ІС-ШАРАЛАР ҰЙЫМДАСТЫРУДА, МЕЙРАМХАНА – ҚОНАҚ ҮЙ БИЗНЕСІНДЕ, ТУРИЗМ САЛАСЫНДАҒЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ

ЕКІНШІ БАСЫЛЫМ

НАЙДЖЕЛ ЭВАНС

ROUTLEDGE

Алғашқы басылымы 2003 жылы жарияланған.
Екінші басылымы 2015 жылғы.
Роутлидж
2 Park Square, Милтон Парк, Абингдон, Оксфордшир OX14 4RN

және Роутлидж
711 Third Avenue, Нью-Йорк, NY 10017
Тэйлор & Френсис Групп, бизнес ақпараттама, Роутлидж белгісімен кітаптар шығарады.

© 2015 Найджел Эванс

Найджел Эванстың авторлық құқықтары 1988 жылғы Авторлық және патенттік құқықтарды, сонымен қатар конструкторлық өнертабыстар саласындағы құқықтарды қорғау туралы заңның 77 және 78 параграфтарына сәйкес бекітілген.

Барлық құқықтары қорғалған. Осы кітаптың ешқандай бөлімін басылым иелерінің жазбаша рұқсатынсыз қандай да бір электронды, механикалық немесе өзге де қазіргі уақытта белгілі формада, немесе кейін ойлап табылған басқа да құралдардың көмегімен, фото басып шығару және жазба жасауды қоса алғанда, немесе кез-келген ақпарат тасымалдаушысы немесе түзетулер жүйесі арқылы қайта басуға, қайта шығаруға немесе пайдалануға болмайды.

Өнімдегі тауарлық белгінің белгіленуі: Өнімнің немесе ұйымның атауы тауарлық белгі немесе тіркеуге алынған сауда маркасы бола алады, және біреудің құқығына қол сұғу немесе бұзу ниетінсіз, сәйкестендіру және түсінік беру мақсатында ғана пайдаланылады.
Британдық Кітапхананың библиографиялық жазбасы
Осы кітаптың каталогталған жазбасы Британдық кітапханасында қолжетімді.
АҚШ Конгресінің библиографиялық жазбасы
АҚШ Конгресі Кітапханасының библиографиялық жазбасы
Эванс, Найджел, 1955-
Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар саласындағы стратегиялық басқару / Найджел Эванс. — Екінші басылым.
Парақтарда.
Библиографиялық сілтемелері мен индекстері бар.
1.Туризм—Менеджмент. 2. Қонақ үй бизнесі—Менеджмент. 3.Страте-

гиялық жоспарлау. I. Атауы.
G155.A1E927 2014
910.68′4—dc232014020183
МСНК: 978-0-415-83727-9 (оқу құралы)
МСНК: 978-0-415-83724-8 (жұмсақ мұқабалы)
МСНК: 978-0-203-77149-5 (ebk)
Айов ескі стилінде терілген.
Кистроук, Стейшн Роуд, Кодсэлл, Вулвергемптон қ.

Мазмұны

1-бөлім. Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар стратегиясының және негіздері. 6

2-бөлім. Ішкі ортаны зерттеу. 107

3-бөлім. Сыртқы ортаны зерттеу және ӘЖМҚ. 111

4-бөлім. Стратегиялық іріктеу. 167

5-бөлім. Стратегиялық қамтамасыз ету. Теория және тәжірибедегі стратегия. 228

6-бөлім. Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шараларға байланысты тәжірибелік мысалдарды талдау. 299

1-бөлім. Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар стратегиясы және негіздері.

Кіріспе

1-бөлімде ұсынылып отырған осы кіріспенің екі негізгі міндеті оқырмандарды төмендегілермен таныстыру болып табылады:

1. Осы кітаптың стратегияны – *Стратегиялық үдерісті* зерделеу тәсілдері.
2. Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастыру секілді салалар мән-мәтініндегі стратегиялық басқару қағидалары, әдістері мен құралдарын пайдалануға байланысты негізгі уәждемелік факторлар - туризм , қонақ үй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастыру – *Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастыру саласындағы стратегиялардың рөлі.*

Стратегиялық үдеріс.

Біз неліктен стратегияны үдеріс ретінде жиі қарастырамыз? Оның жауабы мынада – бұл бір рет қана болатын құбылыс емес, үнемі жалғасып жататын әрекет.

Ұйым ішінде өзінің қызметін жүзеге асырып отырған ортаның үздіксіз өзгеріп отыруына байланысты *стратегиялық міндеттерді* үнемі қайта қарастырып отыру қажет. Стратегияның мақсаты – ұйымды сыртқы қоршаған жағдайлардың талабына жауап бере алатындай ету. Бұл мақсатқа қол жеткізген жағдайда, ұйымның аман қалу және әрі қарай гүлдену мүмкіндіктері де арта түспек.

Ұсынылып отырған кітаптың 1-бөлімі белгілі мән-мәтіндегі стратегияның заттық құрамдас бөлігі ұғымымен, атап айтқанда: туриз, қонақ үй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастырумен байланыста қарастырылады.

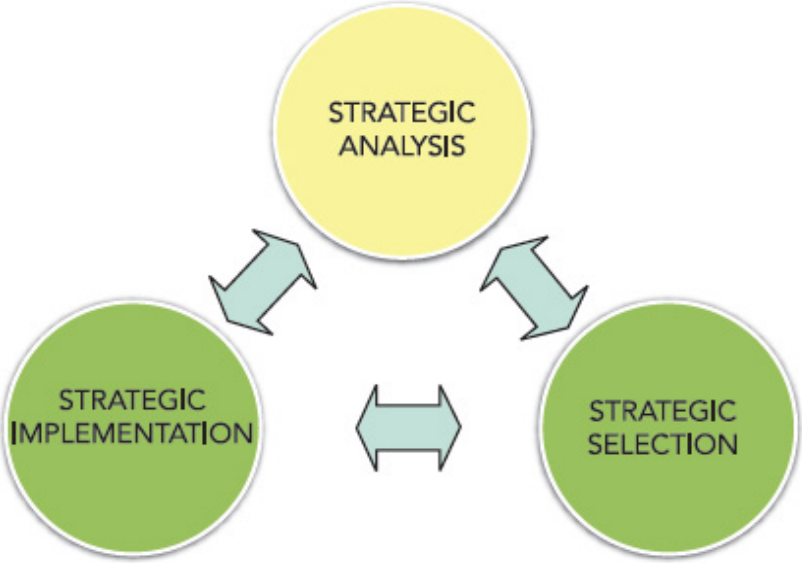
Осылайша, 1-бөлім төмендегілерден тұрады:

1. 1-тарау, негізгі түсінікті ашады, міндеттердің анықтамасы мен сипаттамасын береді.
2. 2-тарау, өз қызметі аясында ұйымның стратегиялық әдісті басқару мүмкіндігін түсіну үшін қажет болып табылатын туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастыру саласының нақты ерекшелік-

терімен таныстырады.

Кітаптың одан кейінгі бөлімдері стратегиялық үрдістің жекелеген «кезеңдерін» зерделеумен байланысты. Былайша айтқанда, стратегия дегеніміз жеке үрдіс болып табылады, себебі ол бірнеше жеке «кезеңдерден» тұрады және үрдіске үш негізгі өзара байланысты кезең қатысады.

Шын мәнінде, стратегиялық басқару үдерісі төмендегі Р1.1-суретте көрсетілгендей, үш негізгі құрамдас бөліктен немесе кезеңнен тұрады.



Р1.1-сурет. Стратегиялық үдерістің сызбалық көрінісі.
STRATEGIC ANALYSIS – СТРАТЕГИЯЛЫҚ ТАЛДАУ
STRATEGIC IMPLEMENTATION - СТРАТЕГИЯЛЫҚ ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУ
STRATEGIC SELECTION - СТРАТЕГИЯЛЫҚ ІРІКТЕУ

Стратегиялақ талдау.

Стратегиялық талдаудың мақсаты ақпарат жинау, және оны жүйелі түрде және мұқият зерделеу болып табылады. Ешбір адам өмірдегі қандай да бір мәселені шешуге келгенде, осыған байланысты толыққанды, шынайы және қажетті мәліметтерсіз маңызды шешім қабылдай алмас

еді. Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралармен байланысты қызмет түрімен айналысып жүрген ұйымдардың жағдайы да дәл осындай.

Стратегиялық талдау екі негізгі кезеңнен тұрады:

- Стратегиялық талдау ұйымның ішкі ортасын зерттеуден тұрады *(ішкі талдау).* Талдаудың бұл түрі кәсіпорынның ішкі үдерістері мен құрылымдарын мұқият зерттейтіндігімен ерекшеленеді, былайша айтқанда, дәрігердің емделушіні толық медициналық тексеруден өткізетіні сияқты. Ішкі талдаудың мақсаты – ұйымның басымдығының неде екендігін (*оның басымдығы, күшті жақтары*) және оның қызметінің әлі де жақсарта түсуін қажет ететін тұстарын анықтау (*оның кемшіліктері, әлсіз жақтары*). Ұйымның ішкі ортасы туралы біз осы басылымның 2-бөлімінде тереңірек сөз ететін боламыз.
- Стратегиялық талдаудың екінші кезеңі ұйымның сыртқы ордасын зерттеуге негізделеді *(сыртқы талдау).* Талдаудың бұл түрі сыртқы ортаның екі «қабатын» - *микро* немесе *жақын,* және *макро* немесе *қашықтағы* ортаны мұқият зерттеумен айналысады. Сыртқы орта туралы осы кітаптың 3-бөлімінде толығырақ айтылады.

Макроорта қандай да бір ұйымға және оның қызмет түріне ғана емес, жалпы өнеркәсіпке әсер ететін бірқатар факторлардан тұрады. Бұдан әдетте бір ұйымның макроортаның факторларына әсер ете алмайтындығын көре аламыз, дегенмен, табысты ұйымдастырылған стратегия, әдетте, қиындықтарды жеңуге және өзгерістерге бейімделуге әсер ететін дағдыларды иеленуге көмектеседі. Ұсынылып отырған кітап макроорта ұғымын бес әсер ету саласы бойынша ашып көрсетеді – әлеуметтік -демографиялық, саяси, экономикалық, экологиялық және технологиялық – бұл жөнінде 7-бөлімде танысатын боламыз.

Микроорта ұйым бәсекеге түсіп отырған қызмет түрін қамтиды. Ережеге сәйкес, ұйым осы ортаның факторларының әсеріне ұшырайды, алайда оларға да өзінің әсерін тигізуі мүмкін. Бірақ , ішкі ортамен салыстыратын болсақ, микроорта ұйымның бақылауына бағынбайды. Осы кітаптың 8-бөлімінде сөз етілетін микроорта кейде *бәсекеге қабілетті орта* деп те бағаланып жүр, себебі ол енгізілетін ресурстар тұрғысынан болсын, сатуға шығарылатын өнім тұрғысынан болсын, ұйым қызметі салаларының аясында орналасқан.

Сыртқы талдауға сәйкес жинақталған деректерге сүйене отырып, біз қандай факторлардың қандай да бір *мүмкіндіктер* бере алатындығын, ал қандай факторлардың *қауіп* төндіруі мүмкін екендігін табамыз және

анықтаймыз.

Ұйымның күшті және әлсіз жақтарын, сонымен қатар оның сыртқы мүмкіндіктерін анықтаған сәттен бастап, негізгі міндет сәйкес стратегияны таңдау болып табылады. Кемшіліктер мен қауіп түлерін жою үдерісі кезінде, осы аталғандармен қатар анықталған басымдықтарға негізделетін және туындаған мүмкіндіктерді пайдаланатын стратегия қажет. Мұқият жүргізілген ішкі және сыртқы талдау ӘЖҚМ – әлсіз жақтары, мүмкіндіктер мен қауіптерге қатысты қорытынды мәліметтерді алудың қажетті алғышарты болып табылады. Басқаша айтқанда, ӘЖМҚ ішкі және сыртқы талдаудан құралады және негізгі нәтижелердің қысқаша сипаттамасы ретінде қарастырылады.

Бұл үдеріс кейде *негізгі проблемаларға* шолу жасау үшін, күшті және әлсіз жақтар, мүмкіндіктер мен қауіптер туралы деректер жинаудың қосымша кезеңін де қарастыруы мүмкін. ӘЖМҚ көрсеткіштерінің ішінде кейінге қалдыруға болмайтыны және ең маңыздысы жедел шара қолдануды қажет ететін құрамдас бөліктер не болмаса, проблеманы шешудің айрықша стратегиясын әзірлеу қажет бөліктер болып табылады. ӘЖМҚ туралы деректермен 9-тарауда танысатын боламыз.

Стратегиялық іріктеу.

Стратегиялық үдерістің екінші кезеңі стратегиялық талдау кезеңінде алынған маңызды ақпаратты жинақтау және оны рационалды және саналы түрде қабылданған болашақта жүзеге асырылатын іс-қимылдарды қамтитын жоспарды *іріктеу* немесе *таңдау* және оны жүзеге асыру мақсатында пайдалану мүмкіндіктерін қарастырады. Аталған стратегиялық таңдаулар осы кітаптың 4-бөлімінде берілген.

Әдетте, стратегиялық іріктеу туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар саласында қызмет етіп жатқан ұйымдар үшін (немесе олардың құрамдас бөліктері үшін) негізгі үш аспектіге қатысты талап етіледі:

- Ұйым бәсекелестікті қалай жасақтайтын болады?
- Ұйым қабылдайтын стратегиялық бағыттылық қандай?
- Ұйым қандай әдістерді пайдаланатын болады?

Стратегиялық іріктеудің бұл аспектілері 10 және 11-тарауда берілген.

Дәл осы кезеңде стратегиялық талдаудың маңыздылығына шынайы баға беруге болады. Егер талдау барысында жеткіліксіз немесе расталмаған ақпарат анықталатын болса, онда стратегиялық іріктеу үдерісінің

негізі де дұрыс қаланбайтын болады. Басқаша айтар болсақ, тиімсіз стратегиялық әдістер таңдалынып алынуы мүмкін.

Осылайша, стратегиялық іріктеу стратегиялық талдауды зерттеп-зерделеуден басталады. Талдаумен танысып шыққаннан кейін, әдетте, біз ұйым үшін қолжетімді әдістердің тізімін жасаймыз, ол кезде әрбір әдістің маңызды проблеманы шеше алатындығына назар аударатын боламыз. Одан кейін біз бірнеше критерийлер қатарын пайдалана отырып, әрбір әдіске баға береміз. Және, ең соңында, сәйкес келетін стратегиялық әдіс таңдалынып алынады. Стратегиялық бағалау және таңдау жөнінде 12-тарауда айтылған.

Стратегиялық қамтамасыз ету және басқару.

Стратегиялық үдерістің үшінші кезеңі таңдалынып алынған стратегиялық әдістердің тәжірибе жүзінде қолданылуынан тұрады. Таңдалынып алынған стратегияларды қолдану және басқару мәселелері осы кітаптың 5-тарауында талқыланған.

Стратегиялық үдерістің бұл кезеңі кешенді болып табылады, себебі ол стратегияның маңызды аспектілерінің тәжірибе жүзінде қолданылуына жатқызылады. Ол тікелей стратегияны жүзеге асыруға қатысты болып табылады, бұл бірқатар басқарушылық мәселелерді анықтауға мүмкіндік береді. Біздің білуіміз қажет қызмет салаларының да бар екендігін естен шығармаған жөн, ол стратегияның туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар салалары аясында тиімді пайдаланылуын қамтамасыз ету үшін қажет. Стратегиялық қамтамасыз ету, әдетте, төмендегілерді есепке алады:

- ұйым ресурстары базасының сапасы (13-тарау);
- ұйым мәдениеті мен құрылымының өзіне ұсынылып отырған стратегияны алуға дайын болуы (13-тарау);
- стратегияны орындау үшін қажетті кез-келген өзгерістерді ұйымдастыру және жүзеге асыру (13-тарау);
- ұйымның өзінің географиялық орналасуы және халықаралық қатысуына байланысты позициясын анықтайтын масштаб (14-тарау).

Стратегиялық үдерісті орындаған кезде ішкі және сыртқы ортада ғана емес, зерттеліп отырған жағдайдың өзінде болып жататын өзгерістер жайлы да біліп отыру қажет. Стратегиялық басқару – зерттеп-зерделеудің кешенді саласы. Берілген кітапта біз зерттеліп отырған жағдай-

ға қатысты өз көзқарасымызды білдіреміз, осыған орай өзге де балама жағдайлар орын алуы мүмкін, және олардың қабылдануы да, ал зерттеліп отырған жағдайдың өзі үздіксіз даму жолына түсуі де мүмкін. Осылайша, 15-тарау стратегиялық басқаруды қарастыру барысында туындайтын қазіргі және болашақ тенденцияларды қарастырады, бұл оқушыларға жағдайдың көпқырлылығы мен дамуы жөнінде мәлімет беруге бағытталған. Осы тарау, сондай-ақ, ішкі және сыртқы мүдделі тараптарға тәжірибелік тұрғыда стратегияны қалай жеңіл әрі сенімді түрде жеткізуге болатындығы жөніндегі мәселелерді де қарастырады.

Кері байланыс.

Ойымызды қорытатын болсақ, стратегиялық прогресс енгізу кезеңінен бастап талдау кезеңіне дейінгі аралықта кері байланыс арқылы үнемі бақылауда болады. Стратегия даму жағдайында болатындықтан, ол ұйымның ішкі ортасына да, сыртқы ортасына да әсер етуі мүмкін. Бұған қоса, бөгде әсерлер алғашқы стратегиялық талдау жүргізіліп болғаннан кейін ішкі және сыртқы әсерлердің туындауына ықпал ететін жағдайлар да кездеседі. Таңдалынып алынған стратегияның талаптарға жауап бере алатындығына көз жеткізу үшін, стратегиялық талдауға қайта көз жүгіртетін боламыз. Ешқандай өзгеріс орын алмаған болса, компания стратегияға түзетулер немесе толықтырулар енгізудің қажет еместігі туралы шешім қабылдай алады. Алайда, егер орта (ішкі немесе сыртқы) өзгерістерге ұшыраған болса, онда стратегияға бірқатар түзетулер енгізуге тура келеді. Соңғы уақыттарда орталар жиі және қарқынды түрде өзгере бастады, бұл дегеніңіз, ұйымдарға кез-келген өзгерістерге дайын болу үшін өздерінің икемділіктерін үнемі сақтау қажет екендігін білдіреді.

Зерделеу динамикасы.

Осылайша, кітап логикалық рет бойынша стратегиялық үдеріс реттілігін сақтай отырып, бес бөлімге бөлінген.

Төменде берілген диаграмма әрбір бөлімнің басында қайталанып отырады (өзгертілген формада). Бөлімдерде қарастырылатын тараулар кітап мазмұнын игеру кезіндегі табыстарыңызды көрсетіп отыратындай және логикалық бірізділікке бағынатын барлық стратегиялық үдеріс аясында тараулардың орналасу ретін анықтауға мүмкіндік бере алатындай етіп жазылған.

1-бөлім		2-бөлім	3-бөлім	4-бөлім	5-бөлім
Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар стратегиясы және оның негіздері.		Ішкі ортаға талдау.	Сыртқы орта және ӘЖМҚ талдау.	Стратегиялық іріктеу	Стратегиялық қамтамасыз ету, стратегия теорияда және тәжірибеде.
1-тарау Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар стратегиясы және стратегиялық міндеттер.	2-тарау Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар саласының стратегиясына кіріспе.	3, 4, 5 және 6-тараулар	7, 8 және 9-тараулар	10, 11 және 12-тараулар	13, 14, және 15-тараулар

Стратегия туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар (ТҚІ) мән-мәтінінде .

Осы редакция ТҚІ мән-мәтінінде стратегиялық басқару түсінігін және қағидаларын төмендегілер арқылы қолданады:

- түсініктер мен қағидалардың қосымшалары;
- осы салаға әсер ететін негізгі кезеңдерді бөліп көрсету, және;
- қысқа көрнекі мысалдар және кең ауқымды тәжірибелік мүмкіндіктерді пайдалану.

Әрбір тарауда ТНЕ (ТҚІ) нақты сілтемелер келтіріледі, алайда кітаптың *Туризм, Қонақ үй бизнесі және Іс-шаралар саласындағы стратегиялық басқару* мәселелеріне арналғандығына баса назар аударған жөн, осылайша ол бұл тұста теорияның анағұрлым жақын және осы мәселеге тән екендігін көрсетеді (өнім өндіруге қарағанда, қызмет көрсету бағыттылығының жоғары деңгейде екендігіне қарамастан), және нақты коммерциялық сала талаптарына сәйкес бейімделген және осы бағытта пайдаланылады.

Кітап бұл салалардың (бір қатарда тығыз орналасқан) өнім өндірісі емес, қызмет көрсетуге негізделіп отырғандығын жасырмайды, сол себепті стратегиялық басқарудың белгілі бір аспектілеріне ерекше көңіл бөлінген және сәйкесінше, қолданыстағы тілі де түрі жағынан өзгеріске ұшыраған. Мысалы, «өндіріс» сөзінің орнына «қызметті жүзеге асыру» деген түсінік қолданылады, және бейматериалдылық, өнімнің сақталмаушылығы, қолма-қол қаражат қозғалысының әсері, сапа стандарттарын сақтаудағы қиындықтар және басқалары, тиісінше қызмет саласындағы әрекеттің нәтижелеріне негізделе қарастырылатын болады.

Мұндай көзқарас жағдайында бірқатар қиындықтардың болары сөзсіз. Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар саласы өзара ұқсас және

байланысты болғанымен, олардың белгілі бір деңгейде бір-бірінен ерекшеленетін тұстары да бар. Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастыру жекелеген салалардың иесі деген де дәлелдер келтіруге болады, бұған олардың жеке құжаттары мен құрылымдары дәлел.

Ұсынылып отырған кітаптың көзқарасы төмендегідей:

- ұқсастық айырмашылыққа қарағанда басымырақ;
- кез-келген қиындықты сәтті жеңіп шығуға болады, және осыған орай;
- көрсетіліп отырған салалар *стратегиялық* деңгейде бір мезгілде қарастырылуы мүмкін.

Соңғысына айрықша назар аударған жөн. Стратегиялық маңыздылық тұрғысынан қарағанда (жоғары деңгейлі шешім қабылдау) бұл үшеуін тығыз байланыста қарастыруға болады, себебі оларды жеке-жеке қарастыру тәжірибелік деңгейде тиісті нәтижеге қол жеткізе алмауы мүмкін.

Мысалы – туристік оператор тарапынан басқарудың тәжірибелік бөлігі отельді басқарудан айтарлықтай ерекшеленеді, себебі олар өздерінің қызметін әр түрлі икем және дағдыларды талап ететін әр түрлі әдістердің көмегімен жүзеге асырады. Алайда, ресурстардың қалай бөлінетіндігіне байланысты шешімдерді есепке алатын болсақ, бұл шешімдерді стратегиялық деңгейде есепке ала отырып, олардың қандай деңгейде бәсекелестікке бара алатындығын байқауға болады, - оларда туындайтын мәселелер өзара ұқсас болуы да мүмкін және шын мәнінде көптеген жағдайларда олар бір ұйымның әр түрлі бөліктері болып шығады.

Шынтуайтқа келгенде, басқаларын былай қойғанда, аталған үш саланы бір мезгілде стратегиялық деңгейде қарастыру мүмкін емес, оның үстіне қажет емес екендігін дәлелдеуге де болады. Оның себебі, туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар бір-біріне анағұрлым жоғары деңгейде тәуелді, және оларды бірге басқарудың көптеген мысалдарын келтіруге болады. Бір саладағы сұраныс пен ұсыныс басқа ТҚІ құрамдас бөліктеріне әсер ете алады, және көптеген жағдайларда аталған үш саланың арасында үлестік меншік құрылымдары кең тараған.

Қазіргі біз осы кітапта анағұрлым толығырақ қарастырылатын жеке кәсіпкерлік мәселесіне де шолу жасап өттік.

Туризм саласындағы басқару.

Туризм және күн санап өсіп келе жетқан және оған қолдау көрсететін халықаралық іссапарлар саласы, - бұл:

- ірі және кешенді өндіріс сегменті;
- меншік және бақылаудың кең ауқымда тармақталған құрылымына ие;
- кең ауқымды әзірлемелер мен белгілеу қосындары бар; және
- көбінесе қоғамдық және жекеменшік сектор арасында бөлінген.

БҰҰ жанындағы Дүниежүзілік Туристік Ұйымы (БҰҰ ДТҰ) туризмге төмендегідей анықтама береді:

Адамдардың демалу үшін, іскерлік мәселелер бойынша немесе өзге де мақсаттармен өздерінің тұрақты мекендеп жатқан ортасынан бір күннен артық уақытқа орын ауыстыру және уақытша тұрақтау қызметі, алайда бұл уақыт мерзімі бір жылдан аспайды.

(Чедуик, 1994:65)

Туризмнің зиярат ету немесе сауда-саттық мақсатында басқа қалалар мен мемлекеттерге бару секілді түрі тарихта бұрыннан жалғасып келеді. Ал, қазіргі бұқаралық халықаралық туризм кейінірек пайда болды және ол Томас Кук, 1850 жылдардағы (Уитей, 1998; Гамильтон, 2006; Холлоуэй және Хэмфри, 2012) Британия дәуірлеріне сәйкес келеді. Көптеген елдерде бұл саланың күрделі құрылымға ие болуына байланысты, алғашқыда оның бертін келе пайда болған секілді көрінуі де мүмкін. Оның қалыптасуы жайлы Джи және қосалқы авторлар (1997), Пейдж (2011) және Холлоуэй мен Хэмфри (2012) еңбектерінде әңгімеленеді. 1950 жылдардың басынан бастап, туризмнің дамыған елдердің ішінде болсын, халықаралық деңгейде болсын дамуы өзінің феноменалды деңгейіне жетті, сонымен қатар оқтын-оқтын болып тұратын экономикалық және саяси келеңсіздіктерге төтеп бергіштігі мен өте тұрақтылығымен ерекшеленді (Эванс, 2012:215).

Бұл өсу көрсеткіші аумақтық тұрғыда біркелкі болмады және экономикалық жағдайларға байланысты түбегейлі өзгерістер нәтижесінде пайда болды. Осындай жолмен дамыған орта бір мезгілде, және жекеменшік сектор басқарушылары үшін де, мемлекеттік сектордың саяси қызметкерлері үшін де басқарушылық мүмкіндіктерге жол ашып берді. Туризмнің дамуындағы жекеменшік сектордың басымдығы және белсенділігін және осы қызмет саласына қолдау көрсететін қызмет аясының кеңеюін есепке ала отырып, кәсіпкерлікті басқару ісінің туризмді зерттеп-зерделеуі соңғы ғасырдың алғашқы ширегінен немесе соған жуықтас уақыт межесіндегі уақыттан бері қарай жалғасын тауып келеді (Эванс, 2012:217), біздің кітапта осы мәселелердің бәрі де стратегиялық

тұрғыда есепке алынған.

Туристік өнім оны басқару және бақылау әдісі үшін қажетті бірқатар өзіндік белгілерге ие болып табылады, осыған байланысты, бұл белгілер туризмді кез-келген бизнеске бағдарланған қалыпта зерттеу үшін маңызды болып табылады. Бұл белгілердің бірқатары қызмет көрсету салаларының басқа да нәтижелерімен өзара ұқсас болып келуі мүмкін, ал басқалары, арнайы қарастырылған ортақ жағдайларды есепке алмағанда, туризм және ішінара туристік өнімдер үшін міндетті түрде айрықша мәнге ие болып табылады. Осылайша, көрсетіліп отырған өзара тән белгілер басқаларынан айтарлықтай ерекшеленіп тұрады және осы кітапта берілгендей мақсатты түрде жүргізілген зерттеу жұмыстарының сенімін ақтайтын болады.

Қызметті басқару мәселелері ерекше деңгейде туындаған жағдайға тәуелді, бизнестің типі, орналасуы және ауқымы бойынша бірқатар айрықша сипаттамаларға ие жағдайларда қарастырылуы мүмкін, және осыған байланысты, бұл кітаптың міндеті болып есептелмейді. Алайда, олар туралы басқа авторлардың еңбектерінде көп айтылған: Шарпли (2002); Купер және басқалары. (2008); Чарльз Гоэлднер және Брент Ритчи (2011); Холлоуэй және Хэмфри (2012). Көрсетілген тәжірибелік мәселелер туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шараларды басқару салаларында өзара реттеліп отырылады. Сол себепті, аталған үш қызмет саласын зерттеудің стратегиялық деңгейдегі аралас қадамын жүзеге асыру мүмкін болып есептеледі, ал тәжірибелік деңгейде оны жүзеге асыру мүмкін емес.

Қонақ үй бизнесі саласындағы басқару.

Қонақ үй бизнесі көрсетілетін қызмет түрлерінің ірі салаларының бірі болып есептелгенімен, ол әлі күнге дейін әр түрлі, біртекті емес кіші салалардан құралады. Қонақ үй бизнесінің шекарасын анықтауға байланысты жүргізілген толық шолу еңбегінде, Оттенбачер және басқалары (2009), ғылыми қызметкерлер мен қонақ үй бизнесі саласының мамандары арасында аталған саланың жалпы әсері мен ауқымына байланысты бірыңғай пікірдің жоқ екендігі айтылған. Ауызекі сөйлеу тілінде қонақ үй бизнесі көбінесе туристік саламен байланыстырыла айтылады, адамдардың көпшілігі оны қонақ үйлер мен мейрамханаларға жатқызады (Пауэрс және Бэрроуз, 2012).

Қонақ үй бизнесі ұғымына біршама толығырақ анықтама бере отырып,

Харрисон және басқалары (2005:23) қонақ үй бизнесінің төмендегілерге негізделетіндігін тілге тиек етуде:

ең бастысы тұруы, тамақтануы және сусын ішуі немесе кешенде қарастырылған басқа да қызмет түрлерінен құралатын кәсіпкерлік қызмет субъектілеренін тұрады.

Бұл қонақ үй бизнесінің қарапайым анықтамасын бере алады, ол дегеніңіз осы кітапта мазмұны ашылатын зерттеу затының өзін дұрыс түсінуді қамтамасыз етпек.

Терминге байланысты бірқатар қиындықтардың туындап жатқандығына қарамастан, дүние жүзі бойынша қонақ үй бизнесі және отельдерді басқаруға байланысты көптеген курстар ашылған, және көбінесе туризм және/немесе іс-шараларды ұйымдастыру мәселелері де осындай курстардың тақырыптарында кездесіп қалып жатады, сөйтіп олардың арасында тығыз байланыстың бар екендігінің мысалын көрсеткендей болады.

Анықтама беруге байланысты мұндай қиындықтар туризм және қонақ үй бизнесінің арасында тығыз байланыстың бар екендігін, сонымен қатар олардың арасындағы шекараның нақты еместігін және икемділігін көрсетеді. Бұдан басқа, ұсынылып отырған бірнеше анықтама туризм және қонақ үй бизнесін (Оттенбачер және басқалары (2009)) «саяхат және туризм» ұранымен біріктіреді (атап айтқанда, Уокер, 2010). Туризм және қонақ үй бизнесінің тығыз байланысты, алайда бір-біріне тәуелді емес жеке ұйым екендігіне байланысты, қонақ үй бизнесінің тығыз байланысты екендігін көрсетіп отыр, мұнда қонақ үй бизнесі ішінара болсын, туризм қажеттіліктерін қамтамасыз етуге мүдделі болып отыр.

Осы басылымда таңдалынып алынған көзқарас қонақ үй бизнесіне арналған стратегиялық басқаруды туризм және іс-шаралардан бөлек емес, бірге қарастырылғандығын аңғару қиын емес, ал Харрингтон мен Оттенбачер (2011) басқаша көзқарасты таңдап отыр. Олар стратегиялық басқаруға байланысты зерттеулерді анықтама беруге қатысты бірқатар қиындықтарға қарамастан, қонақ үй бизнесі мән-мәтінінде жалпылама түрде зерделеуді жөн санайды.

Іс-шараларды басқару.

Қонақ үй бизнесін басқару саласына анықтама берудің теориялық мәселелері көп жағдайда іс-шараларды басқару ісімен біте қайнасып жатады.

.

Шын мәнінде, анықтама беру мәселелері қазіргі уақытта бірінші кезекте тұр, себебі қонақ үй бизнесімен салыстырғанда:

- білімнің бұл саласы аса қысқа мерзім аралығында ғана қарастырылып жүр;
- қызметтің бұл түрі танымал сауда маркаларының шамалы санына ғана ие (олардың шашыраңқылық деңгейі); және
- аталған сала бойынша әдебиеттер де өте сирек кездеседі және бертінгі уақыттарды ғана қамтиды.

Іс-шараларды басқару ісі төменде көрсетілген жағдаяттар аясындағы басқару ісімен байланысты екендігі көпшілік тарапынан мақұлданған (бұл кітапта да осындай көзқарас мақұлданады):

- іс-шараларды басқару және ұйымдастыру жөніндегі компаниялар;
- спорттық іс-шаралар;
- концерттер мен қойылымдар;
- фестивальдар мен мерекелік шаралар;
- көрмелер;
- кездесулер және конференциялар.

Ұсынылып отырған пәндік сала қазіргі уақытта өзінің қалыптасу кезеңін бастан өткеруде, ал Гетц (2007) іс-шараларды зерттеп-зерделеу ісіне «барлық оқиғалар мен оқиғаға қатысты мән-мағына және одан алынатын әсерге байланыстыра отырып, барлық жоспарланған оқиғаларды зерттеу» деген анықтама береді. Іс-шараларды бұдан кейін де зерттеу саласы ретінде қарастыра отырып, Гетц (2012) оның туризм, бос уақыт және спортпен айналысу секілді өзара жақын салалармен байланысты екендігін растап отыр. Іс-шаралар үнемі бір-бірімен үндесіп жатады (өзіне ұқсас басқа салалармен), себебі олар әр түрлі мақсаттарда қолданылады және оқиғаның сипатына қарай түрленіп отырады. Алайда, өзара ұқсас салалар аясында, іс-шаралар, өзінің жоспарлы сипатының болатындығына қарамастан, өте маңызды, себебі көптеген маңызды құбылыстардың арасында олар бір нәрсені ғана беруге бағдарланған.

Іс-шаралардың туристік қызығушылыққа ие орындарда, және маркетингті дамытудағы маңызды орнын анықтай отырып, Гетц (2012) негізгі бес орталық рөлді бөліп көрсетіп отыр:

1. Шығындары экономикалық табыс түсіруі мүмкін туристерді тарту.
2. Баратын орындардың позитивті имиджін қалыптастыру және оны брендке айналдыру.

3. Қалалардағы өмір сүру жағдайын жақсарту және инвестициялар тарту арқылы аймақтық маркетингтің дамуына үлес қосу.
4. Қалалар, шипажай орындары, саябақтар мен қала аумақтары және іс-шаралар өткізуге арналған орындарды тартымды ете түсу арқылы жандандыру.
5. Қалалардың модернизациялануын, инфрақұрылым, волютаризм және жетілдірілген маркетингтік мүмкіндіктерді жеделдету.

Көптеген оқу құралдары зерттеліп отырған мәселенің тәжірибелік аспектілерін қамтиды және іс-шаралар саласы мен іс-шараларды басқару ісінің зерттеу саласы ретінде дамуына үлсе қосады. Олардың арасында келесі авторлардың еңбектері де бар: Радж және басқалары (2008); Аллен және қосымша авторлар (2010); Боудин және басқалары (2011); және Голдблатт (2011). Бұған қоса, Джуди Ален, сонымен қатар Аллен (2009) секілді авторлардың іс-шараларды ұйымдастыру және өткізумен тәжірибе жүзінде айналысып жүрген мамандардың тәжірибесіне сүйене отырып жазған көптеген тәжірибелік кітаптары бар. Дегенмен, авторға белгілі болып отырғандай, қазіргі уақытта іс-шараларды тек стратегиялық тұрғыда қарастыратын, және іс-шараларды туризм және қонақ үй бизнесімен тұтастықта қарастыратын жұмыстар жоқтың қасы.

Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар саласындағы басқару – біріктірілген тәсіл.

Бұған дейінгі бөлімдер туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шараларды өнеркәсіп салалары ретінде зерттеудің жиынтық сипатында қарастырады, алайда бұл салаларды шектеу мәселесі әлі де даулы мәселе болып қала бермек және олардың өзара тығыз байланысты екендігі туралы шындықты да ешкім жоққа шығара алмайды.

Зерттеу саласының әрқайсысында соңғы жылдары дүние жүзі бойынша көптеген бағыттар пайда болды, олардың бірқатары бұл салаларды жеке-жеке қарастыратын болса, екінші біреулері оларды көптеген атаулармен біріктіре сипаттайды. Оның үстіне, ғылыми және коммерциялық мазмұндағы саны көп әдеби мұра осы салалардың әрқайсысына байланысты жарық көрген, сонымен қатар бәсекелестер тарапынан кең ауқымда қарастырылатын халықаралық журналдарда олардың жеткілікті мөлшері жарық көруде. Мұндай журналдардың кейбірі келесі салаларды қамтиды: (мысалы: *Туризм саласындағы басқару, Іс-шаралар сала-*

сындағы басқару және Қонақ үй бизнесін басқару жөніндегі халықаралық журнал, Дәстүрлі және оқиғалы туризм журналы). Журналдардың атауына көз жүгіртетін болсаңыз, берілген саллардың шекарасы оларды анық көрсетілген, ал журналдың мазмұны дәл сондай анық және түсінікті болмауы да мүмкін. Мысалы: *Туризм саласындағы басқару* журналында қонақ үй бизнесі немесе туристер үшін ұйымдастырылатын нақты іс-шаралар туралы сөз етілуі мүмкін.

Көптеген маңызды әдеби кітаптар туризмнің, қонақ үй және іс-шаралар саласының нақты тәжірибелік немесе белгілі бір жағдайға тәуелді аспектілеріне байланысты мәселелерді қамтиды. Шын мәнінде, нақты тәжірибелік деңгейде қарастыратын болсақ, туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар сөзсіз жоғары деңгейде ерекше және өзіндік сипатқа ие (бір-бірімен байланысты болса да). Мәселен, дем алу орнында немесе музыкалық концерттер ұйымдастырған кездері әуе компаниясын басқару ісіне байланысты туындайтын тәжірибелік мәселелер жағдайға тікелей байланысты сипатта болады және сол себепті оған жеке әдіс-тәсілдер қолданылуы тиіс.

Алайда, бірқатар ұқсастықтарды есепке ала отырып, стратегиялық тұрғыда анағұрлым ықпалдастырылған тәсілдерді де қолдануға болады және бұл ойға қонымды да. Осылайша, ұсынылып отырған кітап тәжірибелік жағдаймен салыстырғанда, туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралардың арасындағы белгілі мөлшердегі шектік айырмашылықтардың оншалықты маңызды емес екендігін алға тартады. Тәжірибе жүзінде олар мүлдем бір-біріне ұқсамайтын болуы мүмкін, алайда стратегиялық тұрғыда (біз қарастырып отырғандай) бұл олай емес. Аталған үш саланың әрқайсысы өзара ұқсас сипаттамалардың ара жігін ашатын *қызмет көрсету саласы* деп аталады, және көп жағдайларда олар бір-біріне арқа сүйейді. Осыған орай, туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар біздің тарапымыздан ұсынылып отырған осы кітаптың мән-мәтінінде қарастырылуы заңды.

Мысалы – саяхаттарды ұйымдастырумен айналысатын туристік агенттіктер саяхатшыларды орналастыратын орындарға иелік ете алады немесе оларды басқарады және әр түрлі сипаттағы іс-шараларды ұйымдастырады.

Бұл кітапта қарастырылып отырған әдіс осы үш саланы біріктіруге бағытталған, себебі мұндай жұмыстарға тартылған көптеген компани-

ялар барлық салаларда (және кіші салаларда) кеңінен таралған әр түрлі ұйымдар, әр түрлі ауқымды қадамдар қатарының айқын мысалы болып табылады.

Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар осы кітаптың әр түрлі бөлімдерінде қарастырылатын, менеджментке арналған көптеген жалпы сипаттамалар мен мәселелерді қамтиды. Бұл секілді бірегей сипаттамалар төмендегілерден құралады:

- Қызмет көрсетуге негізделген өнім;
- Халықаралық масштабтағы мүмкіндіктер;
- Табысты қызмет көрсету барысында адами ресурсқа ерекше тәуелді болу;
- Тез бүлінетін және бейматериалдық тауарлар;
- *Баға дискриминациясын* және *табыстарды басқару* техникасын кең ауқымда пайдалану; және
- Қарқынды түрде ауысып отыратын тарату құралдары.

Шағын бизнес мәселесі.

Келесі маңызды тақырыптардың бірі масштабқа қатысты. Туризм және қонақ үй бизнесінің салалары белгілі бір әр түрлілік ретінде кең ауқымда қарастырылуы мүмкін екендігіне орай, ең бастысы, олардың тұтынушылар мен туристердің қызметтерін қамтамасыз ететін ірі ұйым (әуе тораптары, отельдер тобы және туристік агенттіктер) ретінде қарастырылғаны дұрыс, сондай-ақ олар көп түрлі, жеткілікті мөлшерде бөлшектенген желілерді қамтиды, ұсақ компаниялар мен өзге де ұйымдардан бастап, орта мөлшерлі түрлеріне дейін. Бұл, әсіресе, осы салаларда маңызды. Іс-шаралар саласы да жеткілікті деңгейде бөлшектенген, оның кіру шегінің деңгейі төмен, және кең ауқымды және көптүрлі бірнеше үлкен компаниялардан тұратын немесе аса танымал брендтері бар ұйымдардың жиынтығы ретінде көрініс табады.

Стратегиялық басқаруға қатысты көптеген әдебиеттер, негізінен, ірі кәсіпорындарға тиесілі болып табылады, және кейде анағұрлым ұсақ ұйымдар үшін айтарлықтай мәні жоқ ретінде де қарастырылады, бұл кітапта біз осы мәселеге көңіл бөлетін боламыз. Алайда, әдебиетте көрініс тауып отырған қағидалардың басым бөлігі шағын бизнеске және коммерциялық емес ұйымдарға тиесілі, алайда оларды мүлдем басқа тәсілмен қолдану қажет. Сол себепті, осы кітапта қабылданған пікірлер

мен көзқарастар ең алдымен ірі ауқымды кәсіпорындарға байланысты қарастырылады, алайда әрбір тараудың айрықша бөлімдері болады, онда шағын және орта көлемді кәсіпкерлікке (ШОК) арналған стратегиялық басқарудың маңызы көрсетіледі.

Қорытынды.

Берілген тарауда осы кітапта ТҚІ мән-мәтінінде стратегиялық басқаруды зерттеуге үшін қабылданған көзқарастар талқыға салынды. Тарау стратегиялық үдерістің үш негізгі құрамдас бөлігін көрсетіп отыр – стратегиялық талдау, стратегиялық іріктеу және стратегиялық қамтамасыз ету – және стратегияларды ұзаққа созылған үдеріс ретінде қабылдаудың кері байланыс тізбегін қажет ететін маңыздылығы туралы да осында сөз болады.

Тараудың жалғасы ретінде жекелеген салалаларға да көңіл бөлінеді – туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар – және аталған салалардың төңірегіндегі анықтамаларға байланысты түрлі пікірлерге сипаттама беріледі. Бұл үш саланың неліктен жедел емес, стратегиялық деңгейде қарастырылуы мүмкін екендігіне байланысты да дәлелдемелер ұсынылды, және осы кітап тарапынан мақұлданған көзқарас ТҚІ үш тармағын біріктіруге ат салысты.

Қорытынды бөлімде масштаб аспектісі қарастырылады, оның себебі бірқатар стратегиялық кітаптар ірі ауқымды ұйымдарға көңіл бөлумен шектеледі, алайда біздің кітаптың ұстанымы шағын ұйымдарға арналған стратегиялардың айрықша маңыздылығы жөніндегі мәселелерді де қамтитын болады.

1 тарау. Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастыру стратегиясы және стратегиялық міндеттері.

Кіріспе және тарауға шолу.

Стратегиялық ойлау және стратегиялық басқару кез-келген кәсіпорын немесе мемлекеттік сектордың ұйымдары тарапынан орындалатын өндірістік қызметтің ең маңызды түрлері ретінде қарастырылуы мүмкін. Стратегиялық шешімдер ке-келген ұйым түсінуі тиіс маңызды шешімдер болып табылады; және ұйымның ортақ негізі мен қағидаларын белгілейтін стратегиялық шешімдерден бірқатар нақты тәжірибелік шешімдер қабылдануы мүмкін. Бұл әрекеттердің қаншалықты сауатты орын-

далғандығына байланысты, ұйымның ұзақ мерзімді табысы немесе оның құрдымға кету жағдайлары анықталуы мүмкін.

Бұл тарауда стратегияның негізгі түсініктері мен қағидалары жөнінде айтылады.

«Стратегия» сөзінің анықтамасы жайында сөз етілді, осыған орай біз табысты стратегиялық басқару жағдайында шешім қабылдау үдерісінің деңгейлеріне шолу жасап өттік (стратегиялық және тәжірибелік деңгейлерде). Деңгейлер анықталған және олардың арасындағы байланыс мәселелері талқыға салынған. Және, ең соңында, біз стратегиялық міндеттердің сипаттамасын талқыға салатын боламыз – олардың қойылымы үшін кім жауапты және оларды қалай түсінеміз.

Оқу міндеттері.

Берілген тарауды оқып шыққаннан кейін, сіз төмендегілерді игеруге тиіссіз:

- *Стратегия* және *стратегиялық басқару* ұғымдарына анықтама беру;
- Минцбергтің Бес «П» стратегиясының қағидаларын түсіндіру;
- Шешім қабылдау стратегиялық үдерісінің маңыздылығы мен ұйымдастырушылық жағдайын бағалау;
- Әдейі (ойластырылған) және көлденең стратегияларды бір-бірінен ажырата алу;
- Тәжірибе жүзінде стратегияның неден құралатынын білу;
- Стратегиялық, тактикалық және тәжірибелік шешімдерді өзара ажырата алу;
- Миссия, өзінше көру және құндылықтардың мәнін түсіндіре алу, сондай-ақ берілген тұжырымдамалардың ортақ мазмұнын сипаттау;
- Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар (ТҚІ) ілеспе мән-мәтінінің міндеттері мен даму тұжырымдамасының қойылым мысалдарына талдау жасау;
- *Иерархиялық конгруэенттілік* ұғымының нені білдіретіндігін және оның маңыздылығын түсіндіру;
- Стратегиялық шешімдерге қалай қол жеткізілетіндігін түсіндіру үшін мүдделі тараптардың үлгілерін пайдалану;
- Стратегиялық басқару арқылы анықталатын міндеттердің ең негізгі типтерін түсіндіру, және оларды қалай болжап білуге болатындығына тоқталу; және
- Тарауда ұсынылып отырған стратегиялық қағидалардың қалайша туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар (ТҚІ) маңызды жағдайларында

қолданылуы мүмкін екендігін түсіну.

Стратегия дегеніміз не?

Стратегия дегеніміз көптарапты зерттеу саласы, ол төмендегілерден құралады:

- зерттелуі тиіс ешқандай да факті жоқ деп айтуға болады;
- ғалымдар, тәжірибе жүргізуші мамандар мен өзара қарама-қайшылықтың туындауына себеп болатын кеңесшілер тарапынан ұсынылған көзқарастардың көптігі;
- жаргондардың көптігі – бұл ретте сөздер, кейде, мағынасы жағынан бірдей бір аспектіні сипаттап отыруы мүмкін, немесе, керісінше, стратегияның сөз мағынасы жағынан мүлдем басқа аспектілерін сипаттау;
- ғылыми және коммерциялық әдеби мұраның көптігі;
- ғылыми ойдың түрлі бағыттары және көптеген ғалымдар мен осы салаға тартылған сарапшылар тарапынан қабылданған қадамдар;
- жағдайлардың динамикалық жиынтығымен жұмыс істеу;
- басқа салалардан келген зерттеу мақсаттарын біртұтас етіп біріктіру.

Ұсынылып отырған кітапта біз берілген жиынтық арқылы қажетті әдісті тауып алуға тырыстық, ол үшін материалдар логикалық тәртіппен қойылды, және кең ауқымда мойындалған, зерттеліп жатқан және тәжірибеде қолданылып жүрген зерттеу заттарына көз жүгіртуді мақсат етіп отырмыз.

Кітап *«Туризм, Қонақ үй бизнесі және Іс-шараларды стратегиялық басқару»* деп аталады, және қысқаша айтатын болсақ, біз ТҚІ қысқарған сөзін кітапты аяқтағанға дейін пайдаланатын боламыз.

Бұл атаудың мәні көрсетіліп отырған үш сала мән-мәтінінде айрықша көңіл бөлінуі тиіс стратегиялық басқару аспектілері болған жағдайда, концептуалды материалдың стандарттық сипатының басым екендігіне негізделеді. Басқаша айтқанда, концептуалды материалдың кез-келген бөлігі өнрекәсіптің көптеген салалары үшін маңызды болып табылады (оның ішінде туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар) , алайда оны қолдану тәсілі қарастырылып отырған салалардың нақты сипатына қарай реттелетін болады. 2 тараудан біз ТҚІ айрықша белгіге ие бірқатар аспектілерінің бар екендігін көре аламыз, және осыған орай, біздің тарапымыздан аталған мәселелерге айрықша назар аударылатын болады.

Анықтама.

Көрсетіліп отырған стратегия бойынша кітаптың басында қарастырылған мәселе «стратегия дегеніміз не?» деген сауалға жауап іздеуге негізделеді. Алайда, жоғарыда аталып өтілгендей, бұл сұраққа жауап беру алғашқыда оңай көрінгенімен, күрделі мәселе болып табылады. Зерттеу нысанының әрі қарай жетілдірілуі стратегия терминін (және стратегиялық басқаруды) әр түрлі мағынада пайдалануға себеп болды және осыған байланысты көрсетілген терминге байланысты көптеген анықтамалар пайда болды.

Істің мәнісіне тоқталатын болсақ, егер анықтамаларға байланысты пікірталастарға көз жүгіртетін болсақ, онда біз стратегия және стратегиялық басқару ұғымдары арасындағы айырмашылықтарға тоқтала аламыз:

- *Стратегия* ұғымының мәні ұйым қызметіне әсер ететін негізгі мәселелерге назар аударта отырып, сіздерді алдағы уақыт туралы ойлануға жетелеу болып табылады;
- *Стратегиялық басқару* осы стратегияның орындалуы барысында сізге көмекке келетін қағидалар, негіздер, құралдар мен әдістерді ұсынуға бағытталған.

Өзінің қызметін ТҚІ жүзеге асыратын көптеген ұйымдар (басқа салалардағы секілді) кейінге қалдыруға шыдамайтын, бірінші кезектегі аса жедел міндеттерге назар аудара отырып, аңғарымпаздық таныту және ұзақ мерзімді перспективалық қадамдарды таңдаудың орнына, өз әрекетіне байланысты болашақтағы жағдайды дұрыс болжай алмауына байланысты, өзін-өзі кешеуілдетіп жатады. Заманауи бизнес саласындағы қиындықтарды есепке алатын болсақ, туындаған жағдайды ескермеуге де болар еді, алайда бұл басқарудың саналы тәсіліне жатқызылмайды.

Ұйым үшін жұмыс жағдайларын алдын-ала болжау оңай емес, оның күрделілігі ауа райын болжау немесе пайыздық ставкалардың алдағы қозғалыс көрсеткіштерін болжаумен бірдей. Себебі көптеген белгісіздік аспектілері мен өзгерістер саны өте көп. Стратегиялық басқару үдерісіне қолдау көрсету мақсатында қағидалар, негіздемелер, құралдар мен әдістер әзірленді. Осылайша, стратегиялық басқарудың түпкі мақсаты ұзақ мерзімді болжамды ойлау – стратегиялық жоспарлауға қажетті негіздемені әзірлеп шығаруға негізделеді.

Түпкі тарихына үңілетін болсақ, стратегия термині өзінің бастауын

бұрынғы әскери өмірден алып жатқандығын көруге болады, кезінде қолбасшылар стратегияны қарсыластармен шайқас кезінде қолданған (мәселен, Джон Кигэннің «Басқару бетпердесі: Әскербасы өнерін үйрену» еңбегін қараңыз, 2004). Шын мәнінде, сөздіктерде де стратегия термині «соғысу өнері» ретінде беріліп жүр. Стратегияны мұндай сипатта қарайтын болсақ, стратегияның бастапқы іргетасын қалаушы алғышарт ретінде дұрыс бұлтарыс жасай алмасаң, қарсыластың қатты соққы беруі (өте қатты және анағұрлым көп) мүмкін екендігі туралы қалыптасқан идея қарастырылып жүр.

Бизнесте де әскери саладағы секілді: ұйым өзінің бәсекелестерінен озып кетуді, олардың алдында жеңіске жетуді мақсат етіп көздейді. Бұл ретте, маркетинг, қаржы ісі және адами ресурстарды басқару секілді әр түрлі тәртіпке негізделген стратегиялар әзірленуі тиіс.

Коммерциялық операциялар басталған кезден-ақ, кәсіпорындар алдағы уақыттағы әрекет жоспарын кең ауқымды қарастыратын стратегияларға қол жеткізген. Алайда, 1960 жылдардан бастап, бұл сала ғылыми қызығушылық тақырыбы ретінде қарастырылып жүр, және осыған орай, ол кәсіпкерлік мектептерінде және бизнеске-бағдарланған курстарда оқытылуда.

Бұл пән ТҚІ байланысты курстардың бір бөлігі ретінде де оқытылады. Кітаптағы ойымыздың өрбуіне байланысты, стратегиялық басқарудың әрбір бөлігі үшін маңызды болып табылатын ТҚІ әдебиеттері де ұсынылып отыратын болады. Кейбір стратегия салаларында (мысалы, 12 тарауда қарастырылатын стратегиялық альянс және 14 тарауда қарастырылатын нарыққа шығу және жаһандану стратегиялары) ТҚІ әдеби қатары кең ауқымды болып келсе, кейбір салаларда ол оншалықты ауқымды сипатта емес.

Әдебиеттер қатары біздің тарапымыздан қарастырылып отырған салаларды қамту тұрғысынан алғанда да бір-бірінен айтарлықтай ерекшеленеді, әдетте туризм және қонақ үй бизнесімен салыстырғанда анағұрлым кеш және маңыздылығы шамалы іс-шараларға арналған іскерлік қызмет тұжырымдамасы сөз етілетін әдебиеттерді осы қатарға жатқызуға болады. Әрине, стратегияны және жоспарлауды ТҚІ мән-мәтінінде есепке алатын ортақ мәтіндер де бар екендігі белгілі, атап айтқанда: Холлоуэй (1998а, б); Олсен және басқалары, (2007); Филлипс және Моутинью (1998); және Моутинью (2000).

Чендлер анықтамасы.

Көптеген авторлар оқушылар үшін түсінікті болуын қамтамасыз ету мақсатында, стратегия мәнін қысқа әрі ықшам етіп сипаттауға тырысты. Осындай анықтамалардың бірі өзінің ертеден келе жатқандығына қарамастан, әлі күнге дейін кең ауқымда айтылып және қолданылып жүр, ол 1962 жылы Гарвард бизнес мектебінің профессоры Чендлер тарапынан ұсынылған болатын.

АНЫҚТАМА/ҚАНАТТЫ СӨЗ

Стратегия – кәсіпорынның *негізгі ұзақ мерзімді мақсаттары мен міндеттерін анықтау,* және *әрекеттер жоспарын құру,* және осы мақсаттарды жүзеге асыру үшін қажетті *ресурстарды бөлу.*

(Чендлер, 1962; автор курсиві)

Стратегия элементтері.

Бұл анықтама стратегияның үш элементін (немесе компонентін) көрсетеді. Жоғарыда ұсынылған анықтамадағы көлбеу жазулар ұзақ мерзімді мақсаттарды; мақсаттарға қол жеткізу және ресурстарды өзара бөлуге арналған әрекеттерді көрсетеді:

- *Негізгі ұзақ мерзімді мақсаттар мен міндеттерді анықтау* когерентті және қол жеткізуге болатын стратегиялық мақсаттардың конструктивті тұжырымдамасын ұғу және әзірлеуге жатқызылады. Мақсатсыз ештеңе болуы мүмкін емес. Егер қайда баратыныңызды білмесеңіз, онда бару үшін не істеу қажет екендігін де білмесіңіз анық?
- *Әрекеттер жоспарын бекіту* алдында қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін қолданылатын әрекет түрлеріне жатады.
- *Ресурстарды бөлу* қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін қажетті әрекеттермен байланысты шығындардың болуы мүмкін екендігін көрсететін фактілерге сүйенеді. Егер іс-әрекет жоспары тиісті деңгейдегі ресурстармен қамтамасыз етілетін болса, нәтижеге қол жеткізуге болады. .

Төменде келтірілген азын-аулақ мысал Чендлер стратегиясы анықтамасынан алынған үш элементті көрнекі түрде көру үшін ойша саяхат жасауға негізделген.

ШАРТТЫ МЫСАЛ

Берлиннен Парижге саяхат.

Жоғарыда айтылғандарға ұқсас жағдай ретінде, мәселен, Берлиннен Парижге дейінгі саяхатты қарастырып көрейік.

Сіздің мақсатыңыз түсінікті: Берлинді аралап болғаннан кейін, Парижге жету.

Оның үстіне, бұл саяхатты орындау барысында сізге әр түрлі қозғалыс бағыттары ұсынылып отыр. Сіз межелі жерге пойызбен, машинамен, автобуспен немесе ұшақпен жете аласыз. Сіздің белгілі бір күндері не болмаса күннің белгілі бір уақытында саяхаттау мүмкіндігіңіз бар. Сіз бірқатар тарифтік жеңілдіктерді пайдалана аласыз, және сіз туристік агенттік, Expedia секілді іздеу интернет-сайттары сияқты делдалдардың көмегімен алдын-ала броньдауды жүзеге асыра аласыз, немесе билетті тікелей компанияның өзінен ала аласыз (әуе- немесе т/ж- компаниялары).

Осылайша, Берлиннен Парижге дейін жету қажеттілігіне орай, бірқатар нұсқаларды қарастыруға және қай нұсқаны таңдау қажет екендігіне байланысты нақты шешім қабылдауға тура келеді. Осыған байланысты, стратегия үш элементтен құралады:

1. Сіздің Парижге жету мақсатыңыз белгілі бір күнге және уақытқа нақты белгіленген.
2. Бұл мақсатқа жету үшін бірқатар қолжетімді нұсқалардан таңдалынып алынатын белгілі бір әрекеттер қажет. Мүмкін, сіз ұшақпен бару ең оңтайлы нұсқа деп ойлайтын шығарсыз, онда, турагент арқылы нақты рейс алдын-ала броньдалады, және әуежайға әуежайдағы ұшақтың бортына отырғызу жүзеге асырылады.
3. Алайда, бұл әрекеттер қандай да бір ресурстармен шектелетін болса, олар орындалмай қалуы да мүмкін. Сізге білікті ұшқышы бар ұшақ, әуежай, ұшу жолына төленетін ақша және басқа да осы секілді «қаражат» қажет болады. Егер жоғарыда көрсетілген ресурстардың бірі болмаса, сіз өз мақсатыңызға жете алмайсыз. Ұйым мәселесін қарастырған кезде, біз әр түрлі типтерге бөлінетін ресурстар жайын сөз етеміз. Келесі беттегі негізгі тұжырымдама біздің ресурс ұғымын қалай түсінетіндігімізді көрсетеді.

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Ресурстар.

Қолданылатын ресурстар ретінде (кейде өндіріс факторлары деп те аталады) ұйымдастыру үдерісінің қалыпты жұмыс жасауы кезінде маңызды мәнге ие болып табылатын салымдар қарастырылады.

Бұл салымдарсыз ұйым өзінің қызметін әрі қарай жүзеге асыра алмайды немесе өз мақсаттарына қол жеткізе алмайды. Біз адамның ауа, су, тамақ, баспана және т.б. секілді белгілі бір өмірлік маңызы бар ресурстарға тәуелді екенін білеміз, сол сияқты ұйымның да өзіндік қажеттіліктері болады.

Ұйымның қолданыстағы ресурстары төрт негізгі санатқа бөлінеді:

1. *Қаржы ресурстары* – капитал салымы және капитал айналымына арналған ақша. Оның көздері акционерлер, банктер, бағалы қағаз иелері және т.б. болып табылады.
2. *Адами ресурстар* – компания қызметінің тиімділігін арттыру және тиімділікті арттыратындарға қолдау көрсету біліктілігіне ие қызметкерлер (мысалы, қызметкерлерге маркетинг, бухгалтерия, қызметкерлер құрамы және т.б. саласында қолдау көрсету) . Бұл ресурстың көзі ұйымға қажетті біліктілік деңгейлеріне сәйкес келетін еңбек нарықтарын қамтиды.
3. *Физикалық (материалдық) ресурстар* – Жер, ғимараттар (кеңсе, тұрғын үй, қоймалар және т.б.), зауыт, құрылғылар, өндіріс құрал-жабдықтары, көлік құралдары және т.б.
4. *Интеллектуалдық (материалдық емес) ресурстар* – Көру немесе сезіну мүмкін емес, алайда кәсіпорын немесе ұйым қызметінің ұзақ уақыт межесіндегі табысы үшін қажетті салымдар, мысалы, «ноу-хау», заң тұрғысынан қорғалған патенттер және лицензиялар, сауда маркалары, патенттелген дизайн, логотиптер, «құпия» рецептуралар мен рецептілер, іскерлік келісімшарт жүйелері, деректер қоры және т.б.

Стратегия. Тәжірибеде қолданылуы.

Көптеген ғалымдар, кеңесшілер, авторлар мен тәжірибе алып жүрген мамандар қандай да бір жолмен стратегияға қатысты болуға ұмтылады. Мұндай көптүрлілік жағдайында стратегия терминін қалай атап көрсетсек те, тәжірибе жүзінде оның барлық мәнде де қолданыста болатындығына көз жеткізу қиын емес.

Терминге байланысты осы бір көп түрлі қолдану ерекшелігі Монреалдағы, Канада, Мактилл университетінің профессоры Генри Минцбергтің, 1980 жылдардың аяғында (Минцберг, 2002, 3-9) өзінің бес «П» стратегиясын ұсынуының алғышартына айналды.

Минцбергтің бес «П» стратегиясы.

Минцберг «стратегия» сөзіне иелік ету мүмкін еместігін атап көрсетті, және бұл термин заңды түрде бірнеше жағдайларда пайдаланылуы мүмкін деген ұсыныс жасады:

Стратегия мыналардан тұруы мүмкін:

- Жоспар;
- Әдіс;
- Іс-қимыл әрекеті;
- Басқаларға қатысты жағдайы (позициясы);
- Перспектива.

Ескерту: Берілген бес «П» әрқайсысын бір-бірінен бөлек қарастырмаған дұрыс. Ұсынылып отырған бес «П» концептуалды сызбасының идеяларын қарастыру мәселелерінің бірі олардың міндетті түрде жеңіл-

детілетіндігімен байланысты болып табылады. Бұл бес «П» бір-бірін жоққа шығармайды, яғни стратегия ұғымын түсіндірген кезде ұйым үшін оның бірнеше мәнін де ұсынуға жол беріледі.

Жоспар-стратегиялар.

Әрине, жоспар туралы сөз болғанда, адамдардың басым көпшілігі «стратегия» деген сөзі пайдаланады. Ол, әдетте, саналы түрде қолданысқа енгізілетін немесе құрылатын және үдерістің басынан бастап соңына дейін қадағаланатын жағдай ретінде қарастырылады. Бірқатар бизнес-стратегиялар осы үлгіні негізге алады. «Жоспар құрушылар», әдетте, компанияның белгілі бір уақыт аралығында (мәселен, бес жыл ішінде) не істейтіндігі туралы анық жазылған ішкі құжаттар құрастырады. Ол ұйымның жаңа коммерциялық мүмкіндіктерді іздеу жолындағы жалпы бағыты туралы ережеден, сондай-ақ жаңа өнім, табыс, қаржыландыру (яғни, пайда табу), адами ресурстардың өзгеруі, маркетинг және т.б. шығаруға арналған кестеден тұруы мүмкін.

Әдіс-стратегиялар.

Әжіс ұғымының астарында, әдетте, қабылданатын нақты тактикалық әрекеттермен байланысты қысқамерзімді стратегия жататындығы белгілі. Әдетте, оның міндеттері өте шектеулі, және ол ең соңғы сәтте өзгеріп кетуі де мүмкін. минцберг қабылдауды «қарсылас немесе бәсекелесті алдап кету мақсатында қолданылатын маневр» деп сипаттайды (Минцберг. Және басқалары, 2002:3). Ол бірқатар компаниялардың қабылдауды қауіп ретінде де пайдалануы мүмкін екендігіне назар аудартып отыр. Олар бәсекелестерінің жағдайын тұрақсыздандыру үшін, мәселен, өз өнімінің бағасын төмендету қаупін тудыруы мүмкін.

Үлгі-стратегиялар.

«Іс-қимыл үлгісі» - бұл ілгерілеушілік іс-қимылдың біртекті формасын қабылдау арқылы қол жеткізуге болатын стратегия. Жоспарлар және әдістермен салыстырғанда, мысалдар рет-ретімен жүзеге асырылатын іс-қимылдардың нәтижесінде «аяқ астынан» туындауы мүмкін.

ШАРТТЫ МЫСАЛ

Стратегиялар және жоспар, әдіс және мысал: Солтүстік Еуропалық туроператор.

Жерорта теңізінің әр түрлі бағыттары бойынша жұмыс істейтін ірі туроператор, Солтүстік Еуропадағы демалыс мүмкіндігін ұсына отырып, өз бизнесінің әр түрлі салаларына байланысты жоспар, әдістер мен үлгі стратегияларын пайдаланатындығы анық.

- Жоспар – Ірі туроператор, мысалы, өзінің нарықтағы үлесін кеңейтумен байланысты стратегияны қолдануды жоспарлаймын деп шешуі мүмкін, және бұл мақсат бәсекелестермен салыстырғанда біршама төмен баға белгілеу, сондай-ақ анағұрлым ұсақ фирмаларды иелену есебінен қол жеткізілуі мүмкін.
- Әдіс – Осы іске араласып отырған туроператор жоспарға сәйкес, басқа операторлармен салыстырғанда анағұрлым төмен бағаны ұсыну мүмкіндігін қарастыратын болса, онда қысқа мерзімді әдіс қолданылуы мүмкін. Компания өз бәсекелестерінің жағдайын тұрақсыздандыру және артық мүмкіндіктерді сатып жіберу мақсатында тұтынушылар жүріп кеткеннен кейін аяқ астынан алты апта көлемінде бағаны төмендетіп жібере алады.
- Мысал – Өнеркәсіпте орын алып жататын шоғырлану мүмкіндіктеріне сәйкес, осы мысалда біз сөз етіп отырған туроператор айрықша әсемдікке ие Грек аралында аса үлкен емес, бірақ тұрақты тұтынушылар тобына арналған мерекелік шараларды өткізу үшін жазғы коттедж және үй-жайлар ұсынатын шағын фирмаға ие болды делік. Бұл жағдайды стратегияның іс-қимыл мысалдарын басшылыққа алуы ретінде қарастыруға болады. Компания жыл сайын үй-жай және көлік қызметінің иелерімен келісім шарттарды жаңартумен шектелетін болса, бұл жағдайда оның алдын-ала ойластырылған жоспар құруы екіталай. Егер пайдалы жағдайға ие жаңа вилла ұсынылатын болса, онда оператор оны алуы мүмкін және еш ойланбастан өз сайтына салып та қояды. Бұл нағыз мүмкіндікті жіберіп алмау барысында қолданылатын нағыз ыңғайлы сәт. Алайда, туроператордың, компания үшін қолжетімді болып тұрса да, Майоркедегі отельді жарнамалауы екіталай, себебі ол іскерлік іс-қимыл мысалының талаптарына сәйкес келмейді.

Сұрақтар

ТҚІ қатысты, сізге белгілі басқа да жағдайларды қарастырып көріңіз және мысалдар келтіріңіз:

1. Жоспар-стратегиялар;
2. □діс-стратегиялар;
3. □лгі-стратегиялар.

Іс-әрекеттің мұндай мысалдары кейде саналы түрде жүзеге асырылмауы да мүмкін, олар өздерінің қандай да бір заңдылықты қатаң негізге ала отырып жүзеге асырылып жатқандығын түсінбей-ақ жүргізілетін

жағдайлар өте көп кездеседі. Соған қарамастан, егер табысқа қол жеткізілгендігі дәлелденсе, мұндай рет-ретімен орындалатын іс-әрекеттің табысқа қол жеткізетіндігін байқау қиын емес. Бұл секілді іс-әрекетке толық қарсы ұғым жоспарлау әрекеті болып табылады.

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Ойластырылған және аяқ астынан туындайтын стратегиялар.

Минтцбергтің «П» стратегияларының арасындағы екі стратегияның арасында ерекше атап көрсетуге болатын айырмашылықтар да бар – бұл айырмашылықтар жоспар және іс-әрекет мысалдары арасында байқалады. Айырмашылықтың негізі стратегияда жатыр. Ол бірқатар стратегиялардың алдын-ала ойластырылып жасалатындығын (саналы түрде), ал кейбірінің аяқ астынан орын алып жататындығын атап көрсетеді.

Ойластырылған стратегия (кейде жоспарланған немесе нормативтік стратегия деп аталады) жағдайға байланысты орын алады. Ол алдын-ала анықталған, саналы түрде жүзеге асырылған және істің басынан бастап аяғына дейін бақылауда болады. Оның нақты белгіленген міндеті бар.

Аяқ астынан орын алып жататын стратегияның белгіленген міндеттемесі жоқ. Ол табысқа жетелейтін жолды да қарастырмайды, алайда істің нәтижесінде алдын-ала ойластырылған стратегия секілді тиімді болып шығуы да мүмкін. Рет-ретімен орындалатын іс-әрекетке арқа сүйей отырып, ұйым алдын-ала дұрыс ойластырылған жағдайдағы секілді нәтижелерге де қол жеткізуі мүмкін.

Олардың арасындағы айырмашылықтың стратегияларды қарастырған кездегі негізгі мәнге ие болып табылады. Тәжірибе жүзінде барлық компаниялар толық ойластырылған не болмаса толығымен аяқ астынан туындаған стратегияларға ие бола алмайды, тек бірқатар деңгейде оларды өзара үйлестіреді. Толыққанды ойластырылған стратегияны пайдалану икемділіктің жоқтығын көрсетеді, ал қоршаған орта жылдам әрі түбегейлі өзгерген жағдайда, бұл кез-келген компания үшін қауіпті. Тек қана аяқ астынан туындауы мүмкін стратегияларды қолдану көрегенділік саясатының жемісі емес.

Ұстанымды қалыптастыру стратегиясы.

Ұйымның алдында оның өз бәсекелестері немесе нарыққа (яғни, тұтынушылар) қатысты қандай жағдайда екендігі туралы сұрақ туындайтын болса, ұстанымды қалыптастыру стратегиясының маңызы зор болып табылады. Басқаша айтқанда, ұйым белгілі бір ұстанымға қол жеткізу немесе осы ұстанымды қалыптастыруға ұмтылады.

Бизнесте компаниялар мынадай мақсаттарға қол жеткізуге ұмтылыс білдіреді: нарықтағы үлесі, тиімділік, озық зерттеулер, беделі және т.б. Мұндай көрсеткіштер болған жағдайда, әрине, барлық компаниялардың бір деңгейде бола қоймайтыны анық.

ОЙЛАНУ ҮШІН

- Минтцбергтің бес «П» стратегиясы қандай?
- Ойластырылған және аяқ асты туындайтын стратегиялардың анықтамасы және өзара айырмашылықтары
- Чендлер бойынша стратегияның үш элементі қандай?

Перспективалық стратегия.

Белгілі бір адамдар тобының мәдениетімен (діни сенімі және «әлемді сезінуі»; дүниетанымы) байланысты перспективалық стратегиялар – әдетте сол ұйымның мүшелерімен байланысты болып келеді. Бірқатар компаниялар өз қызметкерлерінің белгілі бір бағытта ойлануын талап етеді, және бұл табысқа қол жеткізудің маңызды құралы деп есептейді. Олар, мәселен, барлық қызметкерлердің сыпайы, кәсіби әрі рақымшылықпен ойлануына және әрекет етуіне қол жеткізуге ұмтылыс

ШАРТТЫ МЫСАЛ

Ұстанымды қалыптастыру және перспективалық стратегия: отельдер және әуе жолдары.

Халықаралық әуе компаниялары немесе қонақ үй операторлары секілді көптеген ТҚІ компанияларының сенімділік және сапа көрсеткіштерінің арқасында қалыптасқан беделі бар, ал екінші біреулердің көптеген жылдар көлемінде жолы болмауы да мүмкін.

- *Ұстанымды қалыптастыру* – беделі қорғауды қажет ететін бәсекелестер өздеріне тиесілі беделді ұстап тұру және нығайту мақсатындағы міндеттемелерге кепілдік беру үшін ұстанымды қалыптастыру стратегияларын қолданады. Бұл қатарға жарнама және қоғаммен байланыс жөніндегі жұмыстарды жатқызуға болады, алайда бұл ретте өз өнімінің қасиеттерін жақсарту немесе арттыру, немесе баға түріндегі ынталандыру секілді әрекеттерге де назар аударылғаны дұрыс. Маркетингтік айналым бәсекелестердің өнімдеріне тән кемшіліктерге де қатысты болуы мүмкін, бұл ретте олар өздерінің халықаралық қонақ үй топтарының басымдықтарын алға тартатын болады, ал бәрқатар әуе компаниялары өздерінің нарықтың әрбір сегменті бойынша төтеп бере алатын ұстанымға ие болатындықтарын көрсету үшін бірқатар суб-брендтер де ойластырып шығаруда.
- *Перспектива* – Стратегияның бұл түрі көптеген ТҚІ компаниялар үшін бірінші кезектегі маңыздылыққа ие мәселелер қатарына жатады, себебі олар өзгеріссіз сапа қызметін ұсынуға негізделеді. ТҚІ саласында қызмет көрсету сапасы туралы жиі талқылаулар жасауға болады, олар қызмет көрсетіліміне тікелей қатысы бар қызметкерлер құрамының біліктілігі мен іс-әрекетіне байланысты болып табылады. Осының салдарынан, көптеген ТҚІ компаниялары күлті ұйым мәдениетінің дамуына айтарлықтай үлес қосуда, олар болса, өз кезегінде, белгілі бір деңгейде қызметкерлердің іс-әрекеті мен олардың біліктілігіне байланысты қарастырылады. Көптеген қонақ үйлер мен әуе компанияларының ірі топтары, мәселен, алға жылжуда және ішкі беріктік секілді мәдениетімен ерекшеленеді. Қызметкерлер (әдетте күлімсіреп тұрып!) ілгерілету саласына байланысты жарнамалар мен өзге де іс-шараларда көрсетіліп жатады, себебі бұл тұтынушылармен қарым-қатынас жасаудың құрамдас бөлігі болып табылады, ол өз кезегінде, тұтынушылардың жоғары қанағаттану деңгейіне қол жеткізудің маңызды факторы ретінде қарастырылады.

Стратегиялық шешімдердің деңгейлері.

Әр түрлі «деңгейлер».

Бұл кезеңде стратегиялық шешімнің нені сипаттайтындығы туралы түсінік алудың маңызы зор. Ұйымдағы басқарушылық шешімдер үш кең ауқымды және кейде қатты тербеліске ұшырап жататын санатқа жіктелуі

мүмкін: стратегиялық, тактикалық және жедел. Бұл иерархия түрінде де көрсетілуі мүмкін (1.1-суретті қараңыз), онда анағұрлым жоғары деңгейдегі шешімдер ұйымның анағұрлым төмендеу деңгейлерінде жатқандарға түр беруге тырысады.

1.1-сурет. Шешімдерді стратегиялық қабылдау деңгейлері.

Strategic Level – Стратегиялық деңгей
Tactical Level – Тактикалық деңгей
Operational Level - Қарқынды деңгей

Ұйым аясындағы стратегиялық, тактикалық және жедел шешімдер бір-бірінен өздерінің төмендегідей көрсеткіштері бойынша ерекшеленеді:

- басымдығы;
- олар қабылданған ұйымның деңгейі;
- қолданылу саласы;
- уақыт интервалы;
- белгілі болуы немесе белгісіздік деңгейі;
- күрделілігі.

Шешім қабылдаудың үш деңгейі арасындағы айырмашылық 1.1-кестеде қысқаша көрсетілген.

1.1-кесте. Стратегиялық, жедел және тактикалық шешімдерді өзара салыстыру кестесі.

Table 1.1 Comparison of strategic operational and tactical decisions

	Strategic	Tactical	Operational
Focus of decision	Achieving competitive advantage	Implementation of strategy	Day-to-day operations
Level of decision making	Senior management/ board of directors	Head of business unit or functional area	Supervisory
Scope	Corporate/whole organization	Business unit or functional area e.g. marketing	Department
Time horizon	Medium to long term (years)	Medium term (months to years)	Short to medium term (weeks to months)
Certainty/ uncertainty	High uncertainty	Some uncertainty	High certainty
Complexity	Highly complex	Moderately complex	Comparatively simple
Examples	Decisions to launch new products, enter new markets, takeover competitors, investment decisions	Decision to advertise adjust prices, alter product features etc.	Scheduling of work rotas, re-ordering supplies etc.

Стратегиялық шешім қабылдау деңгейі.

Strategic	Стратегиялық
Tactical	Тактикалық
Operational	Жедел
Focus of decision	Шешімнің басымдығы
Achieving competitive advantage	Бәсекелестік қабілеттілікке қол жеткізуі
Implementation of strategy	Стратегияның қолданысқа енгізілуі
Day-to-day operations	Күнделікті жұмыстар
Level of decision making	Шешім қабылдау деңгейі
Senior management/board of directors	Басқарушы буын /дирекция
Head of business unit or functional area	Бөлімше басшысы немесе функционалдық аймақ
Supervisory	Бақылаушы
Scope	Қолданылу саласы
Corporate/whole organization	Жалпы алғанда ұжым/ұйым

Business unit or functional area e.g. marketing Department	Бөлімше немесе функционалдық аймақ, мысалы маркетинг Департамент
Time horizon	Уақыт интервалы
Medium to long term (years)	Орта мерзімдіден ұзақ мерзімдіге дейін (жылдар)
Medium term (months to years)	Орта мерзімді (айдан бастап жылға дейін)
Short to medium term (weeks to months)	Қысқа мерзімдіден орта мерзімдіге дейін (аптадан бастап айға дейін)
Certainty/uncertainty	Белгілі болу/ белгісіздік
High uncertainty	Жоғары белгісіздік деңгейі
Some uncertainty	Бірқатар белгісіздік
High certainty	Жоғары деңгейде белгілі болу
Complexity	Күрделілігі
Highly complex	Жоғары күрделілік
Moderately complex	Бірқалыпты күрделілік
Comparatively simple	Салыстырмалы түрде қарапайым
Examples	Мысалдар
Decisions to launch new products, enter new markets, takeover competitors, investment decisions	Жаңа өнімді шығаруға рұқсат алу, жаңа нарықтарға қосылу, бәсекелестердің жойылуы, инвестициялық шешімдер.
Decision to advertise adjust prices, alter product features etc.	Нақты бағаны жарнамалау, өнім сипаттамасын өзгерту және т.б. туралы шешім
Scheduling of work rotas, re-ordering supplies etc.	Жұмыс кестесін жоспарлау, жеткізілім тәртібін өзгерту және т.б.

Стратегиялық шешімдер (біздің басымдығымыз болып табылатын) мыналарға қатысты болып табылады:

- *тұрақты бәсекелестік қабілеттілікке* қол жеткізу (коммерциялық ұйымда);
- ұзақ мерзімді мақсаттардың қойылуы;

- көрсетілген мақсаттарға қол жеткізуге арналған әзірлемелер, бағалау, іріктеу және мониторинг.

Стратегиялық шешімдердің, әдетте, бірқатар өзіндік ерекшеліктері болады, олар мынаған негізделген:

- аға буын басшылары тарапынан қабылданған (әдетте директорлар тарапынан);
- ұйымға тұтас әсер етеді (немесе ұй ымның жекелеген бөлігіне);
- өз сипаттамасы бойынша орта мерзімді және ұзақ мерзімді болып келеді;
- күрделі болып табылады және көбінесе белгісіз немесе толық емес ақпаратқа негізделген.

Менеджерлер стратегиялық деңгейде бірнеше концептуалды дағдыларды талап етеді – көреттік ішкі және сыртқы бизнес әсерлерін және стратегия түзетілуі мүмкін болжамды тәсілдердің әсерін есепке алу қабілеті, ол мұндай әсерлерді есепке алып отыру үшін қажет.

Шешім қабылдаудың тактикалық деңгейі.

Тактикалық шешімдер стратегиялық деңгейдің мақсаттары мен міндеттеріне қалай қол жеткізілетіндігін және стратегиялардың қалай жүзеге асырылатындығын қарастырады. Олар, әдетте, бөлімше, бөлім немесе функционалдық сала басшысы тарапынан қабылданады, және ұйымның бір бөлігіне ғана әсер ете алады. Әдетте, орта мерзімді перспективада уақыт интервалы бойынша, күрделілік деңгейіне сәйкес, ол белгілі бір анық емес жайттарға да әкеліп соқтыруы мүмкін, алайда ол стратегиялық деңгейдегідей қарастырылмайды.

Шешім қабылдаудың жедел деңгейі.

Жедел шешімдер кәсіпорынның қысқа мерзімді мақсаттарымен және оның күнделікті басқару жағдайларымен байланысты. Олар стратегия мен тактикаға байланысты. Бұл шешімдер төменгі басқарушылық немесе бақылаушылық деңгейінде қабылданады, белгілі болудың жоғары деңгейіне негізделген және күрделі емес.

Шешім қабылдаудың түрлі деңгейлері төмендегі Іс-шараларды басқару жөніндегі Аустралиялық гипотетикалық компания мысалында келтірілген.

ШАРТТЫ МЫСАЛ

Шешім қабылдау деңгейлері: Аустралиялық іс-шараларды басқару компаниясы.

TotalEventSolutions (TES) іс-шараларды басқарушы гипотетикалық компания болып табылады, ол Сидней, Аустралияда құрылған. Компания аталған нарықта көптеген жылдардан бері өзінің қызметін табысты жүзеге асырып келеді, ол өз өңірінде және Жаңа Оңтүстік Уэльс штаты аумағында конференциялар, кездесулер, көрмелер мен ірі және ұсақ тұтынушыларға арналған өзге де іс-шараларды ұйымдастырумен айналысады. Нарық өте бәсекеге қабілетті болып табылады және TES бірлесіп жұмыс атқаратын көптеген ірі компаниялар өздеріне көрсетілетін қызмет көрсету деңгейіне жоғары баға беріп отыр. Бұл, аталған ұйым ұсынып отырған ірі компаниялардың жалпы ұлттық сипатқа ие екендігін және оларға іс-шараларды басқаруға арналған серіктес қажет екендігін көрсетеді, ол жалпы ұлттық деңгейде де жүзеге асырылуы мүмкін.

TES директорлар кеңесі арнайы кездесу өткізді, онда болашақта табысқа қол жеткізу және нарықтағы ұлттық және халықаралық бәсекелестерге төтеп бере алатын бәсекелестік деңгейіне ие болу үшін, TES тұтас Аустралия нарығын игеру мақсатында өз аясын кеңейтуге тура келді. Кеңею елдің басқа бес штатының орталықтарында филиалдар ашу арқылы жүзеге асырылатын болады деген шешім қабылданды. Алайда, кеңеюдің өте қарқынды түрде жүзеге асырылуы бизнес үшін қауіпті және ол аса жоғары белсенділікке әкеліп соқтыруы мүмкін. Мұндай жағдайда, негізгі бизнестің сенімді болғандығына қарамастан, инвестициялар ақшалай қаражат ағынының белгілі бір уақыт межесінде теріс мәнге ие болатындығын және ол қандай да бір жолмен қаржыландырылуы тиіс болып табылатындығын білдіреді. Мұндай жағдайдың орын алуына қаржылық және басқа да ресурстардың сатылым басталғанға дейін және қолма-қол табыс түскенге дейін іске жұмылдырылуына байланысты туындайтын қажеттіліктер себеп болуы мүмкін. Егер бизнесті жүргізу талаптарына сәйкес қандай да бір қолайсыз өзгерістер туындай қалған болса, немесе күтілетін болжамды сатылым мөлшеріне қол жеткізілмесе, онда қаржыландыруды жүзеге асырып отырғандар (әдетте, акционерлер немесе банктер) қаражатты қайтарып ала алады және осылайша кәсіпорынның әлеуетті банкротқа ұшырауына ықпал етулері мүмкін.

Осыған орай, Директорлар Кеңесі мұндай қамту әрекетінің ұлттық деңгейде бірден қамтыла алмайтындығы, керісінше, бес жыл көлемінде кезең-кезеңімен мемлекеттік мекемелерді Мельбурн, Перт, Аделаида, Брисбен және Хобарт секілді қалаларда ашу арқылы жүзеге асырылатындығы туралы талап қойды. Осындай іс-қимылдар нәтижесінде, Бас директор және оның негізгі басқарушы құрамы өсу жоспарын қарастыру мақсатында кездесу өткізді және кеңселердің ашылу кестесін белгіледі, олар бес жыл көлемінде кезең-кезеңімен ашылуы тиіс болатын және Мельбурн және Брисбен қалаларынан осыдан кейінгі жылдары басталуы тиіс еді. Әдеттегідей, Сиднейде кеңсе ашуға байланысты жылдық сатылым жоспары қарастырылды және келесі жылы Мельбурн және Брисбен қалаларында ашылатын алғашқы жаңа TES кеңселерінің жаңа жылдық жоспарлары жасалды.

Сұрақтар

1. TES мысалында стратегиялық, тактикалық және қарқынды шешім қабылдау деңгейлерін анықтаңыз.
2. Жоғары белсенділік терминінің қандай мағына білдіретіндігін түсіндіріңіз.

Бәсекелестік және «сәйкестік».

Стратегияның табысы өте маңызды, бірақ жеткілікті мөлшерде анық қағидаға негізделеді. Егер стратегиялық деңгейдің мақсаттары анықталған болса, онда тактикалық және жедел мақсаттар стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге ықпал ете алатындай етіп жасақталуы тиіс. Басқаша айтқанда, тактикалық және жедел шешімдер стратегиялық мақсаттарға «сәйкес келулері» тиіс. Бұл қағида *иерархиялық конгруэнттілік* ұғымын қалыптастырады, бұл дегеніңіз әр түрлі деңгейлерді анықталған мақсаттар ұйымның ортақ стратегиялық мақсаттарына өзіндік үлес қоса алатындай етіп, бір-бірімен сәйкестендірілуі тиіс дегенді білдіреді.

Шешім қабылдау құрылымын пирамидалық иерархия (1.1-суретті қараңыз) түрінде де қарастыруға болады. Пирамиданың жоғарғы, стратегиялық шешімдер қабылданатын жағы жіңішке болып келеді, ал төменгі бөлігі (жедел шешімдер) анағұрлым кең. Бұл жерде стратегиялық шешімдердің өте жиі қабылдана бермейтіндігі көрсетілген, ал тактикалық және жедел шешімдер жиі қолданыста болатындығын аңғару қиын емес. Стратегиялық шешімдер сирек кездеседі, тактикалық шешімдер айтарлықтай мөлшерде жиі қабылданып жатады, ал жедел шешімдер апта сайын, күн сайын, тіпті сағат сайын қабылданатын жиілікпен жүзеге асырылып жатады. Әрбір стратегиялық шешім үшін бірнеше жүздеген жедел шешім қарастырылуы мүмкін.

ОЙЛАНУ ҮШІН

- «Иерархиялық конгруэнттілік» терминінің мағынасын түсіндіріңіз және оның ұйым үшін маңызына тоқталыңыз.
- Не себепті иерархиялық конгруэнттілік стратегияның табысты жүзеге асырылуы маңызды?

Жоспарлау уақыты және кезеңі.

Ұйымдардағы шешім қабылдау деңгейлерінің арасындағы басты айырмашылықтардың бірі уақыт факторы болып табылады, ол екеуі бір-бірімен тікелей байланысып жатыр. Әдетте, басқарумен байланысты уақыт межесі көп болып табылатын ұйымның басқаларға әсері де мол болады деп есептеледі. Әрине, бұл көпшілік өндірістік компанияларға

ортақ мәселе. Алайда, біз қарастырып отырған ТҚІ ұйымдары секілді қызмет көрсету ұйымдарында жағдай біршама басқаша болып келеді.

Қызмет көрсету сервистік компаниялар үшін бастапқы мәнге ие, және осыған орай, негізгі басқарушы қызметкерлер құрамы көбіне жедел шешім қабылдау жағдайларымен белгілі бір деңгейде байланысты болып келеді. Қызмет көрсету ісінде менеджерлердің көрсетіліп отырған қызметтердің төмендегі талаптарға сәйкес келетіндігіне кепілдік бере алатындай болуы маңызды:

- белгілі бір сапа стандарттарына жауап береді;
- репликацияға бейім;
- икемді (яғни, қызмет көрсету стандарттары күтпеген жерден болатын өзгерістерге қарсы тұра алады).

Шешім қабылдауға арналған уақыт интервалдарының айырмашылығы төмендегі отельдер тобына байланысты келтірілген мысалында көрсетілген.

стратегиялық басқару қоршаған орта параметрлерінің басым бөлігін есепке алуға негізделеді. Менеджер алдағы ұзақ болашаққа жоспар жасауға ұмтылған сайын, талдауға белгісіз жағдайлардың ену мөлшері де көбейе береді.

ШАРТТЫ МЫСАЛ

Шешім қабылдаудың уақыт интервалы: отельдер тобы

Отельдер тобы шешім қабылдау деңгейлерінің талаптары мен әрбір деңгеймен тығыз байланысты уақыт интервалы арасындағы айырмашылықтың әр түрлі болатындығын тәжірибе жүзінде көрсетіп жүр.

Отельдер тобында көптеген қызметкерлер тапсырыстардың күн сайынғы кестесінің жоспар бойынша және штаттық режімде жүзеге асырылуын қамтамасыз етуге мүдделі болып табылады. Алайда, отель менеджері және штаттық қызметкерлер құрамының жұмысы бұдан көбеймесе, азаймайды. Олар, өздерінің апта сайынғы, ай сайынғы және жылдық бюджеттері мен сатылым жоспарларына қол жеткізулері әбден мүмкін. Олардың лауазымдық қызметтеріне қойылатын бұл талаптар оларға қонақ үйдің позициясын бір жыл бұрын жоспарлап қою қажет екендігін көрсетеді. Барлық отельдер тобының бас әкімшісі үшін бұл уақыт интервалы аса ұзақ болып көрінуі мүмкін, себебі бұл адам мен аға басқарушы қызметкерлер құрамы әлеуетті қауіптер мен нарықтағы мүмкіндіктердің болатындығын және оларға байланысты нақты отельдер тобының қалай әрекет ететіндігін есептеп шығара алады.

Ұсақтар:

1. ТҚІ компаниялары секілді қызмет көрсетуге негізделген бірқатар компанияларда шешім қабылдау иерархиясының неліктен әр түрлі болатындығын түсіндіріп беріңіз.
2. Бұл жағдайда, әрбір деңгейдегі менеджер үшін қызмет көрсетудің неліктен соншалықты маңызды болатындығын түсіндіре аласыз ба?

Мақсат түрлері.

Шешім қабылдау мүмкіндіктерінің түрлі деңгейлері ұйымның өз мақсаттарын қаншалықты дұрыс

белгілей алатындығына байланысты көрініс табады.

Мақсаттар екі түрде құрылуы мүмкін:

- Жабық – сандық сипатта белгіленеді, формасы және уақыт аясы бойынша өзіндік ерекшеліктерге ие.
- Ашық – сандық сипатта белгіленеді, формасы және уақыт аясы бойынша ортақ белгілерге ие.

Басынан бастап ұйымда мақсаттардың тәжірибе жүзінде қалай қолданылатындығына байланысты екі маңызды тармақты ұғып алған дұрыс:

- Мақсаттар ұйымның әр түрлі деңгейінде әр түрлі формаларды қабылдайды (ашық немесе жабық).
- Мақсаттар әр түрлі сипатта берілуі мүмкін. бұл ұйымның өз мақсаттарын сиппаттау үшін әр түрлі терминологияны пайдаланып жүргендігін білдіреді.

Ұйымның мақсаттары көп жағдайда иерархия түрінде көрсетіледі, оған сәйкес ұйым мыналарды ұсына алуы қажет:

- өзінің *миссиясы* арқылы ортақ тұрақты мақсатын;
- өзі қол жеткізуге ұмтылатын – өзінің *болжамы* арқылы болашақ қалаулы ұстанымын;
- миссия және ұйымның қалауы секілді келесі нақты мақсаттар да қайта жасақталатын болады – *корпоративтік мақсаттар*, *коммерциялық мақсаттар*,*блок-мақсаттар, жеке мақсаттар*.

Мақсаттар иерархиясы.

Ұйымдардағы шешім қабылдау иерархиясы 1.2-кестеде көрсетілгендей, мақсаттар иерархиясында көрініс табатын болады. Миссия, қабылдау және корпоративтік мақсаттар ұйым иерархиясына сәйкес төмен деңгейге де түсіп қалуы мүмкін. Мұндай жағдайда, ортақ миссия және ұйымның қабылдауы қайта қарастырады, бұл әрбір құрамдас бөлікке, ал кейбір жағдайда, тіпті, әрбір қызметкерге жеке-жеке мән беруге ықпал ететін болады.

Миссия, болжам және құндылықтар: шолу жасау.

Ұйымның миссиясы, болжамы және құндылықтарын ұйым ішіндегі

ішкі бөлімшелер түрінде, және көбінесе, сыртқы топтар (құрылтайшылар) түрінде көрініс табатын ұйымның сәйкестендірілуінің және оның «өзіндік ерекшелігінің» бір көрінісі ретінде қарастыруға болады.

Басқарушылық әдебиеттердің басым көпшілігі миссия, болжам және құндылықтарға (мысалы, Кантабутраи Аверийді, 2010; және Пауэрсті қараңыз) байланысты нақты өлшемдерді қабылдауға арналған, және шын мәнінде ниет бұл тұжырымдардың нақты және шабыттандыру алатындай болуы тиіс, ал сыртқы мүдделі тараптарда ұйымның қандай жетістікке қол жеткізгендігі туралы түсінігі беріледі.

1.2-кесте. Мақсаттар иерархиясы.

Table 1.2 A hierarchy of objectives

Level of hierarchy	Focus	Type	Timescale
Mission	Strategic – Overall organization	Open	Long term
Values	Strategic – Overall organization	Open	Long term
Vision	Strategic – Overall organization	Open	Medium to long term
Corporate objectives	Strategic – Overall organization	Primary – Closed Secondary – Open and Closed	Medium to long term
Business objectives	Strategic/tactical – *Strategic Business Unit*	Closed	Medium term
Unit/team objectives	Operational	Closed	Short term
Personal	Operational	Closed	Short term

Level of hierarchy	Иерархиялардың деңгейлері
Focus	Басымдығы
Type	Түрі
Timescale	Уақыт аралығы
Mission	Миссия
Strategic – Overall organization	Стратегиялық – Барлық ұйым
Open	Ашық
Long term	Ұзақ мерзімді
Values	Құндылықтар
Vision	Болжам

Medium to long term	Орта мерзімдіден ұзақ мерзімдіге дейін
Corporate objectives	Корпоративтік мақсаттар
Primary – Closed Secondary – Open and Closed	Бастапқы – Жабық Кейінгі – Ашық және Жабық
Business objectives	Коммерциялық мақсаттар
Strategic/tactical – Strategic Business Unit	Стратегиялық/тактикалық – Стратегиялық Бизнес-Бірлік
Closed	Жабық
Medium term	Орта мерзімді
Unit/team objectives	Блок/командалық мақсаттар
Operational	Жедел
Short term	Қысқа мерзімді
Personal	Жеке мақсаттар

Бұл жерде біз стратегия мәселесін зерттеу кезінде орын алатын бірқатар түсініспеушілікке тап боламыз, себебі дәл осы аспектіні мән-мағынасы бойынша сипаттау барысында басқа да терминологияны кездестіруге болады, сондай-ақ стратегиядағы әр түрлі аспектілердің ережелері өзгеріп кетуі де мүмкін.

Мысалы, «стратегиялық ниеттер», «компания философиясы» және «корпоративтік мақсаттар» деген секілді терминдер миссияны сипаттау кезінде және болжау барысында кездесіп қалуы мүмкін. кейбір жағдайларда миссия болжамға бағынышты болып қалатын жағдайлар да кездеседі (керісінше емес).

Бірқатар ұйымдарда миссия, болжам және құндылықтар мүлдем белгіленбеген, немесе құндылықтар миссияның құрылымы бойынша жасақталған. Осылайша, ұйымдар әр түрлі заттық нормаларды қалыптастырады (стратегия туралы презентация 15 тарауда талқыға салынады) және әр түрлі терминологияны пайдаланады не болмаса оны мүлдем пайдаланбауы да мүмкін, алайда мақсат түсінікті:

Ой тұжырымдары ұйым шегінде шешім қабылдауға арналған нақты межені көрсетеді, және 1.2-кестеде көрсетілгендей, ұйым иерархиясы арқылы таралады.

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Миссия, қабылдау және құндылықтар.

Ұйымның миссиясы, болжамы және құндылықтары әр түрлі ұйымдарда көптеген формаларды қабылдауы мүмкін, және осыған орай бұл терминдерді әр түрлі сөздермен ауыстыруға болады. Ғылыми әдебиетте бұл ұғымдардың қандай мағынада пайдаланылатындығы туралы мәнді пікірлердің айтылғандығына көңіл аудармасқа болмайды; былайша айтқанда бұл түсініктердің тәжірибелік тұрғыдағы маңызы және олардың кімнің тарапынан ұсынылғандығы. Әрбір қойылымның қайсысы арқылы қол жеткізуге болатындығын түсіндіріп беретін осындай көзқарастардың бірі (Хилл және Джонс, 2009) төменде ұсынылған:

- *Миссия* – ұйымның миссиясы ұйымның не істейтіндігін сипаттайды.
- *Болжам* – ұйымның болжамы бірқатар қалаулы перспективалық жағдайды белгілейді; ол компанияның неге қол жеткізгісі келетіндігін айқын сипаттап береді.
- *Құндылықтар* – ұйымның құндылықтары басшылар мен қызметкерлердің өздерін қалай ұстаулары, істі қалай жүргізулері қажет екендігін, және ұйымға өз миссиясын орындауға көмектесу үшін нендей жағдай жасау қажеттігін көрсететін болады.

Миссия және міндеттердің қойылуы.

Пауэрс (2012) басқару жөніндегі мамандардың жалпы алғанда жоспарлау кезіндегі алғашқы маңызды қадам ұйымдастырушылық миссияны анықтап алу қажет екендігімен келісетіндігін алға тартуда. Міндеттердің қойылуы ұйымның негізгі мақсатын анықтайды және ол бірнеше құрамдас бөлшектен тұрады (Хитт және басқалары, 2012.), олардың ішінде мыналар да бар:

- компанияның философиясы;
- компанияның даралығы немесе компанияның өзі туралы түсінігі;
- негізгі өнім немесе қызметтер;
- тұтынушылар мен нарықтар;
- географиялық бағыттылық;
- акционерлер алдындағы міндеттеме;
- қызметкерлер құрамына деген бейілділік.

