

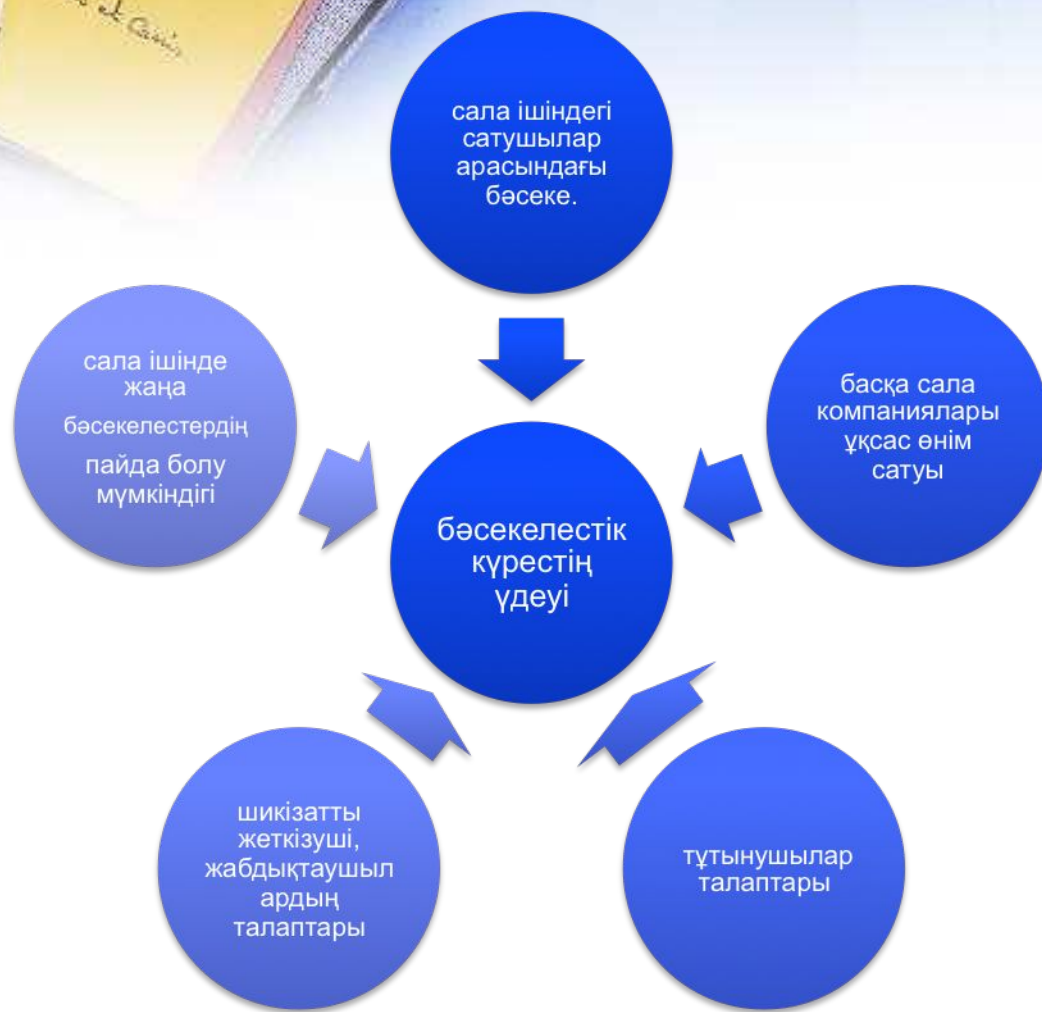
# Ұйымның сыртқы ортасын бағалау және талдау

**Ұйым қызмет атқаратын  
саладағы бәсекелестік  
күштер және олардың  
ұйымға әсері**



Гарвард бизнес мектебінің профессоры М. Портер саладағы бәсекелестікті бес бәсекелестік күштер арқылы сипаттауға болатынын айтады.

