

Тақырып-9 КОРПОРАТИВТІК ДЕҢГЕЙДЕГІ МАРКЕТИНГТІК БАСҚАРУ

9.1 Кәсіпорынның маркетингтік стратегиялар жүйесі.

9.2 Қоржындық стратегиялар.

9.3 Өсу стратегиялары.

9.4 Бәсекелік стратегиялар.

Мақсаты: студенттерді маркетингті басқарудың негізгі категорияларымен, принциптерімен және механизмімен таныстыру; маркетингті басқарудың қолданыстағы үлгілері мен әдістерін зерттеу; стратегиялық және тактикалық маркетингті басқару дағдыларын дамыту; студенттерді маркетингті басқару саласындағы отандық және шетелдік тәжірибемен таныстыру; студенттерді маркетингті басқарудың тиімділігін бағалауға үйрету.

9.1 Кәсіпорынның маркетингтік стратегиялар жүйесі.

Маркетинг стратегиялары маркетингтік мақсатқа жетудегі әрекет тәсілдерінен тұрады. Маркетингтік жоспарлаудың үш деңгейі кездеседі: корпоративті, функционалды, инструменталды. Корпоративтік стратегиялар міндеттері мен нарық сұранысын қанағаттандыратын кәсіпорындар ресурстарын ұтымды пайдаланудың жолдары. Корпоративтік деңгейдегі маркетингтік стратегиялар қоржынды стратегиялардан, өсу стратегияларынан, бәсекелес стратегиялардан тұрады. Қоржынды стратегиялар түсінігінің мазмұны. БКТ матрицасы мен Джи И Маккензи матрицалары. Өсу стратегиясын басқару Ансоффа матрицасының, сыртқы табыстар матрицасының БКТ жаңа матрицасының көмегі арқылы іске асады. Кәсіпорынның бәсекелес жағдайын басқарудың матрицалары мен үлгілері: жалпы бәсекелес матрицасы; бәсекелес күштерінің моделі; бәсекелес артықшылықтары матрицасы; бәсекелес реакциялары үлгісі.

Маркетингтік стратегияларды мынадай 3 деңгейде ажыратады: корпоративті; функционалды; инструменталды.

Маркетингтің корпоративті стратегиялары кәсіпорын талаптары мүмкіндіктерін қолдау мен нарықтың әрекеттестіктерінің тәсілін анықтайды. Олар кәсіпорын қызметкерлерінің шығармашылығы мен бастамаларын ынталандыратын, қажеттіліктерді анағұрлым терең зерттеу мен тұтынушылар сұраныстарын қанағаттандыру және т.б. кәсіпкерлік қызмет көлемін ұлғайту секілді тапсырмаларды шешуге бағытталған. Корпоративті стратегиялар нарық сұранысын қанағаттандыру үшін кәсіпорын ресурстарын ұтымды пайдаланудың жолдарын анықтайды.

Корпоративтік стратегиялар кәсіпорынның нарықпен қарым қатынасының және әлуегі мен нарықтың талаптарын сәйкестіретін тәсілдер, ресурстарды тиімді қолданудың жолдарын анықтайды. 3 тобы бар:

1. портфельдік стратегиялар – кәсіпорынның әртүрлі қызметіне инвестициялар мен нарықтың қажеттіліктерін қамтамасыз ете алатыны жағынан басқару шешімдерін тиімді шешуге мүмкіндік береді.
2. өсу стратегиялары – нарықтың талаптарына сәйкес болу үшін қай бағытта өсу керек және өзінің ресурстары жетеді ма әлде сыртқы сатып алу, қызметін әртараптандыру қажеттілігін айқындайды.
3. конкуренттік стратегиялар – көп тұтынушыларды тарту мен бәсекелестерге қатысты саясат таңдау арқылы фирмаға бәсекелестік артықшылықтарды қамтамасыз етеді.

Маркетингтің функционалды стратегиялары – фирмаға мақсатты нарықты таңдап, оларға арнайы маркетингтік кешенді әзірлеуге мүмкіндік береді. 3 бағыты бар:

1. нарықты сенменттеу стратегиясы - әртүрлі нышандар бойынша сегменттелген нарықтың кейбір телімдерін таңдауға мүмкіндік береді;
2. жайғастыру стратегиясы – таңдалған сегментте фирманың тауарының бәсекелестердің тауарына қарағанда тартымды орнын табуға бағыттылған;

3. маркетинг кешенінің стратегиялары – фирманың өткізу мақсатын шешуге, нарықтың үлесін көбейтуге, таңдалған сегментте фирманың тауарына тұтынушылардың өнімге жақсы көзқарастарын әзірлеуге арналған маркетинг – миксті қалыптастырады.

Функционалды стратегиялар кәсіпорынға мақсатты нарықты таңдауға және олаға қатысты маркетингтік стратегиялар кешенін жасап шығаруға мүмкіндік беретін негізгі маркетингтік стратегиялардан құралады.

Маркетингтің инструменталды стратегиялары - таңдалған нарықта маркетингтік шаралардың тиімді болуы үшін фирманың маркетинг кешенінің жеке құрылымдарын жақсы пайдалануға бағытталған. Инструменталды деңгейде 4 түрлі стратегиялар бар:

- өнім стратегиялары – фирманың сұрыпталымы мен өнім сапасы потенциалды тұтынушылардың күткен падалылық деңгейіне сәйкес болуын қамтамасыз етеді;
- бағалық стратегиялар тауардың құндылығы туралы ақпаратты жеткізуге мүмкіндік береді;
- тарату стратегиясы – тауарларға тұтынушылардың қол жететіндігін қамтамасыз етеді;
- ынталандыру стратегиясы – маркетинг кешенінің барлық элементтерінің пайдалылығы туралы ақпаратты тұтынушыларға жеткізеді.