Миссия дегеніміз басты мақсат, ол өзінен төмен құрылған мақсаттар мен міндеттерді қамтиды, және бірқатар ұйымдар үшін миссияны құрастыру өте жеңіл жүзеге асырылады; алайда ірі коммерциялық кәсіпорындар үшін бұл іс өте күрделі болуы да мүмкін. Міндеттердің дұрыс қойылуы саласында да әр түрлі пікірлер бар, және оған байланысты осы уақытқа дейін белгілі бір жалпы қабылданған формат немесе белгілер

жиынтығы қарастырылмаған. Пауэрс (2012) бұған байланысты әр түрлі көзқарастарды алға тартады. Уильямс (2008) міндеттердің қойылуын Форчун-1000 [Fortune 1000] тізіміндегі ірі американдық компаниялардың бәсекеге қабілеттілігіне байланысты бағалайды. Голландиялық Сидху (2003) миссиясының зерттеулерінде де міндеттердің қойылуы өнімділіктің жоғары деңгейіне қол жеткізуге мүмкіндік беріледі деген пікірді алға тартады.

Бірқатар ұйымдар өздерінің миссиясын кеңсе қабырғаларынан жиі көруге болатын, қызметкерлердің жеке куәліктеріне басылған және жылдық есептерде жарияланатын деректер ретінде, ресми құжаттарға ресімдеуге тырысады. Міндеттердің қойылуы әдетте коммерциялық болсын, коммерциялық емес болсын (табыс көрсеткіштерінен тыс) секторларда кездеседі. Міндеттердің қойылуы дегеніміздің өзі ұзақ мерзімді перспективаға жасақталатын болғандықтан, ол ұйым ішінде болсын, немесе сыртқы ортада орын алып жататын өзгерістерге қарамастан, ұйымдардың басым бөлігінде көптеген жылдар көлемінде сақталады.

Американдық Оңтүстік Батыс әуе компаниясы, мысалы, өздерінің төменде көрсетілгендей, 1988 жылдың қаңтарында ойластырылған міндеттерін әлі күнге дейін сақтап келеді.

ШАРТТЫ МЫСАЛ

Міндеттердің қойылуы: SouthwestAirlines

Постановказадачвиакомпании SouthwestAirlines (1988 жылдың қаңтар айынан бастап осы кезеңге дейін өзгеріссіз қалып отырған) әуе компаниясы міндеттерінің қойылымы осы секілді қойылымдардың көрсетіліп отырғандай ұзақтығы көптеген ұйымдар үшін маңызды екендігін көрсетіп отыр. Қойылымның ұйым қызмет етіп отырған мақсаттарға негізделетіндігіне байланысты, ол ұзақ уақыт көлемінде өзгеріссіз қалдырылуы мүмкін. Міндеттердің қойылуы тұтынушыларға қызмет көрсетуге және өз ісін білетін, яғни тұтынушыларға тамаша деңгейде қызмет көрсете алатын қызметкерлер құрамына басымдық танытады. Міндеттердің толық қойылымын компанияның www. southwest.com сайтынан табуға болады, алайда келесі үзінді қабылданған стильдің мысалы ретінде ұсынылып отыр:

SouthwestAirlines миссиясы тұтынушыларға қызмет көрсетудің ең жоғарғы сапасына деген ізгі көзқарасты білдіреді, яғни ... ол жылылық сезіммен, қайырымдылықпен, жеке мақтанышпен және Компанияның Рухымен жүзеге асырылады... Қызметкерлер олардан күтілетін, олармен бөлісетін.

www.southwest.com, 2014ж. мамыр айында қолжетімді

Сұрақтар:

1. Қалай ойлайсыз, SouthwestAitrlines компаниясы міндеттерінің қойылымы не себепті ұзақ уақыт көлемінде өзгеріссіж қалдырылды?
2. Қалай ойлайсыз, SouthwestAirlines өз қызметкерлерінен қандай іс-әрекет түрлерін күтеді?

Міндеттердің қойылуы бірқатар мүмкін мақсаттарға жол ашады. Ол ұйымның мақсаттары мен құндылықтарын әр түрлі *мүдделі тұлғалар* тобына беруге ықпал етеді және ол *стратегиялық конгруэнттілікке* қол жеткізуге көмектеседі деп үлкен сеніммен айтуға болады.

Басқаша айтқанда, ол ұйымның әр түрлі деңгейлерінде рет-ретімен дамуына ықпал ете алатындай етіп, өзге де міндеттердің қойылымының ретін белгілеп береді. Сондай-ақ, ол қызметкерлердің жүріс-тұрыс әрекеті мен қарым-қатынасына да әсер етуі мүмкін, оның үстіне бұл сөзсіз жүзеге асырылатын дүние, себебі ол аталған іспен тәжірибе жүзінде айналысып жүргендердің шын мәнінде өз ұйымының миссиясын оқымағандықтарын көрсетіп отыр.

Міндеттердің қойылымын ұйымды жоспарлау үрдісінің тұтас кезеңі үшін бастапқы нүктесі ретінде қарастыруға болады, себебі ол жоғарғы басшылықтан фирманың қазіргі уақытта қандай жағдайда тұрғандығы және оны болашақта не күтіп тұрғандығы жайлы мәселелерге дұрыс көзқараспен қарауды талап етеді. Бұл нүкте басқару саласындағы екі жазушы тарапынан нақтыланған, олардың пікірлері төменде ұсынылып отыр.

КӨСЕМСӨЗ/ЦИТАТА

Бизнесте де өнердегі сияқты, көшбасшыларды артта қалушылардан және ұлылықты қарапайымдылықтан ерекшелендіріп тұрған нәрселер бар – бұл болуы мүмкін, өзіндік болжам жасау мүмкіндігі ғана.

(Амель және Прахалад, 1994:25)

КӨСЕМСӨЗ/ЦИТАТА

Бизнестің мақсаты мен миссиясын анықтау қиын, ауыр және қауіпті. Тек бір ғана нәрсе кәсіпорынға мақсаттар қоюға, өзінің ішкі мүмкіндіктерін жинақтауға және жұмысты бастауға ықпал ететін стратегияларды әзірлеуге мүмкіндік береді. Тек сол ғана кәсіпорынды өнімді басқаруға ықпал етпек.

(Питер Друкер, 1974:94)

Кэмпбелл және Енг (1998) миссияның қойылуы сөзсіз маңызды екендігіне баса назар аударады, яғни басшылар өз қызметкерлеріне «миссия сезімін» ұғындырулары тиіс. Миссияның табыстылығы қызметкерлердің іс-әрекеттерінің компанияның құндылықтарына сәйкес келуін талап етеді, алайда мұндай үйлесімділікке қол жеткізу үшін орындалатын миссия ұйымдастырушылық мәдениеттің бір бөлігі ретінде енгізілетін-

дей болуы қажет.

Миссияны тиімді ойластыру қажеттігі туралы көзқарастардың бірі төменде ұсынылып отыр.

ТӘЖІРИБЕ ЖҮЗІНДЕГІ СТРАТЕГИЯ

Миссияның тиімді қойылуы

Миссияның қойылымы төмендегідей болуы тиіс:

- *Дұрыс құрастырылған* – түсінуге жеңіл, қызметкерлер және өзге де мүдделі тұлғалар ұйыммен жұмыс істеу кезінде бағыт беріп отырған қағидалар мен құндылықтарды дұрыс түсінулері қажет. Қойылым жеткілікті мөлшерде дұрыс және нақты, жекелеген тұлғалардың іс-әрекеттеріне әсер ете алатындай болуы тиіс.
- *Сәйкес* – ұйымның тарихы, мәдениеті және жалпы қабылданған құндылықтары тұрғысынан қарағанда жақын болуы қажет. Миссия өте кең ауқымды немесе аясы тар болмауы қажет. Өте кең ауқымды миссия басымдықтың жоғалуына әкеліп соғуы мүмкін. Аясы тар миссия ұйым үшін маңызды болып табылатын факторлардың назардан тыс қалуы мүмкін екендігін білдіреді.
- *Маңызды* – міндеттердің өзгеріссіз қойылуы ұйымды алдағы кезеңдерге бағыттайтын қозғаушы күш ретінде әрекет ете алмай қалуы да мүмкін.
- *Позитивті* – енжарлықты жоятын және қызметкерлерді әрекет етуге немесе олардың еңбегін жандандыруға итермелейтіндей етіп құрылған.

- *Дербес* – ұйымды басқа ұйымдардан жеке қояды, оның дербестігін анықтайды, бұл оның бірегейлігі тұрғысынан жүзеге асырылмаған күннің өзінде, аталған ұйымның күшті және әлсіз жақтарын объективті бағалауға негізделген басымдықтарына баса назар аударады.
- *Қалыптасқан* – ол үнемі өзгере беретіндей болмауы тиіс, себебі бұл ұйымды адастырады, сол себепті олар бірнеше жыл қатарынан бір орында қалады. Осыған орай, олар бірқатар икемділікке жағдай жасайтындай етіп жазылуы тиіс.
- *Бейімделген* – әр түрлі мақсатты аудиторияларды есепке ала отырып жазылған: кейбіреуі тек қызметкерлер үшін, енді біреулері акционерлер мен өзге де сыртқы мүдделі тұлғалар үшін, ал басқалары жалпы аудитория үшін. Ақпарат және стиль сәйкес мақсатты аудиторияның ерекшелігін есепке алуы қажет.

Дерек көзі: Стоун (1996)

Міндеттердің қойылуы неден тұрады?

Міндеттерді қою стилі, оның мазмұны мен терминологиясы бір-бірінен ерекшеленеді. Олардың кейбіреулері ұзын және ұсақ-түйектің бәріне мән беретіндей етіп жасалса, келесі біреулері – қысқа және нақты болып келеді. Кейбіреулері белгілі бір аудиторияға бағдарланған (мысалы, қызметкерлер немесе тұтынушылар), екінші біреулері бірнеше мақсатты аудиторияны қамтитындай етіп жасалған. Әрине, оның мазмұнына байланысты «дұрыс» немесе «дұрыс емес» тәсілдер жоқ; оның бәрі де мәдениетті ұйымдастыруға байланысты болып табылады.

Міндеттердің қойылымын бағалау кезінде оқырман мағынасы әр түр-

лі немесе ұйымның имиджін қалыптастыру мақсатында жасалған «жалықтырып жіберетін жарнаманы» пайдалану кезінде күмәнді жағдайларға көптеген мысалдар кездестіре алады. Тәжірибе жүзінде көптеген міндеттердің қойылымы төменде көрсетілген аспектілерге байланысты ережелерде берілген.

ТӘЖІРИБЕ ЖҮЗІНДЕГІ СТРАТЕГИЯ

Міндеттерді қою мазмұны.

Тәжірибе жүзінде, міндеттердің қойылымы, әдетте, төменде көрсетілгендердің бірінен не көпшілігінен құралады:

- Ұйым тығыз байланысты болып табылатын сала немесе қызмет түрінің бірқатар белгілері.
- Ұйым соған қарай бағыт алуы тиіс нарықтағы шынайы үлес белгісі немесе нарықтағы жағдай.
- Ұйымның тұтынушылар немесе қызметкерлер секілді негізгі мүдделі тұлғалар тобына қатысты құндылықтары мен пікірлерінің қысқаша мазмұны.
- Жеке меншік құқығы немесе ұйымды бақылау құқығын растау.
- Ұйымның географиялық орналасуы немесе қызмет көрсету аукымы туралы қысқаша сипаттама.
- Міндеттер қойған кезде кейде нақты және жағдайға байланысты туындаған мақсаттар да көрініс тауып жатады.

Әр түрлі қызмет саласындағы ТҚІ ұйымдар қатарынан алынған міндеттер қойылымын таңдау сипаттамасы төменде көрсетілген қысқаша шартты мысалдар арқылы берілген.

ШАРТТЫ МЫСАЛ

Құндылықтар, болжам және мақсат: RezidorHotelGroup

HotelGroupRezidor Брюссельде, Бельгия, штаб-пәтері бар қарқынды түрде дамып келе жатқан халықаралық қонақ үй компаниясы болып табылады, алайда оның негізі Скандинавиядан бастау алған, және биржа қорының негізі Швецияда тіркеуге алынған.

Компания «актив-жарық» бизнес-үлгісін басшылыққа алады, осы үлгінің көмегімен ол қазіргі брендтерді басқарады және олардың әр түрлі деңгейдегі, нарықтың түрлі сегментіне бағытталған құқықтық меншігіне ие болып табылады (оның ішінде, RadissonBlu, Парк Инн, HotelMissoni және Regent). Компания қала орталықтарында және негізінен қала маңындағы аудандарда, желілік әуежайларда және эксклюзивті шипажайларда 440 жуық отельдерді иеленіп отыр. Оның Еуропаның, Таяу Шығыс және Африканың 72 астам елінде 96000 нөмірі және 35000 артық қызметкерлері бар.

Rezidor компаниясының толық миссиясын, құндылықтарын және болжамдарын, компанияның www.rezidor.com. веб-сайтынан көруге болады.

Rezidor өзінің миссиясын қарапайым түрде (шын мәнінде көптеген компаниялар осылай істейді), әдеттегі, жеңіл есте сақталатын сөз оралымдары арқылы анықтайды. Rezidor жағдайында бұл бірегей айтылатын «Иә, менің қолымнан келеді!» дегенді білдіреді.

Қарапайым миссия бірнеше қолдау көрсететін сөздермен сүйемелденеді (бұл да бірегей қадам болып табылады). Біздің жағдайда мұндай сүйемелдеуші пікір – бұл Болжам және

Құндылықтар.
Rezidor компаниясының болжамы (ол танымал болуға ұмтылыс білдіріп отырған) оның отель иелерінің жұмысқа деген ынтасын нақтылай түседі; ол бірегей және жаңашыл; ол өзін Еуропаның, Таяу Шығыстың және Африка елдерінің аумағында дамып келе жатқан қонақ үй компаниясы ретінде қарастыруды талап етеді; және бизнесті жүргізуге негіз болып табылатын отельдер тобына айналуын қалайды.
Отельдер тобы өз құндылықтарының қатарында «Қожайын Болу» құндылығын ерекше атап көрсетеді, бұл қызмет көрсетуші ретінде кәсіби, жауапты және өз ісіне берік болу дегенді білдіреді; сонымен қатар бұл қатарды бренд негізінде жеткізу мүмкіндіктері толықтырады. Компанияның құндылықтар қатарын «Z» Өршіл Рух» құндылығы жалғастырады, ол қарқынды шешім қабылдау жағдайында ұйымды нығайта түседі және бастамашыл және «Сенімгер қор» бола отырып, өз құқықтарының аясын кеңейтумен және нәтижеге қол жеткізу мақсатында қызметкерлердің мүмкіндіктерін нығайтумен айналысады.

www.rezidor.com, қолжетімді мамыр 2014

ШАРТТЫ МЫСАЛ

Болжам, миссия және мақсаттар: Керала Туристік Ұйымы.

Үндістанның табиғаты тамаша оңтүстік Кералы штаты шет елдік туристер санының күрт өсуі жағдайына тап болды, 1986 жылы олардың саны 50000 құраса, 2010 жылы бұл көрсеткіш 0,6 млн дейін жеткен. Керала туризмінің саясаты 2012 жылы жарияланды және қазір Керала туристік ұйымының сайтында қолжетімді (www.keralatourism.Org) ол төмендегілерге негізделеді:

Туризм толық өмірге айналады және Керала штатының тұрақты дамуын қамтамасыз етуге айтарлықтай үлес қосады.

Болжам Миссия тарапынан қолдауға ие, ол Кераладағы туримді дамытудың бірқатар аспектілеріне сүйенеді, олардың қатарында әлемдік масштабтағы қонақтармен жұмыс және әлемдік туризмдегі танымал бренд ретінде қалыптасу, Үндістан аумағынан тыс жерлердің нарығындағы үлес мөлшерін арттыруға негізделеді.

Өз кезегінде, Миссия бірқатар шағын қойылымдар қатарынан қолдау табады, оларды осы саясаттың «Мақсаттары» деп атайды.

(Www.keralatourism.org, қолжетімді мамыр 2014)

ШАРТТЫ МЫСАЛ

Болжам, миссия және мақсаттар: VISIT FLORIDA.

VISIT FLORIDA, штаттың ресми маркетингтік туристік корпорациясы болып табылады, дүние жүзі бойынша келушілердің басты жоспары ретінде Флорида ресми демалыс көзі ретінде қызмет етеді. VISIT FLORIDA үкіметтік емес агенттік, керісінше, коммерциялық емес ұйым болып табылады, ол жекеменшік-мемлекеттік бірлестік ретінде құрылған.

Штатта бір ғана өнеркәсіптің болуына байланысты, Флорида 2011 жылы 87,3 миллион келушіні қарсы алған, олар 67,2 миллиард доллардан астам қаражат жұмсаған, және 1 миллионнан артығы өнеркәсіпте жұмыс істеген.

Миссиясы

Флорида және оның аумағына келушілерді ынталандыра отырып, саяхаттың дамуына үлес қосу.

Болжам

Флориданы әлемдегі №1 туристік бағыт ретінде қалыптастыру.

Құндылықтар

- Кемшіліксіз бедел
- Артықшылық
- Жаңашылдық
- Инклюзивтілік
- Өз ісіне беріктік
- Тартымдылық
- Командада жұмыс.

www.visitflorida.org

Міндеттердің қойылуы: Оңтүстік-Оңтүстік Батыс фестивалі, Остин, Техас.

Остин – Техас штатының астанасы, қарқынды дамып келе жатқан, негізгі өнеркәсіп салалары дамып келе жатқан қала, сондай-ақ Техас штаты университетінің үйі болып табылады. Қала өзін Жанды Әуеннің Әлемдік Астанасы ретінде таныстырады, себебі мұнда көптеген музыка алаңдары бар, олар қалада үздіксіз жұмыс істейді, сондай-ақ өзінің атауының әуездігіне байланысты да осындай атауға ие болып отыр: Оңтүстік-Оңтүстік-Батыс (қысқаша SXSW).

Қаланың танымал бола түсуіне музыкалық фестивальдің қосар үлесінің мол болуына қарамастан, SXSW жыл сайын көктемде 1987 жылы қаланың құрылуына орай интерактивті және кинофестивальдар мен конференциялар өткізіліп тұрады. Ол дамыды және әлемдік ірі фестивальдардың біріне айналды.

SXSW Интерактивті Фестиваль міндеттерінің қойылымы төмендегіше жүзеге асырылады:

Инновация құндылықтары, шабыт және шығармашылық SXSW Интеркативті Фестивальда атқарылатын барлық іс-әрекеттің негізін қалыптастырады. Инновациялар біздің SXSW технологиялар мен өнеркәсіп көшбасшыларын таныстыруға ұмтылыстарымызды білдіреді. Шабыт біздің тіркелген қатысушыларды жігерлендіретін, олардың белсенділіктерін арттыратын және шабыттандыратын бағдарламаларды әзірлеуге деген ұмтылысымызды анықтайды. Шабыт жаңа идеялардың туындау үдерісін көрсетеді және жаңа технологиялар жасақтау үдерісімен салыстырғанда, анағұрлым маңыздырақ болып есептеледі.

Ұйымдастырушылар ретінде біз қауымдастықтың қатысушылар саны мен SXSW Интерактивті Фестивалін бағдарламалау сапасын арттырудағы маңызын терең түсінеміз. PanelPicker қауымдастығы осы ерекшеліктің көрінісі болып табылады. Инновациялық интерфейс қауымдастықтың кез-келген пайдаланушысына ұсынылып отырған идея іс-шараның бір бөлігіне айналатындығына дауыс беру құқығын береді (және өзінің берген дауысына байланысты пікірін білдіру құқығы). Біздің қауымдастықта белгіленген құндылықтарды бағалауымыздың деңгейі жыл сайын өткізілетін ДьюиWinburneAwards рәсімінде де көрініс табады, сонымен қатар біз іс-шаралар кезінде бағдарламаға салатын әр түрлі әлеуметтік сессиялар арқылы да белгілі болады.

Және, сөзімізді қорыта келе, біз SXSW Interactive қашан да даму үстінде екендігін көреміз. Жыл сайын біз сызбалар әзірлейміз, және іс-шаралар да осыған орай жақсара түседі. Алайда, жыл сайын біз әлі ойластыруды қажет ететін және қайта жасақталуы тиіс элементтерге де көп кездесіп жатамыз. SXSW Interactive көптеген үздік жетістіктері қауымдастыққа қосылған адамдардың көмегі есебінен келіп түсіп жатады. Егер сіздің біз өзгертуіміз қажет және іс-шараны жақсарта түсетін өзгерістер туралы пікіріңіз болса, бізбен хабарласуыңызды сұраймыз.

www.sxsw.com

Сұрақтар:

Жоғарыда сөз болған Rezidor, Керала штаты, Флорида және SXSW, и қойылымдарын салыстырыңыз және қатар қойыңыз.

1. Қалай ойлайсыз, жекелеген жағдайлардың қайсысы қойылымдар үшін негізгі аудитория бола алады?
2. Сіздің ойыңызша, әрбір қойылым қаншалықты тиімді, және неліктен олай ойлайсыз?

Болжам және құндылықтар.

Миссия жағдайындағы секілді, болжам немесе құндылықтарды анықтаудың нақты, көпшілік тарапынан қабылданған анықтамасы жоқ. Дегенмен, көптарапты сипаттамалары бар стильдерді кездестіруге болады.

Стратегия және басқару саласының жазушылары болжамға қатысты деп танылған, танылуы тиіс әр түрлі сипаттамалар мен бірқатар ортақ ұқсастықтарды ұсынып келеді. Кантабутра және Аверий (2010), мысалы, болжам қойылымында табылуы мүмкін, ұйым жұмысының тиімділігіне әсер етуші ретінде қабылданатын жеті сипаттаманы анықтаған.

ТӘЖІРИБЕ ЖҮЗІНДЕГІ СТРАТЕГИЯ

«Перспективалық» болжам дегеніміз нені білдіреді?

- *Қолайлылық* – болжамдар беруге және есте сақтауға жеңіл болуы тиіс.
- *Дәлдік* – болжамдар алғашқы кезектегі мақсаттарды тура көрсетеді. Олар толық таныстырылымсыз және талқылаусыз түсінікті болуы қажет.
- *Болашаққа бағдар* – перспективалық деп есептелетін болжамдар бір реттік, нақты мақсаттардан немесе орындалуы мүмкін, бірақ одан кейін қарастырылмауы мүмкін өнімділік жоспарынан құралмайды (мысалы, сатылым немесе табыс).
- *Тұрақтылық* – қысқа мерзімді тенденциялар, технологиялар немесе нарық өзгерістеріне байланысты реакцияны көрсетпейді. Олар жеткілікті мөлшерде икемді болуы және туындаған жағдайлар мен өзгертулерге жылдам бейімделіп кетуі тиіс.
- *Ынталандыру* – тиімді болжамдар ынталандырушы болып табылады, себебі олар қызметкерлерді қалаулы нәтижеге қол жеткізу үшін қолдан келгеннің бәрін жасауға итермелейді.
- *Абстрактілік* – абстрактілі болжамдар жеке интерпретацияларды да қарастыратын анағұрлым ұзақ мерзімді мақсатты мегзейді.
- *Мақсаттылық немесе жандану қабілеті* – перспективалық болжамдар аса қажет және әрекетке итермелейтін болуы тиіс. Олар қызметкерлерді тікелей шабыттандыратын мақсаттарды белгілеп береді.

Бәрінде біздің іс-әрекетіміз бен қимылымыздың образын анықтайтын құндылықтар жүйесі қалыптасқан. Ұйымдардың қолында бірқатар басқарушы қағидалардың болатындығы белгілі, атап айтқанда құндылықтар, алайда қойылым барысында олар толық көріне алмауы, не болмаса миссия қойылымы барысында ғана есепке алынуы әбден мүмкін.

Ұйымның құндылықтарын философиялық қағидалар ретінде де қарастыруға болады, ұйым мүшелерінің басым бөлігі оларды ұстануы тиіс деп есептеледі (Хаберберг және Риепле, 2001:48). Әдетте, құндылықтар өзгере бермейді, және көп жағдайда ұйым басшылығымен ғана ассоциацияланады, себебі ол ұйым өзінің қызметін жүзеге асыратын параметрлерді белгілейді.

Корпоративтік мақсаттардың мазмұны.

Күрделі жағдайлар орын алған кезде, міндеттердің ішіндегі аса маңыздысы кәсіпорын қызметінің үздіксіз жұмысын сақтап қалу болып табылады. Басқа міндеттер ұйымның типіне және оны қоршаған ортаның сипатына тәуелді болып келеді. Ұйым, әдетте, бір уақытта бірнеше типті міндеттердің көмегіне жүгінуі мүмкін, алайда мақсаттар бір-бірін қайталай алмайды. Екі озық ойлы автор оларды «фирма ұмтылатын нәтиже,

және фирманың өз тиімділігін анықтау үшін пайдаланатын параметрлері» деп атап көрсеткен (Глюк және Jauch, 1988:12).

Мақсаттар *жабық* түрде де жазылуы мүмкін, бұл олардың нақты сандық көрсеткіш негізінде көрініс табуы және түрі мен уақыт межесіне байлаынсты спецификалық мәнге ие болуына байланысты, және оның *ашық* түрі де қарастырылады, оған сәйкес ол сандық көрсеткішке негізделетін болуы және түрі мен уақыт межесіне байланысты ортақ болуы тиіс.

Мақсаттар кез-келген формальды ұйымның басқарушылық қызметін табысты жүзеге асыру кезінде маңызды рөлге ие болып табылады, себебі олар:

- бағыт сезімін қамтамасыз етеді;
- өнімділікті өлшеу стандарты мен бақылау құралдарын қамтамасыз етеді, сонымен қатар
- ұйым стилінің образын көрсетеді.

Корпоративтік мақсаттар миссия мен болжамды ұзақмерзімді мақсаттарға айналдырады, олар, әдетте, есептелуі және өлшенуі мүмкін. Корпоративтік мақсаттар стратегиялық деңгейдегі мақсаттар болып табылады, олар *бизнесті* жақсарту жолындағы басты қозғаушы нүкте ретінде пайдаланылуы мүмкін, сондай-ақ тактикалық немесе *жылдам* болып та жіктеледі, бұл жағдайда олар ұйымдастырушылық құрылым иерархиясынан төменгі орынға қойылады және мейлінше толығырақ мәселелерді қамтиды. Коммерциялық мақсаттар, әдетте, барлық ұйымның маңызды құрамдас бөліктерімен байланысты болып табылады – олар көбінесе стратегиялық бизнес-бірліктер (СББ) деп те аталады – ал жылдам мақсаттар, әдетте, анағұрлым ұсақ бөлімдерге немесе СББ ішінде өзара топтарға жіктеледі.

Корпоративтік мақсаттар әдетте:

- барлық ұйымдарға тиесілі болып табылады;
- орта мерзімді және ұзақ мерзімді перспективада қолданылады (теріс жағындағы ескертуді қараңыз);
- жоғарғы басшылық тарапынан белгіленеді;
- кәсіпорынның маңызды салаларының қатарына жатқызылады; сондай-ақ
- бір мезгілде жүзеге асырылуы мүмкін.

Ескерту – уақыт интервалы айтарлықтай өзгеше болуы мүмкін, және ол көбінесе қызметтің туындау ерекшеліктеріне, әсіресе, жаңа өнім және қызметті іске қосу үшін қажетті дайындық кезеңіне байланысты болуы мүмкін. Ірі капитал салымын қажет ететін бірқатар секторларда даму көптеген уақыт шығынын қажет етуі мүмкін және дайындық уақыты да соған сәйкес ұзақ болады. Ережеге сүйенетін болсақ, ұзақ мерзімді уақыт кезеңі деп бес жылдан көп уақытты қажет ететін мерзім, ал орта мерзімді – бір жылдан бастап бес жылған дейінгі кезеңді қарастыру қалыптасқан, ал қысқа мерзімді мақсаттар – бір жылға дейінгі уақытты қамтиды.

Мысалы – көптеген жағдайларда ТҚІ секілді қызмет көрсету салаларында дайындық кезеңі салыстырмалы түрде соншалықты үлкен болмауы да мүмкін, себебі жаңа бағытты, жаңа бағытты іске қосу немесе іс-шаралардың басым бөлігін жоспарлау немесе қою салыстырмалы түрде жылдам орындалып жатады. Алайда, үлкен капитал салымы қажет болған жағдайлардың бәрінде, мәселен, қонақ үй салу немесе жаңа ұшақ алу немесе саяхат кемелеріне қол жеткізу секілді, әрине, ұзағырақ уақыт қажет болары сөзсіз.

Корпоративтік мақсаттарды қойған кезде мұқият болу қажет, себебі олар нақты және түсінуге жеңіл болуы тиіс.

ТӘЖІРИБЕ ЖҮЗІНДЕГІ СТРАТЕГИЯ

«CRIME» хаттағы міндеттердің қойылымы ретінде.

Міндеттерді қоюдың жалпы көрінісі хат жүзінде «CRIME» деп аталады (ағылшын сөздерінің осы аспектідегі алғашқы әріптерінің көрінісі), себебі корпоративтік мақсаттар:

- ***C*** – *Communicable* – жария етілетін – тікелей орындаушылар мен өзге де ішкі және сыртқы мүдделі топтар үшін жеңіл берілуге қабілетті болуы;
- ***R*** – *Realistic* – шынайы – берілген уақыт межесінде қол жеткізуге болатындай;
- ***I*** – *Internally consistent* – ішкі реттілікке ие – жалпы ұйымдастырушылық миссияға, жылдам мақсаттарға және қойылған міндеттерге қол жеткізу стратегияларына қойылатын талаптарға жауап бере алатындай;
- ***M*** – *Measurable* – өлшенетін – сандық түрде елестетуге болатындай, яғни мақсатқа қол жеткізу мүмкіндіктерін өлшеуге, салыстыруға, бағалауға болатындай;
- ***E*** – *Explicit* – түсінікті – анық және дұрыс мағынада қолданылатындай, қойылған міндеттер үшін де, уақыт шегі үшін де нақты болуы тиіс.

Корпоративтік мақсаттар көп жағдайда экономикалық және әлеуметтік мәселелермен байланысты, сондай-ақ ол даму және бәсекеге қабілеттілік басымдықтары жөніндегі мәселелерді де қамтиды. Енді корпоративтік мақсаттармен байланысты негізгі мәселелерді қарастырып көрелік.

Экономикалық міндеттер.

Экономикалық міндеттерге қаржылық қатынас тұрғысынан алғанда өлшенетін міндеттер жатқызылады. Коммерциялық ұйымдар үшін, мақсаттар, әдетте, *табыс* секілді көрсеткішке негізделеді. Табыс – бухгалтерлік термин, ол не сатылым, немесе пайда ретінде қалдырылған инвестициялық капиталдың пайыздық қатынасын сипаттауға арналған. Коммерциялық ұйымдарда экономикалық міндеттерді көп жағдайда, қаржылық міндеттерге қол жеткізу жолындағы басқа, *екінші қатардағы мақсаттармен* салыстырғанда *басым* міндеттер қатарына жатқызады.

Сатылым табыстылығы (сатылымнан түскен табыс), оны кейде табыстылық коэффициенті деп те атайды, ол компанияның өз шығындарын қаншалықты бақылай алатындығының көрсеткіші болып табылады, ал *активтердің (немесе қосылған капиталдан түскен табыс) табыстылығы* компанияның өз инвесторларының ақшасын қаншалықты тиімді пайдаланғандығының көрсеткіші блолып табылады. алғашқысы да, соңғысы да маңызды коммерциялық мақсаттар қатарында саналады: ол болашақ инвестициялар үшін қандай да бір табысты сақтап қалу үшін өзінің жеткілікті мөлшерде табысты болуын қамтамасыз ету, және инвесторларға олардың акциялық үлестері бойынша дивидендтерін беруге негізделеді.

Коммерциялық емес ұйымдардың да экономикалық мақсаттары болады, тек олар басқаша өлшенеді. Маркетингтік мақсаттағы, қайырымдылық және басқа мемлекеттік ведомстволардың мекемелері секілді ұйымдар, көп жағдайда, экономикалық көрсеткіштерді өлшеу үшін *қаржылық жеңілдіктерді* немесе *баға мен сапаның оңтайлы қатынасының* міндеттерін пайдаланады. Әдетте, мұндай ұйымдар, көбінесе, өздері жеткілікті мөлшерде бақылауға алып отырған табыстарға негізделеді – ол, мысалы, орталық немесе жергілікті үкіметке бекітілген болуы да мүмкін. Әдетте, қойылған мақсаттар өздеріне тиесілі пайда нәтижелеріне байланысты максималды пайдаға қол жеткізуді көздейді.

Әлеуметтік міндеттер.

Барлық ұйымдастырушылық мақсаттардың қаржылық сипаты болу керек деп ойламаған дұрыс. Олардың басым бөлігі әлеуметтік мүмкіндіктерді ұсыну үшін ішінара немесе толық жұмыс істейді. Мұражайлар, көркем өнер галереялары, мәдени мұра ескерткіштері және сол секілді мемлекет тарапынан қаржыландырылатын көптеген ұйымдар жалпы қоғамға қызмет көрсету мақсатында жұмыс істейтіндігі белгілі. Қайырымдылық ұйымдары, ең алдымен, бір немесе бірнеше болжамды перспективалық округке әлеуметтік қолдауды қамтамасыз ету мақсатында жұмыс істеуде. Мұндай типті ұйымдар үшін экономикалық мақсаттар олардың әлеуметтік маңызды нәтижелерге қол жеткізу тілегіне қатысты екінші орындағы сипатта да болуы мүмкін.

Коммерциялық ұйымдар да өздерінің ұйымішілік әлеуметтік жауакершілігі ретінде қарастырылатын әлеуметтік міндеттерді бірте-бірте қабылдайды. Әдетте, олардың өз экономикалық мақсаттарына бағынатындықтарына қарамастан, коммерциялық ұйымдар өздері қатысты болып табылатын әлеуметтік немесе экологиялық мотивтерге бағынышты болуы мүмкін. Олар, мәселен, жергілікті қоғамдық бастамалар тарапынан көрсетілген қолдаудың әлеуметтік маңыздылығын түсінуі немесе бірқатар адамдарға қайырымдылық ұйымдарды жабдықтауға қолдау көрсетулері (өз қаражаты есебінен) мүмкін.

Нарықтағы өсу және ұстанымдық міндеттер.

Ұйым жұмысының бірқатар кезеңдерінде мақсаттар өсу және кеңею тұрғысынан қарастырғанда аса маңызды мәселелер қатарына жатқызылады. Әсіресе, нарықта өсуі және өз позицияларына қолдау көрсетулері тиіс ұйымдар бәсекелестерінен «қалып қоймау» үшін немесе олардан «озып» кетпеу үшін бір деңгейде болу ұстанымын басшылыққа алады.

Нарықтағы ауқымы мен орналасу мүмкіндіктерінің бірқатар басымдықтары бар, және дәл ұйым дәл осыған ұмтылыс жасайтын болады, ал өсу маңызды міндеттердің біріне айналады. Мөлшер ұйымға тұтыну нарығы болсын, ресурстар нарығы болсын, өндіріс ауқымын арттырудан экономикалық табыс табуға мүмкіндік беретін болады. Бұл дегеніңіз, ірі ұйым масштабы жағынан шағын кәсіпорындар тарапынан салыстырғанда жеңілдік шығындары бойынша енгізілетін ресурстарды көптеп тартуға көмектеседі, ал оның өз нарығында үлкен көлемде болуы баға

түзілімі қабілеті мен өзіне бәсекелестерді бағындыру қабілетін арттыра түседі. Біз бұл типтес міндеттерді 11-тарауда тереңірек қарастыратын боламыз.

Бәсекеге қабілеттілік міндеттері.

Және, сөзімізді қорытатын болсақ, көптеген стратегиялық міндеттердің өз бәсекелестеріне қатысты компанияның позициясын да қамтитындығын білу маңызды. Бәсекеге қабілеттілік міндеттері компанияның басқалармен – әсіресе бәсекелестермен салыстырғандағы ұстанымының қандай екендігін қарастырады. Мақсаттар жай ғана «біз сіздерден алда боламыз» немесе «біз сіздерден жақсымыз» деген қарапайым сөздерден аулан болғаны жөн. Табыстылық өнімділігі жалғыз мақсат болып табылдаы, және егер компания өзіне жақын бәсекелестер арасында көшбасшылыққа қол жеткізетін болса, онда мақсатқа қол жеткізілді деп есептей беруге болады.

Кәсіпорындар міндеттерді қалай қояды?

Осыған дейін біз бұл тарауда стратегиялық міндеттер шешім қабылдаудың аса маңызды деңгейі ретінде қарастырылатындықтан, ұйымның жоғарғы басшылығымен, атап айтқанда директорлар кеңесімен белгіленеді. Міндеттерде қойған кезде, алайда, аға менеджерлер ұйымға қызығушылық танытқан бірнеше топтардың ықпалында кетіп қалуы да мүмкін.

Міндеттерді белгілеген кезде аға буын басшыларына не әсер етуі мүмкін? Екі негізгі мектептік ой пайда болады: акционердің қадамы немесе мүдделі тараптардың қадамы.

Акционердің көзқарасы.

Акционердің қадамы кәсіпорынның, ең бастысы, өз иелеріне (әдетте, акционерлері) қатысты жұмыс істейтіндігін көрсетіп отыр. Сәйкесінше, іскерлік қарым-қатынастың кез-келген нормалары бизнестегі өнімділіктің әр түрлі деңгейлерін құрастырады, ол бизнестің қызметкерлер, тұтынушылар және жеткізушілер секілді басқа да топотарға зиян тигізуі мүмкін деңгейлеріне әкеліп соғады.

Нобель сыйлығының лауреаты, профессор Милтон Фридман (1984), деген тұжырым жасаған. Фридман компания директорларының бір және

жалғыз міндеті (акционерлердің қаржылық мүдделерінің заңды өкілдері болып табылатын) меншік иелерінің акцияларындағы қаржылық табыс мөлшерін мейлінше арттыру бағытында жұмыс істеу екендігін дәлелдеп берді.

Мүдделі тараптардың көзқарасы.

Әр түрлі әсер ету топтарына көптеген мысалдар келтіруге болады, ал терминге төмендегідей анықтама берілген.

АНЫҚТАМА/ЦИТАТА

«Қосымша иегер» сөзінің мағынасы төмендегіше анықталуы мүмкін:

Ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге әсере ете алатын немесе соның әсеріне ұшыраған кез-келген топ немесе тұлға.

(Фриман, 1984:46)

Берілген анықтама ұйымның күнделікті өміріне әлеуетті қатысы барлардың бәрін қамтиды. Бұдан, әрине, ұйымның мақсаттарына әсер ету кезінде барлық мүдделі тараптардың бірдей деңгейде өзара тең бола алмайтындығын аңғару қиын емес.

Мүдделі тараптардың қадамы – бұл қадамды, мысалы, Доналдсон пен Престон, 1995 және Кэмпбелл, 1997 ұстанған – ұйымның, немесе жекелеген тұлғаның әр түрлі топтарға және қызметкерлер және тұтынушылар секілді әр түрлі тұлғаларға қатысты сипатталатындығын көрсетеді. Топ немесе жеке тұлға ұйымның жұмысының заңды пайыздық мөлшеріне ие болған жағдайда, ол мүдделі тарап деп танылады, және осыған орай, фирманың өнімділігіне әсер етуге және/немесе фирманың өнімділігінің үлесіне ие болуға мүдделі болып табылады.

Бұл пікірлердің мүмкін салдарының ауқымды, тартымды сипаты бар. Шын мәнінде, *мүдделі тараптар теориясы,* акционерлердің бизнестің жалғыз иелері еместігін, оның қызметінің пайдасын жалғыз көруші еместігін көрсетеді. Акционерлер, сөзсіз, бір мүдделі тараптар тобы (коммерциялық қызметте) болып табылатындықтан, олар кәсіпкерлік қызметтен табыс табуды көздемейді, және сәйкесінше, компанияның заңды стратегиялық мақсаттарына әсер ете алатын топтардың біріне айналады. Мұндай топтардың бір қатары ұйымға қатысты ішкі сипатқа ие

болса, екінші біреулері сыртқы сипатқа ие болып табылады.

Міндеттердің қойылуына айтарлықтай әсер етуі мүмкін мүдделі тараптар 1.3-кестеде көрсетілген.

Мүдделі тараптар және міндеттер.

Мүдделі тараптардың ұйымның мақсаттарына қаншалықты әсер ететіндігі жайлы кең таралған және пайдалы үлгілердің бірі Менделоу тарапынан (1991) ұсынылды. Бұл үлгі бойынша, мүдделі тараптар екі айнымалы көрсеткіш арқылы «жіктелуі» мүмкін: *үлестік қатысу* және мүдделі тарпапардың *құқықтық қабілеттері.*

- Мүдделі тараптардың *құқықтық қабілеттілігі* тараптардың ұйымға әсер етуіне әсер ету болып табылады.
- Мүдделі тараптардың *үлестік қатысуы* ұйымға әсер етуге *дайын болудың* көрсеткіші болып есептеледі. Басқаша айтқанда, үлестік қатысу мүдделі тұлғаның ұйымның жұмысына қамқорлық таныту деңгейін көрсететін үлестік қатысу болып табылады.

Бұдан шығатын қорытынды:

*Мүдделі тараптардың әсері = құқықтық қабілеттілік * үлестік қатысу.*

1.3-кесте. Мүдделі тараптарға шолу.

Table 1.3 A summary of stakeholder groups

Internal stakeholders	External stakeholders
Board of directors	Shareholders
Employees collectively	Creditors (existing & potential)
Individual employees (e.g. founding entrepreneur)	Suppliers (existing & potential)
Employees' representatives (trade unions, trade associations etc)	Customers (existing & potential)
Functional business areas (marketing, finance etc)	Trade bodies (e.g. ABTA, the UK's Association of British Travel Agents)
Geographical areas of the organization (e.g. Europe, Asia etc.)	Pressure groups (e.g. environmental)
	Competitors (current and future, national and international)
	Government (legal, fiscal, and regulatory impacts)
	Private individuals
	International regulatory bodies (e.g. IATA, the International Air Transport Association)
	The local community

Internal stakeholders	Ішкі мүдделі тараптар
External stakeholders	Сыртқы мүдделі тараптар
Board of directors	Директорлар кеңесі
Shareholders	Акционерлер
Employees collectively	Жалпы қызметкерлер
Creditors (existing & potential)	Несиегерлер (қазіргі және әлеуетті)
Individual employees (e.g. founding entrepreneur)	Қызметтік бірлік (мысалы, құрылтайшы кәсіпкер)
Suppliers (existing & potential)	Жеткізушілер (қазіргі және әлеуетті)
Employees' representatives (trade unions, trade associations etc)	Жұмысшы ұжымдар және қызметкерлер өкілдері (кәсіподақтар, сауда ұйымдары және т.б.)
Customers (existing & potential)	Тұтынушылар (қазіргі және әлеуетті)
Functional business areas (marketing, finance etc)	Функционалды кәсіпкерлік салалары (маркетинг, қаржы және т.б.)
Trade bodies (e.g. ABTA, the UK's Association of British Travel Agents)	Сауда ұйымдары (мысалы, ҰТАА – Ұлыбритания Туристік Агенттіктер Ассоциациясы)
Geographical areas of the organization (e.g Europe, Asia etc.)	Ұйымның географиялық аймақтары (мысалы, Еуропа, Азия және т.б.)
Pressure groups (e.g. environmental)	Әсер етуші топтар (мысалы, қоршаған ортаны қорғауға жатқызылатын)
Competitors (current and future, national and international)	Бәсекелестер (қазіргі және әлеуетті, ұлттық және халықаралық)
Government (legal, fiscal, and regulatory impacts)	Үкімет (құқықтық, фискалды және реттеуші әсер)

Private individuals	Үкімет (құқықтық, фискалды және реттеуші әсер)
International regulatory bodies (e.g. IATA, the International Air Transport Association)	Халықаралық бақылау органдары (мысалы, IATA – Халықаралық әуе көлігі ассоциациясы)
The local community	Жергілікті тұрғындар

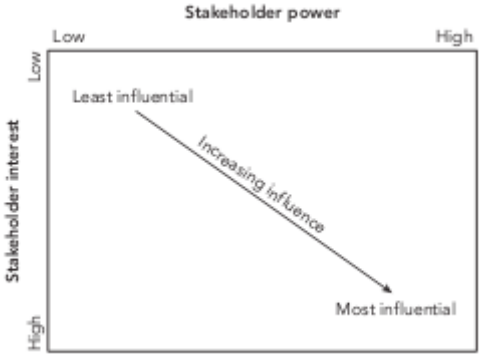
Мүдделі тұлға тарапынан жүзеге асырылуы мүмкін нақты әсер оның әсер етуге қабілеттілігі мен дайындығына байланысты қайда орналасқандығына байланысты болып табылады. Жоғары құқықтық міндеттілікке ие, сонымен қатар қатысу үлесінің мөлшері жоғары болып табылатын мүдделі тұлға құқықтық міндеттілігі төмен және қатысу үлесінің мөлшері аз тұлғамен салыстырғанда анағұрлым әсерлірек жағдайда болады. Біз 1.2-суретте көрсетілгендей, екі өзара байланысты саланы қамтитын екі айнымалы торкөзді көрсете отырып, мүдделі тараптардың картасын өзара салыстыра аламыз.

Аяқталғаннан кейін карта екі аспектіні бағалау үшін пайдаланылуы мүмкін:

1. Мүдделі тараптардың қайсысы ұйымның мақсаттарына айтарлықтай көп мөлшерде әсер ете алуы мүмкін.
2. Стратегиялық мақсаттардың айналасында әлеуетті келіспеушілік жағдайында болуы мүмкін мүдделі тараптар (екі немесе одан да көп мүдделі тараптар жоғары құқықтық қабілеттілік және көп мөлшердегі қатысу үлесіне тікелей жақын орналасқан жағдайда).

Бас директор және директорлар кеңесі жоғары құқықтық қабілеттілікке ие, және жоғары қатысу үлесі бар мүдделі тараптардың мысалдары болып табылады. Оның себебі, олар қызметті өздерінің атқарып отырған лауазымдары мен ұйым ішіндегі позициясына байланысты басқарады және басшылық жасайды, оларға міндеттемелер жүктейді, солар арқылы өздерінің шешімдерін енгізеді. Жергілікті қауымдастықтар (көп жағдайда) ұйымның мақсаттарын белгілеумен айналыспайды және шектеулі міндеттемелерге ие болып табылады және олар өз көзқарастарына байланысты шектеулі міндеттемелерге ие. Ұйымдардың қарама-қайшы көзқарастары бар мүдделі тараптардың біртұтас қатары болуы мүмкін.

1.2-сурет. Мүдделі тараптар картасы.



Stakeholder power – Мүдделі тараптың құқықтық міндеттілігі
Low – Төмен
High – Жоғары
Stakeholder interest – Мүдделі тараптың мүдделері
Least influential – Аз беделді
Increasing influence – Өсіп келе жатқан әсерлер
Most influential – Аса беделді

Мүдделі тараптар теориясын туризмді жоспарлау мән мәтінінде қолданған кезде, Зауттер мен Лиссен (1999) оның туризмді жоспарлау құралы ретінде қалай қолданылуы мүмкін екендігі туралы тұжырымдама жасады. Олар бұл теорияның негізгі жоспарлау үдерісіне қатысушылар арасындағы кооперациясын қамтамасыз ету мақсатында пайдаланылуы мүмкін екендігін айтады, ал жоспарлаушылар белгілі бір мүдделі тараптарды жоспарлау үдерісіне қатыстыруға белсенді түрде ұмтылыс білдірулері тиіс.

ОЙЛАНУ ҮШІН

- Миссияны белгілеу дегеніміз не?
- Миссияның белгіленуі стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге қалай әсер ете алады?
- Мүдделі тарап дегеніміз не, және мүдделі тараптар міндеттердің қойылуына қалай әсер етуі мүмкін?
- Қатысу үлесі-құқықтық қабілеттілік картасы аса беделді мүдделі тараптарды анықтауға қалай көмектесетіндігін түсіндіріңіз.

ШАРТТЫ МЫСАЛ

Маусымдық сұраныс өзгерістерін басқару: Куони.

Куони іссапарлар туралы деректер мен туристік бағыттарды басқару қызметін ұсынумен айналысатын үздік әлемдік компания болып табылады. Бүгінгі таңда дүние жүзінің 80 астам елінде 12000 артық адам қызмет ететін Куони Цюрихтен, Швейцария, бастау алады, яғни швейцариялық қор банкінің негізінде әрекет етеді.

Kuoni Group компаниясының кәсіпкерлік қызметі бір-біріне ұқсамайтын негізгі бес түрлі бағытқа бөлінген: дәстүрлі экскурсиялық қызмет көрсету, туристік бағыттарды басқару саяхаттарды ұйымдастыру жөніндегі қызметтер, мамандандырылған туристік бизнес, дамыған нарықтардағы қызмет және визалық қызметтер. Бұл салалар топтың ұйымдастырушылық құрамында үл бөлімге құрылымдастырылған: Экспорттық Еуропа (мұнда Скандинавия, Ұлыбритания, Бельгия, Нидерланды және ішкі швейцариялық нарықтағы айрықша тұрақты сатылымдарды байқауға болады); Дүние жүзі бойынша саяхат түрлерін ұйымдастыру қызметі және дамушы нарықтарды инвестициялау стратегиясы; және Мамандандырылған ұйым. Куони, өзге еуропалық турпоператорлармен салыстырғанда, ұшақтар немесе отельдердің аз мөлшеріне ие болып табылады, осылайша компания «жеңіл» активтер стратегиясын сипаттауға тырысады.

Куони, Еуропаның көптеген туристік компаниялары секілді (белгілі бір деңгейде Солтүстік Еуропа нарықтарына тәуелді), жоғары маусымдық сұраныс деңгейіне тәуелді. Мұндай маусымдылық мәселесі еуропалық туроператорлар үшін белгілі бір деңгейдегі басқарушылық қиындықтарды туындатып отыр:

Пайда есепті жылдық кезеңнің екінші жартысына шоғырландырылған, ал шығындар не болмаса шағын пайда мөлшері көбінесе алғашқы алты ай көлемінде байқалып жатады. 2011 жылдың көлемінде, Куони, мысалы, маусымның соңына дейінгі алғашқы алты ай көлемінде 2,084 млн швейцариялық франкті құрайтын тауар айналымы мөлшерінде 32,5 млн швецариялық франк көлемінде шығынға ұшырады (пайыздар мен салықтарды есепке алмағандағы пайда). Дей тұрғанмен, жыл бойы оның тапқан пайдасы 5,111 млн. швейцариялық франкты құрайтын жылдық сатылым көлеміне шаққанда 398 млн. швейцариялық франкті құрады. Мұндай, көптеген туристік компаниялар ұшырасып жататын әрекелкі көрсеткіштер қаржы нарықтарын

Ақшалай қаражат қозғалысындағы ірі ауытқулар жиі кездесіп жатады. Әдетте, ақшалай қаражат ағыны күнтізбелік жылдың алғашқы айларында байқалады, себебі бұл кезде тапсырыстар жасалған және төленіп қойылған, алайда одан соң қаражат жаз айлары көлемінде таусылуы мүмкін, себебі компаниялар тұрғын үй, әуе жолы және өзге де шығындарды өтеулері тиіс болады. Жеке қолма-қол қаражат деңгейі, әдетте, күз бойы және қыс мезгілінің бас кезінде ең төменгі деңгейде болады. Көптеген компаниялар бұл кезеңде өзінің қызметін тоқтатып алмас үшін, банктік қарыздар алуға мәжбүр болады, ал бірқатар компаниялар банктердің уақытша қолма-қол қаражат тапшылығына орай, қолдау көрсетуден бас тартуына байланысты келеңсіздіктерге де ұшырап жатады.

TUI және Thomas Cook секілді «ықпалдастырылған» туристік компаниялардың чартерлік әуе компаниялары бар. Жазғы маусым көлемінде жүктеме коэффициенті деңгейінің жоғары болуына байланысты, өткізу қабілеттілігі әуе кемесінің өткізу қабілеттілігі қыс айларында пайдалану төмен коэффициенттік пайдалану көрсеткіші деңгейінде қалып қоймайтындай етіп, қатаң бақылауға алынуы тиіс. Еуропалық компаниялар бұл қиындықты кәсіпкерлікті дамытуға арналған циклдік мүмкіндіктерді әзірлеу арқылы шеше алады, мұндай кәсіпкерліктер қатарына шаңғы тебу және қысқы шипажайлар немесе әуе кемесін қыста жоғары сұранысқа ие Канада секілді өзге нарықтарға жіберу қызметтері жатады.

www.kuoni.com

Сұрақтар:

1. Куони кез болып отырған маусымдылық мәселесінің өзіндік сипаты жайында түсіндіріңіз.
2. Маусымдылық мәселесін шешу үшін Куони секілді компаниялардың менеджерлері қандай әрекеттер жасауы мүмкін екендігін түсіндіріңіз.

ШАҒЫН БИЗНЕС ТАҚЫРЫБЫ

Өкінішке орай, стратегиялық басқару бойынша әдебиетте шағын және орта кәсіпорындарға аса көңіл бөлінбеген, ол әдебиеттерде барлық назар халықаралық деңгейдегі ірі көпсалалы корпорацияларға аударылған. Әзірленген көптеген әдістер мен аспаптар осы кәсіпорындар мәнмәтінінде қарастырылады, бірақ көп жағдайларда олар шағын кәсіпорындарға да қатысты қолданылады.

ТГМ саласындағы өмір қызметінің бір аспектісі көптеген жағдайларда олар тым ұсақталған болып табылады. Егер көлік құралдарының немесе ұшақ құрастыру өндірісі бірнеше ірі корпорацияны басқаруымен өндірістің өте топтастырылған болып табылса, онда ТГМ саласында іс олай болмайды. Кейбір ірі халықаралық деңгейдегі көпсалалы компаниялар ТГМ саласында өз қызметін дамытты; сонда да осы салалар тым бірлеспеген, әсіресе дамып келе жатқан елдерде.

Ірі компантялар (мысалы, Tui, Marriott, Air France/KLM) осы кітапта мысал ретінде қолданылатын болады, бірақ есте сақтау керек, экономикасы жоғары дамыған елдерде де белгісіз сауда маркасымен жұмыс жасап жатқан шағын және орта кәсіпорындар көп.

Шын мәнінінде,қарастырылатын бір салада (іс –шараларды басқару) халықралақы деңгейдігі күшті және танылған бренд жоқ, бірақ шағын және орта кәсіпорындар саны баршылық. Көптеген шағын кәсіпорындар мен көптеген отбасылық кәсіпорындар одан әрі гүлденуде, себебі кіріс шығындары көптеген жағдайларда төмен, ал қызметтердің даралығы мен иілгіштігі жиі бағаланады.

Шағын кәсіпорындар ірі кәсіпорындардан бірнеше жағдайларда ерекшеленеді. Олар нарықта шектелген спектрде шектеулі тауар ассортиментімен бәсекелеседі, және «жеке» компаниялар «ашық» акционерлік қоғамдарға қарағанда қаржы деген қолжетімділікті қиындатады. Сонда да, осы кітапта суреттелген, көптеген стратегиялық тұжырымдар, инструменттері мен әдістері, шағын және орта бизнесті қолданылады. Мысалы, Джонсон және басқалады (2011) көрсеткендей, егер компания нарықтың белгілі сегментінде мамандандырылса, әрине ол бәсекестіктің қысымымен соқтығысады. Сонымен,біз бәсекестік стартегиягы зерттегенде осы кітапта қарастыратын салалар осы мәнмәтінде аса маңызды.

Осы тарауда біз стратегия түсінігін енгіздік, ол кәсіпорында кездесетін маңызды мәселелерді қарастыруда «алдын ала ойлау» дегенді білдіреді.Одан басқа, біз миссия, көріну, құндылық және міндетті қоюды қарастырамыз. Стратегиялық басқарудың осы аспектілері ұйымның өлшеміне тәуелді еместігін нық айтуға болады. Бәсекелстер тарапынан

болатын қысымдар, қоршаған ортаның динамикалық сипаттары және қызығушылық танытқан топтардың болжалдары (мысалы банктер мен басқа инвесторлар) алдын ала ойластырылған әрекеттер шағын және орта кәсіпорындарға да,ірі бәселесттер үшін де елеулі маңызы бар.

ТАРАУДЫҢ ҚЫСҚАША МАЗМҰНЫ

Бұл тарауда *стратегия және стратегиялық басқару* терминдері қарастырылды және *ойланған және өндірілген* стратегиялар тұжырымдамалары келтірілген. Тараудың жалғасында ұйымдарда стратегиялық шешімдерді қабылдау деңгейін және маңызды стратегиялық бәсекелестік тұжырымдамасын талқыламас бұрын стратегия компоненттеріне түсініктеме берілді. Миссия, көрінуі және құндылықтар түсініктері енгізілді, сонымен қатар міндетті қоюдағы қызығушылық танытқан жақтың рөлі талқыланды. Негізгі «типтері» мен олардың мазмұнына түсініктеме берілді.

2 ТАРАУ.

Туризм, қонақ үй бизнесі және іс –шаралар ұйымдастыруға кіріспе

Кіріспе және тарауға шолу

Туризм, қонақ үй бизнесі және іс –шаралар ұйымдастыру стратегиясын әзірлеу осы салада жұмыс істейтін, менеджерлер үшін, ұсынылатын өнім сипаты мен ерекше ортаның сипатынан, қиын міндеттер кешені болып табылады. Стартегия негізігінен ТГМ өнімі тауар емес (материалды түрдегі тауар) ал «қызмет көрсету» болып табылады, ол өз кезегінде осы саладағы менеджерлер үшін белгілі бір салдары бар. Одан басқа туризм, қонақ үй бизнесі меніс –шаралар ұйымдастырудың кейбір ерекшеліктері бар, олар егер бірегей болмаса да,басқа да қызмет көрсету салаларымен салыстырғанда ерекше сипаттмалары болып табылады.

Біз осы тарауда сервистік қызмет көрсету өнімдері мен өнімнің нақты ерекше сипаттамаларынқарастырамыз. Осы өзіндік ерекшеліктер мен басқарудағы мүмкін салдардарды түсіну, себебі ол форма береді және стратегияны әзірлеу үдерісінің негізінде жатыр.

ОҚЫТУДЫҢ МІНДЕТТЕРІ

Осы тарауды оқығаннан кейін сіз білуге тиіссіз:

• тауар мен қызмет көрсетудің анықтамасын беруге;

• сервисті өнімдердің негізгі сипаттамалары мен туризм, қонақ үй бизнесі және іс –шара ұйымдастыру салаларының ұйымдары үшін олардың мағыналарын сипаттауға;

• туризм, қонақ үй бизнесі және іс –шара ұйымдастыру өнімдерінің өзіндік ерекшеліктерін түсіндіру;

• туризм, қонақ үй бизнесі және іс –шара ұйымдастыру өнімдерінің өзіндік ерекшеліктерінің осы салада жұмыс істейтін менеджерлерге әсерін бағалау;

• кейбір ұстанымдарды талдай білуге, менеджерлер өнімнің негізгі сипаттамасы талаптарына жауап береді.

Туризм, қонақ үй бизнесі және іс –шара ұйымдастыру қызмет көрсету индустрия саласы

Тауар және қызмет көрсету

Туризм, қонақ үй бизнесі және іс –шара ұйымдастыру стратегиясы туралы кітапта біз оқитын, негізгі тақырыптарды қамтитын өнім сипаттамасын талқылауымыз дұрыс шығар. Егер сіз бизнес және экономиканы оқыған болсаңыз, өнімнің екі түрі: тауар және қызмет көрсету екендігі есіңізде шығар.

• тауар материалды – сіз ие бола алатын заттар;

• қызмет көрсету материалды емес – сіздің атыңыздан немесе Сіз үшін жасалған заттар. Сіз сервистік өнімге меншікті бола алмайсыз. Оның орнына сіз оларды пайдаланасыз.

Мысалы – клиент бола тұра, ұшуда сіз ауа кемесінде орныңыз болса, қонақ үйде номер алсаңыз немесе сіз қатысып отырған іс –шарада иесі бола алмайсыз, сіз ұсынылған қызметті пайдаланасыз.

Біздің бұл айырмашылықтарды келтіріп отырған себебіміз, ол осы саладағы басқаруға маңызды әсері бар. Туризм, қонақ үй және іс –шараны ұйымдастыру саласының өнімінің бірқатар негізгі сипаттамалары бар, олар маңызды болып табыладфы, себебі олар осы салада менеджерлер қандай шешім қабылдау керек дегенге қатысы бар. Кейбір осы сипаттамаларды басқа да сервистік өнімдермен бөліседі, олар келесі тарауларда талқыланады. Кейбір өзіндік ерекшеліктерді туризм, қонақ үй бизнесі және іс –шараны ұйымдастыру өнімінің ерекшелігі деп қарастырылады. Мұндай ерекше сипаттамалар осы саладағы менеджерлерге қатысты және осы тарауда қарастырылады.

Сервистік өнімнің өзіндік белгілері

Қызмет көрсетуді материалды тауарлардан ажырататын бірқатар факторлар бар.

Осында ажырату факторларына жатады:

• материялылық еместігі

• бөлінбейтіндігі

• сақталмайтындығы

• әртектілік

• үлестік қатысу

Бізәрбір сипаттаманы кезекпен қарастырамыз

Материялылық еместігі

Қызмет көрсетуді мұқият қарауға, сипап қараға, иісін иіскеуге, өлшеуге немесе сатып алғанша дейін сөреде сақтауға болмайды. Сезіп білмеушілік сатып алуды қиындатады, себебі сіз оны тексере алмайсыз, бірақ оны тарату жеңілдеу, себебі тарату және орналастыру үшін ешқандай физикалық өнім жоқ. Туризм, қонақ үй және іс –шара ұйымдастыру өнімдері қарапайым физикалық заттар болмағандықтан, ал «көзге көрінбейтін» қызметтер осы салада жұмыс істейтіндер үшін белгілі бір қиындықтар туғызады. Осы материялылық еместі түсіндіру үшін осы салада жұмыс істейтін ұйымдар материалды ұсыныстардың кейбір формаларын құруға талпынады, мысалы, фирмадан тұтынушыға сыйлық, концерттерде сатылатын футболкалар немесе қнімнің ерекше суреті бейнеленген DVD. Бұл сонымен қатар,менеджерлер жарнама қызметі тиімді және оны орналастыру әлеуетті клиенттер үшін оны сатып алу үшін қолжетімді екендігін көрсету. Кейбір жағдайларда өнімді сатып алмас бұрын тексеруге мүмкіндік береді.

Мысалы – туроператорға, менеджерге, ііс-шара ұйымдастыру бойынша менеджерге немесе агентке келген сатып алушы, тапсырыс берушімен келісімшарт жасамас бұрын тамақтану мен тұратын жерінің үлгілерін таңдап ала алады. Бірақ клиент алатын үйі мен тамақтың нақты сапасы тағы да сезінбейді. Бұл клиенттің тамағы мен тұратын үйінің сапасы контракт жасалмас бұрынғы үлгілерден басқа болуымен түсіндіріледі. DVD-плеер, жеке және планшетті компьютер, сматрфон тұтынушыларының саны өсуімен туроператорлар барған жерлері, қонақ үйлер мен іс-шараларды жазып ала алады немесе өз өнімдерінің ерекшеліктерін тарата алады. Бұл осы қызметтерді сатып алушы клиенттердің белгісіздік сезімін жояды. Соынмен қатар, брошюралар, «флайерлер» және каталогтар материялылық емес мәселесін жеңуге көмектеседі, сондықтан оларды ресімдеу үшін көп шығын және шығармашылық қызмет арналады.

Бөлінбейтіндігі

Қызметті өндіру мен тұтыну бір-бірінен бөлінбейді.

Мысалы – музыка фестивалінің іс –шарасын қолдану үшін, сіз сол іс-шарада болуыңыз керек. Басқаша айтқанда, бұл жағдай сіз оны тыңдағанда (тұтынғанда) Сізге жеткізіледі (өндіріледі). Дәл осындай, ұшақпен ұшу немесе автобуспен қатынау үшін сіз де, көлік те бір уақытта ауысыуыңыз керек, яғни қызмет бірмезгілде ұсынылады және тұтынылады.

Мұндай үзіксіздіктің бүркемелі мағынасы қызмет көрсету саласындағы менеджерлер үшін үлкен маңызы бар, себебі қызмет көрсету тұтынушылары осы қызметтің өнімін тікелей сезінеді. Олар өндіру сәтінде «қызмет фабрикасында» болады. Бұл қызмет көрсету саласындағы менеджерлер мен қызметкерлер үшін терең салдары бар. Физикалық өнімді сатып алғанда ол әрине, буып –түйілген, және оны клиент оның ерекше қасиеттерімен (дәмі, өлшемі, сенміділігі, ұзақ мерзімділігі, сапасы т.б.) бағалайды. Менеджлерде өнімді басқарудың осы аспеектілерін әзірлеу үшін уақыт бар. Қнімнің қалай өндірілгені және оның қалай жеткізілгені клиент үшін маңызды емес. Бірақ сервисті өнім үшін басқаша жағдай. Клиент сервисті өнім қалай жеткізілгені, яғни клиенттерге қызмет көрсету деңгейі мазалауы мүмкін.

Мысалы – отельдегі тіркеу немесе көрмедегі немесе конвенциядағы ақпарат үстелінде клиент қарсы алушы қызметкердің дөрекелігі мен жаман ойын байқап қалуы мүмкін. Немесе керісінше, егер қарсы алушы қызметкердің біліктілін, әдептілігі мен кішіпейіл болса, өнім тауарын бағалайды.

Қызмет көрсетуді жеткізушілері үшін клиентті қанағаттандыру көп жағдайда өнім өндірушілерге қарағанда өте қиын. Дайын өнімді қамтамасыз ету үшін өнімді өдіру, оны тарату және тұтыну арасында уақыт ұстау бар. Бұл уақыт өткізу қателерді жоюға мүмкіндік береді. Қызмет көрсету индустриясында жағдай басқаша. Себебі өндіру мен тұтыну бір-бірінен бөлінбейді, қателерді түзетуге ешқандай мүмкіндік жоқ. Барлығы «алғашқыдан және соңына дейін дұрыс» болуы керек, кез келген қателік болашақ клиентураны жоғалтқанда үлкен шығындарға әкеледі. Қызмет көрсетуші қызметкерлер өздерін клиенттің көзінше қалай өздерін ұстайды –қалай сөйлейді; не айтпайды; қандай сымбатты және сыпайы – осының бәрі осы ұйымның қызметін пайдалана ма пайдаланбай

ма деген шарттас. Егер қателіктер бұлтартпас, осы қателер қлай жойылады, қандай әрекеттерді одан ары қабылдау керек – осының бәрі клиенттің адалдығын анықтау үшін маңызды. Туризм, қонақ үй және іс-шараны ұйымдастыру саласындағы жетекшілер үшін бөлінбестіліктің салдары контакты қызметкерлердің маңыздылығына назар аударуда жатыр, себебі ол мұқият таңдалуы керек, жақсы үйретілген және клиентке қызмет көрстеудің тиісті дағдысы мен қабілетін игеру керек.

Пакеттер туроператорлар

«Пакет», сатылған немесе сатуға келесі кем дегенде үш элемент енетін:

-көлік;

- тұрғын үй;

-басқа туристік қызмет, көлік немесе орналастыруға қосымша болып табылмайтын, бірақ пакеттің маңызды бөлігі болып есептелетін алдын ала құрастырылған комбинациялар болып анықталуы мүмкін.

Пакеттің таратылуы 1950 жылы Еуропа мен басқа елдерде демалыс кезінде билет сатылуының өсуінің басты себептерінің бірі болған. Пакеттің мәні компания, кейбір компоненттерді ірі партиямен сатып алады немесе тапсырыс беруімен көтерме сауда аясынан шығады, сонымен қатар осы компоненттерді «инклюзив –тур» (барлық қызметіі төленген туристік сапары), сонымен қатар ол демалыс кезеңінде билет өндіруші болып табылады. Туроператорлардың дәстүрлі тартымды өнімі өте төмен бағамен толық пакет ұсыну болып табылатын, оған көп жағдайда лингвистикалық немесе жалпы білімнің және сенімділіктің жетіспейтін адамдарға өз бетінше саяхат ұйымдастыра алатын.

Соңғы жылдары, туроператорлаға өз қызметін жүргізу қиындықтар туғызды, себебі интернет және бюджетті авиокомпаниялардың дамуы тұтынушыларға өзіндік жеке пакеттер құрастыруға мүмкіндік берді, ірі туроператорлар басқаратын чартерлік авиокомпаниялар ұсынатын басымдылықтардан айырылып қалды. Осындай өзгерістерге қарамастан, туроператорлар ұсынатын билеттер көптеген туристік салада дамушы елдерде негізгі сипатта болып қалады. .

Ең маңызды көрсеткіші кез келген уақытта сыйымдылық дұрыс қолданылатыны болып табылады, және оны әркез басқаша айтады. Бұл:

-тұруы үшін қамтылуы деңгейі;

-тасымалдау үшін жүктемелік коэффициенті;

-кіріп шығу саны (немесе қатынасу көрсеткіші) іс шаралар мен олардың өткізілу орны үшін;

-маршрут пен курорттар үшін өткізу қабілеті .

Мысалы – егер отель жыл бойы түнгі уақыт қана толық болса, онда ол бос тұрған бөлмелерді ешқандай пайдасыз «тұрақты шығындарды» төлейді (құрылысқа кеткен шығындар, ипотекалық төлемдер, салық т.б.). Сыйымдылықты басқару мезгілдік мәселесін бсқаруда маңызды, отельдің жалпы шығындарын жабуғы ықпал етеді.

Сақталмайтындығы

Өндіру мен тұтыну бірмезгілде болғандықтан, туризм, қонақ үй және іс-шара ұйымдастыру салаларының қызметтері тез жарамсыз болады; егер қызметтер ұсынылған уақытта сатылмаса олар өледі, ешқандай табыс әкелмейді.

Мысалы – іс –шарада бос орынның болуы; поездағы бос орын; отель номеріндегі бос орын; немесе жүзеге асырылмаған мереке – осының бәрі ұтлған пайда болып табылады. Осы жүзеге асырылмаған сауда және олар қайта орны толтырылмайды, себебі олар белгеленген меерзімге ұсынылған қызмет көрсету және олар «сұраныстың өсуін тосып тұру үшін «сақталмауы» мүмкін. Ұтылған пайданың қайта орны толтырылмайды.

Тауар өндірушілерге қарағанда, қызмет көрсетуді жеткізушілер қызметті өндіруді жалғастыра алмайды және болашақта оны сату үшін сақтай алмайды. Өнімділік пенсату (ұсыныс пен сұраныс) арасындаңы дұрыс баланс жасау өте қиын және осы салада жұмыс істейтіндер үшін маңызды басқарушылық міндет болып табылады.

Сақталмайтындылық мәселесі қызмет көрсетуге деген сұраныстың ауытқыуымен қршеленуі мүмкін, бірақ тіркелген ұсыныстарымен қатысты. Сұраныс күні бойы, апта немесе жыл мезгіліне қарай өзгеруі мүмкін.

Мысалы – көптеген курорт отельдері жылдыңбірнеше айы ғана толық болуы мүмкін. Сондықтан қабылдау қабілеті жеткіліксіз болуы мүмкін, қарбалас сәтте сұранысты қанағаттандыру үшін, бірақ тоқтап қалған кезде қажетті деңгейді шамадан асыру. Көркемсурет көрмесіне бару демалыс уақытында және адамдар жұмыс істемейтін уақытта яғни демалыс күндері және кешкі мезгілде болуы мүмкін. Осы кезеңде бару санын

шектеу керек, басқа жағдайларда өндірістік қуаттылықтың арттылуы бар. Сұраныс әртүрлі жағдайларда ауытқуы мүмкін: мысалы; мезгілдік өзгерістер; экономикалық белсенділік деңгейімен байланысты өзгерістер; жарнама немесе насихаттауға байланысты өзгерістер; сән мен үрдістегі өзгерістер. Сұраныстың өзгеруі кенеттен болуы мүкін және қызмет көрсетуді жеткізушілерге елеулі әсер етуі мүмкін. Мысалы –тағайындалған жердегі теракт немесе кеңінен таралған тұрақсыздық, мысалы, 2012 жылы Египетте болған саяси өзгерістер, сапар шегу мен сол жақта тұруға деген сұранысты тез қысқартуы мүмкін. 2011 жылы қыркүйек айындағыНью –Йорк қаласындағы егіз –мұнараға жасалған теракті́ден әлемдегі барлық ірі әуе компаниялары сұранысы күрт төмендеді, ол алдын ала қарастырылуы мүмкін емес және бірқатар жыл бойы сезілді.

Ұсынысты өзгерту қиын, ең дегенде қысқамерзімді преспективада.

Мысалы -қонақ үйде толтыруға тиіс тіркелген орын саны бар, кесте бойынша қызмет ететін авиолиниялар әуе кемесіндегі бос орынға қарамастан, көрсетілген пунктер арасында ұшуға міндетті, ал әуе кемесінің сыйымдылығын өзгерте алмаймыз. Туроператор немесе ұйымдастырушы бірнеше ай бұрын келісімшарт міндеттеріне кіреді. Туроператор белгілі бір орын санын толтыру туралы келісім болуы мүмкін, немесе іс-шараны ұйымдастыруда іс-шараны өткізу орны мен қатысушылармен келісімі болуы мүмкін. Осы жерде тізбектелген, жеткізілу туралы келісімдер өзгерту қиын болуы мүмкін. Басқарудың міндеті ұйымның жұмысын мүмкіндігінше толық қуаттылықпен, ұзақ мерзімге қамтамасыз ету болып табылады. Жетістікке жету үшін ұйымның мұқият әзірленген жоспары болуы керек, мысалы: жұмыспен қамтылу деңгейін,жүктемелік коэффиценті мен қатысушылық көрсеткішін «теңестіре» алуы үшін сұранысты ынталандыру үшін маусымды ұзатру немесе тиісті баға деңгейін ұсынады.

Әртектілік

Қызмет көрсету, жаппай өндірістік тауарды өндіруге қарағанда, ешқашанда бірдей емес. Қонақ жүйесіндегі бір қонақ үй, біреудің мейрамы немесе біреудің іс-шарадан алған әсерлері ешқашанда бірдей болмайды. Адам және басқа факторлар қызмет көрсетуде олардың әртектілігі, әртүрлілігімен қамтамасыз етіледі. Туризм, қонақ үй және іс –шара ұйымдастыру саласындағы өнімдер адам ресрустарымен қаныққан, яғни

«адамдарға бағытталған» және адам факторы бұл жерде негізгі роль атқарады.

Мысалы – шет елде дем алудан алған рақат, осы демалысты ұйымдастыруға қатысқан адамнан: турфирмада жұмыс істейтін қызметкерлер, ұшақ экипажы, отель қызметкерлері, туропертаор өкілдері, экскурсовод, және басқа да демалушылардан бөлек болмайды. Осының бәрі тапсырыс берушінің күткен демалысын ақтауда қандай да бір белгілі роль атқарады. Қонақ үйден, қонақжайлылықтан алған әсерлері және іс-шаралар нақты қызметті орындау жүктелген қызметкерлердің құзыреттілігі мен жеке қабілеттерімен тығыз байланысты. Адам факторының маңыздылығы Лондон Олимпиада ойындары мысалында көрсетілген.

ӨЗЕКТІ ТҰЖЫРЫМДАМА

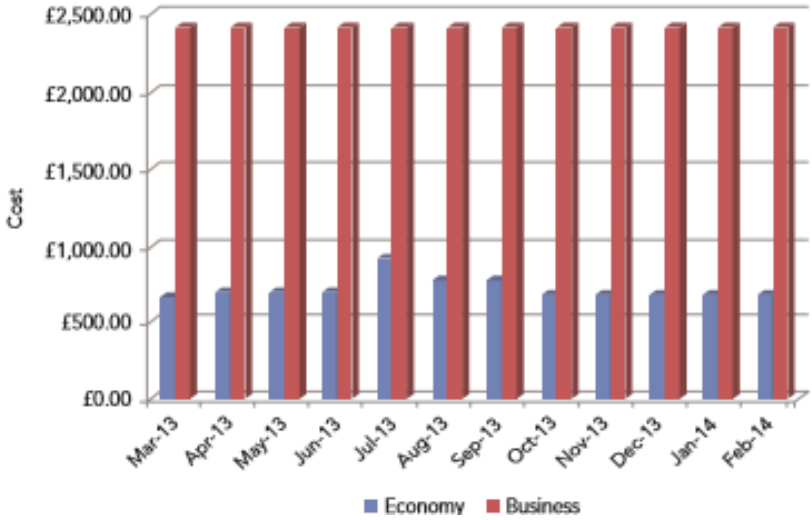
Зиянсыздық нүктесі

ТГМ саласындағы зиянсыздық шегін қсыну барысында ұйым қатысатын, белгілі қызметті эксплуатациялауда жетістікке жетудегі ең маңызды кезеңге жатқызуға болады. Зиянсыздық нүктесі – шығын мен түсім тең болатын нүкте, яғни таза шығыс немесе табыс жоқ, ал қызмет «өзін өзі өтеушілік» деңгейінде атқарылады. Барлық шығынды табыс жабады, сондықтан түсім табыс немесе табыстың артуы болып табылады. Мұны не түсетіндігіне қарап түсінуге болады. Сонымен, оператор жолаушы тасымалдайтын 54 орынды автобус 30 орынды зиянсыздық нүктесі болады; концерттік алаңның сыйымдылығы 1200 орын, осындайда зиянсыздық нүктесі 1000 билет сатқанда болады. Шын мәнінде, жағдай барлық уақытта анық болмайды, автобустағы орын немесе концерттегі билет әртүрі баға деңгейінде сатылуы мүмкін, бірақ егер менеджерлер зиянсыздық нүктесін қашан қол жетуі мүмкіндігі туралы білімі болса, бұл мақсатты болар еді.

Нарыққа қолжетімділік және одан шығудың оңайлығы

Нарыққа шығудың кірудің тосқауылдары зерттеу саласына танымал болып табылады, себебі Бэйннің (1956) іргелі еңбегі және көптеген әдебиет экономиканың осы нақты аспектісі бойынша әзірлеген (мысалы, Перссон, 2009). Жаңа фирмаларға белгеле нарықта тұрақтануына мүмкіндік бермейтін тосқауыл болып табылатын кедергілер, бір саладан бір салаға, бір елден немесе бірс ауда блогынан (мысалы Еуропалық Одақ) басқаға түрленеді, өзгереді. Перссон (2009) осындай нарыққа кірудің

тосқауылдарын жіктейді және олардың санын жалпылайды:



Cost – бағасы
Economy - эконом
Business - бизнес
2.1 сурет British Airways кезінде тарифтерді маусымдылығы

• бизнесті құруүшін қажетті капитал;

• жеткізушілер арасында қайта келісім жасауға кеткен клиенттің шығындары; сонымен қатар тарату каналына деген қолжетімділік а также доступ к каналам распределения.

Туризм, қонақ үй және іс-шара ұйымдастыру саласында кәсіпкерлік қызметті бастау жеңіл, ал шын мәнінінде, саладан шығу, яғни кіру мен шығудың шығындары салыстырмалы түрде тқмен болып табылады . Мұнай өндеу зауытын немесе көлік құралдарын шығару зауыты үшін бастапқы күрделі қаржы жұмсалуын талап етеді(яғни олар өндірістің капиталсыйымды саласы болып табылады), бірақ туризм, қонақ үй және іс-шара ұйымдастыру саласында жағдай басқаша.

Маусымды сұраныс өзгерістені басқару: Куони.

Куони - туристік бағыттар мен осы бағыттағы іс сапарды басқаруды қызмет көрсетумен айналысатын жетекші әлемдік компания. Куони,

80 –нене астам мемелкеттерде 12000 қызметкері бар, щвейцар нарық қорында бағаланатын, Цюрихте, Щвецарияда орналасқан. Kuoni Group компаниясының кәсіпкерлік қызметі бір –біріне ұқсамайтын бес негізгі бағытқа бөлінген: дәстүрлі саяхат қызметі, туристік бағыттар мен саяхат ұйымдастыру бағыттарындағы қызмет, мамандандырылған туристік бизнес, дамушы нарықтағы қызмет және визалық қызмет. Бұл салалар топтың ұйымдастырушылық құрылымында үш құрылымға топтастырылған: Экспорттық Еуропа (Скандинавия, Великобретания, Бельгия, Нидерланд және олардың ішкі щвейцар нарығында тұрақты саудасы байқалады); Барлық әлем бойынша саяхат ұйымдастыру бойынша қызмет және дамушы нарықта инвестициялау стратегиясы; және Мамандандырылған ұйымдар. Куони, басқа еуропалық туроператорларға қарағанда, иелігінде ұшақтар мен отельдер саны аз, компания «жеңіл» активтер стретегиясын сипаттай келіп, соған ұмтылады.

Куони, Еуропаның көптеген туристік компаниялары сияқты, маусымдық сұраныстың жоғары деңгейін бастан кешіруде. Осындай маусымдық сұраныс еуропалық туроператорлар үшін кейбір басқарушылық мәселелер тудырады:

Кіріс жылдың есептік кезеңінің екінші жартысына топталған, ал шығындар немесе шамалы кіріс алғашқы алты ай ішінде болады. 2011 жыл бойы, Куони мысалы, 32,5 млн щвейцар франк тауар айналымында алғашқы алты ай ішінде маусым айына дейін 2,084 млн. швейцар франкісіне шығынға кірді. Сонымен қатар, жыл бойы,111 млн. швейцар франк табыс жылдық сауда көлемінде табыс 398 млн щвейцар франкісін құрды. Көптеген туристік фирмаларда кездесетін, осындай әркелкі көрсеткіштер қаржы нарығын орнықсыз етеді, ол өз кезегінде акция курсының тұрақсыздығына әкелуі мүмкін және жаңа қаржы құралдарының өсуін қиындатады. Ақша құралдары қозғалысының ауытқушылықтары жиі болып тұрады. Ақша қаражатының түсімі жылдың күнтізбесінде алғашқы алты ай ішінде байқалады, себебі тапсырыс жасалған және төленген, бірақ қаражат жазғы айлары таусылады, себеб компания тұрғын үйді, авиокомпания және басқа да қызметтерді төлейді. Таза қолма қол ақша деңгейі күз бойы және қыстың басында төмен болады. Көптеген компаниялар осы уақытта тұрақтап қалуы үшін банктік займ қаражатын іске қосады, кейбір компаниялар банк қолдау көрсетуден бас тартқанда сәтсіздікке ұшырайды.

TUI и Thomas Cook сияқты «біріктірілген» туристік компаниялар-

дың чартерлік авиокомпаниялары бар. Жаз мезгілі бойы авиокомпания қызметі жоғары жүктеме коэффицентімен қолданатындықтан, қысқы мезгілде әуе кемесінің өткізу қабілеті пайдалану коэффиценті төмен болмасы үшін өткізу қабілеті аса қатаң бақылауда. Еуропа компаниялары аса жеңіл жағдайларда әуе кемелерін жалға алу, кәсіпкерлікті дамыту үшін контр циклдік әзірлеудің арқасында, мысалы курортта шаңғы тебу немесе басқа нарыққа әуе кемесімен бару, Канада сияқты, қыста үлкен сұраныс бар.

www.kuoni.com

Сұрақтар:

1.Объясните характер проблем сезонности, с которыми сталкивается Куони кездескен маусымдық мәселесінің сипатын түсіндіріңіз.

2.Объясните действия, которые могут предпринять менеджеры таких компаний как Куони сияқты компания менеджерлері қолдануы мүмкін әрекеттерді түсіндіріңіз.

Нарыққа қол жеткізу және одан шығу жеңілдігі.

Нарыққа кіру кедергілері көпшілікке мәлім зерттеу саласы болып табылады, себебі Бэйннің іргелі жұмысы (1956) және өзге де саны көп әдебиет экономиканың осы нақты аспектісі бойынша әзірленген (мысалы, Перссонды, 2009 қараңыз). Жаңа фирмаларға белгілі бір нарықтан орын тебуге мүмкіндік бермейтін, кедергі болып табылатын мәселелер саладан салаға және бір ел немесе сауда блогынан (Еуропалық Одақ секілді) екіншісіне қарай сараланады. Перссон (2009) мұндай кіріс кедергілерін төмендегіше жіктейді және ортақ қасиеттері бойынша топтастырады, атап айтқанда:

- бизнес құру үшін қажетті капитал;
- жеткізушілер арасында өзара ауысу кезінде тұтынушыларға келтірілген шығындар; сондай-ақ

өткізу арналарына қолжетімділік.

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Нарыққа кіру кедергілері және шешімге келу.

Кіріс кедергілері сатылым барысында бәсекеге түсу мақсатында әлеуетті жеткізушілердің нарыққа енуіне кедергі келтіретін қиындықтарды сипаттайды. Экономистер кедергілердің салыстырмалы мөлшерлері туралы және нарық жағдайындағы шешімділік мәселелеріне тоқталады. Соңғы жылдары *жарыспалы нарықтар* теориясы аса байқала түсті, және ол ең алдымен, бастамашы Уильям Дж. Баумоль (1982) есімімен байланыстырыла түсіндіріледі.

Бұл теория бағаны белгілеу және жеткізілім деңгейлерін орнықтыру кезінде ең маңыздысы оның монополия болып табылатындығына немесе, керісінші, жоғары бәсекелестік деңгейде болғандығына емес, бәсекелестік қаупінің шын мәнінде туындағандығына байланысты түсіндіріледі. Бәсекелестік нарығы шамалы мөлшердегі кіріс және шығыс кедергілерімен сипатталады, осыған байланысты кіріс және шығыс шығындары оншалықты қомақты емес (Синклер және Стейблер, 1997:61). Мәселен, 1970 жылдардың соңынан бастап АҚШ әуе компаниялары нарығын бақылаудың алынып тасталуы бұл теорияның кіріс кедергілерін жою жағдайына жеткілікті мөлшерде қатты әсер етті, сөйтіп ол авиацияны шешімді мәселеге айналдырды.

Бірқатар жағдайларда кедергілерді жою мүмкін емес, мысалы, үкімет компанияға ұшу жағдайларын немесе темір жол торабының жұмысын қамтамасыз ету құқығын ұсынған жағдайда, алайда көбінесе кіріс кедергілері алынбас қамалға айналмауы да мүмкін, бұл тіпті ТҚІ әр түрлі салаларында бірқатар айырмашылықтарға ие және әр түрлі ұлттық нарықтар арасында жүзеге асырылады.

Маңызды деген кіріс кедергілері мыналардан тұрады:

- компанияларға қойылатын мемлекеттік талаптар қаржы облигацияларынан немесе қызметті жүзеге асыруға арналған лицензиялардан тұруы тиіс;
- бастапқы старттық капиталға қойылатын маңызды талаптар;
- жоспарлауды шектеу;
- ертеректе құрылған және табысты жұмыс істеп жатқан компаниялардың баға түзілімі

Көптеген ТҚІ салаларында кәсіпкерлік қызметті бастау салыстырмалы түрде жеңіл, немесе шын мәнінде, саладан шығу мүмкіндігі жеңілірек болып есептеледі, себебі кіріс және шығыс шығындары салыстырмалы түрде төмен болып есептеледі (бірқатар өзге салалармен салыстырғанда). Мұнай өңдейтін зауыт немесе көлік құралдарын шығаратын зауытты құру үшін қомақты капитал салымы қажет (себебі, олар өнеркәсіптің *капитал сыйымдылығы жоғары* салалары болып есептеледі), дегенмен ТҚІ көптеген салаларында жағдай бұлай емес.

Мысалы – туристік агенттік немесе іс-шаралар ұйымдастыру қызметін құруға арналған бастапқы салымдар мөлшері, әдетте, жеткілікті мөлшерде төмен (өнеркәсіптік басқа салаларымен салыстырғанда). Өнімге қосылған көптеген қызмет түрлері жалға беріледі немесе талап ету бойынша алынады және қажет болған жағдайларда қол жеткізіледі. Аздаған

шығындар (бірден төленген толық құны) көбінесе кітапшалар, буклеттер және өзге де жарнамалық материалдар шығарумен және өнімді агенттер мен халық арасында таратумен байланысты. Дәл осы секілді, туристік агенттер, әдетте, тұтынушы оның бағасын төлегенше, өнімді туроператорлардан сатып алады, осылайша сатылмай қалған тауарларды сақтау шығынын өзіне қабылдамайды.

Негізінде, салыстырмалы түрде төмен деңгейдегі кедергілер нәтижесінде дүние жүзінің ТҚІ саласындағы көптеген бөліктерінің нарығына ену жағдайында шағын және орта кәсіпорындар (ШОК) басымдыққа ие. ТҚІ салалары, әдетте, шамадан тыс бөлшектенген, және ол бірқатар авторлардың еңбегімен расталып та отыр. (Мысалы: Пехланер және т.б., 2004; және Томас және т.б., 1999 қараңыз). Кіріс кедергілері салыстырмалы түрде төмен ТҚІ салалары шағын және орта кәсіпорындар (ШОК) үшін тартымды болып табылады, себебі фирмалардың әр түрлі типтері шамалы капитал салымын, саны аз қызметкерлер штатын және төмен эксплуатациялық шығындарды талап етеді (Стикдорн және Церер, 2009).

Осылайша, көптеген ТҚІ салаларында сала қатарына ену салыстырмалы түрде қарапайым болып табылады, және бұл бір компанияның белгілі бір нарық сегментінде табысқа жеткендер қатарында есептеледі, ал бәсекелес үшін осы секілді өнімді ұсыну қиындық тудыра қоймауы да мүмкін. Алайда, басқа ТҚІ салаларында кіріс кедергілерінің оның мөлшері көп болуы да мүмкін.

Мысалы – әуе компаниясы, саяхат желісі мекемесі немесе қонақ үй құрылысы әдетте ірі капитал салымын қажет етеді, ал әуе компаниялары жағдайында осы уақытқа дейін жеткілікті мөлшерде қатаң болып есептелетін нормативтік қысым болып табылады деп есептеледі. Тіпті осындай ТҚІ салаларының өзінде, кіріс кедергілерінің деңгейі төмен, себебі бастапқы капиталдық шығындар крейсерлік және авиациялық кәсіпорындарды жалға беру секілді қаражаттарға байланысты түсіндіріледі, және басқару жөніндегі келісімдер мен отельдер құрылысы кезіндегі франшизалар арқылы да жүзеге асырылуы мүмкін. Бұған қоса, халықаралық реттеуші кедергілердің алынып тасталуы аталған саладағы кедергілердің деңгейін бұрынғысынан да төмендетіп жіберуі мүмкін.

Нарыққа енуге арналған салыстырмалы деңгейдегі төмен кедергілердің салдары менеджерлер үшін (немесе бұдан ертеректе төмен деңгейде болған кедергілер) төмендегі қажеттіліктерге негізделеді:

- өнімді дифференциацияландыру тәсілдерін табу, баға не болмаса өнімнің тұтынушылар тарапынан жоғары бағаға ие қосымша қасиеттерін қосу арқылы;
- жалпы мойындалған және тұтынушылардың бойында сенім ұялататын бренд әзірлеу және құру арқылы;
- бірігу және өзге де келісімдер арқылы басқа ұйымдармен бірге жұмыс істеу мүмкіндіктерін қарастыру арқылы.

Өзара тәуелділік.

Бірінші бөлімнің алдындағы кіріспеде туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралардың құрамдас бөліктерін анықтау және шектеумен байланысты қиындықтар қарастырылған болатын. Құрамдас бөліктердің арасында қомақты мөлшердегі салымның бар екендігі туралы қорытынды шығарылған және стратегиялық деңгейде оларды тиімді түрде бірге қарастыру мүмкін екендігі де айтылған болатын. Нақтырақ айтар болсақ, бұл компоненттер материалдық шек мөлшеріне бағынбайды, алайда олардың құрамдас бөліктерінің арасындағы байланыстың бар екендігін жоққа шығаруға болмайды.

Осыған орай, біз қарастырып отырған ТҚІ байланысты қызмет саласын алты құрамдас бөліктен тұратын сала ретінде қарастыруға болады:

- қонақ үй бизнесі
- іс-шараларды басқару
- көрнекі жерлер
- көлік
- саяхаттарды ұйымдастырушылар
- туристік бағыттарды ұйымдастырушылар.

Аталған секторлардың әрқайсысы бірнеше кіші секторларға бөлінеді (2.2-суретте көрсетілгендей). Туристік агенттіктер секілді бірқатар кіші салалар пайда табу мақсатында жұмыс істейді (коммерциялық негізде), ал мұражайлар мен ұлттық парктер бастаған өзгелері көп жағдайда коммерциялық емес негізде жұмыс істейді.

Алайда, бұл мән мәтінде барлық секторлардың өзара байланысты және бір-біріне тәуелді екендігін; олардың арасында өзара тәуелділік бар екендігін айта кеткен жөн.

Мысалы – қонақ үй секторы қонақтарды тұратын жеріне дейін және кері тасымалдаумен айналысатын көлік секторына арқа сүйейді. Осы-

лайша, көліктік және қонақ үй секторы саяхаттарды ұйымдастырушылар мен олардың тұтынушыларына байланысты өткізілетін іс-шаралар менеджерлеріне тікелей байланысты болып табылады.

Егер кіші салалардың бірі қызмет көрсетуді іске асыра алмай қалған болса, бұл басқа да кіші салаларға әсер ететін болады.

Мысалы – іс-шараларды ұйымдастыру жөніндегі іс-шараларды басқару жөніндегі компания тарапынан ұйымдастырылған музыкалық фестивальдің табысы жайында қоғамдық қызмет көрсету және қабылдауды ұйымдастырушылар тарапынан ұсынылған қоғамдық қызмет көрсету және орналастыру тәртібіне байланысты қарастыруға болады. осылайша, егер туристік агенттік әуе кемесіндегі орындарды қоса отырып, демалыс ұйымдастыратын болса, көп жағдайда әуе компаниясының сапасы бойынша, ондағы туроператордың осы әуе компаниясындағы тура қызметіне бақылау жүргізу мәселесіне тәуелсіз жүзеге асырылуы мүмкін.

ОЙЛАНУ ҮШІН

- Маусымдылық жағдайының ТҚІ ұйымдарында басқаруды жүзеге асыратын әдіске қалай әсере ететіндігін түсіндіріңіз.
- ТҚІ салалары ұйымдарының өзара тәуелділігін түсіндіріңіз.
- Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар салалары құрылымына қысқаша түсініктеме беріңіз, және олардың арасындағы өзара байланысты түсіндіріңіз.

2.2-сурет. Секторы Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шараларға арналған секторлар.

HOSPITALITY	ҚОНАҚ ҮЙ БИЗНЕСІ
Hotels & guesthouses	Отельдер мен шағын қонақ үйлер
Villas & apartments	Жеке үйлер мен апартаменттер
Timeshares	Таймшер
Camping	Кемпинг
Marinas	Гавани
Full service restaurants	Толық қызмет көрсететін мейрамханалар.
Fast food restaurants	Экспресс-дәмхана
Cafès & bars	Дәмхана және барлар.

EVENTS	ІС-ШАРАЛАР
Event management companies	Іс-шараларды басқару компаниялары
Sports events	Спорттық іс-шаралар
Concerts & performances	Концерттер мен қойылымдар
Festivals	Фестивальдер
Exhibitions	Көрмелер
Conferences	Конференциялар
ATTRACTIONS	КӨРНЕКІ ОРЫНДАР
Theme parks	Ойын-сауық саябақтары
Museums	Мұражайлар
Wildlife parks	Жабайы флора мен фауна саябақтары Зообақтар
Zoos	Бақтар
Gardens	Мәдени мұра нысандары
Heritage sites	Көркем галереялар және т.б.
Art galleries etc.	
TRANSPORT	КӨЛІК
Airlines	Әуе желілері
Shipping lines	Кеме жолы тораптары
Railways	Темір жол тораптары
Bus/coach operators	Автомобиль/автобус тасымалдары
Airports	Әуежайлар
Ground handlers etc.	Жер үсті операторлары және басқалары
TRAVEL ORGANISERS	САЯХАТТАРДЫ ҰЙЫМДАСТЫРУ
Tour operators	Туристік агенттіктер
Tour wholesalers/brokers	Бөлшек сауда жеткізушілері/делдалдар Көтерме сауда агенттері
Retail & business travel agents	Көтерме сауда жеткізушілері/делдалдар Бөлшек сауда және оқу іссапарлары Бастамашы
Incentive travel organisers	Саяхаттау іс-шаралары
Internet comparison Sites	Интернет-салыстырулар Сайттар.

DESTINATION ORGANISATIONS	ТУРИСТІК БАҒЫТТАРДЫ ҰЙЫМДАСТЫРУ
National, regional and local tourist offices	Ұлттық өңірлік және жергілікті туристік бюро
Tourism associations	Туристік ассоциациялар.

Осылайша, өнімнің табыстылығы, көп жағдайда, өзара байланысты звенолардан құралатын *жеткізілімдер тізбегіне* байланысты болып келеді. Менеджерлер туындауы мүмкін байланыстар туралы білулері тиіс, және белгілі бір қиындықтар туындай қалған жағдайда, егер, мысалы, сұраныстың артып кеткен кезіндегі жағдайларды толық меңгеріп алғандары дұрыс. Орын алған өзара тәуелділік жағдайында менеджерлер төмендегілердің көмегімен ауқымды бақылау тізбегіне қол жеткізуге тырысып көрулері мүмкін:

- жеткізушілер, дистрибьютерлер немесе бәсекелестерінің болуы;
- жеткізушілер, дистрибьютерлер немесе бәсекелестер арасында анағұрылым кең ауқымды серіктестің болуы;
- жеткізушілер мен дистрибьютерлерге арналған қатаң сапа стандарттарын белгілеу.

2.2-суретте саланың әр түрлі секторларының өзара қалай орналасқандығы және олардың барлық ТҚІ секторлары белгілі бір деңгейде тұтынушылардың қызмет көрсетілетін орында жылжу бағытына байланысты болып табылатындығын есепке ала отырып, орталықтағы көлік секторымен өзара әрекеттесетіндігі көрсетілген. Шын мәнінде, бәрі біз ойлағандай оңай бола салмауы да мүмкін, яғни диаграммаға да толық сене беруге болмайды. Жекелеген компаниялар көбінесе екі немесе одан да көп секторларды қамтиды.

КӨСЕМСӨЗ/ЦИТАТА

Туризм секторындағы жеткізілімдер тізбегі.
Туризм секторындағы жеткізілімдер тізбегі төмендегінше анықталады:
Әр түрлі қызметтермен, атап айтқанда, туристік өнім/қызметтердің ұшу және орналасу секілді әр түрлі компоненттерін жеткізуден бастап, белгілі бір туристік бағыт бойынша соңғы туристік өнімді өткізу және тұтынуға дейінгі қызмет түрлерін жүзеге асырады, және жекеменшік болсын, мемлекеттік болсын сектордың осы бағытта жұмыс жүргізетін тұлғаларының ауқымды мөлшерінен құралады.

(Чжан және т.б., 2009)

Туризмдегі жеткізілімдер тізбегі көрнекі түрде ТҚІ салаларының құрамдас бөліктеріне тәуелділікті көрсетіп отыр (өзге де жеткізушілер болуы мүмкін), себебі, Тэппер мен Фонт (2004) көрсеткендей, туризмді жеткізу тізбектері бірқатар компоненттерден құралған – ол тұрғын үй, көлік және экскурсиялармен ғана шектелмей, барлар мен мейрамханалар, ұсақ өнеркәсіп, тамақ өнімдері өндірісі, қалдықтарды жою, сонымен қатар демалушылар келіп жеткен кездегі туризмге қолдау көрсететін инфрақұрылымды да қамтиды. Бұл инфрақұрылым әр түрлі іс-шаралардан, фестивальдерден, көрмелерден және конференциялардан тұруы мүмкін, олар өз кезегінде бір мезгілде ең алдымен туризмге деген сұранысты тудырады және туристер келіп жеткен кезде

Мысалы – бірқатар қонақ үй компаниялары барлық қызмет түрлерін төлейтіндей етіп туристік сапарлар ұйымдастырады, және іс-шараларды саяхаттарды ұйымдастыру және іс-шараларды басқару секторларында да өз қызметтерін қатар жүзеге асыра отырып өткізеді және басқарады. Дәл осындай жолмен, 1990 жылдары еуропалық туристік компаниялар жұмысының нығая түсуі әр түрлі сауда маркалары бойынша жұмыс істейтін еуропалық бас кеңселерден бастап дүние жүзі бойынша жұмыс істейтін ірі жалпыеуропалық туристік топтардың шағын санының құрылуына әкеліп соқты (мысалы, (Эванс, 2001 және Холоуэй және Хэмфри, 2012 еңбектерін қараңыз). Сонымен, Ұлыбританияда орналасқан, бірақ құрылтайшы компаниясы Германияда тіркелген TUI ААҚ, (TUI АҚ, Ганноверде орналасқан); Ұлыбританиядағы Thomas Cook ААҚ компаниялар тобы; және швейцарлық Kuoni және Cosmos компаниялар тобы, осы аталғандардың барлығы 1990 жылдардың көлемінде дүние жүзі бойынша диверсификацияланған туристік компаниялар ретінде қызмет ете бастады.