1. Сала ішіндегі сатушылар арасындағы бәсеке.
2. Басқа сала компаниялары өздерінің ұқсас өнімдерімен басқа бір сала компанияларының сатып алушыларын жаулап алуға әрекеттенуі.
3. Сала ішінде жаңа бәсекелестердің пайда болу мүмкіндігі.
4. Шикізат жеткізуші жабдықтаушылардың өз талаптарын қою қабілеті.
5. Тұтынушыларының өз талаптарын қою қабілеті.



*Кез келген саладағы бәсекелестікті үдететін бірнеше факторлар бар*

*1. Бәсекелестік бақталас фирмалар санының өсіміне тікелей байланысты*



*2.Негізі өнімге сұраныс баяу өссе,  
бәсекелестік күшейе түседі*



3. Бәсекелестік саладағы шаруашылық шарттары өзгеруіне, мысалы экономикалық жағдайға, девалвацияға байланысты, өсіп отырады




4. Тұтынушылар шығыны бір марканың өнімінен екінші бір маркаға өтуде өзгермесе бәсекелестік күшейе түседі

Мысалы Zara брендінің киімдерін сатып алушылар ешқандай да шектеусіз, шығынсыз Benetton немесе H&M брендтерінің киімін сатып алуға мүмкіншілік алады.

Z A R A

H&M



5 .Бір немесе бірнеше компания өзінің нарықтағы үлесіне қанағаттанбаған және өз үлесін қарсыластары есебінен ұлғайтуға бағыт алған жағдайда бәсекелестік күшейе түседі.

**Daimler**

1998 жылы неміс автомобиль индустриясының гиганты “Daimler-Benz” американдық автомобиль жасайтын Chrysler компаниясымен бірігіп “Daimler-Chrysler” концерніне айналады. Daimler осы келісім шарт негізінде американдық автомобиль жасасау нарығына кеңірек енуге мүмкіншілік алды. Неміс автокөлік жасаушы компаниясының бұл қадамы американдық автокөлік жасау саласында сол жылдары бәскекөнің үдеуіне әкелді. 2014 жылдың басында Chrysler толығымен итальяндық Fiat автомобиль жасау компаниясының иелігіне көшті.







6. Бәсекелестік үздік стратегиялық  
шешімдерден түскен пайдамен  
пропорциялы өседі

Потенциалды пайда жоғарлаған сайын,  
өзге фирмалардың да осындай пайда алуға  
ұмтылысы күшейе түседі



7. Егер де басқа саланың ірі компаниясы осы саланың фирмасын сатып алып, жақсы қаржыландырылған іс шаралар жүргізіп, нарықтың көшбасшысы етсе, бәсекелестік күшейе түседі.

Мысалы, “Philip Morris” 1960-шы жылдың аяғында сыра қайнатушы шағын ғана “Miller Brewing” фирмасын сатып алды. Аз ғана уақыт ішінде Philip Morris “Miller High Life” сырасын нарыққа шығарып сыра сататын нарықта бәсекені үдетуге ықпал етті.



PHILIP MORRIS






2 –ші куш Басқа сала компаниялары өздерінің ұқсас өнімдерімен басқа бір сала компанияларының сатып алушыларын жаулап алуға әрекеттенуі

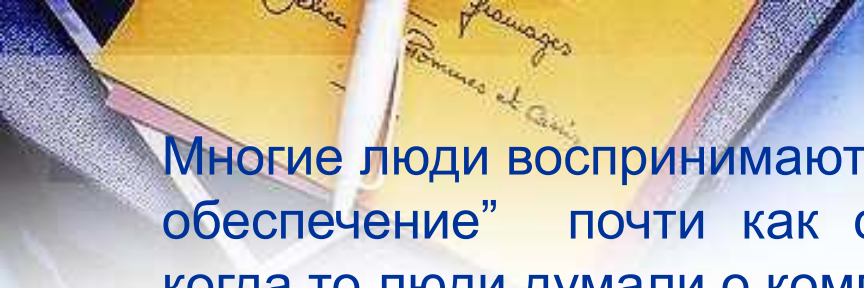
*Мысалы, көзілдірік шығаратын фирма контакті линза шығарушы, қант шығаратын фирма қант ауыстырғыш шығарушы, пластиктік контейнерлер шығарушы компания шыныдан бөтелке, банка жасайтын фирмалармен бәсекелеседі.*





3 – ші куш Сала ішінде жаңа бәсекелестердің пайда болу мүмкіндігі.