Маркетингтің инструменталды стратегиясы – мақсатты нарықтағы маркетинг күшінің тиімділігін арттыру үшін маркетинг кешеніндегі жеке дара әрбір тәсілдің ұтымды пайдаланылуын қамтамасыз ететін әдіс жасап шығаруға көмектеседі.

9.2 Қоржындық стратегиялар.

Маркетингтік тәжірибе «портфель»-ді бір-біріне тәуелсіз шаруашылық бөлімшелердің, бір компанияның, фирманың стратегиялық бірліктерінің жиынтығы ретінде қарастырады.

«Қоржын талдауы» стратегиялық бірліктер құрамына енетін пайдалардың кезекті өсімі мен ұлғаюын анықтау мақсатында кәсіпорын қызметінің зерттеу бағыттарының нәтижесін қалыптамалық түрде көруге мүмкіндік береді.

Қоржын стратегиялары - әрбір шаруашылық бірліктің әлеуетті мүмкіндіктері мен нарық сараланымдарының тартымды өлшемдерін пайдаланатын кәсіпорынның шаруашылық бөлімшелері арасындағы шектеулі ресурстарын үлестіру тәсілі болып табылады.

Нарық қызметінің шаруашылық бағыттарын таңдау негізінде кәсіпорын ресурстарын басқару келесі аталғандарды пайдалану арқылы іске асады:

БКТ матрицалары.

Джи-И-Маккензи матрицалары.

Жалпы алғанда, олар маркетингтік мүмкіндіктер мен кәсіпорынның (оның шаруашылық бөлімшелерінің) ішкі әлеуеті бағаларының үйлесуі негізінде құрылады.

БКТ матрицасы (60 жж.) жалпы қоржынды әдістің дербес көрсетілуінен тұрады. Өсімнің маркетингтік мүмкіндіктері тартымды нарық көрсеткіші секілді кәсіпорын өніміне деген сұраныстың өзгеру қарқыны көрсеткіштерімен анықталады.

Бәсекелестік қабілеті мен пайдалылығы көрсеткіші ретіндегі ішкі әлеует БКТ матрицасында негізгі бәсекелестермен салыстыра қарастыру ретінде көрініс тапқан.

Портфель – бір фирманың бір-біріне тәуелсіз шаруашылық бөлімшелері, немесе стратегиялық бірліктері.

«Портфельдік талдау» - фирманың стратегиялық бірліктерінің әрі қарай өсуін, баюын анықтау үшін оның түрлі шаруашылық бағыттарын талдаудың нәтижелерін матрицалық түрде көрсету. Матрицада өндірістің өсуі сұраныстың дамуымен анықталса, пайдалылық нарық үлесіне байланысты.

Портфельдік талдау нарық сегменттерінің тартымдылығы мен әр шаруашылық бірлігінің потенциалды мүмкіндігін пайдалана отырып, фирманың шектеулі ресурстарын бөлу тәсілі.

Нарықтағы үлес

Сұраныс мі і қарқыны	рық үлесі		
	жоғары		мен
	жоғарыдағылар	«Жұлдыздар»	«Қиын балалар»
	мендегілер	«Сауын сиырлар»	«Иттер»

Сұраныс өсімінің қарқыны — сол немесе өзге нарық сараланымындағы сол немесе өзге тауар сатылымы деректері бойынша есептеледі. «Сұраныс өсімі тауары» бөліміне қатысты сұранысты жоғарғыдағылар және төмендегілер диапазонына бөлетін базалық арна нарық тауарын нарықтағы берілген тауар сатылымы қарқынына сай келуі мүмкін немесе кәсіпорын әрекет етіп тұрған нарықтағы тауар сұранысының орташалау өсіміне сәйкесуі мүмкін. Нарықтағы үлес анағұрлым қауіпті саналатын нарық бәсекелестеріне немесе көшбасшыларына қарай анықталады, «нарық үлесі» бірлігі үшін айырым арнасы 1 арқылы өтеді. Егер де кәсіпорын үлесінің бәсекелес үлесіне қатынасы 1-ден төмен болса, онда ол төмен саналады. Егер > 1 болса, онда кәсіпорын үлесі жоғары саналады. Екі ретті БКТ матрицасының «өсімі/ң үлесі» негізінен кәсіпорын дамуының стратегиялық аумағын таңдауды бағалау мен инвестициялар, бақылаудағы шаруашылық бағытының өнімдері, нарық бөлімшесіне қажеттіліктерді бағалауда пайдаланылады. 4 квадраттың әрқайсысы түрлі жағдаятты сипаттайды, олардың әрқайсысына қаржыландыруда да, маркетингтік стратегия құруда да арнайы тоқталу қажет.

Мүмкін болатын стратегиялар:

«Жұлдыздар»- лидерлікті сақтау

«Саулы сиырлар»-максималды пайда алу

«Қиын балалар»- инвестициалау және таңдаулы өсу

«Иттер»- нарықтан кету немесе азғана белсең

Мұндағы мақсат - ақшалай қаражатқа қол жеткіздіретін шаруашылық аумақтар мен кәсіпорынның ұзақ мерзімді стратегиялық мүддесін қамтамасыз ететін аумақтарды дамыту арқылы қоржынның стратегиялық тепе-теңдігін сақтап қалуда.

Тәжірибеде шаруашылық бөлімшелер арасындағы ресурстарды тарату (бөлу) қақтығысқа алып келеді - басқарушы «иттер» орнында қалуға тырысады, «сауын сиырлар» ашу-ызаға булығыады, ал «қиын балалар» ұялшақтық танытады.

«БКТ матрицасының» тиімділігі-тұтас қоржын құрамындағы кәсіпорынның позициясы анықталады, қиын мәселелерді құрылымдау, стратегия келешегін қарастыру.

