барысында өзіне қолайлы жағдайларды жасау мүмкіндігімен анықталады. Мәселен, Microsoft пен Intel компанияларының екеуі де дербес компьютерлер өндірушілерге өздерінің нарықтағы үстемдігін пайдаланып, компьютердің маңызды бөліктерін жеткізуші ретінде қымбат баға белгілейді. Сонымен қатар бұдан өзге ықпал ету тетіктерін қолданады. Microsoft пен Intel клиенттермен арада келіссөз жүргізу барысында саудаласу күшін «керемет» қолданатыны соншалық – екі компания да күш нығайту мақсатында өзара ымыраласып жұмыс істегені үшін, талай мәрте айыппұл төлеген. Microsoft корпорациясы дербес компьютер өндірушілерге компьютерлерге Microsoft-тың бағдарламалық өнімдерін жүктеуге де қысым көрсеткен. Алайда мұндай қысым көрсету тенденциясын кейін пайда болған заңдылық келісімдер тоқтатты.

5. Бәсекелес сатушылар арасындағы тайталас. Бес бәсеке күшінің ең мықтысы – өнім өндіру немесе қызмет көрсету индустриясындағы бәсекелес сатушылар арасындағы бақталастық. Шын мәнінде, нарық – бәсеке майданы, мұнда тұтынушыға, сатып алушыға көңіл бөлу науқаны бітпейді. Бәсекеге түсетін сатушылар нарықтағы өз позициясын жетілдіруге, сатып алушылар легіне арналған позициясын нығайтуға және пайда табу үшін қолжетімді әдіс-тәсілді, тіпті, айла-амалды қолдануға дайын тұрады. Мысалы, мейрамханалық бизнестің фастфуд индустриясында бәсеке тайталасы мықты. Өйткені бұл индустриядағы танымал тағам түрлерінде, әсіресе гамбургер, сэндвич, тауық еті өнімдерінің көлемі көп жағдайда бірдей. McDonald’s, Burger King, Taco Bell, Chick-fil-A және басқа да азық-түлік желісіндегі компаниялардың ұқсас өнімдері олардың салада өз күшін, өз позициясын сақтау үшін агрессивті бәсекелесуге мәжбүрлейді.



Дегенмен «салада бәсекелестердің азғантай болуынан бақталастық әлсіз» деп біржақты қорытынды шығарудан сақ болған жөн. Әйгілі Google мен Майкрософт арасындағы қазіргі қатты қақтығыс, сондай-ақ Coca-Cola мен Pepsi арасындағы бірнеше жылға созылған күрес – бұған жарқын мысал.

М. Портер ұсынған бәсекелестіктің бес күштің үлгісі салалық нарықтың барлық қатысушыларын сипаттайды және бәсекелік күшті талдау үшін қолданылуы мүмкін.

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

Саланы бағалаудың 3-сұрағы: Саладағы өзгерістің қозғаушы күші қандай және олар қалай әсер етеді?

Нарықта әртүрлі оқиғаның өрбуі индустрияның қозғаушы күші деңгейіне жететіндей әсерлі көрінуі мүмкін. Десек те саланың қозғаушы күштері және бәсекелік өзгерістер төмендегі санаттардың біріне жатады:

Индустрияның ұзақмерзімді өсім қарқынындағы өзгерістер. Өнеркәсіп өсіміндегі өзгерістер индустриядағы 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 мақсатында бәсекеге түседі.

Жаһандануды күшейту. Кәсіп иелері клиенттерді сыртқы нарықтан іздей бастағанда немесе өндірістік қызметін аз шығынды елдерге қоныстандыра бастаған кезде, бәсеке, ең алдымен, аймақтық не болмаса ұлттық бағыттан халықаралық яки жаһандық бағытқа ауыса бастайды. Жаһандану күші кейде мықты қозғаушы ретінде танылады. Жаһандану – энергетика, ұялы телефондар, болат, әлеуметтік медиа және фармацевтика сынды салалардағы өзгерістердің маңызды факторы.

Тауарды кім сатып алады және оны қалай қолданады? Клиенттер құндылықтарды қалай қабылдайды, сатып алу туралы шешімді қалай шығарады және олардың тауарды қайдан сатып алатынына ықпал ету арқылы сатып алушылардың демографиялық құрылымындағы және тауарды тұтынудағы жаңалықтар бәсекені өзгертуі мүмкін. Мысалы, ағымдағы видеоның ауқымды таралуы кең жолақты интернетпен жабдықтаушыларға, сымсыз байланыс операторлары мен телевизия таратушыларға тың күш-жігер берді.