Бұл компаниялар (әр түрлі деңгейдегі) «вертикалды ықпалдасулар» стратегиясын қабылдаған болатын, соның негізінде әрбір жеке топ келесі мақсаттарға орай құрылған:

- дүкендер мен он-лайн сатылымдар арқылы (бөлшек сауда түрінде өт-

кізу) тұтынушыларға турларды сату;

- орналасу мен тұру жағдайларын қамтамасыз ету (экскурсиялық қызмет көрсету);
- тұтынушыларды тасымалдау (әуе компанияларының қызметі); және бірқатар жағдайларда
- баспанаға ие болу немесе оны басқару.

Table 2.1 Vertically and horizontally integrated structure of Thomas Cook plc (adapted from: www.thomascookgroup.com)

Thomas Cook group plc Group Structure						
	UK, Ireland & Middle East	Central Europe	West Europe	Northern Europe	Airlines Germany	North America
	Turnover: £3,109m Operating profit: £13m	Turnover: £2,587m Operating profit: £50m	Turnover: £1,467m Operating profit: £2m	Turnover: £1,167m Operating profit: £101m	Turnover: £1,165m Operating profit: £36m	Turnover: £296m Operating profit: £22m
Retail Distribution	6.6m passengers 1,089 retail outlets 86.3% Controlled distribution 34.7% Internet distribution	4.7m passengers 1,625 retail outlets 23.4% Controlled distribution 6.8% Internet distribution	2.7m passengers 793 retail outlets 60.2% Controlled distribution 27.1% Internet distribution	1.5m passengers 11 retail outlets 87.1% Controlled distribution 69.4% Internet distribution		1.0m passengers 119 retail outlets 14.1% Controlled distribution 35.7% Internet distribution
Tour Operations (Main Brands)	Thomas Cook Club 1830 Direct Holidays Neilson Airtours	Thomas Cook Neckermann Öger Tours	Thomas Cook Aquatour Jet tours	Spies Ving Tjäreborg	Condor	Alba Tours Intair FunSun Vacations
Aircraft	35	0	6	12	38	0
Hotels and resorts		Sentido				

кесте Thomas Cook ЖШС вертикалды және горизонталь ықпалдасу құрылымы (дерек көзі: www.thomascookgroup.com)

Thomas Cook group plc Group Structure	Thoma Cook PLC тобы, Топтың құрылымы
Retail Distribution	Бөлшек өткізу мүмкіндіктері
Tour Operations (Main Brands)	Экскурсиялық қызмет көрсету (негізгі сауда маркалары)
Aircraft	Әуе кемесі
Hotels and resorts	Отельдер мен қонақ үй кешендері
UK, Ireland & Middle East	Ұлыбритания, Ирландия және Таяу Шығыс.
Turnover: £3,109m	Айналым: £3,109млн.
Operating profit: £13m	Ағымдағы табыс: £13млн
6.6m passengers	6млн жолаушы
1,089 retail outlets	1089 сауда нүктесі
86.3% Controlled distribution	86,3% бақыланған өткізу мүмкіндіктері
34.7% Internet distribution	37,4% интернет өткізу мүмкіндіктері
Central Europe	Орталық Еуропа
Turnover: £2,587m	Айналым: £2,587млн.
Operating profit: £50m	Ағымдағы табыс: £50млн
4.7m passengers	4,7млн жолаушы
1,625 retail outlets	1625 сауда нүктесі
23.4% Controlled distribution	23,4% бақыланған өткізу мүмкіндіктері
6.8% Internet distribution	6,8% интернет өткізу мүмкіндіктері
West Europe	Батыс Еуропа.
Turnover: £1,467m	Айналым: £1,467млн.
Operating profit: £2m	Ағымдағы табыс: £2млн
2.7m passengers	7млн жолаушы
793 retail outlets	793 сауда нүктесі
60.2% Controlled distribution	60,2% бақыланған өткізу мүмкіндіктері
27.1% Internet distribution	27,1% интернет өткізу мүмкіндіктері

Northern Europe	Солтүстік Еуропа.
Turnover: £1,167m Operating profit: £101m	Айналым: £1,167млн. Ағымдағы табыс: £101млн
1.5m passengers 11 retail outlets 87.1% Controlled distribution 69.4% Internet distribution	5млн жолаушы 11 сауда нүктесі 87,1% бақыланған өткізу мүмкіндіктері 69,4% интернет өткізу мүмкіндіктері
Airlines Germany	Германия әуе желілері
Turnover: £1,165m Operating profit: £36m	Айналым: £1,165млн. Ағымдағы табыс: £36млн
North America	Солтүстік Америка
Turnover: £296m Operating profit: £22m	Айналым: £296млн. Ағымдағы табыс: £22млн
1.0m passengers 119 retail outlets 14.1% Controlled distribution 35.7% Internet distribution	Айналым: £296млн. Ағымдағы табыс: £22млн 1млн жолаушы 119 сауда нүктесі 14,1% бақыланған өткізу мүмкіндіктері 35,7% интернет өткізу мүмкіндіктері

Көлденең ықпалдасу да байқалды, нәтижесінде ішкі жұтылу, бірігу және даму жағдайлары орын алды, сондықтан компаниялар тобы өзінің өнімдерін дүние жүзі бойынша әр түрлі нарықтарға өткізу мүмкіндігін иеленді.

Ұсынылып отырған тік және көлденең ықпалдастырылған құрылым 2.1-кестеде көрсетілгендей, Thomas Cook компаниясы тобы мысалында сипатталған болуы мүмкін. Thomas Cook ААҚ 2007 жылы Thomas Cook АҚ және MyTravel Group ААҚ бірігуі нәтижесінде құрылған, халықаралық ауқымдағы британдық онлайн/оффлайн туристік компаниясы болып табылады, бұл кезде Ұлыбританияның қаржы нарығындағы бизнес тұрақсыз сипатта болған еді. Thomas Cook ең танымал брендтердің бірі

болып табылады, оның тарихы да тереңде жатыр (Гамильтон 2006 және Уайти, 1998 еңбектерінде расталады). 1841 жылға қайта орала отырып, жиhаз жасаушы-шебер, Томас Кук, Лестер, Ноттингем, Дерби және Бирмингем қалалары арасындағы темір жол бойымен саналылықты жақтаушыларды тасымалдауға арналған компания құрды. Алайда, соңғы жылдары компания тобы үшін 2013 жыл көлемінде қолданысқа енгізілген қаржылық сауықтыру жоспарын орындау қиынға соғып отыр.

Туризмнің әсері

Туризмнің өзіндік бірегейлігін көрсетіп отырған не деген сауалға, мүмкін, былай жауап беруге болатын шығар (және, әрине, оған ілеспе қонақ үй бизнесі мен іс-шараларды басқару салаларын да қарастыруға болады), ол – оның қоғамға әсер ете білуі. Әрине, өнеркәсіптік салалардың ешқайсысының бұл жағдайда өзін туризммен салыстыруға келмейтіндігін дұрыс байқау әділдік болар еді, себебі туризм өзінің мәні бойынша адамдарды үйінен бастап межелі жерге дейін тасымалдау мүмкіндіктерін қарастыруға негізделген. Алайда, туризмге тән әсерлердің өзі әрі кең ауқымды, әрі қайшылыққа толы сипатқа ие болып отыр.

Ережеге сәйкес, негізгі көз тігетін мәселе туризмнің саяхатшылар баратын жердегі түпкілікті тұрғындарға әсері болып табылады. 2.3-суретте осындай әсерлердің бірқатары көрсетілген. Мұндай әсерлер экономикалық, әлеуметтік және экологиялық болып жіктелуі мүмкін, және оң және теріс әсер болып бөлінеді. Соған қарамастан, бұл секілді мәселелер көбінесе күрделі, өзара байланысты болып келеді және туризмді басқа да өнеркәсіптік секторлармен, атап айтқанда, қонақ үй бизнесі және іс-шаралармен байланыста қарастырады.

Адамдар орналасатын жерлердегі көптеген аудандар туристердің ағынына байланысты өзгерген. Испандық Балеар аралдары (Майорка, Ибица, Менорка), Аустралиядағы Голд-Кост; Тайландтық Пхукет аралы; және Дубай туримзнің соңғы жылдары белгілі бір елді мекеннің экономикалық, әлеуметтік және экологиялық тұрғыда өзгергендігінің нақты дәлелі болып табылады.

Қарапайым тілмен айтқанда, әсер ету «оң» немесе «теріс» болып белгіленуі мүмкін, алайда, көбінесе салдар сіздің қабылдап отырған көзқарасыңызға, не болмаса әр түрлі әсер етуші типтер арасындағы тепе-теңдікке қол жеткізу бағытындағы жетістіктеріңізге байланысты оң

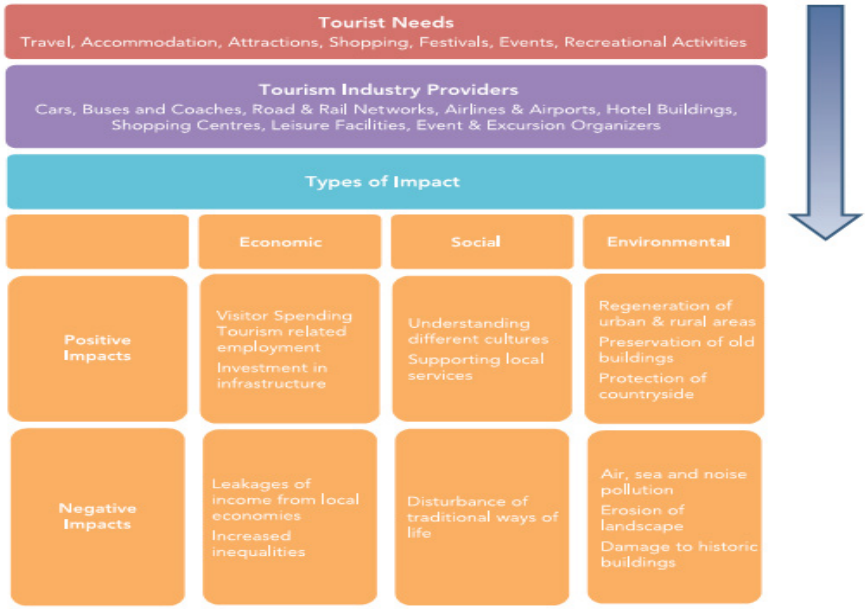
немесе теріс әсерлерге ие болып табылады.

Мысалы – егер жағажай жанына жаға қонақ үй салу үшін орын босату мақсатында жер телімі тазартылып жатқан болса, ортақ экономикалық әсер ол орын тауып отырған өңір үшін айтарлықтай оң сипатқа ие болуы мүмкін. Алайда, құрылыс жұмыстарының салдарынан өзінің тұрғылықты мекендерін ауыстыруға мәжбүр болған тұрғындар мұндай дамуға оң көзқарас таныта алмайды.

Сондай-ақ, туризм туристер жиналатын орындарға келу және жиналу сапарларынан шалдыққан және орналасу орындары мен туристер жиналатын жерлерге байланысты әр түрлі әсер етуі мүмкін (Масон, 2008). Бұның дәлелі ретінде Солтүстік Еуропадағы тағам және мәдениет туралы өзгерген пікірді қарастыруға болады және шетелдік студентттердің Қытайға оралуы да осы жағдайда қарастырылған. Туристер (студенттер қайтып келген кездегі тұрақты туристерді қоса алғанда) осындай сапарлар санын арттыру нәтижесінде басқа мәдениеттер туралы түсінік ала бастады және өздерінің өзгерісін қабылдау, қажеттілік және туристар жиналған жердегі талап-тілектерін қайтарып ала алды.

Туризм тақырыбына арналған көптеген әдебиеттер жарық көрді, оларда туризмді дамыту, және туризмді тұрақты дамыту және саналы туризм саласындағы мағыналары жуық, жиі пайдаланылатын терминдер қарастырылды. Мәселен, мына еңбектерді қарап көрулеріңізге болады: Бакли, 2012; Уолл және Мэтисон, 2006; Фаррелл және Твайнинг-Уорд, 2005; сондай-ақ, Лоу және т.б., 1998 жұмыстарында көрсетілген әр түрлі халықаралық тақырыптық зерттеулер, Mbaiwa және Stronza (2010), бұлардың бәрінде туримзнің Окаванго Ботсвананың экологиялық сезімтал дельталарына әсері сөз болады және туризмді дамытудың ауылдық қоғамдардың өмірін жақсартуға қол жеткізілген жағдайда, толыққанды даму жолына түсетіндігі айтылады.

2.3-сурет. Туризмнің оларға қатысы бар аймақтарға әсер ету мысалдары.



Tourist needs Travel, Accomodation, Attractions, Shopping, Festivals, Events, Recreational Activities	Туристік қажеттіліктер Орын ауыстыру, Орналасу, Көрнекі орындар, Сатып алу, Фестивальдер, Іс-шаралар, Сауықтыру қызметі
Tourism Industry Providers Cars, Buses and Coaches, Road & Rail Networks, Airlines & Airports, Hotel Buildings, Shopping Centres, Leisure Facitilities, Event & Excursion Organizers	Туристік саланың жеткізушілері Автомобильдер, Автобустар мен Экскурсиялық автобусьтар, Жолдар және темір жол тораптары, Әуе желілері және Әуежайлар, Отель ғимараттары, Сауда орталықтары, Демалыс жағдайлары, Іс-шаралар мен экскурсияларды ұйымдастыру.
Types of Impact	Әсер ету түрлері
Economic	Экономикалық
Social	Әлеуметтік

Positive Impact	Оң әсерлер
Environmental	Экологиялық
Visitor Spending Tourism related employment Investment in infrastructure	Туристтік шығындар. Туризммен байланысты еңбекпен қамту,. Инфрақұрылымды инвестициялау.
Understanding different cultures	Әр түрлі мәдениеттерді түсіну.
Supporting local services	Жергілікті қызметтерге қолдау көрсету.
Regeneration of urban & rural areas Preservation of old buildings Protection of countryside	Қалалық және қала аумағындағы аймақтарды қалпына келтіру. Ескі поселкелерді сақтап қалу. Елді мекендерді сақтау.
Negative Impact	Теріс әсерлер
Leakages of income from economies	Жергілікті экономикадан табыстың шығып кетуі.
Increased inequalities	Теңсіздіктің артуы.
Disturbance of traditional ways of life	Қалыптасқан өмір салтының бұзылуы.
Air, sea and noise pollution Erosion of landscape Damage to historic buildings	Ауаның, теңіздің ластануы және шулы ластану жағдайлары. Ландшафттың бүлінуі. Тарихи құрылыстардың бүлінуі.

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Швейцариялық академик, Джост Криппендорф «тұрақты туризмнің» негізін қалаушылардың бірі болды (Мюллер және Лейн, 2003). Өзінің көпшілікке қатты әсер еткен «Туристер – демалыс және саяхат әсерін түсіну» (1999) еңбегінде ол туристердің өздері келген жерлерге әсер ету аспектілері туралы сөз қозғайды.

Криппендорф 1960 жылдардың басында назар аудару ортасы ретінде адамдардың қарастырылатындығын тілге тиек еткен швейцариялық зерттеушінің еңбектерін негізге ала отырып, оның туризмнің, әсіресе, дамушы елдер үшін, халықтарды бір-біріне жақындату және жақсы халықаралық қарым-қатынастарды қолдауға арналған аса маңызды құралдардың бірі екендігі жөнінде сөз қозғайды(Эванс, 2012:221).

Криппендорф бұл көзқараспен келіспейтіндігін біддіреді, сөйтіп бұл теорияның жиырма жыл бұрын осылай болғандығымен, қазіргі жағдайдың басқаша екендігін тілге тиек етеді. Бүгінгі таңда, саяхаттар бұқаралық сипатқа ие болып отырған заманда, халықтар арасындағы өзара түсіністік туралы ертегі болып жатқан нәрсені шындық ретінде қабылдамаудан туындаған деп сипаттайды.

Мен бұл тұжырым туралы қандай да бір кереғар пікір айта алмаймын, сол сияқты ол туралы оң көзқарас та білдіре алмауым мүмкін, себебі оншалықты менің тәжірибем мен мысалдарым жоқ. Керісінше, мен дем алушылар мен жергілікті тұрғындар арасындағы шынайы адами қарым-қатынас мүмкіндіктері оптимистік сипатта болуы тиіс деп есептеймін. Қарым-қатынас, әдетте, үстіртін болып жатады, ал қарым-қатынас иллюзиялық сипатта. Негізгі себеп саяхат болып табылатын жер адамның басқалардан оңашалануға тырысуынан туындауы да мүмкін, мұндай жағдайда турист басқа адамдардың бар екенін байқамайды да; ал конвейерлік өндіріс көпшілікпен күрестің жалғыз тәсілі болып табылады, яғни олардың бәрі де үстемдік таныту және бағыну талаптарына бағынады, нәтижесінде ешқандай өзара байланыс пен қарым-

Туризмнің әсерін түсіну.

Туризмді басқа қызмет түрлерінен ерекше деп тұжырымдауға әбден болады, және бұл кем дегенде, бір маңызды ара қатынас жағдайында тіпті ерекшелене түспек – оның қоғамға әсері. Эванс (2012:221) былай дейді:

Туризм кейде байқаусыз қалып жатады, сол сияқты өзінің әсері тұрғысынан қарастырғанда, ол мүлдем беймәлім секілді, және ол түпкілікті елді мекендер ғана емес, туристік «экспорт» аумақтарындағы түпкілікті халық үшін түбегейлі әлеуметтік және мәдени өзгерістер алып келуге де қабілетті. Әрине, бұл ретте, әсер ету аумағының айтарлықтай кең екендігі белгілі және бірқатар әсерлерді анықтауға және өлшеуге жеңіл, ал екіншілері мұндай өзгерістер жасауға келмейді, бұл мәселе тәжірибе жүзінде қайшы көзқарастарға ие және ғылыми әдебиетте саны көп пікірталастардың мысалы болып табылады.

Осындай мәселелерге байланысты жүргізілген толық зерттеу (туризмнің әсеріне байланысты) бұл кітаптың ауқымына сыймайды. Соған қарамастан, ТҚІ саласында жұмыс істеп жүрген менеджерлер үшін туризмнің әсерін түсіну (қонақ үй бизнесі үшін де, іс-шаралар үшін де) бұл секілді әсерлер қанағаттанарлық деңгейде басқарылатын тәсілдерді қарастыру барысында маңызды рөлге ие болып табылады. Әр түрлі мүдделі тараптардың қажеттіліктері кез-келген стратегиялық жоспар аясында өзара теңестірілген тәсіл бойынша қарастыруды және соған жүгінуді талап етеді.

Туризмнің әсері туралы кез-келген пікір «бұқаралық туризм» деп аталатын әсерге бағынады. Оның үстіне, соңғы жылдары мұндай бұқаралық туризм мәселелерін шешу үшін оның саналы туризм, экотуризм және әсер ету деңгейі төмен өзге де шағын ауқымды баламалы түрлерін ұсыну мәселелері қарастырылуда (Гетц және Пейдж, 1997).

КӨСЕМСӨЗ/АНЫҚТАМА

Бұқаралық туризм.

Бұқаралық туризмге мынадай анықтама беруге болады:

Бұқаралық тұтынушылық сатылымды жүзеге асыру мақсатында белгіленген бағаға сәйкес бос уақытты өткізу жағдайында стандартталған қызметтерді кең ауқымда жинақтау құбылысы.

Пун (1993:32)

АНЫҚТАМА/КӨСЕМСӨЗ

Бұқаралық туризм

Бұқаралық туризм:

Бос уақыт салалсындағы стандартталған қызметтерді, бекітілген бағамен кең клиенттер қорына сатуға арналған ірі ауқымды құбылыс.

Пун (1993:32)

Пун (1993) стандартталған және қатаң пакеттің көпшілікке таралуына әсер еткен бес өзекті күшті анықтайды:

- *тұтынушы*: Күнді аңсау, тәжірибесіз бұқаралық тұтынушы;
- *технологиялар*: Реактивті ұшақтар, автокөліктер, брондау және шоттың компьютерлік жүйесі, несиелік карталар;
- *өндіріс*: Арзан мұнай, чартерлі рейстер, пакетті турлар, қонақ үй құрылысы, жаппай өндіру;
- *менеджмент*: Ауқымнан үнемдеу, мейманханалар және демалыстардың брендингі, әуе билеттеріне көтермелеу бағалар, бұқаралық маркетинг;
- *шекті жағдайлар*: Соғыстан кейінгі әлем және өркениет, төленетін еңбек демалыстары, әуе тасымалдауды реттеу, қызмет көрсету мейманхана желілерін ынталандырып көтермелеу құралдары.

Солтүстік Америка және Еуропада бұқаралық туризмнің дамуына және таралуына көптеген қозғалыс күштері әрекеттесті. Олар АҚШ-нда мейманханалардың көп ұлттық желілері, әуежелілер және көлік қолданудағы өсімі. Салыстырма ретінде келтірсек, Еуропада бұқаралық туризмнің жылдам өсуінің өзекті факторлары, мәртебесі жоғары туроператорлар, чартерлі рейстер және Жерорта теңізге «күнді» бағыттар бойынша пакетті турлар болды.

Нарық жағдайында бүгін менеджерлер алдында тұрған өзекті мәселелердің бірі, ол келесіде: көпшіліктің пікірінше әлеумет, мәдениет және

өсу жолдарының экологиясына зиянды деп саналатын бұқаралық туризм қай деңгейге дейін жалғасады?

Пун (1993) өзінің «Туризм, технология және бәсекелес стратегиялар» кітабында, өзі «жаңа туризм» деп анықтаған құбылыстың өсу деңгейінде дамып келе жатқанын мәлімдейді. Дамып келе жатқан жаңа туризм келесіден тұрады:

- «Тәуелсіз», кешенді емес демалысқа деген сұраныстың өсіп жатқаны.
- Таңдау және икемділікке сұраныстың өсіп жатуы.
- Ақпараттық технологиялар, мысалы брондаудың компьютерлік жүйесі (БКЖ) және ғаламтордың тез тарауы және клиенттерге кешенді демалысқа балама ретінде икемді саяхат үшін компаниялар және ұйымдармен тікелей байланысуына жол беруі.
- Пакетті тур ұйымдастыру бойынша дәстүрлі бизнес өркендеуінің бәсендеген жылдамдығы.
- Белиз және Бермудтар секілді қабылдағыш елдердегі экологиялық жоспарлау және туризмді бақылаудың дамып келе жатуы.
- Әртүрлі өмір салтының ерекшеліктеріне сәйкес қызмет көрсету үшін, жолаушыларды тасымалдау нарықты «саралаудың» өсіп келе жатуы.
- Туристер тәртібі және ынтасы қысқалау үзіліске және белсенділікке бағытталған саяхаттарға өзгеріп барады.

Белгіленген факторлар сыртында тағы бір маңызды факторды қосуға болады, анықтап айтқанда, ол көптеген дамып келе жатқан нарықтардағы, мысалы Қытай, Үндістан және Бразилиядағы ішкі, кіру және шығу туризмдерінің жылдам дамуы.

Төменде келтірілген мысалдар, туризмнен туындаған кейбір қиындықтарды және жергілікті деңгейдегі қарсы әрекеттерді сипаттайды.

МЫСАЛ КЕЛТІРІЛГЕН ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРМЕ

Грутбос, Оңтүстік Африка

Туристік бағыттар және компаниялар, туристер ең әуелі іздейтін көрікті орындар, туризмнің даму нәтижесінде жойылып кетпеу үшін, даму шегін тоқтату қажет екендігін ұғына бастады. Орташа-ұзақ мерзім сақтауға болатын, туризмнің қалаулы максималды даму деңгейін белгілеу үшін туризм туралы әдебиеттерді «туристік сыйымдылық» және «экологиялық тұрғыдан тұрақты туризм» терминдері қолданылды.

Әлемде, тұрақтылық принциптеріне сәйкес қызмет атқару маңыздылығы анық болу үшін өздерінің бизнес үлгілерін бейімдейтін көптеген бағыттар, қонақ үй бизнес қызметтерін көрсетушілер және оқиғалар ұйымдастырушылардың мысалдары бар. Осындай мысалдардың бірі Оңтүстік Африкадағы Грутбос және Лодж жеке табиғи қорықтары болып табылады. Грутбос – бұл Кейптауннан солтүстікке екі сағат жерде орналасқан салтанатты лагерь. Қайырымдылық қоры ретінде қызмет атқаратын, Грутбос, табыс көзінің өте ірі ағынын қамтамасыз ететін қонақтарына бес жұлдызды орналасу ұсынады. Ол сонымен бірге, Финбош аймағындағы маңызды табиғи қорық болып табылады. Финбош – бұл, теңдесі жоқ биологиялық түрлілігімен әйгілі, Батыс Кейптаунның Жерорта теңіз климатының кіші белдеуі үшін лайық бұталы өсімдіктер аумағы. 1999 жылы Грутбос табиғи қорығы, табиғатты қорғау «Уокер Бэй Финбош» ұйымын құруға маңызды рөл атқарды және бүгін таңда, Финбош шамамен 12000 гектар жерін басқаратын, 21 жер иегерлерінен тұрады.

Грутбос жекеменшік қоры сонымен бірге, тұрақтылық бойынша бірқатар бағдарламалар ұсынады:

- «Болашақты өсірейік» – белгілі құрамдағы адамдарға жыл сайын, жеміс-жидек және көкөніс өсіру, ара шаруашылығы және сәтті мал шаруашылық принциптерін үйретеді.
- «Көк келешек» – жергілікті жұмыссыз тұрғындарға жыл сайын, тәжірибелік оқу бағдарламаларын ұсынады.
- «Спорт кеңістігі» – көп мақсатты объект ұсынады, ол қоғамық даму бойынша жоба болып саналады.

Бұл жер, бір біріне мүлдем ұқсамайтын үш қауым орталығындағы теңдеусіз орналасуы арқасында таңдап алынған. Қонақтарға, 2006 жылдың ақпан айында өрттен зардап шеккен жер тіліміне ағаш отырғызу мүмкіндігі беріледі. Бүгін ол жерде шамамен 1000 ағаш отырғызылған. Әр келуші ағаштар отырғызылған жер координаттары бар ағаш отырғызған куәлігін алады.

www.grootbos.com

Сұрақтар:

1. Грутбоста көтерілген, туризмнің әсеріне қатынас туралы мәселені

түсіндіріңіз.

2. Грубос шығарған бизнес үлгісін түсіндіріңіз, және оның нәтижелілігін бағалаңыз.

Алда қаралған туризмнің әсері туралы дискуссия өзектілігі, туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар ұйымдастырушы ұйымдар саласындағы менеджерлер үшін бірқатар мәселелер тудырады:

Қазіргі заманның тұтынушысы, тұтынып жатқан заттың тигізетін әсеріне, бұрыннан да сезімтал болып барады, яғни өздері қолданатын тазалағыш заттардың қоршаған ортаға келтірер әсері болсын, ыстық климатты жерде гольф алаңын суландыруға кеткен судың көлемі болсын, немесе қабылдағыш қоғамның мәдениетіне туризм тигізітен әсер болсын барлығы.

Менеджерлер және маркетологтар туризм өнімдерін, қонақ үй бизнесін және іс-шаралар ұйымдастыруды сәтті басқару үшін, бұрын олардың қолы жетпеген деңгейде бүгін сезімтал болулары қажет.

Бұқаралық туризмнің орыны қала беретіні анық екендігіне қарамастан, нарықтағы өзгерістер де болып жатыр. Тұтынушылар бұрыннан да хабардар, тәжірибелі және қалауларында ізденісті, сондай-ақ, түсіну үшін бұрыннан да күрделі болып барады. Сонымен бірге, нарықтардың дамуы мөлшерінде, қосымша тұтынушылар қосылып келеді, мысалы, Бразилия, Ресей, Үндістан және Қытай секілді. (яғни, «БРИК» аталған елдер).

Сөзсіз орын алып жатқан осы өзгерістерді түсіну үшін менеджерлер зерттеу жүргізуге және түсінуге тырысуға мәжбүр. Оның сыртында, бізді қызықтыратын жоғары бәсекелесті өндіріс салаларында олар, осы өзгеріске дұшар қалауларға сәйкес өнімдер жасап шығарулары қажет, артынан оларды нарыққа енгізу және тарату, және оларға сәйкес баға тоқтатулары керек.

Туризмнің көптеген жаңа нысандары, олардың ілеспе іс-шаралары және қонақ үй бизнес өнімдері, шарап туризмі, аспаздық туризм, «қараңғы» туризм, экстремальды әрекеттер, спорттық, фестивальды және оқиғалы туризм, сондай-ақ, оқыту негізіндегі туризмнің алуан түрлі арнайы нысандарын қосқанда, саяхаттың айрықшалау нарығы сұраныстарына сәйкес келу үшін туындады.

Туризмнің осы жаңа нысандары, менеджерлер зерттеуге және түсінуге, мақсатты өнімді дайындап ұсынуға қажет қосымша мүмкіндіктер және қиындықтар тудырады.

Сыртқы талықсытпа салдарлары

Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар ұйымы, менеджерлерге байланыссыз сыртқы талықсытпаларға бейім болады.

Корпоротивтік ішкі талықсытпа, мысалы, қаржының құлауы осы сала үшін маңызды рөл атқарады, алайда бұл, олар артықшылық танытқан өзге салалардағы іс-шаралар көрсеткендей дербес ерекшелігі болып табылмайды, яғни онда басқарма артық кеудемсоқтық, алаяқтық немесе біліксіздік танытқан. (Эванс және Элфик, 2005 ж.).

Өзінің әлсіздігі тарапынан қызмет көрсету сектор ретінде теңдеусіз (қызмет көрсету салалар арасында), өйткені, аталмыш сектор сыртқы оқиғалар нәтижесінде тәуекелділік пен дағдарысқа қатты бейім болып табылады. Менеджерлер бағалап, бақылай алатын ішкі оқиғаларға қарағанда, сыртқы оқиғалар олардың бақылауынан тыс орналасқан, осыған орай тәуекелділіктің және белгісіздіктің жоғары деңгейін береді.

Сонымен бірге, қызмет көрсетудің осы секторына тән ерекшеліктер (мысалы, өнімнің сақталмайтындығы және өнім элементтерінің өзара тәуелділігі) басқаруға әлеуетті күрделі тәуекелдіктер тудырады, өйткені сұраныстың кенеттен құлауына сәйкес ұсынысты жедел беру үнемі мүмкін бола бермейді (Эванс және Элфик, 2005 ж.).

Соғыс, боран, терракт, ластану, жағымсыз жариялар немесе жазатайым оқиғалар секілді сыртқы талықсытпалар, бизнес деңгейіне елеулі және өткір әсер тигізе алады және жоспарланған әрекеттер мен іс-шаралардың үзілуіне әкеп соғады. Сыртқы талықсытпалар тез арада дағдарыс деңгейіне өсіп кетуі мүмкін, сонымен бірге оларды осы индустрияның білікті менеджерлерінің негізгі проблемалары ретінде қарастырған жөн.

«Дағдарысты басқару» осы сектор туралы көптеген академиялық баспаларда жеткілікті аумақты етіп қарастырылған. (Мысалы, қараңыз. Глэссер, 2012 ж.; Пфорр және Хози, 2009 ж.; Холл, 2010 ж.; Ванг және Ричи, 2011 ж.).

Мысалы – жоғары деңгейлі үнділік мейманханаларды зерттеуде Израэли *және басқалар.* (2011 ж.) Үндістан мейманханаларының дағдарыспен күресуге дайын емес екендігін анықтаған; мысалы, 2008 жылдың қараша айында Мумбайда болған люкс деңгейлі екі қонақ үй тартылған терактылар. Бұл шабуыл бірнеше апта ішінде қонақ үйдің толтырымдық деңгейін 30 пайызға дейін құлатқан, ал Оңтүстік Үндістанған дейінгі чартерлі турлар, шамамен 2000 км қашықтықтан тоқтатылған. Нәтиже-

сінде, туризм, қонақ үй бизнесі және ұқсас салалар миллиондаған доллар табыстарынан айырылды.

Аталмыш оқиғалар, олардың географиялық орналасуы, уақыт және ауқымына қатысты, өз табиғаты жағынан тосын оқиға болып табылады, яғни индустрия менеджерлеріне бірқатар қиындықтар тудырады:

- Мұндай оқиғаларды алдын ала болжау және барлық жасырын салдарларын күту күрделі;
- Шешім қабылдауға қажет басқару шаралары стратегиялық деңгейде қиын болады;
- Сондай-ақ, оперативтік деңгейде басқару шараларын тиімді жүзеге асыру күрделі болып табылады және қор және байланысты мұқият үйлестіруді талап етеді;
- Көптеген жылдар бойы жігерлікпен жасалған Бренд, оқыс оқиға салдарынан елеулі зақымдануы немесе тіпті жойылып кетуі мүмкін;
- Жедел күтпеген өзгерістерді алдын ала қарастыратын, икемді стратегияға шоғырлана, дағдарыстан қалыпқа келу шараларын жоспарлау қажет. 2001 жылдың 11 қыркүйегіндегі Нью-Йорк және Вашингтондағы терактылар, «Аккор» қонақ үйі мысалында көрсетілгендей шұғыл салдарлы болған.

Өзге мысалдар:

- Парсы шығанағындағы соғыс 1990 жж басында туризм және жолаушылар тасымалдаудың едәуір құлауына алып келді. (бұл Таяу Шығыстағы қақтығыс орнынан алшақ жерлерге де тарады).
- 2004 жылдың 26 желтоқсанында орын алған, Үнді мұхитындағы бүлдіргіш цунами, Үнді мұхиты шаятын 14 елдегі 230 000 астам қаза тапқандар саны бар адамзат тарихындағы ең өлім саны көп табиғи апат болды. Қасіретті қазалы өмірге қатысты бүлдіргіш әсердің сыртында, ұзақ мерзімді салдарлар Индонезия, Тайланд және Шри-Ланкадағы туризміне байланысты болды .

МЫСАЛ КЕЛТІРІЛГЕН ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРМЕ

2001 жыл 11 қыркүйектің салдарлары: «Аккор» мейманханалар желісі

2001 жылы, сатылым және технология саласыны толығымен ендірілген, 90 елдің 3600 мейманханасы бар «Аккор», Париж қаласында алғаш іргетасы қаланған мультибрендті желі. Қонық үй бизнесін дамыту,

бюджеттік таптан люкс табына дейінгі кең ауқымды қамтыған, әйгілі халықаралық брендтерге («Софител», «Новотел», «Меркури», «Ибис», «Формула 1», сондай-ақ, Құрама Штаттарындағы «Мотель 6» және «Ред Руф Иннс» секілді) негізделген. «Аккор» мүліктік объектілері қазір бүкіл әлемге ұсынылған, әсіресе Америка, Еуропа және Азияға.

2001 жылдың көктемінде-ақ сезілген күйзеліске соқтыққан туризм индустриясы, өз тарихының ең ауыр дағдарыспен күресуге мәжбүр болды: 2001 жылдың 11 қыркүйегіндегі Америкадаға оқиға. Қасіретті оқиға екі салдардан тұрды. Біріншісі көзді ашып жұмғанша болды және теңдессіз ауқымды қамтыды – ол психологиялық талықсытпа. Екіншісі Америкаға, Еуропаға және Азияға бір мезетте әсерін тигізген экономикалық күйзелістің өршігуі болды.

Осы оқиғалар нәтижесінде кейбір қонақ үй инвестициялары кейінге қалды , ал шамалысы мүлдем тоқтатылды, және аталмыш топ сонда да келесі бірнеше жылдарда 250 жаңа қонақ үй салуды жоспарлады. Кейбір деңгейге дейін топ, географиялық тұрғыдан және сапалылық тұрғыдан қонақ үй номенклатурасын түрлендіру арқылы күйзелістің ең ауыр салдарынан қорғалған болды. Алайда, қонақ үй броньдауға арналған кейбір салдарлар шарасыз. Мысалы, Париж қаласындағы люкс тапты қонақ үй индустриясына тигізілген әсер елеулі болды, сонымен бірге, Европадағы үнемдеу таптағы қонақ үйлер сегменті төзімділікпен позициясын сақтап калды. Осылай, 2001 жылы «Софител» қонақ үйін брондау қазанда 33% және қарашада 18% төмендеді, ал Еуропадағы бюджетті брендтер «Формула 1» және «Ибис» брондаудың қазанда 3,5% және қарашада 4,6 % көтерілгенін тіркеді. АҚШ-ндағы «Софител» қонақ үйін брондау 25-30% құлады, ал «Ред Руф Иннс» және «Мотель 6» (бюджедті бренд) қазанда 8,2 % және қарашада артынан 6% қалыпты құлдырау байқады.

www.accor.com

Сұрақтар

1. «Аккор» үшін 11.09 теракт салдарларын түсіндіріңіз.
2. Шабуылдан кейінгі «Аккор» басқармасының қарсы реакциясын түсіндіріңіз.

- АЖТС (ауыр жіті тыныстық синдром), 2002 жылдың қараша айында оңтүстік Қытайдан алғаш шыққан және осы әсер астындағы аймақтар

және елдерге туристердің бармағаны жөн деген ескертуді 2003 жылдың 15 наурызында Бүкіләлімдік денсаулық сақтау Ұйымы (БДҰ) жариялағанға дейін жылдам таралып кеткен, жуықтағы құбылыс, яғни пневмонияның бір түрі. Қытайда және Гонконгта кіріп келетін туристер саны және халықаралық туризмнен түсетін табыс 2003 жылдың наурызынан бастап күрт төмендеді. Алайда, ауру пайда болғаннан кейінгі бірнеше ай ішінде дағдарыс кетіп, нарық қалпына келді және көбінесе «қалыпты» жағдай болды. (Гу және Уолл, 2006 ж.).

Ұқсас оқиғалар кезінде, тікелей жоспарлау жүргізе алмайтын менеджерлер, келесіге қабілетті болуға тиіс:

- Ұйымға әсерін тигізу мүмкін тәуекелділіктерді анықтау (орын немесе оқиға);
- Ұқсас тәуекелділіктердің салдарларын бағалау;
- Ұйым жылдам және нәтижелі қарсыласу үшін, күтпеген оқиғаларға арналған әрекеттер жоспарын жасап қою.

ОЙЛАНУ ҮШІН

- Салдарлар тұрғысынан алғанда неліктен қызмет көрсетудің басқа секторларынан өзгеше?
- Сыртқы талықсытпаларағa неліктен соншама қабылдағыш болады?
- Осы салада жұмыс істейтін менеджерлер үшін *-ға* тән ерекшелік қасиеттердің маңыздылығын түсінудің себебін талқылаңыз.

Ұйымда бар *-ға* байланысты күтпеген оқиғаларға арналған әрекеттер жоспары, негізгі қызметкерлер тартылатын әрекеттердің толық сипаттамасынан; клиенттермен, туысқандарымен және БАҚ өкілдерімен байланысты қалай ұйымдастырудың сипаттамасы; және істен шығуды барынша азайту үшін қызметтерді қалай қайтадан құру керектігі туралы толық ақпарат болуға тиіс.

Тәсілдердің бірі, дағдарысты бизнесті толығымен жойып жібермейтіндей етіп тәуекелдерді бөлу болып табылады.

Мысалы – соғыс немесе экологиялық апат болған жағдайда, бір ел шегінде ғана турлар мен іс-шараларға мамандандырылған туроператор немесе іс-шаралар ұйымдастырушы тәуекелділікке дұшар болады, ал бірнеше елдермен жұмыс жасаса тәуекелділік бөлінеді де жалпы тәуекелділік төмендейді.

МЫСАЛ КЕЛТІРІЛГЕН ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРМЕ

Дағдарысты басқару: «Райанэйр» әуекомпаниясы және Исландияның жанартау күлі

2010 жылы Исландиялық жанартау Эйяфьядлайёкюдль сәуір және мамыр айларында Еуропа әуежелілерен тасымалдауында ретсіздік тудырды, өйткені Еуропа әуе кеңістігінің ірі жолақтары жабылған-ды. Күлді бұлт аяқ астынан Солтүстік Еуропаның көп бөлігіне көшті, бұл өз тарапынан әуе қауіпсіздігіне әлуетті қауіп тудырды.

«Райанэйр» бюджетті әуежелісі, мысалы, салыстырмалы түрде қажеттіліктің жоқ екендігіне байланысты әуежелісінің өз тарапынан қарсылыққа қарамастан, 9400 рейсті ұшырмай қоюға және 1,5 млн. жолаушылардың жол жүру жоспарын бұзуға мәжбүр болды. Хабарланғандай, бұл оқиға Ирландия әуежелісіне £42 млн. (€65 млн.) шығын әкелген.

Мұндай күтпеген жағдайларда, компанияның келесі әрекеттері маңызды:

- Клиенттерді нақты және ерте, ақпараттарды ретті жаңартып отыруымен хабарландыру;
- Көбірек операциялық икемділікпен қамтамасыз ету; және
- Бір ғана елеулі және күтпеген оқиға ұйымның жойылуына алып келмеу үшін жеткілікті әртараптандырылған болу.

«Райанэйр» әуежелісіне қатысты, күлді бұлттардың қатты әсеріне қарамастан оның жылдық табысы өсті.

www.ryanair.com

Сұрақтар

1.-*ға* байланысты компанияның дағдарысты жағдайларын шешу тұрғыдан берілген мысалдан қандай сабақ алуға болатындығын түсіндіріңіз.

2.-*ға* байланысты ұйымда туындаған өзге дағдарыстық жағдайлардың мысалдарын қарастырыңыз.

ШАҒЫН БИЗНЕС

секторлары жиі шағын бөлшектенумен ерекшеленеді. Бөлшектенген индустрияға, әдетте, шағын және орта көлемді кәсіпорындардың көп саны және нарықта елеулі үлесі бар жетекшінің жоқ болуы тән. Алайда, осы секторларда мықты халықаралық компаниялар бар, сөзсіз осы ойыншылардың әсері және нарықтық үлесі жыл сайын өсіп жатыр. Әр

сектордың жағдайы келесі тұрғыда түрлендіріледі, ірі халықаралық брендтер мейманханалар, круиз желілері, туроператорлар және әуежолдар желілерін есепке алу арқылы құрылса, бір мезетте іс-шаралар ұйымдастыру секторында қазіргі кезде әрекет етіп жатқан халықаралық деңгейде әр тараптандырылған ірі компаниялардың шағын саны да бар.

Алайда, осы ірі ұйымдармен қатар шағын бизнес кәсіпорындар да өркендеп келеді, мысалы, меншік иесі басқаратын қонақ тұрғын үйлер және мейрамханалар, транспорт операторлар, көрікті жерлер, туристік агенттер, гид-экскурсия жүргізушілер және курорт кешендер.

Осы тарауда қарастырылған бірқатар аспектілер секторында әрекет ететін шағын бизнестерге жатады. Кейбір жағдайларда сүреттелген ерекшеліктер шағын бизнеске қарсы әсер тигізуі мүмкін.

Мысалы – кейбір ішкі секторларда үлкен нарыққа кіру кедергілері болады, олар капитал қажеттілігі, нормативтік шектеулер немесе тоқтатылған брендтер. Нарық ерекшелігіне байланысты аталмыш кедергілер біршама ерекшеленеді, алайда, олардың әуежелі, крейсерлік жүзу және кейбір қонақ үй нарықтарында болуы шағын компаниялардың бәсекелестігін қиындатады.

Өзге ішкі секторларда , мысалы, туроператорлар, турагенттер немесе іс-шара ұйымдастырушылар арасында нарыққа кіру кедергісі едәуір аз, бұл шағын компанияларға сәтті бәсекелесуге жол береді.

Кейбір өзге ерекшеліктер кейде шағын компаниялар пайдасына әрекет етеді.

Мысалы,

- *Әр тектілік* – көптеген клиенттердің жаңа затты және өзгешілікті қалауы, шағын компаниялар тұтынушыны қызықтыратын тауашалы өніммен қамтамасыз ете алатындығын білдіреді.
- *Бөлінбеушілік* – өнімдерін бір мезетте тұтыну және өндіру, клиентке қызмет көрсету саласына үлкен назар аударуға алып келеді. Ірі компаниялар қызмет көрсетудің жоғары деңгейіне жету бойынша ғаламат күш салатынына қарамастан, олардың түрлілігі және мөлшері тарапынан бұл орындалуы күрделі міндет болып қала береді. Аз қызметкерлері және қарапайымдау жүйесі бар шағын ұйымдар ептілеу әрекет етеді және стандарттарды қамтамасыз етуді оңайлықпен орындайды.
- *Меншіктік* – тұтынушы өнімін қолданады, бірақ иемденбейтіндіктен, әлуетті клиентпен өзара қарым-қатынас құру қажеттілігі тұспалда-

нады. Көптеген шағын компаниялар тұтынушының белгілі түрін немесе белгілі нарық тауашасын сәтті ұйғарады және жеке байланыс және ынталандыру қызметтер арқылы тұрақты клиенттермен адал қатынастар құрады.

- *әсері* – көптеген шағын компаниялар, қызметтері тарапынан өздерін басқалардан тұрақты ретінде сәтті алып жүреді. Осылай олар, туризмге сәйкестендіріліп қойған жағымсыз әсерледі азайтатындығын білдіреді.

Мысалдағы қысқаша түсіндірмелер, сауда ассоциациясын құру үшін шағын туроператорлар қалай ынтымақтасқандарын, және бұл осы орташа және шағын кәсіпорындар ұсына алатын белгілі артықшылықтарды (біз қарастырған негізгі ерекшеліктерге негізделе), білдіретіндігін көрсетеді.

Менеджерлеріне арналған өзекті ерекшеліктер және олардың мағыналары туралы қысқаша ақпарат

Бұл тарауда 11 ерекшеліктері қарастырылған. Кейбіреуі қызмет көрсету секторлардың көбісіне ортақ болып табылады, ал басқасы саласы үшін ерекше маңызды.

Қайсысы болса да, саласында қызмет атқаратын менеджерлер, осы факторлардан хабардар болуға және олардың әрқайсысына байланысты басқару әрекет нәтижесін ескеруге тиісті екендігі маңызды. Ұйымдар қолданатын стратегиялар осы ерекшеліктерді түсінгендігін және қозғап отырған ұйымға олар тигізе алатын әсерлерді көрсетуге тиіс.

2.2 кестесінде, осы тарауда біз қарастырған және менеджерлерге арналған олардың салдарларының мысалдары келтірілген, өзекті ерекшеліктері туралы қысқаша ақпарат ұсынылған.

2.2 Кесте өзекті ерекшеліктері және олардың менеджерлерге тигізетін салдарлары туралы қысқаша ақпарат

Table 2.2 A summary of key *THE* characteristics and their implications for managers

Characteristic	Summary (examples)	Managerial implications (examples)
Intangibility	Products cannot be tested or sampled	Effective promotion & distribution are essential
Inseparability	Production and consumption take place at the same time	'Front-line' staff must deliver good service
Perishability	Products cannot be stored	Stimulate demand so all products are sold at required time
Heterogeneity	Products are not identical	Good, well trained staff are essential
Ownership	Customers use services rather than own them	Loyalty programmes are important
High cost product	Often a relatively expensive purchase	Customers need reassurance about reliability
Seasonality	Products often have very seasonal demand patterns	Different seasonal prices charged
Ease of entry/exit	Often relatively low barriers to entry	Product differentiation
Interdependence	The sub-sectors of *THE* are closely linked	Coordination or control of the supply chain
Impact on society	Tourism has a high impact on society	Produce 'sustainable' products
External shocks	Prone to external shocks, beyond managers' control	Have contingency plans in place

Characteristic	Ерекшелік
Intangibility	Сезілмеу
Inseparability	Бөлінбеу
Perishability	Сақталмау
Heterogeneity	Әр текті лік
Ownership	Меншіктік
High cost product	Қымбат өнім
Seasonality	Маусымдылық
Ease of entry/exit	Кіру/шығу оңайлығы
Interdependence	Өзара байланыс
Impact on society	Қоғамға тигізетін әсер
Summary (examples)	Қысқаша ақпарат (мысалдар)
Products cannot be tested or Sampled	Сынақ жүргізу немес өнім сынамасын алу мүмкін емес

Production and consumption take place at the same time	Бір мезетті өндіріс және тұтыныс
Products cannot be stored	Өнімді сақтау мүмкін емес
Products are not identical	Өнімдер өзара сәйкес емес
Customers use services rather than own them	Тұтынушы қызметтерді қолданады, бірақ иемденбейді
Often a relatively expensive purchase	Көбінесе салыстырмалы түрде қымбат сатып алу
Products often have very seasonal demand patterns entry	Өнімдер маусымдық сұранысты жиі қолданады
Often relatively low barriers to	Көбінесе салыстырмалы түрде төмен кіру кедергілері
The sub-sectors of THE are closely linked	Ішкі секторлары нығыз байланыста
Tourism has a high impact on society	Туризмнің қоғамға әсері зор
Managerial implications (examples)	Басқару салдарлары (мысалдар)
Effective promotion & distribution are Essential	Нәтижелі жылжыту және бөліп тарату маңызды
'Front-line' staff must deliver good Service	Тікелей клиенттермен қатынасатын қызметкерлер, сапалы қызмет көрсетумен қамтамасыз етуге тиіс
Stimulate demand so all products are sold at required time	Барлық өнімдер уақытлы сатылу үшін сұранысты ынталандыру
Good, well trained staff are essential	Жақсы және білікті қызметкерлердің маңыздылығы
Loyalty programmes are important	Адалдылық бағдарламасының маңыздылығы
Customers need reassurance about reliability	Тұтынушыны сенімділік туралы сендіру қажеттілігі
Different seasonal prices charged	Әртүрлі маусымдық баға қою
Product differentiation	Өнімнің әртүрлілігі

Coordination or control of the supply chain	Жеткізу тізбегін үйлестіру немесе бақылау
Produce ‘sustainable’ products	Тұрақты өнімдер шығару

МЫСАЛ КЕЛТІРІЛГЕН ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРМЕ

Тәуелсіз туроператорлар ассоциациясы

Ұлыбританиядағы Тәуелсіз туроператорлар ассоциациясы (ТТОА) тауашалы өнім ұсыну арқылы ірілеу туроператорларымен сәтті бәсекелесуге қабілетті 150 астам шағын туроператорлар болып табылады.

Келесі, қызық оқиғалы, әскери, гастрономдық, велотуризм немесе әлемнің белгілі бір жеріне апару секілді өнімдерді, туризм түрлеріне қатыстыруға болады. Ұсынылып отырған өнімдер, оларды қамтамасыз етуге дайын компаниялармен бірдей әртүрлі. Кейбір кезде, белгілі тауашалы сегменттер ірілеу операторлар үшін тым шағын немесе тым жаңа. Өзге жағдайларда, тартылған компаниялар ірілеу операторлармен тікелей бәсекелестікке түседі, бұл үшін олар, клиенттермен өзара қарым-қатынас құрып, клиенттерге жоғары деңгейлі қызмет көрсетуге және негізгі ағындағы өнімнен өзгеше өнімдерді ұсынуға негізгі назарларын аударады.

ТТОА туризм саласындағы тұрақтылықтың маңыздылығын білдіреді, ал тұрақты принциптердің сақталуына көз жеткізу үшін әлуетті жаңа мүшелер қосылар алдында тексеруден өтеді. Ассоциация мүшелеріне арналған тұрақты орын ауысу басқару принциптері бес өзекті міндеттерге негізделген:

- Қоршаған ортаны қорғау – флора, фауна және ландшафт;
- Жергілікті мәдениетті сыйлау – дәстүр, дін, мұра;
- Жергілікті қауымдастыққа пайда әкеледі –экономикалық және әлеуметтік деңгейде;
- Табиғи ресурстар сақтау – кеңседен баратын жерге дейін;
- Ластауды азайту – дыбыстық, қоқыстық, толтырымдық.

www.aito.co.uk

Сұрақтар

1. ТТОА ассоциациясы -ның қандай ерекшеліктер бойынша ірілеу қарсыластарымен бәсекелесу үшін орташа және шағын мөлшерді кәсіпорындарға қолдау көрсетеді.
2. ТТОА ассоциациясына қатыстылық орташа және шағын мөлшерді

кәсіпорындарға тиімді бәсекелесу үшін қалай көмектесетінін түсіндіріңіз.

ТАРАУДЫҢ ҚЫСҚАША МАЗМҰНЫ

Бұл тарауда біз, стратегияға сәйкес келетін туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар ұйымдастыру бойынша кейбір өзекті тақырыптармен таныстық. Оларға, өнімдерінің табиғатын түсіну жатады; бұл контексте біз қызмет көрсету өнімдерінің кейбір қасиеттерін қарастырдық. Бұл қасиеттерді туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар ұйымдастыру өнімдеріне қолдануға болады, өйткені оларды қызмет көрсету саласының секторларына да қолдануға болады.

Сонымен бірге, біз, әсіресе осы секторға қолданбалы, алты қосымша факторларды сәйкестендірдік (жоғары құн, маусымдылық, кіру/шығу оңайлығы, өзара байланыс, қоғамға әсері, сыртқы талықсытпа салдарлары). Менеджерлер үшін осы ерекшеліктерді және олардың салдарларын түсіну, стратегиясының сәттілігін анықтаудағы өзекті мәселе болып табылады.

2 Бөлім

Ішкі ортаны зерттеу

Кіріспе

Ішкі талдау

Осы кітаптың алдағы бөлімінде *-дағы* басқаруды өзгеше ететін, бойынша ұйымдастыру контексті қарастырылды. Сондай-ақ, стратегиялық менеджмент зерттеу пәні ретінде – міндеттері, миссиясы, көрімі және құндылығы қарастырылды.

2 бөлімде біз ұйымның ішкі талдауына көшеміз және өз тарапымыздан операциалық контексті қарастырамыз, оның ішінде біліктілік, ресурстар және бәсекелестік артықшылық; артынан – ішкі стратегиялық талдаудың адами, қаржылық және нарықтық (өнімдік) қырын қамтимыз. 3 бөлімінде стратегиялық талдаудың сыртқы қырлары қарастырылады.

Зерттеу оңалысы:

1 бөлім Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар ұйымдастыру стратегиясы және контексті	2 бөлім Ішкі ортаны талдау				3 бөлім Сыртқы ортаны таладу және ССВУ	4 бөлім Стратегиялық іріктеу	5 бөлім Стратегиялық қамтамасыз ету және теориядағы және іс-жүзіндегі стратегия
1 және 2 Тараулар	3 Тарау Кәсіпқойлық, ресурстар және бәсекелестік	4 Тарау Адами ресурстар	5 Тарау Қаржылық құрамдас бөлігі	6 Тарау Өнімдер және нарықтар	7,8 және 9 Тараулар	10, 11 және 12 Тараулар	13, 14 және 15 Тараулар

Ішкі талдау мақсаттары

Ішкі талдау ұйым басқарамасын қамтамасыз етумен байланысты, келе-

сілерге қатысты өз ұйымын егжей-тегжейлі түсіну:

- Ағындағы стратегиялардың нәтижелілік деңгейі;
- Осы стратегияларды қолдаудағы ресурстарды қолданудың нәтижелілік деңгейі;

Ішкі талдауды орындаған кезде менеджерлер, *бәсекелестік артықшылықтың* қаншама қолжетімді екенін және күн көру үшін қай жерде түзету шараларын қолдану қажет екендігін көре және түсіне алады.

Кітаптың осы Тармағында, менеджерлері өз ұйымдарының кешенді таладуын жүргізу үшін қолдана алатын негізгі әдістер және сызбалардың сипаттамасы және бағалануы ұсынылған.

Өз ұйымдарына төменгілерден қамтығандағы бірқатар себептермен ішкі талдау жүргізу қажет:

- Ресурстар, біліктілік және бастапқы біліктілікті дамыту және дайындауды қажет етушілерді анықтап шығару;
- Қосымша әрекеттер ұйымдастыру пәрменділігін бағалау;
- Болашақ стратегиялар және олардың сәтті жүзеге асырылуын қалыптастыру арқылы жұмыс жасау қажет әлсіз жақтарды анықтау;
- Өнім ерекшеліктерін бағалау;
- Қызметтің қаржылық көрсеткіштері бағалау;
- Сыртқы көздерден қаржыландыру іздестірген жағдайда, инвестициялық әлуеттілігін бағалау;
- Адами ресурстарға болашақ талаптардың нәтижелілігін бағалау;
- ССВУ «күшті және әлсіз жақтар» бөліміне талдамалы негіздеме қамтамасыз ету.

Ішкі талдаудың құрамдас бөліктері

Ішкі талдау, әдетте, келесі бір немесе бірнеше қырды қамтиды:

- Ресурстарды қамту;
- Біліктілік және талдауды анықтау;
- Портердің құнылылық тізбегін қолданумен қызметті ішкі талдау;
- Қаржы қорлары және қаржы көрсеткіштері;
- өнімдер және олардың нарықтағы орындары.

Ішкі талдаудың осы қырлары 3 жыне 6 Тарауларда қозғалған, олардан осы кітаптың 2 бөлімі тұрады. Менеджерлерге талдау жүргізу және ақпарат ұйымдастыруға көмектесетін бірқатар әдістемелер және сызбалар қарастырылған.

1 Бөлімде стратегия, стратегиялық талдау, стратегиялық іріктеу және стратегиялық қамтамасыз ету үш бөліктен тұратын оңалыс үрдіс ретінде берілген. Р.2.1 суретінде ССВУ талдауы деп аталатын, ұйымның күшті және әлсіз жақтарын анықтауға көмектесетін, сенімді дәлелденген қорлармен қамтамасыз ету тәсілдерін көрсету арқылы осы үлгіні бұдын әрі өңдеу берілген.

Р2.1 сурет. Стратегиялық үрдіс

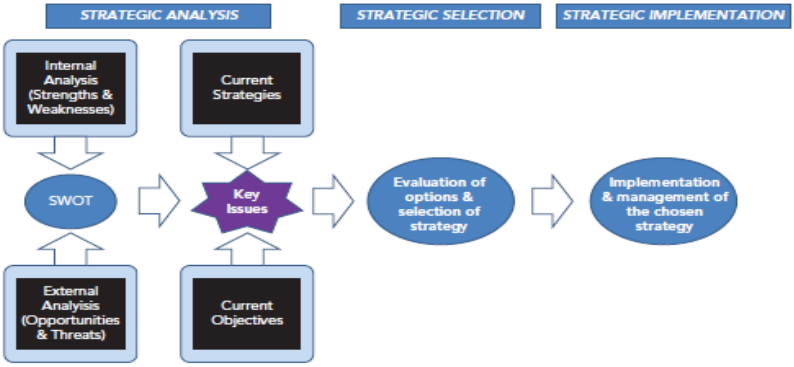


Figure P2.1 The strategic process

STRATEGIC ANALYSIS	СТРАТЕГИЯЛЫҚ ТАЛДАУ
STRATEGIC SELECTION	СТРАТЕГИЯЛЫҚ ІРІКТЕУ
STRATEGIC IMPLEMENTATION	СТРАТЕГИЯЛЫҚ ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУ
Internal Analysis (Strengths & Weaknesses)	Ішкі талдау (күшті және әлсіз жақтары)
Current Strrategies	Ағындағы стратегиялар
SWOT	ССБУ
Key issues	Өзекті мәселелер
Evaluation or options & selection of strategy	Нұсқаларды бағалау және стратегия таңдау
Implementation & management of the chosen strategy	Таңдалған стратегияны қамту және басқару
External Analysis (Opportunities & Threats)	Сыртқы талдау (мүмкіндіктер және қауіптер)

Current objectives Ағындағы міндеттер

3 Тарау

Туризм, қонақ үй бизнесі және іс-шаралар ұйымдастыру Қызмет ету орта: кәсіпқойлық, ресурстар және бәсекелестік.

Кіріспе және тарауды шолу

1 тарауда біз бизнес-стратегияның өзекті міндеттерінің бірі ретінде бәсекелестік түсінігімен беттестік. Бәсекелестіктің себептері туралы ғылыми әдебиеттерде қайшылықтар көп болды, және ең маңызды мәселе «Ұйым қалай барынша көп көрсеткіштерге жете алады?» дегенге сайды . Екі көзқарас бәрінен де қолданбалы болып шықты.

Гарвард бизнес мектебінен шыққан профессор Майкл Портердің (1985) жұмыстарында бастапқыдан негізделген, бәсекелес орын алу философиялық мектебі, ұйым өзінің бәсекелестік ортасына немесе саласына қатысты қалай орналасатынының маңыдылығын атап өтеді. (оларды біз 7 тарауда талқылаймыз). Ресурс немесе кәсіпқой мектептер (Прахалад и Хамель, 1990; Хине және Санчез, 1997) бизнестің терең кәсіпқой білімі (қабілеттілігі), және қызметті ұйымдастырудың өзгешілігі ғана нақты түрде, бәсекелестерден озу қабілеттелікті анықтайды деп мәлімдейті. Барлық талқылаулардай, біз, екі философиялық мектептің де артықшылықтары – бәсекелестік қабілеттіліктің көзін жартылай түсіндірді деп ойлаймыз.

Бұл, ұйымының ішкі талдауын қамтитын төрт тараудың бірі. Стратегия үрдісі кезіндегі өте маңызды қалану құрамы – бұл,ұйымның ағындағы жағдайынан жақсы түсінік алмай тұрып, сіз болашақта (стратегиялық басқару осыған алаңдайды) ұйымды қалайша алға қарай жылжыта аласыз дегенде.

Келесі тарауларда ұйымның атқарылымдық саласы деп кейде аталатын, нақтырақ айтқанда, кадрлық ресурстарды, қаржыны, өнімдерді және нарық факторларын қарастырамыз. Ұйымның өзге өзекті саласы оның қызметіне қатысты.

Әрекеттің ерекшелігі соншалықты, олар әр ұйымға өте өзгеше болып келеді, ешқандай екі ұйым бірдей болып табылмайды. Дегенмен, пәрменділікті өсіріп және сол арқылы қарсыластары алдындағы артықшылыққа– бәсекелестікке қол жеткізе алатындай етіп өздерінің қолданбалы ресурстарын және үрдістерін баптауға және үйлестіруге тырысатындығы жағынан олар өзара ұқсас.

Бұл тарауда, бизнестің пәрменділік деңгейін анықтайтын негізгі факторларды, атап айтқанда, ресурстар, кәсіпқойлық (әсіресе, тар шеңберде мамандандырылған біліктіліктер), сондай-ақ, «құндылықты арттыру» бойынша қызметтерді түсінуді дамытуға негізгі назарды аударады.

Кітаптың көп бөлігі, стратегиялық және ғылыми жұмыстардан табылған тақырыпты зерттеулердің мысалдары, негізінен физикалық тауарларды дайындау және өндіруге қатысты. Кейбір авторлар, секторларында ұсынылатын қызметтер контекстерінде әртүрлі факторлар қарастырылуға тиіс деп мәлімдейді. Бұл, «қызмет-табыс» тізбегі және «Қисынның доминантты қызметі» академиялық үлгілері секілді нақты тұжырымдамалық үлгілер дайындауға алып келді. Бұл қызметтер тарауының соңында қарастырылатын тақырыптарға бағытталған.

ОҚЫТУ МАҚСАТТАРЫ

Осы тарауды оқығаннан соң сіздер келесіге қабілетті болуға тиіссіздер:

● тар шеңберде мамандандырылған біліктілік, кәсіпқойлық, ресурстар және олардың арасындағы қатынастар концепциясын түсіндіру;

● тар шеңберде мамандандырылған біліктілік, кәсіпқойлық, ресурстарды сәйкес контекстерде қолдану;

● құндылық құру тізбегінің концепциясын және құндылық құру тізбегінің үлгісін түсіндіру;

● тар шеңберде мамандандырылған біліктілік және қызметтің негізгі бағыттары арасындағы өзара байланысты түсіндіру;

● құндылық құру тізбегінің үлгісін сәйкес жағдайларда қолдану;

● қалайша қосылған құн кескіндемесі бизнес пәрменділігін өсіре алатындығын түсіндіру;

● қамтушылар, дистрибьюторлар және клиенттермен ынтымақтастықтан әлуетті пайданы түсіндіру;

● неліктен орнатылған үлгілер және талдамалы құралдар қызмет көрсету сала контекстінде өзектілігі аз болатындығын түсіндіру;

● «қызмет-пайда» тізбегі концепциясын және оның ұйымға қатысын түсіндіру;

● Қисынның доминантты қызметіне қатысты дамып келе жатқан ғылыми дауларды түсіндіру.

Ресурстар, кәсіпқойлық, мамандардырудың негізгі салалары және бәсекелестік

Бәсекелестікке қабілеттілік көздері

Өнеркәсіптің барлық салаларында, оның ішінде, кейбір ұйымдар, сала-

дағы жоғары немесе төмен орташа кірісіне тәуелсіз басқалардан сәтті. Үздік жұмысшылары, қарсыластарында жоқ қандай бір қасиеттерге ие, бұл өз тарапынан қарсыластарынан асып түсуге жол береді.

Бәсекелестікке қабілеттілік келесіден тұрады:

- кәсіпқойлықты тамаша қолдану (дағдыларды);
- басым ресурстарды өрістету (активтерді);
- тұтынушыларға құндылық қалыптастыру.

Стратегиясы және нұсқаулығы, артықшылық түсінігіне байланысты *ұзық мерзімді* (немесе *ұтымдылық*) терминін жиі қолданады. Дегенмен, нұсқаулығында, әсіресе физикалық ортаға қатысты тұрақтылықты белгілеу үшін түрлі контекстерде де жиі қолданылатыны сонымен бірге танылған.

Артықшылық бәсекелес тәртіпті бұзуға, қарсыласқан кезде, яғни оны көшіру, алмастыру немес қарсыластар әрекетімен бұзу мүмкін емес, және қоршаған ортаның дамуы арқылы қысқаруы мүмкін емес болған жағдайда, ұтымдылыққа қол жетеді. (Porter, 1985: 20) Басқаша айтқанда, тұрақты бәсекелестік қабілеттілікке қол жеткізу үшін. Іскер адамдарға арналған бәсекеге қабілеттілік өзге фирмалардың қайталауына төзімді болуға тиіс. (Барней, 2002).

Кәсіпқойлық және кәсіпқой маманды біліктілік

Кәсіпқойлық және кәсіпқой маманды біліктілік, тар шеңберде мамандандырылған біліктілік және ерекшелеуші қабілеттеліктер терминдері стратегия туралы оқулықтарда өзара алмасушылық мағыналар ретінде жиі қолданылады. Алайда кейбір (мысалы, Столк және басқалар., 1992) «кәсіпқойлық» және «қабілеттелік» мерминдері арасында елеулі айырмашылық бар деп мәлімдегенмен, мұнда да терминдер келесі анықтамаларға негізделе бірдей мағына белгілей алады.

АНЫҚТАМА/КӨСЕМСӨЗ

Кәсіпқойлық, тар шеңберде мамандандырылған біліктілік және ресурстар

Кәсіпқойлық бұл:

Өнеркәсіп секторындағы ұйымдардың барлығы немесе көбісі ие болатын сапалар немесе сапалар жиынтығы.

Тар шеңберде мамандандырылған біліктілік бұл:

Өнеркәсіптің ортадан жоғары өндірістік қасиетпен өндіруге мүмкіндік беретін, нақты ұйымға тән сапалар немесе сапалар жиынтығы.

Ресурс бұл:
Бизнес қызметіне қолданылатын салымдар.

Кәсіпқойлық

Жоғары кәсіпқой сапасыз бизнес осы салаға кіре алмайды және күн көре алмайды. Кәсіпқойлық ресурстардан дамиды және дағдыларда, технологияларды немесе «ноу-хауда» жүзеге асырылады.

Мысалы – қызмет кешендерін барлығын ұсынатын әуе тасымалдаумен айналысатын, шығып баратын туроператор ретінде жұмыс істеу үшін компания бірқатар құзыреттілікке ие болуға тиіс:

- өз өнімдерін тарату, маркетинг және сату;
- көрсетілген бағыттар бойынша талап етілетін қуаттылықты қолдануға лицензия;
- белгіленген жерге дейін әуе транспорты;
- белгіленген жерде жағымды тұрғын үй;
- клиенттерге жерде қызмет көрсету: рейс тексеру, оларды орналастыру орыннан және орынға дейін жеткізу.

Осы саладағы әр сәтті тұлға құзыреттіліктің осы салаларына ие болуға тиіс.

Тар шеңберде мамандандырылған біліктілік

Тар шеңберде мамандандырылған біліктілік, ұйымның өз білімен және ресурстарын оның қарсыластарына қарағанда тиімді қолдана білу қабілетінен туындайды. Артықшылық қабілеттіліктің нәтижесі, клиенттер қарсыластарға қарағанда жоғары бағалайтын өнім болып табылады. Тар шеңберде мамандандырылған біліктілікке қол жеткен негіздер осы тарауда әрі қарай қарастырылған.

Ресурстар

Ресурстар қолданған кезде сәттілік көп дәрежеде бизнес, өз ресурстарын (салымдарын) өнімге алмастыра алатын пәрменділікке негізделеді. Ресурстар бес негізгі санаттарға бөлінеді (кейде физикалық және қолданбалы санаттар аралас болатынға қарамастан):

- кадрлық;

● қаржылық;
● физикалық (мысалы, ғимараттар, жабдықтар, мүкәммал және т.б.);
● қолданбалы (мысалы, ұшақтар, кемелер, автобустар, компьютерлер және т.б.);
● материалды емес (мысалы, “ноу-хау”, патенттер, заңды құқықтар, фирмалық атаулар, тіркелген жобалар, лицензиялар және т.б.).

ӨЗЕКТІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Бәсекелестікке қабілеттелік

Бәсекелестікке қабілеттелік стратегияның жалпы мақсаттары ретінде жиі қарастырылады. Кейбір нұсқаулықтар «ерекше өндірістік қабілет» сөзін қолданады және оның мағынасы бірдей.

Шын мәнінде, егер бизнес қарсыластарын қарағанда көбірек кіріс келтіре алса, бәсекелес артықшылыққа ие деп айтуға болады. Көбірек кіріс дегеніміз, бөлінбеген кірісті өз стратегиясына қайта қаржыландыру үшін салу қабілеттілік деген сөз, осылай саладағы қарсыластары арасында өз жетекшілігін сақтап отыр. Мұндай артықшылық ұзақ мерзім бойы сәтті қолданылып келсе, тұрақты бәсекелестікке қабілеттілікке қол жетеді. Бәсекелестік талап етіп отырғандай, басшылық жоғары кірісті қайта қаржыландыруға салуға қабілетсіз болған жағдайда бәсекелестікке қабілеттелік жойылады.

Тар шеңберде мамандандырылған біліктілік қалай «жұмыс атқарады»

Тар шеңберде мамандандырылған біліктілік, қағида бойынша, күрделі және материалды емес, сондықтан тұжырымдаманы ары қарай зерттер алдында, оның негізінде жатқан ресурстар және білімдер табиғатын зерттеу қажет. Мұндай талдаудың мақсаты, қолданыстағы немесе әлуетті тар шеңберде мамандандырылған біліктілік ретінде шығатын ресурстар және құзыреттерді басқарушылардың анықтауы болып табылады. Саладағы қарсыластардың барлығында тар шеңберде мамандандырылған біліктілік немесе ерекше қабілеттілік бола бермейді. (Кэй, 1995). Оған ортадан жоғары өндірістік қабілеті бар ұйымдар жатады.

ОЙЛАНУ ҮШІН

●Ішкі талдаудың негізгі мақсаттары қандай?
●Ресурстар, кәсіпқойлық және тар шеңберде мамандандырылған біліктілік арасындағы байланысты анықтаңыз және түсіндіріңіз.
●Сіз білетін ұйымдағы тар шеңберде мамандандырылған біліктілік мы-

салын келтіріңіз.

●Стратегиялық басқаруға деген екі тұжырымдамалық тәсілді сипаттаңыз және бөліңіз.

3.1 сурет . Ресурстар, кәсіпқойлық және тар шеңберде мамандандырылған біліктілік арасындағы өзара байланыс

Figure 3.1 The links between resources, competencies and core competencies

Core competence (distinctive capability)	Тар шеңберде мамандандырылған біліктілік (ерекшелейтін қабілет)
Superior deployment of resources	Ресурстарды Үздік Бөлу
Superior application of 'general' competencies	«Жалпы» тұжырымдаманы үздік қолдану

Орташа немесе орташадан төмен өндірістік қабілеті бар ұйым кәсіпқойлыққа және ресурстарға ие (оларсыз осы салада мүлдем бәсекелесе алмаушы еді), бірақ тар шеңберде мамандандырылған біліктіліктілігі жоқ. Осы түсініктерді бұдан әрі талқылау үшін келесіні қараңыз Прахалад және Хамель, 1990; Кэй, 1995; Хине және Санчез, 1997; Петтс, 1997; және Джавидан, 1998. Кәсіпқойлық, ресурстар, және тар шеңберде мамандандырылған біліктілік арасындағы байланыстар 3.1.сүретінде келтірілген.

Тар шеңберде мамандандырылған біліктілік (ерекше қабілет) нарыққа шыққан кезде клиенттерге құндылық қалыптастырады, бұл бәсекелестік білдіреді.

Осы терминдерді нақтырақ қарастырайық.

Ресурстарды талдау

Материалды және материалды емес ресурстар

Ресурстар материалдық және материалдық емес болады. Олар, ұйым өз қызметін жүзеге асыруға жол беретін салымдар немесе активтер болып табылады. Материалды активтер келесіден тұрады: қор, материал-

дар, жабдықтар, ғимараттар, адами ресурстар және қаражат. Материалдық емес ресурстарға келесілер жатады: дағдылар, білімдер, сауда белгісінің атауы, іскер абыройы және патенттік құқықтар. Бірқатар авторлар, материалдық емес ресурстардың табиғатын және маңыздылығын зерттеген (қараңыз, мысалы, Холл, 1992; Фернандес және басқалар, 2000; Галбриф, 2005; және Холл, 2006), сонымен бірге Чой және Парса (2012) және Фитцпатрик және басқалар (2013) қонақ үйлерге қатысты бар нақты ресурстарды қарастырған.

Материалдық ресурстар шет ұйымдардан алынады. Олар, ресурстар нарығында, ұйымдармен бәсекелестік жағдайында, оның саласының ішінде және сыртында алынған. Материалдық емес ресурстар көбінесе ұйымның шеңберінде дайындалған болады, бірақ материалдық ресурстар секілді, оларға тіркелген құндылықтарға ие болады, олар кейде сандық бағалауға жатпайды (немесе анықтау бойынша), нарықта сатып алынатын және сатылатын болады. Ресурстармен жабдықтаушылармен қатынас, ұйымның тар шеңберде мамандандырылған біліктілігінің маңызды бөлігі болады, мысалы, еңбек нарығындағы тиісті түрде мамандандырылған адами ресурстарды тарту қабілеттілігі.

Туризм, әрине бұл тұжырыммен келіспеуге болсады, экономистер «еркін ресурстар» деп атайтын ресурстар олар үшін өмірлік қажеттілік өнімі болып табылатындығымен өзге өндірістік салалардан ерекшеленеді. Еркін ресурстар – оларды ерекше белгілеу үшін нарықты механизмді талап етпейтін, еркін жетімділіктегі ресурстар.

ӨЗЕКТІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Еркін ресурстар

Еркін ресурстар – ауа, теңіз, климат, ауа шаруашылық мәдениеті және тағы басқалар секілді табиғатта қол жетімді ресурстар. Оларды тұтынушыларға немесе қолданушыларға тапсыру үшін аллокативті механизм (нарықта) қолданудың қажеттілгі жоқ. Дегенмен, еркін ресурстар да жеткізілімі шектеулі және деградацияға төзімсіз деп тұжырымдауға болады, сондықтан олар орынды жолмен қолданған жөн.

Дефицитті ресурстар, басқа жағынан, материалдық және материалдық емес ресурстар болып табылады, олардың тұтынушы сұранысына қатысты жеткізілімі шектеулі және осы себептен нарықта белгіленеді.

Булл (1995) туризм негізі, мемлекеттік сектор және жеке меншік сектор

қоры араласқан еркін ресурурстарда (немесе оларды жиі «қайта қалпына келуші ресурстар» деп кейде атайды) деп мәлімдейді. Еркін ресурстарды дефицитті ресурстармен бірге, туристер тұтынатын және жабдықтаушы өндіретін, және олардың көбісі «өнім» ретінде қабылдайтын ресурсты қалыптастырады. Булл (1995) қазіргі заманда өте аз шынымен еркін ресурстар қалғанына нұсқайды деуге болады, өйткені, адамзаттың кез келген әрекеті әлем ресурстарын талап етеді, нәтижесінде, кім де кім құнын төлеуге тиісті болады. Шын мәнінде, тұрақты туризм тұжырымдамасы, елеулі дәрежеде осындай пікірге арқа сүйейді.

Барлық ресурстар, егер олар бір фирманың белсенділігіне қолданса, олар басқа қатынастарда қолданыла алмайтын жағдайда, бәсекелес талаптарға ие болады.

Мысалы, су жағасындағы төмен жағалау қонақ үй және іс-шаралар ұйымдастыру орынды қосқанда туризм үшін курортты аймақ құру лайықты болады, немесе балама ретінде болат немесе химиялық өнімдер шығаратын ауыр өнеркәсіпке арналған алаң бола алады. Егер ондай өнеркәсіптен туризмді артығырақ қаласа, осы жағалауда ауыр өнеркәсіп орнату мүмкін болмай қалада. Мұндай таңдаудың құны, туризм дамытуға пайда үшін әлуетті экономикалық берудің баламалы құны ретінде белгілі.

Бірқатар көзөарастар ресурстарды қолдану және секторларда оларды басқаруды қарастыруға қатысы бар. Басқарушыларға ұсынылған ресурстарды қоладынудағы нақты міндеттер, келесіден тұрады:

Ресурстардың қозғалыссыздығы

Қолданылатын ресурстардың көбісі орнынан да, мерзімінен де қозғалынбайды.

Мысалы – нақты жағалау немесе таулар, Эмпайр-стейт-билдинг немесе Испания мәдениеті географиялық тұрғыдан бекітілген. Альпі таулары-ның ақпандық қары мамыр айында шақырыла алмайды және солтүстік қиыр ендіктердегі «Жарық түндер» көрсету туристерге арналған көңіл көтеру тек қана жаз мезгілінің ортасында мүмкін болады. Венаның филармондық оркестрі және Нью-Йорк марафоны осы қалаларда өз үйлерінде орналасқан, және олардың мәдени және спорт ұсыныстарының маңызды және мәртебелі бөлігін өкілет етеді, сондықтан олардың орыны ауыстырылмайды.

Ресурстарды алмастыру

Ресурстардың бір санатын екіншісі алмастыру көбінесе қиянға соғады. Мысалы – автозаводтарды нәтижелілікті көтеру үшін мүмкін болды,

шын мәнінде қызметкерлерді машиналарға алмастыру арқылы қол жеткізілді, яғни адами ресурстарды оперативтік ресурстармен алмастырды. Салтанатты мейманхана жағдайында, концерт және жиналыс өткізу орыны, әуе компаниясы немесе круизды кеме жағдайында, қызмет көрсету сапасы жиі қызметкерлердің сапасы мен санына түбегейлі байланысты болып қабылданады. Осыдан туындағандай , адами ресурстарды, компьютер секілді оперативтік ресурстарға алмастыру қиынға соғады. Нәтижесінде, нақты секторлар, әдетте, «көп қызмет талап етуші» ретінде қарастырылады, яғни, өнімдерді жеткізудегі кадр қызметіне сүйенеді.

Ресурстар қақтығысы және бәсекелестік

Көбінесе, қолданудың өзге түрлерімен едәуір дауда немесе бәсекелестікте болуы мүмкін белгілі ресурстарды қолдануға кең талаптар қолданылады. Осындай ресурстардың қақтығысы немесе бәсекелестігі баға қалыптастыру механизмі есебінен жартылай шешіледі, оның көмегімен бәрінен көп төлей алатын қызмет ресурстарды қолданатын болады. Тұра солай, белгілі бір аймақ шеңберінде белгілі бір қызметпен қамтамасыз ету үшін аумақты географиялық аудандау секілді, нормативтік шектеулер кейбір қақтығыстарды шеше алады. Бірақ, көбінесе қақтығыс деңгейінің кейбір деңгейі қалады.

Мысалы – Ұлыбританияда, британдық армияның атыс орындарын қолдану бәсекелестік талаптары Пербек, Дорсет (теңдеусіз табиғи сұлулық алаңы) аралдарында және Оттербурндағы Нортумберленд ұлттық саябағында орналасқан, Нортумберленд, қол тимеген табиғи орындардағы туристік талаптармен қақтығыста. Мәдени және спорт іс-шаралар және туризм жиі жергілікті экономикаға әрекеттесетін маңызды фактор болып табылады, бірақ қаржыландырылу үшін өзге қызметтермен бәсекелесуге мәжбүр.

Жергілікті тоқтатылған туризмде көбінесе білім беру, әлеуметтік қамтамасыз ету және денсаулық сақтау секілді қызметтермен мемлекеттік қаржыландыру үшін бәсекелесуге тура келеді. Бұл іс-шаралар, әдетте, туризм және ойын-сауыққа қарағанда едәуір қомақты бюджеттерге ие, және бюджеттік ассигнация кезінде туризмге қалау түсетіні екіталай. Осы шындықты тани отырып әлем бойынша мемлекеттік органдар, жеке меншік (коммерциялық) секторда жарнамалық және ұйымдастырушылық қырларын орналастырумен әртүрлі мемлекеттік-жеке меншік серіктестіктер қалыптастыруға тырысты. Сонымен бірге туризм және ойын-сауық, шектеулі ресурстармен бәсекелесе, ресми емес іс-шара-

лар болып қала бермей, нақты мамандандырылған ұйымның ортасына шоғырландырылған бола алады.

МЫСАЛ РЕТІНДЕ ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРМЕ

Ресурстар конкурсы: Лив Сандерленд

Сандерленд, Англияның солтүстік – шығыс жағалауында орналасқан, кеме жасаудан мұрасы бар және Ұлыбританиядағы көлік зауыттарының үйі ретінде саналатын. Ұлыбританияның басқа да қалалары сияқты, жергілікті билік төменгі бюджетте жұмыс жасауға мәжбүр болды, және шектелген ресурстардың қолжетімді салдарынан бәсекелестікті сезінген болатын.

Сандерленд, өнеркәсіпті қала ретінде саналғанымен, онда тамаша жағажай орналасқан және халықаралық әуе шоу жасау, жазда қалалық Премьер-лига футбол алаңының сахнасында, ашық аспан астында өтетін рок концерттерін қою сериялары сияқты шаралардың өткізілу бойынша жоғарғы деңгейде беделі артуда.

Сандерленд қалалық кеңесі 2013 жылдың сәуір айынан бастап, спорсорлық және серіктестік келісімдер бойынша коммерциялық қаржыландыруды қамтамасыз етіп, қалада іс-шараларды өткізу үшін тәуелсіз команияларды бастады. Бұрын қалалық кеңес құрамында болған іс-шаралар өткізу топтары жаңа «Сандерленд Лив» компаниясына берілген болатын. Запуск Сандерленд Ливтің іске кірісуі мемлекеттік қаржылар күннен күнге қысымға ұшырап жатқан уақытта, тек қана қала мен облыс үшін табысты іс-шарадың өткізілуіне көңіл бөліп, шаралар бағдарламасын дамытып және оны қорғау мақсатында өзіндік инновациялық әрекеттерімен көрінеді.

www.sunderlandlive.co.uk

Сұрақтар:

1. Мемлекеттік сектор органдарының даму және басқару қызметі үшін компаниялардың бөлу себептері қандай?
2. Жоғарыда сипатталғандай бірге жұмыс істейтін мемлекеттік және жекеменшік секторларда туындауы мүмкін сұрақтарды қарастырайық.

Ресурстарды иемдену және басқару

Секторларда жұмыс істейтін менеджерлер, жиі компанияларға тиесілі болып табылмайтын және олармен бақыланбайтын ресурстарды пайдалануға мәжбүр. Ресурстармен иелену және бақылаудың жоқтығы осы

салада өзара байланысып жұмыс істейтін ұйымдар арасындағы анық көрсетілім екендігі белгілі.

Мысалға,

· Әуе компаниялары әуе қозғалысын басқару қызметтерімен қамтамасыз ететін, әуежайлар және өнеркәсіптік ресурстармен көзделген физикалық ресурстарға тәуелді. Әуекомпаниялар бұл ресурстардың басқарылуында кейбір тәсілдеріне әсерін тигізуі мүмкін болғанымен, олармен сирек тікелей бақылау жасау арқылы иемдене алады.

· Ыдырап жатқан қалалық ортаны қалыптастыруға бағытталған жобаларды жүзеге асырып, шаралар өткізілетін және қонақ үй, қонақ үй сауда нүктелері орындарын белгілеу мақсатында жиі туризммен мәміле жасасады. Мұндай жобалар көбінесе жалпы - мемлекеттік бірлесу сипатында әзірленді. Қоғамдық сектордың мұндай тетіктері (жергілікті және ұлттық билік) арқылы басқару, жалпы бақылауды қайта жоспарлау және шектеулі қаржыландыруды қамтамасыз етуді, кейде «бюджетті сорғы» деп атайды. Мұндай жағдайларда жеке сектордағы компаниялар қаржы ресурстарының негізгі бөлігін қамтамасыз етеді. Осындай жеке – мемлекеттік бірлестіктердің қайта жоспарлау мысалдарына Ұлыбританиядағы Кардиф Бей және Балтимор, сонымен қатар Мэриленд штатындағы Балтимор жағажайы, АҚШ.

Маусымдылық

Ресурстарға көптеген сұраныс, олар қамтамасыз ететін азық – түлікке де түседі, өйткені кәсіпкерлік немесе туристік маусымдық сипатта болады. Бұл, өз кезегінде, климат, әр түрлі демалыс төлемдерін төлеу, фестивальдар және тарихи саяхат сызбалары, щаралар өткізу мерзімдері сияқты факторлардың нәтижесі болып табылады.

Демек, ұйымдардың ресурстарға қосқан үлестері үшін төлеуге тиіс бағасы, сондай-ақ тұтыну ұйымдары төлеуі тиіс бағасы жыл мезгіліне қарай әр түрлі реттеледі.

Мысалы - жағалау аудандарында орналасқан көптеген курорттық қонақ үйлер қыста жабылып, сұраныстың маусымдық салаларының айырмашылықтарын көрсету үшін, ерте көктемде және күзде төменгі қарқынды қайтарым кіріс алады.

Төменгі деңгей

Секторлары жиі кәсіпкерліктің салыстырмалы төмен коммерциялық секторлары ретінде қарастырылады. Олай емес екендігіне қарамастан, жиі баяу шикізатпен және ақша қаражатының қозғалысы мен кірісінің қабылдағыштығымен ерекшеленеді.

Bull (1995) атап өткендей, туризм саласында табысы (шараларды ұйымдастыру мен қонақ үй кәсібі саласына да қатысы бар) бірнеше себептер бойынша төмен болуы мүмкін. Өнеркәсіп салыстырмалы түрде инвестициялар үшін де сондай ақ жұмыс үшін де таза және жағымды орын ретінде қабылданады. Демек, қызметкерлер, басқа да салаларда, бұдан да төмен жалақы үшін де жұмыс істеуге дайын болатын еді, өйткені қызметкерлер басқа жерлерге қарағанда, мұндай жағдайда жұмыс жасағанды қалайды. Кейбір аудандар осылайша жер және жұмысшыларға баға мен жалақыны жоғарылату үшін ақылы тұрғыда пайданы сақтап, ресурстарды төмен бәсекелестікте пайдалану үшін баламалы жер пайдалану және жұмыспен қамту мүмкіндіктері бар.

Мысалы - Мексика, Кариб теңізінің жағалауында Юкатан түбегінде туризмді дамыту экономикалық тұрғыдма дамымаған болып табылады және тауарлар мен қызметтер үшін негізгі нарықтардың жойылуы ауданда соңғы жылдары көп орын алған. Сондықтан, осы әдемі өңірде қонақ үй бизнесі және туризмді дамыту (жер және жалақы құнына шығын тұрғысынан) күшті ресурстарды пайдаланғаны үшін басқа салалардың бәсекелестіктігіне және минералды ресурстар құнының тапшылығына ұшырамайды.

Өндірістік күштердің жетіспеуі

Малагадан батыс жағалауы бойымен ауқымды сызықтық дамыту сапасыз жобалармен шамадан тыс ғимараттардың салынуына әкеліп соғады. Курорттық аудандардың кейіннен танымалдылықтары төмендеді, өйткен тұтынушылар сол салаларда салыстырмалы түрде басқа да қазіргі заманғы және одан да жақсы шипажайларды таңдайды. Осылайша, ресурстарды шектен тыс пайдаланға жол ашылу салдарынан туристердің назарларын аударатындай, сондай-ақ қоршаған ортаның тозуына алып келді.

Бұл курорттың немесе аймақтың қабілетін нашарлатпай пайдалану үшін сайт қабілетіне қатысты. Өткізу қабілеті тұжырымдамасы тұрақты даму тұжырымдамасының орталығы болып табылады.

Мысалы – 1950 жылдан бері Испандық Коста дель Сольтың жылдам дамуы, дамудың төзімділігінің міндеттілігін куәландырады.

Сол сияқты, физикалық және операциялық ресурстардың қабілеттіктері, да жиі қысқа мерзімді және орта мерзімді аралықта шектеледі.

Мысалы – егер қонақ үй (физикалық ресурс) толық, немесе әуе компаниясының ұшу немесе театрда (операциялық ресурстары) толық орындар алынып қойған болса, онда ол өндірістік қуаттарды тез қосу қиын. Керісінше, өндірілген өнімнің қосымша сұранысы, өндірістік қуаты қосымша ауысымдық жұмыс немесе өндірістік желілерде жылдам қарқынмен жұмыс жасауы арқылы ұлғайтылуы мүмкін.

Осылайша, тауарлары бекітілгенде, салыстырмалы (кем дегенде қысқа мерзімді және орта мерзімді перспективада) сұраныс өзгеріп отырады.

Басқарудың қатысуы - (қысқа және орта мерзімді перспективада) бұл менеджерлердің жиі ұсынысқа емес, сұранысқа әсер етуге тырысатындығы. Осылайша, баға деңгейін және қол жетімді етіп сұранысты көбейту немесе азайту үшін жарнамалық өзгертулерді анықтауды қорға сәйкес келетіндей түрлендіруге болады.

Мысалы – британдық туроператорларға қонақ үйге келер алдында бірнеше апта ішінде дереу бағасының өзгертуі қалыпты жағдайға айналған. Бұл жоғары немесе төмен бағаға белсенді түрде бақылау жасау немесе оны бұрын жазылған резервіне сәйкес келетіндей етіп бақылау немесе сұранысты ынталандырады, тиісінше, сұраныс басқару әдісі болып табылады.

Уақыт

Тұрмыстық тауарлар мен қызметтерді сатып алуға қарағанда, көптеген тұтынушылары қосымша ақшаға сонымен қатар уақытта шектеулі ресурстардан бас тартуға тиіс.

Сондай-ақ уақыт та ақша сияқты тежелуге ұшырап, жұмсалған уақыт мөлшеріне қарамастан ақша, уақыт құны бар, жұмсалған және жалпы мәнінде әр қалай болып табылады. Тұтынушылардың іс-шараларды бағыттарына сәйкес саяхаттап немесе сол үшін кезекке жұмсалған кезеңі мен іс-шараның ұйымдастыруға жұмсалған уақыттары, егер мүмкін болса оқыс оқиғаны болдырмауға немесе шектелуге тиісті мәселелерді қамтитын кезеңді уақытқа балаймыз.

Басқару бөлігі - алмастырулар ретінде тұтынушылар өнімдерін түрлі таңдауға немесе белгілі бір қызмет үшін төлеуге дайын болуы мүмкін. Балама ретінде, олар, мысалы, кейбір қосымша қолайсыздық үшін саяхатқа шығуға және театрдағы соңғы билеттеріне жеңілдіктерді пайда-

лана алады.

Мысалы - Австралия мен Еуропа арасындағы ұшатын ұшақтардың жаңа түрлерінің тек бір аралыққа бағыттап жанар май құю талаптары сияқты, соңғы жылдары туристер үшін барған сайын танымал болып барады, өйткені 21 сағатқа саяхат уақыты қысқартылады.

Уақытты барынша тиімді пайдалану, түндегі алыс рейстер және күндізгі ерте рейстер поездтары неге қымбат деген сұрақты түсіндіреді. Бағасы төмен әуе компанияларының танымалдылығы соңғы кезде тез өсуі, ішінара жолаушы қолайсыздық үшін мәміле жасап, төменгі ставкаларын алуға дайын болатындығына байланысты. Әуе компаниялары жиі ірі қала орталықтарынан алыс болып табылатын «қайталама әуежайларды» (Америка Құрама Штаттары, Ұлыбритания немесе Dallas Love Field мысалы, Лондон Латон) пайдаланады, оларда құралдар мен жабдықтар аз, сондай-ақ одан әрі транзиттік қызмет көрсету мүмкіндіктері болады.

Ресурстар талдауы

Ішкі талдау шегінде компания ресурстарын талдаған кезде, жан-жақты шолу қамтамасыз ету үшін бірнеше модельдерін пайдалануымызға болады.

Біріншіден, оларды – физикалық, жедел, кадрлық, қаржы және материалдық емес ресурстардың санаттарымен қарастыруымыз мүмкін. Бұл ресурстардың, кейіннен сандық (қанша) және сапалы (олар пайдаланылады қаншалықты тиімді) бағалануы көрсетіледі. Осы талдаудың басым бөлігі 4, 5 және 6 тарауларда сипатталған.

Физикалық ресурстар (құрылыс, жер, материалдар) мен операциялық ресурстары (компьютерлер, автомобильдер, ұшақтар, жүйелер және т.б.), әдетте, электр пайдалануына, жасына, жай-күйі, сондай-ақ өндірістік құнын қосқан үлесі үшін тексеріледі.

● Қаржы ресурстары (ұйымға қол жетімді қаржыландыру көлемі мен түрі) қаржы түрлері мен салыстырмалы құн, сондай-ақ қаржыландырудың осы түрлерінің әр тәуекелділігі арасындағы тепе-теңдік тұрғысынан қарастырылады.

● Кадр ресурстары (персонал, кіші, орта және аға менеджерлер, басқарма мүшелері) ұйымның қажеттіліктеріне қатысты білім беру, дағдыларды үйрену, оқу, тәжірибе, жасы, мотивациясы, еңбек шығындары мен өнімділігі, саны тұрғысынан қарастырылады.

● Материалдық емес ресурстары (бренд, беделі, іскерлік дағдылары, лицензиялары және «еркін» ресурстары) ұйымдардағы олардың жалпы құны тұрғысынан бағаланады.

МЫСАЛ РЕТІНДЕ ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРМЕ

Ресурстар талдауы: Marriott International

Marriott International - АҚШ, Коллумбия аймағындағы Бетесдада, Вашингтоннан көп алыс емес жерде орналасқан өз штаб – пәтерімен, қонақ үй кәсібімен айналысатын әлемдегі бастаушы компаниялардың бірі болып табылады. Ол Marriott, Renaissance және Courtyard қонақ үйлерін қоса алғанда, халықаралық брендттермен расталған қонақ үйлерді басқарып, лицензия беріп отырады.

Table 3.1 Resource analysis: Marriott International

Resource Category	Analysis of Marriott resources
Physical resources	Almost 3,700 operating units and 17 brands in the United States and 72 other countries. Properties range from luxurious (Ritz-Carlton) to budget (Courtyard and Fairfield Inn).
Operational resources	Each brand has a detailed set of operating procedures which is constantly updated and refined. Worldwide reservations system with industry leading costs per reservation. Common reservations system for all brands allowing for cross-selling opportunities. Large web sales volume. Marriott Rewards is one of the largest frequent guest programmes in the hospitality sector and is linked to over 30 international airlines.
Financial resources	Most hotels are financed by third parties with less than 1% of properties being company-owned. As a hotel manager and franchisor significant and more stable cash flows are generated than through real estate ownership. Strong balance sheet and profitability record.
Human resources	Over 150,000 employees worldwide. Extensive staff training and advancement opportunities. Consistently listed in *Fortune* magazine annual list of 100 best companies to work for in United States.

Category Resource	Analysis of Marriott resources
Intangible resources	Strong range of brand names many of which are clear leaders within their market tiers. Customer and owner loyalty achieved through a strong rewards programme. Distinct market positioning of each brand. Many hotels situated at scenic locations.

Кесте 3.1. Ресурстар талдауы: Marriott International
Қайнар көз: www.marriott.com

Resource Category	Ресурстардың санаттары
Analysis of Marriott resources	Ресурстар талдауы: Marriott
Physical Resources	Физикалық ресурстары
Operational Resources	Жедел ресурстар
Financial resources	Қаржы ресурстары
Human Resources	Кадр ресурстары
Intangible resources	Материалдық емес ресурстар
Almost 3,700 operating units and 17 brands in the United States and 72 other countries.	Біріккен Құрамаларда және 72 басқа елдерде 3,700 дерлік құрылымдық бөлімдер және 17 сауда маркалары.
Properties range from luxurious (Ritz-Carlton) to budget (Courtyard and Fairfield Inn).	Меншік салтанаттыдан (Ritz-Carlton) бюджеттіге (Courtyard и Fairfield Inn) дейін өзгереді.
Each brand has a detailed set of operating procedures which is constantly updated and refined.	Әр брендтің пайдаланушы рәсімдерінің, үнемі жаңартылып және жетілдіріліп тұратын егжей-тегжейлі алымы бар.
Worldwide reservations system with industry leading costs per reservation.	Бүкіләлемдік броньдау жүйесі, бастаушы салалық шығындармен жүргізуші броньдар.

Common reservations system for all brands allowing for cross-selling opportunities.	Барлық маркалар үшін броньдаудың жүйесі, қарама-қарсы сатуларға рұқсат беретін мүмкіндік. Үлкен көлемді-интернет сатылым.
Large web sales volume.	
Marriott Rewards is one of the largest frequent guest programmes in the hospitality sector and is linked to over 30 international airlines.	Marriott Rewards қонақ үй секторында ең ірі қонақжайлылық бағдарламаларының бірі және 30 дан аса халықаралық әуе компанияларымен байланысыс бар
Most hotels are financed by third parties with less than 1% of properties being company-owned.	Көптеген қонақ үйлер компания мүлкінің кемінде 1% үшінші тараптар қаржыландырады
As a hotel manager and franchisor significant and more stable cash flows are generated than through real estate ownership.	Қонақ үй және франшиза менеджері ретінде жылжымайтын мүлікке қарағанда айтарлықтай және тұрақты ақша ағынымен жинақталады
Strong balance sheet and profitability record.	Баланс және табыстылық есебі тепе-тең.
Over 150,000 employees worldwide.	Әлем бойынша 150000 астам қызметкерлер.
Extensive staff training and advancement opportunities.	Белсенді қызметкерлерді оқыту және насихаттау, кәсіби біліктіліктерін арттыру.
Consistently listed in Fortune magazine annual list of 100 best companies to work for in United States.	Ең үздік 100 АҚШ компанияларының жылдық тізімі Фортуна журналында.
Strong range of brand names many of which are clear leaders within their market tiers.	Көпшілік брендтердің белсенді ауқымы нарықтық деңгей шеңберінде айқын көшбасшы болып табылады

Customer and owner loyalty achieved through a strong rewards programme.	Тапсырыс берушінің және иесінің сыйақы бағдарламасы арқылы белсенді қол жеткізіледі.
Distinct market positioning of each brand.	Әрбір марканың нарықта орналасуын анықтау.
Many hotels situated at scenic locations.	Көптеген қонақ үйлер сахналық орындарда орналасқан.