Тез өрлейтін бағыттар мол қаржыны талап етеді, ал баяу өрлейтін бағытта қаржы керісінше артылып қалады. Әрбір бағыттың үлесін сатылым көлемі мен пайда сомасы арқылы есептеуге болады. БКТ матрицасының артықшылығы сан жағынан өлшеуге келетін көрсеткіштерді пайдаланады және олар айқын әрі көрнекті болып табылады. Бір ескеретіні, матрицаны қолдану шектелген, ол жаппай өндіру саласындағы тұрақты жағдайларға, яғни жеке арнайы заңмен және шектеулі түрде көрініс табады. Сонымен қоса, «портфелио» талдауынан алынған қорытындылар ары қарай нақтылауды талап ететін жалпы бағдарлауды береді. Мәселен, тәжірибеде жиі кездесетін орта деңгейдегі аумақты бағалау мүмкін емес, сараптамадан тыс тағы да жағдай тұрақсыздығы, матрицадағы шығындар, өнім сапасы, инвестиция қарқындылығы және т.б. қалып қойды.

Қоржындық стратегия. Нарықтық үлесті ұлғайту үшін және туындайтын қажеттіліктерді өз бағытында қанағаттандыру үшін сұранысты қалыптастыру позициясымен маркетингті басқару жүйесіне бағытталған. Қоржындық стратегиядағы ең бастысы нарық сұранысына мақсатты бағдарлау және компанияның болашақ дамуы бойынша жоспарлы басқару шешімдерін жинау. **Ең әйгілі матрицалар БКГ (Бостон консалтинг Групп) және Маккинси матрицасы (Makkinsy).** БКГ классикалық матрицасы ХХ ғ. 60-шы жылдардың аяғында Бостондық кеңес беру тобымен құрылған. Матрицасы компаниялардың құрылымдық бөлімшелерін дамыту үшін қажетті

инвестициядағы даму мен қажеттіліктің стратегиялық шекарасын бағалау үшін қолданылады. БКГ матрицасын талдау нарықтағы үлесін жоғарылататын және әрбір стратегиялық шаруашылық бірліктері үшін бәсекелік артықшылықты алатын жоспарлы басқару шешімдерін өңдейді.

Джи и Маккинси матрицасы.

Корпоративті деңгейдегі стратегиялық маркетинг шешімдерін таңдауға арналған анағұрлым мол мүмкіндіктерді көп ретті **Джи-И-Маккензи** (тартымдылық кәсіпорынның нарықтық стратегиялық қалпы) **матрицасы** ұсынады. Бұл матрица нарықтық түрлі тартымдылық деңгейіне байланысты кәсіпорын әлеуетін тиімді пайдалану бойынша анағұрлым сараланған стратегиялық маркетингтік шешім қабылдауға септігін тигізеді.

Нарық тартымдылығының әртүрлі деңгейіне байланысты бұл матрица компанияның әлеуетін тиімді қолдануға байланысты шешімдерді қабылдайды. Маккинси матрицасының елеулі жетіспеушілігі үлкен көлемде ақпаратты алу қажеттілігі және сандық бағалаудың күрделілігі болып табылады. «Стратегиялық жағдай» көрсеткіші көптеген орташа әртүрлі факторларды соның ішінде инвестициялық әлеуетті, нарық әлеуетін және шаруашылық әлеуетті анықтайды. Нарық сыйымдылығын, сұраныстың өсуін бәсеке деңгейін көрсететін факторлардың орташа мөлшері ретінде анықталады. Бұл матрица нарықтың тартымдылығы мен фирманың стратегиялық орнын анықтау арқылы қарастырылады. Нарықтың әртүрлі тартымдылығының деңгейіне байланысты, фирманың потенциалын тиімді пайдалануға бағытталған сараландырылған стратегиялық маркетингтік шешімдер қабылданады.

Нарық тартымдылығы		Кәсіпорынның стратегиялық жағдайы	
		Күшті	Әлсіз
	<i>Жоғарыдағылар</i>	«Оңтайландыру»	«Күшейту немесе сақтау»
	<i>Төмендегілер</i>	«Толық пайда көру»	«Шығу»

Сурет Джи-И-Маккензи матрицасы

Бұл матрицаны Маккензи компаниясы ұсынған, БКТ матрицасын жетілдіре отырып жобаны іске асырды және General Electric тапсырысымен орындалған, сондықтан да атауы Джи-И-Маккензи. Бағалауға қатысатын факторлар санын ұлғайтып, шаруашылық аумақтардың орташа деңгейін алады. Тұрақсыз даму жағдайында да пайдалануға мүмкіндік береді.

«Нарық тартымдылығы» (шаруашылық бағыт) көрсеткіші түрлі факторлар жиынтығымен анықталады. Ол:

нарық өлшемі мен оның өсу мүмкіндігі;

- Табыс нормасы;
- Баға деңгейі;
- Бәсекелестік жағдайы;
- Нарықтағы шығу тосқауылдары;
- Әлеуметтік рөл;
- Құқықтық шектеулер;

Нарыққа тартудың сандық бағасы **Ансофф әдістемесі** бойынша келесідей есептеледі:

Нарыққа тарту = Өсу келешегі * R* тұрақтылық келешегі

Осу келешегі экономикалық, әлеуметтік, техникалық, саяси және т.б. кәсіпорын қызықтыратын салалар болжамдары арқылы бағаланады. Әдістемелік бұл болжамдаудың түрлі әдістерін пайдалану арқылы жүзеге асады: үлгілер, сценарийлер және т.б. болжамдау нысаны ретінде нарықтық сұраныс алынады.

Р келешегі пайда нормасы экспертті түрде сипаттаушы көрсеткіштері негізінде анықталады, мәселен, бірегей бәсекелестер басқыншылығы, мемлекеттік реттеу деңгейі, бағалардың секіруі, сұраныстың өзгеруі т.б.