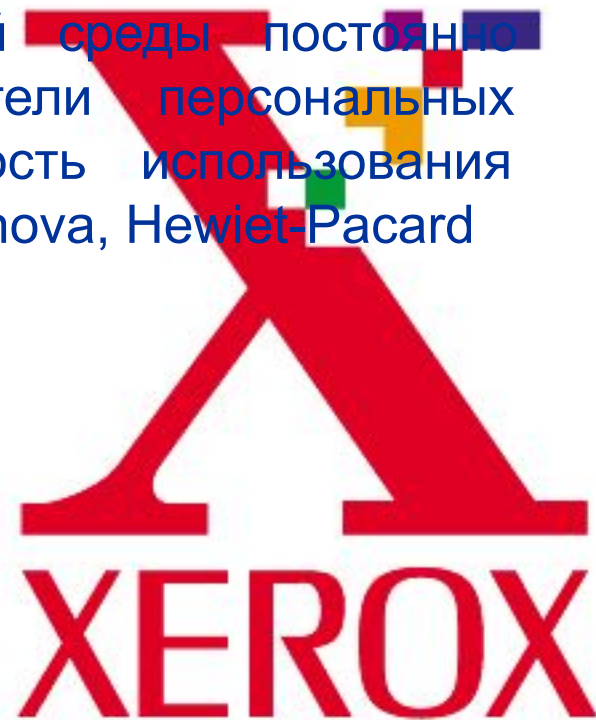
*Жаңа бәсекелестердің пайда болу қауіпі екі факторға тәуелді болады: нарыққа ену кедергілері мен нарықта бұрыннан әрекет етуші компаниялардың реакциясы.*



Многие люди воспринимают слово “Microsoft” и “программное обеспечение” почти как синонимы, аналогичным образом когда то люди думали о компании “Xerox” и фотокопировании.

Но это не дает гарантию лидерства на рынке. Как было в начале 1990-х с Xerox и Canon.

Сейчас Microsoft находится в подобной ситуации. В отраслях высокой технологий условия внешней среды постоянно меняется. Сейчас многие производители персональных компьютеров предоставляют возможность использования различных программ. Например Dell, Lenova, Hewiet-Pacard





*Бұл кедергілердің бірнеше түрі болады.*

*1 Өндіріс көлеміндегі үнемділік*

*сонымен қатар жарнамаға да әсер етеді. Мысалы Zara, McDonalds, Procter & Gamble сияқты үлкен масштабта өндіріп арзан бағамен сататын компаниялар салада жаңа компаниялардың пайда болуына мүлде мүмкіндік қалдырмайды.*



2- Технология мен ноу-хаудың қолжетімсіз болуы  
*Нарықта бұрыннан келе жатқан фирмалар  
технологиялық артықшылық пен өнімділікті  
арттыратын ноу-хауды сақтайды.*





3- Тұтынушылардың белгілі бір маркаға құмар болуы.

Еуропа елдерінің тұтынушылары, мысалы, тұрмыстық техникалардың еуропалық маркаларын таңдайды. Қазақстанда жапон автомобиль компаниясы Toyota брендінің танымал және сүйікті болуы.





#### **4- Жабдықтаушылардың бәсекелік күштері.**

Егер жабдықтаушылар фирмалардың өздері өндіру қымбатқа түсетін кешенді бұйымдар жиынтығын жеткізіп отырса, олардың бәсеклестік күші арта түседі. Мысалы, электротехника өндіруші компаниялар шөп тегістегіш, қар тазалағыш сияқты құралдар двигателін басқалардан сатып алып құрастырғанды арзан түсетініне көз жеткізген. Бірақ Toyota компаниясы өзін жеткізушілерден тәуелсіз ету мақсатында бүкіл өндіріс циклын өзі толық бақылайды. Яғни Toyota автомобиль детальдрын мен қосалқы бөлшектерін өзі өндіріп, автокөлікті толық жинап шығарады.




5- Тұтынушыларының өз талаптарын қою қабілеті.


