

Тақырып-9. Шабуыл және қорғаныс стратегиялары

1. Шабуыл стратегиялары
2. Шабуылға арналған стратегиялардың түрлері
3. Қорғаныс стратегиялары
4. Қорғаныс стратегиясының түрлері

***Мақсаты:** болашақта кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілік деңгейінің жоғарылауы; қызметінің ауқымы мен нарықтағы үлесін бәсекелестерге қарағанда жылдам қарқынмен артуы; қамтамасыз ететін стратегиялық тәсілдер мен әдістерді қалыптастырады.*

1. Шабуыл стратегиялары

Шабуылдық стратегиялар дегеніміз - нарықта жақсы позицияға ие болуға тырысатын кәсіпорындар көбінесе нарық жетекшісіне қарсы әрекет етеді.

Шабуыл жасау стратегияларын әртүрлі орналасқан кәсіпорындар жүзеге асыра алады. Шабуыл стратегияларын нарықтағы ірі бизнес те, шағын бизнес те қабылдайды.

Шабуыл стратегиялары көбінесе нарықтағы жетекші бизнеске, жаңа қатысушыларға, бірақ өсіп келе жатқан бизнеске және осы салада жетіспейтін шағын және жергілікті бизнеске бағытталуы мүмкін. Шабуыл стратегияларының мақсаты - нарықта ізашар болу және жетістікке жету кезінде пайда болатын артықшылықтарды иемдену.

Шабуылға арналған маркетингтік стратегиялардың негізгі шарттары келесідей.

1. *Қуат принципі:* бәсекелестің күшінен жоғары күш - шешуші мақсаттар үшін маңызды сәтте және маңызды жерде шоғырлану.

2. *Агрессивтілік қағидаты:* бәсекелестің бизнесі әлсіз салаларға назар аудару, нарық мүмкіндіктерін бағалау бәсекелеске қысым жасау мен бақылауды жеңудің ең жақсы тәсілі.

3. *Тосын сый қағидасы:* қарсылас ешқашан күтпеген жерден шабуыл жасау.

2. Шабуыл жасау стратегияларының түрлері

Шабуылға бағытталған стратегиялар, алдыңғы шабуыл, қоршаудағы шабуыл, айналма шабуыл және партизандық шабуыл деп айтуға болады.

2.1. Алдыңғы шабуыл

Шабуыл әдетте қарсыласқа әлсіз жақтан жасалса да, кейде бизнес әртүрлі артықшылықтарды пайдаланады және бәсекелестеріне күшті жақтарына шабуылдайды.

Бәсекелесімен тікелей шабуыл болып табылатын фронтальды шабуыл бизнеспен сирек кездеседі.

Алдыңғы шабуылдарда шабуылдайтын және қорғанатын кәсіпорындар бір секторда бір-бірімен қатал және ұқсас стратегиялар мен тактикаларды

қолдану арқылы күреседі. Бұл өте қымбат шабуыл түрінде қуаттылығы мен үздіксіздігі бар бизнес табысты. Әлсіз бизнес үлкен шығынға ұшырайды. Бұл тұрғыда нарықта мықты бизнеске қарсы жетістікке жету оңай емес.

Алдыңғы шабуыл қарсылас фирманы өзінің барлық ресурстарын өзінің тәжірибесіне жұмылдыруға мәжбүр етеді. Бұл жағдайда әртүрлі салаларда немесе өнімдерде әлсіздіктерді сезінуге болады.

Алдыңғы шабуыл кезінде кәсіпорын, әдетте, бәсекелесінің өнімінен жоғары өнім шығару арқылы, бәсекелесі әлсіз жерлерде жаңа өнім шығару арқылы жаңа тұтынушылық қызметтерді ұсыну арқылы және қарқынды жарнамалық кампанияларды қолдану арқылы өзінің өндірістік әлеуетін қалпына келтіру арқылы шабуыл жасайды.

2.2. Қанатты шабуыл

Қанаттық шабуыл - бұл қарсылас кәсіпорынның қанаттарын нысанаға алу және кәсіпорынның жанама қызмет салаларына шабуыл жасау. Ол қапталдағы шабуыл кезінде ұрыс шабуылдары жоқ аудандар мен базарларға бағытталған.