Тұрақтылық / тұрақсыздық келешегі шаруашылық бағытқа сай келетін маңызды тенденциялар мен уақиғалар әрекеті деңгейінің сараптамасымен өлшенеді.

Стратегиялық жағдай көрсеткіші бәсекелестік, деңгей, ішкі әлеует түрлі факторалар көмегімен бағаланады:

- Таза табыс;
- Өндіріс мүмкіншіліктері;
- Қаржылық жағдай;
- Сатылым тиімділігі;
- Бағаның бәсекеге жарамдылығы;
- Нарықтағы бейне;
- Кәсіпорын мәдениеті;
- Басқарма стилі және т.б.
- Осы есептеу көрсеткішінің сандық бағасы.

Стратегиялық жағдай = инвестициялық жайғасым * нарықтық жайғасым* әлеует күйі

Инвестициялық жайғасымды кәсіпорынның өсуін қамтамасыз етуге арналған инвестицияның шынайы әрі оңтайлы көлемінің қатынасы ретінде анықтайды (өндіріске салынатын салым, ҒЗТҚЖ, тауар өтімі және т.б.)

Матрицаның жетіспеушілігі мен шектеулеріне өте көп ақпаратты талап ететіндер жатады және олармен жұмыс жасау қиын.

Нарық тартымдылығы		Кәсіпорынның стратегиялық жағдайы		
		Қуатты		Әлсіз
	жоғары	«оңтайландыру»		«Күшейту не сақтау»
	орта			
	төмен	«Толық пайда көру»		«шығу»

Нарық тартымдылығы		Кәсіпорынның стратегиялық жағдайы		
		Қуатты	Орташа	Әлсіз
	Жоғары	Оңтайландыру	Инвестициялау	Сақтау
	Орташа	Толық пайда көру	Сақтау	Кету
	Төмен	сақтау	Кету	Кету

Сурет - Көп өлшемді матрица Джи-И-Маккензи

Екі ретті матрицамен бірге көп ретті **Джи-И-Маккензи матрицасы** да қолданылады және кіріс пен нарық тартымдылығы бағасының орта деңгейі мен кәсіпорынның стратегиялық жағдайы бөлінеді. Көп өлшемді матрица маркетингтік стратегия құрылатын үш негізгі стратегиялық бағыттарды анықтауға көмектеседі: Шабуылды стратегия (инвестициялау) нарықты үнемі зерттеумен, өнімді белсенді жылжытумен, тауар түрлерін жаңартумен, жаңа нарықтық жайғасымдардың құрылуымен тығыз байланыста, шынайы әрекет етіп тұрған нарықтық стратегиялардың нарықта оңтайлы түрде көшбасшылыққа ие болу мен элеуетті тұтынушыларды тарту, тартымды бейне құру және т.б. Кәсіпорынның элеуетті жағдайын оның шынайы күйінің өндірісті, қаржыны, қызметкерлерді, маркетингті нәтижелі басқару мүмкіншіліктеріне деген қатынасы негізінде орнатады.

Келтірілген корсеткіштің өшеуінің әрқайсысы = 1 болады, яғни бұл кәсіпорынның нарықтағы стратегиялық қатынасының жоғары екендігін байқатады. Ал егер көрсеткіштердің кемінде біреуі = 0 болса, онда кәсіпорынның жетістікке деген үміті аз.

9.3 Өсу стратегиялары.

Кәсіпорын өсуі бұл өсудің үш мүмкіндігіне негізделген іскерлік белсенділігі түрлерінің көрініс табуы:

- шектеулі өсу, яғни өз шаруашылық қызмет негізінде қарқынды даму дегенді білдіреді;
- басқа кәсіпорындарды сатып алу немесе бизнестің жаңа салаларындағы үлесінің кеңеюі немесе тез өсуін қамтамасыз ететін біріктірілген даму;
- диверсификация қызметтің басқа анағұрлым тартымды салаларына кету.

Өсу стратегиясы іскерлік белсенділіктің ішкі және сыртқы мүмкіндіктерін, тарату арналарын, қызметкерлерді дайындау, оң бейнені құру және тағы басқаларды таңдау арқылы кәсіпорынды басқару үлгісін жасайды.

Ансофф матрицасы – бұл берілген нарықтағы өнім келешегінің анықталмаған деңгейіне байланысты өнімдер мен нарықтар жіктеліміне арналған құрал.

XXғ. 50-жылдарында американ экономисті И.Ансоффамен өңделген. Матрица нарық және тауар жылдамдығы есебімен компанияның өсу стратегиясын анықтайды.

Кесте Ансофф матрицасы

	Бар тауарлар	Жаңа тауарлар
Бар нарықтар	Нарыққа ену	Өнімнің дамуы
Жаңа нарықтар	Нарықтың дамуы	эртараптандыру

Жаңа тауарды сату, белгілі тауарды сатуға қарағанда, қиын екені белгілі. Ансофф матрицасы бойынша сол немесе өзге стратегияның маркетингтік тартымдылығы сатылым шамасы мен мүмкін болатын тәуекелмен анықталады.

Сатылым болжамы = Әлеуетті сатылым көлемі * Мүмкін болатын тәуекел шамасы



Берілген стратегияны іске асыруда сатылым болжамы күтілетін шығын шамасымен байланысады. Әрбір стратегиялық квадрант кәсіпорынның маркетингтік күшінің бағытын анықтайды.