Mattel потеряла за один день 20% своей доли на мировом рынке модных кукол, когда конкурирующая MGA Entertainment создала новую линию кукол под названием "Bratz". Компания Mattel не сумела понять, что девочки 9-10 лет сегодня взрослеют быстрее и хотят кукол, которые похожи на их любимых поп-звезд.



"Barbie", лучшая кукла на протяжении более 40 лет, упала со своего пьедестала буквально за один день!

A decorative image in the top-left corner shows a stack of colorful notebooks (yellow, pink, blue) and a white pen resting on them. The notebooks have some handwritten text in cursive, including "L'Esprit", "L'Imaginaire", and "L'Homme et Dieu".

***Бәсекелік күштер  
құрылымының өзгеріуі және  
олардың ұйым қызметіне  
әсері***



Саладағы бәсеке шарттары мен деңгейі белгілі бір күштер әсерінен өзгеріп отырады. Саладағы өзгерістің сипатын анықтап және оған барынша әсер ететін күштер “қозғалмалы күштер” деп аталады. Бұл күштер саланың даму қарқынын анықтап, бәсекелестердің позициясын өзгертіп, бәсекелестік күрес бағытын нақтылап отырады.

Көбінесе кездесетін қозғаушы күштер.

1 - Саладағы ұзақ мерзімді экономикалық өсу тенденцияларының өзгеруі.



*2- Тұтынушылар құрамының және олардың тауар пайдалану қабілеттерінің өзгеруі.*

*Интернет жүйесінің пайда болуы көптеген компанияларды онлайн сату әдістеріне көшуге мәжбірледі. KLM, Lufthansa, Airastana сияқты авиакомпаниялар өз тұтынушыларына билеттерді онлайн сатып, рейстерге онлайн тіркеуге көшкен. Компьютерлер мен мобильді телефондарға балалардың да қызығушылық білдіруі Apple, Samsung және тағы да басқа компанияларды балалар тұтынатын тауарлар шығаруға итермеледі.*





### *3- Жаңа өнімдерді енгізу.*

Мысалы Hewlett-Packard компаниясыны басшыларының талабы бойынша зеріттеулер мен құрастырулар бөлімінің қызметкерлері тұтынушылармен жиі кездесіп отырады.





4- *Технологиялық өзгерістер. Технологиядағы артықшылық сала ішіндегі жағдайды түбірімен өзгертіп, жаңа немесе керемет тауарларды аз шығынмен өндіруге, болашақта табысты болуға жол ашады.*

*Мысалы компьютер пайда болуымен жаңа сала - компьютер жасау саласы мен жаңа мамандық - IT бағдарламашылар пайда болды.*



## 5- Маркетинг жүйесіндегі өзгерістер.

Интернет дамуы арқасында өнім сатудың арзан жолы Online – дүкендер Amazon, eBay сияқты сату каналдары пайда болды. Instagram, facebook әлеуметтік желілері арқылы жарнамалаудың тиімді және арзан әдістері қолданыла басталды.





*6- Нарыққа батыл фирмалардың енуі  
немесе шығуы*

*басқа салаға өзінің арнайы тәжірибесі мен  
ресурстары арқылы жаңа фирма құрып  
немесе бір фирманы сатып алу арқылы  
келген кез келген фирма бәсекелік ортаны  
өзгертеді*



7- Тұтынушылар талғамының  
дифференцияланған тауардан  
стандартты тауарлаға өзгеруі (немесе  
керісінше).




8- Мемлекеттік саясаттағы және заңнамалық актілердегі өзгерістер.

Елдегі заңдар мен құзырлы органдар қызметінің өзгерісі кәсіпорын стратегиясын ірі көлемде өзгеріске ұшыратады. Банк саласы, табиғи газ өндіру, авиатасымалдау, телекоммуникациялар саласындағы мемлекеттік реттеуден бас тарту негізгі қозғаушы күш болып саналып келген. Мас болып көлік жүргізу немесе алкагол өнімдерін сатуда жас мөлшерін ескеру сияқты заңнамалық өзгерістер алкагольді сусындар өндіруші фирмалардың негізгі қозғаушы күшіне айналды.