Сұрақтар

1. Marriott сияқты компаниялары үшін ресурстарды талдау мақсаты жинақталады.
2. Marriott ресурстық талдауынан қандай қорытынды жасар едіңіз?

Ерекшелігін талдау

Екіншіден, біз олардың сипаттамаларына сәйкес ресурстарын талдай аламыз. Ресурстар ерекшеленген немесе ерекшеленбеген болуы мүмкін.

Мысалы - білікті жұмысшылар, сәйкесінше мамандандырылған және салалық білімі мен дағдысы бар. Мұндай жалпы (резидент секторлық) бизнес-пайдалану үшін қол жетімді компьютерлік бағдарламалармен қамтамасыз ету, сондай-ақ, сөз өңдеу, деректер базасын және электрондық кестелері бар бағдарламаларды қамтамасыз ету сияқты кейбір технологиялар қажет. Мұндай әуе компаниялары немесе қонақүй номерлерін броньдау жүйесі мен табыстарды басқару бағдарламасы, тар шеңберде мамандандырылған қолданыс үшін әзірленген.

Арнайы емес ресурстарының неғұрлым икемді болуы және негізгі құзыреттіліктері ретінде өнеркәсіп ресурстары мен актілер негізін құрайтын сипатқа ие.

Мысалы - саяхаттың операциялық секторындағы немесе қонақ үйдің тұрақты қызметкерлерінің тізбегі келісім-шарт арқылы орналастыру, жауапты менеджерлер сатып алу арнайы білім саласының жетекші компанияларында оқытылып, тәжірибеден өтуі басты мақсаттарының бірі ретінде қарастырылып, негізгі құзыретті көзі болып табылуы мүмкін.

Өнімділігін талдау

Үшіншіден, ресурстардың ішкі және сыртқы көрсеткіштеріне ықпал ету тиімділігін негізіне қарай бағалауға болады.

Ішкі көрсеткіштері өз үлесін:

● кәсіп-мақсаттары мен міндеттері - қаржылық, көрсеткіштік және өнімділік шаралары;

● тарихи салыстырулар - уақыт өте келе өнімділік деректері (мысалы, өткен жылдары үшін);

● кәсіби -бірліктері немесе учаскелік салыстырулар – осы бір ұйым қызметін басқа бөліктерімен салыстыру.

Сыртқы параметрлері қамтуы мүмкін:

● салалық нормаларына салыстыру - бұл сектордағы үлгі ретінде қабылданған стандарттар;

● бәсекелестерімен салыстыру - әсіресе өнеркәсіптегі көшбасшылары, кім және оның стратегиялық тобында ең жақын бәсекелестері болып кімдер табылады (6 тарауды қараңыз);

● компаниялармен салыстыру - банктік немесе сақтандыру сияқты қызмет салаларына негізделген

Осы талдау әдістерін пайдалана отырып, ұйым өнімділігін жақсарту үшін болашақта ынталандыру ретінде өз қызметін ішкі және сыртқы бағаға белгілеуі мүмкін. Алайда өнімділігі одан да артық құнды нәрсеге негізделіп, сараптамасы дұрыс талданып, бағалануы тиіс.

Кәсіпқойлық

Кәсіпқойлық - нақты саладағы бәсекелестер арасындағы ортақ дағды, білім, технологиялар мен өзара қатынастарының жалпы төлсипаты болып табылады .

Мысалы - авиация саласындағы барлық компанияларда менеджмент, маркетинг және сатуға сияқты кәсіби дағдылар (негізгі дағдылар) бар.

Олар ресурстарға қарағанда азырақ сезіледі және сондықтан бағалау қиын. Кәсіпқойлық, көбіне компаниялардың ішінде дамиды, бірақ сырттан да немесе өнім дистрибьюторлары, тұтынушылармен өзара іс-қимыл арқылы да сатып алуға болады.

Кәсіпқойлық, ол жоғары өнімділікке әкеп соқтырмайды әрі саланың басқа компанияларына ие кәсібилікпен салыстырғанда сипатына тән емес, шын мәнінде тар мамандандырылған құзыреті арқылы сипатталады. Екінші жағынан, кәсіпқойлық, қызметтің нақты саласында өмір сүру үшін маңызды болып табылады. Кәсіпқойлық - жоғары мамандандырылған құзыретті дамытуға әлеуетті.

ОЙЛАНУ ҮШІН

● Контексттегі *еркін ресурстар* дегеніміз не түсіндіріңіз
● Ресурстарды талдаудың әр түрлі тәсілдерін түсіндіріңіз
● Контексттегі қозғалмайтын ресурстар мен ресурстарды алмастыру дегеніміз не және олардың мағынасын калай ұғуға болатынын түсіндіріңіз.
● Ресурсты талдаудың түрлі жолдарын түсіндіріңіз.

Тар шеңбердегі мамандандырылған құзырет

Тар мамандандырылған құзырет бірнеше салаларда кәсіпқойлылықпен ерекшеленеді:

● Тек кімнің өнімділігі орташа салалық, сол компаниялар үшін бар;
● компания үшін бірегей;
● күрделірек;
● еліктеуге қиын (көшірме жасауға);
● тұтынушылардың қажеттіліктерін орындауға байланысты;
● ол кәсіпқойлыққа қарағанда жоғары мәнге ие ;
● тұтынушылар, дистрибьюторлар және жеткізушілермен жиі дифференциалды қарым-қатынастар негізінде;
● жоғары ұйымдастырушылық дағдылар мен білімге негізделген.

Тар мамандандырылған құзыретті ресурстар - ұйымның кәсібін, интеграция мен орналастырудың бірегей және өзіндік жолдары арқылы дамытады. Қолданыстағы тар шеңберде мамандандырылған сараптама ретінде бағалануы мүмкін:
● Тұтынушыларға бағдар - тұтынушылардің қажеттіліктеріне, олардың шын мәнінде бағалануына ықпал етеді, яғни оның экономикалық мәні жоқ?
● Бірегей – бәсекелестіктің жасанды сипаттауы болуы мүмкін және, егер солай болса, онда ол оңай ма?
● Икемділік - оңай өзгеріп, нарықтық және салалық жағдайларға бейімделе ала ма?
● Құн үлесі - қандай дәрежеде - бұл өнімдерге немесе қызметтерге мән қосу болып табыла ма? Алмастыратын өнім бар ма?
● Рационалдық - қанша уақытта тұрақтылық төзімді болуы мүмкін? Оған еліктеу қиын ба?

Харрисон (2003), қонақ үй бизнесі кітабында, Сурет 3.2 көрсетілгендей, ресурстар арасында кәсібилік деңгейін көрсетеді әрі бәсекеге қабілеттілік қарым-қатынасының үлгісін ұсынады. Модель менеджер сұрақтарын ресурстар жайылған және қандай құзыреттіліктер ұмтымды болуы тиіс екендігін, қалай берілетіндігін практика жүзінде көрсетеді.

Кәсібилік жөнінде, тар мамандандырылған сараптама айырмашылығы, ол сондай-ақ, жаңа жоғары мамандандырылған құзыретте салынған болуы мүмкін, онда негіз қалыптастыру, олардың әлеуетін бағалау мақсатында осы өлшемдері бойынша саралауға болады.

Тар шеңберде мамандандырылғандар өз құзыретінде тұрақсыз. Технологиялар саласындағы өзгерістер мен қоғамның қарқыны осы құзыретті үнемі бейімдеп отырады. Ұйымдар жоғары бәсекелестік ортада жұмыс істеуге бейім болып, өзгерістерге сезімтал келіп, жоғары деңгейдегі мамандандырылған сараптамаларды пайдаланып, бәсекелестерге қарсылық көрсете білуі керек .

Кәсіби тұрғыдан тар мамандандырылған құзыреттер кейде нарықтық бәсекелестіктен туындап, басқаларға еліктей алмай, нормативтік аспектілердің нәтижесі болуып қалуы мүмкін.

Мысалы - (Остин, Техас штаты 1987 жылдан бастап әр көктем сайын өткізетін) фильмдер, интерактивті және музыкалық фестивальдер мен конференциялар жиынтығы бойынша Флорида немесе Юга- жағажайлары ерекше орын алса, ал көлік операторларын жиі конкурсқа, нарыққа шығару жаңа компанияларды болдырмау үшін нормативтік шектеуге жатады Олардың басқа жерге көшіп кетуі мүмкін емес. Контекстегі тар мамандандырылған құзыреттерді талқылауға зер салыңыз. Мысалы, Дениколай және т.б. (2010) .; Петерс және т.б. (2011) .; Харрисок (2003); және и Двайер, т.б. (2013).

Дегенмен, кейбір жағдайларда, жоғары деңгейде мамандандырылған шектеулі құзырет ұзақ уақыт кезеңінде сақталуы мүмкін.

Мысалы - Кау (1995 бірінші қатарында оның үстемдеры ретінде) Лондон (Хитроу) тар мамандандырылған құзыретімен анықталды, белгілі бір бағыттар бойынша ұшу үшін лицензиясы ; әрі оның күшті бренд атрибуттары бар. Ол 20 жыл өткен соң, Британдық әуесызықта негізгі

құзыреттіліктері өзгеріссіз қалады деп айтуға болады.

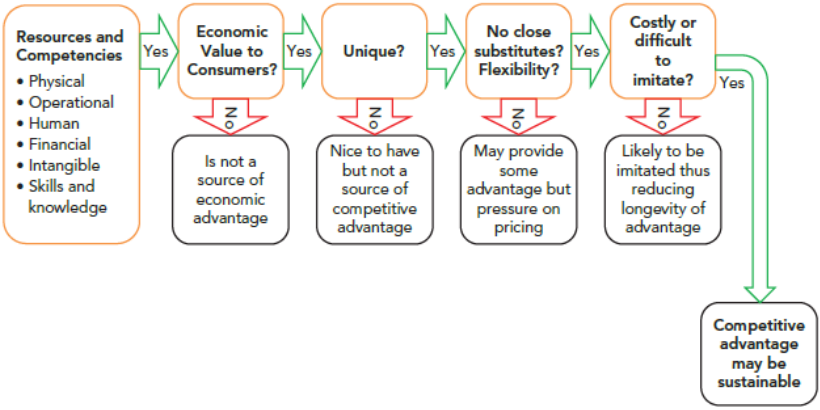


Figure 3.2 The links between resources, competencies and competitive advantage

Resources and Competencies	Ресурстар және дағды
• Physical	• Физикалық
• Operational	• Қызметтік
• Human	• Кадрлық
• Financial	• Қаржылық
• Intangible	• Материалдық емес
• Skills and knowledge	• Дағды мен білім
Economic Value to Consumers?	Тұтынушылар үшін экономикалық мәні?
Unique?	Бірегей?
No close substitutes? Flexibility?	Жақын алмастырғыш тар жоқ?
Costly or difficult to imitate?	Еліктеуге қымбат немесе қиын?
Is not a source of economic advantage	Ол экономикалық пайданың көзі болып табылмайды
Nice to have but not a source of competitive advantage	Болған жақсы, бірақ бәсекеге қабілеттіліктің көзі емес

May provide some advantage but pressure on pricing	Ол туралы кейбір артықшылықтармен қамтамасыз етуі мүмкін, сондай-ақ баға белгілеуде
Likely to be imitated thus reducing longevity of advantage	Осылайша артықшылықтардың ұзақтылығын азайту арқылы берілуі мүмкін.
Competitive advantage may be sustainable	Бәсекеге қабілеттілік тұрақты болады

Тар мамандандырылған сараптама және айырым қабілеттері

Kay (1995) бәсекеге қабілеттілігі, ол айырым қабілеттерін атауға негізделген деп оқытылып, әр түрлі түсініктеме берілген. Каудің айтуынша, айырым қабілетінің төрт түрлі көздерден дамуы мүмкін.

Құрылымы

Ұйым ішіндегі немесе айналасындағы қарым-қатынас желісі. Қарым-қатынас, оның жеткізушілері мен тұтынушылары (сыртқы құрылымы) немесе осындай іс-шаралардың (желілері) қатысатын ұйымдардың тобы арасында, қызметкерлер (ішкі құрылымы) арасында болуы мүмкін.

Мысалы, ірі халықаралық әуе қатынастарының стратегиялық альянстары, соңғы кезде бірлескен кәсіпорындар мен кеңейтілген географиялық қамту есебінен жеке әуе кеңістігіндегі бәсекеге ұстанымын нығайту үшін желілерді пайдаланып келеді. Сол сияқты, мұндай үздік Best Western түрлі маркетингтік альянстар, мейманханалық консорциумдар, қонақ үй маркетингі, бренд, технология және мейманханалық жүйесінің бөлігі ретінде оқыту жәрдемақысын пайдалана алатын тәуелсіз мысалдары болып табылады.

Бедел

Қызметтер нарығында тұтынушылар өнімдерін таңдауда шешуші факторы болып табылады, бірақ өнімдік емес те құндылықтар бар. Бедел - тәжірибелі тұтынушылармен баяу және әрқилы деңгейде қалыптасқан сипат. Туристік өнімдер мен жалпы бейімдегі жоғары құн ескеріле отырып, түрлі апаттардың салдарынан, беделге нұқсан келуі мүмкін . Өртену, әуе кемелерінің немесе поездардың құлдырауы, бумен немесе су басулар жауапты ұйымның беделін жояды. Беделі бірнеше жыл бойы

табыс табуы мүмкін және қысқа уақыт кезеңінде бұзылуы мүмкін.

Стратегиялық активтер

Нарық жағдайында немесе нарықтық үстем күші көбінесе стратегиялық активтердің меншік негізінде жүзеге асырылады. Олар үш түрлі. Біріншіден, монополиялық жағдайдағы ұйымдық нарықта қандай да бір пайдасы бар. Екіншіден , ұйым өзі тиімді бәсекелесіп, жаңа талапкерлердің ұмытылысын тежеп, жабдықтаудың нарықтық құнын өтей алады. Үшіншіден, кейбір компаниялар бәсекелестікті болдырмас үшін лицензияларды немесе реттеуді иеленіп, өзгенің пайдалануына жол бермейді.

Мысалы - (Даллас / Форт-Уэрт үшін Чикагода Франкфурт Юнайтед және Америка Авиажолдары осындай Люфанса сияқты) көліктік тасымалдау халықаралық әуежайларда лауазымы, әуе кемесінің ұшуы мен қону ұясының оқшауланыу, көптеген жылдар бойындағы әуе уақыты, нормативтік режимдерінің құны, жергілікті байланыста болып табылады

Инновация

Инновациялар арқылы, компания ерекше өнімдер мен / немесе шығындарды төмендетуге қабілетті. Алайда, инновацияны (әсіресе қызмет көрсету) жиі көшіру арқылы тәжірибеге енгізуге болғанымен, қосымша кірістер үнемі инновациялық компания үшін келе бермейді.

Мысалы – әуе жолдарында жекелеген іскер жолаушылар үшін жатын төсек енгізуді әлемде бірінші болып қолға алған Британдық әуе компаниясы болды. Сөйтіп, өзге әуе компаниялары оның мысалына тез еріп, осы жайтты өз тәжірибелеріне енгізген.

МЫСАЛ РЕТІНДЕ ҚЫСҚАША ТҮСІНДРМЕ

Тар шеңбердегі мамандандырылған құзыреттілік: Британдық әуе жолдары

Әуе компаниясы секторында, барлық жекелеген әуе бағыттары арасындағы рейстерді жүзеге асыру үшін қажетті өкілеттіктері мен ресурстары болуы керек . Британдық әуежолдары (Kay, 1995) сияқты компанияның оған байланысты жоғары деңгейдегі мамандандырылған құзы-

реттерін бар:

● Лондонда Хитроу әуежайында ұшу-қону ұяларына таралуы;

● белгілі бір бағыттар бойынша қатынаса алатын лицензияны басқа әуе компанияларында қолдануға тыйым салынады

● операциялық лицензиялардың беделі - сапасы жоғары қызмет көрсететін бренд атрибуттары болып табылады.

Бұл негізгі құзыреттіліктер алғашында 1990 жылдардың басында автор арқылы анықталғанымен, бүгінгі таңда нарықта әлі де өзекті мәселе болып табылады. Дегенмен, бұл стратегиялық одақтастық негізінде ынтымақтастық және басқа да әуе компанияларымен әріптестік желісі «One World» әуе құзыреті көп тар мамандандырылған аймақ үшін тағайындау тетіктерінің үлкенін таңдаулы әрі икемді деп береді. Британдық әуе жолдары стратегиялық активтерінің (Хитроу слоттары және лицензиялар), беделі (бренд атрибуттары) және құрылымы (стратегиялық альянс) тұрғысынан (Кей тұрғысынан немесе айырым белгілері) жоғары мамандандырылған құзыретке ие.

Осы жоғары мамандандырылған құзыреттерді иелену - әуе компанияларының әуе жолдарындағы бизнес-класта және бірінші сыныпта көп жолаушыларға авиациялық орындық конфигурациясын өзгерту арқылы, атап айтқанда, кәсіпкерлер мен саяхатшыларға сәйкестендіріліп, олардың өнімдер үшін жоғары баға берулеріне мүмкіндік берді. Әуе премиум трафик жоғары деңгейін пайдаланатын негізгі трансатлантикалық маршруттардың (өз үстемдігіне алынған Лондон активтері жартылай) күшті бәсекелестік позициясын сақтап қалды.

Осылайша, ұйымның бәсекеге қабілеттілігі тар шеңбердегі мамандандырылған құзырет нарығында қолданылады.

Сұрақтар

1. Қандай тар мамандандырылған құзыреттерге Ұлыбританд ық әуе жолдары қауіп болуы мүмкін?

2. Британдық әуе жолдары тар мамандандырылған құзыреттерін қорғау үшін қандай қадамдар қолдануы мүмкін?

Талдау нәтижелері

Кәсіби және тар шеңберде мамандандырылған құзыреттер (ерекшелік)

ресурстарын талдау мақсаты төмендегідей болып табылады:

● Нақты тар шеңберде мамандандырылған құзыреттер сипаты мен негіздерін түсіну;

● Қолданыстағы тар шеңбердегі мамандандырылған құзыреттер әдістерін бейімдеу қажеттігін айқындау;

● Жаңадан құрылыс саласындағы мамандандырылған құзыреттер қажеттігін анықтау;

● Ресурстар мен сараптама негізінде мамандандырылған құзыретінің әлеуетті көздерін анықтау;

● Негізгі құзыреттер тұтынушылардың қажеттіліктеріне бағытталғанына көз жеткізіңіз.

Ресурстар, сараптама және жоғары мамандандырылған құзырет анық кәсіпкерлікті ұйымдастырады және іс әрекеттерімен мәнін жүзеге асырып, өзара тығыз байланыста болады. Сондықтан, жоғарыдан қосылған құнды қалай қосуға және үйлестіруге болатындығы туралы іс-шараларын талдау қажет.

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Кәсібилікті пайдалану және арттыру

Кәсібилікті пайдалану

Тұтынушылардың жаңадан туындаған қажеттіліктерін орындай біліп, жаңа нарықтық қатынастарда олардың тар шеңбердегі мамандандырылған құзыреттерін пайдалануда кәсіпкерлік бейім басты маңызға ие. Сондай-ақ, қолданыстағы тар шеңбердегі мамандандырылған сараптама өзгерістері мен қызмет түрлерін жақсарту үшін кәсіпкерлік қабілетіне назар аударуыңызға болады.

Кәсіби машықты арттыру

Бизнес, оның ресурстары мен кәсіби деңгейді көтеруге негізделген жаңа тар шеңбердегі мамандандырылған сараптама, қалыптасу кезінде жүзеге асады. Сөйтіп, қолданыстағы жаңа сипаттағы нарықтық қатынастарға қосымша жаңа құзыреттерді енгізуді талап етеді. Ал, бұл өз кезегінде қолданыстағы құзыреттіліктер арқылы толыққанды тұтынушылардың жаңа қажеттіліктерін қанағаттандыруды қарастырады.

Бәсекелестіктің айырым мүмкіндіктерінен

Кейдің (1995) айтуынша, айырым қабілеті (тар шеңбердегі мамандандырылған құзыреттілікте) нарықтық қатынас барысында пайдаланылған кезде бәсекелестікке айналады.

Әрбір ерекше қабілетті ұйымның бәсекеге қабілеттілікке қол жеткізуіне болады, онда олар нарықтық (немесе базарлар тобының) сұранысына ие болады. Бәсекеге қабілеттілік ұғымы салыстырмалы емес, абсолютті болып табылғандықтан, бірнеше жолмен қарастырылады.

Ұйымдар бәсекеге қабілеттілікті пайдалана алады:

- сол нарықтағы басқа тасымалдаушылармен ;
- сол саланың өзге компанияларымен; немесе
- сол стратегиялық топтағы басқа бәсекелестермен.

Бәсекеге қабілеттілігін анықтау барысында, жұмысты ұйымдастыру мүмкіндіктеріне сәйкес дұрыс таңдау қажет. Аталмыш ұйымдар толығымен «нарықтық», «Индустрия» түсініктерін және «стратегиялық топтар» арасындағы өзіне тән айырмашылықтарды айыра білуді талап етеді. Әрі олар аса маңызды болып табылады :

- *нарық* тұтынушылар мен әлеуетті тұтынушылардың сұранысына қатысты;
- *ұйымдағы өнеркәсіпті* ұйымдастыру ортақ технологиялар, жабдықтау немесе тарату арналарының өнімі тобына жатады;
- *стратегиялық тобы* негізгі бәсекелестер ретінде анықталған осы ұйымдарға жатады.

тұрғысынан, Кандампулли және Дадди (2001) тұжырымдамалық моделін қамтамасыз етеді: «қызмет көрсету жүйесі». Модельдің бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету қызмет жоғары деңгейдегі рөлін атап көрсетеді. Атап айтқанда, ол бар, сол уақытта тамаша қызметті қамтамасыз ету үшін, қонақ жайлылық пен саяхат компанияларды қамтамасыз ететін қызметкерлердің қызмет көрсетуіне кепілдік және қызмет көрсетуді қалпына келтіру мүмкіндіктерін кеңейту үшін бір уақытта бәсекеге қабілетті бола тұра, қызмет көрсету стратегиясын атап көрсетеді

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Өндірістік және стратегиялық топтар нарығы

Нарық
- сұраныс талаптарымен анықталады
- тұтынушылардың тұтынушылығына қарай
- «бірдей баға Заңы» сипатталады.

Өндірістік
- жеткізілім жағдайларымен анықталады
- өндірістік немесе операциялық технологиялар негізінде
- ұйымдар таңдаған нарықтарда анықталады,.

Стратегиялық топ
- фирмалардың стратегиялық таңдауы бойынша анықталады
- нарықтағы ерекшеліктері мен жайғастырулары бойынша негізделген
- анықтауда субъективті.

1980 жылы ірі Ұлыбритания Басс сыра қайнату компаниясы, сыра нарығын сыра нарығындағы өсу перспективалары ішінде қызығы жоқ нарық ретінде санады, ал ол өзінің негізгі кәсібін қайта қарап, «демалу» сипатына өзгертті. Horizon Travel компаниясы, жетекші британдық уақыт туроператоры қалыптастырды. Басс компаниясы би кештері мен фестивальдер тыныгу қызметінің балама жолдары ретінде пайда болып, қажетті байқау ретінде тұтынуға қажетті шығыстардың үлесі ретіндегі күрестің бір түрі болды . Алайда, қоғамдық ұйымдардың сыра қайнату дағдылары мен мемлекеттік басқару- туристік агенттігін басқару үшін қажетті нұсқалардан айтарлықтай өзгеше. Осының нәтижесінде туристік агенттік кейіннен нарық көшбасшысы Томсонға сату арқылы сатылды. Яғни, Басс компаниясы тек ойын-сауықты көздеген нарықтық сала емес, демалыс саласы бар компания екенін түсінген боларсыз. Олардың нарықтық қатынастарда тиімді жұмыс істеуі үшін қажетті дағдыларды жоқ болатын .

(Кей 1995)

Қосылған құн қызметін талдау

Қосылған құн дегеніміз не?

Құн тізбегін (Портер, 1985) талдауды ұйымдастыруда құнды олар өн-

діруге пайдаланылатын ресурстар құнымен салыстырғанда оның өнімдері мен қызметтеріне қосатын жолын түсіндірді. Құн тізбегін талдау кеңінен өндеуші секторларында қолданылатын болғанына қарамастан, бірнеше авторлар сәтті қызмет көрсете бастауын осы модельде қолданды. Пун (1993), мысалы, саяхат және туризм саласына өз моделін бейімдеуі , Флейшер және Бенсусан (2003), оның кітабының тұтас тарауына аямай пайдалы ресурс ұсынуы сондай-ақ, қосылған құн тізбегін талдауды сынға алды.

Бұл өнімдерді түрлі жолдармен шараларды ұйымдастыру арқылы қарастыруға болады. Тізбекті талдаудың мәні - менеджерлерге активтерді тиімді орнату жолын түсіндіру, жұмысты ұйымдастыра және үйлестіре білуге көмектеседі . Сапа рейтингі - тауарлар мен қызметтер түріндегі өнімдері болып табылады және өндіріс шығындары трансформация процесінде қосылған құны болып табылады. құны сатып алушылар өнім үшін төлеуге дайын екендігі баға тұрғысынан өлшенеді.

Қосылған құн екі жолмен артуы мүмкін. Олар:

1.Өнімдерін тұтынушылардың қабылдау өзгерістерін олар басқа компаниялармен өндірілетін ұқсас өнімдерге қарағанда жоғары баға төлеуге дайын етіп; немесе

2. Операциялық шығындарды қысқартуды бәсекелестерге қарағанда төмендету арқылы.

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Қосылған құн

Басқаша айтқанда, тауарларға немесе қызметтерге қосылған құн - қаржы шығындарының құнымен салыстырғанда дайын өнімнің қаржылай құнынан айырмашылығы бар. Көлік құралы өндірісінде түрлі кезеңдер арқылы өтетін бірнеше жүз доллар тұратын металл автокөліктерге жұмсалған металлдардың салмағы, сондай-ақ өзге де шығындалған материалдардың құны қосылады. Оған қосылған мөлшерлеме процесі айырықша бақыланып, өнім өндірісімен өзара тығыз байланысты болады. Автомобиль өндіруші былайша айтқанда, акцияларын ұстай отырып, немесе ескірген технология бойынша жұмысты жүргізу арқылы өнімнің өзіндік құнына әсер етеді.

Сол сияқты, туроператор тасымалдау, орналастыру, тұрғылықты жерінде қызмет ету мен жер өңдеу, келісім, және «буып-түюге» байланысты әр

түрлі шығындардың басы қосылып біріктіріледі. Тұтынушыға өнімнің құнын есептей отырып, логистика тиімділігі, логистикалық тапсырыс берушінің сатып алу мүмкіндігі басты назарда болады.

Қосылған құн түрлері арасындағы айқын сілтемелерде, өнім өндірушінің нақты тар шеңбердегі мамандандырылған құзыреті, сараптамалары мен ресурстары бар:

- ресурстар ұйымның қосылған құн қызметін шығындарды қалыптастырады;
- кәсібилігі және тар шеңберде мамандандырылған құзыретіне қосылған құн қызметі жүзеге асыру үшін қажетті дағдылар мен білімді қамтамасыз ету; мен
- Қосымша құнға жоғары мамандандырылған құзыреттілік пен қосылған құны, қосылған құны қызметіне біріктірілген болуы мүмкін.

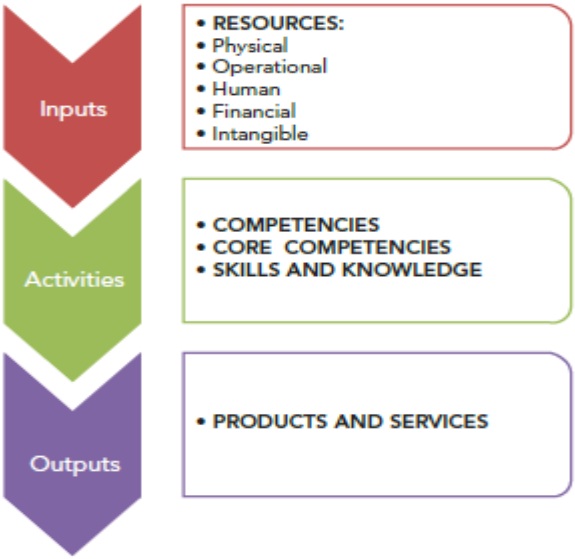
Құнын қосу процесі

Компаниялар ішінде (тауарлар мен қызметтер) шығындардың шығу (ресурстар, материалдар және т.б.) айналдыру жүйелері ретінде қарастыруға болады. Бұл Сурет 3.3 көрсетілген.

Өнімдер немесе тұтынушылардың олар үшін төлеуге дайын екенін бағасына балама қызметтердің құнын ұйым ішінде іс-шаралар құны мәніне қосыңыз. Қорытынды Тұтынушы төлеген) құны арасындағы айырма, және жалпы құны маржа (- пайыздық, салықтар мен төтенше баптар бұрын бухгалтер табыс еткенде айқындалатын , ол арқылы сома) болып табылады.

Онда қосылған құн мөлшерлемесі өзгерген құнына қосылмаған немесе, ол мүмкін шығындар болып табылады, әрі ұйым ретінде тиімді болуы ғажап емес. Себебі дербес жұмыс істемейді

Сурет 3.3 Қосылған құн процесінің жеңілдетілген диаграммасы.



Inputs	Ресурстар
Activities	Қызмет
Outputs	Көрсетілетін қызмет
• RESOURCES:	Ресурстар :
• Physical	• Физикалық
• Operational	• Қызметтік
• Human	• Кадрлық
• Financial	• Қаржылық
• Intangible	• Материалдық емес
• COMPETENCIES	КӘСІБИЛІЛІГІН
• CORE COMPETENCIES	ТАР МАМАНДАНДЫРЫЛҒАН
• SKILLS AND KNOWLEDGE	ҚЫЗМЕТІ ДАҒДАЫЛАРЫ МЕН ҚАБЫЛЕТТЕРІ
• PRODUCTS AND SERVICES	ӨНІМДЕР ЖӘНЕ ҚЫЗМЕТТЕР

Төмен сапалы, төмен коэффициенті, ресурстарды пайдалану арқылы жұмсалмаған шығындардың мысалдары болып табылады.

Қосылған құн өсіміне тұтынушылық өнімдер үшін төлеуге дайын болып табылатын, шығындарды азайту немесе бағасын көтеру арқылы қол жеткізуге болады

Құндылықтардың пайда болу тізбегі

Жасақталған модельдер ғана емес сонымен қатар ұйымның табысын өлшеу әдісі болып басшыларының оларды басқарудың «жол картасын», (Эванс, 2012: 223) ұсынатын және тізбекті «құнын шығарып саралау тізбегін» талдау (Портер, 1985) - ең кең таралған тәсілдердің бірі. Өнім өндіру барысында пайдаланылатын ресурстар құнынымен салыстырғанда өнімдер мен қызметтер қосылған, өндірушінің белгілеген құны. Бұл талдау менеджерлерді олардың ұйымдастыру қызметі бойынша құн тағайындау мен келісімнің тиімді тұсын көрсетеді.

Ұйымның қызметі құн тізбегі ретінде белгілі дәйекті қадамдар арқылы көрсетілген болуы мүмкін.

Өнеркәсіп секторында кеңінен (кеңінен емес қызмет көрсетуде де) пайдаланылады дегенге қарамастан, бірнеше авторлар бақылауындағы уағдаластықтарға қатысты Сотерайдес және Димоу (2011), оның ішінде, модельінің параметрлерін талқылайды. Пун (1993) (3.4 сурет қараңыз) Портер туризм саласы үшін маңызы бар құру тізбегін қолданды және қалыптасқан жағдайға бейімдеді.

Тізбек қызметінің негізгі бағыттарына техникалық қызметті жатқызуға болады .

● Қызметінің негізгі бағыттары - тікелей ақырғы өнімнің құнын ұлғайтады.

● Қызмет көрсету тікелей мәнін қосу емес, бірақ ол жанама түрде негізгі қызметті тиімді жүзеге асыруды қолдау арқылы арттырады.

Негізгі іс-шаралар және оның мәнін қосуға мүмкін болатын жолмен табиғи , ұйымдастырушылық тұрғыда ұйымдардың түрлері арасында өзгеріп отырады. Керісінше, орташа қызметі ең институционалдық контексте ортақ болып табылады.

Кестелер 3.2 және 3.3 байланысты бастауыш және орта қызметін сипаттау және олардың мәнін қалай қосуға болады, және олардың ерекшеліктері тізбегін құру.

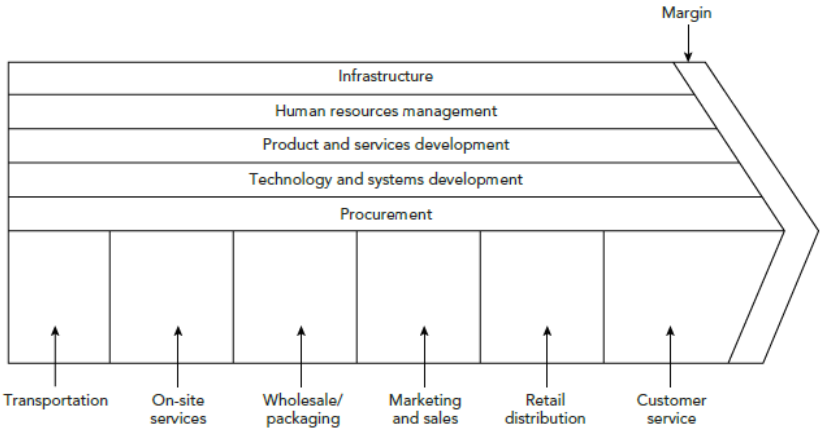


Figure 3.4 The value chain (after Poon, 1993, adapted from Porter, 1985)

Infrastructure	Инфрақұрылым
Human resources management	Кадр ресурстарын бақылау
Product and services development	Өнім мен қызмет көрсетудің дамуы
Technology and systems development	Жүйе мен технологиялардың дамуы
Procurement	Материалды – Техникалық жабдықтау
Margin	Марка
Transportation	Тасымалдау
On-site services	Орнында қызмет көрсету
Wholesale/packaging	Көтерме сауда/қаптама
Marketing and sales	Маркетинг және сауда
Retail distribution	Бөлшек сауда бөлінісі
Customer service	Сатып алушыларға қызмет көрсету

Кесте 3.2 Қызметінің негізгі бағыттары (Poon, 1993 жылдан бастап бейімделген)

Table 3.2 Primary activities (adapted from Poon, 1993)

Activity	Description	Examples of how value might be added
Transportation services	Transportation to and from the destination or event, and at the destination or event	Information provision Scheduling Gate operations Ticketing Baggage handling Passenger management In-flight/on-board services Reservations Route and yield management Equipment age and specification Timekeeping
Services on site	Services delivered to visitors at their destination or event	Repair and maintenance of accommodation and facilities Age and specification of accommodation and facilities Quality of entertainment Added services provided e.g. valet parking, excursions Accommodation and venue locations Quality of company representatives
Wholesaling and packaging	Assembling or 'packaging' the product or service	Commission and fee negotiations Product development Pricing Assembling, integrating and coordinating ('packaging') aspects of the product
Retail distribution	Distributing the product to the market	Retail locations Choice of distribution channels Internet search optimization Commission levels Cost of sales Client database management Customer retention levels
Marketing and sales	Making the product available to the market and persuading people to buy.	Brochure production and distribution Advertising Public relations Sales-force management Managing customer loyalty programmes Point of sales materials Developing the value of the brand
Customer service	Installation and after sales support.	Customer complaint management Management and monitoring customer satisfaction Speed of responsiveness Client advice

Activity	Қызметі
Description	Сипаты
Examples of how value might be added	Құндылықтардың өсу мысалдары
Transportation services	Тасымалдау қызметі
Transportation to and from the destination or event, and at the destination or event	Баратын жерге немесе жерден орын немесе шарадан тасымалдау

Information provision	Ақпараттық қамсыздандыру
Scheduling	Жоспарлау
Gate operations	Кіру/ шығуды басқару
Ticketing	Билет кассасы
Baggage handling	Жүкті өңдеу
Passenger management	Жолаушымен басқару
In-flight/on-board services	Ұшу кезінде/ бортта қызмет
Reservations	көрсету
Route and yield management	Нөмірлерге тапсырыс
Equipment age and specification	Маршрут және табыстармен
Timekeeping	басқару
	Жүк және оның ерекшелігі
	Графикті бұзбау
Services on site	Көтерме сауда/қаптама
Services delivered to visitors at their	Шараға келушілерге жеткізілген
destination or event	қызметтер немесе олардың мақсатты
Repair and maintenance of accommodation and facilities	Үй – жай немесе құрылымдарды жөндеу және техникалық қызмет
Age and specification of accommodation and facilities	көрсету
Quality of entertainment	Үй мен қызмет көрсету жылы және сипаттамасы
Added services provided e.g. valet parking, excursions	Қол жетімді көңіл көтеру сапасы
Accommodation and venue locations	Қосымша қызметтер, мысалға, автотұраққа қызмет көрсету, экскурсиялар
Quality of company representatives	Уақыт өткізетін және тұратын жер
	Компания өкілдерінің кәсіби деңгейі
Wholesaling and packaging	Көтерме сауда/қаптама
Assembling or ‘packaging’ the product	Өнімдерді немесе қызметтерді
or service	құрастыру немесе «пакеттеу»

Commission and fee negotiations	Өнімдердің өндеу бойынша комиссиялық келіссөздер
Product development	
Pricing	Баға құрылымдары
Assembling, integrating and coordinating (‘packaging’) aspects of the product	Жинау, интеграция және координация («қаптау») өнім аспекттері
Retail distribution	Бөлшек сауда бөлінісі
Distributing the product to the market	Өнімді нарықта тарату
Retail locations	Бөлшек сауда орындары
Choice of distribution channels	Бөлшектеу орындарын белгілеу
Internet search optimization	Комиссиялық деңгей
Commission levels	Интернет-іздеуді оңтайландыру
Cost of sales	Шығарылған өнімнің өзара байланысы
Client database management	
Customer retention levels	Сатып алушыларды ұстап тұру деңгейлері
	Сатып алушылардың мәлімет базаларын басқару
Marketing and sales	Маркетинг және сауда
Making the product available to the market and persuading people to buy.	Өнімнің қолжетімділігін қамтамасыз ету үшін және оны сатып алу үшін адамдарды сендіру.
Brochure production and distribution	Өндіру және тарату кітапшалары Жарнамалар
Advertising	Қоғамдық қатынастар
Public relations	Сатушы мамандарды басқару
Sales-force management	Тұрақты сатып алушылар
Managing customer loyalty programmes	бағдарламасын басқару өнімдерді сату нүктелері Бренд бағасының дамуы
Point of sales materials	
Developing the value of the brand	
Customer service	Сатып алушыларға қызмет көрсету
Installation and after sales support.	Орналастыру және сатудан кейінгі қызмет көрсету.

Customer complaint management	Сатып алушылардың шағымдары бойынша басқару
Management and monitoring customer satisfaction	Сатып алушыларды қанағаттандыру бойынша басқару және мониторинг
Speed of responsiveness	Қозғалыс жылдамдығы
Client advice	Сатып алушыларға кеңестер беру

Кесте 3.3 Қызмет бағыттарының екінші түрлері (Poon, 1993 жылдан бастап бейімделген)

Table 3.3 Secondary activities (adapted from Poon, 1993)

Activity	Description	Examples of how value might be added
Procurement	Purchasing, leasing or renting of services and equipment	Obtaining inputs at lower prices Better contract terms Obtaining bulk purchase discounts Working collaboratively with suppliers
Technology and systems development	Developing and implementing technology and systems in support of primary activities	Computer reservation systems Internet applications 'Real-time' sales reports Yield management applications Price discrimination between different customer segments
Products and services development	Developing new products, services and market opportunities	Developing new market segments Developing new products or enhancing existing products Developing new destinations, new venues, new accommodation etc. Developing partnerships and alliances with suppliers and/or distributors
Human resource management	Recruitment, selection, training, reward and motivation	Quality of employees and managers Employee empowerment Team working Level of training Outsourcing selected activities Replacing human resources with technology
Infrastructure	General management, financial control and accounting, planning, legal affairs, quality control	Speed and quality of decision making Costs of providing infrastructure Coherent and consistent standards Efficient organizational structure Communicating effectively with workforce

Activity	Қызметі
Description	Сипаты
Examples of how value might be added	Құндылықтардың өсу мысалдары
Procurement	Материалды – Техникалық жабдықтау

Purchasing, leasing or renting of services and equipment	Сатып алу, лизинг немесе қызмет көрсету мен құрал-жабдықтарды жалға алу
Obtaining inputs at lower prices	Тиімді төмен бағалармен шығынға ұшырау
Better contract terms	Келісім шарттың тиімді талаптары
Obtaining bulk purchase discounts	Көтерме саудаға жаппай жеңілдік алу
Working collaboratively with suppliers	Тасымалдаушылармен бірлесіп жұмыс істеу
Technology and systems development	Жүйе мен технологиялардың дамуы
Developing and implementing technology and systems in support of primary activities	Негізгі кәсіпті қолдау технологиялары мен жүйелерін әзірлеу және енгізу
Computer reservation systems	Тапсырыс берудің компьютерлік жүйесі
Internet applications	Интернет-ұсыныстар
‘Real-time’ sales reports	«Шынайы уақыт кестесінде» сату есебі
Yield management applications	Өнімді басқаруға ұсыныстар
Price discrimination between different customer segments	Түрлі сатып алушылардың сегменттер арасындағы баға дискриминациясы
Products and services development	Өнім мен қызмет көрсетудің дамуы
Developing new products, services and market opportunities	Жаңа өнімдер, қызметтер мен нарықтық мүмкіндіктерді дамыту

Developing new market segments	Нарықтың жаңа сигменттерінің дамуы
Developing new products or enhancing existing products	Жаңа немесе шығарылған өнімдерді кеңейту бойынша құрылымы
Developing new destinations, new venues, new accommodation etc.	Жаңа бағыт, орын, үй – жай және т.б. құрылымы
Developing partnerships and alliances with suppliers and/ or distributors	Әріптестік қатынастардың және тасымалдаушылармен / дистрибьюторлармен бірлесудің дамуы
Human resource management	Кадр ресурстарын бақылау
Recruitment, selection, training, reward and motivation	Іріктеу, оқыту, ынталандыру мен марапаттау
Quality of employees and managers	Басқарушылар мен қызметкерлердің сапасы
Employee empowerment	Қызметкерлердің мүмкіншіліктерін және
Team working	
Level of training	құқықтарын көбейту
Outsourcing selected activities	Топта жұмыс жасау
Replacing human resources with technology	Дайындық деңгейі Қызметтің жеке түрлерімен жабдықтау Технологиялар көмегімен кадр ресурстарын алмастыру
Infrastructure	Инфрақұрылым
General management, financial control and accounting, planning, legal affairs, quality control	Жалпы басшылық, қаржылық есеп және сапаны бақылау, жоспарлау, құқықтық сұрақтар

Speed and quality of decision making	Шығарылған шешім жылдамдығы мен сапасы
Costs of providing infrastructure	Инфрақұрылыммен қамтамасыз ету шығындары
Coherent and consistent standards	Біртұтас және жүйелі стандарттар
Efficient organizational structure	Тиімді ұйымдастырылған құрылым
Communicating effectively with workforce	Жұмыс күшімен тиімді байланыс орнату

Баға қосу тізбегін талдау

Ұйымның баға қосу тізбегі басқа ұйымдардың баға қосы тізбектерімен біріктіріледі, соның ішінде жекеленген тасымалдаушылар және дистрибьюторлар. Баға қосу тізбектерінен құралған бұл "тізбекті" кейде, *құндылықтар жүйесі* немесе *тасымалдаудың жалпы* тізбегі деп атайды. Жеткізушілермен қатынастар таратушылар мен тұтынушылармен байланысына бағынышт ы облигациялар екендігі белгілі. Әр түрлі ұйымдар әр түрлі баға құру тізбектеріне ие болып отырады.

Мысалға, Томас Кук PLC (тігінен интеграцияланған британдық туристік агенттік) өзіне бағаны құру тізбегі тұтынушыларға тасымалдау, сондай-ақ Интернет арқылы өнімдерінің бөлшектеу және бөлу арқылы таратуын кіргізеді.

Шағын туристік агенттікте, Sunvil тәуелсіз британдық туристік агенттігі сияқты, ұстаным басқаша. Осы компанияның жағдайында , Грекияда әуе мерекелерін өткізетін болса, Кипр және басқа да салаларда, бөлшек бөлу және көлік коммерциялық келісім-шарт негізінде басқа да компаниялар жүзеге асырады. Демек, осы аспектілері компанияның құн тізбегінің бөлігі болып табылмайтын, бірақ жоғарыда сипатталғандай, құндылықтар жүйесінің маңызды элементі болып табылады. Осылайша екі компанияның құн т ізбегінің бір бөлігін құрайтын, тұтынушылар арасындағы тікелей өнімдерді таратуда, жоғарыда сипатталғандай Интернет тарату үшін, ірі және шағын компаниялар мүмкіндік беретінін атап өту маңызды.

Сонымен қатар, ұйымның барлық қызметіне қосылған құн өз өнімдерінің бірдей мәні жоқ. Мәнін сол негізгі қызмет ретінде қарастыруға болады әрі мамандандырылған құзыреттерге тікелей тығыз байланысты.

Мысалы - қонақ жоғары баға деңгейінде, тұтынушыларға қызмет көрсету консистенциясы жоғары деңгейде болса, сәйкесінше, жоғары баға төлеуге дайын болады. Осылайша, бұл аспектінің мәні - баға қосу үшін жоғары құнының болуы мүмкін, әрі ұйымның мамандандырылған құзыреті осы салада шоғырландырылған болып шығады. Екінші жағынан (мысалы, Ұлыбританияда Premier Inn тізбегі немесе көптеген елдерде жұмыс істейдтін Holiday Inn Express желісі ретінде), бюджеттік тізбекті қонақ үйлер, ол бағасы мен сапа арақатынасының бірыңғай стандарттары мен мәнін қамтамасыз ету үшін ыңғайлы орындарда жиі ұсынылған.

Тағы бір нүктесі қарым-қатынастардың моделіннің компоненттері арасындағы маңызды нышан болып табылатындығын, атап өту керек. Кейбір жағдайларда қызметінің бастапқы құны өз еңбегінен еш айырмашылығы болмайды, сондықтан ұйымдарда түрлі аспектілерді жалғау туралы болуы мүмкін.

Мысалы - корпоративтік шаралар ұйымдастырушы туристік агенттіктер, және қонақ үй операторлары, тұтынушы сұранысын қанағаттандыру үшін тауарларды жеткілікті жабдықтау керек екенін, сондықтан сатылған және сатылмаған артық өндірістік қуаттарды болдырмау үшін жабдықтау мен сұраныспен келісілгені маңызды екенін түсінген дұрыс. Бұл тасымалдау көтерме сауда және орау; бөлшектеп тарату; маркетинг және сату аспектілері арасындағы тығыз байланысты және үйлестіруді көздейді;

Қызмет бағасыны қосуды талдау қайда баға қосылатындығын, онда қызметтің белгіленген тәсілін өзгерту арқылы көп мәнді қосу үшін қайда келісілетіндігін және оларды жетілдіру әлеуетін анықтауға көмектеседі. Мән тізбегін ұйымдастыру, бөлшектеп талдану сияқты емес жеткізушілер, дистрибьюторлар мен тұтынушытермен сыртқы қарым-қатынастартары бірлесе отырып саналатындығын атап өту маңызды. Кесте 3.4 түрлі ішкі және сыртқы коммуникация жіктелуін қамтамасыз етеді.

Баға қосу тізбегінің талдауына жатқызылады:

- ұйымының барлық іс-шараларды бөлу;
- негізгі қызметі мен негізгі құзыреттіліктерін және ағымдағы ұйымдастырушылық стратегиялары қатынасын анықтау;
- белгілі бір қызметінің тиімділігін және өнімділігін анықтау;

Кесте 3.4 Ішкі және сыртқы коммуникацияны жіктеу

Internal linkages		External linkages	
Type of activity	Example	Type of activity	Example
Primary–primary	Interdepartmental co-ordination	Links with suppliers – backward linkages (upstream)	Tour operator linking with a hotel group Festival organizer linking with transport & accommodation providers
Primary–support	Computer-based sales management systems	Links with distributors – forward linkages (downstream)	Tour operator securing 'racking agreement' with a travel agency group for its brochures Hotel group working with destination management organizations
Support–support	Training for new technologies	Links with other companies at same stage of operations	Airlines collaborating in some of their activities through the formation of strategic alliances

Internal linkages	Ішкі байланыс
External linkages	Сыртқы байланыс
Type of activity	Қызмет түрі
Example	Мысал
Type of activity	Қызмет түрі
Primary–primary	Негізгі негізгі
Interdepartmental co-ordination	Ведомствоаралық үйлестіру
Links with suppliers – backward linkages (upstream)	Тасымалдаушылармен байланыс - кері байланыс (жоғары)
Tour operator linking with a hotel group	Турагенттіктер мен қонақ үй топтарымен байланыс
Festival organizer linking with transport & accommodation providers	Фестиваль ұйымдастырушылар, провайдерлердің орналасуы мен көлік қызметіне жауап беретін
Primary–support	Негізгі еншілес
Computer-based sales management systems	Сатуды басқарудың компьютерлік жүйесі

Links with distributors – forward linkages (downstream)	Дистрибьюторлармен байланыс - кері байланыс (төменде көрсетілген)
Tour operator securing ‘racking agreement’ with a travel agency group for its brochures Hotel group working with destination management organizations	Hotel Group басқару аудандарда ұйымдармен жұмыс істейтін олардың Брошюралары үшін туристік агенттігімен «тұрақсыз келісімді» қамтамасыз етуші туристік агенттігі,
Support–support	Еншілес – Еншілес
Training for new Technologies	Жаңа технологияларға үйрету
Links with other companies at same stage of operations	Сол сатыда басқарылатын басқа компаниялармен байланыс
Airlines collaborating in some of their activities through the formation of strategic alliances	Қызметтің жекелеген түрлерінің стратегиялық альянстарын қалыптастыру арқылы ынтымақтасу Авиакомпаниялары

• қосылған құны неғұрлым әр түрлі іс-шаралар арасындағы байланыстарды зерттеу;

● ұйымның бәсекеге қабілеттілігін төмендету кедергілерін сәйкестендіру.

Құн тізбегін талдаудың пайдалы әдісі салыстыруды көздейді, мән баламалы конфигурациялары артықшылықтары мен кемшіліктері анықтау мақсатында, тізбекті бәсекелестерге қосылады.

Құн тізбегін талдау мақсаты белгілі бір қызметті жүзеге асыру және олардың арасындағы қарым-қатынас арқылы жақсартуға болады. Сөйтіп, жолдарын анықтау болып табылады. Бұл қызмет үшін жақсартылған конфигурациясымен анықтауды қамтуы немесе оларды үйлестіруді жақсарту мүмкін. Назардағы тізбекті мән - қызмет ұйымның ағымдағы стратегиясын қолдайтын қандай да бір дәрежеде қабылданатындығы ерекше маңызды болып табылады.

Мысалы - ағымдағы стратегия жоғары сапалы дәйектермен негізделген болса, жоғары сапалы өнімдермен қамтамасыз етіп, содан кейін қы-

зметі түзетілуі тиіс. Ұйым бағасы негізінде, ең алдымен, жарысқа, егер шығындарды мейлінше азайтатын болса екінші жағынан, жұмысқа орналастырылуы керек.

Қызмет көрсету мен жеткізудің бейімді емес қызметінің негізгі бағыттары,

Соңғы жылдары өсіп келе жатқан ұйымдар үшін тренд басқа ұйымдар үшін маңызды болып саналмайды, негізгі кәсіп-байланысты жоғары мамандандырылған құзыреттер және жеткізу қызметтеріне ерекше көңіл бөлінеді. Жеткізу (сондай-ақ, интернационалдандыру контексінде 14-тараудан талқыланды) ұзақтығы осы (Варадараджан, 2009) бұрын жүзеге асырған сыртқы өндірістік қызмет үшін зарядтау, компанияның практикасына жатады.

Соңғы жылдары, жабдықтау кейбір бөліктерінде танымал стратегиялық таңдауымызға айналды. Сондай-ақ фестивальдер жеткізу және жұртшылықтың назарын аударуға іс-шараларды ұйымдастыруға қатысты. Бұл әсіресе әуе және қонақ үй операторларының арасында ортақ (мысалы, Эспино-Родригеса және Падрон-Робайна, 2005; Риепл и Хелм, 2008; Гонсалес және т.б. 2011 қараңыз) болды жеке немесе мемлекеттік-жеке меншік әріптестік, бұрын талқыланды (Getz, 2009 қараңыз).

Мысалы - Британдық әуе жолдар жеткізушілері және осындай Америка әуе жолдар , Біріккен әуе жолдар және Кафей Пасифик әуе жолдары сияқты бірнеше әуеден тыс кейбір есепке алу және ақпараттық технологиялар берген. Олар, мысалы, кейбір жағдайларда, бірлескен кәсіпорындардың жөндеу дүкендері сияқты бейімді емес еншілес ұйымдары болып саналады және қосалқы мердігерлер қызметтері болып табылады .

Кейбір әуе жолдарына қарағанда, Дельта және Люффанза олардың сыйымдылығы және қызмет көрсету функциялары басқа да тасымалдаушыларға негізделген (Риепле және Хельм, 2008) нысанды қамтамасыз етеді. Неге бүкіл әлемдегі жергілікті және орталық мемлекеттік органдар жауапкершіліктерін аударып отырады. Туризм үшін жауапкершілік; фестивальдар және басқа да іс-шараларды ұйымдастыру; басқару және дамыту қазір «қол созым» жұмыс, жеке секторағы провайдерлер немесе жеке / мемлекеттік әріптестіктерге аударылады.

МЫСАЛ РЕТІНДЕ ҚЫСҚАША ТҮСІНІКТЕМЕ

Жабдықтау: Авиациялық өнеркәсіп

Соңғы 20-25 жылда, осы сектор, кедей қаржы табыстылығымен сипатталады (2006) Ұлыбритания басқармасының мәліметтері бойынша, азаматтық авиация ең «тұрақсыздық» салалардың бірі болып табылады. Демек, әуе шығындарын азайтуға және өмір сүру үшін табыс табудың барынша үнемді жолдарын табу үшін үлкен қысым астында болады.

Ғылыми-зерттеу саласы жабдықтау, ірі халықаралық назар аудара отырып, заңды (яғни, бұрын қалыптасқан, 1980 жылдары орын алған өнеркәсіп ырықтандыру) әдетте, олар қызмет сегментінің салыстыруға бағытталған -жедел талаптар.

Зерттеу саланы қамтамасыз ету үшін жұмыстың (функциялары деп аталатын) бес аспектілеріне басты назар аудара отырып қарастырылады.

Зерттеу ішінара жабдықтау мысалдарын зерттеу олардың толық жабдықтаудың мысалы сирек ортақ болады (және әуе арасындағы дифференциалдық тәжірибесі бар) бірақ, көрсететін нәтижелері төмендегі кестеде көрсетілген:

Кесте 3.5 Жабдықтау: Авиациялық өнеркәсіп

Airline function	Air France	British Airways	American Airlines	United Airlines	Cathay Pacific	Qantas	SAS
Plane acquisition and ownership	B	B	B	B	B	B	B
Engineering and aircraft maintenance	A	A	B	B	B	A	B
Customer sales and ticketing	B	B	B	B	B	B	B
In-flight catering	C	B	D	A	A	A	D
Corporate identity and brand management	B	B	B	B	B	B	B

A – Undertaken wholly in house or by wholly owned division or subsidiary

B – Partly undertaken in house or by wholly owned subsidiary, partly outsourced

C – Wholly outsourced to partly owned subsidiary or joint venture

D – Wholly outsourced to an external supplier.

Rieple и Helm алынды (2008)

Airline function	Авиакомпаниялар функциясы
Air France	Эйр Франция
British Airways	Британдық әуежолдар
American Airlines	Американдық әуежолдар
United Airlines	Біріккен әуежолдар
Cathay Pacific	Кафей Пассифик
Plane acquisition and Ownership	Әуе кемелерін сатып алу және Меншіктену
Engineering and aircraft maintenance	әуе кемелерін жөндеу және техникалық қызмет
Qantas	Кантас
Customer sales and Ticketing	Тұтынушытерге сату мен билет сату
In-flight catering	Ұшудағы тамақтандыру
Corporate identity and brand management	Корпоративтік келбет және брендті басқару

A – Undertaken wholly in house or by wholly owned division or subsidiary	A - үйдегі және еншілес компаниялармен жүргізілген
B – Partly undertaken in house or by wholly owned subsidiary, partly outsourced	B - ішінара сыртқы бөлігінде үйге немесе еншілес компаниялары қабылданған
C – Wholly outsourced to partly owned subsidiary or joint venture	C - жалпы ішінара тиесілі еншілес ұйым немесе бірлескен кәсіпорын берілді
D – Wholly outsourced to an external supplier.	D – түгелдей жалпы сыртқы провайдерге берілді

Сұрақтар

1. Сіз авиация саласында ынталандыру үшін не болып табылады деп ойлайсыз?
2. Қандай факторлар дамыту тұрғысында кеңірек, жабдықтау кедергі болады?

Қосымша негізгі құзыреттіліктерінің үйлесімі барлық ынтымақтастық

компаниялар мен ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін қосуда. Жабдықтау ел ішінде іс-шараларды жүзеге асыру үшін құн тізбегін талдап анықтауы тиіс.

ОЙЛАНУ ҮШІН

● Құн мәні тізбегі ретінде кәсіпкерлік идеясын түсіндіріңіз.
● Негізгі және қосалқы қызмет арасындағы қарым-қатынасты түсіндіріңіз.
● Құн тізбегінің оқшаулау және байланыс дегеніміз не?
● Құндылықтар жүйесі дегеніміз не мысалын түсіндіріңіз.
● Танитын ұйымдарда тар мамандандырылған құзыретіне мысал келтіріңдер.
● Екі тұжырымдамалық тәсілдер мәтіні енгізілді, стратегиялық басқаруын сипаттаңыз және бөліңіз.

Қызмет көрсету табысы тізбегі

1990 жылдарда Гарвард университетінің зерттеушілер командасы: қызмет көрсету табысы тізбегінің баламалы үлгісін енгізді (Хескетт және т.б., 1994.). Хескетт және Сассер (2010) қызмет көрсетудің үстем фирмаларының еңбек табыстылықтарын және өсу көздерін бағалады. Бұл компаниялардың еңбегі жалпы құнының маңызды құрамдас бөлігі болып табылады, онда қызмет көрсететін компанияларын және оның бәсекелестерінің қызметтер компанияларын ажырата білу керек.

АНЫҚТАМА / ДӘЙЕКСӨЗ

Қызмет көрсетудің кіріс тізбегі

Қызмет көрсетудің кіріс тізбегі келесідей гипотезаны ұсынады:

Пайда (коммерциялық емес ұйым) немесе (коммерциялық емес ұйым үшін) табысқа басқа да шаралар сатып алушылары құн функциясын, қанағаттану арқылы жинақталатын, тұрақты тұтыну нәтижесі болып табылады. Сатып алушылар үшін құны, өз кезегінде, ішкі сапасы (немесе құнын) тікелей байланысты болып табылады, қызметкерлер үшін қойылатын талап адалдық пен қанағаттандыруға байланысты.

Хескетт және т.б. (1994)

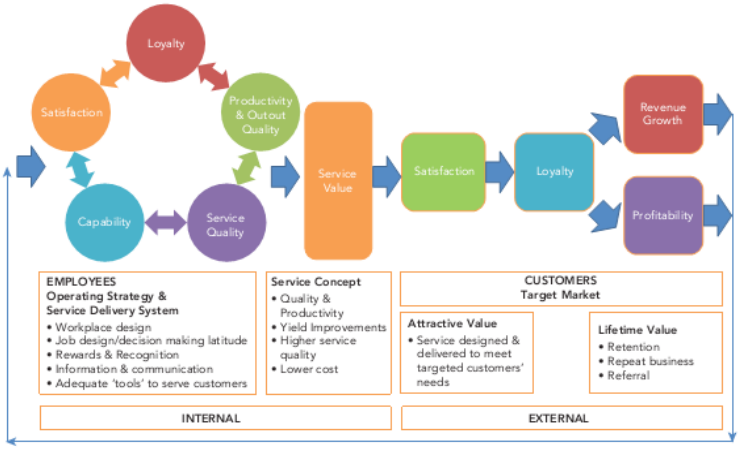
Тізбекті қызмет көрсетуде коммерциялық менеджерлердің мақсаты олардың шараларынан қаржылық көрсеткіштер (Халловел және Шле-

зингер, 2000) әкелуі (негізінен). Есеп қадамдарына баса назаруға мүмкіндік беретін, осындай компаниялардың басқару моделін қамтамасыз ету болып табылады. Біздің көзқарас Каплан және Нортон (1996) әзірлеген «Көрсеткіштердің теңгерілген жүйесі» стратегиясы ұқсас. Дегенмен, модель пайдалы болып табылады, бірақ ұйым (Эванс, 2012: 224) негізделген біртұтас қызмет басқару тұрғысынан білдірілмейді.

Тізбекті (Сурет 3.5 көрсетілгендей) пайдалы қызмет көрсету табыстылықтың және табыс өсуінің басты жүргізушілер ретінде келесі үш факторларды анықтайды:

- ұйым ішінде қызметкерлердің рөлі;
- қызметтер көрсетілетін жолы; мен
- сатып алушылардың қажеттіліктеріне бағытталған маркетинг.

Осылайша, ұйым тиімді адам ресурстарын пайдаланады және олар нақты мақсатты нарықтарға шағымдану жолдарының және ұйымның бәсекелестік стратегиясының ең маңызды аспектілерінің бірі болып табылады, сондықтан ол өз өнімдерін орналастырып отырады. Бірнеше авторлар Bouranta және т.б. (2009) контексінде тізбекті қызмет көрсету табысты пайдалануды талқылайды. Абдулла (2011) және т.б. қонақ үй мен оған қатысты, малайзиялық қонақжайлылық сектормен байланыстырды, ал Доддс (2007), бағалау тәсілдерін қабылдау арқылы тұжырымдамасының бюджетің АҚШ Jet Blue әуе жолдарына қолданды.



Сурет 3.5 **Қызмет көрсетудің кіріс тізбегі**

Loyalty	Заңдарды сақтау
Capability	Өндірістік ынта
Service Value	Қызмет мәні
Service Quality	Қызмет сапасы
Revenue Growth	Табыс мерзімі
Satisfaction	Міндеттерді орындау
Productivity & Outout Quality	Өнімдерді әзірлеу және сапасы
Satisfaction	Міндеттерді орындау
Loyalty	Заңдарды сақтау
Profitability	Рентабельділік

EMPLOYEES	КАДРЛАР
Operating Strategy & Service Delivery System	• Жұмыспен және қызметтерді
• Workplace design	• көрсету
• Job design/decision making latitude	• жұмыс орнының шешім қабылдау
• Rewards & Recognition	• Кадр / еркіндігі
• Information & communication	• Марапаттар және тану
• Adequate ‘tools’ to serve customers	• Ақпараттық және коммуникациялық • Тиісті тұтынушыларға қызмет көрсету құралдары
Service Concept	Қызметтің тұжырымдамасы
• Quality & Productivity	· сапасы мен тиімділігін
• Yield Improvements	· табыстылығын жақсарту
• Higher service quality	· Қызмет сапасын жақсарту
• Lower cost	· Төмен шығындар
CUSTOMERS	(Мақсатты нарық)
Target Market	САТЫП АЛУШЫЛАРЫ
Attractive Value	Баға тартымдылығы
• Service designed & delivered to meet targeted customers’ needs	· Қызмет көрсету дамыған және мақсатты сатып алушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыру

Lifetime Value	Қызмет мерзімінің жалғасуы
• Retention	• Сақтау
• Repeat business	• Кәсіпті қайта бастау
• Referral	• Бағыттама
INTERNAL	ІШКІ
EXTERNAL	СЫРТҚЫ

Нарықтық стратегияны пайдаға әсерін зерттеу (PIMS)

Нарықтық стратегиясын (PIMS) пайда әсері туралы ғылыми-зерттеу, 1970 жылдан бергі оның құрылымдық бөлімшелерінің тағы бірнеше болды, АҚШ компаниясы General Electric, жұмыс істейтін топ-менеджерлерін іске қосты, ірі, ұзақ уақыт зерттелініп табылды және басқалаға қарағанда тиімді болды.1975 жылдан бастап стратегиялық жоспарлау Америка институтымен бақыланатын болды, көптеген зерттеу салалары бойынша мыңдаған компаниялар зерттеуге негізделген негізгі базасына айналды.

Негізгі қорытындылар бірі ретінде деректерді ескере отырып басты фактор (Мур, 1992) нарық үлесін анықтау табыстылығын болып табылатындығы және өзара қарым-қатынастары Услэй и т.б. (2010) жұмыстарға егжей-тегжейлі қорытындылап, талданады. (2010). Кейіннен дамыған (Мысалы, Бостон кеңес тобы матрицасы, 6 тарауды қараңыз), және логикалық олардың талдау кезде пайдаланылған стратегиялық менеджмент әдістерінде деректер болатын маңызды сілтеме ретінде көрсетеді

Алайда, басқа да зерттеушілер (Szymański және т.б. 1993) пайдалылық пен нарық үлесі арасындағы қарым-қатынас айтуынша, сатып алушыларға тұрақты сатып алынуы маңыздырақ деген қорытындыға келген, атап айтқанда қызмет көрсететін компанияларға қатысты қорытынды күмән тудыруы осы компаниялардың пайдасын айқындап (және Reycheld Сасэр, 1990). қызмет көрсету параметрлерінде ауытқуына негізделген. Қызмет көрсету тізбегі ол коммерциялық табыстылық, тапсырыс берушінің тұрақтылығы сатып алушылар арасындағы байланысты белгілейді; қызметкерлердің қанағаттанарлық, адал өнім ұсынуы. Мынадай: тізбегінің (. Heskett және т.б. 1994) Сілтемелер

● Ең алдымен, пайда мен өсуі, сатып алушылармен ынталандырады;

● Тұрақтылығы сатып алушылардың сатып алуларына қанағаттану арқылы тікелей нәтижесі арқылы анықталады.

● Тұтынушыларды қанағаттандыру негізінен тұтынушыларға көр-

сетілетін қызметтер құнының байланысы;

● Адал және жемісті қызметкерлермен құрылған құны қанағаттандырылады;

● сатып алушыларды қанағаттандыру үшін нәтижелерге қол жеткізу үшін қызметкерге мүмкіндік беретін жоғары сапалы қызмет көрсету және қолдау саясатын негізінен келеді.

Соңғы екі он жылдықта, ғалымдар қызмет көрсету сапасына және құнына айтарлықтай сарапшылардың теориясы мен практикасы арқылы көңіл бөлмеген болатын (Ху және т.б., 2009) Мәні SERVQUAL Зейфамлом және т.б.. (1990) моделі дамуына сәйкес анықталды. Мән ретінде көрінеді:

Көрсетілген қызметтің қабылданған сапасы, көрсетілген қызметке қатысты, бағасымен байланысты

Үстеме логикалық қызмет

Хескетта және т.б. (1997) жұмысы мағынасы басқа да ұйымдардан «түрлі» қызметін қамтамасыз ету, және өндірістік зерттеу сабақтары негізінен үйреншікті қызмет тұрғысынан өзгерту қажет болуы мүмкін деген өткен тарауларда қарастырылған сұрақтар.

Олар ең дамыған елдердің басым бөлігі болып табылады, барлық қызметтерін ұсыну, дәстүрлі академиялық өндіруден кем болып табылмайды. Мүмкін, бұл ішінара материалдық емес өнімдер жағдайын анықтау, өлшеу және бағалауға байланысты қиындықтар. Қызмет көрсетуге тән айырмашылықтар қызмет көрсету саласында жұмыс істейтін ұйымдарына, сондай-ақ басқа да ұйымдармен қолданылады, және шын мәнінде, алдыңғы тарауда айтылғандай, ұйымдар үшін ерекше мәнге ие болғандай бірегей емес болса және соған сәйкес кейбір ерекшеліктері бар .

Бұл қабылданған қажеттілігі басқа жолмен қызметтерді зерттеуге, осы ғасырдың алғашқы жылдары ғылым қызметтерін дамыту, қызмет көрсету үстемі логика деп аталадығ академиялық ой күшті тасқын арқылы қолданды.

Қызметтік үстемді логика (S-D) туралы алғашқы мақала 2004 жылы (Варго және Люш, 2004) пайда болды және 3000-нан астам рет белгіленетін болды, әлі тұжырымдамасы параметрлерін қолдану бірнеше (Ли және Петрика, 2008; қоспағанда Шоу және т.б. 2011; и Фитцпатрик және

т.б., 2013) авторлар көптеген мақалалар (осы авторлар және т.б.) конференцияларды ұйымдастырып кейіннен жария етілді.

Варго және Люша қызмет көрсету орталығы тауарларды алмасатын үстеме маркетингтік логикасын өзгертуді ұсынады. Атап айтқанда, Ли және Петрик нүктесі (2007), туризмге қатысты, осы жаңа логикаға бағытталған:

- материалға қарағанда материалдық емес ресурстарда көп;
- орнына енгізілген мәні құнына тең құру;
- қарым-қатынастарда емес, келісімдерде.

ОЙЛАНУ ҮШІН

- Ұйымға тізбекті қызмет көрсету пайдасы мен оның өзектілігін тұжырымдамасын түсіндіріңіз.
- Үстеме логика дегенімізді қалай түсіндіресіз.
- Үстем логикалық қызмет контексте қолданылуы мүмкін екенін түсіндіріңіз.

Варго және Люш маркетингтік қызмет, сол графикке салынды деп мәлімдейді және өндірістік тауарлар маркетинг ретінде логикалық осы перспективадағы «үстем өнім» (G-D) (Варго және Лющ 2004) деп атады. G-D логикалық компаниясы осылайша мәні мен сатып алушылар құнын экзогенді екенін (процесінің тыс) және «өндіреді» деген талап ететін ресурстарды ұсынатындығын, яғни Компанияны өндіру пайда алу үшін операцияларды немесе іс-әрекеттерді жүзеге асыратын ресурстар. Ресурстар артықшылықтарын құру үшін тікелей басқа да ресурстар жөніндегі мәлімет немесе кез келген операда пайда әкелуі мүмкін.

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Мүмкін S-D логиканың екінші ең маңызды принципі, оның құны және қосылған құнын құру тұжырымдамасы болып табылады. G-D логикалық мәні, оны тұтынатын компаниялар мен тұтынушылардың таратылуы, тауарлардың бір меншігі болып табылады. S-D логикалық, фирма мәнін жасай алмайды, бірақ құнды ұсыныстар ғана ұсына алады, содан кейін бенефициармен мәнін тең жасайды. Осылайша, көрсетілген қызметтер

(тікелей немесе тауарлардың арқылы) ғана тұтынушы құны құру үшін іс-шараларға бағаланады. Осылайша, құнын құру әрқашан бірнеше алмасу қарым-қатынастың бірегей жиынтығы контексінде орын алатын бірлескен және интерактивті процесс болып табылады.

Үстеме логикалық қызмет

Логика S-D он іргелі тармақтарында (Варго және Люш, 2008) көрініс табады. S-D логика негізгі принципі іргелі қызмет алмасу. Қызмет көрсеткенге дейін техникалық қызмет көрсету үшін алмастыру болып табылады. Екінші жағынан, олардың пайдасына әкелетін (білімдер мен дағдыларды) құзыреттерін пайдалану процесі: S-D логика маңызды элементтері, сондықтан, қызмет көрсетуге анықтау басталады.

Варго (2009)

ШАҒЫН КӘСІПКЕРЛІК ЗАТЫ

Үлкен, қуатты, түрлі халықаралық ұйымдар бар болса да, көптеген елдер шағын және орта кәсіпорындардың үлкен пропорцияларында сипаттайды. жазбаға салыстырмалы төмен кедергілерді (Гетз және Карлсен, 2000,) нарыққа кіру кезінде осы ұйымдарда, отбасылық және жеке меншік ортақ деп мәлімдеді. Алайда, шағын және орта бизнесті жеткізушілер деп Зехреру (2009) бәсекеге қабілетті кемшіліктерінің ісі болуы жатады:

- шағын ауқымдағы экономикасы мен көлемі;
- әртараптандыру және инновациялық аз әлеуетті;
- жеткіліксіз ақпарат нарығы туралы;
- шектелген капитал нарықтарына қол жеткізу;
- жоғары капиталға борыштық қатынасы.

және т.б. , Абоу-Шук және т.б.. (2012) контексінде осы тізімге шағын және орта кәсіпорындар, әсіресе дамушы елдерде, технологияның баяу ізбасарлары ретінде қарастырды.

Барлық әлсіз жақтарға қарамастан, шағын және орта кәсіпорындар (МАР), сондай-ақ, белгілі бір жағдайларда, негізгі құзыреттіліктерінен дамымаған болуы мүмкін белгілі бір артықшылықтарға ие әлеуетті және бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз көзі. Ол аз ұйымдар нарығында өзгерістерге неғұрлым тез жауап береді және кеңірек салдарын олар үшін шешімдерді жиі орталықтандырып отырады, сондықтан оларды баяу қарастыру қажет ірі ұйымдардың астам икемді болуы үшін өз қызметтерін ұсынуға қабілетті екенін түсіндіреді.

ШОБ сондай-ақ маркетингтік одақтар мен бірлескен кәсіпорындардың желілерін қалыптастыру арқылы, бір-бірімен немесе жеткізушілермен,

дистрибьюторлармен ынтымақтасып, неғұрлым тиімді шарттарда бәсекелесе алады.

Мысалы - Ұлыбританияда 150-ден астам шағын туристік агенттіктер осындай Туи және Томас Кук келтіргендей халықаралық деңгейде ірі туристік агенттіктермен бәсекелесуді тиімді ретінде көріп, Тәуелсіз Туроператорлар қауымдастығы (AITO) арқылы бірлескен маркетинг және бөлу ынтымақтастық келісім жасасты.

Тәуелсіз қонақ үйлер иелері, сондай-ақ ұзақ тиімді бәсекеге консорциум бірге жұмыс істеген тәуелсіздігі мен меншік құқығын сақтай отырып Қонақ үй консорциумын анықтауда, мұндай маркетингке корпоративтік шығындарды бөлісуге негізінен тәуелсіз қонақ үйлер ретінде болады

Слэттери және т.б. жұмысқа негізделген Фьял және Гаррод (2005) сақтық көшірмесін жүйесінің шеңберінде қатысудан сатып алу және маркетингтің (1985) кәсіптік барлық аспектілерін толық тартуға дейін, консорциумдардың бес түрін жіктеді. «(Моррисон және Харрисон , 1998: 351).

Қонақ үй консорциумдары мысалдары мыналарды қамтиды:

● Бест Вестерн - АҚШ-та 1946 жылы құрылған және бір-біріне тәуелсіз жұмыс істейді, олардың әрқайсысы 80 елінде 4000-нан астам мүшесінің қонақ үйлері бар.

● Классикалық Британдық Қонақ үйлер - Британдық негізінен ауылдық жерлерде 80-нен астам тәуелсіз қонақ үйлер, болып табылады.

● Ирландия сыртындағы қонақ үйлер - 1984 жылы құрылған және Ирландияда 26астам қонақ үй отбасылық болып табылады.

● Relais Chateaux - 1954 жылы Францияда құрылған, 500-ден астам жеке елдерде 60 люкс қонақ үйлері мен мейрамханаларға ие және басқаратын консорциум болып табылады.

● Әлемнің Үздік Кішкене қонақ үйлері - Еуропа мен Солтүстік Америкада Small Luxury Hotels және курорттарының біріктіру арқылы 1991 жылы құрылған, екі топ бүкіл әлем бойынша тәуелсіз люксты қонақ үй және курорттарының ұжымдық мүдделерін білдіру мақсатында бірікті. Қазіргі уақытта, консорциумның 70-тен астам елде 520-ден астам мүшесі бар.

● Your Hotel Worldwire - 1999 жылы Швецияда құрылған және шамамен 90 дербес Еуропа бойынша қонақ үй тиесілі.

● HotelREZ - 2004 жылы құрылған, ол 1000-нан астам тәуелсіз қонақ үйлер және шағын қонақ үй топтарына қонақ үй бөлу және Интернет арқылы кірістер мен маркетингтік қолдауды қамтамасыз ететін жаһандық өкілді компания болып табылады.

Қызмет көрсетуші кәсіпорындар деп аталатын «қызмет көрсету бағдарламаларын» қабылдау тұтынушытерін қанағаттану үшін кіріс өсімін, тұтынушылық тұтынушытерінің әрі қызметкерлерінің қанағаттандыруларын арттыратын шешуші фактор ретінде соңғы жылдары дамып қызығушылық тудыра бастады. Жалпы алғанда, «қызмет бағдары» тұтыну нарығының барлық аспектілерін (Зехрер, 2009) айырым көзқарасын ұйымдастыру бейімділігіне шақырады. Нақтырақ айтқанда, Gronroos (1990: 9) «өмірдің бағдары» деп аталатын, бұл шын мәнінде ұйымның адалдығын қамтамасыз ету үшін алты қызметтерді басқару принциптерін ұсынды.

Бұл принциптер шешімдерді жақын ұйымдастыру және тұтынушытермен арадағы шекараны барынша орталықтандыруға тиісті деген түсініктi қамтиды. Олардың көлемін ескере отырып, шағын және орта бизнес шешімдер қабылдау үшін көп артықшылықты лауазымы болуы тиіс, тұтынушытер көп шоғырланған және ірі бәсекелестері көп, жауапты және икемді болуы тиіс.

ТАРАУДЫҢ ҚЫСҚАША МАЗМҰНЫ

Ұйымның ішкі талдауы бәсекеге қабілеттілігін құру әлеуетін анықтауға бағытталған.

Бұл тарау бәсекеге қабілетті ұйымдар орнату және олардың мәнін қосу, сол арқылы бәсекелестік артықшылықтарына жету үшін өз операциялық ресурстар мен процестерін үйлестіруге тырысатындығы туралы болып табылады. Ұйымдар оларға қол жетімді және оларға құнын құру үшін пайдаланады, олар ресурстардың жақсы ойлары үшін стратегиялық процесінде өте маңызды болып табылады. Кейбір ұйымдар бәсекелестік нарықтарға негізгі құзыретін және қосымшаларға қол жеткізу үшін ресурстарды тиімді пайдалану есебінен басқаларға қарағанда жақсы табыс табады.

Бұл Тарау ресурстардың кәсібилік және жоғары мамандандырылған құзыреттерін талдауға, мәнінің тізбегін және тізбекті қызмет көрсетуге пайдаланылады. Жоғары мамандандырылған құзыреті мен қосылған құны осы конфигурация және үйлестіру қабілеттілігінің басты көздері ретінде анықталды. Бұл бәсекеге қабілеттілігіне қол жеткізу үшін негізгі әлеуетті құн тізбегін, қазіргі стратегия бойынша жоғары мамандандырылған құзыреттер мен негізгі қызмет арасындағы өзара байланысты зерттеу үшін маңызды болып табылады. Сонымен қатар, ол жаңа негізгі құзыреттіліктерді және негізгі іс-шаралар жасау үшін әлеуетті анықтау үшін басқа да ресурстарды құзыретін және қызметін қарастыру маңызды

болып табылады. Сонымен қатар, талдау қызметін жасайтынын жүйенің қалдықтардан тазарту үшін олардың интеграциясын жақсарту жолымен тиімділігін арттыру үшін мүмкіндіктерді анықтау үшін көмектеседі. Бұл талдау кәсіпорындар өнімділігін жақсарту үшін жеткізушілер, дистрибьюторлар мен тұтынушытермен ынтымақтасу мүмкіндігін қарастыруға мүмкіндік береді.

Қызмет көрсету тізбегі коммерциялықға арнайы талдау үшін үлгі береді. Бұл әдіс әсіресе қызметтің адами аспектілеріне бағытталған және құн тізбегін талдауда бірегей пайдалануға болатын немесе оның баламасы ретінде болашақ стратегиясының элементтері мен себебі деректеріне талдауды сәйкестендіруге болады. Соңғы жылдары, ғылыми әдебиет жаңа идеялар аударды және өндіріс айырмашылығы қызмет көрсету саласында маркетинг және стратегия арасындағы айырмашылықтарды жасауға көмектесті.

Тарау 4

Туризм, қонақ үй кәсібі және іс-шаралар ұйымдастыру Адам ресурстарының мәні

Тарауға кіріспе және шолу

Адам ресурстарын құнын - ұйымдар функционалдық облыстарға жиі бөлінеді, бұл тарауда ішкі ұйымдарды жалғастыруды талдау ұсынады. Келесі (Тарау 5), атап айтқанда қаржыландыру, маркетинг (Тарау 6) және басқа да функционалдық салаларында қарастыратын болады.

Адам ресурстары кез келген ұйымдардың процесінде негізгі кірістердің бірі болып табылады. Секторлар жиі тіпті одан да көп адам ресурстарын басқаруда тәуелді жасайды бағытында (капиталға қарсы) еңбекті көп қажет ететін деп аталатын. Осы мақсат үшін ең кең таралған құралдардың бірін - осы ресурстың мұқият талдау осы тарауда стратегиялық талдау маңызды бөлігі аудиторлық ресурстарды сипаттайды болып табылады.

Адам ресурстары тығыз байланыста ұйымдастырылады немесе жеке мәдениет мәселесі болып табылады. Біз мәдениетін анықтап, содан кейін ұйымдағы оның маңыздылығын түсіндіру үшін жалғастыруымыз керек. Нақты мәдениет ұғымының парадигмасын анықтап түсіндіруге пайдаланылатын модель - мәдени минералдарын талқылайды. Соңында, біз ұйымдарда мәдениет талдау негіздерін қамтамасыз ететін үш мәдениет типологиясын талқылаймыз.

ОҚЫТУ МАҚСАТТАРЫ:

Осы тарауды оқығаннан кейін сіз нені білу керексіз:

- ұйымдары үшін адам қорының маңыздылығын анықтау және түсіндіру;
- ұйымдарда жұмыспен қамту және еңбек жағдайын түсіндіріңіз;
- Шақырылғандарға жұмыс берушілер ұйымдары маңыздылығын түсіндіріңіз;
- Қызмет көрсету сапасын және адам ресурстарын арасындағы қарым-қатынасты түсіндіріңіз;
- Адам ресурстарының аудитінің мақсатын және оның не үшін қажет болуы мүмкін екендігін түсіндіріңіз;
- Адам ресурстарын алшақтықты маңыздылығын сипаттаңыз;
- Адам ресурсын аудит бар және ол пайдалануға болады, бұл түсіндіріңіз;

• Адам ресурстарының салыстырмалы талдауын сипаттаңыз;
• Сыни табысты фактор (EFU) деп, және EFU ол бола алатын адам ресурстарын туралы түсіндіріңіз;
• Мәдениетін анықтау және оның маңызы мен анықтамасын түсіндіріңіз;
• Мәдени тоғысатын парадигмалар және компоненттерінің табиғатын түсіндіруге; және де
• Мәдениет түрлерінің үш типологиясын қолданып және сипаттап беріңіз;

Адамдар ресурсы

Адамдар ресурсының қонақ үй кәсібі және іс – шаралар, туризм саласындағы маңыздылығы.

Секторлары адами фактораларының жиі бәсекелес ұйымдар (: 224 Эванс, 2012) арасындағы басты айырмашылығы еңбек ететін қызметтер секторлары болып табылады. Қызметкерлер (немесе қызметкерлер тобы) жиі ұйымның стратегиялық табысқа жетелеуші болып табылады және, осылайша жиі «сыни табысты факторы» (EFU) ретінде әдебиет аталатын болып табылады.

Ұйымдар үшін адамдар ең маңызды ресурс болып табылады, бірақ, атап айтқанда, қызмет көрсету секторында ұйымдар, көбінесе адам ресурстарын пайдаланады, яғни, табысты жұмыс істеуін қамтамасыз ету бойынша *шешуші фактор* болып табылатын ол - адам. Ричард Линч «адам маңызды ғана емес, табысқа жету үшін шешуші фактор ретіндеде, сонымен қатар компания аударатын жеке қызметкерлерге байланысты тікелей, материалдық емес қарым-қатынас орнатушы ретінде, мысалға демалыс және туризм саласында. (Линч 2003: 254). Ұйымдарда адами факторлық қызмет, тұтынушытерін қанағаттандыру және адалдық, бәсекелестік артықшылықтары және ұйымдастырушылық сапасында шешуші екеніне қарсы шығатын адамдар аз(Куслуван және т.б., 2010).

Сол сияқты, Баум (1997) өзге қызмет салаларында сирек қайталанатын өте қарқынды және жыныстық жолмен туризм индустриясының қонақ үй немесе тұтынушылардың тәжірибесін қарастырады. Сонымен қатар, олар, әдетте, ең төменгі мәртебесіне ие, кем дегенде, оқытылған және ең жалақысы төмен қызметкерлері болып табылады, оларға байланыс кадрларды, интерактивті тәжірибесі мол қызметкерлерді жатқызуға болады.

Осылайша, адам ресурстарын қарастыру қол астында жұмыс істейтін ұйымдарда стратегиясын табысты іске асыру үшін өте маңызды бо-

лып табылады. Келесі Тараух (қаржы және маркетинг) қарастыратын ұйымдардың басқа да функционалдық салалары ретінде, біз олардың стратегиясын табысты әзірлеу және іске асыру үшін іс жүзінде адам ресурстарын басқару қызметінің негізгі бағыттары бойынша мүдделіміз. Кез келген ұйымда орын алуы мүмкін, адам ресурстарының көптеген егжей-тегжейлі мәселелері, аз қызықтырады. Бұл сұрақтар, басқа жерде егжей-тегжейлі (Маллинс және Доссор (2013) сипатталған.

Қызметінің стратегиясы негізгі аспектілерін қамтитын, ұйымның тұтас көзқарасын алуы тиіс. Кейде модульдермен бірге кешенді түрде жеке функционалдық бағыттарына егжей-тегжейлі зерттеу алып қана қоймай, «шыңы» деп аталатын модульдерді, университеттерді стратегиялық басқаруды қамтитын модульдерді жүзеге асырады. Зерттеу стратегиясын, біз ғана емес мәселелердің өздері де негізгі функционалдық бағыттарынан зерттейді, сондай-ақ олардың арасындағы өзара іс-қимыл мәселесі толғандырады. Кейбір жағдайларда, бұл ұйымның негізгі құзыреттілігін қамтамасыз ететін немесе, керісінше, функционалдық аймағын өзі бақылайтын тәсіліне қарағанда барынша бәсекеге қабілетті етіп функцияларын өзара ықпалдастырады.

Коммерциялық табысқа жету үшін ұйымдар және ең маңызды адам ресурстарының еңбек қарқындылығын осы саладағы байланысты сұрақтармен соңғы жылдары әдебиетінде академиялық көңілінің айтарлықтай дәрежесін алатындығына таң қалуға болмайды. Туризм және қонақ үй индустриясы тұрғысының кең және (мысалы, Куслуван және т.б., қараңыз., 2010), адами ресурстарды басқаруға қатысты, өте көп қонақ үй бизнесінің тығыз, жиі ажырамас туризм компоненті (немесе керісінше) ретінде қарастырылады. Екі секторлардың да жиі қызметкерлердің жалдауына ұқсас сипаттамалары бар және осы сипаттамалар көптеген іс-шараларды ұйымдастыру секторларына ортақ болып табылады. Бұл сұрақтар келесі бөлімде талқылады.

Туризм және қонақ үй бизнесі бар акциялар көптеген ерекшеліктерін белгілі бір жолдармен жиі айрықша, оқиғалардың секторларының ұйымдастыруы:

• *әдетте жұмыс белгілі бір анықталған уақыт кезеңіне дейін* бағытталған (немесе оқиға тұрақты немесе тұрақты емес аралықпен қайталануға болады). Іс-шараларды ұйымдастыруда жиі оқиғаға дейін және оның барысында қысымды арттырушы ретінде бұл аспект, жұмыс сенімсіздігі, жоғары жалдау шығындары мен салыстырмалы нашар еңбек жағдайына әкеледі. Дегенмен, Боудин және т.б. атап өтті (2012: 10-бөлім) іс-шара мөлшері қайталанады және жыл сайын өсу үрдерісіне ие, егер (жалпы

стратегиясының бөлігі ретінде) адам ресурстарының стратегиясы қосымша және одан да көп кешенін қабылдау және қолдаудың өсуі мақсатында қажетті болса оқытылады.

- *Еріктілер жиі жұмыс күшінің маңызды бөлігі болып табылады* және іс жүзінде мысалға 2012 жылғы Лондон Олимпиада ойындары сияқты оқиғалардың көп ауқымды еріктілердің еңбек қатысуынсыз мүмкін болмас еді. Осы еңбектің рекрутинг, басқару, мотивация және бақылау қуаты қалыпты (мысалы, Смит және Холмстың, 2012 қараңыз) төлемдер сүйемелденіп қызметкерлері мен жұмыс берушілерінің ара қатынасы, сондай-ақ шартта болмаған кезде қалыптасатын белгілі бір проблема болып табылады.
- *Қызметкерлердің саны жиі тез кеңейеді, содан кейін қабылданбайды.* Ханлон және Яго (2004) іс-шараларды ұйымдастыру секторының көптеген ұйымдарын сипаттау, ұйымның «соғуын» тұжырымдамасын әзірледі. Көптеген мұндай ұйымдар әр түрлі оқиғадан кейін бұзылып содан кейін іс-шараны тез жақындатып, тез өсуге тиісті шараға қосымша қызметкерлер алуға тырысады.

Жоғарыда сипатталған факторлар іс-шараларға (Боудин соавт 2012 :. 324) ұйымдастыру секторында менеджерлер үшін нақты тапсырмаларға әкеледі деген. Бұл міндеттер мыналарды қамтуы мүмкін:

- назарға ұсынылған жұмыспен қамтудың қысқа мерзімді сипатын ескере отырып, ақылы қызметкерлердің құқығы деңгейін алу;
- тиімді оқытуды енгізу бойынша жалдауға және кадрларды іріктеуді, сондай-ақ қысқа уақыт масштабында жұмыс;
- тез іс-шара аяқталғаннан кейін қызметкерлерді қайта орнатыңыз.

Егер, еріктілер жұмыс күшінің бір бөлігі болып табылатын болса, жеткілікті санының, оның ішінде ұсыну еріктілері, онда, нақты міндеттерін; сапасын бақылау; көрсетілген бақылау қызметін бақылау; жұмыс берушілермен интеграция және ынтымақтастық; мотивация және оқыту.

Австралияда өткен Ашық чемпионаты жылдық спорттық басқару барысында кездесетін адам ресурстарын саласындағы проблемаларын айқындайтын кейбір іс-шаралар үшін қызмет етеді.

МЫСАЛ РЕТІНДЕ ҚЫСҚАША ТҮСІНІКТЕМЕ

«Бақылаушы» ұйымы: Австралияның теннистен Ашық чемпионаты

Француз және US Open және Уимблдон (Біріккен Корольдік) бірлесіп бірге Австралияның теннистен Ашық чемпионатының атауы, кәсіби теннис тізбегіндегі төрт ірі әлемдік атақтарының бірі болып табылады. Австралияның теннистен Ашық чемпионаты.

«Үлкен дулыға» деп аталатын әр жылдың қаңтар айында Мельбурнде өткен іс-шараға, ұйымдастыру Ханлон және Яго (2004) әзірлеген, кейіннен осы саладағы басқа авторлар қабылдаған «импульсті» тұжырымдамасының астарлы әңгімесін қамтамасыз етеді.

Дири (2009), оның ішінде жұмыспен шамамен 4500 қызметкерлері, 2008 жылғы іс-шара сипатталған: доп 319 бала; 365 төреші міндетін; 195 сыпайы автокөлік жүргізушілері; және 45 статистика. Осы қызметкерлердің көпшілігі, нақты екі апталық іс-шара кезінде ғана қажет алайда, бірнеше жылдан кейін чемпионаттары жыл жұмыс істейтін қызметкерлердің көп, бірақ басқалары дереу ағымдағы жылдың аяқталғанынан бастап, келесі іс-шараға рекрутинг процесінде жыл сайын жалданып отырады.

Көптеген еріктілер мен ақылы штаттық жұмысы және наградалары қолжетімді жерлерде, тегін азық-түлік, киім-кешек және еркін көлікке қол жеткізу кіреді.

www.ausopen.com

Сұрақтар

1. Неліктен Австралияның теннистен Ашық чемпионаты ұйымының «бақылаушысы» ретінде сипатталады?
2. Сіздің ойыңызша бұл іс-шараға адам ресурстарын қандай мәселесі қозғалуы мүмкін?

Көптеген зерттеулер адам ресурстары жағдайына қатысты жалпы әдебиеттермен толықтырылады, атап айтқанда географиялық жағдайында, адам ресурстарын мәселелерін шешу. Чжан және Ву (2004) мәліметтері бойынша, мысалы, Қытайда қонақ үй және туризм индустриясы қарастыратын көптеген адам ресурстарының міндеттері бар. Олар бұл тұрғыда негізгі мәселелер болып табылады деп мәлімдейді: операциялық және басқару деңгейлері, білікті кадрлардың тапшылығы, айналымы деңгейі, индустриясының енгізу үшін колледж түлектерінің келмеуі, мектептер мен колледждердің, сондай-ақ өнеркәсіп щығынына оқытылады.

Жұмыспен қамту, туризм, қонақ үй мен ұйымдарындағы еңбек жағдайлары

Бүкіл әлемде жұмыспен қамту айтарлықтай үлеске ие. Салыстыру күрделі болса да, бұл секторларға қарағанда автомобиль өнеркәсібінің артық жұмысқ істеуі әбден мүмкін, бірақ кем біліммен аз жұмыспен қамту мүмкіндіктері сақталады.

Дүниежүзілік Саяхат және туризм кеңесі (WTTC, 2012) саланың ауқымды әсерін жабдықтау тізбегі тұрғысынан ескерілетін, инвестициялық және тұтыну шығыстарын есептей келе, саяхат және туризм 255 млн жуық жұмыс орнын қолдау үшін ашылды деп санайды. Бүкіл әлем бойынша саяхат және туризм саласындағы жұмыспен қамту шамамен 48 пайызды құрап, бұл саланы тікелей 2011 жылдың желтоқсанынан бастап, Үндістан және Қытай тарапынан қолдау тапқандығын атап өткен жөн. Екі елдің ЖІӨ-ге қатынасы, жаһандық саяхат пен туризм, тұрғындарды жұмыспен қамтуы басқа елдермен салыстырғанда үлесі әлдеқайда жоғары болғанымен, олардағы өнеркәсіптің даму көрсеткішінің қарқыны әлемдік орташа өнімділік деңгейіне қарағанда төмен болып табылады.

Жұмыс күшінің мөлшері ғана емес, сонымен қатар оның құрамы да ерекше болып табылады. Жұмыс күшін құрайтын адам ресурстары төмендегі секторларда жиі сипатталады:

- Жұмыс істейтін әйелдердің жоғары үлесі;
- Жұмыс істейтін жастардың жоғары үлесі;
- Штаттан тыс және маусымдық қызметкерлердің үлкен санын •;
- Қызметкерлердің тұрақталмауының жоғары деңгейі;
- Жалдау қиындықтары;
- Оқытудың жеткіліксіз деңгейі;
- Салыстырмалы төмен жалақы;
- Әртүрлі жұмыс берушілердің және географиялық себептер арасындағы еңбек ресурстарының ұтқырлығын;
- Түнде және демалыс күндері жұмыс жасаумен байланысты еңбек жағдайлары;
- Ірі шараларды өткізуші еріктілерден құралған жұмыс күшінің маңыздылығы;

Иллюстрациялар ретінде сурет 4.1 БҰҰ Дүниежүзілік туристік ұйымының (ЮНВТО) Конференциясында алынған деректер негізінде Азия-Ты-

нық мұхиты аймағының он елінде жабдықтау және жұмыс күшіне деген сұранысқа әсер ететін факторлард салыстыру көрсетіледі. Экономикалық дамудың әр түрлі кезеңдерінде түрлі саяси жүйелер жатады және туризм инфрақұрылымында сондай ак, қонақ үй кәсібінде де айырмашылықтар бар.

Дегенмен, жылы жұмыс күшінің сипаттамаларын кейбір (мысалы, жоғары қызметкерлер айналымы және біліктіліктің жетіспеуі) елдердің осы үлгідегі жалпы тақырыптары сияқты айқын тұра, 4.1-кесте көрсетілген.

