



СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Саладағы бәсекелес
компаниялардың нарықтағы орнын
зерттеу



Дәрістің мақсаты: саладағы бәсекелес компаниялардың негізгі топтарының нарықтағы позициялары және сала дамуының басымды бағыттарының компанияның дамуына және табысты болуындағы мүмкіндіктерін зерделеу.

Бәсеке стратегиясы компанияларды табиғатына қарай сан түрлі баға/сапа диапазонына, әр алуан тарату арнасына бөліп қарастырады. Бұларға қоса түрлі өнім сипаттамалары аясында географиялық жағынан сан саланы қамтыған стратегиялық топтарға орналастырады. Саладағы бәсекелестердің нарықтық орналасуын анықтаудың ең ұтқыр әдісі – стратегиялық топты картаға түсіру. Осындай сараптамалық-талдау құралы салалық бәсекелестердің нарықтағы позициялануын, яғни қалай орналасуын салыстыруға салалық қарсылас компаниялардың ұқсас позициялануын топтастыруға аса пайдалы.

Стратегиялық топты картаға түсіру дегеніміз – бәсекелес компанияның саладағы алатын орнын немесе бәсекелік позициялануын көрсету.

Негізгі бәсекелестердің нарықта орналасуын бағалау үшін стратегиялық топтастыру карталарының пайдалану маңызына тоқталып өтейік.

Стратегиялық топ нарықта бәсеке ұстанымы мен бағыты ұқсас индустрия мүшелерінен тұрады. 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. Таратуға тән бірдей арналарды қолдануы мүмкін, ұқсас тұтынушыларға өнімнің бірдей атрибуттарын қолдану арқылы қатынасуы ықтимал. Оған қоса бірдей технологиялық тәсілдерге тәуелді әрі сатып алушыларға ұқсас қызметтер мен техникалық көмек ұсынады. Тұтыну тауарлары секілді өндіріс тауарлары да бір ғана стратегиялық топты құрайды. Сәйкесінше барлық сатушылардың стратегиялары бірдей және салыстырмалы нарықтағы орналасуы ұқсас. Бірақ бұларда тұтыну тауарларын жеткізу уақыты әрқалай, қаржыландыру шарттары немесе тұтынушыларға қызмет көрсету деңгейлері бойынша айрықшалануы ықтимал. Экономиканың көптеген саласы компанияларға бірегей салалық орналасуды табуға және толып жатқан стратегиялық топтағы қатал бәсекені болдырмауға мүмкіндік беретін бірнеше бәсеке ұстанымын ұсынады. Стратегия нұсқаларын бағалау өз кезегінде нарықта қандай стратегиялық топ қалай әрекет етіп жатқанын білуге ұмтылып, осы топ ішінде қандай компаниялар бар екенін, олар қалай қызмет етіп жатқанын анықтайды. Саладағы қарсыластармен арада жаңа сұранысты қалыптастырып, нарықты жаулап алу мүмкіндігін беретін бәсекеге қабілетті «ақ кеңістіктің» бар-жоғын білуге жұмыс істейді.

Стратегиялық топ дегеніміз – бәсеке ұстанымы мен нарықта орналасуы ұқсас бір саладағы бәсекелесуші компаниялар тобы. Стратегиялық топтастыру картасын құру тәртібі қарапайым, яғни ол үшін:

- Салада қолданылатын стратегиялық ұстанымдарды әйгілейтін бәсеке сипаттарын анықтау керек. Стратегиялық топтастыру карталарын жасау кезінде қолданылатын типтік айнымалы жағдайды ескеріңіздер. Типтік айнымалы жағдайға: баға/сапа диапазоны (жоғары, орташа, төмен), географиялық қамтуы (жергілікті, өңірлік, ұлттық, жаһандық), тік 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 әдістері негізінде картада фирмалардың екі тұрақсыз, айнымалы шамасын белгілеу керек.

- Картадағы орналасқан жері бірдей компанияларды ортақ стратегиялық топқа біріктіру.

- Әрбір стратегиялық топтың айналасында шеңберлер сызу. Шеңберлерді саладағы сатудан түскен табыстың жалпы көлеміне топтың үлесіне пропорционалды түрде сәйкес келетіндей сызу керек.