Флангиялық шабуылдағы шабуылдаушы бизнес кейбір артықшылықтар бере алады, өйткені шатасқан бизнес күтпеген жерлерде шабуылға ұшырайды. Алайда шабуылдаушы бизнес майдандағы шабуылдарға қарсы тұра алмайтын жағдай болуы мүмкін, өйткені ол өз ресурстарын қанаттық шабуылға аударады.

Қанаттарға шабуыл жасырын жарнамалық науқан, жеке сату және қоғаммен байланыс сияқты жарнамалық шаралар түрінде болуы мүмкін. Қанатты шабуыл - бұл бәсекелестер белгілі бір тұтынушылар топтарының қажеттіліктерін көре алмайтын және оларды қанағаттандыра алмайтын және шабуылдаушы кәсіпорында қарсыласына майданнан шабуыл жасауға күші мен ресурстары жоқ жағдайларда қолдануға болатын шабуыл стратегиясы.

2.3. Қоршау (аудару) шабуылы

Қоршауға шабуыл жасағысы келетін бизнес мықты болуы керек. Себебі қоршау стратегиясында қарсылас бизнесті жан-жақты қоршауға алу көзделген. Қоршау шабуылында қарсыласы күшті аймақтан тыс жерлерде бірнеше рет шабуылдап, қарсыласын әлсіз ету маңызды. Көптеген салаларда қоршауда қалған қарсылас сыртқы ортамен байланыса алмай, өз саласында жеңіліп қалады.

Қоршауға шабуыл әдетте бәсекелесі салыстырмалы түрде әлсіз деп саналатын жерлерде сапалы өнімдер мен қызметтерді ұсыну арқылы жүзеге асырылады және осылайша әр түрлі бағыттарға назар аударатын бәсекелестің нарық үлесін алады. Тағы бір қосымша - бәсекелес жұмыс істейтін аудандардағы нарықтың тауашаларымен үлесті алу. Қоршау шабуылында бәсекелестің жабдықтау арналарымен қатынастарына араласу нәтижесінде бәсекелестен нарық үлесін алуға болады.

2.4. Айналма шабуыл

Айналдырудан құтылу стратегиясында айтылған тұтынушылар алдында бәсекелестермен жұмыс істемейтін көрінетін қосымша енгізілген. Яғни, қарсыласқа тікелей шабуыл жасаудың орнына жанама шабуыл

жасалады. Бұл стратегияда бизнес бәсекелестермен кездесуден аулақ болуға тырысады және олармен бәсекелесудің әр түрлі тәсілдерін іздейді.

Айналдыру стратегиясы, әдетте, нарықта қызмет көрсетілмейтін клиенттердің сегменттерін құру немесе бәсекеден аулақ болып, жаңа нарықтар құру үшін жаңа технологиялар немесе жаңа бизнес модельдер жасау арқылы жүзеге асырылады.

Айналдыру стратегиясын қабылдайтын кәсіпкерлер бәсекелестердің назарын аудармайтындықтан, олар қатты бәсекелестікке ұшырамайды. Осылайша, қолданыстағы бәсекелестік ережелері жарамсыз және кәсіпорындар өздерінің ережелерін дерлік анықтайды. Өз айналып өту стратегиясымен жаңа нарықты құра алатын бизнестің нарыққа бірінші болып шығуы артықшылығы бар. Бұл бизнес, егер олар оңай еліктеуге болмайтын бәсекелестік артықшылыққа ие болса, тұрақты табысқа қол жеткізе алады.

2.5. Партизандық шабуыл

Бұл шабуыл қарсыласқа соққы беру және жүгіру техникасымен жүзеге асырылады. Бұл бәсекелесті таңқаларлық шабуылдармен адастыру арқылы нарық үлесін алуға мүмкіндік беретін және бағаның төмендеуі мен қарқынды жарнамалық іс-шаралар арқылы жүзеге асырылатын стратегия.