Кесте 4.1 Азия / Тынық мұхиты (Руханиді және Купер, 2009 ж бейімделген) он елдеріндегі туризм және қонақ үй бизнесіндегі жұмыс күшінің сұранысы пен ұсынысына әсер ететін факторлары

Table 4.1 Factors affecting demand and supply of labour in tourism and hospitality in ten Asia/Pacific countries (adapted from Ruhanen and Cooper, 2009)

Country	Factors affecting labour supply and demand
Australia	Lower salary levels than other industries Quality education and training in place Negative perceptions of working conditions and career progression Low unemployment rate leads to competition for labour Strict immigrant rules restricting inflow of labour High degree of labour mobility Tensions between expectations of older and younger workers A lack of planned management of human resources in SMEs
China	Lower salary levels than other industries Negative perceptions of working in tourism and hospitality Need further development of skills and capabilities to meet demand for managers Improved opportunities needed for students to gain skills Need improved human resource strategies in the industry
India	Demand for skilled labour cannot be met through current supply Additional training and education institutes are necessary Insufficient educators available with necessary skills and experience Low inter-regional mobility among the population limiting supply in some regions Proficient in English but lack language skills for emerging Chinese market
Indonesia	Fluctuating tourism demand impacting stability of labour market Low wages and unfavourable working conditions in some parts of the industry Need standardization and more training capacity to meet demand for skilled workers

Iran	Improvements needed to training and education especially at management levels Image of service based positions not favourable High rate of female participation requiring a focus on HR policies and practices Require focus on developing career opportunities to reduce high labour turnover
Japan	Actual and perceived reputation of industry providing low wages High labour turnover and increased temporary positions particularly amongst women Shortages of skilled labour particularly those with appropriate language skills Further development of training and educations system required to meet skill shortages
Malaysia	Low and un-standardized wage rates Tendency to recruit migrant labour to fill senior positions High mobility of skilled labour with English proficiency Difficult to recruit and retain employees in accommodation and food and beverage
Republic of Korea	Lower salary levels than other industries Perceived lack of career paths particularly for those at lower levels Increased tendency to employ temporary employees Cannot meet demand for staff with English, Japanese and Chinese language proficiency Lack of continual training and education for employees Significant proportion of relevant graduates not entering the industry Strict national regulations restricting inflow of migrant labour
Sri Lanka	Exodus of skilled labour (to Middle East and Maldives) leading to high turnover rates Lack of higher education and training institutes to meet demand for skilled labour Perceived lack of career opportunities and reluctance by young people to enter the industry Low wages and unfavourable working conditions Reluctance of SMEs to invest in education and training for employees
Thailand	Negative perceptions of industry in terms of low wages and career paths Lack of standardized curriculum in education and training institutes Business owners and managers need to acquire more skills in human resource management

Country Factors affecting labour supply and demand	Елдер Еңбекке әсер ететін ұсыныс және сұраныс факторлары
Australia	Австралия
Lower salary levels than other industries	басқа салалар қарағанда төмен жалақы деңгейінде де сапалы білім беруге және оқытуға қол жеткізуге
Quality education and training in place	
Negative perceptions of working conditions and career progression	еңбек жағдайлары және мансаптық прогрессияны теріс қабылдау
Low unemployment rate leads to competition for labour	Төмен жұмыссыздық еңбек бәсекелестігіне әкеледі
Strict immigrant rules restricting inflow of labour	Еңбек шарықтауын шектейтін қатаң көші-қон ережелерін еңбек ресурстарының ұтқырлығының жоғары дәрежесі, шағын және орта кәсіпорындарда адам ресурстарын басқаруын жоспарлаудың болмауына егде және жас қызметкерлердің арасындағы шиеленіс
High degree of labour mobility	
Tensions between expectations of older and younger workers	
A lack of planned management of human resources in SMEs	

China	Қытай
Lower salary levels than other industries	басқа салаларға қарағанда төмен жалақы деңгейі
Negative perceptions of working in tourism and hospitality	Туризм және қонақ үй бизнесі саласында жұмыс істейтіндерді теріс қабылдау
Need further development of skills and capabilities to meet demand for managers	әрі қарай менеджерлер үшін сұранысты қанағаттандыру үшін дағдылары мен мүмкіндіктерін дамыту қажеттілігі
Improved opportunities needed for students to gain skills	студенттер машығын меңгеруге қажетті мүмкіндіктерін жетілдіру
Need improved human resource strategies in the industry	өнеркәсіпте адами ресурстарды жақсарту стратегиясында қажеттігін талап етеді
India	Индия
Demand for skilled labour cannot be met through current supply	білікті кадрларға сұраныс салдарынан қолданыстағы көздерін қанағаттандыру мүмкін емес
Additional training and education institutes are necessary	Қажетті қосымша оқыту және білім беру мекемелері
Insufficient educators available with necessary skills and experience	Қажетті дағдылары мен тәжірибесі бар оқытушылар жеткілікті емес
Low inter-regional mobility among the population limiting supply in some regions	Кейбір аймақтарда шектеу бар, халықтың өңіраралық төмен ахуалы,
Proficient in English but lack language skills for emerging Chinese market	Ағылшын тілін өте жақсы меңгеру, бірақ Қытайдың дамушы нарығы үшін тілдік шектеулердің болмауы
Indonesia	Индонезия

Fluctuating tourism demand impacting stability of labour market	туризм саласында сұраныстың әркелкілігі, еңбек нарығының тұрақтылығына әсері
Low wages and unfavourable working conditions in some parts of the industry	Төмен жалақы және өнеркәсіптің кейбір салаларында еңбек жағдайлары нашар
Need standardization and more training capacity to meet demand for skilled workers	үлкен стандарт немесе білікті қызметкерлер үшін сұранысты қанағаттандыру мақсатындағы білім көтерудің қажеттілігі
Iran	Иран
Improvements needed to training and education especially at management levels	әсіресе басқару деңгейіндегі білім жетілдіру мен машықтауға қажетті жетілдірулер,
Image of service based positions not favourable	қызметкерге қолайлы лауазымдар болып табылмайтын
High rate of female participation requiring a focus on HR policies and practices	адам ресурстарын саясат және тәжірибе бойынша талап
Require focus on developing career opportunities to reduce high labour turnover	әйелдердің қатысу деңгейі жоғары болуы
Japan	Жапония
Actual and perceived reputation of industry providing low wages	жоғары еңбек айналымды қысқарту дамушы мансаптық мүмкіндіктерге назар аударуды қажет етеді
High labour turnover and increased temporary positions particularly amongst women	төмен жалақы төлеу мәселесінің өзектілігі мен соған сәйкес өнеркәсіп беделі
Shortages of skilled labour particularly those with appropriate language skills	Қызметкерлерді жоғарылату айналымы және әсіресе әйелдер арасындағы лауазымдардың өсуі
Further development of training and educations system required to meet skill shortages	тиісті тілдік дағдылардың, атап айтқанда білікті жұмыс күшінің жетіспеушілігі
	дағдылардың тапшылығын қанағаттандыру үшін одан әрі оқыту мен тәрбиелеу қажеттілігі

Malaysia	Малайзия
Low and un-standardized wage rates	Төмен және керісінше стандартталған жалақы
Tendency to recruit migrant labour to fill senior positions	көшбасшылық позициясын толтыру үшін еңбек мигранттарын тартуға үрдісі
High mobility of skilled labour with English proficiency	Ағылшын тілін меңгерген білікті еңбек жоғары кәсіби біліктілік
Difficult to recruit and retain employees in accommodation and food and beverage	қонақ үйде қызмет көрсететеін, азық-түлік және сусын саласындағы қызметкерлерді жалдау мен ақы төлеу күрделілігі
Republic of Korea	Корея Республикасы
Lower salary levels than other industries	басқа салаларға қарағанда төмен жалақы деңгейі
Perceived lack of career paths particularly for those at lower levels	тұрмысы төмен деңгейдегі адамдар үшін мансаптық өсудің реті
Increased tendency to employ temporary employees	уақытша қызметкерлерді жалдап, бейімділік деңгейін өсіру
Cannot meet demand for staff with English, Japanese and Chinese language proficiency	Ағылшын, жапон және қытай тілін меңгерген қызметкерлер үшін сұранысты қанағаттандыру мүмкін емес,
Lack of continual training and education for employees	Қызметкерлерді кәсіби тұрғыдан үнемі білімдерін жетілдіріп туру
Significant proportion of relevant graduates not entering the industry	өндірістен тыс білімін жетілдірген түлектердің елеулі бөлігі
Strict national regulations restricting inflow of migrant labour	мигранттар ресурстарының ағымын шектейтін қатаң ұлттық заңдар
Sri Lanka	Шри Ланка

Exodus of skilled labour (to Middle East and Maldives) leading to high turnover rates	Мысырдан шыққан жоғары айналым ставкаларына жетекшілік ететін білікті еңбек (Таяу Шығыс және Мальдив)
Lack of higher education and training institutes to meet demand for skilled labour	Білікті жұмыс күшіне деген сұранысты қанағаттандыру үшін жоғары білім және кәсіби даярлық мекемелерінің жетіспеушілігі
Perceived lack of career opportunities and reluctance by young people to enter the industry	Мансаптық мүмкіндіктердің қабылданбауы және өнеркәсіпке жұмысқа орналасуға жастардың бармауы
Low wages and unfavourable working conditions	Аз мөлшердегі жалақы және еңбек жағдайларының төмен деңгейі
Reluctance of SMEs to invest in education and training for employees	Қызметкерлер үшін білім беру және оқыту инвестициясына ШОБ сәйкес келмеуі
Thailand	Таиланд
Negative perceptions of industry in terms of low wages and career paths	Жалақы деңгейінің төмендігіне қарамастан, өнеркәсіпке жұмысқа тұру мен мансаптық өсу
Lack of standardized curriculum in education and training institutes	Білім беру саласы мен оқу орындарында стандартталған оқу бағдарламаларын болмауы
Business owners and managers need to acquire more skills in human resource management	Бизнес иелері мен менеджерлер адам ресурстарын басқару саласында жаңа дағдыларды меңгеруі қажет

Адам ресурстарының осы сипаттамаларының біреуі жұмыс істейтін менеджерлер үшін мәселелер туындатуы мүмкін. Оқыту және дамыту бойынша іс-шаралар, сондай-ақ сапа стандарттарын сақтаудағы қиындықтарға байланысты шығындардың артуы ғажап емес, себебі көптеген жағдайларда қызметкерлердің кәсіби айналымының деңгейі салыстырмалы түрде жоғары болғанымен, әсіресе қосымша қалдықтарды іріктеу сынды жұмыс түрлерінде проблемалардың туындап жатуы мүмкін.

Бірнеше зерттеулер, өнеркәсіптің кейбір бөліктерінде қызметкерлер айналымының жоғары қарқынын көрсетіп, қызметкерлерді, сақтау және

уәждемелеу стратегиясын талқылайды.

Мысалы - Чалкити және Сигала (2010) Грецияда қызметкерлерді тұрақтандыру бағытында осындай айналымды және ұсыныс стратегиясын жариялады. Америка Құрама Штаттарындағы бір зерттеу (Вудс және т.б., 1998) жылдық штаттық айналым (бұл сандарды қадағалау және басқару қызметкерлері үшін сәл төмен болғанымен , бірақ қызметкерлердің саны қонақ үй секторында 51,7 пайыз құрайды.

Кәсіби біліктілігі жоғары деңгейдегі қызметкерлерді тұрақты түрде жұмысқа алуға, сондай-ақ оларды оңтайлы жалдап кейіннен ынталандыру үшін көп ізденетін көптеген жұмыс берушілер үшін кәсіпорындағы қызметкерлер айналымы ойдағыдай болады. Старуд Хотелз негізгі жұмыс берушілердің бірі болғандықтан, оның кадрларды іріктеу, жалдау жағын назарда ұстай білетіні осының дәлелі болып табылады .

МЫСАЛ РЕТІНДЕ ҚЫСҚАША ТҮСІНІКТЕМЕ

Қызметкерлер алымы: Старвуд Хотелз

Америкада Старвуд қонақ үйлері осындай Шератон, Ле Меридиен, Вестин и Фор Пойнтс атауларымен қонақ үйлердің кейбір белгілі халықаралық брендтерімен, біріктірілген.

Әлеуетті рекруттар, Старвудтан алынған мәлімдемені тарту үшін әзірленген сатуға бағытталған болса да, қонақ үйлер мен курорттар тобы оның серіктестерін (қызметкерлер) таңдау, іріктеу және уәждеуге мүмкіндік беретін маңыздылығын көрсетеді. Мұндай мәлімдемелерді көптеген сайттардан, жетекші халықаралық қонақ үй брендтерінен табуға болады.

- Негізгі адамдарды көндіру Старвуд үшін қонақтар мен тұтынушыларға ғана емес, тұрғылықты жерді тексеру үшін қолайлы болып келіп, қауымдасқан жаһандық команда құрылады.
- Бірегей тәжірибе: ерекше қызмет және әр қонаққа тиісінше жеке көңіл бөлу арқылы Старвуд қонақтарына басымдылық береді. Тәжірибе бойынша жұмыс барысында күнделікті сәттерді түрлендіріп отыру міндеттеледі.

Старвуд жоғары сапа стандартын қалыптастыруына қажетті, өзінің

серіктестері үшін бірегей тәжірибені қамтамасыз етуге тиіс. Қызмет көрсетушілер - күн сайын брендтермен өмір сүріп келген өңір қонақтары үшін өздерінің ішкі қуатын арнайтын адамдар.

Старвуд өндірістің осы түріне қызығушылық білдіріп, өз қонақтары үшін сенімді ресурс, ал бизнесте ерекше нәтижелерге қозғаушы күш болып табылатын жұмыс орнын құру үшін жасалған іс екенін айтып, осы бағыттағы жұмысын жалғасты руда. Starwood ол ең үздік және жарқын басты артықшылықтары іріктеп, назарға алу дейді. Ол қонақтарының үміттерін жаңа жағдайға жалғай біліп, қай дәуірде болмасын шын таланттар күресте жеңіп шығып, жұмыс істей алатынын дәлелдейді деген ұстанымда.

- Старвуд әлемдік деңгейдегі оқыту және дамыту, мәдениеттер мен географиялық аймақтар арасындағы айырмашылықтарды, олардың қолдау оқу бағдарламалары мен әлемдік деңгейдегі дамыту арқылы өсетін әріптестеріміздің даулары ұмтылады деп мәлімдейді. Шын мәнінде жаһандық компания ретінде, бүкіл әлем бойынша 100-ден астам елінде 1134 қонақ үй және курорттарының жұмыс істеуі, Старвуд үшін бизнестің бір түрі ғана болып табылады және экологиялық орнықтылық бағытында қауымдастықтар мен еңбекке қамқорлық, бизнесті өркенету үшін, ішкі қуат пен шығармашылық дарынын пайдаланып фактіні осы күйінде қабылдауға шақырады. Старвуд қоршаған ортаға және өздерінің кәсіби қауымдастықтарына назар аудартып, өз қызметкерлерін, сауда белгілерін, қарым-қатынас құралы ретінде жаһандық қамту барысында пайдаланып, бірегей әсем әсерлер арқылы кемшіліксіз әлемді қалыптастыру үшін қонақтарға қызмет ету барысында пайдаланады.

- Шынайы әлеуетін көтеру: Старвуд ұлы идеяларға кез келген жерде және кез келген уақытта келуі мүмкін екенін түсінсек, ол саланың болашағы жалғаса бермек. Бастысы - ашық диалог және кәсіби біліктілікті алмасу туралы талап. Басқару барысында өмірде кездесетін барлық жағдайлар мен өзара іс-қимылдарды талқылау үшін зерттеулер жүргізіп, серіктестерінің шынайы әлеуетіне көз жеткізе отырып шеңберден шықпайтын компания мәлімдейді.

Алынды www.starwoodhotels.com

Сұрақтар

1. Неліктен Старвуд кадрларды іріктеуде сонша көңіл бөледі?
2. Мұнда Старвуд брендтері арқылы басқарылатын тізбекті қонақ үй персоналының, басқару жөніндегі қиындықтарын қарастырайық .

Өнеркәсіп салаларының болжамды теріс аспектілері кейде қарсыластар үшін жұмыс істеп, үздіксіз ізденісті қарастырады деп тұжырымдауға болады. Шын мәнінде, туризм саласындағы туристік бағытта жұмыс жасаудың іс-шаралары, қонақ үйдің жұмысын ұйымдастыра білуге байланысты. Онда жұмыс істейтін қызметкерлердің жиі саяхатқа шығып тұруына қажетті жеңілдікті мөлшерлемелерге қол жеткізіп, іс-шараларға қатысып, өздерін қанағаттандыру мақсатында әлемнің әр түпкірімен танысуға мүмкіндік ашылады. Сондай-ақ көптеген қызметкерлер өз ісіне қызығулық танытады .

Көптеген жас адамдар үшін, атап айтқанда, бүкіл әлем бойынша түрлі жерлерде, туризм және қонақ үй бизнесі саяхат пен қатар жұмыс істеуге мүмкіндік (Дункан және т.б. 2013) береді. Кейбір жағдайларда, жұмыс күшін тарту жағы өз жұмысына (Смит және Холмс, 2012) төлем қабылдау үшін ғана емес, еріктілерді тарту үшін де қарастырылады.

Мұндай жағдайларда, менеджерлер үшін басты міндет - талантты қызметкерлерді тартып жұмыста қалдыру, қызметкерлерді ынталандыру шараларын қабылдауға мүмкіндік береді. Сондай-ақ жұмыс және тұрмыстық қатынастың арасындағы тиісті тепе-теңдіктің (Дири, 2008) сақталуын қамтамасыз ету үшін әрекет ету болып табылады. Осы іс-шаралар табысты болу үшін, жұмыс берушілер оқыту, мансаптық мүмкіндіктер, ынталандыру, саяхат, сондай-ақ жалақы мен сыйақыны жоғарылату секілді мүмкіндіктерді қоса ұсынады . Дегенмен, ол жұмыс берушілер сияқты шараларды қолданып, жұмыс орындары мен рөлдердің жобалау назарларын аударуы деп:

• *жұмыс операцияларының шоғырлануы* - бұл арқылы қызметкерлер кең ауқымды міндеттерін орындап,жұмыс істеп, осы көптеген қызықты ақпараттарды пайдалана алады.

• *жұмысты айналдыру* - оның қызметкерлерінің көмегімен команда жұмысын жеңілдету үшін білім мен дағдыларды меңгеру, және әркім өзіне жақын танымал міндеттер үлесін алуы тиіс сияқты жолмен бірге жұмыс жасап өзгерді.

• *жұмыс әртүрлілігін арттыру* - персоналдың көмегімен өзінің қалауы бойынша іс-қимылға үлкен еркіндік беріп, немесе шешім қабылдау мүмкіндіктерін кеңейту.

• *жұмыстарды бөлу* - қызметкерлер, осылайша жүктемені және жауапкершілікті бөлісу мен қызметкерлер мереке немесе ауру болуы салдарынан, екі немесе одан да көп қызметкерлер арасында міндеттерді бөліп соның негізінде жұмыс істейді.

Мұндай сияқты қызметтерге, менеджерлер көбінесе салыстырмалы оқшауланып жұмыс істейді, сондай-ақ ұйымдар немесе бизнес бірліктері көбі салыстырмалы болып келеді. Осылайша, менеджерлер көбінесе алыс және т.б. сату және маркетинг, тұтынушыларға қызмет көрсету, сондай-ақ орталық институционалдық қолдау қызметтеріне, орналасқан түрлі орындарында, жұмыс істеу керек (Немесе осындай қолдауға ие тым кішкентай ұйымдар). Ол сондай-ақ институционалдық менеджерлерді қолдауының болмауы жағдайда, яғни, ауысымда жұмыс істеу керек болуы мүмкін. Алайда, менеджерлер операциялық қиындықтарға немесе тұтынушылардың қысымы нәтижесінде тез арада дербес шешімдер қабылдауы мүмкін.

ОЙЛАНУ ҮШІН

• Адам ресурстарының қол жеткізген жетістіктері ұйымның қолданысы үшін неге сонша маңызды екендігін түсіндіріңіз.

• көптеген ұйымдардың берген оң сипаттамаларын саралау.

• Жоғары лауазымды қызметкерлердің айналым мәселесін шешуі мүмкін, алайда менеджерлерді бағалау қажет.

Осылайша, көптеген ұйымдарда шешім қабылдау менеджерлер (және іс жүзінде барлық персонал) өкілдігі үшін маңызды мәселе болып табылады. Сондықтан, бұл әсіресе қонақжайлылық индустриясында жұмыс берушілерге қатысты, ғылыми әдебиетте көп көңіл бөлінеді. Олар құқықтары мен мүмкіндіктерін кеңейту маңыздылығын атап айтқанға қарамастан, Ро және Чэнь (2011), қабылдаған құзыретті күшейтіп, тұтынушыларға қызмет көрсететін қызметкер жалдау арқылы олардың кәсіби тұрғыда білімдерін жетілдіруін, тәртібі үшін марапатталып, қызмет көрсету стандарттарының нақты жүйесін қамтамасыз ету арқылы қолдау қажет деп пікір білдіреді.

Басшылар мен менеджерлер қашықтан немесе сағат бойынша жұмыс істеу керектігі қол жетімді болған кезде, көптеген қондырғыларды қолданылады. Мұндай кезде шешім қабылдауға және пайда болған мәселелерді шешуге қабілетті болғандықтан, көптеген жұмыс берушілер өз қызметкерлерінің мүмкіндіктерін кеңейтудің маңыздылығын атап көрсетеді. Мұндай құқықтары мен мүмкіндіктерін ұлғайту Ritz Carlton Hotel мысалында суреттейді.

МЫСАЛ РЕТІНДЕ ҚЫСҚАША ТҮСІНІКТЕМЕ

Ritz-Carlton қонақ үйі. Мүмкіншіліктері мен құқықтарын кеңейту.

Қызметкерлердің мүмкіндіктері өз тұтынушыларға мәселелерді шешу үшін шешім қабылдау үшін қызметкерлерге мүмкіндігі немесе рұқсаты ретінде сипатын табады.

Әсіресе, оның әр түрлі қызметтер секторында қолдануы маңызды. Тұтынушылармен қарым-қатынасы, қызметкерлерге жетікілікті деңгейде қолдау көрсету мақсатында әрбір қызметкерге өзара (Уэно, 2008) талаптарын орындата отырып олардың мінез-құлқына бейімделуіміз керек. Ро және Чэнь (2011) тиісті және жауапты шешімдерді жүзеге асыруға ықпал дағдылары мен көзқарастар вакцинация секілді болып, «уәкілетті» қызметкерлерді таңдау үшін жасалуы тиіс деп қызметкерлердің құқықтары мен мүмкіндіктерінің табысын ұлғайту үшін маңызын атап өткен болатын.

Бірнеше компаниялар қызметтерін қамтамасыз ету үшін мүмкіндіктерін кеңейту үшін қызметкерлер потенциалдарының тұжырымдамасын қабылдадық. The Ritz-Carlton қонақ үйлер желісі (Marriott-тың еншілес кәсіпорны) 27 елінде 82 қонақ жоғары класты халықаралық желісі болып табылады. Компанияның құндылықтары мен философиясын инкапсулдаушы қызмет көрсету компаниясының «Алтын стандарттары». 12 құндылықтар арасында қызметкерлерін «Мен, біздің қонақтар үшін, бірегей естелік қалатындай, таң қаларлық жағдай туғызуға өкілеттімін» және «Мен жауап беремін, және бірден қонағымның мәселелерін шешіп беремін». Осы маңызды есептің астарында ақпараттық жүзеге асыру, қызметкерлер қонағы проблемаларын шешуге бағытталған, сонымен қатар оған тек оған емес, әрбір қонаққа тәулігіне $ 2,000 дейін жұмсауға уәкілетті «аты аңызға айналған қызмет көрсету» мәні жатыр.

Алынды www.corporate.ritzcarlton.com

Сұрақтар

1. Қызметкерлердің құқықтары мен мүмкіндіктерін кеңейту арқылы Ritz-Carlton тізбегін жеңуге тырысатын әкімшіліктің құзыры қандай?

2. Бұл жағдайда мүмкіндіктері, жеңілдіктер мен өкілеттіктері бойынша туындайтын әлеуетті кемшіліктерді қарастырайық.

Мейман мен қызметкердің өзара іс-қимылын басқару

Мейман мен қызметкердің өзара іс-қимылдарын басқару / тұтынушы қызметкер үшін ең күрделі мәселелердің бірі болып қалып отыр, бірақ менеджерлер (Баум, 1997) үшін, сайып келгенде аса маңызды міндет. Әсіресе, дамушы нарықтың қызмет секторларында салыстырмалы «еңбек ететін» болып табылғандықтан, мұндай жағдайдың кездесуі мүмкін.

- адамдардың қабілетін және білімін;
- адамдардың үйрену қабілетін
- өзгеруге адамдардың бейімделу қабілеті

(Алдыңғы тарауда талқыланады) Тұрақты шынайы бәсекелестіктің артықшылықты көзі қызмет көрсетуді қамтамасыз ету болып табылады.

«Нөлдік ақаулар» тұжырымдамасына ұқсас тұжырымдама жиі өндіру тұрғысында талқыланады; қызмет көрсету сапасы бойынша авторлары қызмет көрсету сапасының дәлелін мүлтіксіз (Августин мен Хо, 1998 Берри және Парасураман, 1991) орындалысын талап етеді. Тұтынушы ұйыммен өзара іс-қимыл кезінде тұтынушы тұрғысынан, қызмет көрсету сапасының ең тікелей дәлелі (Bir және т.б., 1994) көрсеткен қызметі немесе «ақиқат сәті» соқтығысты болуы мүмкін.

Тұтынушы немесе әлеуетті тұтынушы осы ұйымның қызметіне байланыстыра отырып, әрбір нүктесін сипаттау үшін терминологияны пайдаланған кезде терминнің «ақиқат сәті» қорытындысына Жан Карлзон (1987), Скандинавия әуежүйесі бұрынғы Президенті (SAS) жатады .

Балу (1995) және Риня (1996) бекіткенде, туристік салада (сондай-ақ, осы қонақ үй, өнеркәсіп және іс-шараларды ұйымдастыруда көптеген жағдайларды қолданады) көптеген тұтынушылар үшін тәжірибе үзіндісі «ақиқат сәтін» басқаруын, атап айтқанда проблемалар тізбегін ұсынады. Мысалы, «пакет» сатып мереке немесе концертке билеттер алуды 4.2-кестеде көрсетілген делдалдар кең ауқымды байланыс үшін қамтуы мүмкін.

Мейман / тұтынушылардың өзара көрінісі ретінде «ақиқат сәті» ұғымы және қызметкері анық Лепер (1990) деп аталатын барлық үш бөлімнен (ауданы Traveller көзі, транзиттік маршрут ауданы және туристік бағыт) «туризм жүйесін» қолданған.

Презентация өткізу кезінде Баум (1997) Лепер (Лепер, 1990) туризм жүйесінің бір бөлігі болып табылатын ұйымдардың кең ауқымды қатыстылығын «ақиқат сәті» үлгісінде шығарды. Сондықтан ұзақ оң немесе теріс тәжірибеде қызығушылық қонағы ретінде Сурет 4.1 көрсетілгендей моделі олардың қандай да бір басқа тұтынушыларға қарағанда неғұрлым маңызды болып табылатындығын, «міндеттің бірдей салмағы жоқ екенін мойындап, бір қонағын басқа жерлерде, екіншісін тағы бір бөлек жерде ұстау «(Баум, 1997) тәжірибе жүзінде әр түрлі реакция тудыруы мүмкін.

Сондықтан да қарқындылығы және моделі, тұтынушытермен өзара іс-қимыл маңыздылығын (орнына шикі және субъективті) оның тік осіне қарастырылған. Бұл модель туристерге әсер ету үшін маңызды болып табылады туризм менеджерлері, ресурстардың бағытталуы мүмкін сол аумақтарды тануы үшін, ең үлкен әсер ету салаларын болжау және көруге мүмкіндік береді.

Кесте 4.2 Концертке немесе стандартты туристік пакетті сатып алу билеттері табылған медиаторлардың ықтимал салыстырулары.

Table 4.2 Comparison of possible intermediaries encountered in purchasing a typical package holiday or a concert ticket

Package tour purchase: possible intermediaries	Concert ticket purchase: possible intermediaries
Retail travel agent or internet intermediary	Ticket agent, concert promoter or internet intermediary
Insurance companies	Transport to and from the venue
Ground transport to and from the airport	Catering staff at the venue or providers in the locality
Airport handling agents (at outbound and inbound airports);	Sellers of merchandise associated with the concert
Immigration and customs services	Promoters of other concerts and events which may be of interest
Local ground transportation	The hotel or other overnight accommodation (if required).
Hotel or other accommodation	Artists and performers at the concert
Tour services at the destination	Emergency and first-aid services at the venue
Companies selling goods and services at the destination	
Emergency services at the destination	
Service providers such as restaurants, entertainment venues, attractions, festival and event organisers	

Package tour purchase: possible intermediaries	Саяхат пакетін сатып алу туралы хабарландыру: мүмкін делдалдарға
Concert ticket purchase: possible intermediaries	Концертке билет сатып алу туралы хабарландыру: мүмкін делдалдарға
Retail travel agent or internet intermediary	Бөлшектелген турагент немесе онлайн - медиатор
Ticket agent, concert promoter or internet	Билет Агенттіктері, концерттік промоутерлер немесе Интернет – медиатор
Intermediary	
Insurance companies	Сақтандыру компаниялары
Transport to and from the venue	Өткізілетін және көлік
Ground transport to and from the airport	Әуежай және жер асты тасымалдау
Catering staff at the venue or providers in the	Өткізілетін немесе қызмет көрсетушілерде саласындағы кейтеринг қызметкерлері
Locality	
Airport handling agents (at outbound and	Жүктеуші агенттер әуежайы (шығыс және кіріс әуежайлар);
inbound airports);	
Sellers of merchandise associated with the	Концертпен байланысты тауарлары Сатушылар
Concert	
Immigration and customs services	Көші – қон және кеден қызметі
Promoters of other concerts and events which	Қызықты болуы мүмкін басқа да концерттер мен іс-шаралардың промоутері
may be of interest	
Local ground transportation	Жергілікті көлік
The hotel or other overnight accommodation	Қонақ үйде тұру немесе басқа (қажет болған жағдайда).
(if required).	
Hotel or other accommodation	Қонақ үй немесе басқа да орналастыру мүмкіндіктері

Artists and performers at the concert	Концерттегі әртістердің орналастырулары өзгертіледі
Tour services at the destination	Баратын туристік қызметтер
Emergency and first-aid services at the venue	Сайтында алғашқы медициналық көмек немесе төтенше қызметтер
Companies selling goods and services at the	Межелі уақытта тауарлар мен қызметтерді сату компаниялар
Destination	
Emergency services at the destination	Тағайындалған пункттегі Жедел қызметтер
Service providers such as restaurants, entertainment venues, attractions, festival and	Мұндай мейрамханалар, ойын-сауық орталықтары, көрнекті, фестиваль және іс-шара ұйымдастырушылары қызмет жеткізушілері
event organisers	

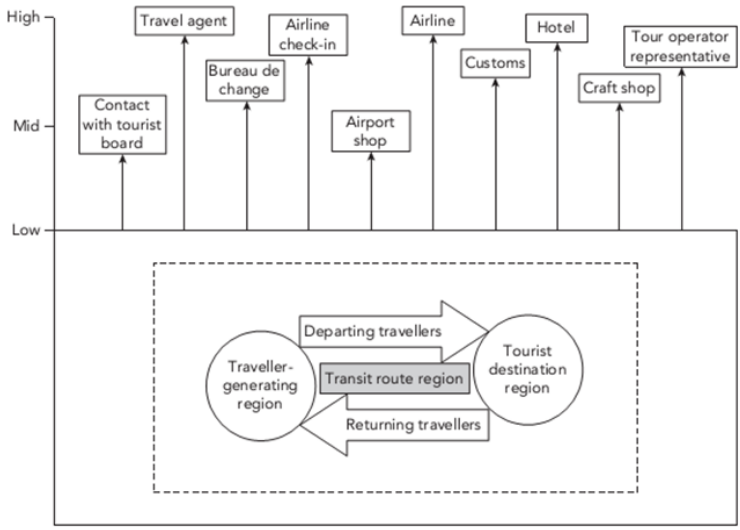


Figure 4.1 A model of the tourist experience and moments of truth

Сурет 4.1 Туристтік тәжірибе және ақиқат сәті моделі

High	Жоғары
Travel agent	Турагент
Mid	орташа
Bureau de change	Айырбастау бойынша бюро
Low	Төмен
Airline check-in	Әуе жолын тіркеу
Traveller-generating region	Саяхатшылар аймағының көздері
Airport shop	Әуежайдағы дүкен
Tourist destination region	Саяхатшыны тағайындайтын аймақ
Departing travellers	Уақыт өткізетін саяхатшы
Airline	Әуе жолы
Customs	Кеден
Returning travellers	Саяхатшының қайтуы
Hotel	Қонақ үй
Transit route region	Саяхатшыларды тасымалдау аймағы
Craft shop	Дүкен
Contact with tourist board	Туризм жөнінде кеңеспен байланысу
Tour operator representative	Туроператордың баяндауышы

Адам ресурстары мен қызмет көрсету сапасы

Көптеген авторлар, соның ішінде Баум (1997) және Крик пен Спенсер (2011) айтқандай, қызмет көрсету сапасы фирмалардың бәсекеге қабілеттілік басымдығы стратегиясы ретінде қарастырылуы мүмкін. Қызмет көрсету сапасы белгілі бір дәрежеде иегерлердің, менеджерлер мен қызметкерлердің - адам ресурстарының сапасы мен қарым –қатынасымен анықталады, өйткені салалардың қызмет көрсету индустриясының сапасы көбінесе әрекет барысында құрылатын қызмет көрсетуге қатысты болады. Өзіміз көргендей, сапалы қызмет көрсету үшін адам ресурстарының басты ролін мақұлдау «ақиқат сәттерін» Альбрехт (1992) суреттеген «ақиқат сәттеріндегідей» (Карлзон, 1987), яғни «қызмет ету рухы» сияқты көзқарасты қалыптастыруға әкелді.

Шындығына келгенде, адам ресурстары «фирмаға қатысты компетентті дамытуға ықпал ету есебінен тұрақты бәсекелестіктің басымдығын тудырады» (Ладо мен Вильсон, 1994). Ұйымдардың тұрақты бәсекеге қабілеттілік басымдығы мен адам ресурстарының сапасы арасындағы байланысын Куслуван және т.б. суреттеген (2010):

- қызмет көрсету материалдық шығынға жатпайды ;
- олар әдетте, қызмет көрсетуші персоналдар орналасқан жерде бір уақытта өндіріледі және тұтынылады;
- клиенттер, әдетте клиенттер мен қызмет көрсетушілерді жеткізушілердің тұлғааралық қызмет көрсету байланыстарына куә болады немесе қатысады.

Осы қабілеттерге орай, қызметтер қызмет көрсетушілерді жеткізушінің тұлғалық, пішіндік, қарым –қатынасы мен әрекетіндегі айырмашылықтарында көрінеді. Соған орай, қызметкерлер өнімнің бір бөлігі ретінде, ұйымның атынан, сондай-ақ ұйымның имиджін қалыптастыруға ықпал етеді (Кандампулли, 1997; Суонсон және Хсу, 2009). Қызмет көрсету сапасына қол жеткізуде назарға алынуға тиісті клиенттердің қажетін қанағаттандыру үшін маңызды мәдени қиылысқан аспектілері бар (Вайермейер, 2000).

Көптеген жағдайларында қызмет көрсету аясына әлемнің әр түпкіріндегі нәсіліне, мақсатына, діні мен мәдени нормалары әр түрлі клиенттер мен қызметкерлер енеді. Демек, қызмет көрсетудің тәсілдері бұл айырмашылықтарды есепке алуға және құрметтеуге және соған сәйкес түзету енгізуге тиіс.

4.2 Суретте *-да* соның көмегімен қызмет көрсету ұйымдарында «ізгілік шеңберін» құру тәсілі көрсетілген:

1. Мұқият іріктелген, жақсы оқытылған және жоғары уәждемелік жоғары сапалы қызмет көрсетудің кепілі екені айтпаса да түсінікті.
2. Ұсынылатын қызмет түрлерінің сапасы неғұрлым жоғары болса, олар да клиенттер тарапынан бағаланады, ол өз кезегінде клиенттердің қанағаттануына және ниеттестігіне әкеледі.
3. Бұл бәсекедегі басымдыққа әкеледі, өйткені біліктілік (жоғары сапалы қызмет көрсету) клиенттерге табысты көрсетілді (нарықта).

4. Бәсекелестер алдында басымдыққа қол жеткізу ұйымдастыру тиімділігі мен бизнестегі табысқа қол жеткізеді.

5. Бизнестегі табыс ұйым табысына тартылатын бар адамдар мен қосымша адамдарды марапаттау арқылы қосымша ресурс құруға ықпал етеді.

Теорияны ауыстыру моделі ретінде клиенттердің қанағаттануы кең қолданысқа ие, клиенттердің іс жүзінде қанағаттануы SERVQUAL моделімен жүзеге асады (Саутару, 2001:103), сапаның SERVQUAL моделі 1980-ші жылдардың ортасында Цайталм, Парасураман және Берримен жасап шығарылған және клиенттердің күтуі мен тұтынушы пайдаланған қызметті қабылдау арасындағы («олқылық») қызмет сапасын анықтайды.

Figure 4.2 'The virtuous circle' linking human resources with business success

Высококачественные людские ресурсы- жоғары сапалы адам ресурстары, Успех бизнеса- бизнес табысы, качество услуг- қызмет көрсету сапасы, конкурентное преимущество- бәсекеде басымдығы, удовлетворение и лояльность клиента- клиенттің қанағаттануы мен ниеттестігі

4.2 Сурет «Ниеттестік шеңбері», бизнес табысын адам ресурстарымен байланыстырушы

Service quality	Қызмет көрсету сапасы
High quality human resources	Жоғары сапалы адам ресурстары
Customer satisfaction & loyalty	Қанағаттандыру және адалдық
Competitive advantage	Бәсекелестік артықшылығы
Business success	Бизнес табысы

Ол көптеген себептерге байланысты күмәнді деп танылса да (Беннингтон мен Кумане, мысалын қараңыз, 1998) және басқа модельдер жасалса да (мысалы, Гронруспен байланысты (1984) және Ткасзынски мен Стокс жасаған моделі (2010FESTPERF, жасалған) фестивальдер мен басқа да шаралар), SERVQUAL моделі маңызды болып қала береді, ол туралы озық жазушылардың бірі (Мил, 2011) SERVQUAL моделі «қонақ үй бизнесі мен туризмде клиенттердің қанағаттандыратын *үздік* механизм саналады» дейді.

Қызмет көрсету сапасындағы «Олқылық» пайдаланған қызметтің күткеннен гөрі төмен болуына байланысты пайда болады (Цайтамл және *т.б.* 1990).

Цайтамл мен *авторластыққа* (1990) сәйкес, қызмет көрсетудің бес аспектісі бар, оларды «*RATER*» аббревиатурасы ретінде кәдеге жаратуға болады:

• Жауап қайтару: Клиенттерге көмектесуге дайын болу және жылдам қызмет көрсетуді қамтамасыз ету, мысалы, отельдің тіркеу үстеліндегі қызметкерлер тарапынан мәселені шешу, колл-орталықтар ұсынатын кеңестер.

• Қамтамасыз ету: Қызметкерлердің білім мен сыпайылығы және олардың сенімділік пен сену қабілетін сездіре алуы, мысалы, көрсетілетін қызмет үшін тексеру есебін алуда жолсеріктердің дайындық деңгейі.

• Негізгі құралдар: физикалық құралдар, қондырғылар, қызметкерлер мен коммуникациялық материалдар, мысалы, қонақ үй номерінің жайлылығы, концерт өткізу орындарының ыңғайлылығы, ұшақ жолаушыларының ерекшеліктері.

• Эмпатия: компания өз клиенттеріне көрсететін қамқорлығы, жеке назарға алуы, мысалы, олардың талаптарына сай мейрамханаларда әр

клиентке жеке қызмет көрсету.

- Сенімділік: Уәде берген қызмет түрлерін сенімді және нақты орындау мүмкіндігі, мысалы, поездардың келу уақыты, есеп нақтылығы, графикке байланысты конференция жұмысы.

Клиенттерді күту мен оларды қабылдау арқылы олар біреу немесе бірнеше олқылықтарға тап болады (Цайтамл және *т.б.* 1990.):

- 1 Олқылық: Басқарма қонақ күтуді білмейді.
- 2 Олқылық: Басқарма клиенттердің күткеніндей сәйкес келуге немесе одан асып түсу жүйесін жолға қойғысы келмейді немесе қоя алмайды – сервис- сапа стандарттары дамымаған.
- 3 Олқылық: Қызмет көрсету мен өнімділік арасындағы айырмашылық- қызметкерлер талапқа сай деңгейде қызмет көрсете алмайды және/ немесе көрсеткісі келмейді.
- 4 Олқылық: Берілген уәде жасалған қызметпен сәйкес келмегейді.

Басшылардың орын алуы мүмкін осындай олқылықтарға қатысты жауабы олқылықтарды жабу үшін тиімді стратегиялық варианттарды қарастыруға қатысты болады. Мил (2011) болжамы бойынша, реттік бессатылы қадам қабылдануы тиіс, онда төрт олқылық қарастырылған:

1. Мәселе бар ма, жоқ па, соны анықтау.
2. Клиенттер күткендей басқару, олар ұсынылған қызмет түрлерін растауы керек (4 Олқылық)
3. Клиенттер талабын және күтетін қызмет көрсету сапасын анықтау. (1 Олқылық)
4. Клиенттер күткендей негізде қызмет көрсету сапасы стандарттарын жасау. (2 Олқылық)
5. Сапалы қызмет түрлерін көрсетуге дайын және қабілетті қызметкерлерді жалдау, оқыту және ынталандыру үшін адам ресурстары жүйесін қайта қарау. (3 Олқылық)

ОЙЛАНУ ҮШІН

- *шартындағы* адам ресурстары мен ұсынылатын қызмет түрлерінің сапасы арасындағы байланысты түсіндіру
- Цайтамлға сәйкес және *авторластың* қызмет сөрсету сапасының қандай бес өлшемі бар және олар ұйымдарына қалай қолданылады?
- «Ақиқат сәті» дегеннің астарында не жатқанын және олар *шартында* қаншалықты маңызды екенін түсіндіріңіз.

Адам ресурстарының аудиті олқылықтар орын алатын жерді анықтаудың шешуші құралы болып табылады, ол келесі тарауда талқыланады.

Адам ресурстарының аудиті

Адам ресурстары аудитінің мақсаты

Ұйымдардың болашақ стратегияларын адамдар қабылдайды және стратегияларды адамдар жүзеге асырады. Ағымдық стратегияның табысты немесе табыссыз болуы бұдан бұрын қабылданған шешімдерге ғана байланысты емес, сондай-ақ қазіргі уақытта ұйымдарда жұмыс істеп жатқан адамдардың қаншалықты оны жүзеге асырып жатқанына да байланысты. Сондықтан адамдар стратегияны қалай және неліктен жүзеге асырады, олар не істейді және не істеуі керек деген сауалдар қойған маңызды. Қысқаша айтқанда, адам ресурстары құндылықты құрады, бизнесті басқарады және керісінше, ұйым үшін өте қымбатқа түсуі мүмкін үлкен қателіктер жібереді. Стратегияны дайындауда және жасауда жеке тұлғалар мен топтардың көзқарастарының түйісу нүктесі, қабілеті мен біліктілігі, сондай-ақ адамдардың бір-біріне қарама-қатынасын түсінуі маңызды болып табылады.

Ұйымдардағы адам ресурстарының шешуші «құралы» түсінігіне келу адам ресурстарының аудитіне келу деген сөз.

Адам ресурстарының аудиті ұйым қазіргі уақытта қолданып отырған өлшемдерді, біліктілікті, құрылымды және тағы басқа мәселелерді зерттеу дегенді білдіреді. Аудит таңдалған стратегияны немесе стратегиялық нұсқаларды жүзеге асыру үшін адам ресурстарының қабілетін қарастырады. Көптеген ұйымдар қаржылық ресурстарға тұрақты бақылау жасау үшін есепшілерді пайдаланады және жыл сайын жауапкершілігі шектеулі компаниялар (заң бойынша) сыртқы ресми қаржылық аудиттен өтеді.

Адам ресурстары енгізілетін өзге ресурс болып табылады, және біркелкі маңызды, және олар заңды тексеріске түспесе де, ұйымдарға стратегияны адам ресурстарына:өз халқына сараптама жасамай жүргізу ақымақтық болатын еді.

Аудит аяқталғаннан кейін басшылық мынадай шешуші сұраққа жауап беруге тиіс: Ұйымдардағы адам ресурстары ұсынылған стратегияны жүзеге асыруға қаншалықты қабілетті? Егер белгілі бір олқылықтар анықталған болса, онда бұл олқылықты жабу үшін адам ресурстары

стратегиясын құруға болады.

НЕГІЗГІ ТҮСІНІК

Адам ресурстары аумағындағы олқылықтар

«Олқылық» адам ресурстарын басқарудың кез келген аумағында пайда болуы мүмкін. Ол қарапайым топшылауға негізделеді.

Ұсынылған стратегия үшін қажет адам ресурстарына сипаттама

Минус

Қазіргі уақыттағы адам ресурстары сипаттамасының қалпы

Тең

Адам ресурстары олқылығы

Олқылық, көбінесе, біліктілікте пайда болуы мүмкін.

Мысалы туризмде, біліктілік олқылықтары нақты аумақтарда анықталады, мысалы, компьютерлік броньдау жүйесін білу және тәжірибеде жүзеге асыруда. Аудит 30 адамның жетіспеушілігін анықтауы мүмкін, олар – теріске шығару олқылығы жүйесімен жұмыс істеуі мүмкін.

Адам ресурстарын бөлу міндеті осылай жүзеге асса, онда кәсіби операторлардың қажетті санына жету үшін табысты тағайындау немесе қайта мамандану қажет болады.

Сонымен қатар олқылықтар – жұмысшылардың белгілі бір түрінің көп болуымен де байланысты болуы мүмкін.

Соған орай адам ресурстары стратегиясы артық жұмысшы күшін «орналастыру» шараларымен айналысу керек.

Олқылықтар «Р бес» функциясының көмегімен жеке немесе комбинацияда жойылуы мүмкін.

Р бес дегеніміз:

- зейнетке шығу;
- біліктілігін арттыру;
- қайта бөлу;
- сақтау; немесе
- қызметкерлерді таңдау.

Адам ресурстары аудитінің мазмұны

Адам ресурстары аудитінің мазмұны ұйымға, оның өлшеміне,

географиялық ауқымына және қызмет түріне байланысты түрленуі мүмкін. Соның өзінде, аудиттің типтік бақылау парағы мынадай болады.

- Қызметкерлерді санына қарай есептеу әдісі – жалпы саны, бөлімшелер бойынша, орналасуы бойынша, кәсібилігі типіне орай, класс бойынша немесе иерархия орнына қарай, жасына немесе қызмет ету ұзақтығына, жынысына және этникалық тобына қарай.
- Еңбегіне төленетін жалақы шығыны- әдетте жалақы шығындарымен «Үстемақылармен», ұйым төлейтін жеңілдіктер және салықтармен өлшенеді.
- Ұйымдық құрылым және қызметкерлердің құрылымдағы орны.
- Іріктеу және іріктеу процедуралары мен олардың тиімділігі
- Оқыту мен дамыту бағдарламаларының сапасы мен тиімділігі.
- Қызметкерлер уәждемесі мен моральдық жағдайы.
- Қызметкердің сапасы немесе әкімшілік пен қызметкер арасындағы еңбек қатынастары.
- Ұйымдағы(және олардың түрлі мақсаттағы тиімділігі) қызметкерлер өздері жасаған сыртқы және ішкі желілер.
- Адам ресурстары мен қолданыстағы бақылау процедурасы саясатына мониторинг жасаудың тиімділігі.

Ресми немесе бейресми адам ресурстарының аудиті

Аудит берген ақпарат ұйымдағы адам ресурстары жайлы маңызды ақпарат беруі мүмкін. Ұйымдардың көпшілігінде тұрақты тексеріс жүргізу табысқа жету үшін қажет. Дегенмен, шараларды ұйымдастырумен байланысты ұйымдардың, мысалы, кәсіби футбол клубы немесе оркестрде, адам ресурстарының жағдайы айқын және аудит үнемі өткізіледі - ол ешқашан бейресми өтпейді.

Әр мачты ойнайтын футбол командасы немесе үні жағымсыз оркестр, кәсіби адам ресурстарының жетіспеушілігін үнемі сезінеді. Мұндай жағдайда бейресми аудиттің қажеті бола қоймайды.

Ресми тексерістер кәсіби қызметкерлер тарапынан немесе басшылыққа стратегиялық сараптама үшін ақпарат қажет болғанда үнемі (айталық, жыл сайын) жүргізілуі мүмкін. Бұл салаға маманданғандар жоғарыда көрсетілген қарапайым «тізімдерге» бағыну, тек оның шыққан жері болып табылатынын білдіреді. Өйткені қызығушылық мүддесі жоғарылаған, оның қатарында шеберліктің шешуші кемшіліктері,

мұндайда, жетіспеушілік себебі (немесе пайда) аудиттің құрамды бөлігі ретінде қарастырылады.

Адам ресурстары аудитінің нәтижелері

Өлшем мәселесі

Адам ресурстары аудитінің түрлі компоненттері сандық бағалау мәселелерінің айырмашылықтарын алға тартады. Біз қызметкерлерге кеткен шығынды, санын, біліктіліктің жетіспеушілігін немесе қалыпты сальдоны сандық өлшем түрінде болғанын санада салмақтауымыз керек. Индустрия қатынастарының өлшемдері әдетте шеруге шығу нәтижесінде жоғалған күндермен өлшенуі мүмкін. Аудиттің өзге бөліктері өлшем қатынастарындағы қосымша қиындықтарды білдіреді.

Мысалы – қызметкерлердің моральдық рухын немесе уәждемесін біз қалай өлшей аламыз? Біз қызметкерлердің моральдық рухы жоғары немесе төмен деп айтатын едік, алайда қызметкерлер шығынын есепке алғанда, бұл мәнге «арасында» деңгейін қоя алмаймыз. Бұл мәселелер қызметкерлер уәждемесінің деңгейінде және жұмысқа қанағаттанғанда да пайда болады. Сонымен қатар, көптеген ұйымдарда қызметкерлердің материалдық емес активтерге қатынасының арасында үлкен айырмашылықтар болатынын мойындау керек. Көптеген қызметкерлер өзгелерге қарағанда жоғары уәждемеге ие болуы және жақсы моральдық рухқа ие болуы мүмкін. Міне, осы себептерге байланысты адам ресурстары аудитінің «бақылау парағына» қатысты өте сирек болуы мүмкін жағдай- аудиттің кейбір бөліктерінің субъективті бағасына ие болуы.

Адам ресурстарының салыстырмалы сараптамасы

С*алыстырмалы сараптама* түсінігі дегеніміз— бұл осы кітапта бірнеше рет кездесетін түсінік. Негізінде, салыстырмалы талдау дегеніміз бір ұйымның өзгешелігін басқа ұйыммен салыстыру деген сөз. Әсіресе, сипаттамасына қарай қарастырғанда осы саладағы үздігімен салыстырған дұрыс. Үздік саланың ізбасарлары озық компания осындай жетістікке қалай жетті деп сұрауы мүмкін

(қараңыз. қаржы саласындағы салыстырмалы сараптаманы талдау, 5 тарау). Алайда қызмет көрсету саласындағы компаниялар түрлі

сектордағы компаниялармен өзін салыстыру сараптамасын жиі жүргізеді.

Мысалы - бұл клиенттерге қызмет көрсету саласында болуы немесе , қонақ үй компаниялары банк ісі, сақтандыру компаниялары, әуекомпаниялары немесе автодилерлердің тәжірибесінен сабақ алуы мүмкін.

Салыстырмалы сараптамада қарастырылған сипаттама ұйым нені білу керектігіне байланысты болады.

Мысалы - егер компания дағдылардың шешуші саласында кері олқылықтарды анықтаса, оның жабылуы қиын болғанда, (түлектердің сапасы жоғары болса), салыстырмалы сараптама компанияға өз бәсекелестерін білуге көмектеседі.

Егер А компаниясы, белгілі болғандай, үздік түлектерді өзіне тарта алса, онда адам ресурстары саласындағы оның саясатын зерттеу өзге компанияларға (бәсекелестерге) өзінің тәжірибесін өзгелермен салыстыруға мүмкіндік береді. А компаниясы карьера пргрессиясында үздік жоспарлаушы ретінде жоғары жалақы немесе дамудың жоғары мүмкіндігіне ие болуы мүмкін. Осылай болған жағдайда, бәсекелестер осы саланы жақсарту бойынша өзінің жағдайын зерттегісі келеді.

Озық компаниялар сондай-ақ ішкі адам ресурстарын басқару тәсілдері саласы бойынша да, және олардың сыртқы еңбек көздерімен байланысына да сараптама жасауы мүмкін.

Мысалы - көптеген әуекомпаниялары контаркт қызметкерлерін пайдалану арқылы олқылық дағдыларын жояды, «аутсорсинг» өзінің белгілі бір жұмыс бөлігін жеткізушілермен немесе кеңесшілер арқылы жояды. Мұндай «мобильді» қызметкерлерді тарту тұрақты қызметкерлерді тартумен бірдей маңызды.

Адам ресурстарын анықтау табысқа жетудің маңызды факторы

Адам ресурстары аудитін пайдаланумен қатар олқылықтарды анықтау үшін егер олар бар болса, стратегиялық табысқа жетуде маңызды қызметкерлер немесе қызметкерлер тобы пайдаланылуы мүмкін. Бұл адамдар ұйымның табысқа жетуіне бұдан бұрын ықпал етуі мүмкін, және қолданыстағы құрылымдар солардың маңайында топтастырылуы мүмкін.

ОЙЛАНУ ҮШІН

- ұйымдарына адам ресурстары аудитінің қай түрі қолданылады?
- Адам ресурстары олқылықтары деген не және ол олқылықтар ұйымдарымен қалай шешілуі мүмкін?
- Адам ресурстары аудиті нені сараптайтынын түсіндіріңдер.
- ұйымдарына қатысты адам ресурстары аудитінің потенциалды қандай қиындықтары бар екенін қарастырыңдар.
- Адам ресурстарының салыстырмалы сараптамасы деген не және бұл әдісті қай уақытта қолдана алады?
- Табысқа жетудің қандай факторлары маңызды?

Кей ұйымдарда табысқа жетудің маңызды адам ресурстары болып директорлар кеңесі табылады, ол компанияға стратегиялық бағыт береді. Басқа жағдайда, олар зерттеулер мен талдауларда, болашақтағы табыстың кепілі- жаңа өнімдерді жасауда болуы мүмкін. Маркетингтің кейбір қызметкерлері немесе операциялық менеджерлері кей кәсіпорындарды шешуші маңызға ие болуы мүмкін.

Мысалы, кейбір туроператорларда турлардағы жедел аспектілерді басқаруға жергілікті білім мен тағайындау саласының тәжірибесі мен жеке жеткізушілерді енгізуі мүмкін. Дәл осылай, шараларды ұйымдастыру, мысалы, концерттер немесе фестивальдерді ұйымдастыру, бірқатар біліктілігі бар жоғары кәсіби мамандарды, атап айтқанда, жарықтандыру мен дыбыс режиссерлері, режиссерлерін қоса алуы мүмкін.

Бұл ретте білім мен тәжірибелер шешуші тұлғаларда болуы мүмкін, оларды кенеттен жоғалту компания үшін оперативті мәселелерге әкелуі мүмкін. Тәжірибе базасы мен оқыту процедурасын кеңейту үшін жақсы басқарылатын компаниялар мұндай қатерді процедураларды құжаттау, қызметкерлер ротациясының көмегімен төмендете алады.

НЕГІЗГІ ТҮСІНІК

Табыстың маңызды факторлары

Әдетте, саладағы басым орындаушылар қазіргі уақыттағыдай бағытта ұстанатындай жағдай болады. Мұндай табыстың шешуші себептері табыстың шешуші факторлары (ТШФ) болып табылады. Кей компанияларда кәсіби қызметкерлер міндетті түрде болады, олардың қатарында кәсіби қаржыгерлер, өнімді жасау бойынша мамандар

немесе клиенттерге қызмет көрсетудың ерекше деңгейін алға тартатын іріктелген және оқытылған қызметкерлер бар. Мұндайда ТШФ болып адам ресурстары табылады. ТШФ өзге кәсіпорындарында бірегей жағдай, бренда имиджі, қызығарлық репутация, заңмен қорғалатын патент немесе лицензия немесе бірегей өндірістік процесс немесе технология болады. Бұл ұйымның өзге бөліктері мәнсіз деген сөз емес, тек ТШФ табыстың шешуші салдары екенін білдіреді.

Бәсекелестік стратегияға қатысты ТШФ жету ол оның қорғанышы - кей жағдайларда кез келген жолмен. Әдетте, ол басымдық сақталатынына кепілдік беру үшін немесе бәсекелестер осындай басымдыққа ие бола алмайтындай «жабылу» формасын қабылдайды. Егер ТШФ адам ресурстарының формасы қаржылық стимулдарды ұсынудың келісілген механизмдерін алған тартса, оның компаниядан кетуінің ұзақ мерзімі немесе қызметкерлер уәждемесі үшін дұрыс жұмыс ортасы қалыптасады.

Алам ресурстарының бизнестегі табысқа жетудің маңызды факторы ретінде қарастырылып Қытайдың тез дамушы Home Inns желісінде суреттелген шешуші қызметкерлерді уәждеу, оқыту және ұстап қалу шаралары қолданылады.

МЫСАЛ ТҮРІНДЕГІ ҚЫСҚАША ТҮСІНІКТЕМЕ

Қызметкерлері басқару және мәдениет: Қытайлық Home Inns

Солтүстік Америка мен Европаның халықаралық қонақ үй топтары Қытайдағы қонақ үйлердің жаңа жобаларын тұрақты түрде жариялайды және олар алдыңғы қатарлы қытайлық қалалардың арасында лайықты орын алады. Соның өзінде, Қытаймен бақыланатын қонақ үй сауда маркалары осы үлкен, тез дамитын нарықтағы үстемдікке ие. Нарық «бюджет» сегментінде жоғары бәсекеге ие, (Чан мен Ни есептейді, 2011), алайда қонақ үй топтары, атап айтқанда Jinjiag қонақ үйлері шетелдік бәсекелестер үшін жұлдызды рейтинг активінде мықты бәсекелестікті қамтамасыз етеді.

Алдыңғы қатарлы желілер таңданарлық жылдамдықпен жаңа активтер құрады, бірақ 2013 жылы отельдердің ірі желісі (по www.tophotelchains.com), шамамен 850 актив, Шанхайдағы Home Inns компаниясы ие болды, содан кейін:

- Jinjiang Inns (400) және Jinjiang Отельдері (346)
- 7 Days Inn (658)

- Отели Green Tree (600)
- The Lodging Group және олардың бренді Hanting Inns & Hotels (580).

Home Inns, мысалы, Қытайдағы ең ірі әлеуетті нарықтың: ішкі туризмнің есігін қақты. Кәдімгі стильдегі Home Inn қарапайым болып келеді, бірақ ол бірегей және сөзсіз сүйкімді. «Оның көпқабатты ғимараттары ашық-сары экстерьер түрінде болады, олар халық көп шоғырланған жерлерде көзге бірден шалынады. Ашық түстер сондай-ақ интерьерде де қолданылады: алқызыл және сарғыш қабырғалар жайлы және ыңғайлы атмосфераны қалыптастырады» (Чжан және басқалар, 2013.).

Өзінің жұмысында Чжан және *басқалар*. (2013) ТШФ бойынша академиялық әдебиетті талқылайды және солардың зерттеме Home Inns жағдайында солардың ТШФ қатыстық зерттемесіне ұқсатуға тырысады. (мұндайда Авсикурт және *қос.авт*. зерттеулерімен салыстыру арқылы, 2011 ТШФ түрік отелі контексінде).

Өзге ТШФ біріздендірілсе де, табыстың анықталған екі шешуші факторы адамдармен және мәдениетпен байланысты. Компания басшысы Дэвид Санның айтуынша, адамдар бизнесте табысқа жету үшін орталық рольді ойнайды, «дизайн, концепция, және тіпті стратегиялар мен әдістер ұйым ядросы ретінде –адамдар- дәл сол тәртіпте дубляждала алмағанда, өзгелер арқылы ол жеңіл көшірілуі мүмкін» (Чжан мен *басқ*. 2013).

Қызметкерлер үшін оқуға және дамуға мүмкіндік алу жайлы корпоративті мәдениетпен бірге, сақталуға ықпал етті және 25 пайызға дейін кадрлар тұрақсыздығының төмен деңгейін салыстыруға алып келді. Өзінің бастапқы дамуында Шанхайдың Home Inns білім алу институтында орналасқан Home Inns оқу мен даму бағдарламасы құрылды.

3-6 күн ішінде бөлімшелердің жаңа қызметкерлері менеджер деңгейіне дейін көтеріле алады. Мәдениет, аталған термин сияқты, көретін немесе қолға ұстайтындай болмайды, бірақ клиенттер үшін де, қызметкерлер үшін де мықты, көзге көрінбейтін күш болып табылады. Home Inns клиенттер және қызметкерлер үшін үй жайлылығындай жағдай туғызуға жазбаша түрде уәде беруге ықпал етеді және қызметкерлердің мықты ниеттестігін қамтамасыз ететін сияқты. Басшылардың барлық деңгейінен бастап байланыстағы қызметкерлеріне дейін, Home Inns адамдары қол жетімді және жеңіл қарым-қатынаста болады, және көптеген қызметкерлер компанияның ұқыпты қарауы жөнінде айтады.

Дэвид Санның айтуынша: «Өте қарапайым идея – егер сіздер осы адамдарды ұстап қалғыңыз келсе, оларға жақсы қараңыз, жақсы орта қалыптастырыңыз және олардың карьералық өсу жолын анық етіңіз. Біз қатарда болу сезімін тудырамыз, біз өзіміздің қызметкерлерді сыйлаймыз, және біз үйлесімді қозғалыстамыз. Қызметкерлер қуанышты болғанда, олар қалады. Оның бір мысалы ретінде қызметкерлер үшін жасалатын тегін тамақтану мен баспанамен қамтылу болып табылады, өйткені Шанхай сияқты атақты қалаларда үй қымбат, ал қызметкерлердің көпшілігі басқа қаладан келгендіктен, бұл өте тиімді. *Чжан және тб., 2013. www.tophotelchains.com; и* www.phx.corporate-ir.net

Сұрақтар

1. *Табыстың маңызды факторы* дегеннің астарында не жатқанын түсіндіріңдер және бұл жағдайда табыстың қандай факторлары бар екенін анықтаңдар.
2. Қытайдың ұлғаюына орай Қытайлық Home Inns адам ресурстарына қатысты қандай мәселелермен бетпе-бет келеді?

Ұйымдық мәдениет

Мәдениет деген не?

Мәдениет адам тұлғасының ұйымдық баламасы болып табылады. Адам тұлғасы жағдайында да ұйымдық мәдениетті түсіндіру және анықтау қиын болуы мүмкін, демек , оның түрлі анықтамалары бар.

Ральф Стейси (2010) бір анықтама береді.

АНЫҚТАМА/СӨЗДӘЙЕКТЕР

Ұйымдастыру мәдениеті

Кез келген адамдар топтарының келу жолы және бірге жұмыс істеуде бір-бірімен бөлісуге келген олардың мәдениеті, дінге сенуі, дәстүрлер, тәжірибе мен ойлау қабылеті. Бұл адамдар қабылдайтын, бір-бірімен өзара байланыста болатын болжамдардың жиынтығы болып табылады. Адамдар топтарының мәдениетінің көзге көрінетін деңгейі өзін ұстау, символдар, мифтер, тарих, дыбыстар мен артефактілер түрінде болады.

Стейси (2010) Басқару бойынша алдыңғы қатарлы жазушы Чарльз Хэндидің айтуынша, мәдениетті анықтауда пайда болатын қиындықтар нақты анықтала алмайды немесе ол «қабылданатын, сезілетін бір нәрселер» (Хэнди, 1996).

Хэнди атап көрсеткендей, ұйымдық мәдениет түрлі ұйымдарда әр түрлі болуы мүмкін.

Ұйымдар әлемнің ұлттары мен қоғамдары сияқты өзгеше және әр түрлі. Олар түрлі мәдениетке ие - құндылық жиынтығы мен нормалар және болжамдар-түрлі құрылымдар мен жүйелердің бейнесі. Мәдениет өткен мен болашақтың оқиғаларына, жұмыс әдісіне, мақсаттар мен оларға жұмыс істейтін адамдарға әсер етеді (Хэнди, 1996).

Мәдениет, ұйымның «сезімдері» көзқарасы немесе оның «характері» ретінде түсіндіріледі немесе оларды кейде «біз осы жерде жасайтын заттардың әдісі» деп атайды.

Анықтамалар біршама қолжетімсіз болуы мүмкін, бірақ ұйымдар мәдениетінің мәні оған кездескен әр сәтте оны «сезуге» болатынын білдіреді.

Стратегиялық көзқарастың маңызды сәті болып ұйымдар белгілі бір мәдениетке ие екенін және ұйым жұмысының тиімділігіне әсер ететінін білдіреді. Демек, менеджерлері өз ұйымының деңгейін және оның ұйым қызметіне әсерін (оң және теріс) көтеруге тырысу керек. Менеджерлер кейін өнімділікті көтеру мақсатында озық мәдениет арқылы өзгеруге бастайтын бағдарламаны жүзеге асыру шараларын қабылдау керек. Ұйымдастыру мәдениетіне қатысты міндеттер қолданылды, зерттеулер жүргізілді және барлық бөліктердегі стратегиялық салдары қарастырылды. Мысалы, Гетц және т.б. (2010); Цанг (2011); және Чен мен *т.б.*. қараңыз (2012). Ұйымдар адамдар сияқты жеке болып келеді, қанша ұйым бар болса, сонша мәдениет бар- олардың әрбірі бірегей. Алайда, бұл ұйымдастыру мәдениетінің арасындағы жалпы шекарасын анықтай алмайтынымызды білдірмейді.

Мәдениетті анықтаушылар

Мәдениеттің белгілі бір түріне ие ұйымдардың қатысы, адамның даралығының себебін анықтау күрделі мәселе. Ол көптеген болуы мүмкін әсерлерге ие, оның салдары белгілі бір уақыт аралығында мәдениетті жасайды. Кез келген тізім толық болуы мүмкін, бірақ төменде маңызды себептері көрсетілген.

- Ұйымның негізін салу философиясы оның жасына қатысты
- Бизнес қызметінің сипаты мен сала сипаты, оның бәсекесіне қатысты.

• Жеке дара қатынастар сипаты мен өндірістік немесе қызметкерлер қатынастарының сипаты.

• Басқару стилі мен басқару түрінің механизмі, мысалы, басқару стилі самодержавиелік немесе демократиялық болады.

• Ұйым қызметі жүретін аумақтың ұлттық немесе аймақтық сипаты. Бұл өз кезегінде, дәл осылай мәдениетке ықпал ететін *күш қашықтығына* байланысты.

• Ұйым құрылымы, негізінен, оның «биіктігі» мен «ені» (13 тарауды қ).

• Ұйымның технологияға және пайдаланылатын технология түріне тәуелділігі (электрондық почтаның өсімі, мысалы, кей ұйымдардың мәдениетіне әсер етті).

Мәдениет неге маңызды?

Мәдениет маңызды, ол ұйым қызметінің барлық аспектілеріне әсер етпейді. Адамдардың тұлғалық метафорасы бізге оны түсінуге көмектеседі. Кей адамдардың даралығы олардың уәжделгенін, өткірлігін, қызықтыратынын білдіреді, олармен қызық және т.б. Өзгелер күңгірт, шаршатады, енжарлыққа және кертартпалыққа әкеледі. Бұл даралық ерекшеліктер барлық өмір аспектілеріне әсер ететін болады. Бұл ұйым «даралығына» да қатысты. Мәдениет келесі (жеткіліксіз) себептердің маңызды мәніне ие. Мәдениет әсер етуі мүмкін:

• қызметкерлердің уәждемесі;

• жұмыс беруші ретінде ұйымдардың тартымдылығын тудырады, демек, кадрлардың тұрақсыздығы;

• қызметкерлердің моральдық рухы мен «еркін еркі»;

• өнімділік пен тиімділік;

• жұмыс сапасы;

• қызметкерлер сипаты мен еңбек қатынастары;

• жұмыс орнындағы қызметкерлердің қарым-қатынасы; сондай-ақ

• инновациялар мен шығармашылық

Осындай тізімнен кейін мәдениеттің маңызды мәнін көрсету *өте* жеңіл. Басшылықтың ұйым мәдениетін ұйымның стратегиялық бағыты ретінде де, стратегияны жүзеге асыруын да түсінгені аса маңызды. көптеген ұйымдары қолданыстағы ұйымдық мәдениеттің күшті және қатыстығын

дамытудағы шешуші маңызын мақұлдайды. Күшті мәдениеттің дамуы оған қызығушылық танытқан ұйымға қызмет көрсетудің келісілген стандартына ұмтылуға ықпал етеді, сонымен қатар клиенттер үшін сыртқы жарнама құралы ретінде ғана емес, қызметкерлер үшін іштей мақтаныш пен уәждеме сезімін тудырады. Мәдениет қысқа жарнама ұраны ретінде жинақталады, оның көпшілігі ұйымдары қарастыратын синонимге айналады, мысалы: «Енді әр адам ұша алады» (Air Asia); «Біз бұдан бетер күшті тырысамыз» (Avis); және «Ерекше Индия» (Индияның туризм Министрлігі).

Осындай ұйымдардағы, атап айтқанда географиялық шашырай орналасқан және халықаралық деңгейде жұмыс істейтін ұйымдарында ұйымдық мәдениеттің мықты сезімін құруға ықпал етеді. Сонымен қатар, мықты тұрақты мәдениетті дамыту ұзақ мерзімдік уақытты құратын ұйымды табысқа жетелейді.

ОЙЛАНУ ҮШІН

- Мысалдарды алға тарту арқылы ұйымдық мәдениеттің астарында не жатқанын түсіндіріңіз.
- Ұйымдық мәдениеттің ұйым табысына қаншалықты маңызды екенін түсіндіріңіз.
- Қандай да бір ұйымның мәдениетін қандай факторлар анықтайтынын бағалаңыз.

Туризм мен қонақ үй бизнесі саласында жұмыс істейтін көптеген ұйымдар жылдан жылға табысқа жету үшін тұрақты режимде жұмыс істейді және осы негізде табысты мәдениетті қалыптастыруға тырысады. Алайда, шараларды ұйымдастыру секторында, бұл көбінесе олай емес, өйткені ірі спорттық шаралар, мысалы, 2016 жылғы Рио-де Жанейродағы Олимпиада ойындары- тек бір рет қабылдайтын қалаларда ұйымдастырылуы мүмкін, немесе фестивальдер қайталанатын негізде жылына бір рет қана ұйымдастырылуы мүмкін.

Дегенмен, осы шараларды табысты ұйымдастыру белгілі бір дәрежеде мереке немесе шараны табысты өткізуге ықпал ететін жұмыс күші мен волонтерлердің құрамына мықты ұйымдық мәдениетті енгізу жолымен мәнге ие бола алады. Канада, Эдмонтондағы жағдай, еріктілердің мықты жұмыс күшін тарту арқылы шаралар мен фестивальді табысты өткізудің

маңызды екенін көрсетті.

МЫСАЛ ТҮРІНДЕГІ ҚЫСҚАША ТҮСІНІКТЕМЕ

Ерекше қалалар: Эдмонтон, Канада

«Оқиғаларға толы қалалар» санатындағылары орналасудың позитивті образын дамытудың шешуші ролі экономикалық бесенділікті арттырады және даму мен жарнама стратегиясы ортасында түрлі фестивальдер мен шараларды ұйымдастырады. Мысал ретінде, Ричардс пен Палмер (2012) былай дейді, өзін «оқиғалардың әлемдік қаласы» саналатын Австралияның Мельбурны; «оқиғаларға өте бай әлемдегі қала» деп санайтын Оңтүстік Кореяның Сеулы, «Америкадағы оқиғаларға бай қаласы» деп озық шыққан АҚШ-тың Невада штаты, Рено-Тахо аумағындағы глобалды масштаб саналады. Өзін дәл осылай жарнамалаған қалалардың арасында Канаданың Альберт провинциясындағы Эдмонтон қаласы бар, ол өзін «Канаданың фестивальдер қаласы» санайды, және өзін Монреаль мен Квебек сияқты өздеріне осындай атау берген басқа канадалық қалалармен қатар қояды, (Ричардс пен Палмер, 2012:3). Эдмонтонда шамамен миллионға жуық адам тұрса да, ол өзге ірі қала орталықтарынан белгілі бір дәрежеде оқшауланған, зерттеулер көрсеткендей, 2008 жылы ол бояуы қанық, көңілашар фетивальдерін жыл сайын өткізеді, оның қатарында Канаданың халық музыкасы фестивалі мен ірі және Солтүстік Американың ұзақ мерзімді Fringe Халықаралық театрландырылған фестивалі болып табылады. Шектеулі жарнамалық бюджетке ие басқа да қалаларда сияқты Эдмонтон белгілі бір дәрежеде еріктілердің жұмыс күшіне сенеді. 2008 жылдан фестивальдерді өткізу арқылы осы стратегияны қабылдау сәтінен бастап, халық арасында еріктілер мәдениетінің құрылуына ықпал етті. Бұл Edmonton Magical еріктілерінің армиясы арқылы мәдениетті дамытуға ықпал етеді және өзінің тәжірибелік тарихымен бөлісуге қонақтар мен тұрғындарға арналған арнайы веб-сайты бар (edmontonstories.com) *Ричардс пен Палмер (2012); www.edmonton.com, www.edmontonstories.ca*

Сұрақтар

1. Эдмонтондағыдай еріктілерді осындай оқиғаларға жетелейтін басымдығы мен қиындықтар потенциалын қарастырыңыз.
2. Эдмонтон сияқты қалалардың тиімділігі қаншалықты, ол қамтамасыз

етуде ресурстарды пайдалануға және оқиғаларды басқаруға қаншалықты қабілетті екенін қарастырыңыз.

Ұйымдық мәдениеттің табысты орталығы екі әуекомпаниясы жағдайында қарастырылған: АҚШ-тағы Southwest Airline, сондай-ақ Канададағы, WestJet. Southwest Airlines әуекомпаниясының мәдени белгілерінің ізбасары, қызметкерлерді (және тамаша) олардың жасаған істеріне қарай негіздейді. Southwest үшін бұл қарапайым теңдік: бақытты қызметкерлер = бақытты клиенттер.

МЫСАЛ ТҮРІНДЕГІ ҚЫСҚАША ТҮСІНІКТЕМЕ

Ұйымдық мәдениет: Southwest Airlines

Southwest Airlines мәдениеті, қызметкерлерді әуекомпаниясының «бастапқы клиенттері» мен жолаушылары екіншілер түрінде Southwest Airlines табысының бөлінбейтін бөлшегі саналады. Далластағы Southwest анағұрлым өсті және 1971 жылдың бірінші күнінен қызмет көрсетуден бастап табысқа жетуді көздейді және оны мыңдаған жаңа қызметкерлерді әуекомпанияға тарту арқылы және ол өзінің мәдениетін сақтап қалуы мүмкіндігіне қатысты мәселені көтереді.

1990 жылы әуекомпаниясында штаты 8600 болса, қазір ол шамамен 46000 қызметкерге дейін өсті. Әуе компаниясы Техас штатынан тыс АҚШ-тың өзге аймақтарына да ұшты және бүгін ол 100 елді-мекенге өз қызметін ұсынады. Бұл мәселені шешуде арнайы комитет құрылды, ол жаңа қызметкерлерге ерекше назар аударады. Тұрақсыздық өсе түскендіктен, брендингтің ішкі кампаниясы Southwest беретін жұмыстағы «еркіндік» туралы қызметкерлерінің үнемі есіне салады. Әуекомпания сондай-ақ кандидаттардың келуін күтпей, жаңа талапкерлерді іздейді. Мәдениетті сақтау жолында көп жұмыс істеуге тура келеді, бірақ әуекомпания Америкада жұмыс істеу үшін үздік компаниялар тізімінде жоғары орын бағытына үнемі ұмтылады.

Southwest харизмалық негізін қалаушы және көшбасшысы, 82-жасар Херб Келлехер, компанияның корпоративті мәдениетінің ерекшелігін құру және қолдауға көп уақыты мен энергиясын жұмсады.

1971 жылы өзінің жұмысын бастаған Southwest, қазір негізгі солтүстікамерикандық

әуекомпанияларының «ізбасарлары», атап айтқанда American, United және Deltаға қарсы шығады. Бастапқыда Даллас, Сан-Антонио мен

Хьюстон арасындағы үшбұрышқа ұшу бағыттарын ұсынып, адамдар өз машиналарынан бас тартып, арзан тарифтер арқылы реактивті ұшақтарды таңдауына жол ашып, бұл тұтынушылар үшін өте тартымды және кеңінен еліктеуді туғызды. Оның бағасы төмен операциялық моделі әлемдегі көптеген әуекомпаниялары тарапынан көшіріліп алынды және соған қарай бейімделді, атап айтқанда, олар Европадағы EasyJet пен Ryanair, Азиядағы Air Asia, Tiger Airways пен Lion Airways, Африка мен Оңтүстік Америкадағы FastJet пен Gol. Әуекомпанисының негізгі ұсынысы- қос қала арасында көптеген қысқа рейстерді ұсыну, дегенмен соңғы жылдары ол ұзақ ұшуларды да ұсынды. Төмен тарифтердің бекітілуі кәсібиліктің босаңдығы мәдениетіне әкеледі, ол өз кезегінде стюардессалардың сөз қағыстыруына немесе ән айтуына әкеледі.

Southwest қызметкерлері, әуекомпанияны табысты етіп отырған не екенін түсінуге жетелейді, бұл оңтүстік-батыс бағытқа деген мақсаттың айқындығын білдіреді, және ол даму жағдайында мәдениетті жеңіл сақтауға ықпал етеді. Компания бойынша қызметкерлерге «мерекелер» ұйымдастыру ұсынылады, олар туған күн, дұғалар және басқа кезеңдер. Шығармашылыққа да мән беріледі, ол әсіресе жоғары кернеулі жұмыс орындарына көмек қажет болған жағдайда әсіресе маңызды. Клиенттермен жұмыс істейтін қызметкерлер жұмысқа бір күнге пижамамен келе алады. Кірісті тарату қызметкерлерді компания қызметімен байланыстырады. Southwest инфрақұрылымы бойынша, егер қызметкер жақсы бір нәрсе істесе, онда ұйымның өзге қызметкерлері ол жайында білетін болады. Southwest қызметкерлерінің өмірі компания тарихымен бірге штаб-пәтері қабырғасында көрсетілген, және «арнайы» күндері мерекелер, атап айтқанда 31 қазанда Хэллоуин атап өтіледі. Коммуникация қатыстығына байланысты 1990 жылы «Мәдениет бойынша Комитеті» құрылды, ол рухты құру, жақсарту және байытуды көздеді және комитет жергілікті мәдениет комитеттерімен барлық компания шеңберінде жүзеге асты және Southwest желілеріндегі барлық қалаларда құрылды. Өзге адамдардың ұстанған бағытына қатысты қызметкерлер басқа қиындықтарды бағалайды және адамдар да бағалайтынына орай комитет осындай және басқа формада кепілдеме беруге тырысады. Жаңа қызметкерлерге назар аудара отырып, комитет жаңа қызметкерлерді болып жатқан оқиғаларға оларды қатыстыруда және соған лайықты басшылар мен олардың карьерасының басында

тәлімгердің болуын қамтамасыз ету үшін қосылды.

Компания сондай-ақ қызметкерлерді сақтап қалуға баса назар аударады, өйткені тұрақсыздық өсіп келеді, және брендинг бойынша ішкі кампания Southwest-тегі негізгі сегіз «негізгі бостандықтарды» анықтады. Компания хабарламасында, қызметкерлер еркіндікке қол жеткізеді делінген: олар денсаулығын түзейді, саяхаттайды; оқиды және өседі; байланыста болады; қаржылық қауіпсіздікке ие; жұмыс істейді және содан ләззат алады; жақсы мәнге ие; және шығармашыл әрі инновациялы.

Түрлі газет мақалалары мен www.southwestairlines.com

Сұрақтар

1. Southwest корпоративті мәдениетінің негізгі ерекшеліктерін түсіндіріңіз.
2. Өзінің даму және өсу жолында Southwest корпоративті мәдениетті қолдауда орын алуы мүмкін қиындықтарын қарастырыңыз.

Мәдени байланыс

Мәдениет стратегияны табысты енгізуде маңызды болғандықтан, оны анықтау, түсіну және өлшеу қиын, ең бастысы, белгілі бір түсінікті қамтамасыз ететін модельді білу аса маңызды. Ұйымның мәдениетін түсінуде жиі қолданылатын тәсіл көрмені пайдалану (Джонсон, 1992). Бұл ұйымның мәдени элементтерін сызба түрінде елестету, онда біз әр элементтің парадигмаға қалай әсер еткенін көреміз (4.3 суретін қараңыз). Әр компонент өзара байланысты және ұйымның жалпы мәдени парадигмасына әсер етеді.

НЕГІЗГІ ТҮСІНІК

Парадигма

Парадигма бұл дүниетаным – бұл әлемді көру тәсілі. Ол адамдар жасайтын болжам арқылы және терең қалыптастан көзқарастарынан көрінеді. Ұйымның парадигмасы немесе ұлттық мәдениеті үлкен маңызға ие, өйткені ол осы жағдайда өзін қалай ұстау керектігін анықтайды. Қарапайым моральдық диллемаларды немесе осы тәріздес таңдауды ескеріп, бір елде немесе бір мәдениетте өмір сүретін адамның

парадигмасы, басқа елде және басқа мәдениетте өмір сүретін адамға қарағанда, оны түрлі шешім шығаруға жетелейді. Бір мәдениет арқылы бір парадигманы қабылдау және басқа мәдениетті қолдау оның мәдени байланысында жатқанын білдіреді.

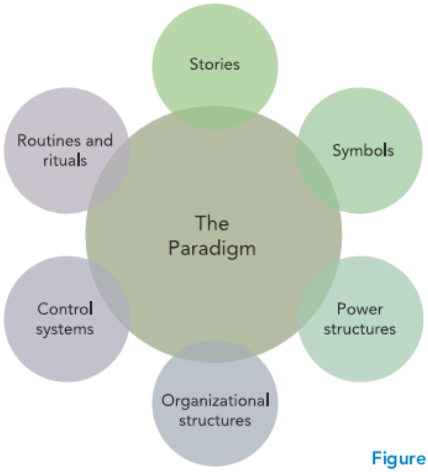


Figure 4.3 The cultural web (adapted from Johnson, 1992)

Тарихтар, символдар, күш құрылымы, ұйымдық құрылым, бақылау жүйесі, күнделікті қайталанатын құбылыстар пен салттар, парадигма.

4.3 сурет Мәдени байланыс (Джонсоннан алынған, 1992)

The Paradigm	Парадигма
Stories	Тарихтар
Symbols	Символдар
Power structures	Күш құрылымы
Organizational structures	Ұйымдастырылған құрылым
Control systems	Бақылау жүйесі
Routines rituals	Күнде қайталанатын істер және салты

Желінің негізгі элементтері төменде суреттелген.
Тарихы

Тарих дегеніміз ол ұйым ішінде адамдардың бір –бірінен айтатындары, олардың ұйым жайлы жаңадан келгендерге және шығып кеткендерге айтатындары. Тарихта негізінде оқиғалар мен өткен және жаңа замандағы адамдар жайлы айтылады, белгілі жеңістер мен жеңілістер жайлы әңгімелер жиынтығы. Олар әдетте, ұйым мүшелері үшін не маңызды екенін ескереді.

Күнделікті қайталанатын құбылыстар және салттар

Ішкі бағдарлама ұйым ішіндегі жұмыстарды атқару үшін қажет амал. Олар «заттарды орындау тәсілі» түрінде тұрақты қайталанып тұрады. Күнделікті қайталанатын құбылыстар ұзақ уақытқа созылады және олар ресми және бейресми болуы мүмкін. Ресми процедуралар немесе қайталанатын құбылыстар ұйым тәжірибесінің бір бөлігі саналады, атап айтқанда, ұзақ қызметтің марапаты немесе арасына уақыт салып өткізіліп тұратын жыл сайынғы ұйымның спорттық шаралары. Бейресми процедуралар мен салттарға адамдар жыл сайынғы рождество кештерінде өзін қалай ұстайтыны, не болмаса әріптестердің жұмыстан кейін көңіл көтеруге бару-бармауы енеді.

Символдар

Бірқатар адамдарға бір нәрсені білдіретін заттар ұйымдық жұмыстардың символдық аспектілері болып саналады - алға басудың белгілі бір деңгейі, олар жүретін компания көлігі, олардың лауазымының орны, олардың лауазымы. Кей компанияларда бұл символдар ешқандай маңызға ие емес. Өзге елдерде, ол үлкен мәнге ие. Қызметкерлердің бұл символдарға деген көзқарасы бізге мәдениет жайлы сыр шертеді.

Құрылым

Ұйымның құрылымы ұйым диаграммасында көрсетілген ресми қатынастардан көбірек ақпарат береді. Бейресми құрылымдар тұлғаралық байланыстар арқылы да жұмыс істейді, олар ресми шеңберден тыс шығып кетеді. Кей ұйымдарда бейресми құрылымдар өзгелерге қарағанда жоғары дамыған.

Бақылау жүйелері

Қызмет түрі бақыланатын тәсілдер ол «қатал» немесе «еркін» болғанына

қарамастан, мәдениетпен тығыз байланысты. Ол билік дистанциясымен және ұйым айналысатын қызмет сипатымен мықты байланыста болады. Анықтаманы бақылау жүйелері берілген стандартқа кері калибрленетін өнімділік қызметіне жатады, және стандарттарды бекіту тәсілі де, өнімділік мониторингі де мәдениетке байланысты өзгереді.

Күш құрылымы

Парадигмаға қосқан үлестің негізгі жорамалы ұйымдағы басқарудың мықты топтамасынан жасалады. Бірқатар компанияларда бұл билік зерттеу бөлімінде болады, бұлар өндірістегі адамдар немесе өзге бөлімнің адамдары. Кей ұйымдарда бір немесе бірнеше топтың маңызына қатысты дау тууы мүмкін. Мәдениеттік желінің әр компоненті ұйым парадигмасына әсер етеді. Парадигма образға мәдениеттің әсерінің жиынтығын, ұйым мүшелерінің әлемге көзқарасын сипаттайды. Бұл әлемдегі аймақтарға да, ұйымдарға да қатысты. Таяу Шығыстың байырғы тұрғындарының Солтүтік-Батыс Европа елдерінің азаматтарына қарағанда әлемге көзқарасы басқа. Бұл мәдени желінің әр компонентінің ұлттық немесе аумақтық парадигмасына әсерінің өзгешелігіне байланысты.

МЫСАЛ ТҮРІНДЕГІ ҚЫСҚАША ТҮСІНІКТЕМЕ

WestJet мәдени желісін қолдану

WestJet 1996 жылы Клайв Бедд басқаратын (төраға есебінде қалып келеді) Калгари кәсіпкерлерінің командасымен құрылған бес қалаға үш ұшақпен рейс жасайтын батыс канадалық аумақтың тасымалдаушысы саналады. Бүгін әуекомпания кесте бойынша (Канадада үлкендігімен екінші орында) Канада, Америка Құрама Штаттары, Мексика және Кариб бассейндеріне, жалпы 70 елді-мекенге қызмет көрсетеді, оның Boeing 737 сериялы «Next Generation» 100-ден астам ұшағы мен заманауи паркі бар.

Әуе компаниясының штаб-пәтері басты орталық саналатын Калгарида орналасқан, дегенмен Торонто (мұнда әуекомпаниясы қаржы биржасында баға белгілейді) әуекомпанияның ірі хабы болып қалып отыр.

WestJet бизнес-модельдің төмен бағасына негізделген, Құрама Штаттарындағы бастамашылығы Southwest Airlines пен Air Morris. Оның бастапқы маршруттары Батыс Канада болды, ұшақ соған орай аталды. 2012 жылы WestJet 17 миллионнан астам жолаушыны тасымалдады.

Тарихы

• 1996 жылдың басында қолданыста болған Boeing 737 үш ұшағы.

• Жоғары басшылықта ерте орын алған түрлі өзгерістер

• Жұмысы жақсы жолға қойылған Air Canada әуе компаниясының «мұрагері», кейін 2001 жылы канадалық Airlines сатып алғаннан кейін өзінің үстемдігін бекітті (ол кезде №2 Канада әуе компаниясы) .

• Өзге арзан әуе компаниялардан үйренгені және Солтүстік Америка әуе тасымалының мүмкіндіктерін пайдалануы.

Символдары

• Әуе кемесінің белгілі бір бөліктеріндегі жазуларды есепке алмағанда, ұшақтар тек ақ түске боялған.

• Калгаридағы штаб-пәтері көшбасшылықтың энергетика және экологиялық дизайн бағдарламасының (ЭЭДБ) алтын сертификатына ие болды.

• Көптеген наградалардың иегері: Канададағы Waterstones зерттеулерінің бірінші орнынан үміткер, төрт жыл бойы ең сыйлы 10 корпоративті мәдениеттің мүшесі және 2010 жылы Даңқ Залына енгізілген; 2011 жылы JD Power Service Champion чемпионы болып тағайындалды - Канададағы екі компанияның бірі және тізімге енген жалғыз әуе компаниясы.

Билік құрылымы

• Біріктірілмеген икемді жұмыс күші.

• Кодтарды бірігіп пайдалану туралы өзге әуекомпанияларымен бірқатар келісімдер бар, бірақ кейбірі авиациялық альянстың мүшесі емес.

• Қызметкерлердің 85 пайызы «Иегерлер қамқорлығы» жарнама слоганын ойлап тапқан акционерлер.

• Бас кеңсесі мықты ниеттестік тудырған канадалық орталықта орналасқан.

Ұйымдық құрылым

• Кейбір шешуші бизнес аутсорсингі - қызметі, мысалы, ірі қалаларда жергілікті жеткізушілер тарапынан ұшақтар қуатталады.

• Бірлесе жұмыс істеуге басымдық беріледі және «WestJetters» (қызметкерлер) бизнесінің табысына үлес қосу: «Иегерлер қамқорлығы»

- біздің ұшақтар сіздерді өз орындарыңызға жеткізетініне сенімдіміз, сіздерді сонда жеткізетін олар шынында да, біздің адамдар» (www.westjet.com).

• Қызметкер өкілі директорлар Кеңесінде отыр.

• Атқарушы емес көптеген директорларды қоспағанда, төраға тарапынан және тәжірибелі директорлар кеңесінен мықты басшылық.

Бақылау жүйесі

• Бір және бір типті әуе кемесінің операциялық нұқсасы масштабының үнемі

• WestJet желілері мен 30 әлемдің әріптес-әуекомпаниялары аралығындағы мол мүмкіндіктерге қосылу.

• Бюджетті қатаң сақтау, тікелей көрсеткіштерді тұрақтандыру және «арзан» модельдерді тасымалдау.

• Үлестік салым жолымен WestJetters уәждемесі, жалақының бәсекелестік сызбасының деңгейі және тағы басқа төлемақылар.

Салттар мен рәсімдер

• Алаңсыз қарым-қатынас. 1 сәуір күні ақымақтар Күні шеңберінде «қалжың» баспасөз-релиздерін шығару – төбе науаларында «жатын кабиналарды» енгізу.

• Қоғамдастық инвестициясының мықты этосы, экологиялық бастамалары мен компания және оның 9000 WestJetters тарапынан демеушілігі.

• Қызметкерлер «иегерлер» сияқты: «Біз» иегерден бастап лауазымдар қатарын толтырудан үміттіміз».

Парадигма

• Ақшаның мәні

• WestJetter мүддесі компания мүддесіне сай.

• Жауапкершілікпен өсім – қоршаған ортаға, қауымдастыққа және қызығушылық танытқан тараптарға.

www.westjet.com және түрлі баспасөз-көздері

Сұрақтар

1. Құру жолымен қандай мақсат қойылатынын қарастырыңыз.

2. Westjet компаниясы сияқтылармен *мәдени байланыс*, және олар менеджерлер тарапынан қалай пайдаланылады.

3. Өзіңіз білетін ұйымын қарастырыңыз және оған *мәдени байланыс* сараптамасын қолданыңыз.

Мәдени тұрпаттамасы

Ұйымдастыру теориясының бірқатар авторлары мәдениеттер түрлерін топтастырғысы келді. *Типологияның* осындай әрекеттерінен шығатын қорытынды, егер ұйымдар өзінің мәдениетін түріне қарай сипаттап бере алса, онда ол стратегиялық сипаттаманы бере алады. Біз түрлі контекстегі ұйымдарына пайдалы болатын осы үш әрекетті қарастырамыз.

Хэнди мәдениетінің түрлері

Ықпалды жазушы Чарльз Хэнди (1996) ұйымдық мәдениетті төрт негізгі түрге бөлуге болады деді: күштік мәдениет, рольдік мәдениет, топтар мәдениеті және адам мәдениеті.

Күштік мәдениет

Бұл ұйымда аса пәрменді тұлға немесе пәрменді кішігірім топ басым болады. Ол кәсіпкерлік сезімталдық нәтижесінде өскен ұйымды білдіреді.

Стратегиялық шешімдер мен көптеген жедел шешімдер басшылықпен қабылданған, және кей шешімдер өзге менеджерлерге беріледі. Ұйым пәрменді тұлғаның қабілетіне байланысты болғандықтан, ұйымның қабілеті қоршаған ортадағы өзгеріске қарай жауап береді, кейде басшымен шектеледі. Күштік мәдениет шағын кәсіпкерлік (иегері басшылық ететін) компанияларда, ал кейбір көзге ілінген ірі ұйымдарда харизмалы көшбасшымен таралады.

Роль мәдениеті

Мәдениеттің бұл түрі қалыптасқан көптеген ұйымдарда кездеседі, олар тұрақты жағдайда дәстүрлі түрде қолданылады. Олар иерархиялық үрдісте болады және қалыптасқан процедуралар, жүйелер мен үлгілі істерге сенім артады. Олар өзгерістерге өте баяу әрекет етеді, өйткені есеп механизмдері арқылы өзгерістерді мойындауға уақыт қажет болады. Баяу қарастыру мен шешімдерді қабылдау процесінде де кідірістер

болады. Мәдениеттің ролі дәстүрлі бюрократияда, атап айтқанда азаматтық қызметте кездеседі. Рольдік мәдениеттегі басшылықтың міндеті процедураны басқару болып табылады. Әдетте, басқарудың бір орталықтан жүргізілмеуі орын алғанда, ұйым ережелермен және бекітілген процедуралармен басқарылады.

Мәдениет есебі

Мәдениет есебі қайталанбайтын сипаттағы, жоғары қаржылық баға, бір реттік есеппен жүретін ұйымдардың қызметін білдіреді. Олардың қызметі, әдетте, жобаны аяқтау үшін қажет, негізгі пәндер саласында тәжірибесі бар пән аралық икемді топтарға негізделеді. Командалар, әдетте, шағын, бірақ икемделу және теңесу үшін жеңіл өзгереді.

Стратегиялық жобалау қойылған міндеттерге қарай топтасуға негізделген. Олардың атауына орай, мәдениет есебін нақты тапсырмаларды орындауға лайықталған ұйымдардан табуға болады. Ірі құрылыс жобаларында жұмыс істейтін консорциумдар есеп мәдениетін алға тарта алады, олар дамушы елдердегі медициналық жобаларда бірге жұмыс істейтін команда миссиясы бола алады.

Тұлғалық мәдениет

Тұлға мәдениеті алдымен мүшелердің өздерінің мүддесіне жұмыс істейді,

демек, олар коммерциялық кәсіпорындарда, ұйымдарда сирек кездесетін оқиғалар тенденциясы бола алады. Олар өзге мәдениеттерге түрлі «сезімде» болуы мүмкін, өйткені ұйымның барлық мүшесі өзі үшін және басқа мүшелер үшін жұмыс істейді. Оларды ғылыми кәсіби қоғамдарда, кәсіподақтарда, кооперацияларда, кейде діни ұйымдарда кездестіруге болады. Шынында да, кей ұйымдар бір ғана классификацияда бола алады, және олар екі немесе одан да көп элементтерді білдіреді. Кейбір әртараптандырылған ұйымдардың бөлімшелері болады, олар барлық категорияға жатады, сондай-ақ мәдениет те уақыттың өтуімен өзгеріске ұшырайды. Көпшілігі энергетикалық мәдениет түрінде болады, содан кейін өлшемінің ұлғаюына қарай олар рольдік мәдениетке ұмтылады.

НЕГІЗГІ ТҮСІНІК

Билік қашықтығы

Термин алыстағы бағынушылардың өз басшылығынан «қашықтық» сөзінің әлеуметтік мәнін қаншалықты түсінетінін сипаттау үшін қолданылады. Жоғары қуатты қашықтық мәдениетінде теңсіздік қабылданады. Төмен мәдениетте билік қашықтығы, теңсіздік және статустың айқын символдары минимумға түседі және бағынушылар кеңестер беруге және қол жетімді менеджерлермен бірлесіп шешім қабылдауға сенім артады. Мәдениеттің төрт түрін мақсатты бағалауда үш критерий қолданылады. Егер басым мәдениет анықталса, онда:

- стратегияны қалыптастыру ұйғарылған немесе қалыптасқан формалармен келісіледі;
- ұйым үшін бәсекелестік басымдықты қамтамасыз етеді;
- стратегиялық өзгерістерді жеңуге болады.

Дегенмен, мәдениеттің негізгі төрт түрін бағалауда үш маңызды түсінікті білу керек:

1. ұйымдар уақыт өтісімен өзгереді;
2. бір ұйымда мәдениеттің бірнеше түрі немесе вариациясы болады.
3. түрлі мәдениеттер штаб-пәтер мен компаниялардың меншігінің басым болуына байланысты.

Майлз бен Сноу мәдениетінің түрлері

Өзінің пайда болу сәтінен, Майлз бен Сноу алға тартқан мәдени типтердің типологиясы (1978), ғылыми әдебиетте кең қолданылады және дәйектеледі. (қараңыз, мысалы, Десарбо және *басқа*., 2005). Майлз бен Сноу әдетте, стратегиялық жоспарға бейімделетін мәдениеттің төрт түрін жіктеді.

Қорғаушылар

Бұл ұйымдар, әдетте, шығындарды төмендету мен мамандану арқылы тауашалы нарықтағы бәсекелестікке ұмтылады. Олар, әдетте, тұрақты дамушы нарықта жұмыс істейді, және олардың атауына орай, қызмет сапасын көтеру немесе шығындарды ары қарай үнемдеу арқылы нарықтағы ағымдық үлесін қорғайды. Сондықтан қорғаушылар, әдетте, басқарудың қатаң жүйесі мен басқарудың иерархиялық құрылымына ие болады, олар кенеттен болатын өзгерістерді пайдаланбайды.

Ынталылар

Бұл ұйымдар нарыққа жаңа өнімдерді жасап шығару және ендіру есебін пайдаланады. Олар өз өнімін өткізу үшін жаңа нарықты белсенді түрде іздейді. Бұл стратегиялар ұйымнан қоршаған ортаны қорғауды және орын алуы мүмкін өзгерістерге дайын болуға және тез әрекет етуді үнемі талап етеді. Осыған орай олар орталықсызданады және икемді болады.

Анализаторлар

Бұл ұйымдар табиғатынан «сатылық» және консервативті болады. Нарыққа ену есебінен тұрақты өсу құрылымдағы радикалды өзгерістерсіз қол жеткізуге болатын мақұлданған нұсқа саналады. Жаңа нарық пен өнімге көшу мұқият берілген баға мен нарықты зерттеуден кейін болады. Олар өзгелердің қателіктерінен сабақ алады, және әдетте, билікті орталық пен басқарудың күрделі жүйелерінің бөлімшелері арасын теңгерімдейді.

Реакторлар

Реакторлар, анализаторларға ұқсайды, олар жаңашылдық енгізуді емес, ілесу тенденциясын ұстанады. Олар анализаторлардан кертартпалығының аздығымен ерекшеленеді және өз әректеттерінің салдарын толық есепке алмай, өздерін ырықсыздандырады. Мұндай ұйымдарда бақылаудың тиісті жүйесі болмайды, олар әдетте, әлсіз, бірақ басым көшбасшылыққа ие болады. Майлз бен Сноу ұсынған мәдениеттің төрт түрі және стратегиялық салдары төмендегі 4.3. кестесінде көрсетілген.

Хофстед жұмысына негізделген қиылыспа мәдениеттердің айырмашылығы

Голландтық ықпалды профессор Хофстед ұйымдық мәдениет саласын зерттеуші. Оның қиылысқан мәдениет зерттеулері маңызды ұлттық және аумақтық мәдени топтардың бар екенін көрсетті. Бұл топтардың маңызы олардың ұйымдарды (және жалпы қоғамды) дамытуға әсер етуінде жатыр. табиғатында халықаралық бағытты ұстанады, шекара арқылы жұмыс істейтін ұйымдармен және түрлі мәдени контексте жұмыс істейтін ұйымдармен байланысты. Демек, бұл секторлардың жетекшілері ұлттық мәдениеттің әсерін және стратегияны табысты жүзеге асырудағы айырмашылық ықпалын түсінетін болғаны маңызды.

АНЫҚТАМА / СӨЗДӘЙЕКТЕР

Ұлттық мәдениет

Ұлттық мәдениеттің келісілген бірде бір анықтамасы жоқ, бірақ Хофстед (1980) үшін бар. ол:

Ақыл-ойды ұжымдық бағдарлау, бір адамдар тобының мүшелерін өзге адамдардан айырады. Мәдениет, бұл ретте, құндылық жүйесін, сондай-ақ мәдениеттің құрылыс блоктарының құндылықтарын іске қосады.