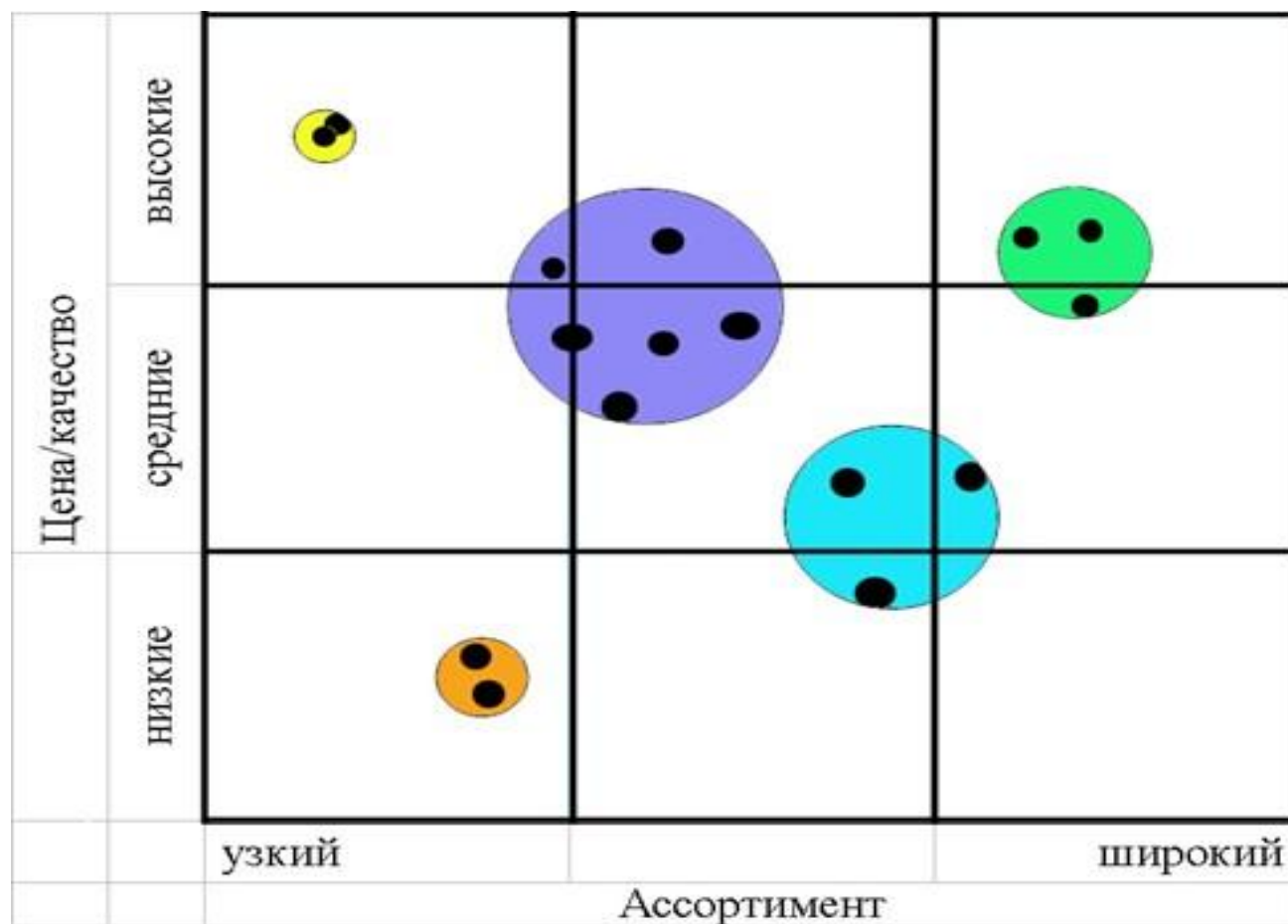
9- Қоғамдық құндылықтар мен салауатты өмір сүруге өтудегі өзгерістер.

Тағамдық тұтыну заттарының құрамындағы тұз, қант, холестерин, химиялық қоспаларға деген тұтынушылардың теріс көзқарасы өндіріске жаңа технологияны енгізіп, инновацияларға бағыт алған табиғи өнім өндіруге мәжбүрлейді.



