

3-дәріс. Компанияны басқарудың негізгі стратегиясы

- 3.1. М. Портер бойынша стратегиялар
- 3.2. М. Трейси мен Ф. Вирсем бойынша стратегиялар
- 3.3. Бәсекелестік стратегиялары

Э.ғ.д., доцент
Тургинбаева А.Н.

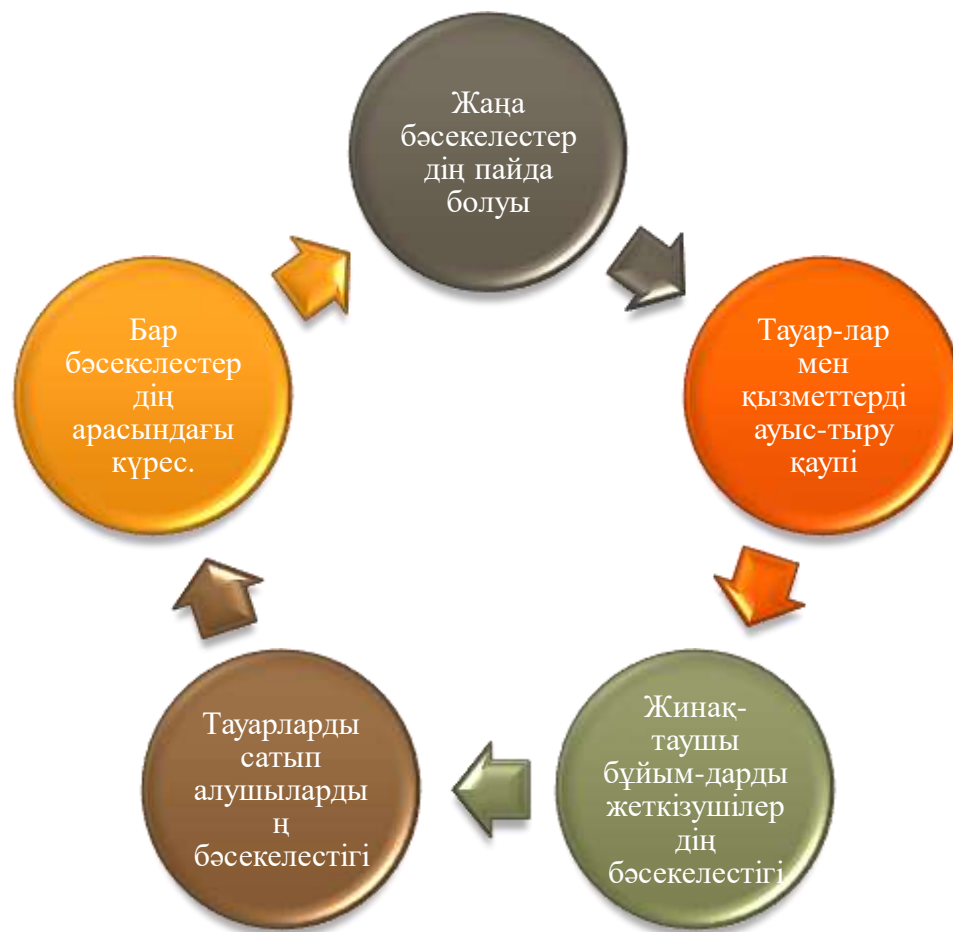


3.1. М. Портер бойынша стратегиялар

- М. Портер зерттеулері келесілерді көрсетті:
- Табыстылықтың талап етілген деңгейіне нарықтағы үлесі үлкен ірі компаниялар және шағын мамандандырылған кәсіпорындар жетуі мүмкін;
- Нарықта орташа позицияда қалу қауіпті болып табылады;
- Нарықта көшбасшылыққа қол жеткізуге мүмкіндігі жоқ кәсіпорындар оның белгілі бір сегментіне назар аударуы қажет және өзінің артықшылықтарын арттыру жолдарын дәл сол жерден іздеу қажет.

Портер көзқарасы бойынша бойынша бәсекелестік күрес стратегиясы бұл - кәсіпорынның өзі қызмет ететін салада күшті позицияға жету үшін қорғаныстық немесе шабуылбаушы іс-әрекеті болып табылады және бәсекелестіктің бес күшін еңсеріп инвестициялар бойынша жоғары табыс алу.

М. Портердің бес бәсекелестік күш моделі келесі компоненттерді қамтиды:



Сатып алушылар - өндірушілерге тауардың бағасын төмендетуді, оның сапасын жоғарлатуды және кең қызмет көрсетулерді, т.б істеуге ықпал ете алады.