Стратегиялық топтастыру карталарын жасаған кезде бірнеше қағиданы есте сақтау қажет. Біріншіден, картаның осі ретінде таңдалған екі тұрақсыз, айнымалы шама өзара тығыз байланыспауы (корреляцияланбауы) қажет; солай болған жағдайда, картадағы шеңберлер диагональ бойымен құлдырайды. Ал тұрақсыз, айнымалы шаманың біреуін ғана қарастырса, онда стратегия әзірлеушілер бәсекелестердің салыстырмалы позициялануы туралы біле алмайды.



Мысалы, ауқымды тауар желісі бар компаниялар бірнеше тарату арнасын пайдаланады. Керісінше тауар желісі тар компаниялар жалғыз тарату арнасымен шектеледі. Кейінірек тауар желісі көлеміне қарап, индустрияның позициялануы секілді екі тұрақсыз, айнымалы шаманы қарастырамыз.

Екіншіден, картаға ось ретінде таңдалған тұрақсыз көрсеткіш клиенттерге құндылықтарды арттырудың негізгі әдіс-тәсілін үйреніп меңгеруге машықтандырады. Сондай-ақ бәсекелестердің нарықта өзінің позициялануын қалай айқындауы қажет екенін үйретеді.

Үшіншіден, ось ретінде қолданылатын тұрақсыз, айнымалы шама сан түрінде болмауы тиіс әрі үздіксіз әрекет етпеуі керек; керісінше, олар дискретті айнымалы немесе түрлі санаттағы комбинациялар бойынша бөлінетін айнымалы шама бола алады.

Төртіншіден, әр топтағы сату көлемі пропорционал фирмалардың картадағы шеңберлердің көлемін анықтау кезінде әр стратегиялық топтың салыстырмалы мөлшерін көрсетуге мүмкіндік береді.

Бесіншіден, картаны жасауға ось ретінде екеуден артық бәсекеге қабілетті тұрақсыз, айнымалы шаманы қолдансаңыз, онда индустрияда бәсекелес позицияланудың сан қырлы ықпалын көрсететін бірнеше карта салынады.

Стратегиялық топтастыру карталарын жан-жақты ашып көрсетуге мүмкіншілік бар. Ең бастысы, қай бақталастар 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 бақталас ретінде сипатталады. Ал келесі жақын бақталастар келесі топқа жинақталады. Картада бір-бірінен қашық жатқан стратегиялық топтағы фирмалар көп жағдайда бәсекелеспейді. Мысалы, Walmart-тың клиенттерін алайық, олар тауарды іріктеу, баға белгілеу әдістерімен ерекшеленеді. Сондықтан бөлшек саудада Walmart-ті Neiman Marcusке жақын бәсекелес деп айта алмаймыз. Сол сияқты Timex Rolex-пен де айтарлықтай деңгейде бақ сынаспайды. Демек Kia Porsche немесе BMW-нің де иек астындағы бәсекелесі деп тағы бағалай алмаймыз. Стратегиялық топтарды картаға түсіруден үйренуге тұрарлық келесі бір өзекті мәселе – картадағы барлық позициялану көрінісі бірдей тартымды емес екенін біле жүру. Осыған орай кейбір позициялану көрінісі басқаларға қарағанда неге тартымды болатынының екі себебі бар:

1. Индустриялық қозғаушы күштер белгілі бір стратегиялық топтарға қолайлы жағдай жасап, өзгелерге зиян келтіруі мүмкін. Индустрияның қозғаушы күштері кейбір стратегиялық топтардағы фирмалардың өнімдеріне деген сұраныстың өсуіне және басқа стратегиялық топтардағы фирмалардың өнімдеріне деген сұраныстың төмендеуіне ықпал етуі мүмкін: мұндай жағдай – жаңалықтар индустриясына тән құбылыс. Бұл жерде интернет жаңалықтар қызметі мен кабельдік желі хабар-ошарларының айы оңынан туып, олардың газет, желілік телевизияның арқасында қосымша тынысы ашылды. Жаңа интернет мүмкіндіктер мен қосымшалар индустриясындағы қозғаушы күштер тауарды кім сатып алатынын және оны қалай қолданатынын анықтап берді. Сондай-ақ әлеуметтік проблемалардың, қарым-қатынастардың түп-тамырын басқа арнаға бұрды. Өмір салтын өзгертіп, дәстүрлі бұқаралық ақпарат құралдарының аудиториясын көбейтіп кеңейтуге, сонымен қатар, жаңа жарнама берушілерді тартуға қиындықтар тудырды.