4.3 Кестесі. Майлз бен Сноу типологиясының стратегиялық қатыстығының қысқаша мазмұны

Table 4.3 Summary of the strategic implications of Miles and Snow's typology

Cultural type	Strategic implications	Environmental conditions	Organizational characteristics
Defenders	Hold on to current market position Retrench	Stable	Tight control Centralized Operational efficiency Low overheads
Prospectors	Innovate Find new market opportunities Grow Take Risks	Dynamic and growing	Creative Innovative Flexible Decentralized
Analyser	Maintain current market with moderate innovation	Moderate change	Tight control and flexibility Efficient operations Creativity
Reactors	No clear strategy React to specific conditions Drift	Any condition	No clear organizational approach Depends on current needs

Cultural type	Мәдени тип
Strategic implications	Стратегиялық салдарлар
Environmental conditions	Қоршаған орта шарттары
Organizational characteristics	Ұйымдық сипаттамасы
Defenders	Қорғаушылар

Hold on to current market position	Ағымдық нарықтық бағытын ұстанады
Retrench	Қысқарту
Stable	Тұрақты
Tight control Centralized	Мұқият бақылау
Operational efficiency	орталықтандырылған
Low overheads	Операциялық тиімділік
	Төмен құжат шығындары
Prospectors	Ынталылар
Innovate	Жаңашылдық
Find new market opportunities	Жаңа нарықтық мүмкіндіктерді іздеу
Grow	Өсім
Take Risks	Қатерлер
Dynamic and growing	Динамикалық және өскен
Creative Innovative Flexible	Шығармашыл инновациялы
Decentralized	ізетті орталықсызданған
Analyser	Анализаторлар
Maintain current market with moderate innovation	Қалыпты инновациялы ағымдық нарыққа ену
Moderate change	Қалыпты өзгеріс
Tight control and flexibility	Мұқият бақылау мен икемділік
Efficient operations	Тиімді операциялар
Creativity	Шығармашылдық
Reactors	Реакторлар
No clear strategy	Нақты стратегиясыз
React to specific conditions Drift	Дрифттің нақты шарттарына көзқарас
Any condition	Кез келген шарттар
No clear organizational approach	Нақты ұйымдық қадам жасалмаған
Depends on current needs	Ағымдық қажеттілікке байланысты

Олардың кейбірі әдістемелік негіздегі Хофстедтің еңбегін сынға алды, өйткені оның жұмысы компания қызметкерлерінің үлгісінде жасалды, ол IBM-да жұмыс істеді. Мысалы, Максуинидің (2002) сына сараптамасы және Уильямсонның (2002) шолуы. Сонымен қатар ұлттық мәдениеттер уақыт озған сайын өзгеруі мүмкін; елдердің ішіндегі аумақтық және этникалық айырмашылықтары ұлттық потенциалды стереотиптерге әкеледі.

Дегенмен, оның жұмысы кең көлемде әңгімеленді, өзгелермен бейімделді және нақты жағдайларда қолданылды. Хофстед түсінігі және өзгелері қиылысқан мәдени зерттеулерге әлемнің әр түпкіріндегі басшылар мен қызметкерлер әр түрлі ойлап, әр түрлі әрекет ету себебін түсіну үшін қолданылды. Хофстед жұмысын және өзгелерді негізге алып, Хиксон мен Пуг (2003) әлемнің әр түпкіріндегі басқару және ұйымдастыру өзгерістерін қарастырған кезде, әлем бойынша сараптама саяхатын қамтамасыз етті. Мұндайда олар басқарудағы өзгешеліктерді айырады: «Ағылшындықтар»; «Латындықр»; «Солтүстік европалықтар»; «Шығыс және Орталық Европа»; «Азиаттар»; «Таяу Шығыс Арабтары»; және «Дамушы елдер».

ОЙЛАНУ ҮШІН

- Мәдени желілер дегенді түсіндіріңіз және контексінде қолданылатын оның компоненттерін сипаттаңыз.
- Күш қашықтығы мен парадигма терминдары астарында не жатқанын түсіндіріңіз.
- Хэнди, Майлз бен Сноу мәдениетінің типлогиясын сипаттаңыз және ұйымдары үшін түсініктің пайдасын бағалаңыз.
- Хофстед жұмыстарын түсіну . Ұйымдарында жұмыс істейтін халықаралық менеджерлері үшін неліктен маңызды екенін түсіндіріңіз.

Райзингер мен Кротс (2010) Хофстед зерттеулерін игерген сегіз елдің туристерінің (Австралия, Греция, Біріккен Корольдік, Құрама Штаттар, Қытай, Индонезия, Малайзия мен Сингапур), таңдауына сүйеніп Хофстедтің сараптамасын туризм үшін әдейі пайдаланады. Нәтижелер көрсеткендей Хофстедтің ұлттық мәдени шараларын қолдау, олардың зерттеулері мен Хофстед жұмысының арасында айтарлықтай айырмашылық жоқ екенін көрсетеді. Бұл шешім түрлі елден келушілердің

орталық тенденциясының шаралары есебінде Хофстеда өлшемдерін сенімді қолдауды қамтамасыз етеді.

Райзингер мен Кротс (2010) сондай-ақ бес мәдени аспект бойынша респонденттердің контрастілі мәнінің графикасын анықтайды, ол ұлттар арасындағы айырмашылық ұлттар өзгерістері арасындағы салыстырулардың айырмашылығын көрсетеді , бұл елдерде субмәдениет бар екенін білдіреді. Сараптама сондай-ақ халықаралық аумақтарды да анықтайды,олар бір-бірін жақындастырады, бұл ұлттық мәдени айырмашылықтар ұлттық шектеумен аяқталмайтынын білдіреді.

Хофстед көбінесе өзінің «мәдени өлшемдер теориясы» арқылы танымал, оған 4.4. кестесінде қарастырылған бес өлшемдер енеді. Егер стратегиялық ұғым Хофстедтің жұмыстарының жалпы нәтижесінде құрылатын болса, онда *-да* жұмыс істейтін менеджерлер өзінің стратегиялық жоспарын жасау мен жүзеге асыруда осыны ескергені жөн.

Бұл ұғымдарға мыналар енеді:

Ұлттық нарықтың бірінде жұмыс істейтін ұйымдар үшін:

Қызметкерлер түрлі елдерден және түрлі мәдениеттен бола алады.

4.4 Кестесі Хофстед өлшемдеріне мәдени шолу

Table 4.4 Summary of Hofstede's cultural dimensions

Cultural dimension	Description	Findings
Power Distance	Extent to which the poorest in society are willing to accept their position or countries in which inequalities are less acceptable	Countries such as Panama, Malaysia and Venezuela were found to accept such inequalities, whereas countries such as Ireland, Israel, Denmark and Sweden found inequalities less acceptable.
Individualism/ collectivism	Extent to which countries are collections of individuals or are bound together as a cohesive whole	The more individual countries included USA, UK, Australia and Netherlands whereas South American countries tended more towards collectivism.
Masculinity versus femininity	Extent to which countries are placed on a spectrum from masculinity to femininity	In male cultures there is a sharp distinction between genders with males expected to emphasize work, power and wealth. In female cultures there is more equality. Japan, Austria and Italy tended towards greater masculinity whereas countries such as Sweden, Netherlands and Finland are more feminine.
Uncertainty avoidance	Extent to which members of a culture feel threatened by the unknown	In countries where uncertainty avoidance is weak people are willing to embrace uncertainty and ambiguous situations: precision and punctuality for meetings for instance were useful but not essential. These countries included Singapore, Denmark, Jamaica and Hong Kong. On the other hand, in strong uncertainty avoidance countries people appear to need certainty, planning and order. These cultures included those in Japan, Portugal, Greece and Belgium.
Long-termism versus short-termism	Hofstede later added this category. It relates to the extent to which different cultures have different time horizons – long-termism versus short-termism	Long-termism stresses the importance of taking a long view and adapting traditions to a modern context while stressing perseverance. China, Hong Kong and South Korea are examples of long termism. Short-termism stresses the importance of quick results as well as social obligations and status. Short-termism is typified by USA, Nigeria, UK and Canada.

Cultural dimension — Мәдени өлшем

Description — Сипаттама

Findings — Қорытындылар

Power Distance — Күштер қашықтығы

Extent to which the poorest in society are willing to accept their position or countries in which inequalities are less acceptable	Халықтың кедей бөлігі немесе теңсіздік аздау елдер өзінің позициясын қабылдауға дайын деңгейі
Countries such as Panama, Malaysia and Venezuela were found to accept such inequalities, whereas countries such as Ireland, Israel, Denmark and Sweden found inequalities less acceptable.	Осындай теңсіздік қабылданған Панама, Малайзия мен Венесуэла сияқты елдер анықталды, ал Ирландия, Израиль, Дания мен Швеция елдерінде теңсіздік аздау саналады.
Individualism/collectivism	Дарашылдық/ ұжымдастыру
Extent to which countries are collections of individuals or are bound together as a cohesive whole	Елдер жеке тұлғалар тобы ретінде немесе бір-бірімен біртұтас байланыстағы деңгей
The more individual countries included USA, UK, Australia and Netherlands whereas South American countries tended more towards collectivism.	Дара елдер қатарына АҚШ, Ұлыбритания, Австралия мен Нидерланды жатады, ал Оңтүстік Америка елдері, әдетте, ұжымдастыруға сәйкес келеді
Masculinity versus femininity	Нәзіктікпен салыстырғандағы батылдық
Extent to which countries are placed on a spectrum from masculinity to femininity	Нәзіктіктен батылдыққа дейінгі спектр бойынша орналасқан елдер деңгейі
In male cultures there is a sharp distinction between genders with males expected to emphasize work, power and wealth. In female cultures there is more equality.	Ерлер мәдениетінде оқыс гендерлік айырмашылық бар, онда ерлер жұмыс, қуаттылық, сондай-ақ байлыққа көңіл бөледі. Ал әйелдер мәдениетінде теңдік басымырақ.
Japan, Austria and Italy tended towards greater masculinity whereas countries such as Sweden, Netherlands and Finland are more feminine.	Жапония, Австрия мен Италияда батылдық тенденциясы басымырақ болғанда, Швеция, Нидерланды мен Финляндияда нәзіктік басымырақ.
Uncertainty avoidance	Белгісіздіктен қашу
Extent to which members of a culture feel threatened by the unknown	Мәдениет мүшелері белгісіздік тарапынан қауіпті сезінетін деңгей

In countries where uncertainty avoidance is weak people are willing to embrace uncertainty and ambiguous situations: precision and punctuality for meetings for instance were useful but not essential. These countries included Singapore, Denmark, Jamaica and Hong Kong. On the other hand, in strong uncertainty avoidance countries people appear to need certainty, planning and order. These cultures included those in Japan, Portugal, Greece and Belgium.	Ал белгісіздік әлсіз елдерде, адамдар белгісіздік пен екіұштылық жағдайларды қабылдауға әзір: кездесудегі нақтылық пен дәлдік, мысалы,мақсатты, бірақ мардымсыз болғанда. Мұндай елдердің қатарында Сингапур, Дания, Ямайка мен Гонконг бар. Екінші жағынан, мықты елдерде белгісіздіктен қашудан гөрі адамдар үшін, керісінше анықтылық, жоспарлау және тәртіп қажет сияқты. Бұл мәдениетке Жапония, Португалия, Греция мен Бельгия жатады.
Long-termism versus short-termism	Жылдамдықпен салыстырғандағы ұзақмерзімдік
Hofstede later added this category. It relates to the extent to which different cultures have different time horizons – long-termism versus short-termism	Хофстед кейін осы категорияны да қосты.бұл деңгей түрлі мәдениеттер әр түрлі мерзімдік көкжиектерге ие екенін білдіреді. - Жылдамдықпен салыстырғандағы ұзақмерзімдік
Long-termism stresses the importance of taking a long view and adapting traditions to a modern context while stressing perseverance. China, Hong Kong and South Korea are examples of long termism. Short-termism stresses the importance of quick results as well as social obligations and status. Short-termism is typified by USA, Nigeria, UK and Canada.	Ұзақмерзімдік көрегендік пен заманауи контекстегі салттарға бейімдігінің маңыздығын білдіреді. Қытай, Гонконг пен Оңтүстік Корея ұзақмерзімдік мысалы болып келеді. Жылдамдық жылдам нәтижені сондай-ақ әлеуметтік міндеттемелер мен дәрежені білдіреді. Жылдамдық АҚШ, Нигерия, Ұлыбритания мен Канадаға тән.

Мысалы - Ұлыбританияның қонақ үйлерінің қызметкерлерінің өзге елден, ішінара Шығыс Европа мен и Жерорта теңізі елдерінен келуі де

осының дәлелі.

Түрлі елдерде қызмет шегі бар ұйымдар үшін

Орталық HQ мәселелерін ғана емес, сонымен қатар жергілікті мәдениетті, құндылық пен күтілімдерді назарға алып стратегияны жасау қажет болар. Мысалы, стратегиялық өзгерістер көрсеткіші реттелген жергілікті шарттарды еске алып, миссияны алға тартуды қабылдау қажет болар. Сондай-ақ қолданыстағы көптеген мәдениеттерді біріктіру мен интеграциялау жолдарын табу үшін мұндай компанияларға (немесе ғаламдық қызметіне) сұраныс болуы мүмкін. Бұл кедергілерді жою үшін интеграцияның арнайы бағдарламасын өзіне енгізе алады.

ШАҒЫН БИЗНЕСКЕ НАЗАР АУДАРУ

Адам ресурстарын басқару кішігірім ұйымдарында менеджерлерге нақты стратегиялық міндеттер жүктейді.

«Шағын бизнестің өлшемі ерекше жағдайды қалыптастырады - ол ресурстардың кедейлігі деп аталуы мүмкін – бұл оларды өздерінің ірі әріптестерінен ерекшелейді және басқарудың түрлі қадамдарын талап етеді» (Уэлш пен Уайт, 1981:18). Адам ресурстарына қатысты туризмнің испандық контексі туралы жазатын Урбано мен Йордановтың (2008) айтуынша, кішігірім компаниялар өздерінің ірі бәсекелестерімен бетпе-бет келетін бірқатар қиындықтар туындайды.

- Оқытудың ресми мүмкіндігіне аз қолжетімділік
- HRM-де кадр мәселесін шешуге бағытталған бөлімдер болуы мүмкін емес.
- Адам ресурстарының жауапкершілігін басқа міндеттермен біріктіретін иегерлер мен менеджерлердің болуы әбден мүмкін.
- Шектеулі қаржылық ресурстары бола тұрып, қызметкерлерді басқарудың шектеулі әдісін қабылдау
- Өзге компаниялардағы ПЛР – дағы жағдайлар туралы ақпараттың жоқтығы, адам ресурстарын басқаруда жаңа қадамдарды іздестіруде қиындықтар туғызады.
- Ірі ұйымдар мен бәсекелестік күресте және қызметкерлерді іріктеу мен оқытуда қиындықтарға тап болу.

Мұндайда жоғарыда аталған факторлар аса маңызды, (бұдан

басқалары да болуы мүмкін), шағын кәсіпорындар жолында кездесетін қиындықтарды жеңу стратегиясын жасап шығару керек, олар шағын және орта кәсіпорындарға пайдалы болуы мүмкін.

Мысалы, шағын кәсіпорындар өздерінің кемшіліктерін мынадай жолдармен жеңуге ұмтылуы тиіс:

- Ресурстарды бірлесе пайдалану үшін альянстармен бірлесіп жұмыс істеу.
- Білім мен озық тәжірибелермен алмасу үшін сауда ассоциацияларын қалыптастыру.
- Маркетинг пен сатып алу аспектілері қатынасында масштаб тиімділігі есебінен үнемге қол жеткізудің бірлескен «кластерлігі».
- Технологияларды тиімді пайдалану (мысалы, интернет-қосымшалар), мысалы, клиенттермен тікелей қатынасу және қызметкерлер үшін кәсіби дайындықты қамтамасыз ету.

Кейбір потенциалды кемшіліктерге қарамастан, шағын ұйымдардың ірі бәсекелестері болуы мүмкін, олар сондай-ақ өздерінің адам ресурстарына қатысты потенциалды басымдыққа ие. Кішігірім ұйымдарда менеджерлерінің міндеті олар қабылдайтын стратегиялар потенциалының басымдығы мен максималдығын ары қарай анықтайды. Кеңейтілген оқыту мен дамыту, белсенді саясат, кеңейтілген маркетинг, қоғаммен байланыс және брендті басқару әрекеттерін құруға қарамастан, ірі компанияларда клиенттерге бағытталған әрекеттерді достық және қызметке сәйкес келетін стандарттар түрінде қарастыруға болады.

иегерлері, кішігірім ұйымдарда жұмыс істейтін менеджерлер мен қызметкерлер өзінің артықшылығын көрсетіп, дифференциалдай алады:

- клиенттерді білу;
- сұраныстар мен шағымдарға әрекет ету;
- бизнесті қайталауға үміттендіретін ұзақмерзімдік қатынастарды құру;
- детальдарға назар аудару;
- барлық ұйымдардың сатылығы мен үмітті стандарттары;
- жайлылық, клиенттің көзқарасымен санасу маңызды.

Сонымен қатар, шағын және орта кәсіпорындар қызмет көрсетудің жоғары стандарттарына ықпал ете алады және иегерлер мен менеджерлер мәдениетінің сервисін күнделікті құруға бағытталған. Шеттетілгеннен гөрі (кей ірі ұйымдардағыдай) қатыстырылған менеджерлер мен иегерлер

жоғары стандарттарды қамтамасыз етуге ұмтылуы мүмкін.

Ішінара, иегерлер мен менеджерлер міндеті :

- стандарттарды тікелей сынауға мониторинг жүргізуге;
- қажет болғанда тез өзгерістер енгізу;
- клиенттерде мәселе пайда болғанда жылдамдық пен маңыздылық сезімдерін мәжбүрлеу;
- шешімдерді тез қабылдау және қажет болғанда ресурстарды тарату;
- қызметкерлердің дұрыс деңгейде марапатталуын және уәжделуін қамтамасыз ету.

ТАРАУДЫҢ ҚЫСҚАША МАЗМҰНЫ

Адам ресурстары да, ұйымдық мәдениет те стратегиялық сараптаманың маңызды құрамы. Бұл екі саланы түсіну ішкі сараптаманың өмірлік маңызды бөлігі саналады. Ұйымдағы адам ресурстарының жағдайын адам ресурстары аудитын пайдаланып бағалауға болады, бұл- өзіндік шектеулі құрал, ішінара материалдық емес аспектілердің өлшем қатынасы, жұмысқа қанағаттану, қызметкерлердің моральдық рухы мен уәждемесі.

секторлары әдетте, көп еңбекті қажет етеді, сондықтан ұйымның адам ресурстары ұйымдар арасындағы шешуші сапаны анықтайды. Ішінара клиенттің/клиентке-ішінара қызметкерлер арасындағы байланыста байқалатын қызмет көрсету сапасы маңызды роль атқарады.

Ұйымдардағы адам ресурстарының өлшемдері оның мәдениетін анықтайтын негізгі фактор болып саналады. Біз ұйымның мәдениетін оның даралығы деп қарауымыз мүмкін, және мәдени желіні оның сараптамасына пайдалана аламыз. Енді біз мәдениет түрлерін екіге бөлудің тәсілімен бетпе-бет келдік. Олар сондай-ақ стратегиялық сараптама үшін пайдалы құрал бола алады.

5 Тарау

Туризм, қонақ үй бизнесі және іс -шараларды ұйымдастыру Қаржылық құрамдас бөлігі

Кіріспе және тарауға қысқаша шолу

Бұл тарауда біз ұйымның жүйелік талдауын жалғастырамыз, компанияны жіктеу негізінде қаржылық құрамдас бөлігіне жататын атқарымдық салалардың бірі ретінде қарастырамыз. Алдындағы тарауда біз адами ресурстарын зерттеген болатынбыз, ал енді келесі тарауда атқарымды саланың басқа түріне, яғни маркетингті қарастыратын боламыз. (6 тарау).

Стратегиялық талдаудың маңызды аспектісі ұйымның қаржы жағдайы туралы анық ұсыныс болып табылады. Компанияның немесе саланың қаржы жағдайы туралы есепті жасау үшін ең алдымен кейбір қаржыландырудың негіздері және оның көздері туралы жақсы жеткілікті түсініп алуы керек.

Осы тарау ұйымдарды қаржыландыру көздерін талқылаудан басталады, әртүрлі капиталдың түрінталқылауға ауысады. Бұл ақпарат студенттерге компанияның қаржылық құрылымымен дәстүрлі қаржылық талдаудың құралдарымен талқылауына дейін танысуына көмектеседі. Ары қарай салыстырмалы талдаудың түсініктемелері келтіріледі және оны қаржылық талдауда қолдану талқыланады.

саласында маңызды рөль ойнайтын екі мәселеосы тараудың соңында келтірілген, яғни валюталық курстың өзгеру қаупін талдау және ақшалай қаражат ағынының қаупін талдау.

Оқыту мақсаттары

Осы тарауды зерделегенен кейін оқырмандар:

- саласында қаржы қызметін басқарудың басты ерекше өзгешеліктерін анықтай алады;

- мәнмәтінінде қаржылық талдау түсінігінің негізіне не жатқанын түсіне алады;
- Компанияның қаржыландыру көзін анықтау, сонымен қатар олардың салыстырмалы артықшылығын және кемшіліктерін анықтай алады;
- Ағымдағы жағдайға, келешектегі болашақпен және өткен тәжірибеге негізделген қаржыландыру үшін компанияның әлеуетін бағалай алады;
- Ақшалай қаражаттың әртүрлі түрлерін көтеру және қолдану жөніндегі бағалық және бағалық емес мәселелерді ажырата алады;
- Капиталдың құнының маңыздылығын түсіне алады;
- Қаржылық талдау үшін ақпарат көзі ретінде компанияның есептері мен баяндамаларында шектеулерді қарастыра алады;
- Компанияның қаржы жағдайын талдау үшін басты қаражатын қолдана алады және олардың шектеулерін ұғына алады;
- Мән мәтініндегі валюталық қауіптердің сипаттамаларын талдай және ұғына алады
- Мән мәтінінде ақшалай қаражат ағыны қауіптерінің сипаттамалары туралы талдай алады және түсінігі болады;

Туризм, қонақ үй бизнесін және іс-шараларды ұйымдастыру

Кіріспе

Бар лық салалары үшін әртүрлі ұйымдардың орасан санын қамтитын Компанияның қаржылай қызметін басқару маңызды мәселе болып табылады, бұл: туроператорларды; көлік және қонақ үй қызметтерін көрсететін ұйымдар; іс-шараларды ұйымдастырушылар; саяхат бюросы; интернет-делдалдары және туристік агенттіктер.

саласының ұйымдарына арналған және бизнестің басқа да саласында қаржы, есеп нормалары, қаржы есеп-қисаптарын талдау және қаржыландыруды тарту негіздерінің әдістері туралы айтқанда бірдей болады. Соған қарамастан, осы тарауда берілген ұғымдар саласындағы ұйымдарға тиісті қаржы қағидаларын суретпен сипатталып берілетін болады.

Дегенмен, біздің төменде қарастыратын экономикалық секторларға арналып сипатталатын әртүрлі саласында қаржыны басқарудың кейбір анағұрлым елеулі және ерекше өзешеліктері белгілі болды.

Қолма-қол ақшаны басқару

Барлық компаниялар қолма-қол ақшаны ұстауға немесе оларға қарызға алу мүмкіндігі бар. Қолма-қол ақшалар несиені (жеткізушілермен) есептесу үшін қолданылады. Қолма-қол ақшаны басқару сақтық капиталын инвестициялаумен және қолда бар ақшаның жетіспеушілігінен қаржыландырумен байланысты.

Компанияны саудалау барысында қазіргі кезде қолданыста жоқ, қаржының артылуы жиі тудырылады, және бұл ақшалай қаражат белгіленген уақыт аралығы арқылы инвестициялануы мүмкін. Кейде осындай артық ақшасы бар компаниялар «қолма-қол ақшасы көп» деп аталады және саласының көптеген ұйымдары осы категорияда болады, кем дегенде жылдың ішінде нақты кезеңде бизнестің маусымдылық түрінде болады.

саласындағы ұйымдар пайданың көп шамасын өзінің тікелей қызметтерінен, оның ішінде демалысты және іс-шараларды ұйымдастырудан, көлік және қонақ үй қызметін көрсетуден алады . Дегенмен, саласындағы көптеген ұйымдар оны жылдың белгіленген мезгілінде өз клиенттерінен алады, және қаржыны инвестициялаудан қомақты кірістері бар. Аталған индустрияның көптеген салалары белгіленген кезең ішінде өте көп ақша ағыны мен жылдың басқа мезгілдерінде ақшалай қаражаттың жылыстауы бар.

Мұндай жағдай LiveNation демалысты және іс-шараларды ұйымдастыру суретпен көрсетіледі.

Мысалға қысқаша түсініктеме

Қолма-қол ақшаны басқарудың маңыздылығы: Live nation

Live Nation Компаниясы, Калифорния штатындағы Беверли-Хиллз штаб-квартирасында, көңіл көтеру саласында мамандандырылған әлемдегі ең ірі компаияның бірі болып табылады. Аталған компания, әлем бойынша концерттер мен фестивальдарды ұйымдастырады және алға бастырады, концерттік және фестивальдық орталықтары бар немесе жалға алады және «Ticketmaster» қосымшасы арқылы әртүрлі іс-шараларға билеттер сатады. Соған қарамастан қосымшалар арқылы сату тым маусымдық сипаттағы жұмыс, себебі ашық аспан астындағы іс-шаралар, концерттер мен фестивальдар, негізінен көктем және жаз айларында өтеді.

Демек, табыс жылдан жылға тоқсаннан тоқсанға түрленіп отырады.

Әдетте, компанияның қаржы көрсеткіштері күнтізбелік жылдың бірінші және төртінші тоқсанында төмендетілген, бұл жерде негізінен аспан астындағы алаңдар қолданылады, сонымен қатар фестивальдар негізінен мамырдан бастап қыркүйек аралығында өткізіледі. Нгеізгі бизнестің маусымдылыққа негізделуі ақшалай қаражаттың тұрақсыз болуына себеп болып отыр. 2012 ылға арналған Live Nation Entertainment компанияның жылдық есебі http://phx.corporate-ir.net/ сайтында қол жетімді.

Сұрақтар1. Ақ шалай қаражатты басқару деген мағына нені білідреду?2. Неліктен ақшалай қаражатты басқару LiveNation сияқты ұйымдарға маңызды?

Шетелдік валюта курсының өзгеру қаупін басқару

саласындағы көптеген ұйымдар халықаралық деңгейде (ұлттық шекаралар арқылы) жұмыс істейді, бұл кезде шығыстар мен кірістер әртүрлі валютада есептеледі. Валютаны айырбастау курсы бір бірінен ерекшеленіп отырғандықтан бақылау қажет болып отыратын валюта курсының (әдетте «әлеуетті шығынлар қаупі» деп аталады) өзгерістер қаупі байқалып отырады.

Мұндай қауіптер, әрине, саласындағы кәсіпорындарға ғана қатысты болмайды. Соған қарамастан, бизнестің негізгі сипатын ескере отырып, ұйымдардың мөлшеріне қарай шетелдік валюта курсының өзгерістерінен әлеуетті шығын мөлшері жиірек көп болып тұрады; экономиканың басқа салаларында айналысатын компанияның көпшілігінде бұл көрсеткіш өте көп. Туристік қызмет көрсетіп отырған және халықаралық әуе тасымалымен айналысатын компаниялардың қызметі, сонымен қатар ұлттық шекаралар арқылы барлық әлем бойынша таратылатын мейманханалар желісі және дәл осылар валюталық қауіптердің әсеріне тартылады.

Неміс авиакомпаниясы мен британдық туроператорлардың жағдайы саласындағы компаниялар тартылатын валюталық қауіптердің бірін суреттеп көрсетеді.

Мысалға қысқаша түсініктеме

Валюталық курстардың өзгеру қаупінен болатын әлеуетті шығындар

саласындағы көптеген компаниялар халықаралық деңгейде жұмыс істейді, бұл кезде шығыстар мен кірістар шетелдік валютада есептеледі. Себебі валютаны айырбастау курсы бір бірімен ерекшеленеді, және шетелдік валютаның халықаралық нарығында кеңінен бекітіледі, содан валюталық қауіп құрылады. Мұндағы қауіп, компания орналаскан елдің валютасына айырбастау кезінде негізінен жоспарланған кіріс аз болады да, ал пайда көлемі күткеннен едәуір жоғары болады.

Мысалы неміс авиакомпаниясы:

- көптеген валютада өз билеттерін сата алады;
- АҚШ долларымен өз отынын және ұшақты сатып ала алады;
- өз қызметкерлеріне еңбекақының көп бөлігін төлей алады және өз пайдасын еурода жариялай алады.

Сонымен дәл осылайша Британдық туроператор халықаралық сапар жасағанда:

- өз пайдасының көп бөлігін фунт стерлингте ала алады;
- АҚШ долларымен ұшақты сатып алуға және жалға алуға және отынды сатып алуға;
- қызметкерлер жалақысының көп бөлігін фунт стерлингте төлеуге;
- баратын басқа елдердің түрлі валютасымен өзінің тұрып жатқанына және басқа да жеткізушілеріне төлей алады

АҚШ долларының құны, екі компанияның пайдасын едәуір қауіпке тіге отырып;көрсетілген жағдайда және фунт стерлингтерге қатысты шығындары жоғары болады.

Сұрақтар

1. Неміс авиакомпаниясына қатысты валюталық қауіптің сипаттамасын түсіндір.
2. Халықаралық рейс жасайтын британдық туроператорлары үшін валюталық қауіпті түсіндір.

Күрделі қаржы сыйымдылығы

Күрделі қаржы сыйымдылығының деңгейі түрлі салаларында қатты ерекшеленіп отырады. Күрделі қаржы сыйымдылығы деп адам ресурстарының ерекшелектерімен өндірістің басқа факторларымен салыстарғанда кәсіпорынның қолданатын капиталының саны болып танылады. Күрделі қаржы сыйымдылығы бар кәсіпорындар еңбек ақысына қарағанда қымбат жабдықтарды сатып алуға капиталдың көп бөлігін жұмсайды.

Сонымен, мұнай өндіру және шойын мен болатты жасау сияқты салалар «күрделі қаржыны талап ететін» болып саналады. саласында күрделі қаржыны талап ететін кәсіпорындар едәуір түрленіп отырады. Кәсіпкерлікте күрделі қаржыны талап ететін салалар қонақ үй, мейманханалар, көлік қызметтерін, әуекомпаниялары мен круиз саяхаттарын қосқандадағы қызметтерді көрсететін компаниялар болып табылады.

Аталған индустрияның басқа салаларын қарастырғанда, әдетте тұрақты қаржыландыру қажеттілігі біршама төмен. Сонымен, іс-шараларды ұйымдастыратын туристік агенттіктер, интернет-делдалдары немесе компанияларға кішігірім бастапқы капитал жеткілікті.

Біршама күрделі қаржыны талап ететін индустрия салалары осы салада жұмыс істейтін менеджерлер үшін үш маңызды сөздің астары бар.

● *Бәсекелестікке арналған кедергі* –бәсекелестік жасау үшін кедергі ретінде нарыққа шығатын жаңа компаниялар үшін жиірек күрделі қаржыны талап етеді. Қаржы нарықтары және банктер едәуір көрнекті компаниялармен бәсекелестік жасау мүмкіндігін және олардың шығуына кедергі келтіру мақсатында жаңа немесе шағын компаниялардың капиталына қол жеткізуге жиірек шектеп отырады.

● *Ұзақ мерзімдер* – үлкен капиталды салуға талап ететін жобаларды жүзеге асыру кезінде активтер қол жетімді болған уақытта және жобаны инвестициялау шешімі арасында ұзақ мерзімдердің мәселесімен кездесуі мүмкін. Бұл үшін мұқият жоспарлау және күнтізбелік кесте жасау талап етіледі. Мысалы , егер әуе компания жаңа ұшақтарды нвестициялау бойынша шешім қабылдаса инвестицияланатын капитал (банктерден немесе қаржы нарықтарынан) тарту және ұшақтарды шығарушы-

лармен тапсырыс рәсімдеуі қажет болуы мүмкін, бұ үшін әуе кемелерін сынақтан өткізуге және қызметкерлерін оқытуға уақыт кетіру, соынмен қатар пайдалану тәртібі мен жүйесін өзгерту қажет болады.Көптеген жағдайда бұған бірнеше жылдар кетеді. Алғашқы алты 380 аэробус ұшақтары (қазіргі кездегі азаматтық авиациясының ең ірі ұшағы) 2000 жылы тапсырыс берілген, бірақ Сингапур әуе желісінде тек 2007 жылы ғана пайдалануға енгізілді.

● *Активтерді иелену және басқару* –көп мөлшердегі капиталды талап ететін бірқатар жағдайларда азайтылуы мүмкін, саласындағы көптеген компаниялар іс жүзінде қажетті активтермен (және солай болған соң оларды қаржыландыру қажеттігі жоқ) иеленбеуі мүмкін, бірақ оның орнына олар активтерді басқарады немесе жалға алады. Мейманханалар , мысалы, келісім шарт немесе келісім франшизалары бойынша басқаруында болады. Әуе компаниялары, бірқатарын немесе өзінің барлық ұшақтарын, General Electric азаматтық авиациясының сервистік компаниясы және жалға алуды қаржыландыру жөніндегі халықаралық корпорациялар сияқты лизингтік компаниялардан жиі жалға алып тұрады. Carnival Cruise және Travel Councellors компанияларын салыстырғанда екі бөлігінің күрделі қаржыны талап етудің айырмашылықтарын көрсетеді.

Мысалға қысқаша түсініктеме

Күрделі қаржынының сыйымдылығы: **Carnival cruise және Travel Counsellorskомпаниялары**

Carnival Corporation ААҚ Нью-Йоркте және Лондонда, Майами және Лондондағы штаб-пәтерімен тіркелген компаниялар. Ол бірқатар жетекші әлемдік саяхаттық брендтердібасқарады, оның ішінде:Carnival, Holland-America, Cunard, P&O и Princess.

Басқа саяхаттық желілермен, компаниялармен бәсекелестікте болу және өсу үшін, компания жаңа саяхаттық кемелерге және бар кемелерді қайта жөндеуден өткізуге көптеп шығындануы қажет. Бұл инвестициялар егжей-тегжейлі жоспарлануы қажет, себебі тауар өте ұзақ мерзімде дайындалады және бұған шығатын едәуір қаржы міндеттемелері бірнеше жылдың ішінде міндеттеледі. 2012 жыл ішінде, мысалы, компания

екі жаңа саяхат кемесіне тапсырыс берді. Италиядағы кеме жасайтын Fincantieri компания бір кеменісалып жатыр, ол алдағы уақытта ең ірі Carnival Cruise Lines кемелер құрамында болады. Carnival Vista деп аталған кеменің жалпы сыйымдылығы 135000 құрайды, жоспар бойынша ол, шамамен алғашқы тапсырыс берген кезден бастап дайындалу мерзімі ұзаққа созылған төрт жыл өткеннен кейін 2016 жылдың қысқы кезеңінде жеткізіледі деп күтілуде. Жалпы компанияның есебінде (2012 жылдың аяғында) көрсетілгендей, жалпы сомасы $ 5,9 млрд тоғыз кемеге тапсырыс берілген.

Бұдан ерекшелігі Travel Counsellors компаниясы саланың еңбекті көп қажетсінетін (капиталды көп қажет ететіндерден айырмашылығы) бөлік болып табылады. Travel Counsellors компаниясы 1994 жылы Болтонда, Ұлыбританияда Дэвид Спикманменсалынған еді. Саяхат жасау жөніндегі аталған делдал құны жағынан едәуір өскен, кірісі 0,5 млрд фунт бола тұра, төмен күрделі шығындармен бизнес-модельдерге негізделеді. Компанияныңүйде отырып жұмыс істейтін өзін өзі жұмыспен қамтушы туристік консультанттардың халықаралық желісі бар, олардың қызметтері сатылған билеттің комиссиясы негізінде төленеді. Себебі олардыңкеңседе жұмыс істейтін дәстүрлі туристік агенттерге және интернет бойынша істейтін қызметкерлерге сәйкес болуы қиындау, алайда олар клиенттерге қызмет көрсетудің жоғары деңгейін қамтамасыз етуге қабілетті.

www.travelcounsellors.co.ukжәнеCarnivalCorporation ААҚ

www.carnival.com мекенжайы бойынша қолжетімді 2012 жылдық есеп

Сұрақтар

1. Күрделі қаржы сыйымдылығының не екенін түсінетініңіз туралы түсіндіріңдер.
2. Carnival Corporation және Travel CounsellorКүрделі қаржы сыйымдылығын салыстырыңыз, нәтижесіне түсініктеме беріңдер.

Қаржының маңыздылығы

Қаржыны басқару ақшалай қаражатты тиімді және өнімді көтеруге және көтеруге байланысты басқарудың жалпы атқарымның бөлігі болып табылады.

Как и физикалық, операциялық, маркетингтік немесе адами ресурстар сияқты қаржылар:

- қолдану бір-біріне бәсекелес салалардың санының көптігі;
- жеткіліксіз, бірақ құны жағынан елеулі болуы мүмкін;
- нарықта сатылады және сатып алынады.

Қаржы менеджменті осы тапшы ресурстарды басқарумен айналысады, бұл кепіл бере алады, бұ қаржыландыру:

- *жеткілікті саны* және *қажетті уақытта* жеткілікті;
- *аз мөлшердегі құны* болғанда алынады;
- ең *тиімді әдістерді* қолданады.

Қонақ үй бизнесінің менеджерлері үшін қаржының маңыздылығы төменде сипатталған.

Мысалға қысқаша түсініктеме

Қонақ үй бизнесінің менеджерлері үшін қаржының маңыздылығы

Цзай *және басқалары* кітабында (2011) қонақ үй бизнесі саласында жұмыс істейтін менеджерлер үшін қаржыны басқарудың тиісінше маңыздылығы ерекше көңіл аударылады.

Авторлар «қонақ үй қызметі (қонақ үйлерді, мейрамханаларды және ойынханаларды қосқанда, бірақ шектелмей) саласындағы фирмаларды, кез келген бизнестің негізі қаржыны басқару болып табылады»деп бекітеді. Соған қарамастан, қаржыны басқару аталған ұйымдардың барлық деңгейі үшін маңызды мәні болғанымен, қаржыны басқарудың бағыты өзгеріп отырады. Жылжымайтын нысандармен жұмыс істейтін менеджерлер, «таза кіріске қалаған табысты көбейтуге жету үшін шығысты азайту және кірісті көбейту мақсатында инвестициялық активиелерінің пайдаланғаны үшін жауап береді». Соған қарамастан, корпоративтік деңгейдегі менеджерлер ақшалай қаражаттың артылуын инвестициялауға және қарыз қаражаты мен жеке капиталды тартуға байланысты мәселелерді шешуде белсендірек қатысады. Фирманың даму мүмкіндігін болашақта кейбір дәрежеде сауда палатасының көзқарастарына көрсетеді, сонымен қатар қонақы үй бизнесіндегі қаражат үшін маңызды рөл атқарады» (Цзай *және т.б.*, 2011).

Солайша қонақ үй бизнесінің индустриясына қатысты күрделі қаржының сыйымдылығы болып табылады (Карадениз және т.б.. 2009; Ли, 2007), барлық деңгейдегі басшыларда қаржыны басқарудың тиісті дағдылары, соның ішінде иелері үшін құнын көтеру немесе қағидаларды әзірлеу және қаржы менеджментінің мақсаттарына жету үшін стратегияларына мүмкіндігі болуы керек.

Сұрақтар

1. Қонақүй бизнесінің менеджерлері үшін қаржыны басқару неліктен маңызды?
2. Қонақүй бизнесінің менеджерлері үшін корпоративті және мүліктік деңгейде қаржыны басқарудың ықтимал бағыттылығы арасында параллель жүргізіңіз.

Университеттегі кәсіпкерлікке оқыту курстарының көпшілігінде бухгалтерлік есеп және қаржыны ұстау пәндері бар. Сіз осы тараудың бірқатар мазмұнымен танысуыңызға болады, және бұл Сіз үшін артықшылығы болады. Бұл тарауда стратегиялық талдау мәнмәтінде әзірленген басқа модульдерден материал бар. Сонымен қатар, стратегиялық талдау жүргізгенде ерекше көңіл аударатындай қаржыландырудың бірқатар элементтері келтірілген.

Шешуге арналған мақсаттар

- саласында көптеген ұйымдар үшін ерекше болатындай қаржыны басқарудың аспектілері қандай қатынаста екендігін түсіндіріңдер.
- Азияда орналасқан мейманхананың американдық желісі неліктен шетелдік валюталық курстың өзгеру қаупіне байланысты екенін түсіндіріңдер.
- саладағы жоғары және төмен күрделі қаржы сыйымдылығының ұйым қызметкерлері үшін зардаптарын анықтандар.

Қаржыны басқару арнайы терминологиямен жиі артық күш түсірілген және күрделі ұғым болып табылады. Бірінші кезекте, табысты стратеги-

яны қабылдауға олардың қолжетімділігі мен құны қаржыға қандай әсер ететіні бізді қызықтырады.

осы саласында қаржыны басқаруды бөлшектеп зерделеу және бухгалтерлің есепке алу үшін нақты көздер саны жеткілікті, оның ішінде: Эванс (2002); Золочение (2009); Баудин және т.б. (2012); Харрис (2012). Жиынтық мәтіндердің көпшілік саны, сондай-ақ қаржыны басқаруды жан-жақты сипаттайды, мысалы, Марш (2012) және Арнольд (2012).

Қаржы немесе олардың тапшылығы барлық үлкен немесе кіші ұйымдардың стратегиялық дамуында орталық орын алады. Олар елемеуге болмайтын, енгізілген негізгі ресурстардың бірі болып табылады. Егер менеджерлер стратегиямен қамтылған кезең аралығында және бастапқы кезеңде ұйымдардың қаржы жағдайын назарға алмаған болса, бизнесті дамытудың ең түпнұсқалық стратегиялары және ең күрделі жоспарлардың еш мәні болмайды.

Ағымдағы және болашақтағы стратегияларды қаржыландыруға ұйымдардың мүмкіндігі ұйымның жайғасымның кез келген талдауында орталық орын алады. Осы тараудың орталық тақырыбы компанияның бар стратегиясын қаржыландыру мүмкіндігі – болашақта әзірлеу үшін қажетті қаржыландыруды көтеру мүмкіндігі болады.

Осы ұйымның табысы немесе сәтсіздігі өзінің стратегиялық міндеттерін орындау мүмкіндігімен бағаланады. Ұйымнан алынған ақшалай қаражат (жылдық, кейде тоқсандық қаржылай «корпоративті» есептер түріндегі) туралы ақпарат табысқа жетудің нақты тәсілдер саны көп. Дегенмен, осындай бағалау үшін ақпараттың басқа түрі қажет, әсіресе тиімділік және өнімділік туралы мәліметтер, сонымен қатар компанияның иммиджі сияқты сандық бағалауға бағынбайтын мәліметтер қажет екендігін мойындау керек. Бұл тарауда біз пайымдау жасалынатын көздер ретінде қаржы есептерінен алынған ерекшеліктерді ақпараттың құндылығы деп қарастырамыз.

Корпоративті есептер, дегенмен, компанияның қаржы жағдайы туралы ақпарат көздерінен алынғанның бірі ғана болып табылады. Менеджерлер, осы тарауда ары қарай біз талқылайтын, өзінің жеке қаржысы не-

месе бәсекелес ұйымдардың қаржысы туралы ақпаратты жинау тәсілдерінің нақты санын келтіреді.

Қаржы талдауына кіріспе
Қаржы құрылымын және табыстылығын түсіну

Ең алдымен бизнестің қаржы құрылымы туралы түсінік болуы қажет. Әдетте, ұйымның бухгалтерлік жылдық есептерінде біз қысқаша қарастыратын екі негізгі ұғым бар, олар:

- Баланстық есеп;
- табыс және шығыс туралы есеп.

Баланстық есеп туралы ұғым

Ұзақ мерзімді немесе *айналымдағы* активтер негізгі капиталмен және міндеттемелермен қаржыландырылады(баланстық есепте салыстырылады). Міндеттемелер *қысқа мерзімді* немесе *ұзақ мерзімді* (бір жылдан аса) болады.

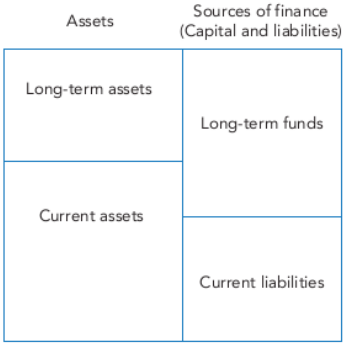


Figure 5.1 A representation of the principles of a balance sheet

Негізгі капитал + міндеттеме = Активтер

5.1. суретте келтірілген баланстық есеп негізінде жататын қағидалар

5.1 суретБаланстық есеп негіздерін түсіну

5.1 кесте AirNewZealand компаниясына арналған қысқартылған баланстық есеп

Assets	Активтер
Sources of fina nce	Қаржыландыру көздері
(Capital and liabilities)	(негізгі капитал және міндеттемелер)
Long-term assets	Ұзақ мерзімді активтер
Long-term funds	Ұзақ мерзімді ақша қаражаттарын
Current assets	Айналым активтері
Current liabilities	Ағымдағы міндеттемелер

Table 5.1 A simplified balance sheet for Air New Zealand

	Item	Value NZ$ (m)	Examples
A	Fixed assets	3,754	Semi-permanent assets – property, plant, vehicles, aircraft etc.
B	Current assets	1,858	Trading assets – stock, debtors, cash
C	Current liabilities	(1,710)	Trading liabilities – creditors, overdrafts
	Net current assets or *working capital* (B–C)	148	
	CAPITAL EMPLOYED (A + B + C)	3,902	
D	Shareholder finance	1,816	Share capital, retained profits
E	Long-term liabilities	2,086	Medium- and long-term loans
	SOURCES OF FINANCE (D + E)	3,902	

Item	Атауы
Value	Құны
Examples	Мысалдар
Fixed assets	Негізгі активтер
Semi-permanent assets – property, plant, vehicles, aircraft etc.	Жартылай тұрақты активтер – жылжымайтын мүлік , зауыт, автомобиль, ұшақ жәнет.б.
Current assets	Айналымдағы активтер
Trading assets – stock, debtors, cash	Саудаактивтері – облигациялар, дебиторлыққарыздар, қолма-қол ақша
Current liabilities	Қысқа мерзімді міндеттемелер
Trading liabilities – creditors, overdrafts	Саудаміндеттемелері – кредитшілер, несиеден асыптүсу

Net current assets or working capital	Таза ағымдағы активтер немесе айналымдағы капитал
Capital Employed	Қолданылатын капитал
Shareholder finance	Құрылтайшылардың қаржысы
Share capital, retained profits	Акционерлік капитал, бөлінбеген табыс
Long-term liabilities	Ұзақ мерзімді міндеттемелер
Medium- and long-term loans	Аралық несиелер, ұзақ мерзімді несиелер
Sources of finance	Қаржыландыру көзі

Көзі:2013 жылға Air New Zealand компаниясының қаржы көрсеткіштері, www.airnewzealand.com.сайтында қолжетімді

Air New Zealand компаниясы үшін баланстық есептің қысқартылған мысалы 5.1 кестесінде мысал ретінде келтірілен.

Табыстар және шығыстар туралы есеп жөніндегі ұғымдар

Табыс алу үшін компанияның шығыстарын ескере отырып белгіленген кезеңде алынған кірістер қарсы қойылған табыстар мен шығыстар туралы есеп.

Air New Zealand компаниясының табыстары мен шығыстары туралы қысқартылған есеп мысал ретінде 5.2 кестеде келтірілген.

Корпоративтік қаржыландыру көздері

Бз білетіндей, қаржы ресурстары, стратегиялық дамуға салынған едәуір салым болып табылады. Төменде келтірілгендей, даму үшін капитал бірнеше көздерден алынған.

5.2 кесте. Air New Zealand компаниясы үшін кірістер мен шығындар туралы қысқартылған есеп

Table 5.2 A simplified profit and loss account for Air New Zealand

	Item	Value NZ$ (m)	Examples
A	Sales or operating revenue	4,618	Passenger and freight revenue, contract services
B	Costs or operating expenditure	(3,720)	Labour, fuel, maintenance, aircraft operations, sales and marketing
C	OPERATING PROFIT (A + B)	898	
D	Depreciation, amortization, rental & lease costs	(588)	
E	EARNINGS BEFORE FINANCE COSTS AND TAXATION (C + D)	310	
F	Finance costs	(54)	
G	PROFIT BEFORE TAXATION (E + F)	256	
H	Taxation	(74)	
	NET PROFIT ATTRIBUTABLE TO SHAREHOLDERS (G – H)	182	

Item	Атауы
Value	Құны
Examples	Мысалдар
Sales or operating revenue	Сатылымдар немесе ағымдағы кіріс
Passenger and freight revenue, contract services	Жүк жолаушы тасымалдудан кіріс, шартқа сай қызмет көрсету
Costs or operating expenditure	Құны және ағымдағы шығыстар
Labour, fuel, maintenance, aircraft operations, sales and marketing	Еңбек ресурстары, отын, техникалық қызмет көрсету, әуе кемесін пайдалану, сату және өткеруді ұйымдастыру
Operating profit	Ағымдағы кірістер
Depreciation, amortization, rental & lease costs	Құнын төмендету, несиелерді өтеу, жалға және жалдау шығыстары
Earnings before finance costs And taxation	Қаржыландыруға және салық салуға жұмсалған шығындарды есепке алмағандағы кіріс
Finance costs	Қаржыландыруға шыққан шығындар
Profit before taxation	Салықты есептемегендегі кіріс

Taxation	Салық салу
Net profit attributable to Shareholders	Құрылтайшылардың таза кірісі

Көзі:2013 жылғаAirNewZealandкомпаниясыныңқаржыкөрсеткіштеріwww.airnewzealand.com.сайтындақолжетімді

Негізгі ұғым
Астана
негізгі капитал

Бухгалтерлер «капитал» деген терминді «ақшаның» нақты түрін сипаттау үшін қолданады. Кіріс – бұл, компанияның бейнесіне қарамастан, сату, жалға беру немесе қызметтің қарапайым түрі арқылы қарапайым коммерциялық операциялардың көмегімен тапқан ақша. Капитал – бұл бизнесті инвестициялауға – жаңа жабдықтарды, қосымша ұшақтарды сатып алу, білікті жұмысшыларды және т.б. жалдау үшін қолданатын ақша. Капиталда салу бизнесті кеңейтуге, және бұл кеңейту есебінен келесі жылдары табыс және кіріс ұлғаяды. Капитал таратылмаған табыс, қарыз қаражат немесе активтерді жүзеге асыру есебінен алынуы мүмкін.

Акционерлік капитал
Жауапкершілігі шектеулі серіктестіктер акционерлік капитал түрінде акционерлерден (компанияның қаржы иелері) алынған анағұрлым бөлігінен алынады.

Акционерлік капитал капиталдың үлкен бөлігін құрайтын, жауапкершілігі шектеулі компанияларды ашуға және оны дамытуға жұмсалуы тарихи қалыптасқан. Акционерлер өзінің инвестицияларын ауыстырудан «дивидендтер» түрінде нақты жылға компания қызметінің қаржылай нәтижелеріне сәйкес кірістер алып отырады. Бір акцияға берілетін дивиденд, акционерлердің пікірі бойынша таңдалған тратегия компания табысының маңызды көрсеткіші болып саналады. Компания мәселелерін шешуде акция иелері, бұл компанияның жыл сайынғы немесе кезектен тыс өтетін жиналыстарында олардың акция санына сәйкес шешім қабылдауға дауыс құқығы бар. Бұдан шығатыны, 50% аса акция пакеттері

барларына, компания стратегиясын толық бақылауға мүмкіндік береді.

Қалыпты жағдайларда, акционерлік капитал тұрақты болып саналады – ол капиталдың (мысалы, қарыз капиталы) басқа түріне қарағанда компаниямен қайтарылмайды. Акционерлер өз салымдарын дивиденд немесе капиталдың өсімі – акция құнының өсуі есебінен орнын толықтырады. Әдетте компаниядағы өз акцияларынан бас тартқан акционерлер, оларды қор биржасында (*ашық акционерлік қоғамындағы* акциялар) немесе жеке келісім (*жеке* компанияның акциялары) бойынша сату арқылысатып жіберуіне болады. Ерекше жағдайларда кейбір компаниялар өзінің жеке акцияларын «қайта сатып алуға» ұсыныс жасайды.

Акционерлер ретінде жеке тұлғалар немесе «мекеме-акционерлер» бола алады. Бірқатар жеке тұлғалар өзінің жеке портфель акцияларын, зейнетақы қорлары, өмірді және инвестициялық қорды сақтандыру жөніндегі компаниялар тәрізді, бірақ акцияның көпшілігі мекеме-акционерлерге (басқа адамның атынан инвестициялаумен шектелетін міндеттемелері бар) қарасты. Акцияларды тарату аталған компания орналасқан елге және компанияға байланысты.

Негізгі ұғым

Акцияның құны және саны

Акцияның құны осы уақыт ішіндегі аталған компанияның акция құны болып табылады. Тауардың басқа кез келген түрі сияқты акцияның құны ұсынысты және сұранымды анықтайды. Қалыпты жағдайда қысқа мерзімді және орташа мерзімді перспективада ұсыныстар түскені, оларды қаншалықты көптеген адамдар сатып алғысы келетіні ескеріле отырып акцияның құны анықталады. Егер қаржы нарығы компанияның болашағына сенімді болса, оның бағасы өсетін болады. Егер компанияның болашағы қанағаттанарлықсыз болса, едәуір аз адам оны сатып алуға ниет білдіреді де, оның құны түсетін болады.

Акцияның саны акционерге тиесілі акция санымен анықталады. Оның саны көбейген сайын компания ісінде акционер болуға ниет білдіріп, оның ықпалы арта түсетін болады. Ацияның жалпы саны – бұл қаржы нарығына немесе ұйымның қызметкерлеріне сату үшін компаниямен шығарылған акцияның жалпы саны. Жалпы алғанда, анағұрлым ірі компаниялардың, шағын компанияларға қарағанда, акциялар саны көбірек

болады.

Жаңа акцияларды шығаруға арналған капитал

Уақыт өткен сайын, компания ұлғаю үшін жаңа акцияларды шығару жолымен өз капиталын көбейтуге тырысады. Бұл жағдайда компыния қаржы нарығында жаңа акцияларды шығарады, әдетте, бірінші кезекте жеке акционерлерге, ағымдағы уақытта компанияның олардағы акция санына сәйкесбасымдық беріледі. Жаңа акцияны шығару туралы шешім басшылықтың стратегиялық шешімі болуы мүмкін, себебі ол компанияның жеке меншігіне ақпалы болуы мүмкін. Егер ертеден келе жатқан акционерлер сатып алуға өз құқығын пайдаланбаса, онда олардың меншіктерінің құны төмендей түсуі мүмкін, себебі – олар бұрында иеленген акциялардың пайыздық мөлшері өте төмен болғаны анықталады.

Акционерлердің шектеулі мүмкіндіктері шегінде акционерлермен сатып алынбаған немесе оларды сатып алуға ниеті болмаса, онда акциялар, әдетте алдын ала келісілген құны бойынша *андеррайтерлердің* (инвестициялық ұйымдар) меншігіне ауысады. Андеррайтингжаңа акцияларды шығарудың маңызды «техникалық» ерекшеліктері және аталған үдерістегі шындығындағы негізгі шығынды білдіреді. Жаңа акцияларды шығару кейде адал акционерлерге марапат ретінде қарастырылады.

Акцияны орналастыру жаңа акцияларды шығарудың бір нұсқасы болып табылады. Әдетте, ірі қаржы мекемелері, инвесторлардың шағын санына тікелей акцияны сату арқылы орналасады. Жаңа акцияларды шығарудан аталған әдістің құнындағы айырмашылық аса көп емес, бірақ жаңа акционерлерге едәуір көп, мүмкін стратегиялық активтерді иеленуге мүмкіндік алу болып табылады .*Акцияны орналастыруға* мысалы, бірлескен кәсіпорын туралы келісімнің бөлігі ретінде, нәтижесінде екі компания да жаңа шығарылған акция пакеттерімен алмасады да, өзара ынтымақтастықтың сенімділігімен алмасады.

Мысалға қысқаша түсініктеме

Қайта қаржыландыру: ThomasCook компаниясы

В середине мая 2013 жылы мамырдың ортасында Thomas Cook компаниясы, сол кездегі уақытқа 1,5 млрд фунт құрайтын қиындық келтіріл-

ген өзінің қарызын азайту және қаржыландырудың құрылымын қайта құрылымдау үшін кешенді іс-шараларды іске қосты. Халықаралық туристік компания 2013 жылға дейінгі бірнеше жылғы қарқынды саудадан кейінгі ғаламдық экономикалық дағдарыспен, отынға деген жоғары бағалармен және Египет пен Тунис сияқты танымал бағыттарға ұшуға қатысты қоғамдағы наразылықтардан туындаған нарықтағы шұғыл өзгерістерге қақтығысты. Бұл жағдайдан компанияның шығатын жалғыз жолы банктермен және қолма-қол ақшаны шығарып алу және қарызды азайту үшін активтерді сату жөніде келіссөздер жүргізу болды. 2012 жылы 23 миллион клиенттер үшін 9,5 млрд фунт, бірақ бұл кезде шығынның жалпы саны 590 млн фунтты құрайды. Жаңа атақарушы директор (Харриет Грин) 2012 жылғы шілдеде тағайындалды. Әдетте, жаңа басшыны тағайындау кезінде компанияны дамытудың жаңа курсы белгіленген еді, бұл оң нәтиже берді. Компанияның қаржылық амандығы қайта қалпына келтіру үшін шығыстарды қысқарту және активтерді сатуды көбейтумен шектелетін стратегияның жаңартылуын жүзеге асыруға кірісті. Аталған шаралар аясында Ұлыбританияда 2500 қызметкерлерді жұмыстан шығарылды, басты көшелердің көптеген бөлімшелерін жабуға және өзінің солтүстік американдық бөлімшелерді сатуға әкеп соқтырды.

2012 жылдың күзінен бастап Thomas Cook акциялардың бағасы едәуір өсті, компанияға қатысты сенім коэффициентін көтеруге мүмкіндік берді және қайта қаржыландыру жүргізілді. Қайта қаржыландыру кезінде:

- 305 миллион фунтқа дейін көтеру мақсатында, бір акцияға 76 пенсаға дейін жаңа акциялардың құнын (ағымдағы нарықтық құнға қатысты) күрт төмендетті.
- 120 миллион фунтты алу мақсатында акцияларды орналастыру.
- 2020 жылы өтеу және кредитшілермен жаңа қарыз қаражаттарын 691 млн фунт мақсатында жаңа облигациялар шығару.

Бұл компанияның «ең едәуір қарызын» қысқартуға әкеп соқтырады, оның өтемін өтеудің мерзімін ұзартады және қайта қалына келтіру жөніндегі жоспарды орындауға көмектеседі деп Харриет Грин атап өткен. Компания сонымен қатар, қайта қаржыландыру кезінде дивидендтерді қалпына келтіру үшін жол ашады деп болжам айтқан.

www.thomascook.com/ және түрлі газеттер

сұрақтар

1. ThomasCook компаниясы кездескен қаржы мәселелері қандай болды,жаңа бас директорқашан тағайындалды?
2. Қ аржы мәселелерін шешу үшін жаңа БД қабылдаған шараларын көрсетіңіз.

Капитал көзі ретінде таратылмаған табыс

Акционерлер көрсетілген жылы компанияның барлық кірісін алмауға келісе отырып даму үшін басқа ақшалай қаражатты ұсынды. Таратылмаған кіріс ағымдағы табыстың дивиденд ретінде акционерлерге төленбеген және егер компания қызмет нарығында жеткілікті мерзімде болса, стратегиялық дамуды қаржыландырудың ең таралған әдісі болып табылады. Қаржыландырудың осы түрін пайдалана отырып, банктерге, заңгерлерге және бухгалтерлерге инвестициялық комиссия ретінде осындай альтернативаларды қолдануға байланысты ұйымар шығыстарды үнемдейді. Бұл басшылықтың өз стратегияларын ашуға немесе ақталуға қажеттіліктің жоқтығын, және олардың жоспары бәсекелестеріне белгілі болу қаупін қысқартумен түсіндіреді.

Таратылмаған кіріс шын мәнісінде акционерлер үшін шығын болып саналмайды, себебі ұйымның құны, және қайта инвестициялау үшін аталған қаражатты пайдалану кезінде акцияның курсы ұлғаятынын мойындау керек. Дегенмен, компанияларға өздері үнемі ақшалай қаражатқа (сақтандыру және зейнетақы компаниялары тәрізді) мұқтаж болып тұратын акционерлерді қанағаттандыру үшін таратылған және таратылмаған кірістің қатынасын теңестіру қажеттігі туындап отырғандығын компаниялар мойындауы керек.

Қарыз капиталы

Акционерлер арасында дивидендтер ретінде таратылуын, ең көп дегенде, нақты кірісті алуға компаниялардың қабілеттігі, корпоративті дамуды қаржыландыру үшін таратылмаған кірісті пайдалану маңызды рөл атқарады. *Қарыздық қаржыландыру* немесе несиелердің басқа түрлеріне шығыстарды жабу үшін салықты алып тастағандағы өзінің қарапайым қызметінен табыс алуына мүмкіндік алатын кезде табыстың қандай да бір бөлігі қажет болады.

Қарыздық қаржыландыру баланстық есепте екі тақырып бойынша ұсынылады:

- Несиелік қарыздар – бір жыл ішінде төленетін төлемдер;
- Несиелік қарыздар – бір жылдан аса уақытта төленетін төлемдер.

Ұзақ мерзімді несие – стратегиялық дамуға ең көп әсермен несие алудың түрі болып табылатын бір жылдан аса уақытта төленетін несие. Аталған несиелеудің бірқатар түрлері бар. Ұзақ мерзімді банктік несиелеуді қолданудың қосымшасына айырбасталатын немесе корпоративті облигацияларды компагия қолдануы мүмкін.

Қарыздық қаржыландыру, әдетте пайыздық мөлшерлемеге белгіленген кезінде нақты кезеңге есептелген. Пайыздық мөлшерлемелер табыс (*несие алуға қызмет көрсету*деп жиі ескеріледі) деңгейіне қарамастан жыл сайын төленеді. Әдетте, аталған көз үшін пайыздық мөлшерлеме, акционерлік капиталдың (акциялар бойынша төлеуге дивиденттерді назарға алғанда қабылданады) құнынан төмен болады.

Акционерлік және қарыз капиталын салыстыру

Жоғарыда сипатталған әрбір капиталдың түрінде өзінің оң және теріс жақтары бар. Акционерлік капиталдың артықшылығы бар, ол төленетін сома компанияның кірісіне байланысты болады. Компания дивиденттерді төлемеуге шешім қабылдай алады, егер ол кез келген көрсетілген жылы аз мөлшерде кіріс алатын болса. Қарыз капиталы, әдетте, басқа міндеттемелерге қарамастан үйге алынған ипотекалық несие жабылуы тиіс. Аталған артықшылыққа қарамақайшылық ретінде, акционерлік капитал тұрақты болып табылады. Компания бар болған кезде, ол өз акционерлеріне дивидендтер төлеп отыруға міндетті. Қарыз капиталының артықшылығы – оның шектеулі мерзімі бар. Капиталға қызмет көрсету несиенің (мысалы, үйге алынған ипотекалық несие) мерзімімен шектеледі және ол толығымен жабылған жағдайда, келешекте кредитор алдында ешқандай міндеттемелсі болмайды.

Акциялар бойынша дивидендтердің артықшылығы бар қарыздық қаржыландыруды өтеу дегеніміз, акционерлер үшін жоғары қауіптілігі бар. Егер компанияның істері нашар жүріп жатса, олардың инвестициялары аталған жылы мүлдем жоқ болады немесе олардың инвестиция-

ларын қайтару аса көп болмайды. Бұл мүмкіндікке қарсы акционерлер компания жақсы табыс алған кездегі жылдармен салыстыру бойынша жоғары табыс алуды есептейді.

Негізгі ұғымдар
Кредиторларды және акционерлерді марапаттау

Қарыз капиталынан алынатын пайыздар табыс деңгейіне қарамастан өтелуі тиіс;

Қарыздық капиталдан түсетін пайыздар акционерлер үшін дивидендтерге артықшылығы бар;

Осылайша, акционерлер үлкен қауіптерді өзіне ала отырып, тиісті марапаттауды есептейді.

Негізгі кемшіліктер және акционерлік және қарыз капиталының артықшылығы 5.3. кестеде келтірілген.

1.3 кесте акционерлік және қарыз капиталының негізгі кемшіліктері мен артықшылықтарына қысқаша шолу

Table 5.3 Summary of the major advantages and disadvantages of share and loan capital

	Advantages	Disadvantages
Share capital	No fixed charges or legal obligation to pay a dividend No maturity date Issue of equity increases credit worthiness Marketable, i.e. can be traded	Extension of voting rights High issue costs May increase average cost of capital Dividends not tax deductible
Loan capital	Known and often lower cost No dilution of equity Interest payable is tax deductible	Increase in risk which may cause value of equity to fall Need for repayment Limit to amount of available funding

Advantages	Артықшылықтары
Disadvantages	Кемшіліктері
Share capital	Акционерлік капиталы
No fixed charges or legal obligation to pay a dividend	Дивидендтерді төлеу үшін құқықтық міндеттемелер немесе белгіленген шығыстар жоқ

No maturity date	Міндеттемелерді өтеудің мерзімі қарастырылмаған
Issue of equity increases credit worthiness	Несие мөлшерлемесін жеке капитал ашуда шығару
Marketable, i.e. can be traded	Нарық құны бар, яғни сатыла алады
Extension of voting rights	Дауыс құқығын кеңейту
High issue costs	Жоғары эмиссиялық ұсталым
May increase average cost of capital	Орташа капиталдың құны өсуі мүмкін
Dividends not tax deductible	Дивидендтер салық ұстауға жатпайды
Loan capital	Қарыз капиталы
Known and often lower cost	Үнемі төмен мөлшерлемемен және танымал
No dilution of equity	Жеке капиталын ұсақтатпай
Interest payable is tax deductible	Салықты төлегенге пайыздар алынады
Increase in risk which may cause value of equity to fall	Жеке капиталдың құнсыздануына әкеп соқтыратын қауіптер
Need for repayment	Өтеу қажеттілігі
Limit to amount of available funding	Қаржыландыруға қажетті соманы шектелген

Стратегиялық мағына және қаржыландыру көздері

Компаниялардың үлестері мемлекетке байланысты қатты ерекшеленеді. Ұлыбритания, Жаңа Зеландия, АҚШ және Канада тәрізді бірқатар елдерде, сақталған тұрақты дәстүрлер бойынша қатысу үлесі баржеке тұлғаларда бар, ал қор биржасында акциялардың бағасын белгілеу артық болады. Германия, Франция, Италия және Испания тәрізді басқа елдерде ең болмағанда, жекеменшік банктер, жеке сенімді қорлар, отбасылық және үкіметтік ұйымдарда (Линч, 2003) болатын түрлі модельдер ұсынылған. Дегенмен, осы ерекшеліктерге қарамастан олардың стратегиялық мағыналарын бағалау және негізгі көздерді қаржыландыру жүргізілуі мүмкін.

Шешуге арналған міндеттер

- Бизнесті дамыту үшін неліктен ақшалай қаражат маңызды?
- «кіріс»және «капитал» деген ұғымдар арасындағы ерекшеліктерді анықтаңыздар
- «акционерліккапитал» және «қарызкапиталы»дегенұғымдарарасынтдағыерекшеліктердіанықтаңыздар

- компанияның болашақта дамуына арналған маңызды мәні бар;
- ұйымдармен ресурстарды едәуір бөлуге талап етіледі (қаржылай және басқалары);
- бәсекелес стратегиялық концепция арасындағы шектелген ресурстарды бөлу үшін қажетті таңдау жасауды қосады;
- бақылауды қажет ететін маңызды өзерістері;
- өз көлемі шегінде орта мерзімді және ұзақ мерзімді перспективаларға (бір жылдан аса) әсер етуі, қысқа мерзімдіден (бір жылдан аз) де асады.

Стратегиялық дамуды қаржыландыру үшін қолдану саласы және уақытша шектеуді бір түрден басқаларына сәйкес келеді. 5.4 кестеде стратегиялық дамуды қаржыландырудың мағынасы ескеріледі және қаржының негізгі категориясы қарастырылған.

5.2 суретте саласындағы танымал төрт компанияларды қаржыландыру көздері келтірілген. Дегенмен, компаниялар туралы егжей-тегжейлі ақпарат алу қиынға соғады, олардың акциялары басты қор нарығында сатуға ұсынылмайды, себебі олар заңды түрде осындай ақпаратты кең ауқымда шығарылуына міндетті емес.

Салад а қаржыландыру жағдайы туралы ақпаратты алу қиындай түседі, қор нарығында бағасын белгіленбеген, отбасы мүшелері немесе «меншіктер жүзеге асыратын басқаруы» бар көптеген компаниялар бар.

Table 5.4 Summary of the strategic significance of different sources of finance

Sources of finance	Strategic significance
Reserves and retained profits	Represent an accumulation over time. If not utilised, shareholders may demand that they are distributed to them as owners. Cheap and non-controversial. Typically the largest sources of finance for many companies. Finances the majority of strategic developments.
Shareholders	Useful to call on when major new strategic initiatives are envisaged. Relying on shareholders for further funding changes ownership, so risky in terms of retaining control.
Provisions for tax and pensions	Funds are committed for other purposes so not really useful for strategic developments.
Debt: long-term	Can be cheap, quick to set up and retains the existing shareholder structure thereby retaining control. High levels of debt (relative to equity) can be dangerous when interest rates are rising or when the economy is weak. The requirement to pay interest to 'service' the debt can be major burden on companies when earnings are weak.
Debt: short-term	Short-term means repayable inside one year, so only a temporary solution for major strategic initiatives. Funding could be quickly withdrawn by provider leaving the organization with a funding difficulty.

Sources of finance	Қаржыландыру көзі
Strategic significance	Стратегиялық мағына
Reserves and retained profits	Резервтегі қор және таратылмаған кіріс
Represent an accumulation over time. If not utilised, shareholders may demand that they are distributed to them as owners.	Ұзақ мерзім ішінде жинақталған қорлар. Егер олар пайдаланбаса, акционерлер, иелер ретінде оларды өзара бөлінуін талап ете алады.
Cheap and non-controversial.	Арзандары даулы болып табылмайды.
Typically the largest sources of finance for many companies.	Әдетте, көптеген компаниялар үшін ең ірі қаржыландыру көзі болып табылады.
Finances the majority of strategic developments.	Стратегиялық дамудың көп бөлігін қаржыландырады.

Shareholders	Акционерлер
Useful to call on when major new strategic initiatives are envisaged.	Көпшілік стратегиялық бастамалар қарастырылған кезде бару керек.
Relying on shareholders for further funding changes ownership, so risky in terms of retaining control.	Басқаруды сақтап қалу тұрғысынан қарастырғанда қаржыландырудың меншігіне келешекте өтуі акционерлерге келіп тіреледі, ол қауіпті болып табылады.
Provisions for tax and pensions	Салыққа және зейнетақыға жұмсалатын қаражат
Funds are committed for other purposes so not really useful for strategic developments.	Басқа мақсаттарға арналған ақшалай қаражаттар, шын мәнісінде стратегиялық дамуға өте қажетті.
Debt: long-term	Несие: ұзақ мерзімді
Can be cheap, quick to set up and retains the existing shareholder structure thereby retaining control.	Басқаруды сақтап қалу арқылы бар акционерлік құрылымды сақтап, жылдам беруді қамтамасыз ету, арзан болуы мүмкін.
High levels of debt (relative to equity) can be dangerous when interest rates are rising or when the economy is weak.	Кредиттеудің жоғарғы деңгейі (жеке капиталға сәйкес) пайыздық мөлшерлемені көтеру кезінде немесе экономикалық жағдайдың әлсізденуі қауіпті болуы мүмкін
The requirement to pay interest to ‘service’ the debt can be major burden on companies when earnings are weak.	Компаниялар үшін, табыстардың жоғары еместігі айқындалғанда, басты проблема «қызметкөрсетуге» пайыздық мөлшерлеменің өтелуін талап ету
Debt: short-term	Несие: қысқа мерзімді

Short-term means repayable inside one year, so only a temporary solution for major strategic initiatives.	Қысқа мерзімді несие бір жыл ішінде төленуі мүмкін, сондықтан ірі стратегиялық бастамалар үшін уақытша шешім қабылдау керек.
Funding could be quickly withdrawn by provider leaving the organization with a funding difficulty.	Кредитор қаржыландырудан бас тартуына болады, нәтижесінде компания ауыр жағдайда қалады.

Көзі: компания материалдары негізінде, Линч, 2003: 287.

Мысалы, іс-шаралар ұйымдастыру саласы төтенше бірлеспеген және қор нарығында акцияларды бөте маңызды болатын бірнеше ірі ойыншыларды қосқанда елгіленген. Сонымен қатар, іс-шараларды ұйымдастыру (мысалы, 5.2 суретте CoxandKings жағдайында) жөнінде көптеген операциялар бар, олар ірі ұйымдардың еншілес компаниялары ретінде іске асырылады. Көптеген тіркелген ірі қонақ үй желілері, мысалы MarriottжәнеHilton сияқты, қаржыландыру үшін құрылтайшы компаниялардың баланстық есебінде негізделген, іс-шараларды ұйымдастыру үшін мүмкіндікке ие болады.

Салыстыру үшін таңдалған компаниялар, саланың түрлі бөліктерінде өз қызметтерін жүзеге асырып отырады, бұл соңғы жылдары түрлі қаржы табыстарын, сондықтан олардың баланстық есептерінде қаржыландырудың түрлі модельдерін көрсетеді. Келесі компаниялар 5.2 суретте талдау жысалды

*CarnivalCorporation*ААҚ, Нью-Йорк, сондай-ақ Лондонда жылдық айналымы 11 млрд доллар құрайтын қаржы биржасына құнды қағаздарды жіберетін әлемдік саяхат компаниясы болып табылады. CarnivalCruiseLines, HollandAmericaLine, PrincessCruises және SeabournСолтүстікАмерикада; P&OCruisesжәнеБіріккен әмірліктегіCunard; Германиядағы AIDACruises; Оңтүстік Еуропадағы CostaCruises; Испаниядағы Iberocruceros; Австралиядағы P &OCruises қосқанда жетекші саяхаттық брендтердің портфолиосымен жұмыс істейтін демалысты ұйымдастыру жөніндегі ірі компаниялардың бірі болып табылатын компания. Бұл брендтер жыл сайын ондаған миллион клиенттерді тартады.

(www.carnival.com).

Qantas, «QueenslandandNorthernTerritoryAerialServices» үшін акроним, Австралияның ең ірі әуе компаниясы болып табылады, сонымен қатар, әлемдегі ең ежелгі әуе компанияларының бірі. Бұл әуе компаниясының Еуропада және Солтүстік Америкада , сонымен қатар Jetstar бюджеттік еншілес компаниясы арқылы азиаттық нарықта қызмет көрсететін ішкі және халықаралық желісі бар. Отынның бағасы жоғары, қатал бәскелестік және еңбек дауларынан 2012 жылы Qantas жалпы шығындары туралы хабарлады, 1995 жылы 17 жыл бұрын толығымен жекешелендірілгеннен кейінгі бұл компанияның бірінші рет шығынға батқан жағдайы. (Www.qantas.com.au).

Францияда орналасқан*Accor* компаниясы, Еуропадағы мейманханалар саны бойынша ең ірі жетекші әлемдік қонақ үй операторларының бірі болып табылады. 92 елдегі 3500-ден аса мейманханалардағы номерлердің жалпы саны 450000 құрайды. Оның брендтер портфолиосыSofitel, Pullman, Novotel, Mercure, Adagio, Ibis и HotelF1 қамтиды, люкстан эконом-классқа дейінгі қызметтердің үлкен спектрін ұсынады. (www.accor.com).

- Мумбаи, Индияда орналасқан CoxandKings , әлемдегі ұзақ жылдар бойы қызмет көрсетіп келе жатқан туристік компания, өзінің негізін он сегізінші ғасырдың ортасынан бері құрап келе жатыр. Қазіргі кезде компанияның қызметі 26 елдерде жеке сапарлар үшін стандарттық пакет қызметтерін, оның ішінде Индияда, Еуропада, Австралияда, АҚШ, Дубайда, Жапонияда дәне Сингапурдаұсыну бойынша әрекет жасауда.

2011 жылы қыркүйекте Holidaybreak британдық компаниясының сатып алуына байланысты Eurocamp (кемпинг және жылжымайтын туристік автоприцептер), Explore (шағын топтарға арналған құрғақ жерлерге экскурсиялар) және мектеп жасындағы балаларға бағытталған Еуропа нарығында таза ауада демалысты ұйымдастырудың алғыры PGL тәрізді брендтердің бірігуі есебінен мейманханалар желісі кеңейді. Индияның ішкі нарығында компания корпоративтік клиенттер үшін сауда жәрмеңкелерін, конференцияларды, инсентив-турларн және көрмелерді

(MICE-іс-шаралар) тәрізді іс-шаралады ұйымдастыру және бақылаумен айналысады. (www.coxandkings.com).

5.2. суретте қаржыландыру көздерін зерделеу жолымен бірқатар қорытынды жасауға болады.

- Carnival – ауқымды резервтік қорлары бар, таратылмаған табыстары мен салыстырмалы түрде төмен мөлшердегі несиесі бар.

- Quantas – орташа көлемде резервтік қорлары, таратылмаған табыстары, (соңғы жылдар ішінде әуе тасымалы саласында табыстың төмен дееңгейі анықталады) бар және қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді несеелерінің саны көп.

- Accor –резервтегі қорлары, таратылмаған табыстары орташа көлемде, қысқа мерзімді несиелерінің саны көп, ал ұзақ мерзімді несиелердің саны орташа.

- CoxandKings – резервтегі қорлардың мөлшер саны өте көп, таратылмаған табыстар, акционерлік капиталдың аз үлесі, ұзақ мерзімді несиелердің саны көп, және қысқа мерзімді несиелердің саны өте аз мөлшері бар.

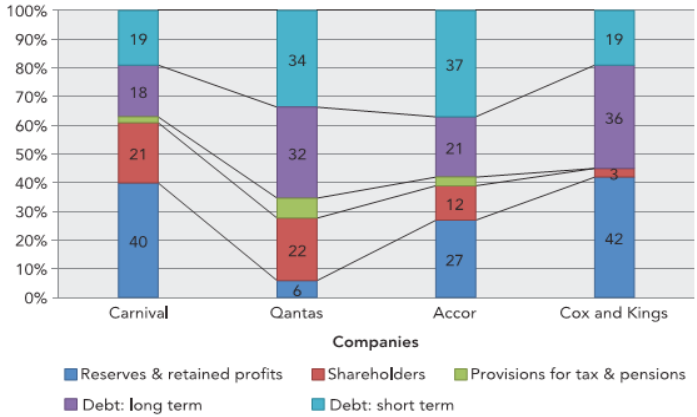


Figure 5.2
Sources of finance for four *THE* companies

Reserves & retained profits	Резервтік қор және таратылмаған кіріс
Debt: long term	Қарыз: ұзақ мерзімді
Shareholders	Акционерлер
Debt: short term	Қарыз: қысқа мерзімді
Provisions for tax & pensions	Салық салуға және зейнетақы ұстауға резерв

5.2сурет саласындағы 4 компанияны қаржыландыру көздері.

Компанияның кірісі тәжірибе негізінде уақыт өткен сайын елеулі түрде өзгеруі мүмкін. Әйтеуір бір мерзімде, әсіресе, пайыздық мөлшерлеме төмен және кіріс жоғары болып тұрса қарыз капиталын пайаланған жөн. Басқа мерзімде, кіріс төмен, ал пайыздық мөлшерлеме жоғары болғанда, акционерлің капиталың құны төмендей түседі. Жалпы кірістер жеке-жеке болғаны соншалық, компанияның көпшілігі екі элементті де пайдаланғанды жақтайды.

Қаржыландырудың басқа көздері

Даму үшін капиталды тартудың кеңінен тараған механизмдері көрсетілгенімен, басқалары тек кейбір жағдайларда ғана қол жетімді. Осындай тәсілдердің бірі еншілес компанияның үшінші адамына сатуға орындау үшін ұшақты, қонақ үй және алаң ғимараттарын сатудан түсетін негізгі қаражатты алу болып табылады.

Компанияның қаржы жағдайын едәуір жақсарту *айналымдағы капиталдың* басқаруын жақсарту есебінен жетуі мүмкін, яғни қаржы жылы ішінде қайта инвестициялау үшін түсімділігі сияқты капиталды да ұлғайту есебінен маңызды өлшемге дейін біршама жиналымдар жинақталуы мүмкін.

Аталған нәтижеге төмендегідей жағдайлар есебінен жетуге болады:

- кредиторларға төлеу үшін қажетті уақытты ұзартуға;
- борышкерлердің қарызды мерзімінен ерте қайтаруы;
- немесе активтерді сату арқылы емес, лизинг арқылы төлемдерді таратуға болады.

Маңызды ұғым

Айналымдағы капитал

Айналымдағы капитал бизнесті қалыпты жұмыс істеу барысында компаниялар қолданатын ақшалар сомасы болып табылады.

Жұмысшы капитал өзіне төменде көрсетілгендей пайдалану үшін өзіне ақшаны қосады:

- акция пакеттері;
- қарыздарды (компаниямен қарызға берілген ақшалар);
- Кредиторларды (компания қарызға алатын ақшалар);
- Қолма-қол ақша немесе ағымдағы банк депозиттері.

Компанияның мақсаттары, әдетте, осы сандарды азайтуға әклеу, немесе қаржыландыруға кететін қаражатты төмендету немесе қолма-қол қаражат табуды көбейту үшін айналымдағы капиталды басқару болып табылады. Бұл маусымдық кірістерді ескере отырып, саласына көптеген компаниялар үшін маңызды кіріс көздері болып табылады.

Айналымдағы капитал кредиторлардан, ақшаны алғанға дейін тауарлардың, қызметтер мен шығыстардың төлемін төлегенге дейін қажет. Бизнестің мүмкіндігі төлем мерзімі жеткенде өзінің ақшалай міндеттемелерін төлеуге бизнес қаухарлы екендігін көрсететін өтімділігі жеткілікті.

Айналымдағы капиталды тиімсіз басқару айналымдағы қаражатты, шамадан тыс капитализациялауына, шамадан тыс инвестициялауына әкеп соқтыруы мүмкін. Бұған қарама қарсы жеткіліксіз капитализация өтеді, сонымен қатар шамадан тыс сауданы ұлғайту, компания өте көп істеп қалғысы келеді, өте жылдам ұзақ мерзімді жеткіліксіз капиталмен істеп қалғысы келетіні бізге белгілі.

Бұл жағдайда компания кірісті алуы мүмкін, бірақ сонымен қатар ақшалай қаражатты осы төлемдерді жүзеге асыру үшін тауысып, яғни төлеуге қауhары жок болып қалады.Сауданы көбейтудің ескертуші белгілері қатарында:

- Сату көлемін жылдам көбейту;

- Айналымдағы қаражатты жылдам көбейту;
- Өтімділік көрсеткіштерінің төмендеуі (мысалы, жылдам өтімділіктің коэффициенті, бұл айналымдағы активтердің акцияларды алып тастағандағымен қатар қысқа мерзімді міндеттемелердің қатынасымен өлшенеді).

Капиталдың құны

Компанияның қаржы капиталын қарастыру кезіндегі басты мәселелердің бірі капиталдың қолжетімділігі (оны қайдан алуға болады) болыптабылады, ал басқа маңыздылығы кем емес фактор капиталдың құны болып табылады.

Кредиттер немесе акционерлік капиталдар (компанияның жекеменшік капиталы) беретін ұйымдар өздерінің инвестицияларын қайтаруды талап ететінін біз білдік. Сондықтан кредиторлардың шағын талаптарын қанағаттандыру үшін олар қандай мөлшерде (кірістің) қайтаруын басшылар біруі қажет.Ары қарайғы қаржыландыруға тартылуын қиындатуға аталған минимум септігін тигізуі мүмкін.

Шешуге арналған міндеттер

- Даму үшін акционерлік капиталды қолданудың артықшылығын көрсетіңіз.
- Даму үшін қарыз капиталын қолданудың артықшылығын көрсетіңіз.
- «жаңа акцияларды шығару» деген ұғымды қалай түсінуге болатынын түсінідіріңіз.
- Бизнесті сәтті жүргізу үшін «негізгі капиталдың» маңыздылығын түсіндіріңіз .

Капиталдың құны компанияның мақсатына, өз кезегінде, ықпал жасай алатын компанияның активтері үшін қажетті шамалы қайтарымы ретінде қарастырылуы мүмкін.

Капиталдың құнын ең кәдімгі негізгі ақшаның сомасына қатысты төленетін (пайызбен) жылдық соманы қарастыруға болады. Біздің көпшілігіміз несие бойынша төлеу пайыздық мөлшерлемелер кредиторлар мен уақытқа байланысты екенін, білетін боламыз. Мысалы – несие картасы бойынша несие құны ипотекалық несиеден анағұрлым жоғары (айыр-

машылық негізінде несиенің кепілінде болып тұр).

Қарыз капиталының құны

Қарыз капиталының құнын есептеу өте оңай, себебі пайыздық мөлшерлеме анағұрлым дәрежеге сәйкес.

Акционерлік капиталдың құны

Акционерного капиталдың құнын есептеу кішкене қиындау, себебі ол құрамында ауыспалылығы басымдау. «Бухгалтерлік есеп» пәнінің профессоры осыны еспетеу кезінде не болу керек және нені қоспау керек және әрбір компонент қалайша есептесу керек деген сауалдарға көп тоқталып түініктеме беруге уақыт кетіріп отырады. Мұндағы қиындықтың себептері мынада:

- Қаржыландырудың мерзімсіз сипаттамасы;
- Таратылмаған кірістің *баламалы құны*;
- Акционерлердің болжамы.

Бұл факторлар инфляция, орташа салалық және қауіпке қатысы үшін компоненттерді қосуға бірқатар модельдер талпынып отыратынын білдіреді.

Акционерлік капиталдың орташа құны былайша есептелуі мүмкін:

Акционерлік капиталдыңқұны (жекеменшік капитал) пайыздық мөлшерде = (бір акцияға ағымдағы таза дивиденд/акцияның ағымдағы нарықтық құны) × 100 + жылдық өсімнің орташа пайыздық мөлшерлемесі.

Акционерлік капиталдың құны – мысал

Егер акцияның нарықтық құны бір акцияға 400 цент болса, онда жылдық дивиденд 20 центті құрайды және орташа кірістің өсімі жылына 10 пайызды құрайды, бұл:

Акционерлік капиталдың құны= (20/400) ×100 + 10%= 15%

Капитал құнының модельдері

CAPM моделі

Қаржы активтерін бағалаудың моделі (CAPM) өте қиындау болып тұр, бірақ акционерлік капитал құнын есептеу үшін модельке́нінен қолданылады.

Акционерлік капиталдың құны = $R_i + \beta (R_m - R_i)$

Модель әлеуетті инвесторлар үшін қолжетімді бәсекелестің қаржылық өнімдерін ескереді. Олармемлекеттік облигациялардан (R_i) алынатын пайыздық кірістен компонентке дейін ешқандай қаупі жоқ, жалпы (R_m) акционерлік (жекеменшік капитал) нарық үшін пайыздың орташа нормасымен жабылады. Модельдің соңғы элементі компанияның өзін көрсетеді, немесе, жалпы нарыққа қатысты оның ұстанымынұсынады. *B* коэффициенті компания қызметінің қаржылық нәтижесінің шамасы болып табылады. CAPM моделі белгілеп қоюға қажетті бірқатар кемшілік тұстары бар. Біріншіден, компанияның акциялары қаржы нарығында сатылуы тиіс. Бұл жекеменшік компаниялардың меншігіндегі капитал құны аталған моделді қолдану арқылы есептеледі. Екіншіден, акцияларға құндардың шамалары соңғы жылдары «қолайлы» мерзімін анықтауды қиындатады. Көптеген салалардың және нарықтардың динамикалық және қауіптілігі ұзақ кезеңдегі уақытта деректердің шектелген құндылықтары бар.

CAPM модель – мысал

Егер қауіптері жоқ мемлекеттік облигациялар 4 пайызға қосылған құнмен сатылатын болса деп жорамалдасақ, ал нарықтағы орташа кіріс 10 пайызды құрайды. Одан бөлек, егер компанияның болжамы 1,1 құрайтын болса, яғни бұл акциялар орташа нарықтық курс бойынша аз ғана көбірек болады.

Акционерлік капиталдың құны (меншікті капитал) = 4% + 1.1 (10% - 4%) = 10.6%

Капиталдың орташа салмақты модель құны

CAPM моделі акционерлік капиталдың құнын есептеу үшін пайдаланған болса, капиталдың орташа салмақты құны компания үшін қаржы-

ландырудың жалпы құнын анықтау үшін қолданылуы мүмкін. Осы ақпаратты есептеу өте қарапайым болып табылады.

капиталдың орташа салмақты құны = несие бойынша қаржыландыру үлесі × несиені қаржыландыру құны) + (акционерлік қорлардың үлесі ×акционерлік қордың құны).

Капиталдың орташа салмақты құнының моделі – мысал

Егер компанияның қарыз капиталы $ 30 млнжәне үлестік қаржыландыруда 70 миллион бар делік, ал капитал түрінің әрқайсысының құны 5 пайыз және 15 пайыз дегенді ескере отырып, соған сәйкес оның есебі келесідей болады :

Type of capital	Proportion	Cost (after tax)	Weighted cost
Loan finance	0.3	5%	1.5%
Shareholders funds	0.7	15%	10.5%
Total	1.0	12%	

Type of capital	Капитал түрі
Proportion	Үйлесім
Cost (after tax)	құны (салықты алып тастағаннан кейін)
Weighted cost	Салмаққа тартылған құны
Loan finance	қарыз капиталы
Shareholders funds	Акционерлік капитал
Total	Барлығы

Капиталдың құны неліктен есептеледі?

Капиталдың құны, әдетте, есептеу үшін маңызды бірлік болып табылады, себебі ол тым биік, қаржыландыруға тағайындалған даму сезілмейтін болады. Осындай қарыздық және акционерлік капиталды ескере отырып, қызмет көрсетуге, қайтарымы бар кіріске шығыстар әкеледі, бұл шығындар экономикалық жағынан мақсатты болу үшін ұсынылады.

Егер стратегиялық дамудың болжанған пайдасы (мысалы, жаңа мейманхана немесе театр) қызмет көрсетуге болжамданған шығыстар аз ғана көтеріңкі, сондықтан басшылыққа шын мәнісінде инвестицияның қауіптеріне байланысты шешім қабылдау қажет. Егер қарыз капиталы жылжымалы пайыздық көрсеткішпен болса, жағдай толығымен күрделене түсуде. Пайыздық көрсеткіштер экономикалық циклдің шегінде

едәуір өзгеруі мүмкін және мемлекеттік мақсатты инфляция көрсеткіштері, валютаны айырбастау мәні және мемлекеттік қаржыландыру көлемі тәрізді ұғымдарға бағынышты болады. Капитал құрылымында, қарыз және акционерлік капитал арасындағы балансқа қатысты «кемшіліксіздерге» арналған ешқандай басшылық қағидалары жоқ.

Компанияға, салаға және жылға байланысты оңтайлы құрылым жүзеге асырылатын болады. Бірқатар компаниялар өз капиталының орташа салмақты құнын есептейтін болады және сандық бағалауға қиын берілетін факторларды ұстауға, бәсекелестер үшін пайыздық мөлшерлеме тенденциясын және қаражаттың құны мен қолжетімділігі, аталған сала қауіптер дәрежесімен қақтығысады. Жалпы алғанда, екі басшылық тәртіп болатын қауіптерді көрсетіп отырады:

- Қаржыландырудың қысқа мерзімді көздерінен қатты тәуелділік, себебі олар тез алып тасталуы мүмкін. Осындай себептерге байланысты 5.1 суретте ағымдағы активтер келтіріліп, қаржыландырудың ұзақ мерзімді көздері есебінен бірен-саран қаржыландырылады.
- Жеке меншіктегі капиталға (*қарыз және жекеменшік капитал байланысы*), қатысты қарыздың жоғары деңгейіне, себебі пайыздық мөлшерлемені көтеру кезінде өскен шығындар қаупі пайда болады, ал кредиторларға пайызды өтеу кіріс деңгейіне қарамастан жүргізілуі тиіс.

Қаржылай талдау

Кіріспе

Әдетте, біз ішкі стратегиялық талдау аясында компанияның қаржылық жағдайының талдауын қолданамыз, сонымен қатар, біз оның қызметіне, адами ресурстарға және маркетингке қатысты ұйымның басқа функционалдық саласын назарға алуды қабылдаймыз. Компанияның қаржы жағдайын бағалау үшін немесе олардың стратегиялық даму кезеңіне көшуге дайын екендігін, компанияның қаржысының басын ашу қажет. Одан бөлек, қаржылардың өзара әрекеттестігі және басқа салалар туралы ұғынуы қажет.

Мысалы, әзірленген стратегиялық маркетингтік жоспаршетелдік нарыққа шығу арқылы компанияның қызметін едәуір кеңейту үшін әлеуетті жарнамалық компанияны қосымша қолдануда және жергілікті жеткізушіге басшылық өзіне қабылдауына талап қою қажеттігі туралы жоспарға тармақ қосылуы мүмкін. Осындай стратегиялық жоспар, кіріс

алуға мүмкіндігі бар қаржыландырудың құны бойынша қол жетімді болмай табысты болуы мүмкін емес.

Қаржылық талдаудың үш негізгі саласы болып табылады:

- *Динамикалық* талдау (кейде трен талдауы немесе уақытша қатар талдауы деп аталады);
- *Кросс-секциялық* талдау (немесе салыстырмалы талдау);
- *Қатынасты* талдау.

саласындағы көптеген ұйымдар үшін қаржыландырудың екі бағыты бар, бұл жалпы қаржы жағдайын қарастыру кезінде, әсіресе ұйымдарға басқа жақтан әсерді талдау болып табылады:

- Валюталық қатер;
- Ақшалай ағынның қаупі.

Компанияның қаржы жағдайын кешенді талдауы, әдетте, осы барлық үш талдауды да қамтиды. Негізгі аспектілердің бірі, бухгалтерлік есептермен жұмыс істеу барысында назарға алу болып табылады, есептегі сандар оқшауланыуға жатады. Есептің нөмірі өзімен өзі жай ғана сан болып табылады. Нөмірдің мағынасы болуы үшін, оны бухгалтерлік есептегі басқа нөмірлерімен салыстыру керек.

Келесі бірнеше тарауларда Air New Zealand компаниясын мысалға келтіру арқылы қаржылық талдаудың бірқатар «құрал-саймандар» үшін суретпен көрсетіледі.

Мысалға қысқаша түсініктеме

AirNewZealandкомпаниясы

Оклендте орналасқан AirNewZealandкомпаниясы,Жаңа Зеландияда әуе тасымалының ұлттық әуе компаниясы және басты әуе тасымалдаушысы болып табылады, ол Азия, Еуропа, Солтүстік Америка және Океания тәрізді 15 елдер бойынша 27 ішкі және 29 халықаралық бағыттар бойынша жолаушыларды тасымалдау рейстерін үнемі орындап отырады. Әуе компаниясы StarAlliance (сонымен қатар, AirChina; AirCanada; Lufthansa; SouthAfricanAirways; SingaporeAirlines және UnitedAirlines) әлемдік әуекомапния-партнерлері авиациялық альянстың мүшесі болып табылады, және ішкі және халықаралық маршруттардың кең желісі бар. Аталған желі Австралия, Азия және Тынық мұхитының оңтүстік бөлігін-

де, сонымен қатар Азияға, Еуропаға және Солтүстік Америкаға алыс сапарларға тасымалдау қызметтерін көрсетімен мамандандырылған желі.

Әуе компаниясы 1940 жылы құрылған болатын және ол кезде Tasman Empire Airways Limited (TEAL) деп аталған. Компания активінде Тасмания арқылы Жаңа Зеландия мен Австралия арасында рейстер жасаған гидравликалық ұшақтар болды. Жаңа Зеландия Үкіметі1965 жылы TEAL компаниясын толығымен бақылауға алуд жөн көрді, сөйтіп ол AirNewZealand болып қайта аталды. Тек 1989 жылы әуе компаниясы тоығымен жекешелендірілді, бірақ кейінірек мажоритарлық мемлекеттің жекеменшігіне қайта оралды. 2001 жылы Ansett Australia австарлиялық тасымалдаушы компаниямен бірігуі олардың сәтсіздікке ұшырады. Бүгінде жылына 13 миллион жолаушыларды тасымалдаумен айналысатын Air New Zealand, шамамен 100 ұшағы барзаманауи флоты бар.

Әлемдік экономиканың құлдырауына байланысты соңғы жылдары сауда үшін қиын жағдайлар, 2012 жылы Air New Zealand акциясын ұстаушылардың келесі үзіндісінде суреттермен бейнеленген.

Air NewZealand әуе тасымалы индустриясында жұмыс істейді.Әлемдік экономикадағы ағымдағы дағдарыс жұмыстарындағы қиыншылықтарына қарамастан сұранымдды қанағаттандыру үшін, мұнай бағасындағы тұрақсыздық, қаржы нарығын тұрақтандыруда, қатал жағдайларда жұмыс істеуі, нашар қаржылық нәтижелер әкелуде, өзін өзі ақтамайды. Біз өз бизнесімізді тұрақтандыруымыз керек, еңбек өнімділігін көтеру және қаржы көрсеткіштерін жақсартуымыз қажет.

Әуе компаниясы бірқатар бастамашылықтар туралы хабарлаған еді, оның ішінде өнімділікті және қаржы көрсеткіштерін көтеруге бағытталған келешектегі шараларды жүзеге асыру келтірілген. ҚосымшадаAirNewZealand компаниясының қаржы позициясын тұрақтандыру, қажетті өзгерістерге толықтырулар енгізу, 1 млрд доллар мөлшерде қолма-қол ақшалай активтер себеп болды. Әуе компаниясының шараларына: ерекше бақылауға алған өз шығыстарын басқару, сонымен қатар осындай табыстарға жету мүмкіндігінің нәтижесінде стратегиялық альянстарды алу арқылы, ешқандай инвестициялық міндеттемелерсіз өз желісін кеңейтуге мүмкіндік алды.

Әуе компаниясы акционерлерінің шолуында Air New Zealand көптеген өзгерістерге ұшырағаны айтылады, бұл белгісіз сұраныстар жағдайында келешекте табысқа жетуіне және нарықта қолайлы орын алуына және

отынға жоғары бағамен қызмет көрсетуіне мүмкіндік алды. Бұл міндеттің мақсаты, өзінің жағдайынан табысқа жету, және күтілген нәтижелерге сәйкес деңгейін көтеру болды.

2012 жылғы Air New Zealand компания акционерлерінің шолуы және жылдық есеп

AirNewZealandnawww.airnewzealand.com сайтында қолжетімді

Сұрақтар

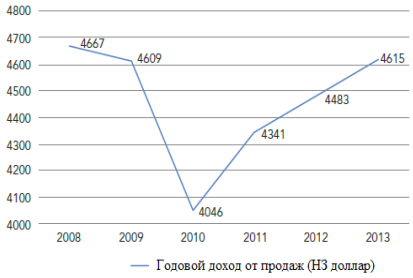
1. 2012 жылы Air New Zealand қандай қаржы проблемаларына кезікті ?
2. Air New Zealand өзінің қаржы көрсеткіштерін жақсарту үшін қандай шаралар қолданды?

Компаниялардың қаржылық аспектілерін бағалаудың ең қарапайым тәсілі көрсетілген екі немесе одан да көп жылдардағы деректерді салыстыру болып табылады, бұл осы кезеңдегі көрсеткіштердің қаншалықты жоғырлағанын немесе азайғанын көрсетеді. Әлбетте, ең ертеректегі мерзімді назарға ала отырып, ұзақ мерзімдегі ағымдағы ұстаным туралы барынша көріністі аламыз. (мысалы 5.3 және 5.4 суреттерді қара). Көптеген компаниялардың корпоративті есептерінде 5-10 жыл ішіндегі қызметтері туралы жазбалар ұсынылады, бұл біздің серпінді талдау жасауымызға көмектеседі.