**Бәсекелес ұйымдардың  
бәсеке қабілеттілік  
позициясын анықтау**

Саладағы фирмалардың бәсекелі ұстанымдарын салыстырудың бір құралы — стратегиялық топтардың картасы.






## Стратегиялық топтың картасын құру алгоритмі:

- бір саладағы фирмаларды бір-бірінен ажырататын сипаттамаларды іздеп табу: баға және сапа (жоғары, орташа, төмен), қызметтің географиялық масштабы (жергілікті, аймақтық, ұлттық, ғаламдық), өнімдердің ассортиментті (кең, тар) және сервистік қызмет көрсету кешені (жоқ, шектеулі, толық).



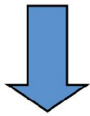
- 
- *Фирманы айырмалары арқылы картаға орналастыру.*
  - *жобамен бір стратегиялық кеңістікке түскен фирмаларды біріктіріп, бір стратегиялық топ құру.*
  - *әрбір стратегиялық топтың аумағын диаметрі саланың жалпы сату көлемін көрсететіндей етіп шеңбермен қоршау*



Жогары

Баға мен имидж

Төмен



JSC Ancort, Tag  
Heuer LINK,  
Lamborghini,  
Ulysse Nardin,  
Goldvish, Gresso  
Luxor