Партизандық шабуыл жоғары қаржылық ресурстарды қажет етпестен жүзеге асырылуы мүмкін, сондықтан бұл әдетте шағын бизнес жүргізетін шабуыл стратегиясы. Партизандық шабуыл көбінесе бәсекелестікті азайту мақсатында нарықтың ұсақ масштабтағы басшыларын адастырып, күтпеген уақытта және қысқа уақыт аралығында болады.

Партизандық маркетинг дәстүрлі әдістерден басқа, төмен бюджеттермен жарнамалық іс-шараларды жүзеге асыру ретінде анықталады. Партизандық тактиканың мысалдары ретінде нарыққа жаңа өнімдер кірген кезде кәсіпорындардың назарын әр түрлі бағыттарға аудару, төмен бағалық саясатты жүзеге асыру және басқа кәсіпкерлермен стратегиялық ынтымақтастық орнату жатады. Партизандық шабуылдың сәттілігі қарсылас фирманың шабуыл түрі мен уақытын білмегендігімен байланысты және партизандық шабуылды жүзеге асыратын компанияның тактиканы және маневрді тез өзгерту қабілетіне байланысты. Басқаша айтқанда, партизандық шабуылды таңдайтын кәсіпкерлер оны жақсы жоспарлап, жүзеге асырып, икемді әрекет ете білуі керек.

3. Қорғану стратегиялары

Қорғану стратегиялары - бұл нарықтағы қазіргі жағдайын сақтауға тырысатын нарық жетекшілеріне немесе кәсіпкерлерге сәйкес келетін стратегиялар. Шабуылға ұшыраған кәсіпкерлер өз позицияларын қорғау үшін түрлі қорғаныс стратегияларын жүзеге асырады.

Қорғану стратегияларының басты мақсаты - шабуыл қаупін азайту және шабуылдың ауырлығын төмендету. Нарық көшбасшысы немесе ізашарлар жүзеге асыра алатын ең негізгі стратегиялардың бірі - қазіргі нарықтық жағдайды және үлесті қорғау үшін қолданылатын қорғаныс

стратегиялары. Атап айтқанда, күш теңгеріміндегі бәсекелестер бір-бірін өте мұқият қадағалап, нарықтағы өзгерістерді бақылауда ұстауы керек.

Кейбір жағдайларда бұл стратегиялар бизнестің өзін қорғап қана қоймай, оған айтарлықтай бәсекелік артықшылық бере алады. Мысалы, іске асырылған қорғаныс стратегиясының нәтижесінде бизнес өзі жасаған дифференциация мен өнімді жетілдірудің арқасында нарықта едәуір үлеске ие бола алады.

Қорғану стратегиясы - бұл бизнес үшін қымбат стратегия. Алайда, егер қорғану стратегиясы шабуылдаушы бизнеске көбірек шығындар әкелсе, бұл қорғану стратегиясын жүзеге асыратын бизнес үшін тиімді болады. Екінші жағынан, іске асырылған қорғаныс стратегиясы бизнестің бәсекелестеріне қиындықтармен жеңе алатын кедергілер тудыратын жағдайларда бәсекелестік артықшылықты қамтамасыз етеді.

Қорыта келгенде, егер қорғану тактикасы шабуылдаушы бизнестің жолын кесетін болса, бұл қорғаныс стратегиясын жүзеге асыратын бизнес үшін стратегиялық маңызды болады.

4. Қорғану стратегиясының түрлері

Қорғануға бағытталған стратегиялары, позициялық қорғану, қанаттан қорғану, профилактикалық (ұстамды) қорғаныс, қарсы қорғану, икемді қорғану және стратегиялық шегіну түрлеріне бөлінеді.

4.1. Позицияны қорғау

Оған компаниялардың қазіргі нарықтық позициясын қорғау үшін жүргізетін стратегиялары кіреді. Шабуылдардың мақсаты - нарық лидері бизнесінің қарсыластардың шабуылына қарсы тосқауыл қоюға тырысуы. Нарықтағы жетекші бизнес бұған көбінесе өз позициясын, өнімдерін нығайту және саралау арқылы қол жеткізеді. Атап айтқанда, оңай еліктеуге болмайтын саралау әрекеттері сәттілікке жетеді.