Жабдықтаушылар – фирма-сатып алушының белгілі жабдықтау көлемін шектеу арқылы, сапаны төмендету арқылы, өнімнің бағасын көтеру арқылы өзіне қолайлы шарттарды анықтауы мүмкін.

Осы қарастырылған бес бәсекелес күшінің жалпы сомасы бәсекелес күрестің сипатын анықтауға мүмкіндік береді. Фирма бәсекелес күштеріне қарсы болғанда оның бәсекелестік ұстанымы жоғарлайды. Іскерлік стратегияны әзірлеу бәсекелестік қысымынан қорғалуы үшін жасалуы тиіс. Бұл бәсекелестік күштегі ұстанымды қамтамасыз етеді

Ықтималды бәсекелестер немесе жаңа бәсекелестердің пайда болуы – бұл «кіретін кедергілерді» жеңіл өтіп шыға алатын фирмалар. Жаңа бәсекелестер үшін кедергілер болып табылады:

- ❖ қажетті капитал салулардың көлемі ;
- ❖ фирмалардың шығындары бойынша артықшылықтарды беретін масштабтар бойынша үнемдеу және тәжірибе жасау;
- ❖ жабдықтаушыны, технологияларды өзгерумен байланысты, жаңа технологияларды сатып алумен, персоналды қайта оқытумен байланысты жоғары шығындар;
- ❖ бөлісу каналдарының жаңадан келгендеріне қолдың қиын жетуі;
- ❖ патенттік қорғану;
- ❖ тұтынушылардың белгілі тауарлы маркалардағы тауарларға бейімділігі.

Салалық бәсеке немесе бар бәсекелестердің арасындағы күрес – саланың негізгі бәсекелері арасындағы бақталастық. Бұндай бәсекенің қарқындылығы және бәсекелес күрестің нақты формалары көптеген факторларға байланысты. Салалық бәсекелестердің қатаң шарттары:

- Қызмет масштабтары мен ұйымшылдық ықтималы бойынша тең болатын бәсекелестердің саны;
- Нарық тұрақты немесе қысқартылуға деген үрдіске ие;
- Бәсекелестердің өндірісі ұқсас болтындықтан сатып алушылар оларды төмен бағамен алады;
- Фирма шығындарының үнемі жоғары болуы;
- Жоғары салалық кедергілер.



3.2. М. Трейси мен Ф. Вирсем бойынша стратегиялар

Нарықта көшбасшылыққа жету үшін стратегиялардың бірі таңдау қажет болып табылады. Сондай бір таңдау нұсқалары М. Трейси мен Ф. Вирсемдің «The Discipline of Market Leaders» кітабында ұсынылған болатын. Компанияны жетістікке жетелейтін стратегиялар немесе «құндылықты пәндер» есебінде келесілер қатарстырылған:

- Өндірістік жетілдіру;
- Өнім бойынша көшбасшылық;
- Тұтынушыларға жақын болу.



Өндірістік жетілдіру стратегиясы. Авторлардың көзқарасы бойынша бұл стратегияны қолдану негізінде жетістікке қол жеткізген компаниялар келесілер: AT&T Universal Card, Hertz, Charles Schwab, McDonald's, Dell Computer, Saturn Corporation, FedEx, Southwest Airlines, General Electric, Wal-Mart. Бұл компанияларға тән ортақ қасиет ретінде өнім сапасының жоғарылығы мен төмен бағаны сәйкестендіре алуын айтамыз. Ең алдымен дайындалып жатқан өнім түрі біркелкі болуы қажет. Мысалы Southwest Airlines компаниясының самолеттары бір типті. Бір типті өнімдердің өндірісін стандарттау мүмкіншілігінің жоғарлығы. Ол өз кезегінде өндірісті оңтайландыруға, тиімділікті артуына және шығындардың азаюына әкеледі. Сонымен қоса қызметкерлердің қызметтерінде стандартталады. Әр қызметкер өз міндетін жеткі меңгерген және лауазымдық нұсқаулықтары негізінде өз қызметтерін атқарады.