Caterpillar, NEC

Samsung, Sony,  
HTC, LG, Nokia

Fly, ZTE,  
Motorola,  
Siemens

Apple, RIM

Huawei, Pantech

Meizu

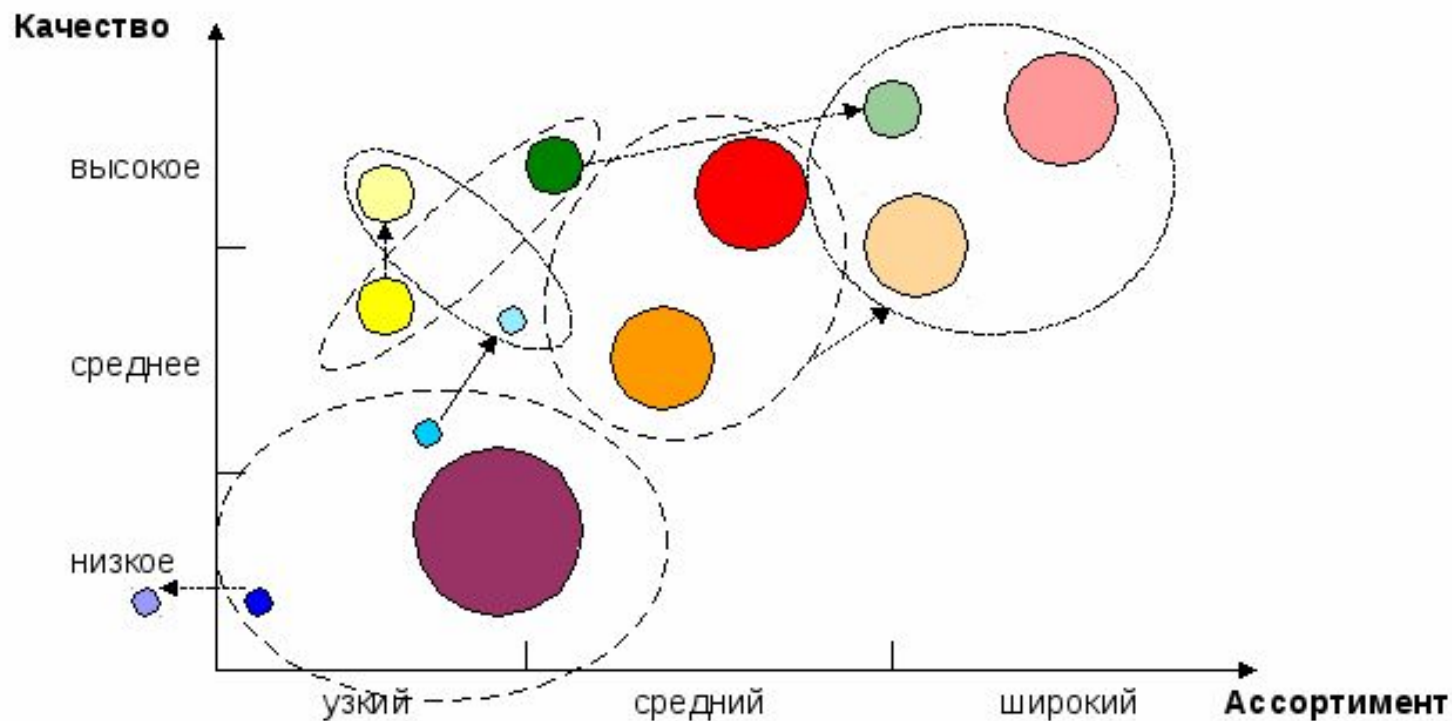
Арнайы, ерекше  
смартфондар

Тауардың  
толық  
ассортименті

Шектеулі  
ассортимент

Ассортимент (смартфондар)

Картадағы стратегилық топтар қаншалықты жақын болса олардың арасындағы бәсекелік күрес те сондай күшті болады.





***Табыстылықтың кілтті  
факторларының  
маңыздылығы***



*Табыстылықтың кілтті факторлары менеджерлерінің ерекше назар аударып, үзіліссіз дамытып отыратын компанияның ерекше қасиеттер, өйткені осы “еркеше қасиеттер” компанияның нарықта сәттілігін, пайдалылыққа әсер ететін бәсекелестік мүмкіндігін анықтайды.*





The  
WALT DISNEY  
Company



## Микки Маус

Микки Маус (Микки тышқан ағылш. Mickey Mouse) – Уолт Дисней компаниясының, жалпы америка поп-мәдениетінің символы болып табылатын мультипликация кейіпкері. Миккидің ресми «туған күні» – 1928 жыл 18 қараша. Осы күні Микки «Пароходик Вилли» атты мультфильмде көрінеді, алайда бұдан алдын «Безумный самолёт» атты қысқаметражды мультфильмде де бейнеленген болатын.






### 3.4. Кесте. Табыстылықтың кілтті факторлар түрлері

<i>Табыстылықтың кілтті факторлар түрлері</i>	<i>Сипаттамсы</i>
<i>Технологияға бағынышты</i>	<i>Жүргізілген ғылыми зерттемелер сапасы (әсіресе фармацевтикада, медицинада, космостық индустрияда және басқа жоғары технологиялық салада маңызды) Өндірістік үдерісте инновация мүмкіндігі Жаңа тауарды ойлап табу мүмкіндігі Бар технологияларды игеру дәрежесі</i>
<i>Өндіріске қатысты</i>	<i>Өнім өзіндік құнының төмендігі - өндіріс масштабында үнемдеуге жету, т.б. Өнім сапасы - дефекттер санын азайту, жөндеу жасау сұранысын азайту Өндірістік күшті қолдану дәрежесін азайту - капиталды көп қажетсінетін салада маңызды Тасымалдау шығынын азайтатын өнеркәсіптің қолайлы жерде орналасуы квалификацияланған жұмыс күшіне ие болу еңбектің жоғары өндірістілігі - еңбекті көп қажетсінетін салада маңызды әртүрлі өлшемді көп мөлшерде өнімнің моделдерін жасау мүмкіндігі тұтынушылар тапсырысын орындау мүмкіндігі</i>

<p><i>Өнімді жүзеге асыруға қатысты</i></p>	<p><i>көтерме дистрибьюторлардың кең желісі бөлшектеп сату нүктелерінде кең мүмкіндік компанияға жататын бөлшектеп сату нүктелерінің болуы жүзеге асырудағы төмен шығындар тез жеткізілім</i></p>
<p><i>Маркетингке қатысты</i></p>	<p><i>жүзеге асыру бөлім жұмысшыларының жоғары квалификациялылығы өнімді пайдалану және сатып алуда клиенттер үшін техникалық көмек жүйесінің қолайлылығы сатып алушылар тапсырысын мұқият орындау - қателік пен артқа қайтарудың аздығы модель әртүрлілігі, өнім ассортиментінің кеңдігі сату мәдениеті тартымды дизайн/қораптама</i></p>
<p><i>Кәсіпқой біліктілікке қатысты</i></p>	<p><i>ерекше талант (кәсіпқой қызмет көрсеткенде өте қажетті) сапаны бақылаудағы ноу-хау . дизайн саласында біліктілік (әсіресе тқыма өнеркәсібінде маңызды) нақты технология біліміне, дәрежесіне ие болу тиімді жарнама құру біліктілігі, жаңа тауарды ойлап табу сатысынан өндіріске өткізу.</i></p>