Өнімді инновациялау. Өнімді инновациялаудың үздіксіз ағыны индустриядағы бәсеке моделін өзгертеді. Ең алдымен жаңа сатып алушыларды өзіне ынтықтырады, саланың дамуын жаңартады және/немесе бәсекелестер арасындағы тауардың неғұрлым кең, барынша әртараптануына қалыптастырады. Phillips-тің жарық диодты шамдары смартфон тетігін пайдалану арқылы тұтынушыларға қашықтан жарықты жағуға және өшіруге, сонымен қатар, зиянкестерді көріп, анықтаған жағдайда жыпылықтап белгі беретіндей бағдарламалауға мүмкіндік береді.

Технологиялық өзгерістер және өндірістік процесс инновациялары. Технологиялық жетістіктер индустрияның ландшафтысын түбегейлі өзгертіп, жаңа және жақсы өнімдерді арзан бағамен сатуға, сондай-ақ жаңа салалық шегараларды ашуға жағдай жасайды.

Ірі фирмалардың нарыққа кіруі немесе шығуы. Бір немесе бірнеше шетелдік компанияның географиялық нарыққа кіруі, шамамен төрт мезгілде де, бұрын нарықта басымдылық танытып келген отандық фирмалардың бәсекелік қабілет-қарымын бәсеңдетеді. Сол сияқты, басқа саладан шыққан отандық фирма сатып алу немесе өзінің жеке бастамасын іске қосу арқылы нарыққа кіруге тырысса, ол әдетте бәсекені жаңа бағыттарда күшейтеді.

Көп компаниялар мен елдер арасында техникалық ноу-хау диффузиясы. Білім диффузиясы ғылыми журналдар мен сауда жарияланымдары арқылы, зауыттарға экскурсия жасау кезінде, жеткізушілер мен тұтынушылар арасындағы ауызекі әңгіме, тұрғындардың көші-қоны және интернет көздері арқылы орын алуы мүмкін.



Шығындар мен тиімділіктің өзгерісі. Негізгі бәсекелестер арасында шығын айырмашылығын көбейту немесе азайту бәсекені түбегейлі өзгертеді. Планшетті компьютерлерді өндіруге жұмсалатын шығынды кеміту бағаның төмендеуіне ықпалды. Ал өнімді пайдаланушыларға қолжетімді ету планшеттің сатылымын арттыруға қолайлы жағдай туғызды.

Сатып алушылардың талғамы тауарлық өнімдерден гөрі әртараптанған өнімдерге өзгеруі. Стандартталған өнімдерден дифференциалды өнімдерге ауысу басталған кезде қарсыластар бірін-бірі әртараптандыру үшін стратегия қабылдауы қажет.

Мемлекеттік саясаттың реттеуші ықпалы және өзгерісі. 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.

Әлеуметтік мәселелердің, көзқарастардың және өмір салтының өзгерісі. Дамып келе жатқан әлеуметтік мәселелер, көзқарастар мен өмір салтының өзгерісі индустрияны өзгертудің мықты бастамашысы болуы мүмкін. Тұтынушылардың химиялық қоспалар мен азық-түлік өнімдерінің құрамына қатысты алаңдаушылығы өндірушілерді өңдеу әдіс-тәсілін жаңартуға мәжбүрледі. Сондай-ақ ғылыми-зерттеу, тәжірибелік-құрастыру жұмыстары орталықтарына пайдалы ингредиенттерді қолдануға мойын бұруға, құнарлы әрі дәмді өнімдерді шығару саласында бәсекелесуге ықпал етті.

Менеджерлер бір немесе бірнеше қозғаушы күштің себеп-салдарына сенімді болмаса, пікірлері сәйкес келмесе, онда қозғаушы күштердің салдарын ескеретін стратегияны әзірлеу қиынға соғады. Демек қозғаушы күштерді талдау ісі оңай емес; практикалық тұрғыда аса құнды саналатын, индустрияның қай бағытқа бет алғанын бағдарлайтын аса күрделі жұмыс.

Қорыта айтқанда, қозғаушы күштерді талдау ісі – менеджерлерге алдағы өзгерістерге қалай дайындалуы керек екенін зерттеп-саралап беретін стратегиялық ойлау жүйесі.