Ену стратегиясы:

- дәстүрлі сатып алушылар базарлығын ынталандыру (бұйымдарды ауыстыру, пайдалануды жиілету, т.б.);
- нарық үлесін ұлғайту;
- бәсекелес сатып алушыларын өзіне тарту;
- жаңа сатып алушыларды тарту;
- пайдаланудың жаңа мүмкіндіктерін іздеу.
- Нарық дамуының стратегиясы:
- жаңа тұтынушы сегменттерге шығу;
- территориялық нарықтарға шығу;
- өткізу желілеріне шығу.
- өнім дамуының стратегиясы:
- инновациялар;
- жаңа марка;
- сұрапталым түрлендірмесі;
- өнім параметрлерін жетілдіру, инструменталды және эмоционалды сипаттамалар дамуы.

Әртараптандыру стратегиясы:

жаңа нарықтарға арналған жаңа өнім.

Біріктірілген немесе әртараптандырылған өсу жолдарын таңдау есебінен алынған сыртқы сатып алу матрицасы.

Матрица стратегиялық міндеттерді шешуге мүмкіндік береді және нарықтың түрлі салалары оның әлеуетті мүмкіндіктеріне қаншалықты сай келетіндігіне байланысты өндірістік тізбектегі кәсіпорынның орналасатын жерін анықтайды.

Қызмет саласы	Стратегия типі		
		Диверсификация	Интеграция
	Жаңа салалар	Дивергентті сатып алулар	Тік интеграция
	Ұқсас салалар	Конвергентті сатып алулар	Көлденең интеграция

Сурет Сыртқы сатып алулар матрицасы

Егер өндірістік мақсаты кәсіпорын өсуінің аз мүмкіндігіне ие болса, онда диверсификация (әртараптандыру) ақталады. Дивергентті және конвергентті сатып алулар да кездеседі.

Дивергентті сатып алулар (немесе таза диверсификация) бұрынғы коммерциялық және технологиялық қызметтерімен байланысы жоқ, кәсіпорын үшін жаңа нарықтық қызмет саласына шығуға бағытталған. Жаңа кәсіпорындарды сатып алатын компания түрлі нарықтарда іске асатын сан алуан қызмет түрлерінің бір-бірімен байланыспаған әртараптандырылған конгломератқа айналады.

Конвергентті сатып алулар (немесе шоғырландыра диверсификациялау) өндірістен тыс кездесетін қызметтердің жаңа түрлерін іздеу жолынан тұрады, сонымен қатар мұнда өндірістің іске асқан технологиялық және коммерциялық әлеуеті ескеріледі. Мұндай компания бұрынғы қызмет саласында қалып, барлық бөлімшелерінің ынтымақта жұмыс жасауын және нарық әлеуетінің кеңеюіне қол жеткізеді.

Диверсификация стратегиясы аясындағы маркетинг саясаты келесі әрекеттерге бағытталған:

- тауар мен инновацияны іске асыруға арналған технологиялық ноу-хауды максималды тұрғыда пайдалану.
- кәсіпорынның нарықтық имиджінің, өнім маркасының, өткізім арнасы мен коммуникациялық байланыстарды әлеуетті тұтынушыларды тарту мақсатында айтарлықтай өсуі.

Интеграция - тек кәсіпорын өз пайдасын өндірістік тізбектегі өзіне стратегиялық маңызды түйіндеріне бақылау жасау арқылы көтергенде ғана маңызы болады.

Тік интеграция мағынасы:

біріншіден, жаңа технологияларға қол жеткізу, шығарылатын лнм саны мен кепілдендірілген сапасын қамтамасыз етуге арналған кәсіпорынның өндірістік тізбегінің алдыңғы сатысын басқару;

екіншіден, өздерінің әлеуетті тұтынушыларын терең зерттеу мен кепілдендірілген тауар сатылымдарын ескеру арқылы кәсіпорындардың өндіріс тізбегінің келесі сатысында бірігуі.

Көлденең интеграция - мұның мақсаты белгілі бір бәсекелестерді бақылау не тарату арқылы нарықтағы үлесін ұлғайту әрі көшбасшылыққа ие болу.

Интеграциялы өсу стратегиясындағы маркетинг саясатының жорамалы:

нақтылы басымдықты қамтамасыз ету;

жаңа технологияларды пайдалану арқылы өнімді дамыту;

заманауи әдістерді таратуды қолдану;

икемді баға саясаты;

белсенді жарнамалау мен ынталандыру.

БКТ жаңа матрицасы - кәсіпорын өсуін екі корсеткішті есепке ала отырып стратегиялық тұрғыда шешуді қарастырады:

шығын/көлем тиімділігі (өндіріс көлемін екі есе ұлғайтса, шығын көлемі 20%-ға төмендейді деген «кисық тәжірибе» есебімен негізделген);

тауар диверсификациясының тиімділігі (тауар үнемі өзгеріс пен жетілдіруден етіп тұру қажет деген ТӨЦ есебіне негізделген)

Тауар дифференциациясы ның тиімділігі	«шығын/көлем» тиімділігі		
		Жоғары	Төмен
	Қуатты	«Маманданған қызмет»	«Фрагменттеу қызметі»
	Әлсіз	«Шоғырланлырғышқан қызмет»	«Келешегі жоқ қызмет»

сурет - БКТ жаңа матрицасы

Айрықшалықты қызмет стратегиясы екі тиімділігінің де қуатты көрініс табуынан құрылады. Стандартталған өнімді шығару және бірден дифференциациялау арқылы пайда табу: дизайн безендірмесі, эргономика, яғни сыртқы өнім түрінің эргономикасы.

Шоғырландырылған қызмет стратегиясы әлсіз саралаудың тиімділігі кезіндегі «көлем шығынының» жоғары тиімділігін есепке алады. Мұнда екі стратегиялық шешім бар: өндірістік қуаттарды ары қарай ендіре беру мен бәсекелестерге төтеп беру; немесе тұрақты саралауға қол жеткізу үшін дербестеуге ауысу.

Екінші жағдай - бұл жоғары дифференциацияланған өнім өндіруді талап ететін тапсырысты жұмыс.