2. Бәсеке қысымы әртүрлі стратегиялық топтардың табыс әлеуетіндегі айырмашылықтарға әкелуі ықтимал. Әртүрлі стратегиялық топтардағы фирмалардың пайда түсіру перспективалары жақсы, тәуір көрсеткіштен нашар деңгейге дейін өзгеруі мүмкін. Мұның себебі стратегиялық топтардағы бақталастық деңгейінің әртүрлі болуына байланысты. Индустриядан тыс балама тауарлар тарапындағы бәсеке деңгейі де оған әсер етеді. Сонымен қатар топтар арасындағы жеткізушілер мен клиенттердің саудаласу күшінің деңгейі ерекше әсерлі екенін айтып өту орынды. Мысалы, Walmart пен Target арасындағы бәсеке Versace, Chanel, Fendi және басқа да жоғары санатты киім-кешек сатушылар арасындағы бәсекеге қарағанда қарқыны төменірек, сәйкесінше табысы да азырақ.

Кейбір стратегиялық топтардың позициялануы басқаларға қарағанда жағымды екенін байқаймыз. Себебі олар әлсіз бәсеке күшіне қарсы тұрады. Сонымен қатар оларға индустрияның қозғаушы күштері жағымды ықпал етеді.



Осылайша стратегиялық топтастыру талдауының компоненттері әрқашан картада «ең жақсы» жер қайда және ол жер неге «жақсы» екені жөнінде қорытынды жасауға мүмкіндік береді. Қандай компаниялар немесе стратегиялық топтар өсіп-өркендеп қанат жаюда ең қолайлы қандай жағдайға ие, я болмаса қандай компанияларды күрес күтіп тұр? Сондай-ақ нарыққа сәтсіз орналасып, нашар әлеуетпен жұмыс істеп жатқан стратегиялық топтардағы фирмалар өз қаржы көрсеткіштерін дамытып жақсарту үшін компанияны яки кәсіпорынды қайта қалай құрылымдай алады деген сауалға жауап табады. Стратегиялық топтастыру амалы, осы тұрғыдан алғанда, өте құнды әдіс болып саналады.

Саланы бағалаудағы 5-сұрағымыз: Бәсекелес компаниялар алдағы уақытта қандай стратегиялық қадамдар жасауы мүмкін?

Компания бәсекелестердің стратегиясына, әлеуетіне назар аудармаса, олардың алдағы уақытта қандай қадам жасайтыны жөнінде ешқандай пайымы болмаса, сайып келгенде, мұндай ахуал бәсекелік күреске жалаң күйде барумен бірдей.

Спорттағыдай іскерлік оппозицияны барлау – ойын жоспарын жасаудың ажырамас бөлігі. Негізгі бәсекелестердің стратегиялық бағыттары туралы, келешекте жасалуы ықтимал қадамдары жөнінде сенімді ақпараттардың болуы компанияға қорғаныс соққысын дайындауға көп көмек береді.

Компания стратегиялық қадамын әзірлеу барысында бәсекелестерден жауап ретінде қандай нарықтық әрекет-амал күту қажеттігін алдын ала сезіп, біліп отырса, көп жағдайда ұтады. Мұның нәтижесі бәсекелестердің қателігінен туындаған кез келген мүмкіндікті пайдалануға жол ашады. Мәселе мұндай ақпаратты қайдан, қалай табуда екенін іштей сезіп отырған болар. Өйткені бақталастар өздерінің стратегиялық мақсатын өте сирек жариялайды. Ақпаратқа тікелей қол жеткізу мүмкін болмаса, онда қандай көрсеткіштерге назар аударған жөн?

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

Ағымдағы стратегия тұрғысында бәсекелестердің жасағалы отырған келесі қадамын сәтті болжау үшін компанияның стратегиясын әзірлеушілер әр бәсекелес компанияның қазіргі стратегиясын жетік түсінгені жөн. Алдымен мына сұрақтарды қарастырып алу қажет: бәсекелес компанияның нарықтағы позициялануы, яғни орналасуы қандай? Оның бәсекелік артықшылығының негізі қандай? Инфрақұрылымға, технологияға немесе басқа ресурстарға қандай инвестиция құяды?

Мақсаттары тұрғысында бәсекелес компанияның мақсат-пайымын бағалау дегеніміз – оның тек қаржы-қаражат мақсатын зерттеп-саралау ғана емес. Сонымен бірге стратегиялық мақсатты да терең, толық қамтығаны дұрыс. Әйтсе де бұдан да маңызды шаруа бар. Бәсекелес компания алдына қойған мақсатын қалай орындайтынын, басшылық қойған мақсат-мұратқа жету үшін қандай қам-қарекет жасап жатқанын анықтау маңызды.