Көрсетілген мерзімде орын алған кез-келген айтарлықтай өзгерістерді анықтау үшін сандық көрсеткіштерді алдымен зерделеу осы тектес талдауды құрастырудың ең қарапайым тәсілі болмақ. Әрбір желіні кезек бойынша зерделей отырып, кез - келген мәнді ұлғайту мен азайтуды атап өту қажет; мысалы 5.5 суретте бес жыл ішіндегі жанар-жағар майға кеткен шығынды мұқият қарау сұраныстың (жалпы сұраныстың басым бөлігі) азайған шағында тұрақты болмайтынын көрсетті.

Осындай нормадан ауытқудың салдарларын анықтау үшін оны одан әрі қарау қажет сияқты. Баланс есебін немесе пайда мен шығын туралы есептерді, сонымен қатар, есептілікке қатысты кез келген ескертулерді одан әрі зерттеу кей дәрежеде жағдайды саралауға апарады. Зерттеу деректері осы тектес жоғарылатуға жұмсалған қаржыландыруды, қаражаттар санын анықтауға, негізгі капиталды көтеру қажеттігінің салдарын, олардың жеткізушілер мен клиенттерге ықпалында маңызды болуы

мүмкін.



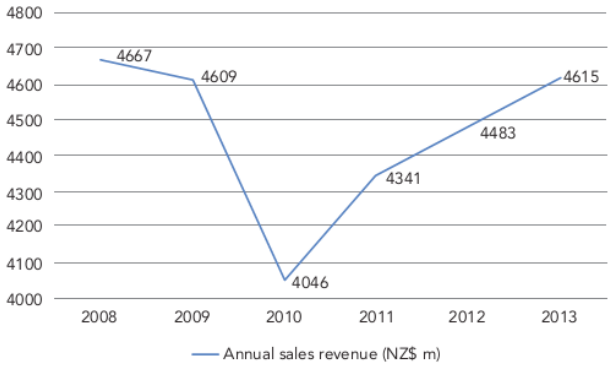


Figure 5.3 A simple longitudinal analysis: Air New Zealand annual sales revenue (2008–13)

.**5.4 сурет.** Қарапайым серпінді талдау: компаниясының таза пайдасы туралы жылдық есеп

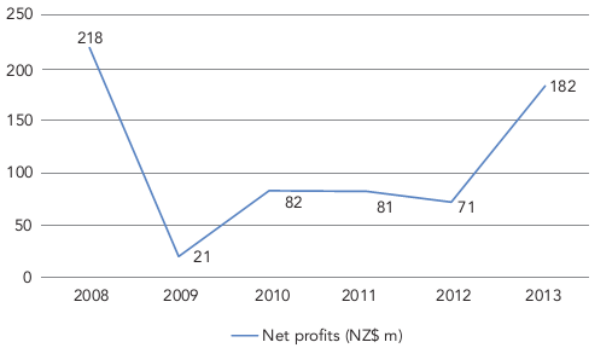


Figure 5.4 A simple longitudinal analysis: Air New Zealand annual net profits (2008–13)

5.5 Сурет Қарапайым серпінді талдау: Air New Zealand (2008–13) компаниясының жанар-жағар майының бағасы

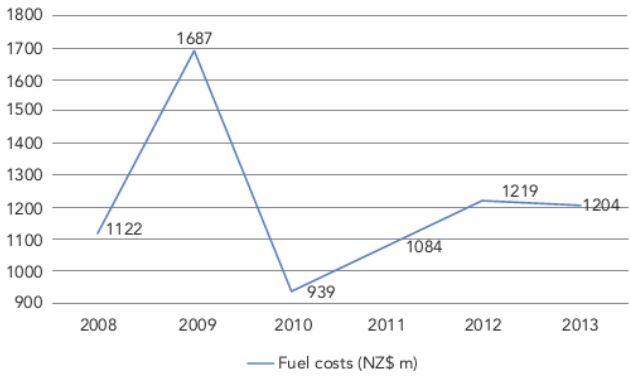


Figure 5.5 A simple longitudinal analysis: Air New Zealand fuel costs (2008–13)

Annual sales revenue (NZ$ m)	Жылдық сатудан түскен пайда (НЗ$ м)
Net profits (NZ$ m)	Жанар жағар майының бағасы (NZ$ m)
Fuel costs (NZ$ m)	Шығыс жанар жағар майы (NZ$ m)

Бастапқы зерделеу бір жыл мерзімінде пайыздық көрсетудің ұлғайту/азайтуды есептейтін, барынша егжей-тегжейлі талдауымен ілестіре жүруі мүмкін. Кейде кестеде уақытқа байланысты қисықтар құру пайдалы (мысалы, 5.3, 5.4 және 5.5 суреттердегідей). Бұл уақыттың белгілі

бір сәттерінде өзгерістерді, сонымен қатар, әр түрлі көрсеткіштер арасындағы қатынасты анықтауға көмектесуі мүмкін.

Айналым, шығын немесе бухгалтерлік баланстың (мәселен, борышкерлер) қисықтарды анықтау біздің көзқарастан қарағанда, қаржылық талдауымыз үшін құнды болуы мүмкін.

Алайда, мұндай қисықтарды олардың мәнмәтінінде қарау керек.

Мысалы, айналымның жыл сайынғы 1 пайыз өсуі ұлкен жетістік болып саналатын тоқыраулы немесе баяу өсетін нарықта жұмыс жасайтын ұйым, ал жанданған нарықта компания үшін 1 пайызға көтерілу сәтсіздікке ұшырау болып табылады.

Кросс-секциалы талдау

Серпінді талдау сияқты уақыттың ұзақ мерзімінде мәнмәтіндегі өнімділігін бағалауға көмектеседі,бұл басқа өнеркәсіп салаларындағы осындай компаниялардың немесе бақталастар қызыметіне компания қызметі туралы ештеңе айтпайды.

Мысалы, егер біздің алдымызда А компаниясының қаржылық есебінің бойлық талдауында сатуды жылына 10 пайызға жоғарылату мәселесі тұса, біз компания жақсы жұмыс жасайды деп ойлауымыз мүмкін.

Егер біз бұл компанияны орташа өсу екпіні 15 пайыз құрайтын оның бақталас компаниясымен салыстыра қарағанда, онда А компаниясының қызметіне берілген бастапқы бағамызға өкініш білдірген болар едік.

Компания қызметін салыстыру немесе қаржылық салғастырылған талдау кросс-секциялық талдаудың алуан түрлілігін көрсетеді.

Сапалы салыстырмалы талдау жасау үшін компанияны таңдау кезінде көзқарас ұқсастығын басшылыққа алу қажет:

- Компания мөлшерін (яғни олардың айналымы, нарықтық бағасы немесе қызмет ұқсастығы қатар қойылуы тиіс);
- өндірістілік (яғни, бірдей өнім өндіреді);
- нарық (яғни, компаниялар бір клиент базасын бөліседі).

Іс жүзінде салыстыру талдауын жүргізу үшін кейбір ымыра бар, өйткені барлық қарым-қатынаста бірдей болмайды. Көптеген комапани-

ялар, мысалы, өз қызметтерін бірден аса салада көрсетеді, бұл тек бір салада жасайтын басқа компаниямен салыстыруды күрделірек қылмақ.

Бухгалтерлер мен қаржылық талдаушылар іс жүзінде (кросс-секциалы) талдауды компаниялар арасында ұзақ мерзім ішіндегі қаржылық көрсеткіштерді пайдалану арқылы жүргізді. Салыстырмалы талдау, екі немесе одан көп компаниялардың қаржылық ақпараттар пайдаланылады, Вобер (2002) салыстырмалы талдауды талқылауды ТГОМ мән- мәтінде көрсетті.

Салыстырмалы таңдау қазіргі кезде компаниялар арасындағы сан алуан үрдістер, өнімдер мен үдерістер тиімділігін салыстыру үшін пайдаланылады. Мақсаты салыстыруда көрінетін керемет сипаты мен көрінуін анықтау. Ең жоғары деңгейлі табысты компания анықталғаннан кейін жоғары өнімділік себептері зерттеледі.

Сөйтіп, салыстырмалы талдау үрдісі келесі шешімге келеді:

- Біз нені салыстырамыз? (Қаржылық немесе қаржылық емес деректер.)
- Немен салыстырамыз? (Үлгіні таңдау.)
- Ақпаратты қалай аламыз?
- Ақпаратты қалай талдаймыз?
- Нәтижелерді қалай пайдаланамыз?

Салыстырмалы талдау мәні осы сектордағы өнімділігі жоғары компанияны анықтауда емес, өнімділік себептерін анықтауда жатыр. Мысалы, Х компаниясының сатылымы басқа компанияларға қарағанда анағұрлым жоғары дегендерек шықса, онда Х компаниясы осы секторда жоғары табыстылық деңгейіне ие.

Басқа компаниялар осы өнімділік деңгейіне жету үшін Х компаниясының тәжірибесін зерделеуге тілек білдіруі мүмкін.

Қаржылық емес көрсеткіштерді есепке ала отырып, Y компаниясы барынша білікті адамдарды, ең жақсы менеджерлерді, маркетиг немесе компьютерлік бағдарламалар бойынша мамандарды жұмылдырады.Бұл жағдайда Y компаниясы персоналды жинақтауда табыстылықты көрсетеді.Басқа компаниялар күшті адамдарды тарта алмайды, тек Y компаниясының бұл қарым-қатынаста қаншалықты табыстылығын түсіну үшін іс-тәжірибесін үйренуді қалайды.

Шешу үшін сұрақтар

- Серпінді және кросс-секциялы талдаулар арасындағы айырмашылықты анықтаңыз.
- Бухгалтерлік көрсеткіштердің қандай басты санаттары бар?
- Салыстырмалы талдау мәнін түсіндіріңіз.

Қәдуілгі есептер кросс-секциялы талдауда өте пайдалы, олар сондай-ақ, осы компанияның жылдық есебін талдау үшін де пайдаланылуы мүмкін. Егер, мысалы, біз түсім мен шығынды, сонымен қатар, екі компанияның баланстық есебін зерделеуіміз қажет болса, алдымен екеуінің арасындағы айырмашылықты анықтау қиын болады.Біз кейде негіз ретінде бөлек есептерді алып, жалпы мәнді 100-ге теңестіріп, содан соң әрбір жолды алынған тиісті коэффициентке бөлеміз.

Түсім мен шығын есептеудің оңайлатылған мысалы 5.5 суретте біздің Air New Zealand және Star Alliance құрамына кіретін Air China қытай әуекомпаниялары үшін көрсетілген.

Дей тұрғанмен, компаниялар қызметтерін әр түрлі валютада - новозеланды доллар (NZ $) және сәйкес юанда (RMB) жүзеге асырғанымен, - және қызметтері әр түрлі көлемде болғанымен компания мөлшерінің ұқсастығы салыстыруды оңай жүргізуге ықпал етеді.

5.5 **Кесте** air New Zealand және Air China P&L компанияларының қаржылық жағдайлары туралы оңайлатылған есептері

Table 5.5 Simplified commonly sized P&L accounts for Air New Zealand and Air China (2011)

	Air New Zealand		Air China	
	NZ$ (m)	Common size	RMB (m)	Common size
Sales	4,341	100	98,409	100
Operating costs	3,678	84.7	92,150	93.6
Gross profits	663	15.3	6,259	6.4
Net Profits	81	1.9	7,062	7.2

Common size	Мөлшері бойынша сұрыптау
RMB (m)	Юань (орташа мән)
Sales	Сатулар
Operating costs	Операциялық шығындар
Net Profits	Таза пайда

NZ$ (m)	НЗ $ (орташа мән)
Gross profits	Валды түсім

Алайда салыстырудың бұндай түріне сақ болу қажет (бухгалтерлік есептің егжей-тегжейлілігіндегі айырмаға байланысты өзгешеліктер), 5.5 Кестеде екі компанияның көрсеткіштері арасында салыстыру жүргізуге ықпал етеді. Мөлшері бойынша жалпы сұрыптау 100-ге теңестірілетін сатуларға қатысты ағымдағы шығындарды, валды түсімдерді және таза пайданы есептеуге ықпал жасайды.

Біз былай деп айта аламыз, мысалы, жалпы, Air New Zealand ағымдағы шығындары сатуға сәйкес Air China қарағанда анағұрлым төмен. Соңғысының таза пайдасы Air New Zealand компаниясының сатуымен салыстырғанда төмен, бұл Air China компаниясына қарағанда барынша үлкен өте жоғары төмендетілген баға, қаржылық және салықтық ұсталымдардың болуын көрсетеді, бұл шығындар таза пайда есебіне кіреді.Біз есептердің басқа қатысушы компоненттерінің қойылатын қорытындысын жасауымыз мүмкін.

Негізгі түсінік

Қаржылық есептер

Жауапкершілігі шектеулі компанияға қойылатын шарттың бңрң-жылдық аудиторлық есеп пен есептілікті тапсыруды талап етуі болып табылады.

Елге қарай бөлшектері өзгереді. Стандартты элементтері бар:

- Төраға есебі;
- Аудитор есебі;
- Пайда мен шығын туралы есеп;
- Теңгерімдік есеп;
- Ақша қаражаттарының қозғалысы туралы есеп.

Бухгалтерлік есептілікті құрастыру ережесі қаржылық есептілік стандарттарында белгіленген (көбіне елдерге қарай ажыратылады, көбіне салыстыруды қиындатады), есеп беру қалыбында жазба жасаған кезде барлық компаниялар бірдей атауларды атау үшін кепілдік беруге. Есепті аяқтаған соң, (компанияның қаржылық жылын аяқтаған соң), олар қоғамға қол жетімді болады.Ұлыбританияда әрбір акционер көшірмесін алады,ал екінші көшірмесі Ұлыбританияның Кардиффедегі Тіркеу палатасына беріледі.

Бұндай текті салыстыру үшін кросс-секциялық талдаулар маәздә мәнге ие. Айналым сияқты бухгалтерлік санды салыстыру қатарында екі не одан да көп сату немесе төлемпаздық коэффиценті бойынша табыс байланысын салыстыру пайдалы.

Қаржылық коэффициенттер талдауы

Компаниялар қызметінің нәтижесін талдауда басты құрал қаржылық *коэффициенттерді талдау болып табылады. К*оэффициенттерді талдау бір есеп жинағынан екі атауды (байланыс) талдау болып табылады. Есеп жинағында көп сандар болатынын есепке ала отырып, коэффициенттердің үлкен санын алуға болады – олардың кейбірі басқаларға қарағанда өте пайдалы.

Коэффициенттер талдауы кейбір академиялық сөз жарыстыру және , бухгалтерлік есепте және оны басшылыққа алуда байланысты көрсету тәсілі болып табылады , есептілік бойынша барынша айырмашылықта болады. Осыған орай коэффиценттер талдауына салдарлы қадаммен келу қажет, әсіресе, серпінді және кросс-секциалы талдауда.

Көптеген жағдайларда біз коэффициенттерді бес негізгі санатқа бөлеміз:

1. Нәтижелілік коэффициенттері;
2. Тиімділік коэффициенттері;
3. Төлемпаздық коэффициенттері;
4. Инвесторлар коэффициенттері;
5. Құрылымның қаржылық көрсеткіштері.

Нәтижелілік коэффициенттері

Олардың атауынан білуге болады, нәтижелілік коэффициенттері, компанияның өз салымын қаншалықты табысты пайдаға келтіргенін көрсетеді. Бұл, айналымға немесе айналым капиталына (RBIT, пайыздар мен салықтарды шегермегендегі пайда) пайданың оралуын салыстыруды көрсетеді. Төлемге салық пен пайыз мөлшерлемесін құбылтумен түсіндіріледі. Салық пен пайызды шегеру арқылы пайданы пайдалану өнімділіктің жаслы көрінісін бұрмалайды.

Пайдаланылған капиталдан түскен табыс өнімділік көрсеткішінде кеңінен пайдаланылады және өте маңызды болып табылады. Ол инвесторлық құралдармен салыстырғанда пайданы қайтаруды көрсетеді. Кәдуілгі жағдайда бұл сан, жәй банкіге капиталды салудың айырмасында инвестициядан бизнеске пайданы тексереді. Егер ұйымдар өз көрсеткіштерін бөлімше, еншілес компанияларға бөлетін болса, ондай жағдайда жеке көрсеткіштері өлшенуі мүмкін, иелену құқығын жалғастыруға қатысты шешім қабылданар еді.

Меншікті қаржының табысы немесе әдеттегі акцияның қаржысының қайтарымы акционерлік капиталдың қаншалықты тиімді пайдаға айналғанын (яғни, қарыз капиталын ескерусіз) көрсетеді. Сол арақатынас абайлаумен пайдалануы тиіс, себебі компанияның қаржысының құрылымы коэффицентке әсер етуі мүмкін.

*Нәтижелік коэффиценті- мысалдар әрқайсысы коэффиценттi 100-ге көбейту жолымен пайыздарда білдіреді. Табыс пайдаланған капиталдан = пайда пайыз және салықтың шегеріміне дейін(**P & L** компаниясының есеп беруінен) / әрекет етілген капиталдың жалпы сомасынан (яғни, бір теңгерімнің есеп беруінің) × **100***

AIR NZ, 2013 = (310/3902) × 100
= 7,9%

Жәй акцияның капиталын қайтару = PBIT / акционерлер қаражаты(-теңгерімнің есеп беруінен) x 100

AIR NZ, 2013 = (310/1816) × 100
= 17,1%

Сатудан түскен таза табыс = PBIT / сатудың жалпы көлемі (айналым немесе табыс) × 100

AIR NZ, 2013 = (310/4618) × 100
= 6,7%

Сатудан түскен валды түсім = Валды түсім / сатудың жалпы көлемі × 100

AIR NZ, 2013 = (898/4618) × 100

= 19,4%

Ескерту: Валды түсім деп тікелей (конверсионды) шығындар сатудан шегерілгеннен соң, жанама шығындарға дейін (әкімшілік) түсімді айтамыз. Валды пайда деп

компания өзінің еңбек ақыны, күш-қайратты және қосалқы қорларларды қалай тиімді бақылай алғандығын айтамыз.

Компанияның өнімділігі бойынша танымал басшылық сатудан немесе табыстан, таза немесе валды пайданы айтады. Бұл қарым қатынас бір сатылған фунте (немесе басқа валютада)алынған пайданы бағалайды. Бір сала аясында салаға және компанияға байланысты сатудан түскен пайда өзгеру үдерісіне ие. Әуе компаниялары мен туроператорлар, мысалы, 10 пайыздан кем емес пайда алады, ал фармацевтік сектордағы компанияның пайдасы жиі 20 пайызды құрайды. 5.6 суретте Air New Zealand компаниясы үшін сатудан түскен табысты графикалық көрсеткен.

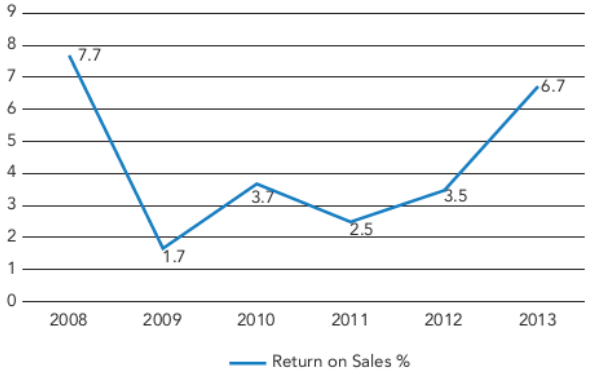


Figure 5.6 A longitudinal analysis of Air New Zealand return on sales (2008–13)

5.6 Сурет Air New Zealand (2008-13) компаниясының сатудан түскен табысының серпінді талдауы.

Return on Sales % Рентабельділік сату %

Тиімділік коэффициенті

Бұл коэффициенттер сатуды ынталандыру үшін компанияның өз активтерін қалай тиімді пайдаланатынын көрсетеді. Сату мен пайданы тексеру үшін бірнеше компаниялардың табысын пайдаланамыз. Жалпы тиімділік коэффициенттері бір қызметкердің сату көлемі мен пайдасын қарайды, осы екі көлемдікті компания еңбек ақыны төлеуге шығынды

пайдаланатын тиімділікті тексереді.

Тиімділік

Негізгі түсінік

«Тимділік» темині бухгалтерлік есеп саласындағы ғана емес, көптеген салаларда қолданылады. Біз, мысалы, круиздік лайнердегі қозғалтқыштардың тиімділігі немесе концерт залында желдету жүйесінің тиімділігі туралы айта аламыз. Кәдуілгі жағдайда, тиімділік өнімдердің шығындармен оны өндіруге тексеру мақсатында өнімнің қаншалықты пайдаға айналғанын салыстыру болып табылады. Осыдан бастап неғұрлым тиімді жүйе шығару үшін көп өнім жасайды тиімділіктен кем. Бұл теңдеу арқылы математикалық теңестірілуді шығарамыз. Тиімділік = (өнімділігі / шығындар) х 100 (пайыз ретіндегі пайда)

Басқа жиі пайдаланылатын тиімділік көрсеткіштері активтердің айналымдылық коэффициенті және капитал айналымы болып табылады. Актив айналымының жоғары деңгейі компанияның өз активтерін тиімді пайдаланып отырғанын көрсетеді; Керісінше, төмен деңгейі компанияның өндірістік артық қуаттан зардап шегетінін көрсетуі мүмкін. Материалдық қорлардың айналымдылық коэффициенті компания өзінің қорларын қаншалықты жақсы бақылайды деген түсінік береді. Өз акцияларын қозғалыста ұстайтын компанияның, әдетте материалдық қорлардың жоғары айналымдылығы бар,

сатуға болмайтын акцияларды немесе ескірген материалдары барына қарағанда.

Тиімділік коэффициенттері – мысалдар

Бір қызметкерлерге сату көлемі = сатудың жалпы көлемі (компанияның P & L дейін) / қызметкерлер саны (әдетте есепті ескертулерде)

AIR NZ (2013) = NZ $ 4618 млн / 10336
= NZS0.446 млн (NZ $ 446000)

Бір қызметкерге пайда = PBIT /қызметкерлер саны

AIR NZ (2013) = NZ $ 310 млн / 10336
= NZS0.0299 млн (NZ $ 29900)

Өтімділік коэффициенттері.

Бұл ара қатынас компанияның өзінің қысқа мерзімді қарыздарын төлеуге қабілетін тексереді –егер компания мүшкіл халде деп санауға болжанса бұл өте маңызды. Шын мәнінде былай сұрақ қойылады: «Компа-

нияның қарызын төлеу үшін жеткілікті қаражат бар ма?».

Ағымдағы өтімділік коэффициенті өтімділік коэффициентінің ең танымалы болып табылады. Бұл компанияның активтерінің жалпы сомасымен жиынтық міндеттемелерін салыстырғандағы, баланстық есеп деректеріне толығымен есептеледі. Бұл, мысалы, акциялардың, борышкерлер (дебиторлық берешек) және ақша қаражаттарымен, оның активтерімен өз міндеттемелерін орындау үшін компанияның қабілетін бағалау үшін пайдаланылады.

Тез өтімділік коэффициенті ағымдағы ара-қатынас түрлілігін көрсетіп, компанияның өзінің ақша қаражаттары немесе дартылай өтімділік активтерін пайдалану арқылы қысқа мерзімдегі міндеттемелерін орындай алу қабілетін тексереді. Көптеген басшылықтарға ағымдағы ара-қатынас және мақсат 1:1 арақатынас ұсынады 2:1 төз өтімділік коэффициентін табу үшін. Бұл қарапайым басшылық өнеркісіптің барлық саласы үшін норма деп қабылдауға болмайды. Көптеген компаниялар саласында төмен қоры деңгейіне ие(олардың қызмет көрсету бағдарына байланысты), және нәтижесінде арақатынасы 2:1 төмен болуы мүмкін; Сондықтан, ол тез өтімділік коэффициентін қолдану қажет.

Өтімділік коэффициенттері -мысалдар

Ағымдағы ара-қатынас = айналым активтері /ағымдағы міндеттемелер

AIR NZ (2013) = NZ $ 1,858 / 1710
= 1,09

Тез өтімділік коэффициенті = айналым активтер - акциялар / ағымдағы міндеттемелер

AIR NZ (2013) = NZ $ 1,858 - 155/1710
= 1,00

Инвесторлар коэффициенттері

Компания инвесторлары үшін маңызды, компания қызметтері аспек-

тілерінің өлшеу коэффиценттер түрі болып табылады, оның акционерлері немесе ықтимал акционерлері. Жиі қолданылатын коэффициенттердің үш түрі бар.

Бір акцияға таза табыс (EPS) пайыздар мен салық салынғаннан кейінгі (түсім деп аталатын) акцияларының санына пайданы бөлу арқылы есептеледі. Бұл термин әр бір акцияға пайда көрсетеді.

Акция бағасының табысқа ара-қатынасы (P / E) компанияның акциясына қатысты қор нарығында сенім коэффициентін анықтайды. Бұл жылдың соңында EPS бөлінген компанияның жай акцияларының ағымдағы нарықтық бағасы болып табылады, осыдан келіп, P / E акция бағасына байланысты өзгеріп отырады. Дөрекі айтқанда, бұл компания шығаратын, инвесторлардың табысты қалай бағалайтынын көрсететін тәсіл болып табылады.Жоғары коэффицент P / E . (соңғы жарияланған EPS бағасы асады) өсу потенциалын көрсетеді, сонымен қоса, P/E төмен коэффиценті статистикалық пайда ұсынады. Нарықта аталған компаниялар үшін P / E тұрақты қаржы баспасөздерінде жарияланады.

Дивидендтік табыс инвесторлардың үшінші жиі қолданылатын қатынасы болып табылады. Әлеуетті акционерлер соңғы мәлімделген пайыздық мәнде акцияларының табысын жиі білгісі келеді. Дивидендтік табыс ағымдағы бағамен жылдың соңында акцияға шаққандағы дивиденд бөлу (содан кейін 100-ге көбейту нәтижесінде пайыздық болуы) бойынша есептеледі.

Инвесторлар коэффициенті - мысалдар
EPS = үлес пен салықты/акцияны шегеруден кейінгі пайда.

AIR NZ (2013) = NZ $ 182 млн / 1104 млн
= NZ $ 0.16

P / E = акция бағасы (бүгінгі күн жағдайына шаққанда немесе есептерде) / EPS жыл соңында.

AIR NZ (2013) = NZ $ 1,49 / 0,16

= 9.3

Дивидентті табыс = (бір акцияға дивиденттің толық сомасы / акцияның ағымдағы бағасы) × 100

AIR NZ (2013) = 8,0 NZ цент / 149 цент NZ
= 5,37%

Қаржылық құрылым көрсеткіштері

Бұрын қаржылық құрылым көрсеткіштерімен кезігіп, аррыздық және акционерлік капиталдың салыстырмалы басымдылығын осы тарауда талқылаған болатынбыз.Капиталдың осы нысандарын «араластыруы» оның қаржылық құрылымы (немесе капитал құрылымы) деп аталады.

Қарыз капиталының акционерлік капиталға қатынасы компанияның қаражаттарының қарыздық үлестерінің коэффиценті ретіндегі қатынасы болып табылады. Қарыз қаражаттарының үлесі компанияның өзінің капиталының құрылымын қалай ұйымдастырғанын көрсетеді.

Қарыз қаражаттары үлесінің коэффициенті компанияның барлық кредиттерінің қатынасы болып табылады (оның ішінде қысқа мерзімді кредиттер мен несиелер) және компанияның барлық капиталдары. Бұл компанияның базалық капиталдың ажырамас бөлігі болып табылады, сондықтан, пайыздық ставкалардың өсуіне байланысты тәуекелді көрсетеді.

Меншікті капиталдың борыштық қатынасы жалпы пайдаланылатын капитал емес, акционерлердің қаражаты негізінде есептелетін қарыздың нысаны болып табылады. Бұл қатынас акционерлердің капиталы мен компанияның кредиторлар алдында жауаптылығын тікелей салыстыруды қамтамасыз етеді.

Қаржылық құрылым көрсеткіштері - мысалы:

Несиелік қаражаттар үлесінің коэффициентів = Таза қарыз (барлық несиелермен кредиттер банкілік және басқалай депозиттерді шегергендегі) / Таза қарыз + акционерлер капиталы × 100

AIR NZ = 1168/1168 + 1816 3 100
= 39,1%

Меншік капиталына қарыздың қатынасы = қарыз капиталының коэффициенті (бір жыл өткеннен соң алыс-беріс) /акционерлер капиталы × 100

AIR NZ = 1,168/11,816 3 100
= 64.3%

Осы екі мазмұн, ережеге сәйкес, пайыз түрінде көрсетіліп, қарапайым бөлгішті 100-ге көбейту арқылы.

Атап өту керек, (барлық ара-қатынас сияқты) несие қаражаттарының үлес коэффицентін көрсетудің бірнеше варианттары бар, оның алыс-берісінің сан алуан шарасы пайдаланылады. Екі немесе одан көп компаниялардың, немесе бір компанияның белгілі мерзімде несие қаражаттарының үлес коэффицентін салыстыру кезіндегі дәйектілік маңызды болып табылады.

Коэффициенттерді қаржылық талдауда пайдалану

Бухгалтерлік есеп сандардан айырмашылық, жарияланған есептерге кейбір мән береді. Сонымен қатар, коэффицент серпінді немесе кросс-секциялы мәнмәтінде есептеледі.

Егер мысал ретінде сатудан түскен табыс алынады. Әрине, біз А компаниясының былтырғы жыл ғана емес биылғы көрсеткіштерін де салыстырғымыз келеді (яғни, көп немес аз), алайда бәсекелес компаниялардың көрсеткіштерін қоса алғанда.

Бұл бізге белгілі бір уақыт кезеңі ішінде А компанияның жұмысын бағалауға және оның өнеркәсіпте өзінің бәсекелестік позициясын туралы пікірін жасауға мүмкіндік береді. Бұл табыстылық бәсекелестік күресте жетістіктің маңызды көрсеткіші болып табылатынын түсіндіреді.

Қаржылық ақпараттың шектеулілігі

Стратегиялық талдау нәтижелерінің көпшілігі күшінде, батыл болжағанымыздай, компанияның жылдық бухгалтерлік есептілігі кезінде алынған деректер, нақты болып табылады, оның қаржылық жағдайы туралы шын ақпаратпен қамтамасыз етеді. Уақыт өте келе, біз талдауды

бір немесе бірнеше себептерге орай жіктейміз.

- *Дәлдік* – қаржылық есептер дәлдәк пәнінде тексеріледі дегенге қарамастан, жылдық есептің басқа бөліктері тексеруге жатпайды. Егер біздің қаржылық талдауда тек бухгалтерлік тарау ғана емес, барлық құжат толықтай зерделенсе, біз осы туралы хабардар болуымыз керек. Корпоративтік есептілікте жарияланатын қосымша мәліметтер бірқатар мақсаттарға қызмет етуі мүмкін. Кейбір сарапшылар мұндай ақпарат қоғамдық қатынастардың және маркетингті тексеру болуы мүмкін деген болжам айтты.
- *Ұзақ мерзім* – еске сақтау керек, корпоративтік есепте қаржылық ақпарат ұзақ уақыт бойы дайындалады және есепте көрсетілген мерзім аяқталғаннан кейін үш ай мерзімге дейін жарияланады. Алайда, ұзақ мерзімді қамтыған ақпарат бұрынғы қызметті бағалау үшін пайдаланылу мүкін, болашақтағы нәтижелерді болжауға пайдалану үшін шектеу қойылуы мүмкін. Балансты есеп қаржылық жағдай ағымдағы кезге келетінін көрсетеді (жыл соңына). Онда (P & Lкомпаниясынан айырмашылықта) жыл бойындағы сату қорытындысы жасалмайды,жыл соңынан кейін оның мәні тез өзгеруі мүмкін. Осы әлеуетті мәселені болдырмау үшін әлемдегі көптеген аймақтардағы нарықта әрекет ететін компаниялар аралық есептерді алуға шешім қабылдайды, ол жарты жылдық және аудит емес, бір кезең үшін пайда және айналымын көрсетеді. Ұлыбританияда әрекет етуші компаниялар компанияның перспективаларына айтарлықтай әсер етуі мүмкін Британдық қор биржасына ақпаратты беруге міндетті, Директорлар кеңесінің немесе кейбір жағдайда«пайданың құлдырауының алдын алу» өзгерістеріне әкелуә мүмкін.
- *Есепті ұсыну* – Компанияның қаржылық есебін ұсынатын қызметкерлер (бухгалтерлер) кейде жәман жағалықтарды “жасырып”, компания инвесторлары тарапынан қиындықтар болдырмай мақсатында әрекет жасайды. Олар шын мәнінде кейбір сандардың жақсы көрінуі үшін заңды қаржыны қайта құрылымдауды пайдалануға құқылы. Одан басқа, қаржылық есеп ережесіне сәйкес, көптеген кәсіпорындар бағытқа алатын, компания орналасқан елдің ережесіне сәйкес егжей-тегжейлі айырмашылыққа ие. Негізгі құралдардың жылдық құнының ұлғаюы, мысалы, бірінші көзқараста қанағаттанарлық көрінуі мүмкін, бірақ компания қаржыландыру үшін борыштың үлкен мөлшерін жинақтады. Осы себепті, бізге кейде компанияның есептілігінің көлегейленген, кез келген

жасырын жаман жаңалықтарды анықтау үшін компанияның қаржылық есептілігінің барлық бөлімдерін зерделеу қажет.

Валюталық тәуекелдер және ақша ағындарының тәуекелі

секторларының сипатын анықтау үшін берілген міндеттер үшін екі өзекті қаржы тақырыбы бар. Бұл тақырыптар шетел валюталары мен ақша ағындарынығ тәуекеліне байланысты. Осы мәселелерді егжей-тегжейлі талқылау үшін, Эванс (2002) және Бакли (2012) мазмұнына қараңыз.

Валюталық тәуекелдер талдауы

Өз өнімдерінің сипаты ескере отырып, ТГБОМ саласындағы көптеген компаниялар халықаралық деңгейде жұмыс жасап, әр түрлі валюталарда халықаралық ақша ағындарын тудырады. Туроператорлары, әуекомпаниялары, қонақ үйлер желілері және круиз операторлары, және көптеген компаниялар, әдетте, экономиканың басқа салаларында қатысатын ең ұқсас өлшемді компаниялардға қарағанда валюта бағамы қозғалыстары өзгерістерге өте сезімтал болып табылады. Осы компаниялардың мақсаты қызмет тектеріне қарай халықаралық болып табылатынын білдіріп, сонысымен шетел валютасымен байланысты халықаралық тәуекелдерге ашық қалдырады.

Төменде Локвуданың халық аралық деңгейде қызмет көрсететін және саяхаттау мен туризмді ұйымдастыру саласында валюталық курске тәуелде кез келген компанияның табыстылығы туралы дәйексөзі келтірілген.

аясындағы ұйымдардың валюталық тәуекелі **АНЫҚТАУ**

Саяхат және туризмді ұйымдастырумен шұғылданатын компанияның қызметінің басым бөлігі адамдарға ұлттық шекараны өтуге көмектесу болып табылады, сөйтіп, тауарлар мен қызметті шетел валютасында алып, валюта бағамын анықтау және валюта бағамын ықпалын бақылау аясындағы компанияның табысты жұмысы үшін өміршең маіызды болып табылады. Локвуд (1989:175)

Сөйтіп, валюталық менеджмент саласында көптеген кәсіпорындарға өте маңызды. Валюта бағамының үздіксіз ауыса беруінен болатын тұрақсыздық белгісіздікті туғызады.

Көбіне тұрақсыздық қатынаста туындайды:

- Шетел валютасында түсетін пайданың қалай болатыны;
- Төлемдер қандай болады;
- Болашақта болатын сыртқы активтер мен міндеттемелер құны.

Осылайша, валюталық менеджмент саласындағы көптеген кәсіпорындарға өте маңызды. Валютаның айырбастау бағамының тоқтамай өзгеруінің себебінен тұрақтылық болмағандықтан, белгісіздік тудырады.

Сонымен қатар, белгісіздік өзара байланыста туады:

- Шетелдік валютадағы табыс түсуі қандай болуына байланысты;
- Төлемдердің қандай болуы;
- Болашақта болатын сыртқы активтардың және міндеттемелердің құны.

Мысалмен қысқаша түсініктеме

Ашық валюталық жайғасым: British Airways және Live Nation компаниялары

Компанияның ашық валюталық жайғасымы едәуір қиын болуы мүмкін. Валюта бағамдарының өзгерісіндегі тәуекелді төмендету үшін қолданылатын шараларды, әлемдегі жетекші әуе компаниясы British Airways және Live Nation іс-шараларды ұйымдастыру бойынша жетекші компанияның мысалында көрсетуге болады.

British Airways (BA).

BA ақша түсімі, сатып алу, қарыз жағынан фунт стерлингта көрсетілмеген валюталық тәуекелге ұшырайды. Бұл операциялар жүгізілетін валюталар - доллар, евро және жапон иенасы. Компанияның негізгі жұмысы өтетін көптеген валюталарда арттырылған қаражат жасалады. АҚШ доллары ерекшелік ретінде саналады, АҚШ долларында көрсетілген күрделі қаржы шығындар, қарыз өтеу және жанармайға төлеулер әдетте тапшылық тудырады.

BA валюта бағамның теріс және оң жағдай өзгерістерін көреді. BA әртүрлі валютадағы операциялардан пайда болатын валюталық тәуекелдікті азайту үшін, келісім саясатын қолданады. Түсім алғанда және басқа валютада төлем жасағанда, аударылған валюта артығын АҚШ долларына немесе фунт стерлингке сатады.

BA АҚШ долларында, еврода, иенады көрсетілген елеулі міндеттемелері бар. BA болашақ АҚШ доллары, еуро, иенадағы кірістерін хеджерлеу құралы ретінде қарыз төлеу үшін АҚШ долларын, еуроны, иенаны қолданады. Форвардты валюталық келісімшарттарды және валюталық опциондарды қысқа мерзімді болашақ кірістерді түсіру және әртүрлі валютадағы операциялық төлемдерге арнайы қолданылады.

Live Nation

Live Nation 2012 жылы 22000 іс шараларда, 2300 әртістерге 49 миллиондай жанкүйерлер жинап, әлемдегі жанды музыка концерттерінің жетекші ұйымдастырушысы болып табылады. Live Nation шоу-бизнестің 5 негізгі индустриясында жұмыс жасайды, жанды музыкалық іс шаралар, ашық алаңдарда, билет сату, демеушілік, жарнама шығару және сонымен қатар әртістерге қызмет көрсетеді. Олардың кірісі 5,8 млрд доллар.

Live Nation бүкіл әлемде жұмыс жасайды, сыртқы операциялардың қаржы нәтижесі олардың жергілікті валютамен есептеледі. Нәтижесінде, қаржы кіріске валюта бағамының өзгеру факторы әсер етеді.

2012 жылы 31 желтоқсан күніне қарағанда, еуро, британдық фунт және Канада доллары шетел валюталары негізгі ықпал етеді. Компания валюталық тәуекелдің әсерін азайту мақсатында, әртістерге қаламақы төлем сияқты қысқа мерзімді міндеттемелерге негізі опциондарға толықтауыш ретінде форвардты валюталық келісім шарттарды пайдаланады.

Live Nation сонымен қатар, операциялық кіріс және қысқа мерзімді фирма арасындағы несиелердің болжамынан шетел валютасының бағамының өзгеруімен байланысты, тәуекелдікті және/ немесе шығынды азайту мақсатында форварты валюталық келісімшартқа отырады.

2012 жылдың аяғында компания айналымында 100 млн доллар атаулы сома мөлшерінде форвардты валюталық келісім шарттар және опциондары.

British Airways (2012); Live Nation (2012).

Сұрақтар

1. British Airways и Live Nation валюталық тәуекелмен байланысты, қандай тәуекелге ұшырайды, түсіндіріңіз.
2. саласындағы менеджерлерге валюталық тәуекелді басқару әдетте неге ерекше қиындықтар әкеледі, түсіндіріңіз.

саласында жұмыс істейтін көптеген компаниялардың кірісі валюталық бағамның сыртқы тербеліс әсерінен танылып және өзіне сәйкес бақыланып отыруы аса маңызды. Бірақ тәуекелді бақылау зерделі шешім болғанымен, іс жүзінде әсіресе кішігірім компаниялар ескермейді.

Екі валютаның болашақ айырбастау бағамының қарым - қатынасының белгісіздігінен, валюта бағамының қозғалысымен байланысты тәуекелдердің барлық жағдайлары пайда болады. (Эванс, 2002). Егер болашақ бағам қозғалысын болжау мүмкін болса, тәуекелді ең аз шамаға келтіру ықтимал еді. Өкінішке орай, дәлділік жоқ болғандықтан мүмкін емес және сонымен қатар бұл іс-шара компанияға қаржы жағынан қауіп-қатер әкелуі мүмкін.

Егер валюталық бағамдар болжауға келмесе, басқа амалдың бірі, тапсырушы кез-келген валюта бағамының жағымсыз тербелісін мойнына алса, компания ешқандай шығын болмайды. Көптеген жағдайларда саласындағы кәсіпорындардың бәсекеге қабілетті мінезі жоғары шығынды қызмет көрсету төлемдерге кіргізбейді.

Біз тәуекелдің үш түрін айта аламыз немесе компанияның басына келетін жағымсыз жағдайлары - операциялық, трансляциялық және экономикалық тәуекел.

Анықтама

Валюталық мәміле, трансляциалық және экономикалық тәуекел

Операциалық валюталық тәуекел – ол мәмілеге келген компаниялардың немесе шетел валютасында міндеттемелері бар фирмалардың тәуекелі: валюта бағамының тербелісінен жергілікті валютада ауыспалы мәні.

Трансляциялық тәуекел қаржы деректерді бір валютада көрсетілген соң, кейін басқа валютаға аударғанда туады. Бухгалтерлік деректердің екі цифрлардың арасында айырбастау бағамының тербелісі жатады.

Экономикалық тәуекел компанияның экономикалық құны валюта бағамының қозғалысына тәуелді болғандықтан, бәсекеге қабілеті азайуына әкеледі .

Арнольд (2012)

Мысалмен қысқаша түсініктеме

Операциялық тәуекел: Ұлыбританиямен сыртқа шығу саяхатының операторы

Ұлыбританияда орналасқан туристік оператор, Америкаға тур сатып, кірісін жергілікті валютада алады, яғни фунт стерлингта. АҚШ долларында көрсетілген төлемнің едәуір бөлігін мейманхананың иесі, көлік компаниясы, жет бетіндегі қызмет көрсету қызметкерлер құрамы сияқты жеткізушілер алады

Кіріс АҚШ долларында болғандықтан бір кезеңде төлемдер жасау үшін компания стерлингтарды айырбастауға мәжбүр болады. АҚШ долларының бағасы фунт стерлингке қарағанда өсіп жатса, тәуекел туғызып (фунт құнсыздандырады), фунтағы төлемдер қымбаттатады:

Операциялық тәуекел

Операциялық тәуекел валюталық тәуекелге жатады, мәмілеге келгеннен кейін. Егер компания шетел валютасында ақша алу немесе төлеу туралы келісім шартқа қол койса, болашақта бір мезгілде тәуекелге ұшырайды.

Нақты тәуекел ол айырбастау бағамы қазіргі уақытпен кассалық чек/ төлем уақыты кезіндегі жағымсыз өзгеріс нәтижесі, сонымен қатар

төлейтін сома көбейіп немесе алатын сома азайуы мүмкін. Төмендегі қысқаша түсініктеме Ұлыбританиямен сыртқа шығу саяхатының операторы мысалында тәуекелдің түрлері көрсетілген.

Шамалап көрейік:

- Компания қонақ үйдегі бөлмені Америка валютасында төлесе, бір фунтқа 1,50 доллар мөлшерінде (яғни 1 фунтты 1,50 АҚШ долларына сатып алады);
- Сатып алуға қажет ұйықтау орындарының жалпы құны 1500000 доллар.

Жоғарыда айтылған жағдайда, компанияның фунт стерлингтегі жобаланған құны $ 1500000 / 1,50 доллар = 1,000,000 фунт болады.

Енді, егер бағам бір фунтқа 1,40 доллар дейін түссе, онда құны 1500000 / 1,40 доллар = 1071429 фунтқа дейін өседі.

Компаниянң қосымша шығындары 71000 фунттан астам болады.

Сұрақтар

1.Егер мысалда көрсетілгендей айырбастау бағамы $ 1,40 тан $ 1,65 дейін өзгерсе, компнаияның кірісі қандай болады?

2. Осы мысалдағы мәселені шешу үшін компания менеджерлері қандай әрекет жасайды, ойланып көрейік.

Трансляциялық тәуекел

Шоғырландырылған есеп қисапты дайындаған кезде шетел валютасындағы активтар, пассивтар, кіріс шоғырландырудан пайда болады. Әр жыл казіргі айырбастау бағаммен қайта бағаланса, есеп қисаптың мәні көтеріледі және азаяды Бірақ, трансляциялық тәуекелге қарағанда, шынайы ұтыс немесе жоғалту активтер сатылғанда немесе міндеттемелер төленгенде көрінеді.

Осылайша, теңгерімнің әлсіздігі деген мағына америкалық қонақ үй компаниясының мысалында көрсетілген.

Мысалмен қысқаша түсініктеме

Трансляциялық тәуекел: Қонақ үй компаниясы, Америкада негізделген

Егер өзінің жылдық кірісін желгілікті АҚШ долларында алатын американдық қонақ үй компаниясы Австралияда мейманхана сатып алса, сатып алатын актив (мейманхана) жергілікті валютада тұрады, яғни австралиялық долларда (АД).

Жыл сайын компанияның теңгерімдік есеп беруін дайындаған кезде, компанияның жайғасатын номерінің бағасы сол мемлекеттің валютасына аударылады, бұл жағдайда АҚШ долларын есеп жасайтын күннің бағамына. Бұл жағдайдың тәуекелдігі, мейманхана долларға шаққанда сатып алған бағасынан теңгерім есептегі бағасы аз болуы мүмкін. Егер АД АҚШ долларына қарағанда өссе осындай жағдай болады.

Шамалап көрейік:Компания АҚШ доллары австралиялық долларға қарағанда 1,10 болғанда мейманхана сатып алды, яғни 1 АҚШ доллары 1,10 австралиялық доллар (АД);

- Мейманхана 10 миллион АД тұрады.

Жоғарыда айтылған жағдайда компанияның жобалаған бағасы 10000000 АҚШ доллары / 1.10 АД= $ 9090909 АҚШ доллары. Мүліктің осы бағасы жазылады. Егер АД бағамы күшейсе, айырбастау бағамы 1,15 АҚШ долларына өзгереді, жазылған мүлік құны жылдық есеп теңгерімінде түседі (АҚШ долларында). 10000000 / 1,15 = 8,695,652 - $ 395000 бағасы түседі, жылдық есеп теңгерімінде жазылады.

Сұрақтар

1. Егер компания мейманхана сатып алу үшін 10 миллион АД несие алса, қандай жағлай болушы еді?

2. Егер мемлекеттің валютасы тарихи өзгерімшіл болса, қонақ үйлер сияқты физикалық нысандарға инвестиция жасауды тоқтатады, осыны түсіндіріңіз.

Экономикалық тәуекелдер

Экономикалық тәуекелдер (кейде саясат әсері деп аталады) валюта бағамының жағымсыз тербелісі болашақ ақша ағымдарына әсер етеді, шартпен әлі келісімге қол қоймай тұрып және ақша төлемей тұрып.

Тәуекелдің бұл түрі, ең ерте тәуекелдердің бірі, әдетте дәлдігіне мөлшерлі баға беру және болжау қиын.

Мамандандырылған туристік оператордың мысалында көрсетілген.

Мысалмен қысқаша түсініктеме

Экономикалық тәуекелдер: Мамандандырылған туристік оператор, Еуропада негізделген. Шамалап көрейік, Мамандандырылған туристік оператор қызмет көрсетудің едәуір бөлігі бір мемлекетке саяхат брондау, мысалы, Мысыр мемлекеті. Компания осы мемлекеттің және оның валютасының экономикалық тәуекелдерін көтередіКейбір жағдайларда саяси және экономикалық жағдайы белгісіз болуы мүмкін, мысалы, мемлект үкіметі күшпен ауысқанда, Соңғы жылдары Мысыр мемлекетінде болғандай. Клиенттер бұл мемлекетте мейманхана брондағысы келмейді, осылайша туристік оператордың кірісі күрт азаяды.

Сұрақ

1. Осы жағдайда экономикалық тәуекелден сақтау үшін компания қандай қадамдарға барады?
2. Мекемеге ықпал ететін экономикалық тәуекелдің тағы басқа қандай түрлерін білесіз.

Осылайша, валюта бағамының қозғалысы әр түрлі қиындықтарға немесе компания «тәуекелдеріне» әкеледі. Тәуекелмен ең айқын күресу жолдары оларды мүлдем алып тастау немесе ішкі нарықта ғана сауда жасау, немесе тәуекелдерді тапсырушыға немесе клиенттерге беру.

Бұл халықарылық бәсекелесе алатын секторда балама таңдау мүмкіндігі аз, сондықтан шетел валютасында тәуекелді азайту үшін форвадты валюта келісім-шарттары немесе опциондары сияқты басқарудың басқа түрлері керек.

Бұл мәселелерді талқылау үшін Арнольдтің материадарын қараңыз (2012: Ch. 22).

Шешуге арналған мәселелр

- Білуге тиісті қаржы ақпаратының негізгі шектеуі не?
- Валюталық тәукелдің негізгі категориялары қандай? Саласына сәйкес әрқайсысының суретін салыңыз .
- Сала бойынша қаржы құралдарының маусымдық әсерін түсіндіріңіз.

Қаржы құралдарыныың тәуекелдік ағымына талдау

2 Тарауда айтылғандай, саладағы компаниялар кейбір тауар тобына немесе қызмет көрсету сұранысы мезгіл тербелісіне ықпал (Булл, 1995). Мезгілдік мінез климатпен байланысты, және мектеп демалыстары, фестивальдары және тарихи саяхат үлгісі сияқты басқа да факторларға байланысты.

Мысалы – қоңыржай климатта саяхаттаудың, іс шаралар өткізудің, қо-

нақ үй қызмет көрсетуін жоғары үрдісі, жағымды ауа-райы кезінде, күннің ұзақ уақытында, көктемде немесе жазда.

Бұндай өнімдерге мезгілдік сұраныс мезгілдік ақша ағымының кіруі және шығуына әкеледі.

Сондықтан, жылдың белгілі бір уақытында бұл секторларда үлкен ақша инвестициялары болуы мүмкін, ал басқа уақытта көптеген компаниялар несие алып жеткізушілерге төлем жасайды. Өнеркәсіптер де кезеңді мінезді, ақа ағымдары экономиканың белсенділігінің жалпы деңгейінің өзгеруіне сезімтал.

Ақшалай қаражатты басқару жағынан туристік операторлар, іс шараларды ұйымдастырушылар, туристік агенттіктер және әуе компаниялар пайдасы аз мекемелерге жатады. Олардың кірісінің едәуір бөлігі операциялық түсімнен емес (қызмет көрсетуді сатудан емес), жылдың бір мезгілінде қолда бар қалған ақшаның инвестициясының проценттік кірісінен алады. Бұл пайда көзі пайыздық мөлшерлеме саласында маңызды рөлді атқармайды. Сонымен қатар, компаниялар зардабын барынша жақсарту үшін қадам жасау керек.

Бұндай мезгілдің ақша ағымын халықаралық іс шаралар ұйымдастыратын Live Nation компнияның мысалында көруге болады.

Мысалмен қысқаша түсініктеме

Ақшадай қаражаттардың тербелісі: іс шаралар ұйымдастыратын Live Nation.компниясы

Біздің жыдық ақшадай қаражат тербелісіне әртүрлі өндірістің мезгілдік ықпалы тиеді. Мезгілдік салдарға екінші жіне үшінші тоқсандағы кірістің үлкен бөлігін алатын концерт сегменті кіреді Ақшадай қаржынң кіруі мен шығуы іс шараның төлеу мерзіміне байланысты, көп жағдайда ақша түсімі іс шараның алдында келеді.

Live Nation (2012)

Сұрақтар

1. Ойланыңыз, Live Nation сияқты компания мезгілдік ақша ағымдарының қандай зардаптарын кезіктіреді.
2. Мезгілдік ақша ағымдарының зардабы бар қандай компанияларды мысалға әкеле аласыздар компания менеджерларын қандай зардапқа әкеледі?

Төменде көрсетілген мысал мен қысқаша түсініктемесінде, британиялық туристтік оператордың ақша ағымның мезгілдігі жайлы жазылған. Мысалда туристік операторлардың жұмысы сипатталғандай, ақша ағымын талдау және ақшадай қаражатты басқару салдары бар. Ақшадай қаражаттар мезгілмен жиналады және шығындалады. .

Жылдың белгілі бір уақытында, әсіресе көктемде ақшадай қаражаттың қалдығын, артық қаражатты инвестиция жасауға болады, егер де жазғы уақытта немесе жылдың басқа уақыттында төлемдерге ақша керек болмаған уақытта . Ақша қалдығының сомасы және оның пайда көретін пайызы жыл сайын өзгеріп отырады, өйткені тапсырыс маманы және пайыз мөлшерлемелердің деңгейі де жыл сайын өзгеріп отырады.

Көптеген компанияларға тәуекелдіктің ең ауыр кезеңі күз және қыс уақыты, тәжірибе бойынша осы уақытта банкроттқа ұшырау көп. Жаз мезгілінің төлемдері жасалынғандықтан ақшадай қаражаты бітеді, ал келесі мезгілге тапсырыс түспеген жағдайда. Ақша түсімі болмайтын жағдайды көрсетеді. Компанияларға бұл кезеңнен өту үшін банктердің қолдауын қажет етеді.

Егер банк (немесе басқа жақ) көмек көрсетпесе банкротқа ұщырау шарасыз. Банкротқа ұшырау саласындағы компанияларда егер болжамды кіріс ақталмағанда көп кездеседі (мерзімі келген төлемдерді төлей алмау).

Егер компания төлей алмайтын позицияға келгенде әдетте банкрот болады. Кейде компания көп жылдар бойы ақша түсімсіз немсе өте аз мөлшердегі кіріспен өмір сүре береді, бірақ қолда бар ақшасы біткен кезде, компанияны сақтап қалу мүмкін емес, өйткені жұмысшыларға жалақы және қарыздарын төлеу керек.

саласындағы көптеген компаниялар әдетте банктың көмегіне жүгінеді, жылдың бір бөлігінде қысқа мерзімді қаржыландыру алу үшін. Теріс ақша қалдығында банктен ақша қаржыландыру алу қиындықтарға әкеледі.

Ақша ағымдарды талдау маңызды стратегиялық есеп, ол компанияның қазіргі уақыттағы жағдайы туралы ақпарат береді және болашақтағы қиындықтарды көрсетеді. Төмендегі қысқаша түсініктемеде саласындағы көптеген компаниялардың мезгілдік ақша ағымдар жайлы жазылған. Бұл мысалда британдық туроператор туралы.

5.6 кестеде мамандандырылған туристік операторы мысал келтірген

(ойдан келтірілген), қысқа түсініктеме сипатталғандай, ақша ағымдарының толық талдауы маңызды қаржы сұрақтарына жауап табады. Мезгілдіктің мағынасы капитал мезгілдік принциптер негізінде жиналады және шығындалады.

Мысалмен қысқаша түсініктеме

Ақша ағымының мезгілділігі: Сыртқа шығу турнесіндегі Ұлыбритания операторы

Маусымның Толық модельдері компаниялар мен елдердің секторларымен ерекшеленеді, бірақ көптеген кәсіпорындар кейбір дәрежеге дейін ақша ағынының маусымына тәуелді болып келеді.

Егер біз көбінесе Еуропаның оңтүстік бөлігінде орналасқан «кешенді турне» бойынша мамандырылған британдық туроператорын мысалға алатын болсақ, ол өнімнің мезгілділігіне қатты тәуелді және бұл ақша ағынына, сонымен қоса қаржы басқармасына тікелей әсер етеді.

Мұндай оператор бірнеше қолданыс сипатамаларына ие:

Турненің көп бөлігі сәуір айынан қыркүйек айына дейін созылатын жазғы маусымда сатылады, бірақ маусым және шілде айларында, мектеп оқушылар демалысы кезінде сатылым деңгейі шарықтау шегіне жетеді.

Жаздық турне үш түрлі кезеңде брондау басталады.

- Алғашқы кезең, брондау кезеңі тамыз айынан бастап қыркүйек айына дейін сатып алушылардың үлкен ағыны болады. Бұл кезеңде, әдетте белгілі бір уақытта демалыс алатын отбасылар қолданады.
- Ең үлкен брондау Рождество алдындағы кезеңде қаңтар айынан наурыз айына дейінгі мерзімде орын алады
- Соңғы кезең, брондау мерзімі сәуір айынан басталады, бұл уақытта операторлар жолдама бағаларын өзгерту арқылы сатуға тырысады, себебі бәсекелестіктің өршуі белең алуы мүмкін.

Көптеген туроператорлар өз қызметінің аумағын кеңейту және маусымдық кезең зардаптарын төмендетуге тырысты, мысалға, қысқы маусымда шаңғы тебу бағдарламасын енгізді. Бұл кезең қазан айынан сәуір айына дейінгі мерзімді қамтиды, шаңғы тебу маусымы желтоқсан айынан сәуір айына дейінгі уақытты қамтиды, жолдама сату шарықтау шегі ақпан айында болады. Көптеген жағдайларда жазда түскен табыспен салыстырғанда бұл бағдарламалардың жалпы көлемі көп емес.

Қысқы шаңғы және қысқы бағдарламалары үшін тапсырыстар жазда және күз айларында қабылданады, бірақ шаңғы тебу бағдарламаларына тапсырыс көбінесе куз айының соңында болады,сонымен қоса тапсырыс берушілер қарлы жерлердің қанағаттандыру сәтін күтеді.

Туристік операторлардың бірталай мезгілдік шығындары болады, жанармай, шипажайда қызмет ететін жұмысшылар және орналастыру құны. Сонымен қатар туроператорлардың жыл бойы жасалатын жоғары деңгейлі шығындары болады, басты кеңсенің жұмысшыларына, әуе кемелерінің және есептеу техниканың техникалық қызмет көрсетуіне

Сұрақтар

1. Операторлардың мезгілдік ақша ағымынан басына түсетін қиындықтар жайлы түсіндіріңіз.

Алдыңғы қысқаша сипаттамада көрсетілген британдық туроператорының жалған Interjet компаниясының ақша ағынының мәселелері келтірілген.

Interjet өршіл жоспары бар көтеріліп келе жатқан шағын туроператор

болып табылады. Компания сату көлемін әр жыл сайын 25 пайызға арттыруды жоспарлайды. Дегенмен, көптеген басқа туроператорлар, туристтік агенттіктер және басқа да туристік компаниялар тәрізді Interjet жыл сайын ақша құралдарының ағынының маусымдық қиындықтарын бастан кешіреді.

Ақша ағынының болжамы төменде көрсетілген келесі қаржы кезеңі үшін дайындалды.

Ойлануға арналған тапсырмалар

- Interjet компаниясы туралы мәліметтерді оқыңыз (5.6 кесте)
- Ақша ағынының болашақта туындаутын болжамды қиындықтарын анықтаңыз.

1.5 кесте Interjet компаниясының ақша ағынының болжамы (мыңдық британдық фунт стерлингі)

Table 5.6 Interjet – cash flow forecast (in thousands GBP)

	1 Apr	2 May	3 Jun	4 Jul	5 Aug	6 Sep	7 Oct	8 Nov	9 Dec	10 Jan	11 Feb	12 Mar	TOT.
INFLOWS													
Receipts from debtors	230	250	120	50	60	75	80	90	110	150	220	320	1,755
Dividend on investment							45						45
TOTAL INFLOWS	230	250	120	50	60	75	125	90	110	150	220	320	1,800
OUTFLOWS													
Payments to creditors		80		80		88		88		88		92	516
Wages and other expenses	102	77	58	103	79	59	105	80	62	108	83	63	979
Payments for fixed assets				70	10	15					5		100
Dividend payable			80										80
Corporation tax									120				120
TOTAL OUTFLOWS	102	157	138	253	89	162	105	168	182	196	88	155	1,795
NET IN/OUT	128	93	–18	–203	–29	–87	20	–78	–72	–46	132	165	5
Bank balance													
Opening	30	158	251	233	30	1	–86	–66	–144	–216	–262	–130	
Closing	158	251	233	30	1	–86	–66	–144	–216	–262	–130	35	

Notes:

As a tour operator most funds are received by customers as a deposit and subsequent payment of balance. On average this results in three month's credit being granted to customers.

On average six weeks' credit is taken from customers.

Capital expenditure budget:

New computer facilities	Month 4	£40,000
Routine replacement of motor vehicles	Month 4	£30,000
Computer software and programming costs	Month 5	£10,000
Progress payment on building extensions	Month 6	£15,000
Office furniture and equipment	Month 11	£5,000

Negotiated overdraft facilities currently stand at £60,000

May	Мамыр
Jun	Маусым
Jul	Шілде
Aug	Тамыз
Sep	Қыркүйек
Oct	Қазан
Nov	Қараша
Dec	Желтоқсан
Jan	Қаңтар
Feb	Ақпан
Mar	Наурыз
TOT.	Барлығы
INFLOWS	Кіріс
Receipts from debtors	Кредиторлардан түсетін табыс
Dividend on investment	Инвестициядан түсетін дивидендтер
Total inflows	Кірістің жалпы сомасы
Outflows	Шығыс
Payments to creditors	Кредиторларға төлемақы
Wages and other expenses	Еңбекақы ж/е т.б шығын төлемдері
Payments for fixed assets	Негізгі құралдар үшін төлем
Dividend payable	Төленетін дивидендтер
Corporation tax	Салық салу
Total outflows	Шығыстың ортақ сомасы
Net in/out	Таза пайда/шығын
Bank balance	Шоттағы қалдық
Opening	Ашылуы
Closing	Жабылуы

On average six weeks' credit is taken from customers.	Жарты жыл ішінде сатып алушылардан алынған орта кредит
Capital expenditure budget:	Күрделі шығындардың сметасы:
New computer facilities	Жаңа компьютерлер

Routine replacement of motor vehicles	Автомобильді құралдарды ауыстыру
Computer software and programming costs	Бағдарламалық жасақтама және бағдарламалау құны
Progress payment on building extensions	Ғтиаратты кеңейту аралық төлемі
Office furniture and equipment	Кеңсе жиһазы және жабдықтар
Negotiated overdraft facilities currently stand at £60,000	Келісім шарт құқығы бойынша кредит 60000 фунтқа артады

Ескертпе:

Мұндай көптеген құралдарды туроператорлар клиенттерден депозит немесе келесі теңгерім төлемі ретінде алады. Сатып алушылардан үш айда келіп түсетін орташа табыс

Ақша ағынын талдау кезінде:

- Ақша құралдарының қозғаласының кестесінде көрсетілетін, әрбір кезең үшін, белгілі табыстар мен шығыстар (5.6 кестесінде Interjet жағдайы үшін көрсетілгендей);
- Ортақ кіріс және келесі кезең үшін теңгерімдік есептемені құруға арналған төлемдер;
- Қолда бар ақпаратты пайдалана отырып алдағы ақша құралдарының болжамын жасау;
- Өнімдерге сезімталдылық талдауын жүргізу. Мысалы, егер сауда ойлаған бағадан 10 пайызға төмендесе немесе 10 пайызға көтерілген болса не болмаса реактивті қозғалтқыштардың жанармай бағасы 50 пайызға көтерілсе;
- Әр ай сайынғы немесе әр апта сайынғы баланстарды көрсететін график құру қажет.

Ақша ағынының талдауын жүргізген сәтте келесі сұрақтар пайда болуы мүмкін:

- Ақша ағыны қаншалықты күтілмелі болып табылады?
- Ақша ағыны қандай түрде маусымдық және циклдік сипатын алады?
- Компания өз лимиттерін қарыз шегінде ұстап тұра алады ма?
- Компания өзінің өмір сүруін қамтамасыз ету үшін ақша құралдарын

қаншалықты түрлендіреді?

- Компанияға қосымша кредиттік құралдар қажет пе?
- Компания клиенттер төлеміне қанша уақыт қажет болады?
- Компания жеткізушілер мен басқада тұлғаларға қанша уақыта есеп айырысады?

Менеджрлер түрлі қадамдарды пайдалана отырып 12-тарауында баяндалған стратегияны іске асыру ұғымына кіретін осы анықталған мәселелерді шеше алады.

Шағын кәсіпорындар, қызметтік бағыт ретінде

саласында шағын бизнес үшін қаржыны жұмылдыру басқа да салалардағы сияқты үлкен мәселе болып табылады:

- Активтермен қамтамасыз етуі жиі жеткілікті болмайды (кредиттер үшін кепілдік);
- Басқарушылық тәжірибенің жетіспеушілігі;
- Кейбір қаржыландыру көздеріне қол жеткізу ықтималдығының аз болуы;
- Кәсіпорындардың ашылуына тәуекелдер мен шығындар артып келеді, сол себепті кредиторлар қарыз өтеу мөлшерін жоғары түрде өтеуін талап етеді;
- Компания сауда нарығына төлеуге қабілеттілігін дәлелдеуін қамтамасыз етуі үшін, шықты;
- Компания аз ресурсты немесе тар мамандырылған нарықта тәуекелдер туралы көп ақпараттың болмауы немесе оларды басқару қабілетінің төмендігі, сонымен қатар теңдестірілген қоржынға емес, бір нарық сегментіне бағынышты болуы мүмкін;
- Ірі компаниялар, банктер және де басқа қаржыландыру көздері компания үлкен шығындардың есебінен мүшкіл халде болуы үшін жағдайлар туғызуы мүмкін;

Осы қиындықтар аясында шағын компаниялар үшін өзіндік біршама артықшылықтары бар, менеджерлер бизнесте өте жақсы біледі және тез әрекет етіп, нарықтық өзгерістерге бейімделеді. Банктер мен басқа да несие берушілер кәсіпорындарды несиелеуге тырысады, себебі кәсіпорын иесі өз қаражатынан салымдар салады және өз қаражатын ақтап алуы үшін жақсы жұмыс істейтін болады. Сонымен қоса, егер бизнес сәтсіздікке ұшыраса, бірінші кезекте иеленуші капиталын жоғалтады, ал банктер мен несие берушілерге пайда түседі. Шағын бизнес иелері басқа инвесторларды тарту мақсатында және ұзақ мерзімді табысқа жетуі үшін өз инвестицияларынан төмен мөлшердегі кірістерді алуға дайын.

Дегенмен, қазіргі заманда несие алу туралы өтініштер орталықтандырылған несиелеу өлшемдеріне сәйкес компьютердің көмегімен жиі қабылданады және банктер мен басқа да инвесторлардың арасындағы жақсы қарым-қатынастардың қалыптасуы маңызды шарт болып табылады. Шағын кәсіпорындарды қаржыландыру кезінде компания өкілеттілігі және негізгі менеджерлер адекватты қаржыландыруды қамтамасыз етуде шешуші рөл атқарады, егер кәсіпорынды тастап кетсе, кәсіпорын ауыр шығынға ұшырайды.

Шағын бизнес қаржыландырудың сыртқы көздерін іздеген кезде, олар бизнес жоспар немесе бизнес-жоба шеңберінде ресми түрде ұсынылу қажеттілігін түсіну маңызды болып табылады. Сол себепті кез келген инвесторлар иелердің инвестициялауға мүдделі екенін білгілері келеді; бұл инвестиция сомасы – мақсаттарға жету үшін жеткілікті болуы; және ең маңыздысы несие беруші қандай сыйақымен марапатталады және қандай талаптарға сәйкес ақшаны кері қайтаруға болады.

Инвесторлар шағын кәсіпорындарға ақша құралдарын салу туралы шешім қабылдаған жағдайда «сенімнің бес сипаттамалары» қағидаларын сақтау қажеттілігі қанағаттандырмайды. (Лашер, 1999);

,

Бөлімге қысқаша шолу

- Мінез құлық – Иесінің және/немесе негізгі менеджерлердің мінез-құлқы; көбінесе адамның қарыз қайтару ұмтылысы және олардың ниеттерінің шынайылығының көрсеткіші.
- *Белсенділік* – қарыз өтеушінің төлеу қабілеттілігін пайымдау. Көптеген шағын кәсіпорындар тез ұлғаюды қалайды және өз несиелерінің өтемділігін қамтамасыз етуін жоғарылатуға тырысады.
- *Капитал* – қарыз алушының қаржылық есептілігінде көрсетілген жалпы қаржылық жағдайы;
- *Кепіл* – кепілдік ретінде берілетін активтер;
- *Талаптар* – Жалпы экономикалық талаптар және несиелеудің айрықша жағдайы немесе кәсіпорынның географиялық аймақта орналасуы. Экономикалық құлдырау кезінде ұзақ уақыт бойы қызмет нарығында болған компанияларда сәтсіздікке ұшырауы мүмкін және банктер оларды несиелеуден бас тартады.

Компанияның қаржылық жағдай талдамасы кез келген стратегиялық шолудың бөлінбейтін бөлшегі болып табылады. Жауапты тұлғалар қаржылаудың жеткілікті деңгейін, қаржыландыруға қажетті стратегиясын білулері қажет, егер білмеген жағдайда ақша құралдарын қарастырулары керек.

Компанияны қаржыландыру көзін және оның капитал құнын білу өте маңызды. Акционерлік капитал қарыз капиталымен бірге стратегиялық даму пайдалану үшін олардың артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Табыстың ағымдағы деңгейі капитал құнын қамтамасыз етуі үшін жеткіліктілікті болып табылатынын атап айтқан жөн. Салада белгілі бір бөліктің капитал сыйымдылығы назарға алынады, себебі ол менеджерлер үшін стратегиялық маңызды мәні бар.

Компанияның қаржылық есептілігін зерттеу кезінде қолданылатын көптеген құралдар бар. Динамикалық талдау белгілі бір уақыт кезеңінде болған өзгерістерді қарастырады, ал кросс-сэкциялық талдау сол уақытта компанияның қаржысын бәсекелестер қаржысымен салыстырады. Коэффициенттерді талдау есептегі белгілі бір санды келесі бір санға бөлу арқылы есептілікті ұғынуға мүмкіндік береді. Салыстырмалы талдау компания өнімділігін басқа ұқсас компаниялармен салыстыруға жағдай туғызады.

Сонымен қатар, көптеген компаниялар үшін валюталық және ақша

ағынының тәуекелдері стратегиялық қаржылық тәуекелдердің маңызды аспектілері болып табылады, сол себепті осы бөлімде мұндай тәуекелдерді талдау үшін құралдар қарастырылған.

6 Тарау

Туризм, қонақ үй бизнесі
мен шараларды ұйымдастыру
Өнім мен нарық

Кіріспе мен тараудың қысқаша сипаттамасы

Біз тараудың аталмыш бөлімінде 3, 4 және 5 Тарауларда көрсетілген ұйымдарға қолданылатын функционалдық, әлеуметтік және қаржы аспектілерін талдадық. Аталған тарауда ұйымның өнім мен нарық сияқты функционалдық ерекшеліктерінің қорытынды бөлімі зерттеледі. Ұйым өзінің нарықтық механизмін анықтайтын тәсіл бәсекеге қабілетті стратегияның ең маңызды аспектісі болып табылады. Сатушылар мен сатып алушылар өздерінің табыстарымен жинақтарын қолдануға жиналатын алаң ретіндегі нарық тұжырымдамасы. Өткізу нарығы өнімді өткізуге бәсекелесетін ұйымдар шегінде нарықтар болып табылса, ал ресурстар нарығы енгізілетін ресурс үшін ұйымдар бәсекелестігі болып табылады.

Аталған тарауда аталмыш жүйенің негізгі элементтері – нарықтар ерекшеліктері, сондай-ақ туризм, қонақ үй бизнесі мен шараларды ұйымдастыру мәнмәтініндегі өнім ерекшелігі мен маңыздылығы талқыланған. Ұйым аталған элементтер қатынасында өз қызметін құратын тәсіл бизнес стратегиясының табыстылығында маңызды роль ойнайды.

ОҚЫТУ МІНДЕТТЕРІ

Аталған тарауды оқығаннан кейін оқушылар төмендегідей қабілетті болуы керек:

- *нарық* терминін түсіндіру мен нарықтарды анықтауға болатын ерекшеліктерді сипаттауға;
- нарықтардың маңыздылығын түсіну және соған сәйкес туризм, қонақ үй бизнесі мен шараларды ұйымдастыру саласында мысалдар келтіру;
- нарықтарды саралау әдістерін түсіндіру, сондай-ақ нарықтық жағдайға байланысты қағидаларды қолдана білу;
- нарықтағы жағдайға байланысты бағдарлау мен жайғастыру тұжырымдамасын түсіну;
- «өнім» терминін түсіндіру, Котлер бойынша тауар құндылығының бес дәрежесін сипаттау, сондай-ақ туризм, қонақ үй бизнесі мен шара-

ларды ұйымдастыру саласында мысалдар келтіру арқылы аталған қағидаларды көрсету;

- өнімнің жұмыс істеу циклінің кезеңдері мен оның туризм саласындағы туынды қолданысын түсіну – Туризмдегі өнімнің жұмыс істеу циклі;
- өнім түрлері туралы білу мен ақшалай қаражат қозғалысының негізгі нәтижелерін түсіну;
- өнімнің жұмыс істеу циклі, БКГ қалыптамасы мен Мак Кинзи қалыптамасы сияқты таңдалған стратегиялық модельдердің құрылымы мен шектеулерін түсіну.

Бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз етуге арналған стратегиялық маркетинг

Ұйым өнімі мен нарық арасында байланыс жасайтын тәсіл бәсекелестерінен басым болу мақсаты бар бәсекеге қабілетті стратегияның ең маңызды аспектілерінің бірі болып табылады. Ұйым кең техникалық және операциялық мүмкіндіктерге ие болуы мүмкін, бірақ аталмыш мүмкіндіктер «ерекше мүмкіндіктер» нарықта қолданылғанда бәсекелес басымдылықтың дереккөзі болып табылады (Кей, 1995:127). Демек, жетекшілер қызметтерін жүзеге асыратын нарықты, сонымен қатар нарықтарды анықтау тәсілдерін анықтауы және түсіне білуі өте маңызды.

Менеджмент саласындағы заманауи зерттеушілер маркетингті ұйымдастыру бөлімінің негізгі құрамдастарының бірі және көп жағдайда қызметтің кешендік, бәсекеге қабілетті бағыты ретінде қарастырады (Эванс, 2012:228). Осылайша бірінғай қағидалар, құралдар мен әдістер қолданатын стратегиялық менеджмент жөніндегі әдебиет пен маркетинг жөніндегі ғылыми әдебиет бір-бірімен тығыз байланысты.

Аталған тараудың мақсаты туризм, қонақ үй бизнесі мен шараларды ұйымдастыру мәнмәтініндегі маркетингті толық сипаттау емес, себебі ол төменде көрсетіледі, керісінше ұйымның стратегиялық бағдарын кешенді түсіну аясында талдау жүргізуге қажетті маркетингтің стратегиялық аспектілеріне назар аудару болып табылады.

Соңғы уақытта туризм, қонақ үй бизнесі мен шараларды ұйымдастыру мәнмәтініндегі маркетинг бойынша көптеген кітаптар, сонымен қатар туризм мен қонақ үй бизнесі бірге қарастырылатын бір қатар оқу құралдары, шараларды ұйымдастыру жөніндегі жеке оқулықтар шықты.

Мысалы туризм мен қонақ үй саласындағы маркетингті басқару бойынша қосымша ақпарат алу үшін келесі басылымдарды қараңыз: Fyalland Garrod (2005); Hudson (2008); Middleton және т.б.(2009); Reid and Bojanic (2009). Шараларды ұйымдастыру саласындағы маркетинг бағыты бойынша ақпаратты Kolb (2012); Preston, (2012); Yeoman және т.б.(2012) басылымдарынан қараңыз.

Нарықтар сирек жағдайларда толықтай біркелкі болуы мүмкін. Нарықта талаптары бірдей тұтынушылар тобы бар, бұл бір нарық сараланымын екіншісінен ажырататын сұраныстар мен қажеттіліктер ұқсастығы.

Маркетинг бойынша жиі дәйексөз алынатын авторлар (Котлер мен Келлер, 2012) заманауи стратегиялық маркетинг негізі « STP – маркетинг»: саралау, мақсатты нарықты анықтау мен жайғастыру ретінде көрсетіле алатын болжамдар өзгешеліктерінің мәліметтерін қолданады. STP – маркетинг (немесе «мақсатты маркетинг») кезінде сатушы негізгі нарық *сараланымдарын* (анықталатын бөліктер) айқындайды, аталған сараланымдардың біреуін немесе бірнешеуін *бағдарлайды* және таңдалған мақсатты сараланымдардың сұраныстары мен қажеттіліктеріне жауап беретіндей өнім мен маркетинг бағдарламаларын *орналастырады*. Котлер өз амалдарын туризмде, қонақ үй бизенсінде (Котлер *және т.б.*, 2013) және бағыттың соңғы пунктеріне (Котлер *және т.б.*, 2013) қолданды.

Кеңінен қолданылған және өзге авторлармен бейімделген Котлер амалы аталған тарауда сипатталады, себебі ұйымдардағы маркетигтің стратегиялық шолуды көрсетеді, түсіну мен қолдануға оңай, сондай-ақ оқыту барысы мен тәжірибеден өту кезінде кеңінен қолданыла алады.

Нарықтарды анықтау мен түсіну тәсілдері

Нарықтарды түсіну маңыздылығы

Жалғастырмас бұрын нарық терминін түсіну үшін ұйым нарыққа қалай қол жеткізетініне назар аудару керек.

Экономисттер нарықты екі «жағы» бар жүйе ретінде қарастырады. Өнім мен қызметтерді сатып алушылар мен тұтынушылардан құралған сұраныс жағы және өнім мен қызметті өндіретін немесе басқаратын ұсыныс жағы.

Стратегия мәнмәтінінде аталған терминді біз басқа түрде қолданамыз. «Нарық» терминінде ұқсас сұраныстар мен қажеттіліктері бар нақты

немесе ықтимал сатып алушылар (сұраныс жағы) тобын тұспалдаймыз. Сонымен қатар біз ұсыныс жағын өндіріс ретінде қарастырамыз.

Ұйым нарықтарын анықтау мен шектері стратегияны құрудың шыққан жері көрсетеді және бәсекеге қабілеттілікті анықтау үшін негізді қамтамасыз етеді. Нарықты талдау мен анықтау тап болатын тәуекел мен мүмкіндіктер туралы негізгі ақпаратты береді.

Ерекше қабілеттілік нарыққа (Кей, 1995:127) қолданған жағдайда бәсекелес басымдылық болады, яғни жетекшілер қызметтерін жүзеге асыратын нарықты анықтауы және түсіне білуі өте маңызды.

Атап айтқанда, нарықтарды түсіну бір қатар себептерге байланысты маңызды болып табылады:

- ол жетекшілерге сұраныс көрсеткіштері, сондай-ақ ұйымның өнімі мен қызметтерінің ықтимал сұранысқа ие болуы туралы мәлімет береді;
- ол жетекшілерге нарық дамуының мүмкіндіктері мен бәсекелестерге қарағанда нарықтағы үлестің өсуін бағалауға мүмкіндік береді;
- ол жетекшілерге бәсекелестердің санын, түрі мен мүмкіндіктерін анықтауға, бағалауға мүмкіндік береді;
- ол жетекшілерге өнім мен қызметтердің нарықта дамуы мен бәсекеге қабілеттілігін ұстап тұратындай жайғастыруға мүмкіндік береді.

Нарықтың тартымдылығы

Жетекшілер әдетте нарықтың тартымдылығын назарға алады; олар белгілі бір нарықта ұсынылған тауар ұйым үшін де, инвесторлар үшін де жағымды инвестиция бойынша табысты қамтамасыз етуі мен етпеуін ескереді. Нарық көлемі, нарықтық даму мен жеткізушілердің шоғырлануы сияқты көптеген факторлар нарық тартымдылығына ықпал етеді.

Нарық көлемі

Жалпы айтқанда, нарық көлемі үлкен болған сайын көптеген ұйымдар үшін үлкен мүмкіндіктер қамтамасыз ететін тартымдылығы да жоғары. Сонымен қатар мұндай нарық нарықтың жалпы көлемінің үлкен үлесін қамту арқылы көшбасшылық орынға ие болуға ұмтылатын ірі жеткізушілерді тартады.

Мысалы – Испаниядағы бұқаралық туристтік демалыс нарығы Солтүстік Еуропа туристері үшін өте ірі және туроператорлардың көптігімен ұсынылған, ал Еуропа жасөспірімдеріне арналған белсенді дема-

лыс нарығы алдынғыға қарағанда аз және жеткізушілердің аздығымен ұсынылған.

Нарықтың даму қарқыны

Дамушы нарық тұрақты немесе төмендеуші нарыққа қарағанда тартымдырақ, себебі дамушы нарықтар нарықты дамытумен қатар бизнестің кеңеюіне мүмкіндік береді. Тұрақты немесе төмендеуші нарық жағдайында жеке ұйымдардың дамуына нарықтан бәсекелестер үлесін жою арқылы қол жеткізуге болады, ол шығынды немесе төмен кірісті болу мүмкін.

Мысалы – соңғы жылдары Қытайдың ірі қалалары арасындағы жылдам көліктік қызмет нарығы жылдам қарқынмен дамуда, соған сәйкес мемлекеттік (немесе жартылай мемлекеттік) әуекомпаниялары, бюджеттік әуетасымалдаушылары, сонымен қатар темір жол және автомобильді тасымалдаушы қызметін көрсететін компаниялар әлеуеттерін арттырды, ал Англия теңіз шипажайларындағы қонақ үйлердің өткізу қабілеті төмендеуде.

Жеткізушілерді шоғырландыру

Шоғырландыру ірі жеткізушілері бар және нарық айналымында көшбасшы төрт немесе бес компанияның меншік салмағымен өлшенетін нарық көлемін тұспалдайды. Төменде келтірілген мысал халықаралық қонақ үйлер жағдайында жеткізушілер шоғырландырылуының жетіспеушілігін көрсетеді.

Нарықта көшбасшы ірі ұйымдар баға, өнімді алға жылжытуға бюджеттің қолжетімділігі, сонымен қатар бағаларды қою мен шығынды оңтайландыру арқылы тұтынушылар мен жеткізушілерге ықпал етуде шағын компанияларға қарағанда басымдыққа ие болуға тырысады. Алайда ірі ұйымдар үшін өздерінің нарықтағы үлестерінің өсуі нормативтік шектеулерге байланысты қиын болуы мүмкін, ал шағын ұйымдар пайдасыз жағдайдың орнын толтыруға қабілетті.

Және де керісінше шағын ұйымдар тез бейімделуге қабілетті, клиенттерінің ықыластары туралы жан-жақты біледі, нарық сараланымына рұқсаты бар (ірі ұйымдар үшін тартымдылығы аз болып табылатын) және ірі бәсекелестеріне қарағанда шамалы ғана бюрократты болып табылады. Осындай шарттарда орташа компанияларға бәсекеге қабілеттілігін

ұстап қалу қиындық туғызады, себебі ауқымдылық басымдығы да жоқ, шағын ұйымдар пайдалануға қабілетті пайда да жоқ.

МЫСАЛДАҒЫ ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРМЕ

Нарықтық шоғырландыру: бүкіл әлемдегі қонақ үйлер

Қонақ үй бизнесі бүкіл әлемде әрқашан біраз фрагменттелген еді. Көптеген елдерде отбасылар басқаратын, бір қонақ үйге ие шағын операторлар басымдыққа ие. Алайда, осы үлгі көптеген елдерде белсенді қызмет ететін ірі халықаралық концерннің келуімен өзгертіледі. Осының арқасында көптеген елдердің нарығы түрлі ұлттық нарықтарда өзгеше болуына қарамастан шоғырландырылған болып келеді.

Уорвик Клифтон 'Global Hotel Research Limited' (www.globalhoteldata.com) қонақ үй бизнесі саласындағы жетекші кеңес беруші ұйымның ғылыми-зерттеу жұмыстарының басшысы қонақ үй бизнесінің жетекші компанияларының осындай компанияларда бар жалпы қонақ үй нөмірлік қоры қатынасындағы жаһандық қонақ үй құрылымына ену дәрежесінің талдауы жүргізілген есепті ұсынды. Аталған нөмірлік қор қатынасы 2,100 қонақ үй компаниясында пайызбен есептеліп, елдер бойынша санаттарға бөлінді.

Төмендегі кестедегі мәліметтер (таңдалған қонақ үйлер бойынша, ақпараты қолжетімді болуы бойынша) кейбір ұлттық нарықтар мен басқалары арасындағы шоғырландыру айырмашылығын көрсетеді. Осы зерттеуге сәйкес АҚШ, БАӘ мен Жаңа Зеландия сияқты елдерде шоғырландыру дәрежесі өте жоғары, ал Италия, Австралия мен Пәкістанда фрагменттелген құрылым мен шоғырландырудың төмен дәрежесі көрсетілген.

6.1 Кесте. Таңдалған елдердегі қонақ үй бизнесі компаниялары (2012)

Table 6.1 Penetration by hotel groups in selected countries (2012)

>74%	50–74%	25–49%	10–24%	<10%
UAE	South Africa	Finland	Croatia	Austria
Djibouti	Singapore	Spain	Portugal	Pakistan
New Zealand	Dominican Republic	France	Germany	Italy
Cuba	India	Australia	Mexico	Argentina
Monaco	Norway	Netherlands	Morocco	Paraguay
Burundi	Canada	Denmark	Saudi Arabia	Ukraine
USA	UK	Sweden	Turkey	Peru
	China	Ireland	Switzerland	
		Swaziland	Japan	
		Egypt	Russia	

Дереккөз: Клифтон (2013)

UAE	БАӘ	Morocco	Мароккко
South Africa	Оңтүстік Африка	Paraguay	Парагвай
Finland	Финляндия	Burundi	Бурунди
Croatia	Хорватия	Canada	Канада
Austria	Австрия	Denmark	Дания
Djibouti	Джибути	Saudi Arabia	Сауд Аравиясы
Singapore	Сингапур	Ukraine	Украина
Spain	Испания	USA	АҚШ
Portugal	Португалия	UK	Ұлыбритания
Pakistan	Пакистан	Sweden	Швеция
New Zealand	Жаңа Зеландия	Turkey	Түркия
Dominican Republic	Доминикан Республикасы	Peru	Перу
Germany	Германия	China	Қытай
Italy	Италия	Ireland	Ирландия
Cuba	Куба	Switzerland	Швейцария
India	Индия	Swaziland	Свазиленд
Australia	Австралия	Japan	Жапония
Mexico	Мексика	Egypt	Египет
Argentina	Вргентина	Russia	Россия

Monaco	Монако	France	Франция
Norway	Норвегия	Netherlands	Нидерландия

Сұрақтар

1. Қонақ үй бизнесінің нарығы бүкіл әлем бойынша басқа салаларға қарағанда неге нашар қаныққан?
2. Қонақ үй бизнесінің шоғырлануын қандай факторлар қамтамасыз ете алатынын талқылаңыз.

Нарықтарды анықтау

Біз нарық шегінбасқа тәсілдермен анықтай аламыз. Егер түрлі компаниялар нарықты түрлі тәсілдермен анықтаса, нарықтағы олардың жиынтық үлесі жүз пайыздан көп немесе аз болуы таң қаларлық емес. Аталмыш мәселе қызмет көрсету аясының көптеген салаларында күрделі, себебі олардың арасындағы шекара сәйкес келіп, кейбір жағдайда автокөлік сияқты өнеркәсіптік өндіріс өнімдері үшін нарық шекарасын тауып анықтау қиын.

Мысалы, «шетелдік туристік демалыс» нарығы түрлі компаниялар үшін түрлі мағынаға ие болуы мүмкін. Бір компания шеелдегі барлық турларды қамтыса, басқа компания қызметтер пакеті құрамындағы турларды қамтиды.

«Шараларды ұйымдастыру» сияқты сектордағы мәселе күрделірек болуы мүмкін, себебі оның шекарасын анықтау мен орнату қиын. Аталмыш секторда (кітаптың 1 бөлімінің алғысөзінде айтылғандай) бірнеше танымал сауда атаулары, фрагменттеу дәрежесі, сондай-ақ шекара туралы мәліметтер ұсынылған. Алайда шараларды ұйымдастыру басқару мәселелерімен келесі қатынаста байланысты:

- шараларды ұйымдастыру компаниялары;
- спорттық шараларды;
- концерттер мен өнер көрсету;
- фестивальдер;
- көрмелер;
- кездесулер мен конференциялар.

Демек, нарық үлесі көрсеткіштері мен оның шекаралары нақты анықталуы маңызды.

Нарық үлесі басқа ұйымдармен салыстырғанда клиенттерді тарту мен

ұстау қабілеттілігі көзқарасынан ұйым қызметінің көрсеткіші болып табылады. Ол *көлем* бойынша немесе *бағасы* бойынша өлшенеді.

· *Көлем көрсеткіштері* нарықта сатылған ұйым өнімі бірлігінің үлесіне қатысы бар.

Мысалы, барлық кезең ішінде сатылған әуебилеттерінің құнын қосқанда жолдамалардың жалпы санына байланысты туроператорлар сатқан әуебилеттерінің құнын қамтитын туристік жолдама саны; сатылатын орынның жалпы санына байланысты қонақ үй иесі сатқан орын саны; немесе барлық администраторлардың сату көлеміне байланысты ұйымдастырушылар сатқан шара билеттерінің саны.

· *Көлем көрсекіштерінің* компанияның сату айналымы жалпы нарықтық құнына пропорционал қатысы бар.

Мысалы, әуе билетінің құнын қосатын барлық туроператорлардың тауар айналымымен салыстырғандағы қызметіне әуебилетінің құны қосылған бір туроператордың тауарайналымы; сатудың жалпы көлемімен салыстырғанда қонақ үй иесінің орындарды сатудың құндық көлемі; немесе билеттерді сатудың жалпы көлемімен салыстырғанда бір администратордың алған шара билеттерін сату көлемі.

Келесіге негізделген нарықты жалпы анықтаудың үш тәсілі бар:

· *өнім;*

· *қажеттіліктерді қамтамасыз ету немесе орындалған функциялар; сондай-ақ*

· *клиент тұлғасы*.

Одан әрі әр тәсілді кезек-кезек қысқаша қарастырамыз.

Өнім негізінде нарықты анықтау

Белгілі бір ұйымда жұмыс істейтін кез келген қызметкерден сіздің қызметіңіз қай нарықта жүзеге асады деп сұрағанда, өткізілген тауардың, мысалы жолдама, конференияға, көрмеге билет сипаттамасын талап ететін жалпы жауап беріледі. Егер өнімнің шоғыры берілген болса, онда мұндай анықтау түрі өнеркәсіпті анықтаумен сәйкес келеді. Мемлекеттік экономикалық статистика жиі осыған негізделе құрылад, онда аталмыш тәсілмен нарықтарды анықтау оңай болып табылады.

Кейбір жағдайда осы тәсілдің кемшілігі өнімнің бір қатар түрлі ерекшеліктері бар, ал түрлі дереккөздерден алынатын түрлі өнімдер сол қажеттіліктерді қамтамасыз ете алатынын ескеру мүмкіндігінің болмауы табылады.

Бұл жалпы өндірістің түрлі салаларының қызметі нәтижесінде қауіпті анықтау мүмкіндігінің болмауына әкелуі мүмкін. Туристік демалыс, спорттық шаралар мен өнер фестивальдеріне қатысу әртүрлі нарықтың әртүрлі өнімдерін ұсынады, бірақ әрқайсысы клиенттің дискрециялық табысы мен уақыт (негізгі қажеттіліктерді қанағаттандырғаннан кейін қалған уақыт пен жеке табыстың бөлігі) үшін бәсекеге түседі. Сонымен қатар олар «бос уақыттық қызметтердің» кең нарығының бөлігі ретінде қарастыра алады.

Өнім негізінде нарықтарды анықтаудың артықшылығы өндіріс көлемінің өсуі себеп болған үнемділікке белгілі үрдістерге бірге қатысу арқылы қол жеткізуге болады. Болмаған жағдайда бұл тәжірибелік жағынан алғанда нарықты бағалауға әкеледі. Нарық компания шығарған өнімнің жиынтық көлемін оның қызметінің тауардың осы түріне қатысы аз болған жағдайда да көрсетеді.

Мысалы, Saga Holidays тек 50 жастан асқан клиенттерге жолдама сататын Ұлыбританияның туроператоры болвп табылады. Клиенттердің мәліметтер базасын қолдана отырып сол мақсатты нарыққа қаржы қызметтері сияқты басқа өнімдерді ұсынады.

Қажеттіліктерді қанағаттандыруға немесе орындалған функцияларға негізделген нарықты анықтау

Тұтынушылардың тауар немесе қызметті сатып алудың себебі *игілікке* ие болу болып табылады. Игілікке ие болу қағидасы сатып алушылар сатып алу кезінде олар алған пайданың төленген бағаға қарағанда құндылығы молырақ деп болжап шығын мен пайданы бағалайтынына негізделеді.

6.2 Кесте. Түрлі шаралар мен ойын-сауықтан алынуы болжанған негізгі пайда

Table 6.2 Main benefits sought in types of events and attractions

Type of event/attraction	Main benefits sought
Theme park	Excitement, variety of on-site attractions, atmosphere
Beach	Sun tan, sea bathing, company of others *or* solitude, water-based activities
Cathedral	History, aesthetic pleasure derived from architecture, sense of peace or spirituality
Museum or gallery	Learning something new, nostalgia, purchasing replicas or souvenirs
Theatre	Entertainment, atmosphere, status – to be able to say 'you were there'
Leisure centre	Exercise, physical challenges, competing against others
Mountains	Solitude, beauty, activities, walking
Concert, event or festival	Entertainment, support, atmosphere, status – to be able to say 'you were there'

Дереккөз: Сворбрук материалдары бойынша (1995)

Type of event/attraction	Шаралар/ойын-сауық түрлері
Main benefits sought	Негізгі болжалды пайда
Theme park	Демалыс және ойын-сауық саябағы
Excitement, variety of on-site attractions, atmosphere	Сауық-сайран, аттракцион түрлері, атмосфера
Beach	Жағажай
Sun tan, sea bathing, company of others or solitude, water-based activities	Күнге күю, теңізге түсу, адамдар тобы немесе оңашалану, судағы ойын-сауық
Cathedral	Кафедралы собор
History, aesthetic pleasure derived from architecture, sense of peace or spirituality	Тарих, архитектурадан алынатын эстетикалық ләззат, тыныштық немесе рухани қанағаттану
Museum or gallery	Мұражай немесе галерея
Learning something new, nostalgia, purchasing replicas or souvenirs	Жаңашылдықтарды үйрену, өткенді аңсау, көшірмесін немесе кәдесыйлар алу
Theatre	Театр

Entertainment, atmosphere, status – to be able to say ‘you were there’	Ойын-сауық, атмосфера, "мен онда болдым" деп айтуға болатындай статус
Leisure centre	Спорттық ойын-сауық кешен
Exercise, physical challenges, competing against others	Жаттығу, дене жаттығуы, басқалармен жарысу
Mountains	Таулар
Solitude, beauty, activities, walking	Оңашалану, сұлулық, белсенді демалыс, серуендеу
Concert, event or festival	Концерт, шаралар немесе фестиваль
Entertainment, support, atmosphere, status – to be able to say ‘you were there	Ойын-сауық, қолдау, атмосфера, "мен онда болдым" деп айтуға болатындай статус

Аталмыш амалды түсіну тұтынушылық қабылдауға байланысты ұйымдарға нарықты түсінуге мүмкіндік береді. Хорнер мен Сворбрук (1996) туризмнің, бос уақыттық және қонақ үй бизнесінің дамуында клиент алуға тырысатын пайдалы өнімді таңдау қабілеттілігіне байланысты табысты көреді. Алайда, авторлар осы екі құрамдастардың үйлесімі күрделі үдеріс екендігін қабылдайды.

Осы амалды көрсету үшін 6.2 Кестеде нарықтардың анықталуына түрлі шаралар мен ойын-сауық орталықтарының келушілеріне алуға ұсынылатын пайдалар көрсетілген.

Қажеттіліктерді қанағаттандыруға негізделген нарықты анықтау стратегияны қалыптастыруда ашық қабылдауға әкелуі мүмкін, оның кемшілігі кеңінен анықталуы шешім қабылдауда тәжірибелік амалды қолдануға мүмкіндік бермецтін нарықтарды қарастыруға әкелуі мүмкін.

Мысалы – мейрамханалар желісі «бос уақыттық қызметтер» нарығы сияқты ұсынуы мүмкін, бірақ мейрамхана ісі компаниясы үшін телевидение, барлар, компьютер ойындар, туризм және т.б. сияқты салалармен бәсекеге түскенде туындайтын қауіп пен мүмкіндіктерге назар аудару дұрыс болар еді. Мүмкіндіктер компания ұсынатын тек бос уақыттық қызметпен (2 Тарауды қарау) сипатталады, қызмет көрсету саласында бизнес үшін сәйкес баламаларды ұсынатын қызметтен қауіптер ұласуы

мүмкін.

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Сұраныстар мен қажеттіліктер

Клиент сатып лу туралы шешім қабылдаған сайын ол алынған өнімнен пайда күтеді. Аталмыш қажеттіліктерді қанағаттандыру қажеттілік немесе сұраныс ретінде көрсетіледі. Олардың айырмашылығы сатып алушның қабылдауына негізделеді, бірі сатып алушының сұраныс, екіншісі - қажеттілік.

Аталған айырмашылықты тәжірибеде қолдану өнімнің баға икемділігінен тұрады. Жалпы айтқанда, өнім қажет немесе қажет деп ойлайтын сатып алушыларға осы өнімді қалайтындарға қарағанда баға қатты әсер етпейді. Демек, қажеттілік қаншалықты елеулі болса, құндық сұраныс икемсіздігі жоғары болады.

Клиенттің тұлғасына негізделе нарықты анықтау

Тұтынушылар тобының ортақ талаптары болады және басқа клиенттер тобынан ерекшеленеді. Демек, клиент тұлғасы нарықты анықтауда қолданыла алады.

Мысалы, «іскерлік сапар нарығын» қарастыруға болады, едәуір жеке нарық. Аталмыш нарық жолаушылардың әуетасымалы, қонақ үйлер, кездесулер мен көрмелер өткізу үшін бөлме беру, шараларды ұйымдастыру қызметтері, автокөліктерді жалға алу және т.б. сияқты өнімдердің түрлерін қарастырады. Бірақ аталмыш нарық іскерлік қызмет мақсатында саяхаттайтын тұтынушылар санатына қажетті туристік қызмет, қонақ үй бизнесі мен қосымша қызметтер нарығы ретінде нақты қарастырыла алады.

Стратегияны қалыптастыру жағынан қарағанда аталмыш амалдың артықшылығы жарнаманы, тікелей пошта жарнамасын, жеке сатылым, іздеу жүйелеріндегі оңтайландыру және т.б. клиентке қолданудан үлкен тиімділікке ие болу үшін нақты оның бағытталуын қамтамасыз етеді. Оның негізгі кемшілігі маркетинг саласында үнемділіктің туындау кезінде түрлі қажеттіліктерді қамтамасыз ету үшін жабдықтау жүйесінде бір қатар түрлі жеткізушілер қажет болуы мүмкін, нәтижесінде аталған жеткізушілер қызметінің сапасын бақылау маңзды міндет болып табылады.

Нарықты анықтау жиынтығы

Тәжірибе жүзінде коммерциялық қызметтің көптеген субъектілері өнім түрлерінұсына отырып, бірнеше нарыққа қызмет көрсетеді. Ол жоғарыда аталған тәсілдерді кешенді қолдана отырып нарықтарды анықтайды, бір амалды қолдана отырып кездескен артықшылықтар мен кемшіліктер қолданылады. Стратегиялық деңгейде басқарудың негізгі міндеті өзара пайданы қамтамасыз ететін және ең жақсы мүмкіндіктерді таңдау мен қолдану мүмкіндігін беретін шоғырландыруды құру болып табылады. Жеткізу технологиясы немесе нарық сипаттамасы жоспарындағы өзгерістер ертерек қол жеткізілген өзара тиімді шарттар мүмкін болмайтын жағдайында, қызметтің кейбір түрлерін жою және/немесе жаңаларын құру үшін ұйымдардың қайта құрылуын қарастырады.