Келешегі жоқ қызмет кезінде екі тиімділік те төмен болады, стратегиялық әдіс тек кәсіпорын қызметінің сипаттамасын өзгерту негізінде жаңа бағыттарды меңгеруде іске асуы мүмкін.

9.4 Бәсекелік стратегиялар.

Бәсекелестік нарықта әлеуетті тұтынушыларды өздеріне тартуға бағытталған кәсіпорындар арасындағы бақталастық.

Бәсекелестік сараптама кәсіпорынның немесе нарықтағы бақталастарының бәсекелік артықшылықтары деңгейінің бағасы мен бәсекелестік жағдай сараптамаларынан тұрады.

Сараптама міндеті – кәсіпорынның немесе оның өнімінің артықшылығын анықтау, сонымен қатар осы артықшылықтарды бәсекелес жағдайда қалай сақтап қалуға болатынын анықтау болып табылады.

Бәсекелестіктің артықшылығы – бұл тауар, баға, тарату, ынталандыру секілді салалардағы бәсекелестерге құрылатын арнайы артықшылықтар сипаттамасы. Корпоративтік деңгейдегі бәсекелес стратегиясы кәсіпорындардың нарықтағы фирма-бәсекелестерге қатысты бәсекелестік артықшылықты қамтамасыз етуді көздейді. Бәсекелес стратегиясының маркетингтік мәні нарықтағы үлесті сақтап қалу немесе ұлғайтуға бағытталған.

Кәсіпорынның бәсекелестік артықшылықтарға ие болуы келесі сұрақтарды шешу негізінде іске асады:

Бәсекелестік артықшылықтарға жаппай қол жеткізу мүмкіндіктерін қалай анықтауға болады?

Бәсекелестік артықшылықтарды меңгеруде қандай стратегияларды қолдануға болады?

Бәсекелестік артықшылықтарға бейімдеудің жолдары қандай болуы мүмкін?

Бәсекелестердің жауап ретіндегі әрекеттерін қалай бағалауға болады?

Бәсекелі орта – тәуелсіз сатушылар жаңа тауарлардың және қызметтердің, жаңа бәсекелестердің пайда болу қаупі жағдайында сату құқығы үшін еркін бақталасатын нарық.

М. Портердің моделімен сәйкесінше бәсекелестікті ұлғайтатын 5 күшті ерекше көрсетуге болады, ол күштер берілген қауіптерді төмендету жолдарымен бірге келесідей көрсетілген:

- жаңа бәсекелестердің пайда болу қаупі;
- тауар бәсекелестердің пайда болу қаупі;
- тұтынушылардың қанағаттанбау қаупі;
- жеткізушілер жағынан болатын қауіп;

Бәсекелік жайғасым – жетекші бәсекелеске қатысты фирманың негізгі параметрлерінің салыстырмалы сипаттамасы. Бәсекелік жайғасым басым, күшті, қолайлы, сенімді, әлсіз, тіршілікке қабілетсіз болуы мүмкін. **Бәсекелес жайғасымын жасау кезінде Майкл Портердің матрицасын пайдаланады.**

Осы міндеттерді шешу және кәсіпорынның бәсекелестік жағдайын басқару үшін келесі үлгілер мен матрицалар пайдаланылады:

жалпы бәсекелестік матрица;

бәсекелестік күштердің үлгісі;

бәсекелестік артықшылықтар матрицасы;

бәсекелестер реакциясы үлгісі.

М.Портердің жалпы бәсекелестік матрицасы.

Нарықтағы фирманың бәсекелестік артықшылығы үш негізгі жолмен қамтамасыз етіле алады:

Бәсекелестік аумағы	Кең	Шығындарды азайту	Өнім сараланымы
	Тар	«Баға көшбасшылығы»	«Өнім көшбасшылығы»
		«Текшедегі көшбасшылық»	

сурет - Жалпы бәсекелестік матрицасы

«Өнім көшбасшылығы» тауар сараланымы саясатына негізделген, мұнда басымдылық маркетингте. Басты назар тауарды жетілдіруге, оларға үлкен тұтынушылық пайда әкелуге, таңбалы өнімді дамытуға, дизайнына, сервисті және кепілдемелі қызмет көрсетуге, тартымды имидж құруға және т.б. аударылған.

Тұтынушылар үшін тауар құнын көтеру, өзі қалаған тауарға анағұрлым жоғары баға төлеуге дайын болуға дейін әкеледі. Тұтынушыны қанағаттандыратын бағаның өсуі үшін, саралау элементін қолдау және өндіру үшін шығындарды көбейту керек.

Жоғары пайда мен жоғары бағаның үйлесімі тауардың «нарықтық күшін» құрайды. Ол кәсіпорынды бәсекелестерден қорғап, нарықта тұрақты жағдаймен қамтамасыз етеді. Маркетинг міндеті - тұтынушылар сұранысын үнемі есепке алып, тауар «құндылығын» бақылау, сонымен қатар берілген құндылыққа сай саралау элементін және пайдалану мерзімін қадағалау болып табылады. **«Баға көшбасшылығы»** тауар өндірісіне кететін шығындарды азайту есебінен қамтамасыз етіледі. Мұнда басымдылық өндіріске тағайындалған. Басты назар инвестиция тұрақтылығына, стандартталған тауарларға, шығындарды қатаң қадағалау, рационалды технологиялар ендіру, шығыстарды бақылау және т.б. аударылады. **Шығындарды азайту** «қисық тәжірибені» (өнім көлемі екі есе ұлғайған сайын шығын көлемі 20%-ға төмендейді), сонымен қоса соның негізінде құрылған «тәжірибе заңын» қолданумен бағаланады.