Қабілет тұрғысында бәсекелес компанияның стратегиялық қадамы мен қарсы жауап ретіндегі әрекеттердің екеуі де қолда бар қабілет жиынтығына кіреді және олар шектеулі. Демек, бәсекелестің қабілетін – болашақ стратегиялық әрекеттерге қағылған дабыл деп түсінген жөн.

Болжам тұрғысында бақталас компаниялардың топ-менеджерлері өздерінің стратегиялық жағдайы жайлы үнемі ойлап-толғанып жүрсе, онда осының өзі олардың командадағы рөлін анықтауға, өзін-өзі дұрыс ұстауға үлкен әсерін тигізеді. Мысалы, мейрамхана желісінің менеджерлері әлеуметтік-мәдени күшке ие екеніне, экономикалық ахуалға, индустрияның дамуына ықпал ететіндеріне сенімді. Сондай-ақ олар өз қызметінің франшиза желісінің көркеюіне әсері барын да жоққа шығармайды. Бәсекелес компанияның алдын ала жасаған жорамалын бағалауда компанияға өзінің болжамды жоспарын қайтадан кезекті бір сүзгіден өткізу міндеті қойылады.

Талдаудың төрт бөлігі жөніндегі ақпараттарды көбінесе компанияның баспасөз релизінен, компанияның веб-сайтындағы жаңалықтан, хабар-ошардан, әсіресе инвесторларға арналған



тұсаукесер материалдарынан, сондай-ақ жылдық қорытынды есептерден алуға болады. Көптеген компанияда бәсекені барлау бөлімшелері де жұмыс істейді. Олар бақталастарының қазіргі заманғы стратегиялық профильдерін жасау үшін қолда бар ақпаратты талдайды. Қажетті детективтік жұмыстарды жүзеге асыру ұзақ уақытты талап етеді. Десек те, компаниялардың қызметін барлау ісі олардың келешек әрекетін болжауға, менеджерлер оған сәйкесінше қарсы тиімді соққы дайындауға мүмкіндік береді. Нәтижесінде қарсыластардың ықтимал іс-қимылын ескере отырып, өздерінің стратегиялық шабуылдық әрекеттерді жасауға көмегі тиеді.

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

Келесі маңызды сұрағымыз: Индустриядағы табыстың түйінді факторлары қандай?

Саладағы табыстың түйінді факторлары – кәсіп өкілдерінің нарықта өсіп-өркендеуіне әсер ететін бәсеке факторлары. Түйінді табыс факторлары нақты стратегиялық элементтерді, тауар атрибуттарын, ресурстарын, бәсекенің қабілет-қарымын немесе материалдық емес активтерді қамтуы мүмкін. Түйінді табыс факторлары өте маңызды, өзекті рөлге ие. Компания болашақта табысты болғысы келсе, саладан шығып қалғысы келмесе, кез келген компания оған ерекше көңіл бөлуі қажет.

Үш мәселе салада негізгі жетістікке жету, яғни табыс факторларын анықтауға көмектеседі:

1. Сала тауарын сатып алушылар бәсекелес бренд тауарларды қандай негізге сүйеніп таңдайды, яғни тауардың қандай атрибуттары маңызды?
2. Нарықтағы бәсеке күштерінің сипатын ескеру арқылы бәсекеге қабілетті болуы үшін компаниялар қандай ресурстар мен бәсекелік қабілетті қажет етеді?

Саладағы түйінді табыс факторларының түрлеріне тоқталып өтейік.

Технологияға қатысты негізгі табыс факторларға белгілі бір технология бойынша немесе ғылыми-зерттеулерді, яғни дәрі-дәрмек, интернет-қосымшалар, ұялы байланыс және ең жоғары технологиялық өндірістердегі маңызды жағдайларды жатқызуға болады.

Өндіріске қатысты негізгі табыс факторларына үнемдеуге қол жеткізу мүмкіндігі, сапаны бақылау, ноу-хау, негізгі құралдарды жоғары деңгейде пайдалану, жоғары еңбек өнімділігі, арзан жобалау және техникалық қамтамасыздандыру; үлгілер мен өлшемдердің өзгеруі кезінде өндірістің икемділігін жатқызуға болады.