Позицияны қорғаумен айналысатын кәсіпкерлер барлық салаларда, барлық тауар топтарында мықты болуға тырысады. Сондықтан нарық көшбасшысы нарықтың барлық сегменттеріне жүгінуді, қолданыстағы нарық сегменттерінде үнемі жақсартуды және жаңаларын жасауды және бәсекелестерге қарағанда көп құндылық ұсынуды принцип ретінде қабылдады.

4.2. Қанаттан қорғану

Бұл бизнестің әлсіз жақтарын анықтап, осы салаларда өзін жетілдіруі керек қорғаныс стратегиясы. Нарық көшбасшысын өзінің негізгі қызмет саласында дамытумен қатар, әлсіз жерлерде күшейту арқылы ықтимал шабуылдарға қарсы тұруға тырысады.

Нарық көшбасшысы әдетте қолданатын қанаттардың қорғаныс стратегиясы шабуылдаушы бизнеске қарсы брендтер құру болып табылады. Мысалы, нарық жетекшісі төмен баға саясатын қолдану арқылы нарыққа шабуылдаушы бизнеске қарсы төмен бағадағы өнімді әкелуі мүмкін.

Соғысып жатқан жаңа брендпен бәсекелестер кездеседі және сонымен бірге нарық лидерінің қазіргі өнімінің имиджі мен позициясы сақталады.

Қорыта айтқанда, қанаттардың қорғанысының негізгі мақсаты - негізгі қызмет саласына зиян келтірмеу үшін нарық жетекшісінің әлсіз аймақтарын нығайту. Осылайша, нарық көшбасшысы өз күшін нығайтады және мүмкін шабуылдардың алдын алады.

4.3. Профилактикалық (ұстамды) қорғаныс

Шабуыл стратегиясын бәсекелес жүзеге асырады, бәсекелестерінің алдында әрекет етіп, оларды мүмкін зияндардан қорғауға тырысады. Бәсекелестердің ықтимал шабуылдарына дейін болатын алдын-алу қорғанысы - бұл белсенді стратегия.

Тыйым салынған қорғаныс стратегиясында қарсыластың шабуыл жасау мүмкіндігі жоғары болған кезде қарсы шабуыл қарсыластардың қимылына жол бермей басталады. Мұндағы мақсат - қарсыласы күтпеген кезде шабуылды бастап, қарсыласын өзі жоспарлаған шабуылдан бас тарту. Бұл стратегияда шабуылды бастаған алғашқы кәсіпорын әрқашан тиімді жағдайда болады.

4.4. Қарсы (қарсы) қорғаныс

Санақ (қарсы) қорғаныс стратегиясы - бұл реактивті стратегия. Бұл шабуылдау бизнесі әлсіз аймақтарға «ең жақсы қорғаныс - шабуыл» деген сеніммен шабуыл жасаған кезде пайда болады.

Қарсы қорғаныс дегеніміз - бұл шабуылдаушы бизнеске қарсы кек алу. Мысалы, егер бәсекелес нарыққа жаңа өнімдерді енгізу арқылы шабуыл жасаса, қарсы қорғаныс кәсіпорны бәсекелесіне әлсіз аймақтан шабуылдап, оның өніміне кем дегенде баламалы ұрыс өнімін шығаруы керек. Тағы бір мысал, қарсы қорғаныс кәсіпорны сатылымды жылжыту іс-әрекетімен жауап береді, бұл бәсекелес кәсіпорын жарнамалық іс-әрекеттің ықпал ету элементтерінен шабуыл жасау нәтижесінде әлсіз болып саналатын тағы бір жылжыту араласуы.

4.5. Икемді қорғаныс

Икемді қорғаныс стратегиясын партизандық шабуылдың қарама-қарсы стратегиясы деп санауға болады. Өзін-өзі қорғауды жүзеге асыратын компания үнемі жаңа стратегиялар мен тактикаларды дамыта отырып икемді әрекет етеді. Кәсіпорындар өз өнімдері мен қызметтерін үнемі жаңартып, жетілдіре отырып, өз қозғалыстарының икемділігін қамтамасыз ете алады.