Тәжірибе заңына сәйкес «стандартты тауарға қолданылатын қосылған құны негізіндегі ақшалай бірліктерге өлшенген әрбір өнім шығыны өнімнің әрбір екі еселенуі кезінде тіркелінген пайызға қысқарады».

Текшедегі көшбасшылық нарықтың өрісі тар сараланымындағы баға немесе өнімді артықшылықтардың бір орынға жинастырылуымен байланысты. Бұл сараланым анағұрлым қуатты бәсекелестерді өзіне тартпауы тиіс. Мұндай көшбасшылық көп жағдайда маркетингтік артықшылықтар тарапынан пайдаланылады. Тұтынушылардың тар тобын бөліп шығару үшін ірі компаниялармен де пайдаланылуы мүмкін (кәсіпқойлар, «жаңа орыстар»).

М. Портер: «Үш негізгі стратегия бәсекелестікке деген сенімді тәсілдердің баламасынан тұрады. Осы үш жолдың біреуімен де өз стратегиясына бағыттай алмаған фирма - «жарты жолда қалып қойған» фирма, ол аса қауіпті стратегиялық жағдайда қалады» деген тұжырым жасайды.

2. М. Портердің бәсекелестік күш моделі бәсекелестіктің бірқатар ережелерін білуге және батыл қолдануға итермелейді, **оның бірі - бәсекелестерге қарағанда, ұтымды қадам жасау.**

	Жаңа бәсекелестердің пайда болу қаупі	
Тұтынушылар қаупі	Әрекет үстіндегі компаниялар арасындағы бәсекелестік	Жеткізушілер қаупі
	Жаңа тауарлардың пайда болу қаупі	

сурет - Бәсекелестіктің күш үлгісі

Әрекет үстіндегі компаниялар арасындағы бәсекелестік анағұрлым тиімді жағдайды бағындыруға бағытталған. Бәсекелестердің дәстүрлі әрекеттерін де ескеру қажет, мәселен, сұрапталым, қаптама, баға, жарнама, ынталандыру және т.б. өзгерісі саласы. Бәсекелестердің белсенді әрекеттері негізінде нарықтағы жағдайдың өзгеруімен байланысты қарқынды әрекеттері де (мысалы, кешбасшы болуға ұмтылу) болуы мүмкін.

Жаңа бәсекелестер тарапынан қауіпті алдын алу бойынша жүргізілетін стратегиялық әрекеттер өндіріс көлемін ұлғайту, өнім сараланымы, тұтынушылардың сауда таңбасы жолын ұстаушылығының құрылуы, делдалдарды ынталандыру, патенттерді пайдалану, ноу-хау және т.б. бойынша шығын көлемін азайтуды көздейді.

Тұтынушылар тарапынан келетін қауіп өнімге, бағаға, сауда қызметіне және т.б. өзгеруін талап ету арқылы бәсекелестік деңгейіне әсер ету мүмкіндігінде көрініс табады. Сондықтан да зерттеуді сатып алушылар әрекеті олардың сұраныстарына жылдам әрекет етуі, сұранысты белсенді құра білу тұрғысынан жүргізу керек.

Бәсекелестер тауарларының пайда болуы фирмаға қауіп тудырады, сондықтан «нарықтық жаңалық» тауарлар идеясын үзбей іздеу мен оны іске асыруды жүргізу, жаңа технологияларды пайдалану, ҒЗТҚЖ-ны, ассортиментті, сервисті, жарнаманы және т.б. жақсарту салдарынан күшейтуді көздейді.

Бәсекелік жайғасым – жетекші бәсекелеске қатысты фирманың негізгі параметрлерінің салыстырмалы сипаттамасы. Бәсекелік жайғасым басым, күшті, қолайлы, сенімді, әлсіз, тіршілікке қабілетсіз болуы мүмкін. Бәсекелес жайғасымын жасау кезінде Майкл Портердің матрицасын пайдаланады.

Бәсекелік артықшылық – саралаудың әртүрлі бағыттары және төменгі жиынтық шығындары есебінен жетіседі. Төменгі шығындар компанияның бәсекелестеріне қарағанда аз шығындармен тауарды өндіру, өңдеу, сату қабілетін және сәйкесінше жоғарғы кірістер алу қабілетін көрсетеді.

Саралану – сатып алушыларға бірегейлі және жоғары сапалы тауарларды ерекше тұтыну қасиетімен қамтамасыз ету қабілеттілігі.

Бәсеке аясы – басқа өзгермелі шама. Ол дүниежүзінің көп елдерінде өткізу нарықтарын жаулап алумен кең мақсатты және ұлттық нарықтың белгілі бір анықталған сегментке маркетингтік күшейтуді жинақтау – тар мақсатты топшылайды. Кең мақсатқа радиоэлектроника тауарларының үлкен диапозонын іске асыра отырып, дүние жүзі бойынша өте жақсы бәсекеге түсіп отырған Philips, Daewoo, Bosh компаниялары мысал бола алады. Бәсекелес стратегиялар Портер матрицасының 4 квадрантында орналасқан:

- шығындарға үнемдеу есебінен жетекшілік стратегиясы материалды ресурстарды сатып алуға, тауарды, қызметтерді өндіруге және өткізуге толық шығындарды төмендетуді қарастырады.

- шығындардың оңтайлы деңгейіне жинақталу сапалы қызметтерді және тауарларды шығару бойынша өндірістің максималды көлеміне жетуге мүмкіндік беретін оңтайлы деңгейге дейін шығындарды азайту стратегиясын топшылайды.

- саралау стратегиясы үшін бастысы шығындар емес, бастысы клиенттердің қанағаттанбаған сұранысы есебімен әртүрлі бірегей тауарларды, қызметтерді әрқашан жоғарғы бағамен жүзеге асыра алатын және нарықта шыққан жағдайда иемденуші ірі компанияларда пайдаланылады.