Таратуға қатысты негізгі табыс факторларына дистрибьюторлардың/дилерлердің күшті желісі; интернетте немесе компанияға тиесілі сауда нүктелерінде тікелей сату қабілеттері; бөлшек сауда сөрелерінде тауарды көз тартар орынмен қамтамасыз ету қабілеттері кіреді.

Маркетингпен байланысты негізгі табыс факторларына тауар желісінің ауқымдылығы және тауарды таңдау, танымал және беделді бренд атауы, сатып алушылық сұраныстарды тиянақты қанағаттандыру; тауар ауқымының кеңдігі; коммерциялық өнер; тартымды дизайн және қаптама; сатып алушыларға берілетін кепілдемелер кіреді.

Дағды-машық пен қабілетке яғни біліктілікпен байланысты негізгі табыс факторларына дарынды жұмыс күші, ұлттық немесе жаһандық тарату қабілеттері, өнімнің инновациялық қабілеттері, жеткізу желісін басқару, электронды коммерция қабілеттері кіреді.

Табыстың түйінді факторларының басқа түрлеріне тұтынушылардың арзан баға күтуін қанағаттандыратын жалпы төмен шығындар, қолайлы орындар, шапшаң, ыңғайлы, сатудан кейінгі жөндеу және қызмет көрсету кіреді.

Келесі маңызды сұрағымыз: Сала тартымды пайда табуға жақсы мүмкіндіктер ұсына ма?

Қандай да бір өнеркәсіп саласы барлық қатысушы мен барлық потенциалды қатысушыға бірдей тартымды яки тартымсыз деп ойлау қате. Қорытынды нақты компанияның әлеуеті тұрғысынан жасалуы керек. Мысалы, ішкі нарық өкілдеріне көрнекті көрінетін салалар сырттан келгендерге жағымсыз болуы мүмкін. Керісінше, әлсіз бәсекелестер үшін қолайсыз саналған индустрия күшті бәсекелестерге жақсы әсер қалдыруы ықтимал. Жағдайы тұрақты компания іскерлік ортаның бүге-шігесіне дейін көре алады, әрі әлсіз бәсекелестер игере алмайтын көптеген мүмкіндікті байқап-бажайлайды. Компания индустрияның түбегейлі тартымды екеніне көңілі сенгенде ықтимал мүмкіндіктерді пайдалану үшін агрессивті түрде инвестиция құюлыуы керек. Қуатты бәсекелес компания индустрия салыстырмалы түрде қарағанда пайда әкелуге



қауқарсыз деген тұжырымға келсе, онда қазіргі жағдайын сақтықпен инвестициялау арқылы жай ғана қорғай алады немесе басқа салалардан мүмкіндіктер іздей бастайды. Тартымсыз салада әлсіз бәсекеге қабілетті компания сатып алушыны табудың ең үздік тәсілін меңгеруге тырысады. Бұған қоса бәсекелес компанияның бизнесін сатып алуға ұмтылады.

Түйін

Сонымен, қорытындылай келе, стратегиялық топтастыруды салыстыру – өзара бәсекелес компаниялардың нарықтағы позициялануына тән ұқсастықтар мен айырмашылықтарды түсінудің маңызды құралы екендігін көрсетіп отыр.

Индустриялық саланың тартымдылығына қатысты жасалған қорытындылар компания стратегиясының негізгі қозғаушы күші екенін айғақтайды.

Уақыттың белгілі бір кезеңінде нақты салада табыстың үш-төрт түйінді факторынан артық көрсету өте сирек. Соның өзінде осы үш-төрт табыстың түйінді факторларының ішінде, әдетте, тек бір немесе екеуі әлдеқайда маңызды мағынаға ие. Стратегиялық талдау процесінде, ең бірінші, аталған саладағы табыстың түйінді факторларын белгілеп алу, содан кейін бәсекелестіктегі табыстың ең маңызды факторларын игеру бойынша іс-шаралар құру қажет, яғни аталған қызмет түрінде табысқа жету үшін, не істеу керектігін анықтау керек.

Индустрияның тартымды яки тартымсыздық деңгейі барлық индустрия мүшелері мен потенциалды жаңа қатысушыларға бірдей емес. Индустрияның тартымдылығы компанияның бәсекеге қабілеттілігі мен индустрияның негізгі табыс факторларының арасындағы үйлесімдіктің дәрежесіне байланысты қалыптасады.