Кәсіпорындар болашақтағы шабуылдары мен шабуылдары үшін жаңа нарықтар табуға тырысады. Өзін-өзі қорғаудың мақсаты - қарсыластардың қозғалатын нысана құру арқылы оңай шабуыл жасауының алдын алу және мүмкін шабуылдарға икемді әрекет ету.

Құбылмалы қорғаныспен айналысатын кәсіпорындар көбінесе нарыққа жаңа өнімдерді енгізу, қолданыстағы өнімдерін жақсарту, қолданыстағы нарықтарын өзгерту және позицияларын қолдану арқылы икемді жұмыс істей алады. Бұл икемді ұтқырлық сонымен қатар кәсіпорындар мен кәсіпкерліктің ұйымдастырушылық құрылымдарының икемділігін қажет етеді.

4.6. Стратегиялық шегіну

Бұл сау қорғану стратегиясын жүзеге асыру үшін әлсіз сезінетін жерлерде шығу туралы шешімді жүзеге асыруды білдіреді. Кейбір жағдайларда кәсіпкерлер, әсіресе ірі кәсіпорындар, олар мақсат еткен барлық аймақтарда және іс-шараларда сәттілікке жете алмайтындығын алдын-ала білген кезде осы аймақтардан және кейбір қызмет түрлерінен кетуге шешім қабылдауы мүмкін. Мұндағы басты мақсат - өздерін талап ететін аймақтарда олардың қуатын арттыру.

Жоспарланған қысқарту да стратегиялық шегіну болып табылады. Мұндағы маңызды нәрсе - компания бұл шешімді бәсекелестердің шабуылына қарсы емес, нарықтағы белгілі бір бағыттардағы өз позициясын нығайту үшін өзі қабылдады.

Кәсіпкерлердің нарықтан шығу туралы шешімі нарықтан толығымен шығу, нарық сегменттерінің бірінен шығу, өнім желісін сату немесе өнім түрінен бас тарту, нарықтан өнімді немесе брендті алып тастау түрінде болуы мүмкін. Әр түрлі деңгейдегі стратегиялық алып қоюдың ең төтенше деңгейі - бұл нарықтан толық шығу, яғни бизнесті сату.

Өзін-өзі бақылау сұрақтары:

1. Шабуыл мен қорғаныс стратегияларының айырмашылығы неде?
 2. Шабуылдық стратегиялардың қандай түрлерін білесіз?
 3. Алып өту маневрлері мен «партизандық» шабуылдардың ерекшеліктері қандай?
- Ықтимал стратегия нұсқаларын беріңіз.
4. Қандай кәсіпорындар профилактикалық әрекеттер стратегияларын пайдаланады?
 5. Қандай жағдайларда бәсекелестерге жасалған шабуыл экономикалық негізделеді?
 6. Әлсіз компания күшті бәсекелестерге қарсы шабуылдау тактикасын қолдана ала ма?
 7. Қорғаныс стратегиясының түрлерін атаңыз. Олардың шабуыл әрекеттерінен қандай артықшылығы бар?
 8. Бәсекелестердің шабуылдарына тосқауыл қою үшін қандай стратегияларды ұсына аласыз?

Әдебиеттер:

1. Котлер Филип, Армстронг Гари. Маркетинг негіздері. Алматы: «Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры, 2019.- 736 бет.
2. З.Н. Борбасова, С.Н. Улақов, Ю.И. Осик. Маркетингтік зерттеулер: ЖОО-дарының экономикалық мамандықтарында оқитын студенттерге арналған оқулық. Қарағанды: ҚарМУ Баспасы, 2015. – 339 б.
3. Джон Гэмбл, Артур Томпсон. Стратегиялық менеджмент негіздері. Алматы: «Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры, 2017.- 469 бет.
4. Купешова С., Мұхтарова Қ.С. Стратегиялық менеджмент. 2015. 178б.