- орталықтанған саралау-бұл стратегияның басты мақсаты тұтынушылардың талғамы мен талабына толық жауап беретін тауарлармен және қызметтермен оларды қамтамасыз ету болып табылады. Басым роль маркетингке бағытталады.

Нарық лидерімен өзара қарым - қатынастан шығатын стратегиялар.

Нарықтық қатысудың тәжірибесі нарықта компанияның үш негізгі жағдайын ерекшелейді: нарық лидерінің ұстанушысы, тіке бәсекелестіктен қашатын компаниялар.

I. Нарық лидері тұрақты мықты жағдайда орын алады, олар максималды нарықтық үлесті иемденеді және оларды жақсы біледі. Лидердің басты стратегиялық мақсаты - позицияны ұстау, оларды күшейту және басым жағдайды иемдену.

II. Бәсеке лидерінің ұстанушысы басты емес рольді орындайды және әлсіз бәсекелік жайғасымын иемденеді. Ұстанушылар жеткілікті тұрақты кірістер ала отырып, өздерінің нарықтағы жағдайына қанағаттанады. Олардың бөлігі лидер-бәсекелестің мықты жайғасымын ысыруға, оны мақсатты сегменттен ысыруға және орнын басуға талпынады.

III. Бәсекеден қашатын компаниялар «шықпау» принципі бойынша анағұрлым абай болады.

3) Бәсекелік артықшылық және оған жетудің шарты.

Бәсекелес стратегиялар бәсекелік артықшылықтарды құруға бағытталған. Бәсекелік артықшылықтар түсінігін тұтынушыларға үлкен құндылық ұсынысы есебінен бәсекелес алдындағы артықшылық деп түсіну керек.

Маркетингтегі, шығындардағы, бәсекедегі артықшылықтың үш нұсқасы төменде көрсетілген: Толығымен нарықта маркетингтегі артықшылық. Маркетингтегі артықшылық – бұл бәсекелес фирмалардың тауарына қарағанда тұтынушылардың қажеттіліктерін жақсы қанағаттандыратын тауарлардағы және қызметтердегі бәсекелік артықшылық.

Тауашадағы артықшылық не маркетингтегі жетекшілікке не шығындардағы жетекшілікке негізделеді.

Бәсекелік артықшылықты алу жолдары.

Марка, қызмет көрсету, технологиялық жетекшілік, ассортимент-анағұрлым топшылайтын тауарлардың және қызметтердің көмегімен бәсекелік артықшылықты алудың әртүрлі жолдары белгілі:

I. Егер тауарлық марканың мықты беделіне жете алса, онда бұл дүкен сөрелеріндегі тауар орнын қамтамасыз етуге әкеледі, ал тұтынушыларды жаңа өнімді сатып алуға итермелейтін болады. Марка беделінің негізінде тауардың сапасы жатыр.

II. Бәсекелік артықшылықты алу жолдарының бірі болып, сатып алушылардың сұраныстарына тез әсер ету және жеткізудің шапшаңдылығы есебінен сапалы қызметтерді ұсыну табылады.

III. Бәсекелік артықшылықты алудың тағы бір жолы болып технологиялық жетекшілік табылады.

IV. Тауардың жеткілікті шектеулі ассортиментін шығаратын компанияға қарағанда, нарықта тауардың анағұрлым толық ассортиментін ұсынатын фирмада тұтынушылардың мойындауына жетуіне көп мүмкіндік бар болады. Толық ассортименттің болуы сатып алушы - ұйымдар үшін үлкен роль ойнайды, яғни олар техникалық айрықшалаумен сәйкесінше әртүрлі тауарларға жиі мұқтаж болады.

Нарық тартымдылығының факторлары. Бәсекелік артықшылықтың мүмкіндіктерін анықтағанда тартымдылықтың үш факторын ескеру қажет: 1) нарықтағы бәсекелестердің әлсіз және күшті жақтарын;

2) компанияның бәсекелестердің арасынан артықшылыққа жету қабілетін;

3) артықшылықты алу үшін объект ретінде нарық тардымдылығының дәрежесін;

Қазіргі таңда экономикалық әдебиеттерде нарық тартымдылығын анықтайтын бірнеше факторларды көрсетеді:

- нарыққа жету жолындағы кедергіні;
- бәсекенің ащылығын;
- тұтынушылардың және жеткізушілердің әсерін;
- басқа салалардан тауар алмастырушылардың болуы.

Бақылау сұрақтары:

- 1.Маркетингтік стратегиялардың мазмұны мен деңгейлерін сипаттаңдар
- 2.Кәсіпорынның түрлі қызмет салалары бойынша басқару шешімдерін қабылдаудағы қоржынды стратегияларды сипаттаңдар
- 3.БКТ матрицасының жалпы мазмұны қандай?
- 4.БКТ матрицасындағы жұлдыз, сауынды сиырлар, өнімдерінің мазмұнын сипаттаңдар
- 5.Джи-И-Макензи матрицасының жалпы мазмұнына сипаттама беріңдер
- 6.Ансофф матрицасы неше және қандай стратегияларды жорамалдайды?
- 7.Сыртқы сатып алу матрицасын сипаттаңдар
- 8.Жаңа БКТ матрицасын сипаттаңдар
- 9.Кәсіпорынның бәсекелестік жағдайын басқару жөніндегі матрицалар мен үлгілерді сипаттаңдар
- 10.М.Портер жасап шығарған үлгілер мен матрицалар қандай мүмкіндіктер береді?

Әдебиеттер :

- 1.Истаева А.А., Байжақсынова Г.Қ., Асанова Т.А. Маркетингті басқару – А.: Экономика, 2014.
- 2.Данько Т.П. Управление маркетингом. - М.: Инфра-М, 2010.
- 3.Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. - М.: Питер, 2009.