Өнім бойынша көшбасшылық стратегиясы. Өнімдерінің ең үздік деп танылған компаниялар осы стратегияларды қолданады: 3M, Microsoft, Disney, Motorola, Harley Davidson, Nike, Intel, Reebok, Johnson&Johnson, Revlon, Mercedes Benz, Swatch. Шыныменде Nike, Reebok кроссовкилары бірнеше дүниежүзілік рекордтарды орнатқан болатын. Үзді болатын өнімдері даярлау үшін компания үнемі ізденісте болып, инновацияға, нарық қажеттілігін зерттеуге көп көңіл бөлуі қажет. Инновациялы өнімдердің баламалы нұсқа портфелін қалыптастырамыз. Жаңа өнімді ұсыну үшін күшті жарнама жасаудың өзі жеткілікті. Жаңа өнімді даярлауда жаңа команда қалыптастырады. Өнім бойынша көшбасшылық стратегиясын қолданушы компаниялар девизі-барлық жағынан тез болу: шешім қабылдауда, сұраныс көлемінің өзгеруіне жауап беруде, өндірісте. Дей тұрғанмен өнім бойынша көшбасшы болу үшін жаңа өнім ойлап табу міндетті емес, нарықта бар өнімді жетілдіру арқылы да, яғни адам өмірін жеңілдету арқылы көшбасшы бола алады.

Тұтынушыларға жақын болу стратегиясы. Бұл стратегияларды келесі компаниялар қолданады: Airborne Express, IBM, Baxter International, Johnson Controls, Four Seasons Hotel, Nordstrom, Home Depot. Бұл стратегияны таңдаған компаниялар ерекшелігі – компания өнімі немесе қызмет көрсетуі нақты тұтынушыларға бағытталады. Нарықта тұтынушыларды қажеттілігін қанағаттандыруға, тұтынушы барынша риза болуы үшін зерттеулер жасалады. Тұтынушылармен бұндай қарым-қатынас компанияның нарықта тұрақтылығын, әрі ұзақ мерзімділігін қамтамасыз етеді.

Бұл стратегияны қолданушы компаниялар ең бірінші орынға тұтынушыларды қояды. Мысалы, Johnson Controls компаниясы компанияда жоқ мамандарды егер клиенттер үшін қажет болса табуға дайын.

3.3. Бәсекелестік стратегиялары

Ендігі кезекте бәсекелестік күресті қалай жүргізетінімізді анықтаймыз.

- Тәжірибиеде тексерілген және арнайы әдебиеттерде көрсетілген стратегиялардың негізгі түрлерін өзіне қосатын эталонды немесе базалық стратегиялық өсім жүйесі бар.
- Бұл стратегиялар барлық ұйымдарға қатысты және бір немесе бірнеше элементтердің өзгеруіне байланысты (өнім, нарық, сала, технология) фирманың өсуі үшін әртүрлі тәсілдерді көрсетеді:
- Базалық нарыққа қатыстылығы бойынша шоғырланған (интенсивтік) өсу стратегиясы;
- Компанияның сатып алу қаражаттарының өсуі бойынша интегралданған өсу стратегиясы;
- Диверсификация стратегиясы;
- Мақсаттық қысқарту стратегиясы.

1- кесте. Стратегиялар нұсқасын

| Нарықтағы үлесі | Мақсат | Мүмкін стратегиялар |
|----------------------------|---|---|
| Екінші рөлдегі компаниялар | <p>Көшбасшы компания стратегиясын көшіруге болмайды.</p> <p>Сапаны саралау, шығындарды қысқарту, технологияларды жетілдіру арқылы, клиенттерге қызмет көрсетуді жақсарту арқылы және инновация арқылы нарықтағы үлесін арттыру қажет.</p> | <p>Маман стратегиясы. «Олардан қарағанда бізде жақсы» стратегиясы.</p> <p>«Тұтынушылар негізінде жоғарлау» стратегиясы.</p> <p>Имидж стратегиясы.</p> |
| Әлсіз бизнес | <p>Крезистік жағдайдың себебін анықтау қажет.</p> | <p>Түсімдер стратегиясы.</p> <p>Қорғаныстық және нығайту стратегиясы.</p> <p>Тезарада бастарту стратегиясы.</p> <p>Басқа кәсіпорынға өзін сату стратегиясы.</p> <p>«Өнімдерді жинау» стратегиясы.</p> |

Тауарлар - субституттар (ауыстырушы) – бұл тұтынушылар тобы үшін дәл сол функцияларды орындайтын тауарлар.

Шаруашылықтың стратегиялық аймағының қызығушылығы төмендетеді, егер тауарлар басқа технологиялар көмегімен өндірілген болса, олар жеңіл ауыстырыла алады. Тауарлар – ауыстырушының бәсекелесі сатып алушылардың осы тауарды алуға дайын болатынымен анықталады. Бұнда шешуші болып баға мен сапа қатынасы табылады. (тиімді тұтыну=баға (сапа).

Тауар – субститутының сапасы жоғары болғанының бағасы төмен болу мүмкіндігі өседі.