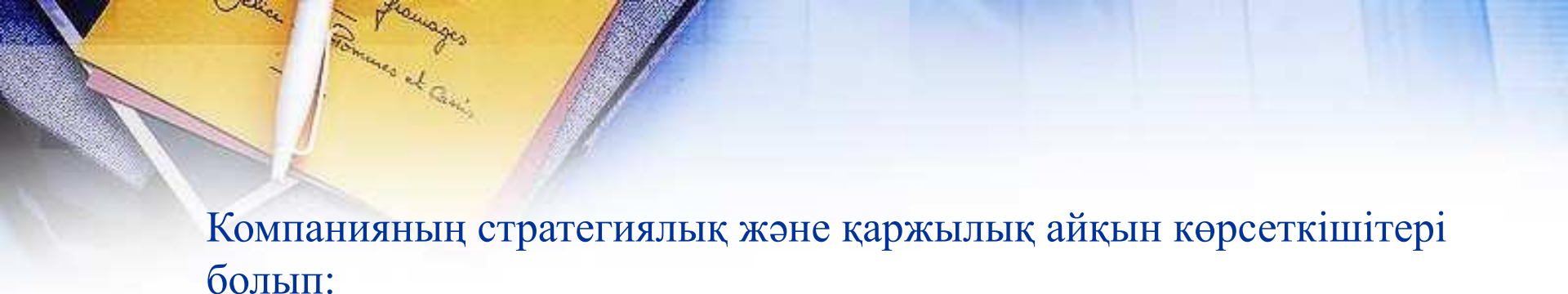
Стив Джобс — самый выдающийся коммуникатор на мировой сцене. Выступления Джобса приводят к выбросу тонн дофамина в мозги его слушателей. Некоторые люди, чтобы присутствовать на его выступлениях, преодолевают тысячи километров, а некоторые проводят всю ночь на морозе, чтобы занять в зале места по лучше.





# Ұйымның ішкі ортасын бағалау және талдау



A stack of books and a pen on a desk. The top book is yellow and has handwritten text in cursive: "J'ai", "Machado", "Machado et C.", "Machado et C.". A white pen is resting on the books. The background is a light blue gradient.

Компанияның стратегиялық және қаржылық айқын көрсеткіштері болып:

- 1) компанияның нарықтағы үлесі және саладағы орны;
- 2) табысының көлемі және олар бәсекелестердің көрсеткіштерімен салыстырғанда қандай;
- 3) инвестиция салудың өзгеру тенденциясы;
- 4) компания өнімдерін сату көлемі
- 5) несие мөлшері;
- 6) тұтынушылар алдында фирманың имиджі мен беделі;
- 7) компания технология, инновация, сапа, тұтынушыларға қызмет көрсету жағынан көшбасшы болып табыла ма, т.б.

SWOT сөзтіркесі – Strengths (күштер), Weaknesses (әлсіздіктер), Opportunities (жағымды мүмкіндіктер) және Threats (қауіптер) деген сөздерінің акронимі. Компанияның ішкі жағдайын S және W әріптерімен сипаттайды, ал сыртқы жағдайы - O және T әріптерімен сипатталады.



“Ты и Starbucks. Больше, чем кофе.”







SAMSUNG SAMSUNG DISPLAY

BG

Brillare gioielli

JEWELRY



## *Ұйым шығындарына талдау жасау*

Компания шығындары бәсекеелестер шығындарына қарағанда төмен болса оның баға саясаты да икемді болады. Компания кез келген уақытта бағаны төмендету арқасында нарықтың қосымша үлесін қамтып алуға мүмкіншілік алады.