Нарықтағы бәсекелестікте табысқа жету жағынан қарағанда негізгі тұжырымдама *қызмет көрсетілетін нарыққа* бағытталу – компания коммерциялық қызметті жүзеге асыратын нарық бөлігі болып табылады. Осыған байланысты нарықтың жалпы көлеміндегі үлесті есептеу ең үлкен мәнге ие.

ОЙЛАНУ СҰРАҚТАРЫ

- *Нарық* терминін анықтап, талдауға бола ма, түсіндіріңіз.
- Нарықтың толықтай анықталуы мен түсіндірілуі *туризм, қонақ үй бизнесі мен шараларды ұйымдастыру* саласындағы жетекшілер үшін неге маңызды мәнге ие, түсіндіріңіз.
- *Нарықтың тартымдылығы* мен жеткізушілер шоғырлануы мағынасын түсіндіріңіз, өз жауабыңызды *туризм, қонақ үй бизнесі мен шараларды ұйымдастыру* саласындағы мысалдармен дәлелдеңіз.

STP-маркетинг

Нарық сараланымы *Маркетинг журналында* Уильям Р. Смит (1956) негізін қалаушы мақаласын жариялағаннан кейін маркетингтің негізгі аспектілері болып саналады. Ұйым халықпен дұрыс сөйлесуге және қатынасқа түсуге жағдайы жоқ, соған байланысты тұрғындардың жалпы бөлігі немесе ықтимал нарық басқарылатын фрагменттерге бөлінеді. Ұйымдар қатынастарын тиімді етеді немесе кең таралған терминге сәйкес аталған фрагменттерге немесе «сегментке» «қол жеткізе» алады.

Демек, нарықтың сараланууы нарықтың талаптары бірдей белгілі сатып

алушылар тобына бөлу барысымен байланысты.

Котлер мен Келлер (2012:56) бойынша заманауи стратегиялық маркетинг мәні *STP-маркетинг* ретінде сипаттау, атап айтқанда:

- саралану;
- бағдарлану; және
- жайғастырылу.

STP немесе «Мақсатты маркетинг» кезінде (Тсиотсоу мен Голдсмит 2012 ж., сонымен қатар Уинстон мен Кэхил 2013 ж. туризм мен қонақ үй бизнесі мәнмәтінінде талқылаған) сатушы нарықтың негізгі *сегменттерін* (анықталатын бөліктер), бір немесе бірнеше сегменттің *мақсатын*, сондай-ақ таңдалған мақсатты сегменттердің сұраныстары мен қажеттіліктерін қанағаттаныратындай өнім мен маркетинг бағдарламасын *жайғастыруды* ажыратады. Демек, ұйымдар тұтынушылардың бірегей тобын анықтауға, қызмет көрсетуді қалайтындарын таңдауға, бәсекелектік қатынасында тауардың біріңғай үлгісін анықтау үшін маркетинг кешенін біріктіруге қабілетті (Джонк және т.б., 2008).

Компаниялар аталған амалды жиі қолданатын болды. Мақсатты маркетинг сатушыларға келесіде септігін тигізеді:

- маркетингтік мүмкіндіктерді жақсырақ анықтауда;
- әр мақсатты нарықты тарту үшін өнімнің дұрыс сипаттамасын құру; сондай-ақ
- мақсатты нарыққа тиімді “қол жеткізу” үшін бағаларды, өткізу каналдары мен тауарларды өткізу шараларын реттеу мүмкіндігі.

Аталған амалды ұйым сұраныстарын қанағаттандыра алатын тұтынушыларға маркетингтік ықпал ету бағыты ретінде қарастыруға болады. Аталмыш стратегиялық үрдістің ақпарат беруге қойылатын екі маңызды талаптар негіздемесі болып табылады:

- Ұйым ықтимал сатып алушының белгілі тауарды алу туралы шешім қабылдайтын үрдісті, яғни сатып алушы әрекеттерін түсінуі қажет.
- Сатып алушының әрекеттерін түсіну үшін ұйымның нарық құрылымы мен өнімнің бәсекеге қабілетті сұрыптамасына нарықты толық зерттеу маңыздылығындай назар аудару қажет.

Нарық саралануы

Нарықтар сирек жағдайда толықтай біркелкі болуы мүмкін. Нарықта талаптары бір тұтынушылар тобы бар, бұл бір нарық сегментін екін-

шісінен ажырататын сұраныстар мен қажеттіліктер ұқсастығы. Аталған «субнарықтар» нарық сегменттері ретінде белгілі. Басқаларымен салыстырғанда аталмыш сегменттерге қаншалықты қызмет көрсетілуі керектігін, және қызмет көрсетуге қайсысы таңдалатынын зерттеу арқылы ұйымдар мақсатты нарықты жаулап және коммерциялық қызмет бағытын анықтай алады.

Моутиньюға сәйкес (2000:122) «нарықтың саралану тұжырымдамасы тұтынушылардың әртүрлілікті қабылдауымен сипатталады. Нарықтың сараланyы туристтер популяциясының әртүрлілігін ескере отырып маркетингтік ресурстарды үйлестіру стратегиясы болып табылады.

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Нарықтың сараланyы

Нарық сегменті қажеттіліктері, сұраныстары, құндылықтары мен сатып алушы қылығы бірдей тұтынушылардың біріңғай тобы болып табылады (Холленсен, 2010:284).

Осыған байланысты нарықтың әр сегментін бәсекелестік бар жалпы нарықтың секторы ретінде қарастыруға болады. Сатушы өнімнің ұсынылған сұрыптамасына жауап беруге итермелейтін қажеттіліктері мен ерекшеліктері бірде адамдар тобының бөлігін анықтауда қызығушылыққа ие.

Холленсен (2010:283) нарықтық стратегияны дайындау барысында нарықтың саралану дамушы мәнінің үш себебін айқындайды:

- Тұрғындар санының өсуі бәсеңдеді және сату нарығының көптеген бөлігінде сұранық тұрақтануа, бұл бәсекелестіктің артуына әкеледі, себебі компаниялар нарықтық үлестің өсуі арқылы дамуға тырысады.
- “Микросараланyға” едәуір беталыс бар (жеке маркетинг). Жасау технологиясының икемді өндірісі жағдайында, мысалы тапсырыс берушінің техникалық талаптарына сәйкес автокөліктерді тапсырыс бойынша жасауға мүмкіндік береді. Т*уризм, қонақ үй бизнесі мен шараларды ұйымдастыру* саласындағы мұндай технология, мысалы клмhиенттерге жеке туристтік бағдарлар ұсынуға, сонымен қатар сатылым тарихына негізделе отырып шаралар ұйымдастыруға мүмкіндік береді.
- Қолдағы табыстың өсуінің, білім берудің жоғары деңгейі мен ақпараттандырылуы арқасында тұтынушылар әртүрлі және талғампаз талаптарға, талғам мен өмір сүру қалпына ие.

Гибсонға (2001) сәйкес нарықтың саралану басымдылықтарына қарамастан ықтимал қиыншылықтар болуы мүмкін.

Қиындықтар төмендегіге негізделеді:

· Сараланым *нарықтың бар сегменттерін* сипаттайды – аталған нарық сегменттерінің жағдайы болашақта өзгеше болуы мүмкін.

· Сараланым *әр белгіленген сегмент ішіндегі біркелкілікті* көрсетеді – бұл шындыққа жанаспауы мүмкін.

· Сараланым бәсекелесі жоқ сегменттерді көрсетеді – басқа бәсекелестер ұқсас сегменттерді анықтауы мүмкін.

· Сараланым *қате сегментті анықтауға* әкелуі мүмкін – басқа анықталмаған сегменттердің мүмкіндіктері көбірек болуы мүмкін.

Сараланымның аталған үдерісі бәсекелестіктің күшті құралы болып табылады. Егер тұтынушыға қалағанын беретін болса, бизнестің дамитынын қабылдау керек. Барлық клиенттердің қалаулары бірдей болмағандықтан топ бөліктерін анықтау мен оардың талаптарына назар аудару бәсекелес басымдыққа қол жеткізудің тәсілі болып табылады.

Ықтимал тұтынушылардың жартысына ұнамау, барлығына ұнағанша басқа жартысы тандағаны артық деген пікірге қарсы шығуға болады. Соңғысы әрқайсысы үшін екінші таңдау тәсілі болып табылады, және нарық жағдаятын зерттеу барысындағы орташа көрсеткіштерге сену қаупін баса айтады.

Нарықтың белгілі сегменттін айқындау және оған маркетингтік ықпалдарды жұмылдыру арқылы көптеген ұйымдар аталған сегментте *монополистік жүйе* (монополия) құрып, басқа жағдайларға қарағанда жоғары табыстылықтылыққа қол жеткізе алады. Әрбіреуі мамандандырылған сегменттерді анықтаған көптеген ұйымдар жетістікке жетіп, тұтынушылар тобының сұраныстары мен қажеттіліктерін толық қанағаттардыру үшін ішкі қызметті құрастыру арқылы сәйкес пайда таба алады.

Біз көп жағдайларда көптеген нарықтардың табиғи шарттарында аталған сегменттердің болуын, және барлығы ұйымның субнарықтағы айырмашылықтарды қалай қолданатынына байланысты болжай аламыз. Алайда компания қызметі белгілі дәрежеде нарық сегменттерінің бейінін қалыптастыра алатынын қабылдауымаз керек. Мысалы, еркек адамдар мен әйел адамдар әртүрлі әдіспен сауда жасайтынын күтуге болады. Егер аталған нарықтарда жеткізушілер түрлі өнімдерді еркек адамдар мен әй-

елдерге ұсынса және өткізсе, онда аталған беталыс айқындалады.

Нарық сегменттерін анықтаудың тәсілдерін зерттеу мен белгілі бір сегментке бағдарланбас бұрын 6.3 Кестеде көрсетілгендей *туризм, қонақ үй бизнесі мен шараларды ұйымдастырудың* әрқилы секторларындағы түрлі топ бөліктерінің типін зерттеу ұсынылады. Мақсатты ұйымдар шығарылған, себебі олардың көбі барлық белгіленген сегменттерге назар аударады.

6.3 Кесте. Туризм, қонақ үй бизнесі мен шараларды ұйымдастырудың негізгі секторларындағы тұтынушылар сегменті

Table 6.3 Consumer segments in the main constituent parts of tourism, hospitality and events

Tourism, hospitality and events	Principal consumer segments
Hotels	Corporate/business clients Visitors on group package tours Independent vacationers Visitors taking weekend/midweek package breaks Conference delegates
Tour operators	Young people, singles and couples, eighteen-to-thirty-year-olds Families with children Retired/senior citizens/empty nesters Activity/sports participants Culture seekers
Transport operators	First-class passengers Club-class passengers Standard-class passengers Charter groups Advance purchasers Purchasers close to departure 'last-minute'
Destination attractions, cultural, sporting and business events, restaurants	Local residents in the area Day visitors from outside local area – leisure and business Domestic tourists – leisure and business Foreign tourists – leisure and business School parties

Tourism, hospitality and events	Туризм, қонақ үй бизнесі мен шараларды ұйымдастыру
Principal consumer segments	Тұтынушылардың негізгі сегменттері
Hotels	Қонақ үйлер

Corporate/business clients	Корпоративтік/іскерлік клиенттер
Visitors on group package tours	Топтық туристік жолдамалары бар қонақтар
Independent vacationers	Жеке демалушылар
Visitors taking weekend/midweek package breaks	Демалыс күндері/апта ортасында кешенді туры бар қонақтар
Conference delegates	Конференция өкілдері
Tour operators	Туроператорлар
Young people, singles and couples, eighteen-to-thirty-year-olds	Жастар, жеке келушілер мен жұптар, он сегіз бен отыз жас аралығындағы адамдар
Families with children	Балалы отбасылар
Retired/senior citizens/empty nesters	Зейнеткерлер/жасы келген адамдар/баласыз отбасылар
Activity/sports participants	Спорттық ойындар/шаралар қатысушылары
Culture seekers	Мәдени туризм бағдарламасымен келушілер
Transport operators	Тасымалдаушылар
First-class passengers	Бірінші класс жолаушылары
Club-class passengers	Топтық класс жолаушылары
Standard-class passengers	Эконом-класс жолаушылары
Charter groups	Чартерлік сапар жолаушылары
Advance purchasers	Алдын-ала алынған билеті бар жолаушылар
Purchasers close to departure ‘last-minute’	Соңынан қалған сапар жолаушылары
Destination attractions, cultural, sporting and business events, restaurants	Аттракциондар, мәдени-көпшілік шаралар, спорттық және іскерлік шаралар, мейрамханалар

Local residents in the area	Жергілікті тұрғындар
Day visitors from outside local area – leisure and business	Шетелден келген біркүндік туры бар келушілер – туристік және іскерлік сапарлар
Domestic tourists – leisure and business	Отандық туристтер – туристік және іскерлік сапарлар
Foreign tourists – leisure and business	Шетелдік туристтер – туристік және іскерлік сапарлар Мектеп саяхаты
School parties	

Мақсатты маркетингтің төрт амалы

Ұйымның нарық сегменттеріне (субнарық) қолданатын маркетингтің тәсілдеріне қатысты төрт амалы бар.

Сараланбаған маркетинг

Нарықты саралаудың бірінші амалы *сараланбаған маркетинг* деп аталады. Ол ұйымның жалпы нарықтың сегменттерге бөлінгенін және сұраныс сипатына қарай біртекті болуына байланысты нарыққа жататынын теріске шығаруына негізделеді. Стандартталған амалдағы үнемділік шаралары нарықты саралаудың кез келген басымдылықтарынан асады. Сараланбаған маркетинг ұйым қызмет көрсететін нарық шын мәнінде сипаты бойынша біртекті болған жағдайда мақсатқа ие болып келеді.

Сараланған маркетинг

Сараланған маркетингті қолданатын компаниялар жалпы нарықтың жеке сегменттерінің барын қабылдап, әрқайсысына жеке-жеке қызмет көрсетіледі. Нарықтың сегменттері барлық тармақ бойынша ерекшеленуі міндетті емес – кейбір стандартты өнім нарықтың өзге сегменттеріне белгілі бірдей ерекшеліктер мен ортақ сипаттамалар бойынша жеке тәсілдермен өте алады. Басқа жағдайларда өнім айтарлықтай немесе толығымен жақсы болуы мүмкін, нарықтың әр сегментіндегі сауда әрқайсысына ерекше амал қолдану қажеттілігіне әкеледі.

Шоғырландырылған маркетинг

Шоғырландырылған маркетинг ұйым ықпалдары нарықтың бір сегментіне жинақталған сараланған маркетингтің соңғы формасы болып табылады. Өз кезегінде нарықтың маңызды бөлігінен шегініп, ықпал-

дар *тар шеңберде мамандандырылған маркетинг* болып табылатын нарықтың бір секторына ғана бағытталады.

Аталған амалдың басымдылығы ұйым аталмыш сегментті толық және жан-жақты ақпар ала білуі, өз кезегінде өнім мен тапсырыс берушінің сәйкестігін үнемі жетілдіруді қамтамасыз етуі болып табылады. Кемшілігі компанияның нарықтың бір сегментіне қаншалықты тәуелді болуына негізделеді. Аталған сегменттегі сұраныс сипатының теріс өзгерісі жеткізушіні нарықтық қоржынының шектелуі нәтижесінде осал жағдайға қояды (осы тараудың соңынан қарау).

Дербестендірілген маркетинг

Дербестендірілген маркетинг нарық тең бағытталған және ұйым әр жеке сатып алушының қажеттіліктерін қанағаттандыруға маркетингтік ықпалдарды бағыттауға мәжбүр болған жағдайда туындайды. Мұндай амал ұйымға өз өнімі мен жеткізілім, өткізу тәсілін өзгертуге немесе жеке қажеттіліктерді қамтамасыз ету үшін бағаны белгілеуге мүмкіндік береді. Алайда аталған амал шығынды болып табылады, себебі кез келген ықтимал үнемділік өндіріс көлемінің өсуі есебінен жойылған, бірақ технологиялардың жетілдірілуі бұрынғыға қарағанда аталған амалды қолдануды жеңілдетеді.

Көптеген нарықтарды тауарлардың кең сұрыптамасымен жұмыс істейтін компания көпбағытты стратегияны – жоғарыда аталған амалдарды біріктіруді қолданады.

Нарықты саралау талаптары

Нарықты саралау себебі ұйымдар барлық тұтынушылар ұқсас тауар алуды қалайтын нарықты біркелкі ретінде қабылдай алмауында жатыр. Демек, әр ұйым нарықты нақты белгіленген сегменттерге бөлуге мәжбүр, мұндағы әр сегмент тұтынушылардың жекеленген тобы болып табылады, олардың әрқайсысының маркетингтің жеке стратегиясын қолданудың негізі қызметін атқаратын белгілі қажеттіліктері бар.

Сонымен қатар маркетолог немесе нарықтық талдаушы нарықты сегменттерге бөлетін әдістің маңызды мәні бар.

Мысалы, тұрғындарды көз түсі бойынша топтарға бөлу әдістердің бірі болуы мүмкін. Нәтижесінде көгілдір көзді, қоңырқай көзді және аралас түсті адамдар тобын аламыз. Бұл адамдарды өкілдері бір-біріне ұқсас

және басқ топ өкілдерінен ерекшеленетін топқа бөлудің ең ықпалды әдісі болар еді. Бірақ оның туристік бағыттарды сатуда немесе мәдени-көпшілік шараларға пайдасы қандай? Әрине жауап толыққанды болмайды, себебі клиенттің сұранысы мен қажеттіліктері көзінің түсіне қарай ерекшеленетіні екіталай.

Туризм, қонақ үй бизнесі мен шараларды ұйымдастыру саласында нарықты саралау барысында ескерілуі қажет екі негізгі мәселе бар:

1. Көптеген жағдайда өнімнің икемділігі болмайды. Басқаша айтқанда жеткізілім қысқа мерзімді – орташа мерзімді кезең аралығында жүзеге асырылады. Өнім айтарлықтай деңгейде тартымдылыққа ие болады.

Мысалы, алдын-ала жоспарланған фестивальді қысқа мерзімде басқа күнге ауыстыру қиын, Туристік нысандарға бару (күнгей, теңіз, таулар және т.б.) круиздік кемелер немесе қонақ үйлердегі орындар сияқты тез өзгертілмейді.

2. Көптеген жағдайларда ресурстар өте шектеулі.

Мысалы, туристік орындар, туристік демалыс нысандары мен ұлттық немесе туризм саласындағы органдардың жарнамалық қызмет үшін шағын бюджеті болады; ал фестиваль мен шара ұйымдастырушылары жарнамалық қызмет үшін тиянақталған бюджетті басқарады.

Нарықты саралаудың маңызды аспектісі тұтынушыларды топқа бөлу үшін қолданылатын негізгі тармақтарды (талаптар) таңдау болып табылады. Таңдалған талаптар клиенттің талаптарына және/немесе сәйкес нарықта олардың мінезіне сәйкес келуі керек.

Нарық сегментациясының негізі

Нарықты сегментациялаудың ешқандай амалы жоқ. Әрбір ұйым тұтынушыларға қатысты сәйкес келеді деп есептейтін негізгі немесе ауыспалы бөлімдерді таңдауы қажет. Туризм саласында өнімдердің үлкен мөлшерде әртүрлілігі ғана емес, елдің – қонақ үй бизнесі және ұйым кештері, аудандар, қалалар, агенттіктер, авиакомпаниялар, туроператорлар, фестивальдар, кештер және т.б. сонымен қатар осы өнімдердің үлкен мәнділігі және қозғалыс құны, таралуы маңызды екенін ұмытпау керек. Бұл, осы өнімді үлкен мөлшерде қолдануы мүмкін болатын, әрбір ұйымдардың барлық шығындарды жан – жақты қарастырылуын және тұтынушы топтарын нақты анықтауға итермелейді.

Осыдан бөлек, әртүрлі авторлар негізгі критериилер арасындағы айыр-

машылықты әртүрлі өткізеді. Мидлтон және т.б. (2009), туризм мәтініндегі жеті негізгі бөлімдерді ерекшелейді:

- саяхаттау мақсаты;
- тұтынушылардан күтілетін сұраныстар, себептер және тайдалары;
- сатып алушылық жүріс – тұрыс/өнім сипаттамасы;
- демографиялық, экономикалық және географиялық ерекшеліктер;
- психографикалық мінездеме;
- геодемографиялық профиль; және
- құны.

Әдебиетте және тәжірибеде әдетте ауыспалы екі топтардың арасында айырмашылық жүргізіледі:

- Социо-демографиялық фактор
- географиялық фактор *Тұтынушылар мінездемесі*
- психографикалық фактор
- Жүріс – тұрыс факторы *Тұтынушылар әсері*

Котлер және Келлер атап өтті, географиялық, демографиялық және психографикалық ауыспалылар мен бір жақтан және жүріс – тұрыс факторымен басқа жақ арасында негізгі айырмашылық бар. Жүріс – тұрыс факторы, әр түрлі маркетингті ұмтылыстарға тұтынушылар әсерін көрсетеді, басқа ауыспалылар категориялары сияқты тұтынушылардың өзіндік мінездемелерін ұсынады.

Әрбір нақты сегментация әдісін қысқаша қарастырамыз және бесінші ауыспалы категорияны қосамыз; «геодемографиялық сегменттау», шын мәнісінде географиялық және социалды – демографиялық сегменттаудың үйлесімі болып табылады. Туризм, қонақ үй бизнесі және ұйымдастыру кештері мәтіндерінде көбірек таралған сегменттеу нарығының негізін толығырақ білуді, келесі авторлардың жұмыстарындағы мысалдардан қараңдар: Мидлтон *және т.б.*. (2009); Ткачин *және т.б.* (2009); Ткачин және Рандл-Тиле (2011); Морритт және Вейнштейн (2012).

Маңызды, есте сақтайтын бөлім болып, әр түрлі критериилер альтернативті сегменттеуді таңдау сияқты қаралмауы тиіс, жалпы нарықты параллельді және қосымша бөлімшелерге бөлу әдістері болып табылады. Көп жағдайда ұйымдармен таңдалған шартты сегменттер, кей жағдайда матрицалы сегменттеу ретінде қарастырылатын критериилер үйлесімін ұсынады.

Социо – демографиялық сегментация

Сегментацияның нақты шарты «Кім сатып алады?» деген сұрақты шешеді.

Сегментация нарығында көп тарауы мүмкін қаражат, демографиялық мәліметтерді қолданатын, көбінесе негізгі түристтік компаниялардың қызметі құрайды.

Мысалы, нақты демографиялық топтар үшін қызмет пакеттерін алып келетін бірнеше тур операторлар мамандандырылады. Көптеген елдерде 18 ден 35 жас аралығындағы топтарға арналған Европе, Австралия және Жаңа Зеландия, Азия, Латын Америкасы және Солтүстік Америка бойынша Contiki Tours (компания топтарының бөлігі Travel Corporation: www.thetravelcorporation.com) автобус турлары мамандандырылады; Ал, Ұлыбритания жеріне пайдасы көп Saga Holidays компаниясы 50 жастан асқан адамдар турлары үшін мамандандырылады.

6.4 кестеде көрсетілгендей, әртүрлі нарықтар үшін маңызды болуы мүмкін көптеген демографиялық ауыспалылар (мінездеме) бар. Бұл ауыспалы әдеттегідей жасқа, жынысқа, кіріске, социо-экономикалық топқа және тұтынушы отбасыларының өмірлік айналымдар кезеңдеріне қатысты.

6.4 кесте Социо – демографиялық сегментация ауыспалылары

Table 6.4 Socio-demographic segmentation variables

Socio-demographic variables	Comments
Age	Segmenting customers according to age bands is very common; children, for example, are clearly different to retired people in their needs.
Gender	Gender is a relevant segmentation criterion for many markets. Some *THE* products are, however, largely designed for either males or females while others appeal to both sexes. Spa days, for example, which have become increasingly popular at leading hotels, are primarily aimed at female customers.
Income	The personal disposable income of the consumer can be used as a segmentation variable. Some products are targeted at consumers with high disposable incomes – cruises, first-class travel, for example – while other products are aimed primarily at consumers with lower disposal incomes – camping holidays, for example.
Level of education	Sometimes the level of educational attainment is used as a segmentation variable. This criterion has obvious value with products requiring a certain level of intellectual application, such as books, but has also been found to influence other products as well. For example, people with lower levels of education often opt for the 'safety' of well-known destinations and established events whilst those with higher levels of education are more likely to have the confidence to try more diverse locations and events.
Family life cycle	The stage that consumers have reached in their family development can be an important variable. Two married couples with identical jobs and income levels, one with four children and the other childless will exhibit significant differences in their spending patterns. Family life cycle segments might include: • young single people; • young couples with no children; • families with young children; • families with older children; • middle aged couples with no children or whose children now live away from home; • retired couples; and • retired single people.

Socio-demographic variables	Социо -демографиялық ауыспалылар
Comments	Бейнелеу
Age	Жасы
Segmenting customers according to age bands is very common; children, for example, are clearly different to retired people in their needs.	Тұтынушыларды жасына байланысты сегменттерге бөлу кеңінен таралған. Мысалдарға қарағанда балалар қажеттілігі зейнет ақы жасындағы адамдар сұранысынан айтарлықтай ерекшелінеді.

Gender

Gender is a relevant segmentation criterion for many markets. Some THE products are, however, largely designed for either males or females while others appeal to both sexes. Spa days, for example, which have become increasingly popular at leading hotels, are primarily aimed at female customers.

Жыныс

Жыныс, көптеген нарықтардағы маңызды сегменттеу критерииі болып табылады. Көптеген өнімдер туризм, қонақ үй бизнесі және ұйымдастыру кештері аумағы, қысқасы көп жағдайларда ерлер үшін немесе әйелдерге арналған, ал басқалары осы екі жыныс түрлеріне де арналған. Spa процедуралар күні, алдыңғы қатардағы күннен - күнге танымал болып жатқан қонақ үйлерді мысалға алатын болсақ, бірінші кезекте әйел жынысты сатып алушыларға бағытталады.

Income

The personal disposable income of the consumer can be used as a segmentation variable. Some products are targeted at consumers with high disposable incomes – cruises, first-class travel, for example – while other products are aimed primarily at consumers with lower disposal incomes – camping holidays, for example.

Кіріс

Тұтынушылардың жеке жаратылатын шығыны сегменттеу нарығының айнымалысы ретінде қолданылуы мүмкін. Бірнеше өнімдер үлкен көлемдегі кірісті тұтынушыларға арналған, мысалы, теңіз сапасы, бірінші топпен саяхаттау, сонымен басқа өнімдер негізі төмен жаратылысты кірісті тұтынушыларға арналған мысалы, туристтік сапарлар.

Level of education

Білім деңгейі

Sometimes the level of educational attainment is used as a segmentation variable. This criterion has obvious value with products requiring a certain level of intellectual application, such as books, but has also been found to influence other products as well. For example, people with lower levels of education often opt for the 'safety' of well-known destinations and established events whilst those with higher levels of education are more likely to have the confidence to try more diverse locations and events.

Кей жағдайларда білім деңгейі сегменттеу нарығының айналымы ретінде қолданылады. Осы нақты критерии белгілі бір интеллектуалды деңгейді қолдануды талап ететін өнімдер үшін бағалы болып келеді, мысалы, кітап, сонымен қатар басқа да өнімдерге әсерін тигізеді. Мысалға алатын болсақ, төмен білімді адамдар көбінесе «қауіпсіздік» кең көлемде белгілі туристтік орындарды және кештерді жиі таңдайды, сонда жоғарыда айтқандар, білім деңгейі жоғарылар әр түрлі саяхаттау орындарды және кештерді таңдаулары екіталай.

Family life cycle

The stage that consumers have reached in their family development can be an important variable. Two married couples with identical jobs and income levels, one with four children and the other childless will exhibit significant differences in their spending patterns.

Отбасының өмірлік айналымы

Отбасылық өмірлік айналымда клиенттің жеткен деңгейі маңызды фактор қызметін атқаруы мүмкін. Екі үйленген жас жұбайлар ұқсас жұмысты және кіріс деңгейі бірдей, олардың біреуі төрт балалы, ал екіншісі баласыз шығындалу құрылысы мүлдем басқаша.

Family life cycle segments might include:
• young single people;
• young couples with no childr en;
• families with young childr en;
• families with older childr en;
• middle aged couples with no children or whose children now live away fr om home;
• retired couples; and
• retired single people.

Отбасының өмірлік айналым сегменті мыналардан тұруы мүмкін:

- Жас үйленбеген/тұрмысқа шықпаған адамдардан;
- Баласыз жұптардан;
- Кішкентай балалы отбасылардан;
- Үлкен балалы отбасылардан;
- Баласыз орта жастағы жұптардан немесе балалары бөлек тұратын жұптардан;
- Зейнетақы жасындағы жұптардан; және

Зейнетақы жасындағы жалғыз басты адамдар.

Географиялық сегментация

Бұл сегментация түрі «қайдан сатып аламын?» деген сұрақты шешеді.

Ұйым тұтынушылардың георгафиялық жағдайына сәйкес нарықты сегменттеуі мүмкін. Тереңірек түрде тұрмысты және кедей аудандар арасын сонымен қатар әртүрлі топты қалалық және ауылдық тұрғындар арасын айыра білу маңызды.

Мысалы, кешті ұйымдастырушылар тұрақты клиенттерді тарту және жаңа географиялық аудандарға ыңғайлану үшін өздерінің саясатын жоспарлайтын тұтынушылардың жаратылысы туралы мәліметтерді білуі керек

Психографикалық сегментация

Психографиялық сегментация кезінде тұтынушылар әлеуметті мәртебе негізінде әр түрлі топтарға бөлінеді, өмір сүру ұстанымы және/немесе жекетұлғалылық (Гонзалес және Белло, 2002; Литвина, 2006; және Прак және Янг, 2012 жұмысы мысалын қарайтын болсақ).

Көбінесе адамдар өздерінің мәртебесінің көрсеткіші ретінде кештерге қатысуды немесе демалуды қарастырмайды. Бәрінен бұрын олар уақыттарын құны ұтымдырақ кезінде тиімді түрде өткізуге ұмтылады. Демалысты өткізу орнын таңдау кезінде, мысалға алатын болсақ, көптеген

саяхатшылар қала мәдениетін білу мүмкіндігі үшін, ал басқалары үй жағдайын еске түсіретін аз шығынды бағытты іздейді.

Жиі дәлелдеп жүретін жұмысында, Плог(1974) ұстанымды психоорталықтардан бастап экстравертті аллоцентрлерге (Ченг және т.б., 2011) дейінгі саяхатшылар түрлерінің үлкен әр түрлілігін белгілеп көрсетеді. Осымен, Плог саяхатшыларды психографиялық келбетті топтарды әр түрлі бес топқа бөледі; аллоцентриктер, шын мәнісінде аллоцентриктер, ортацентриктер, шын мәнісінде психоцентриктер және психоцентриктер. Екі соңғы жағдайда аллоцентриктер қалыпты жағдайға қатысты ішкі ортаның әсерінен болатын мәдениетті өзгерістерді және өзгерістерді іздейді, үлкен кірісті топтарға жатады, туризмнің инфрақұрылымы жөнінде аз қажеттіліктерді талап етеді және қызық оқиғаларды жақсы көреді. Психоцентриктер үйреншікті ортаны іздейді және аз кірісті топтарға тиесілі, туризмнің инфрақұрылымы жөнінде үлкен қажеттіліктерді талап етеді және қызық оқиғаларды жақсы көреді. Нью – Йорктан келген саяхатшы психоцентрик Кони-Айленд(теңіз курорт Нью - Йорк) пайдалы демалысына таңдау жасауы мүмкін, бұл кезде саяхатшы аллоцентрик Нью – Йорктан келген Африкандық сафариге таңдау жасауы мүмкін.

Тұтынушылардың психографиялық қырынан қарым - қатынас және себептері, ұсынымдар және үгіттеулермен бірдейлігі қалыптастырады. Қызмет көрсетуші туризм, қонақ үй бизнесі және ұйымдастыру кештері саласын осы нақты қырынан көтере алса, ол адамдардың сауда жасаудағы жүріс - тұрыс мәнері туралы қорытынды айта алады және нақты сәйкес келетін нарық сегментін, қолайлы туристтік өнімдерді ұсына алады.

Адамдардың өнімдерге деген қызығушылығына өмірлік стиль әсері ықпал етеді. Ол адамдардың күнделікті әдеттерінен, жұмыс кестесі, қызығушылықтары, қарым – қатынастары және құндылықтарынан тұрады. Өмірлік стиль сегменті белгілі бір өмір сүру үлгісінде негізделуі және әлеуметтік құндылықтар белгілі топ адамдарына тән болуы мүмкін еді.

Осы нақты қадам кейде басқаларына қарағанда, тұтынушылар туралы толығырақ суреттеуді ұсынатын тәрізді. Нарық сегменті өмір сүру үлгісі негізінде тұтынушылардың өмір сүру үлгісін нарыққа сәйкес бөледі. Бұл әлемде маркетингтік бренд сегменттерінің пайда болуына алып келді, келесідей аббревиатуралармен:

- ‘Yuppies’ – жас үлгерімді мамандар;

● ‘Dincs’ –екі жақты жұмыс жасайтын жұбайлар, баласыз отбасы ;
● ‘Wooppies’ – дәулетті зейнеткерлер; және
● ‘Glammies’ – үлкен, жұмыс жасамайтын, нарық секторындағы дәулетті орта жастағы адамдар.

Компания қонақ үй бизнесі және кештерді ұйымдастыру саласында өмір сүру үлгілері негізінде қолданатын қадам, өмір сүруі қалыптасқан нақты адамдар үшін қызықты болатын өнімдерді жасай алады.

ТӘЖІРИБЕДЕГІ СТРАТЕГИЯ

VALS (өмір сүру үлгісі және құндылықтар)

VALS(өмір сүру үлгісі және құндылықтар) тәрізді, нарықтағы психографиялық сегментация үшін авторлық әдістемелерді және бағдарламамен қамтамасыз етуді қолданады. VALS сұрыптау 1978 жылы Арнольд Митчел деген социологпен және оның SRI International ғылыми – зерттеу институты әріптестерімен жасалынған болатын және SRI ғылыми – зерттеу институтының консалтингті қызмет бөлімінің өнімі ретінде ұсынылған болатын. VALS сұрыптауды көбісі социолог Гарвард Дэвид Рисманның және психолог Абрахам Маслоу жұмыстарымен ұқсастырады(Новака және Мак эвой, 1990 мысалдарынан қараңыздар).

VALS негізгі параметрлерінің құрылысы алғашқы себептерді (горизонтальді өлшеу) және қорлары (вертикальді өлшеу) болып табылады. Вертикальді өлшеуге, адамдар олардың жеке тұлға ретінде және кіріс ретінде қолма - қол қоры бар, білімді, сенімді, көш басшы қасиеттері және белсенділік деңгейлеріне сәйкес бөлінеді. Горизонтальді өлшеу алғашқы себептерді қарастырады және үш әр түрлі түрлерін қарастырады:

● Білімдерін және қағидаларын жетелдіруші тұтынушылар, бірінші кезекте идеал болуға себеп болады. Бұл нақты тұтынушылар ойшылдар және сенгіштер деп аталатын топка кіргізіледі.

● Серіктестік жеңісін қолпаштауды қозғайтын тұтынушылар негізінен жеңістерге себепкер болады. Бұл нақты тұтынушылар үлгерімді және ұмтылғыштар деп аталатын топқа кіргізіледі.

● Әлеуметтік ұмтылыстарға немесе физикалық белсенді, әр түрлі және тәуекелді қозғалатын тұтынушылар, негізінен өзін - өзі дұрыс сөйлетуге себепкер болады. Бұл нақты тұтынушылар тәжірибеші және орындаушылар (Makers) деп аталатын топқа кіргізіледі.

Тік бұрыштың жоғарғы жағында кез келген үш алғашқы себептерді иеленетін, жоғары қорларға билік ететін инноваторлар жайғасқан. Тік бұрыштың төменгі жағында жоғарыда көрсетілген түрлермен салыстырғанда бірінші күшті себептерсіз қаражатымен қарапайым өмір сүретін аман қалғандар жайғасқан.

ҚЫСҚАША МЫСАЛДАР

Үндістандағы PGL компаниясының сапарлары

Көптеген жағдайларды оларды үндістанның «демографиялық қосымшасы» деп атайды; 1.2 миллиард тұрғындардың жартысынан көбісі 25 жасқа толмағандар, елде экономикалық өсуді жаңа жұмысшылар толқынымен болжайды. Жастардың санын айтарлықтай артуын өздігінен жаңа бизнес – мүмкіндіктер анықтайды. Осы мүмкіндіктердің ішінде Мумбай және Дели тәрізді үндістан қалаларын белсенді дамытатын орта топтағы жұмыс жасайтын ата – аналарға қызмет көрсететін америка типтес жазғы демалыс орындары бар. Жасыл алқапты жерлердің аздығынан, көлік қозғалысының тығыздығынан, қатты ыстықтан және халықтың тығыз орналасуынан көптеген отбасылар ұзақ мектеп демалысы кезінде өздерінің балаларын таулы жерлерге жібергенді жөн көреді. Демалыс орталықтарында ән үйретуден бастап туристтік сапарларға және қорытпаларға дейін қызметтің барлық түрлері ұсынылады. Көптеген демалыс орындары жылдар бойы (Уолш, 2013) жазғы қапырықтағы баспаналарда жұмыс жасаған Шимла және Дарджилинг секілді Гималай тау етегінде қамау дәуіріндегі ескі жерлерге жақын жерлерде орналасқан.

PGL компаниясы өз қызметін, 1950 жылдардың соңында, Англия және Уэльс шекарасына дейін созылып жатқан жастарға белсенді демалыс турларын сата отырып Уай даласында бастады. 70 және 80 жылдары компания өз қызметін тұрақты спорт орталықтарымен кеңейтті және осыдан кейін мектептерге арналған білім беру турларын сата бастады. Қазіргі кезде ол балалар мен мектеп топтарына арналған белсенді демалу турларының ең ірі операторы болып табылады. 2013 жылдың қаңтарында Holidaybreak компаниясы (компания иесі PGL) өз балаларына арналған ыңғайлы және қауіпсіз, орта класстағы демалыс орындарына ата – аналар тарапынан сұраныстың өсуін максималды пайдалану үшін үндістанға турлардың сатылуын жариялады. Осы әрекетті әрі қарай ын-

таландыру ретінде Holidaybreak компаниясы Үндістандық туристтік топпен Cox and Kings компаниясы 2011 жылы 450 миллион фут стерлинг жинады. Компания тобы есептеуінше, қазіргі таңда Британияда он екі орталық, үшеуі Францияда және біреуі Австрияда және Мумбай және Дели қалаларының жанынан екі объектіні Үндістанға бөлді. Компанияның бас – хатшысы, Үндістанның ақылы мектептері PGL тұжырымдамасына денсаулықтары және қауіпсіздік жөнінен қызығушылық танытулары керек екенін мәлімдеді(өткен шақта аса мән берілмеген жағдайларға).

Сұрақтар

1. PGL компаниясының өнімдерін жетілдірудегі қадамдарын түсіндіріңіз?
2. Неге PGL компаниясының өнімі Үндістан нарығы үшін перспективті(болашақты) болды?

Геодемографиялық сегменттеу

Геодемографиялық сегменттеу георгафиялық және демографиялық сегменттеу қағидаларын біріктіруге тырысады (Мидлтон және т.б., қараңыздар 2009).

Геодемографиялық сегменттеу қарапайым екі қағидаға негізделеді:

● Көрші тұратын адамдар бірдей мінездемеге ие болып келеді, басқа екі адамға қарағанда, произволды түрде алатын болсақ.

● Жеке маңайларды тұрғылықты тұрғындардың мінездемесіне қарап деңгейлерге бөлуге болады. Кез – келген екі маңайды бір деңгейге біріктіруге болады, олар бір – бірінен қатты алыстап кетсе де бір тиіпті адамдарға жатқызылады.

Геодемографиялық сегменттеу ереже бойынша патенттелген компания бағдарламасына негізделген, Claritas Prizm және Tapestry в США секілді; жүйелер CAMEO, ACORN және MOSAIC Ұлы Британияда; сонымен қатар әлемдегі басқа да жасайтын компаниялармен бірге.

Мысалы, ACORN (тұрғылықты аудандарды классификацилау) жүйесі 1970 жылдардың соңында Ұлы Британияда жасалды, бұл тұрғылықты аудандарды классификацилау олардың орналасқан аймақтарына сәйкестендіріліп жасалынды. Мұндағы негізгі қағидалар, белгілі түрдегі аймақтар тек қана тұрмыс жағдайының орнын басуын ұсынбайды, со-

нымен қатар демографиялық және әлеуметтік жағдайдағы бірдей мінездемелі, өмір сүру үлгісі бірдей және ұқсас сатып алушылық жүріс – тұрысты көрсететін түрғындардан тұрады.

Мысалы, ұйымдастырушылар Ұлы Британияның белгілі бір аудандарындағы жаңа тур сапарлары осы маңайда тұратын, ACORN қала картасын қолдана алатын, орта жастағы балалары бар отбасыларына, арналған. Нақты жүйе тур ұйымдастырушыларына өз кезінде жоғары деңгейде мақсатты қажеттіліктерін қосуы мүмкін аймақта орналасқан тұрғылықты аудан түрлері жайлы, нақты мәлімет бере алады.

Жүріс – тұрыс белгілері бойынша сегменттеу

Жүріс – тұрыс белгілері бойынша сегменттеу жағдайында: **сатып алушылар білімі, көз қарастары негізінде өнімді қолдану және өнімге әсер ету топтарына бөлінеді.**

(Котлер және Келлер, 2012:249)

Жүріс – тұрыс белгілері бойынша сегменттеу жағдайында, басқа ауыспалыларды қолдануға қарағандағы ерекшелігі, мұнда тұтынушылардың мінездемесінен гөрі әсері көбірек қызықтырады. Тауар аумағындағы жүріс – тұрыс қалай және кімдер сауда жасайды деген сұрақтарға жауап береді. Тұтынушылар, қонақ үй бизнесі және ұйымдастыру кештері, туризм саласында өнімдерді сирек немесе жиі сатып алушылар ма, баға жайлы олар ойлай ма, оған тәуелсіз олармен таңдалған брендтер бойынша классификациялануы мүмкін. Көптеген нарықтар тұтынушы күтілімінің пайдалы есебі үшін сегменттерге бөлінуі мүмкін.

Қонақ үй бизнесі және ұйымдастыру кештері, туризм саласында көбінесе өнімнің мінездемесі емес оның сатқаннан алғанда ұсынатын пайдасы алға тартылады. Клиент белгілі бір түрде өнімді сатып алу үшін түрткі бола алатын пайдалы білім алады.

Мысалы, барлық қызметтері төленген саяхаттау жолдамасын алатын клиенттер Австралияның аз қоныстанған жерлеріне ұшақта ұшқаны үшін, оларға ұсынылған қонақ үй номерлері және оларға ұйымдастырылатын экскурсиялар үшін жалпылама жолдаманы сатып алмайды (саяхаттап демалудың ерекшеліктері болып табылатын). Көбінесе саяхатшылар жалпы толық қызмет түрін, саяхаттап демалудың белгілі бір түріне шыққанда артықшылықтарын пайдалану үшін иемденеді. Демалыс туған елімізде кездеспейтін жабайы табиғатты білуге және күнделікті

үйреншікті тіршіліктен демалуға, басқа мәдениетпен танысуға мүмкіндік, басқаша өмір сүру үлгісін үйренуге мүмкіндік береді.

Туроператорларға осы білімдерді тиімді пайдалану үшін, мысалға алатын болсақ, демалысқа аттану кезінде белгілі бір нарық сегментінен тұтынушылар күтетін нақты пайданы анықтау қажет. Нақты критерийлерді анықтай отырып, туроператорлар нарық сегменті үшін тартымды, белгілі бір пайда әкелетін жолдамаларды ұсына алады.

Жұмыс аймағындағы маркетинг (B2B)

Осы кезге дейін бұл тарауда біз негізінен тұтынушы және бизнес әсерлері аймағындағы маркетингті және нарық сегментін қарастырдық (B2C). Алайда, көп жағдайларда қонақ үй бизнесі және ұйымдастыру кештері, туризм саласында басқа да салалар тәрізді, ұйым сауданы тұтынушымен тікелей жасамайды, жұмыс аймағындағы маркетинг деп аталатын басқа ұйымдармен жүзеге асырады(B2B).

Сегменттеудің B2B концепциясы соңғы жылдары жоғары ғылыми назарды талап етеді (Криттенден *және т.б.*, 2002; Powers and Sterling, 2008; және Холленсен, 2010:295–300 қарау керек).

B2B аймағындағы тұтынушылар өздерінің қажеттіліктерімен, қорларымен және сауда жасау әдеттерімен ерекшелінеді. Бонома және Шапито(1983) жиі жүргізілген үлгілеріне сәйкес, B2B маркетологтары әдетте сегменттеуді екі негізгі категориялармен жүргізеді:

- *Макросегментация* – ұйым сапасына, сатып алушыларына және жағдайларына, нарықты осындай өлшем және географиялық жағдай секілді ұйым белгілеріне бөле отырып көңіл аударады.
- *Микросегментация* –Нарықтың тереңдетілген білімін қажет етеді және, жеткізушілер қарым – қатынасын және сатып алу маңыздылығы, сатып алуды шешу критерийін қосқанда макросегмент ішінде қабылданған шешімнің мінездемесіне көңіл аударылады.

Жоғарыда көрсетілген B2B сегменттеу үшін қажетті ақпарат алу үнемі қиын немесе экономикалық шығынды болып келеді. Осыдан келе, тәжірибеде көптеген компаниялар B2B маркетингін сегменттеуді дәл орындау қиын деп есептейді.

Соңғы кезде *кері сегменттеу* немесе *жеткізуші бойынша сегменттеу* түсінігі жалпылама болып кетті. Кері сегменттеу бірінші орынға

жеткізуші абыройы және корпоративті даму мүмкіндігін, қаржы тұрақтылығын, сапа тәрізді сәйкес келу критериилеріне жауап беретін, жеткізушіні таңдайтын тұтынушылар сияқты нарықты сегменттеу әдістерін салыстыратын үрдістерді қояды (Холленсен, 2010:299).

Осыдан келе, кері сегменттеу сәйкес келу критериилерін көрсететін жеткізуші, тұтынушыларға қатысты, тұтынушылар үшін белгілі бір деңгейде жағымды болуы мүмкін егер олар тұтынушылардың қажеттілігіне көп көңіл аударса. Белгілі бір жеткізушіге айнымалы сегменттеуді белсенді іздеу сегменттеудің өмірлік факторы болуы мүмкін, мысалы, автомобиль бөлшектері аймағы немесе нарықтағы қолдаушы корпоративтер (Митчел и Уилсон, 1998) сияқты, тұтынушы мен жеткізуші арасындағы ұзақ уақытты қарым – қатынастың пайдасын айыруға тырысатын ұйымдар секілді.

Мысалы, қонақ үй йелері, туроператорлармен әрекет жасау кезінде тұтынушы және жеткізуші арасындағы қарым – қатынастың берік және ұзақ болу үшін белгілі туристтік курорттарда талаптардың сәйкестігіне сапа стандарттарының сенімділігіне көңіл аударады. Сол себепті жиын өткізілетін жерге, жоғары деңгейде клиентке қызмет көрсете алатын және корпоратив ішінен тұрақты клиенттерді тарту мақсатында ас мәзірі өнерін көрсете білетін біліктілігі жоғары маман ыңғайлауы мүмкін .

Хабар беру

Әрбірінің мүмкін сегменттеу шегін және мінездемелерін талдауды анықтағаннан кейін, қонақ үй бизнесі және ұйымдастыру кештері, туризм саласындағы ұйым қандай нарық сегментінде қызмет жасауға хабар беруді шешу керек.

Нақты шешімді қабылдағаннан кейін, нарық сегментіне қатысты көптеген қажетті факторларды қабылдау керек. Әр бір сегмент келесідей маңызды мінездемелерді көрсету қажет:

● *Нарық көлемі және оның өсуі* – Әр бір сегмент компанияның әрі қарайғы салымын, уақытын, қаржысын анықтау үшін жеткілікті түрде үлкен болу керек немесе өсу қарқынын көрсету қажет. Осы баға шеңберінде ұйым әр бір сегменттегі қарсыластар түрін және қатарын көре алады.

Мысалы, нарықта тек мүгедек – арбашыларға арналған қонақ үй ұсынып және тұрғызу мүмкін болуы мүмкін, бірақ жетістікті қастамасыз ету үшін тұрғындардың бөлігі жеткілікті сегмент болуы мүмкін ба?

● *Қолжетімділік* –әрбір сегмент қол жетімді болу керек, ол тұтынушыларға ұсынуға қабілетті, нақты осы сегментте ұйым өнімдері жайлы сәйкес мәліметтер болу керек.

Мысалы, жаттықтырушы немесе автобус жүргізушісі клиенттердің көп бөлігі жалғыз 18 және 35 жас аралығында екенін анықтайды, бұл жағдайдан бөлек, олар белгілі бір георгафиялық аймақтарда тұрғанда, оларға осы қызметті қолдану экономикалық тиімді болуы мүмкін.

● *Өлшемділік* – әрбір сегмент қонақ үй бизнесі және ұйымдастыру кештері, туризм саласындағы нақты сегментегі өнімдерге белсенді сұранысты анықтау үшін өлшенетін болуы керек. Сынақ жүргізу қаражатты қажет етеді, және белгілі бір ауыспалыларды өлшеу тым қиындау.

Мысалы, көптеген адамдар демалысты өткізу туралы шешім қабылдаған кезде, тыныштық және демалу немесе белсенді түнгі өмір тәрізді белгілі бір пайда алуды көздейді, бірақ адамдар жеке сұрақтарға шын жауап бергілері келмегенде нақты себептерін өлшеу қиынға түседі. Кейбір жас адамдардың шын мәнісінде саяхаттауының себебі өзіне қарама - қарсы жыныстағы адамды кездестіру ниеті болуы мүмкін немесе ащшы сусындарды қолдану, бірақ олар нақты осы себепті жария етуді қаламайды.

● *Тәжірибеде қолдану* – әрбір сегмент тәжірибеде қолданылуы керек, нақты экономикалық тиімді бағдарламаларда ол нарық сегментіне қызмет жасау үшін құрылуы мүмкін.

Мысалы, шағын әуе компаниялары жеті нарық сегментін белгілеп көрсетеді, бірақ олардың адамдары және қаржы қоры әрбір бөлінген сегмент үшін жеке экономикалық тиімді маркетинг бағдарламасын жасап шығару үшін жеткіліксіз.

Бірақ, экономикалық тиімді болуы мүмкін нарық сегментін шамалы шектейтін бірнеше ескірген пікірлер өзгеруі мүмкін. Ыңғайлы технология клиент үшін таңдау мүмкіндігін арттыра отырып, артынша, аз шығынмен жеке талаптарға сәйкес өнімдерді шығаруға мүмкіндік береді. Жарнама қызметінде біз кең көлемде тарату тұжырымдамасына үйреніп кеттік. Болашақта біз ауқымды ақпарат аймағында революция

болысымен мекен – жайлы таратуға тұжырымдамасына көшеміз. Егер компания заттарды теледидар арқылы жарнамалайтын болса, өнім тек қала тұрғындарының қызығушылығын туғызады, бұл сонымен қатар ереже бойынша ауыл аудиториясының да назарын аударуға тырысады. Кабельді, спутникті және қалта телефон технологиялары ұйымдарға, өнімді потенциалды тұтынушыларға нақты дәлірек тікелей жарнамалауды жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

Осыған ұқсас үрдіс, мәліметтер, сатып алушы әдеттері және геодемографиялық ақпараттар потенциалды клиенттермен бағытталған жұмысты дұрыс жүргізуге мүмкіндік беретін, тікелей маркетингтеуде (жарнама почтасы) және желі маркетингтері кезінде жүзеге асырылады. Осы үрдістің нәтижесі болып қарапайым ескірген ауқымды маркетингпен салыстырғанда аяқталған ыңғайлы стратегияны қолданатын ұйымдарға арналған нақты сыйақылар жатады.

Өнімді орналастыру

Барлық ұйымдар қарсылас компаниялар өнімдері және өздерінің араларында айырмашылық орнатулары қажет. Өнімді орналастыру бәсекелес өнім және нарық сегменті қолдауына тәуелді бренд немесе нақты өнім қабылдау кезіндегі әдіс болып табылады.

Тұтынушыларда ұйымдар туралы пайда болатын перцептивті бейне немесе өнім үлкен маңызға ие, жағымды және жақсы бейнелер тұтынушыларды өнімдерді қаралған ұйымдардан иемденуге итермелеуі мүмкін, сонда жағымсыз бейне міндетті түрде клиенттерді өнімді басқа жерлерден іздей бастауына алып келеді. Сол себепті *қонақ үй бизнесі және ұйымдастыру кештері туризм саласында*, сонымен қатар осы нақты сегментте қажеттілік және тұтынушылар приоритеттері есебінен нақты мінездемелерді тұтынушылар қабылдауы керек, стратегтер және маркетологтар өнім сапасына сәйкес келуге тырысулары керек. Бірнеше авторлар қатарлары *қонақ үй бизнесі және ұйымдастыру кештері туризм саласы* мәтінінде өнімдерді орналастыру сұрағы қарастырылды, мысалы: Дев *және т.б.,* (1999); Сахин және Балоглы (2011); Пайк және Мейсон (2011); Морган *және т.б,.* (2012); Робертсон және Уордроп (2011).

Мысал үшін шамалайтын болсақ, әуекомпаниясын бағалау үшін клиенттер қолданатын екі басты фактор нарық талдауын жүргізгенде

анықталды, олар:

- баға
- сапасы.

Бұл әрбір әуе компаниясын екі критерии бойынша – сапа және бағаны бағалау, клиенттерге өтініш білдіру жолымен оларға талдау жүргізу арқылы нақты сегменттегі барлық негізгі бәсекелес өнімдерді орнына қоюға мүмкіндік береді. Клиенттерден әрбір компанияларды он баллды шкаламен бағалауды өтінуге болады. Нәтижесін әрбір жауап орны нақты белгіленген нүктелі диаграмма түрінде көрсетуге болады (мысалы 6.1 суретті қара).

Бес бәсекелес A, B, C, D және E көрініп тұрғандай сатылу көлемі мен шеңбер өлшемі бойынша ерекшелінеді. Бәсекелестердің картадағы орналасуы келесідей болып келеді:

- A бәсекелесі жоғары сапалы/жоғары бағалы орынды алады, кейде «бірінші класс» жағдайы деп аталады.
- Б бәсекелесі орта баға бойынша орта сапалы өнімді жеткізу сияқты нарық түрінде қабылданады.
- C бәсекелесі кейде «бюджетті» терминімен аталатын, төмен бағамен төмен сапалы өнімдерді сатады.
- D бәсекелесі «баға/сапа» қатынасы жағдайын иелене отырып, төмен-бағамен жоғары сапалы өнімді сатады.
- E бәсекелесі «ковбой» термині экономикасына сәйкес келетін, жоғары бағамен төмен сапалы өнімдерді сатады.

Өнім үшін ең жақсы орынды анықтауға болады. Сәтті болған жағдайда ешқандайда бір бар өнім иеленбейтін «идеалды» орынды зерттеулер анықтауы мүмкін. Бұл жағдайда, қанағаттандырылмаған қажеттілікті тұтынушылар топтарын орналастыру мақсаты орындалған болады.

6.1 суретте нарықта жаңа пайда болған ұйым, орта бағамен жоғары сапалы өнімді ұсынатын F жағдайын енгізу сұрақтарын қарастыруына болады. Бірақ, шындығына келетін болсақ, бүгінгі жоғары бәсекелі нарықта, өнімді орналастыру картасы белгілі мүмкіндіктерді көрсетпеуі мүмкін. Таза өнім бірнеше бар өнімдерге немесе бірен –саран кездесетін өнімге жақын болуы мүмкін. Бұл жағдайда орналастырудың екі негізгі нұсқасы мүмкін:

- тауар – ұқсастық енгізу, ұқсас орынды алатын, бар өнімнің қасиеттерін қайталау; немесе

● Өнімдерді орналастыру картасында, алдыңғы қатардаға бар өнімдермен өте аз ұқсастыққа ие өнімдерді енгізу жолымен бос орындарды толтыру.

6.1 сурет Өнімді орналастыру

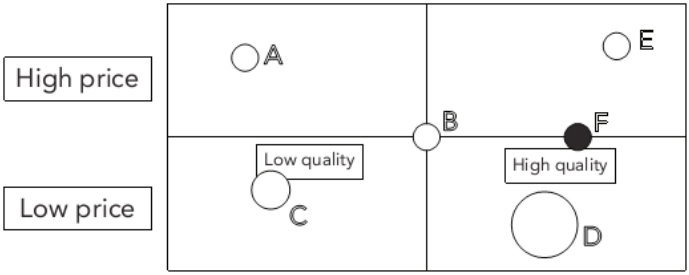


Figure 6.1 Product positioning

High price	Жоғары баға
Low price	Төмен баға
Low quality	Төмен сапа
High quality	Жоғары сапа

Егер ұйым қасиеттері үйлесетін нарықта ұсынбайтын, белгілі бір талаптары бар тұтынушылар тобын тапса, нарықта бос орын пайда болады (‘ бос орын’ сызбаның оң жақ төменгі бөлігінде).

Бірақ B2B нарығында, өнімді орналастыру жағынан бренд атағына қарағанда, компания атағы маңызды мәнге ие (біз осында қарастырған). Калафатистің дәлелдеуі бойынша және т.б. (2000), бренд атағы негізінде орналастыру стратегиясы, маркетингте кең көлемде тараған кең қолданыстағы тауарлар, бизнес маркетингінде тарамайды.

МЫСАЛ ТҮРІНДЕ ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРУ

Өнімдерді орналастыру: Marriott және IHG компаниясы

Қонақ үйдің жаңа брендтері арнайы нарықтарға қызмет көрсету арқылы пайда болады және дамиды. Қонақ үй бизнесінің ірі халықаралық компа-

ниялар топтарының барлығының (IHG and Marriott сияқты) нарықтың әр түрлі сегменттеріне арналған бірнеше суб-брендтері бар.

Ұлыбританиядағы IHG plc компаниясының басшысы Ричард Соломонс (Holiday Inn және Crowne Plaza сияқты брендтері бар) 'қазіргі клиенттердің барынша жан-жақты және қалауларын нақты айта алатындығын' растайды. Өз сөзінің дәлелі ретінде Соломонс мәшинелермен аналог жүргізеді. Мен ересек болғанда маған спорттық мәшинелер мен "кабриолет" түріндегі мәшинелер ұнайтын. Қазір үлкен және кіші, т.б. жол таңдамайтын көліктер бар. Тұтынушылардың санаттарының көбі сегменттерге бөлінеді (Гудман, 2013). Расында, оның Holiday Inn, Crowne Plaza, Intercontinental және Indigo сияқты брендтерден тұратын компаниялар тобы жаңа брендтерді іске қосуды жоспарлауда. Hualuxe тек қана қытай нарығына жауап беретін және қытай нарығындағы батыстық брендтерден ерекшеленетін қытай тұрғындарының мәнеріне сәйкес келетін бренд болады.

Қонақ үй бизнесінің Вашингтонда орналасқан Marriott компаниялар тобының қазіргі уақытта 15 бренді бар (Ritz-Carlton, Renaissance және Edition бутиктер тобын қосқанда) және үнемі жаңасын іздеу үстінде. 1980 және 1990 жылдары Courtyard брендтерін, сондай-ақ Moxy брендін дамыту төменде көрсетілген.

Courtyard бренді 1983 ж. үш сынақ қонақ үйлерді іске қосу мезетінен бастап өзінің жұмысын бірнеше елдерде кеңейтті. Бірнеше қонақ үй желілерінің формат көшірмесін құруға әрекет етті. Зерттеулер кез-келген қонақ үй бизнесінде сол уақытта атқарылмаған нарықтық орташа деңгейді анықтады.

Marriott компаниясының басшылығы Courtyard тұжырымын жасау кезінде сақталуға тиісті үш санатты атап көрсетті:

- клиенттерді тиімді баға қатынасымен және жаңа тұжырым сапасымен қамтамасыз ету;
- сол топтың қонақ үй өнімдерінің желінуіндегі нарық үлесін азайту;
- мәнді бәсекелестік артықшылығы бар нарықтық ұстаным орнату.

Marriott компаниясы Courtyard өнімдері қызметтік істер бойынша саяхаттаушыларға, сондай-ақ қолжетімді нөмір алуды қалайтын демалушыларға жоғары сапалы, бағасы сай келетін қызмет көрсетуге бағыттау үшін қонақ үй өнімдерінің позициялануының негіздемесін әзірледі. Со-

дан соң өнімнің негізгі тұжырымдық моделі жасалды. Өнімнің келесі қасиеттері болуы тиіс (Кроуфорд-Уэлш, 1994):

- өтпелі орташа-бағалық нарық сегментіне қатаң түрде негізделген;
- тұрғын үй бейнесін құру үшін нөмірлердің салыстырмалы түрде аз болуы (150 нөмір немесе одан да аз);
- шектелген меню, жалпы қолданылатын тұрақтардың аз болуы, әлеуметтік инфраструктурасының болуы;
- бір аудандағы қонақ үйлер кластеріне кіретін стандартты өнімнің болуы;
- Тиімділікті және танымалдылықты қамтамасыз ету мақсатында Marriott атауын иемдену.

Moxy Hotels модульдік конструкция негізінде Ikea Group бөлімшесімен бірігіп жасалған Marriott компаниясының экономика сегментіндегі жаңа бренді. Еуропада қонақ үйлер келесі онжылдықта сауда-саттық артықшылықтары бар 150 аймағына дейін жылдам дамитын болады. Жаңа үшжұлдызды бренд Y ұрпаққа және 2000 жылдар ұрпағына арнайы жасалған.

Moxy компаниясының вебсайтындағы мәліметтерге сәйкес: ‘Marriott International компаниясының қолжетімді үш жұлдызды сегментінің жаңа ойыншысы Миллениум ұрпағының саяхатшыларына арналған. Бренд жарқын болашақты құруға арналған күш, стиль, инновациялық шешімдер мен техникалық жоғары деңгей, сондай-ақ жоғары потенциалға ие (www.moxyhotels.com).

Еуропадағы қонақ үй нөмірлерінің бес милиионнан екі милиионға жуығы эконом-санаттағы қонақ үйлер, бірақ Marriott компаниясының президенті Арне Соренсон клиенттер барлық жерде үнемді өнім туралы еске салатынын растайды. Яғни, мақсат жаңа ұрпақ санатындағы туристер есебінен дизайн мен жайлылық үшін қолжетімге бағаға бола құрбандыққа бармайтын жаңа клиенттерді тарту.

Marriott компаниясының ұйымдастыру тәжірибесіне сәйкес, өнімнің технолгиясы мен дизайны жас тұтынушыларды тартуға бағытталған. Y және миллениум ұрпақтары. Ауданы 17 квадрат метр (183 квадрат фут) құрайтын Moxy қонақ үйінің нөмірлері кіріктірілген USB порттары бар, мәліметтерді трансляциялау мүмкіндігі бар, жалпақ экранды 42 дюймдық теледидарлар сияқты жаңа технологиялардан тұрады. Әрбір бөлменің қабырғасы төбеден бастап еденге дейін айналадағы жағдайды бей-

нелейтін өнер стилінде әрленген. Ортақ пайдалануға берілген аймақтар әр түрлі меню мен спирттік ішімдіктер ұсынылатын тұрақты кездесулер орны болып табылады (Мейок, 2013).

Сұрақтар

1. Моху кең танылған брендтер желісі қандай артықшылықтар мен кемшіліктерге ие болатындығын ойланыңыз.
2. Marriott компаниясы Моху брендін қандай себеппен пайдаланатыны туралы ойланыңыз.

Туристік бағыттарды позициялау

Позициялау және репозициялау қағидалары әдебиеттер саны көбірек жазылған тақырып бойынша қолданылдадын. Мысалы, Скотт *және т.б.* (2000); Галларза *және т.б.* (2002); Пайк және Райан (2004); Усаклы және Балоглу (2011); және Пайк (2012).

Туристік бағыттардың ұйымдардан айырмашылығы мықты басшылық пен нарықтың барлық қатысушылары ұстанатын нәтижеге бағытталған мақсатты шешімнің болмауымен ерекшеленеді. Бұл туристік бағыттардың рқайсысы өзіндік мақсатқа ие туристік қызығушлықытың конгломерат объектісі ретінде қарастырылу себебінен туындауы мүмкін. (Скотт *және т.б.*, 2000:198–9).

МЫСАЛ ТҮРІНДЕ ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРУ

Австралияның Квинсленд туристік демалыс орнын позициялау

Туризм **Квинслендтің** келушілер тұрақтануына байланысты күніне 43 милиион АҚШ долларына тең немесе жылына 16 миллиард АҚШ долларына тең кіріспен қамтамасыз ететін негізгі секторларының бірі. Туризм сондай-ақ **Квинслендтің** 124,000 (немесе 5.4 пайыз) жұмыс орнын қамтамасыз етеді және елдегі екінші экспортты кіріс көзі (көмір өндірісінен кейінгі) болып есептеледі. Tourism and Events Queensland (TEQ) компаниясы ұлттық туризм сферасын және шараларды ұйымдастыру индустриясын көрсететін Квинсленд штатының шараларын ұйымдастыратын жетекші сауда агенттігі болып есептеледі.

2010 жылғы қыркүйек айында, барлық нарық қатысушыларымен 18 ай бойы жүргізілген зерттеулер мен кеңестер нәтижесінде Tourism Queensland (бұрын Tourism and Events Queensland) компаниясы алғашқы

жаһандық туристік брендін шығарды. ‘Queensland, Where Australia Shines’ бренді Квинслендтің жаңа туристік бағыттарын ұсынады. Жаңа брендтің Квинслендтің дамуына арналған аймақтық брендті құрайтынына қарамастан, ерекше сипаттары бар туристік брендтерінің көптігінен, масқатты нарық пен портфельді басқару тәсілін қамтамасыз ететін дамыған туристік сала есебінен Квинсленд штатының Австралиядағы орны ерекше. Бұл тәсіл Квинслендтің (және оның туристік саласының) жан-жақтылығын және масштабын көрсетеді және турситік бағыттардың әр түрлі бейнелерін, мақсаттық нарығын, сондай-ақ әрбір туристік бағыттың дамуы және позициялануына арналған бағдарламаларды көрсетеді. Берілген мәліметтер 6.5 кестеде ұсынылған:

Table 6.5 Queensland tourist destinations – positioning summary

Destinations	Positioning elements	Brand personality	% domestic visitors
Tropical North Queensland (TNQ)	Great Barrier Reef and tropical rainforest	Relaxed, friendly, natural, adventurous, active	57
Brisbane	Stimulating subtropical capital city experience	Plenty to see and do, relaxed fresh outdoors	75
Gold Coast	Beach and excitement, nightlife and entertainment	Exciting, fast-paced, fun	70
Sunshine Coast	Beach and relaxaion	Relaxed, simple, the way things used to be	90
Whitsunday Islands	Aquatic playground	Relaxed, fresh, friendly, vibrant, natural	75

Дереккөз: Скотт және т.б материалдары бойынша (2000)

Destinations	Бағыттары
Positioning elements	Позициялау элементтері
Brand personality	Бре ндтің жекелігі
% domestic visitors	% жергілікті келушілер
Tropical North Queensland (TNQ)	Квинслендтің тропикалық солтүстік аудандары (TNQ)
Great Barrier Reef and tropical rainforest	Үлкен Барьерлі риф және ылғалды тропикалық ормандар
Relaxed, friendly, natural, adventurous, active	Тыныш, достасқыш, табиғи, белсенді

Brisbane	Брисбен
Stimulating subtropical capital city experience	Субтропикалық ортасы бар
Plenty to see and do, relaxed fresh outdoors	Көп нәрсені көруге және айналысуға болады, таза ауада тыныш демалыс
Gold Coast	Алтын жағалау
Beach and excitement, nightlife and entertainment	Жағажай және ойын-сауық, түнгі өмір мен ойын-сауық
Exciting, fast-paced, fun	Әсерлі, динамикалық, көңілді
Sunshine Coast	Күнгей жағалау
Beach and relaxaion	Жағажай және демалыс
Relaxed, simple, the way things used to be	Тыныш, қарапайым, әдеттегідей
Whitsunday Islands	Уитсандей аралы
Aquatic playground	Су ойындары алаңдары
Relaxed, fresh, friendly, vibrant, natural	Тыныш, таза, достасқыш, жарқын, табиғи

Сұрақтар

1. Туристік бағытты позициялаудың бір компанияның *туризм, қонақ үй бизнесі, шараларды ұйымдастыру* саласындағы өнімінен ерекшеленділіретін потенциалды айырмашылығын түсіндіріңіз.
2. Квинслендке суб-брендтер қатарының не үшін қажеттігін және оның аймақтық брендке қатынасын түсіндіріңіз.

Ұйым бәскелесетеріне қатысты өзін қалай позициялайтыны туралы шешім қабылдағаннан кейін, оған аталған ерекшеліктерді орнату үшін маркетингтік комплексті қолдану қажет. Маркетингтік комплекс ұйым бақылай алатын және тұтынушы сұранысын ынталандыратын айнымалылардан тұрады. Ережеге сай маркетинг саласындағы мамандар құрамында төмендегілер болатын маркетингтік кешенді қарастырады:

- Өнім;
- Алға жылжу;
- Баға;

● Орын (таратылу).

Бірақ, кей жағдайда қызмет көрсету саласындағы мамандар үшін 6.2 суретте көрсетілген қызмет көрсету маркетингінің кешені деп аталатын үш қосымша аспектілерді енгізу жалпыға сай түрде болады. Яғни, маркетингтің бұл қосымша факторларының қызметтерді анықтау кезіндегі маңызы зор.

Үш қосымша фактор:

● персонал;

● физикалық орта;

● процесс.

Аталған қызмет көрсету маркетингі кешенін жан-жақты қарастыру егжей-тегжейлі тәсілдермен жүзеге асыру маркетологтардың қарастыруын қажет ететіндіктен, бұл мәтін аясына кірмейді. Маркетингтік кешенді туризм, қонақ үй бизнесі және шараларды ұйымдастыру мазмұнында егжей-тегжейлі зерттеу үшін Мак Крехер (1995); Ален *және т.б.* (2005); Хадсон (2008); Мидлтон *және т.б.* (2009) жұмыстарын қараңыз.

Дамудың әр түрлі сатыларында өнімдер арасындағы тепе-теңдікке жету ресурстардың орналасуына, қолма-қол қаржылардың және тәуекелдерге әсер ететін стратегиялық сұрақ ретінде қарастырылатындықтан өнімді қарастырамыз.

Өнім

Өнімнің анықтамасы

Нарықты зерттеп алғаннан кейін өнімге назар аударамыз.

Стратегияляқ маркетинг бойынша әдебиеттердің көбінде стратегия- нарық –өнім терминін қолдану арқылы өнімдер мен нарық зерттеледі.

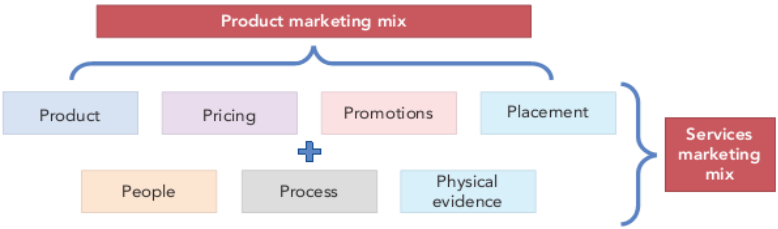


Figure 6.2 The services marketing mix

6.2 сурет Қызметтер маркетингі кешені

Product marketing mix	Тауарлық маркетинг кешені	Physical evidence	Физикалық дәлелдер
Product	Өнім	Process	процесс
Pricing	Баға	Services marketing mix	Қызметтер маркетинг кешені
Promotions	Жылжу	People	тұрғын
Placement	Орналасу		

АНЫҚТАМА/ДӘЙЕКСӨЗ

Котлер мен Келлер бойынша өнім дегеніміз:

Бұл үміттер мен қажеттіліктерді қанағаттандыратын нарықта назар үшін, сатып алу үшін немесе тұтыну үшін ұсынылатын барлық заттар. Өнім құрамына физикалық объектілер, қызметтер, субъектілер, орны, ұйымдастырулар мен идеялар кіреді.

Котлер мен Келлер (2012:347)

Компанияға сатуынан табысты қамтамасыз ететін өнімнің сатуы маңызды болып табылады. Егерде клиент бір туроператордан кешенді туристік саяхатты сатып алып, өткізген демалысына қанағаттанса, немесе іс-шарадан не белгілі жерге барғанда оң әсер алса, ол келешекте сол компаниядан турға тапсырыс беру жөнінде шешім қабылдауы мүмкін. Демек, компания өнім клиенттің үміттеріне сай келу үшін және тұтынушының осы брендке және/немесе компанияға бейілділігін қамтамасыз ету мақсатында оның барлық жақтарына аса назар аударуға тиіс.

Туризм, қонақүй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастыру саласында өнімдерді қарастыру кезінде ‘өнім’ дегеніміз демалыс немесе саяхаттау, көз тартатын жерлерге, фестивальдар немесе іс-шараларға бару ғана емес екенін мойындау керек.

Іс жүзінде өз жиынтығында клиентте жағымды әсерлерді қалдыратын барлық элементтер өнім құрамына кіреді. Өнім – нарық стратегиясында тұтынушылар кейіннен оны сатып алуға құштар болатын өнімнің сипаттамалары қандай жолмен жетілдірілетіні маңызды орынға иеленеді.

Бұл үшін өнім сипаттамаларын және онымен әртүрлі деңгейлерде ұсынылатын тиімділіктерді зерделеу пайдалы болуда. Әралуан ұсынылатын тәсілдер деңгейлердің әртүрлі көлемін ұсыну мүмкін, бірақ, Котлер мен Келлер (2012:348) маркетинг саласындағы мамандарға (стратегтерге) құрамына бес деңгей кіретін өнімді қарастыруын ұсынады:

- негізгі өнім;
- стандарттық өнім;
- күтілетін өнім;
- қосымша қызметтер кешенімен өнім; және
- әлеуетті өнім.

1. *Негізгі өнім* дегеніміз тұтынушы өнімді сатып алу кезінде алатын негізгі пайда.

Мысалы, демалушы Еуропа бойынша Мальорка аралына туристік саяхатқа барғанда, негізгі өнім құрамына демалыс пен ойын-сауықтар кіреді, ал Вьетнам еліне баратын туристпен сатып алынатын негізгі өнім қандай да бір дәрежеде айрықшалануы мүмкін. Бұл жағдайда негізгі өнім жақын арада ашылған, халықаралық туристік бағыттың зерделенуін қарастыру мүмкін.

2. *Стандарттық өнім* өнімнің негізгі нұсқасын ұсынады. Ол сатып алынатын өнімнің сипаттамаларын көздейді.

Мысалы, фестивальға бару дегеніміз бұл фестивальға барып-қайту саяхатын ұйымдастыру, фестивальды өткізу орнында қонақүйге орналасу және жергілікті көз тартарлық жерлердегі экскурсиялар, жергілікті мейрамханаларды қолдануға болатынваучерлер сияқты ‘қосымшалар’. Фестивальға барып-қайту саяхатына енгізілген барлық стандарттық сипаттамалар, брошюраларды немесе жарнамалық материалдарды қосқанда, стандарттық өнім бөлігі болып табылады.

3. *Күтілетін өнім* құрамына әдеттегінде сатып алушылар өнімді сатып алу кезінде күтетін және олармен келісетін сипаттамалар жиыны кіреді. *Мысалы,* клиенттер өзіне қызмет көрсету нөмірлерін алғанда, олар тапсырыс беріп демалыстарын өткізген жерлерде таза бөлмелер, төсек жабдығы, орамалдар, сантехника, киімге арналған шкафтар, тыныш аудан және оңаша болудан тұратын ұсынылған қызметтер топтамасы сияқты белгілі сипаттамаларды күту мүмкін.

4. *Қосымша қызметтер кешенімен өнім*клиентке неғұрлым кеңейтіл-

ген және күтетін қызметтерді ұсына отырып, оның үміттерінен асады.

Мысалы, туристік агенттіктің немесе концертке билеттерді брондау агенттіктің қызметкерлер құрамымен, брондауды жүзеге асыратын колл-орталықтарының мамандарымен ұсынылатын қызмет көрсету деңгейі немесе белгілі компанияның клиенттердің шағымдарымен жұмыс атқару тәсілдері қосымша қызметтер кешенімен өнім мысалдарын ұсынады. Осы қызметтерді ұсыну тәсілі сатылатын өнімнің 'құндылығын арттырады' және де жиі жағдайда бір компанияның басқа компаниядан ұсыныстарын ерекшеліндіру мүмкін.

Котлер қызмет көрсетудің осы кеңейтілген деңгейін бәсекелестігі жоғары нарық жағдайларындағы негізгі бәсекелестік орын алатын және қазіргі таңда компаниялар тап болатын деңгей ретінде қарастырады. Компаниялар бизнесінде табысқа жету үшін бәсекелестер алдында артықшылығын қамтамасыз ету мақсатында өз өнімін үнемі қарастыруға мәжбүрлі (*туризм, қонақүй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастыру* саласында олар ұсынылатын тәсіл өте маңызды). Бірақ, компанияға әр қосымша қызмет уақыт немесе ақша түрінде ресурстарды талап етеді. Демек, клиент осыны қосымша шығындарды жабу ретінде жеткіліктідей дәрежеде өтей ала ма деген сұрақ қою қажет. Қосымша пайда жақын арада күтілетінге айналады.

Мысалы, соңғы қырық жылдакөптеген халықаралық қонақүйлерінде жеке ваннасы бар нөмірлер ерекшелік қатарынан стандарттық қатарға ауысса, ал интернетке қосылу нормаға айналды.

Сонымен, бір нарықтағы күтілетін өнімде бар нәрсе басқа нарықта қосымша қызметтер құрамына кіру мүмкін.

Мысалы, қалыпты климаты бар ауа кондиционерлерінің бар болуы бонус саналса, ал тропикалық немесе құмды климат елдерінде бұл жайт міндетті талапқа айналады. Жергілікті әуе б ағыттарының жолаушылары төмен баға орнына тар орындармен ұшса, алыс рейстердің жолаушылары мұндай қолайсыз жағдайларға төзе алмайды.

Бұл жайт бәскелестер өнім құрамына кіру мүмкін қосымша ерекшеліктер мен пайдалардың іздестіруін үнемі жүргізуге тиіс. Кейде, қатысушылары неғұрлым көп сипаттамалар мен бағаларды қоса отырып, өнімді толтыруға тырысқан бәсекелестіктен соң нарық сегменті күтілетін тиімділіктерді ғана ұсынатын қарапайым, жеңілдетілген, шығыны төмен нобайға ауысады.

Мысалы, соңғы жылдарыбюджеттік авиатасымалдауларсекторының (мысалы, Air Asia, easyJet және Ryanair) жәнеқонақүйлердің бюджеттік брендтердің (мысалы Formula 1, Etap және Premier Inn) пайда болуын байқауға болады.

5. *Әлеуетті өнім* құрамына өнімге қолданылу мүмкін барлық жақсартулар мен түрлендірулер кіреді. Қосымша қызметтер кешенімен өнім қазіргі өнімге енгізілген сипаттамаларды қарастырса, әлеуетті өнім оның ықтимал дамуын ұсынады. Осы себептен табысты компаниялар өз өнімін мұқият басқарады және бағалауын жүзеге асырады. Олар кейбірқосымша пайдалар бәсекелі нарықтарда тұтынушыларды жұмылдыру үшін ұсынылуға тиіс екенін мойындайды. Мұқият компаниялар осылай зерттеу мен дамуға көп күш салатын болады, өйткені үлкен әлеуеті бар өнім ертеңгі нарықта табысты болатын өнім. Барлық компаниялар тұтынушыларға ұсынылатын әртүрлі өнімнің оңтайлы көлемін анықтау керек:

Мысалы, туроператор тек Грекияға инклюзив-турларын ұсынуға тиіс пе, немесе туристік пакеттер сондай-ақ Кипр мен Түркияға да әзірленуге тиіс пе? Туристік агент ірі турларға және алыс жолмен турларға ғана, немесе жаппай нарық сұраныстарына жауап беретін өнімдерге мамандануға тиіс пе?

Осыған қарамастан, ұйым тек ағымдағы жағдайды ескермеуге тиіс, өйткені тұтынушылардың қалауы өзгеру мүмкін. Жаңа курорттар пайда болғаннан кейін, сонымен бірге жаңа іс-шаралар және фестивальдар ашылған соң туристік бағыттар сұранысқа ие болмай қалу мүмкін. Демек, сондай-ақ ұйым жағдайды перспективада және де қандай өнімдер нарыққа қай уақытта қосылу мүмкін екені жағынан қарастыруға тиіс?

Осы сұрақтарға деген жауаптар келесі факторларға байланысты болады:

- бизнес үшін қолжетімді ресурстар;
- оларға бағдар жасау тиіс нарық сегменттері; және
- тұтынушылық сұраныс.

Компания өнімінің түржинағын бақылау *өнім қоржыны*деп аталады. Қолданыстағы өнімге қызығушылық басылған сайын жаңа өнімді қосу, маркетинг бойынша менеджерге қарағанда, стратегия саласындағы маманның маңызды функциясы болып табылады. Сондай-ақ осы маман әрөнімге енгізілетін сипаттамаларға қатысты шешім қабылдауға тиіс.

Осындай стратегиялық шешімдер жаңа тұжырымдамалар мен модельдерді әзірлеуге итермеледі, олардың кейбіреуі келесі тарауларда талқыланатын болады және мысалы, Броунли (1985), Флейшер мен Бенсузанның (2003) жұмыстарында сипатталады.

Өнімнің тіршілік циклы

Өнімнің тіршілік циклы тұжырымдамасы тірі жәндіктер өмір сүрудің шектеулі ұзақтылығына ие болғандықтан олардың ұқсастығына негізделген. Барлық өнімдер қызмет етуінің шектеулі, ұзақ немесе қысқа ұзақтылығына ие болады. Тіршілік циклы өнімнің не өнім үлгісінің жеке деңгейінде, немесе нарықтың тіршілік циклы неғұрлым қолайлы атау болатын өнім класы деңгейінде әрекет ету мүмкін.

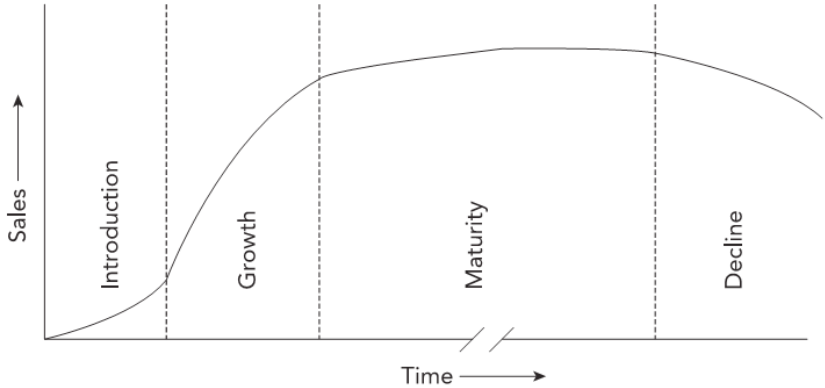
Өнімнің жеке деңгейінде тауардың тіршілік циклы – бұл тіршілік циклдың әртүрлі кезеңдерінде өнімнің болуын қамтамасыз ететін түр. Ж инақты жоспарлаудағы пайдалы құрал.

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Өнімге қатысты метафора ретінде тіршілік циклы

Тіршілік циклының тұжырымдамасы адамға (немесе жануарларға) ғана жатпайды; ол сондай-ақ өнімге, туристікбағыттарға, фестивальдар мен іс-шараларға жатады. Адамдар біздің биологиялық өзгерістермен қатар, мінез-құлығымызға үлкен әсер ететін тіршілік циклдарды басынан кешсе, өнім де сондай-ақ ұқсас циклдан жиі өтеді. Біз ана құрсағында жатып, танысу кезеңінен өтеміз. Туғаннан кейін біз өсе бастаймыз – бұл жыныстық жетілуден соң, толық бойымыз бен салмағымызға жеткенше дейін жалғасатын үдеріс. Кәмілеттілік кезеңі ең ұзақ болуда. Көптеген адамдар үшін ол бозбала шағынан басталып, қабелеттеріміз бізді, шамамен алпыс немесе жетпіс жасымызда, жайсыз жағдайларға қалдырған уақытқа дейін жалғасады. Көздеріміз нашар көре бастайды, реакциямыз бәсеңдейді, кейбір зияткерлік қабілеттеріміз жоғалады. Ең соңында, өмір ағысы кемейгенде, адам тіршілік қабілеттілігін жоғалтып қайтыс болады. Өнім класының деңгейінде біз бәсекелес жағдайларды талдау және болжау үшін тауардың тіршілік циклының тұжырымдамасын қолданып, басқарудың маңызды сұрақтарын анықтай аламыз. Ол сұлбада көрсетілгендей, шартты түрде бірнеше кезеңдерге бөлінген. Біз әр кезеңдерде туындайтын негізгі сұрақтарды зерттейтін боламыз.

Өнімнің тіршілік циклының әр кезеңінде (6.3-сур.) өнімді ұйымдастыру мен басқарудың барлық кезеңдері үшін әралуан салдары бар. Жекелеп айтқанда, менеджерлер бағаларға, бәсекелестерге, ақшалай қаражаттардың мақсаттары мен ағынына деген өзгеріп отыратын ықпал жайлы хабардар болуға тиіс, өйткені өнімдертіршілік циклдан өтеді. 6.3-суретте тіршілік циклдар көрсетілген жәнеосы факторлардың негізгі салдарлары жинақталған.



Sales-Сату,
Introduction – Енгізу,
Growth – Рост,
Maturity – Толық даму,
Decline – Құлдырау,
Time - Уақыт

	Енгізу	**Өсуі**	**Толық дамуы**	**Құлдырау**
Баға	Бір клиентке ең көп құн	Бір клиентке жоғары құн	Бір клиентке төмен құн	Бір клиентке төмен құн
Бәсекелестер	Біреуде емес немесе аз	Бірнеше	Бәсекелестердің максималды саны	Бәсекелестер санының төмендеуі

Өнім мақсат-тары	Өнім жөнін-дегі жақсы хабардар болу және сынау - ин-новациялар сипатын түсіндіру қажет	Бәсекеле-стердің көп саны пайда болғанша дейін на-рықтың максималды үлесі	Нарық үлесін қолдау кезінде пайданы максималды арттыру және клиенттерді басқа брендке ауысуға уәждеу	Шығстарды қысқарту және брендтен пайда алу. Шығындармен басқару өте маңызды деп саналады.
Ақшалай қаражат-тардың ағыны	Теріс болу мүмкін, өйткені қосу құнын сатулар өтемейді	Сатулар өскен сайын теріс ақшалай ағыны оң ақшалай ағынына ауысады	Өнімнің қа-лыптасуымен максималды оң ақшалай ағыны, бұл артық ақшалай қаражаттарын басқа тауар-ларға салуға мүмкіндік бе-реді	Шығындардың мұқият бақылауы ақшалай қаражаттардың артықшылығын төмендеткенде оң нәтижелерге қол жеткізуге мүмкіндік береді

6.3-сурет.Өнімнің тіршілік циклы және оның салдарлары

Енгізу кезеңі

Өнімнің бастапқы әзірленуінің енгізу кезеңі. Өнім нарық үшін жаңа болып табылады және де новаторлармен енгізілетін болады, әлеуетті нарықтың шағын үлесін сипаттау үшін термин. Инноваторларға алдын ала нарықты анықтау қиын, ең алдымен өнімді қосу және маркетинг бойынша шығындардың жоғары деңгейі орын алады. Өйткені операциялық (немесе өндірістік) көлемдер төмен болу мүмкін, сондай-ақ өнім әлі “эксперименталдық” кезеңде болғандықтан бірлікке деген пайдалану шығындары жоғары болады.

Сұраныстың бағалық икемділігі бастапқы максималды жоғары пайданы алу немесе нарыққа “бұзып кіру” бағасын алу мақсатында өнім жоғары бағамен қосылатынына байланысты мықты әсерге ие болады.

Бастапқы максималды жоғары пайданы алу мақсатындағы жоғары баға өнім жаңа эксклюзивтік курорттардың немесе жаңа бағыттарға қызмет көрсететін авиакомпания ұсынатын бірінші класты салонында орындардың пайда болуымен икемді емес сұранысқа ие болған жағдай-

да орынды.

*“Бұзып кіру” бағ*адегеніміз бағасы бойынша икемді сұраныстағы тауарлар үшін және де нарық үлесін бағындыру дамуына шығындарды жылдам өтеуіне қарағанда, неғұрлым маңызды болғанда жарамды. Жаңа маршрутты іске қосатын бюджеттік авиакомпания немесе жаңа қалада қызметін жүзеге асыратын бюджеттік қонақүй операторы осындай өнімдердің мысалдары.

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Сұраныстың бағалық икемділігі

Сұранысуақыттың белгілі кезеңінде белгілі бағадағы өнімді сатып алуға дайын және жай-күйі жететін тауар сатып алушыларының санын көрсетеді.

Экономистердің пайымдауы бойынша сұраныс “тілек” дегеннің мәніндегідей емес. Әр адам кереметтей Жер шарын айналған саяхатқа барғысы келу мүмкін, бірақ, барлық адамда оның ақшасын төлей алу мүмкіншілігі жоқ. Өзге тең жағдайларда, біз талап етілетін қызметтер саны олардың бағасына кері пропорционалды болады деп күтеміз. Басқалай айтқанда, егерде бағасы артса, өнім аз көлемдерде талап етіледі және керісінше болады.

Сұраныстың бағалық икемділігі деген маңызды ұғымсұраныстың бағадағы сезгіштігін өлшейді – кейбір қызметтер басқаларына қарағанда неғұрлым икемді. Бағасын құру бойынша шешімдерді қабылдау кезінде, егерде максималды пайданы артырса, сұраныс қалай ықпал ететінін ұғыну маңызды.

*Туризм, қонақүй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастыру*өнімдеріне қатысты сұраныстың бағалық икемділігіне ықпал ететін негізгі факторлар келесідей болуда:

- *Ауыстырғыш-тауарлардың болуы* – бәсеке деңгейі жоғары болған сайын (және, демек, ауыстырғыш-тауарлардың болуы), сұраныс неғұрлым икемді болады. *Мысалы*, бүкіл Еуропа бойынша, әсіресе жазғы айларда, көптеген фестивальдар өтеді, олардың арасында бәсеке мықты, ал белгілі маршрутта жұмыс атқаратын авиакомпаниялар саны көп жағдайда тым шектеулі.
- *Уақыт кезеңі* – ұзақ кезеңі бойында тұтынушылық сұранысықтимал

түрде неғұрлым икемді болады. *Мысалы*, егерде Солтүстік Еуропадан Испанияға туристік сапарларға бағалар Грекияға деген турлармен салыстырғанда артса, қысқа мерзімді перспективада сұраныс күрт өзгермейтін болады (өйткені брондау және тапсырыстар жасалған болатын), бірақ, тұтынушылар арасында неғұрлым ұзақ кезеңде Грекияға деген турларға сұраныс арту мүмкін. Басқалай айтқанда, Грекияға деген сапарлар бағасы бойынша сұраныстың икемділігі өседі.

- *Табыс үлесі* – тұтынушы табысының үлесі нақты өнімге қатысты жоғары болған сайын сұраныстың бағалық икемділігі жоғары болады. *Мысалы*, тұтынушы қарындаш сияқты қарапайым затты сатып алу кезінде, оның бағасы жөнінде алаңдамау мүмкін, ал мысалы, ұшаққа немесе концертке билет алу сияқты қымбат сатылымдар жасағанда, алаңдаушылық білдіреді.
- *Сән-салтанат және қажеттілік* – сән-салтанатты іздейтін адамдар, әдеттегінде, төлеуге дайын және қабілетті. Демек, сұраныстың бағалық икемділігі люкс класының бұйымдары үшін төмен болу мүмкін.
- *Бизнес және рақаттылық* –іскери саяхатшыларда, бәлкім, туристтерге қарағанда, бағаға сезгіштігі төмен болады, өйткені олар уақыт пен сенімділікті бағалайды және де, демек, сұраныстың бағалық икемділігі төмен болу мүмкін.

Эванстың материалдары бойынша (2002)

Ісін бастаушы компаниялар (нарыққа нақты өніммен алғашқы рет шыққандар) көбінесе қолданыстағы брендке идеяларды сатуға мәжбүрлі, ал кейде ол үшін әдейі күш салуда, және де уақытында ілгері басу нарыққа кейіннен ұқсас өніммен шығатын бәсекелестерге көмектесу мүмкін.

Әдеттегінде, ерте кезеңде нарыққа шығу қауіпті. Белгілі кезең бойында тек компаниялар шығынға батпайды, осы кезеңде көптеген өнімдер де құлдырау мүмкін. Осы қауіптілікті еңсеру ұқсас өнімдерді пайдаланумен қарағанда, жаңа сауда саласында үлесін арттыру перспективасы, осының салдарынан, *бірінші қадам артықшылығы* деп аталатын жетістік болып табылады.

Бірінші қадам артықшылығы алғашқы өнім кеңінен танылғанда және нарыққа кейінгі тауарлардың шығуы үшін *тосқауыл* құрағанда туындайды.

МЫСАЛМЕН ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРУ

Бірінші қадам артықшылығы**: Дубай мен Сингапур**

Бірінші қадам артықшылығын фирманың жаңа сауда санатында нарыққа алғашқышығу нәтижесінде өз бәсекелестерден дәулетті болу қабілеті ретінде анықтауға болады (Суарес және Ланзолла 2005). Фирманың нарықтағы үлесін немесе ұзақ кезең бойында табыстылығын бекітетін ізашардың тұрақты артықшылығы және қысқа мерзімді тіршілік циклы барларының арасында айырмашылық өткізуге ұсыналады. Қандай да болсын артықшылықтар мәңгі сақталмайтынына қарамастан, бірінші қадамның тұрақты артықшылығын құруда табысқа жеткен фирмалар, әдеттегінде, көптеген жылдар бойы, нарық дамуының ерте кезеңінен оның қорытынды дамуына дейін, тауарлар санатында басым болады.

Алкогольсіз сусындар сегментінде Coca-Cola компаниясы және шаңсорғыштар өндірушілері арасында Hoover ерте кезеңдегі жетістіктерінің құндылығымен қатар ұзақ мерзімділігін көрсетуде (Суарес және Ланзолла 2005). Олардың бірінші қадам артықшылығымен ізашарларын қуып жетуге және көшіріп алуға тырысып, артынан пайда болатын өнімдерді көбінесе ұқсастықтар деп атайды.

Авиатасымалдау желілерінің өсуі және реттеуді жою, Сингапур пен Дубай сияқты тұрғындар саны салыстырмалы аз шағын қалаларына, ірі халықаралық туристік және көлік орталықтарына айналуға мүмкіндік берді. Сингапурда болсын, Дубайда болсын Еуропа, Азия және Тыңық мұхит өңірінің оңтүстік-батыс бөлігінің елдері арасындағы ұзақ маршруттар кезінде осы қалалардың кез келгенінде тоқтайтын жолаушылардың көп санын жұмылдыруға қол жеткізілді (Ломанн және басқ., 2009).

Екі жағдайда да көлік тораптары ретінде, сондай-ақ Emirates және Сингапур авиабағыттары сияқты тиісінше авиакомпаниялар арқылы табысқа жеткізілген шоғырланған және күрделі желілер әзірленген болатын. Орталықтар туристік объектілердің, көлік секторының және қонақүйі қызмет көрсету саласының өзара әрекеттесу есебінен туристік бағыттарға өзгертілген болатын. Екі жағдайда да келушілерді қалу үшін нандыру мақсатында сауда ‘жұмағы’ құрылды. Сингапур пен Дубай олармен қабылданған модель тұрғысында ізашар артықшылықтарын қолданды, бірақ, басқа елдерде оның тартымдылығын біртіндеп төмендете алатын сондай-ақ ұқсас географиялық ерекшеліктер бар. Куала-Лумпур (Малайзия) және Бангкок (Таиланд) сияқты өңірлік бәсекелестерде ұқсас гео-

графиялық ерекшеліктер бар, енді өңірдегі жетекші көлік орталығы бола тұрып, Сингапурмен бәсекеге түсуге тырысады(Боуэн, 2000). Абу-Даби (ОАЭ) және Доха (Катар), сондай-ақ олардың Etihad және Qatar Airways деген тиісінше авиабағыттары дамуда және Әмірліктер мен Дубайға бәсекеге түсуде (Ломанн жәнебасқ., 2009).

Сұрақтар

1. *Туризм, қонақүй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастыру* саласынан мысалдар келтіре отырып, *алғашқы қадам артықшылығы* және *ұқсастық стратегиясы* деген ұғымға түсінік беріңіз.
2. Сингапур пен Дубай қалалары*алғашқы қадам артықшылығын* пайдаланумен қандай табыстарға жететінін ойластырыңыз.

Өсу кезеңі

Өсу кезеңінде жалпы нарықтағы көлем артады және нарық үлесін иеленуде көшбасшыларға бәсекелестікті құрайтын жаңа қатысушылар пайда болады. Бәсекелестер нарықтың қалыптасқан көшбасшыларымен тікелей бәсекелестікке тап болмау үшін нарықтың жаңа сегменттерін дамыта алады.

Нарық кірісті бола бастайды, ақшалай қаражаттардың оң ағыны құрылады. Осы ағынды өнімді әзірлеуге және оны іске қосуға деген шығындарын өтеу мақсатында қолдануға болады. Бұл нарық үлесін иелену үшін маңызды мезет. Өйткені кейіннен клиенттерді басқа брендтерге ауысуға мәжбүрлегенге қарағанда, жаңа клиенттердің үйлесімсіз үлесін жұмылдыру оңайға соғады. Нарықтың жаңа сегменттері пайда болған сайын, оларды ұстану немесебастапқы бағдарды сақтап қалу жөнінде маңызды шешімдерді қабылдау керек.

Кәмілеттік кезеңі

Бір кезде сатып алған тауарды сатып алған адамдардың көп үлесі соңғы нәтижесінде оны қайтадан алғанда кәмілеттікке қолжеткізіледі. Осы кезең ең ұзақ, бірақ, нарыққа байланысты ол бірнеше күндер мен аптадан көптеген он жылдықтар немесе жүз жылдықтарға дейін өзгеру мүмкін. Осы кезеңде нарықтың жоғары үлесіне қолжеткізу немесе нарықтың белгілі сегментінде басым болу маңызды. Осы кезеңде нарықтың үлкен үлесін игеру қымбат және қауіпті болу мүмкін, сондықтанда кейбір

компаниялар өз бәсекелес күштерін әрекеттегі клиенттерін ұстап қалуға жұмылдыруға тырысады және жаңадан пайда болған тұтынушылардың аз ғана санына өте мықты бәсекеге түседі. Осы кезеңде жаңа өнімдерге инвестициялану мүмкін үлкен оң ақшалай ағындар немесе олардың дамуының неғұрлым ерте кезеңдеріндегі өнімдер құрылатыны ықтимал. Компаниялар дамыған нарықта өз айқындамаларын сақтап қалу және қорғау үшін жүріп жатқан өзгерістерді анықтау кезінде қарағылық таныту керек. Ұйымдар өзгерістерге байланысты өнімдерді, клиенттер қалай қабылдайтынын ескерумен, өзгертуге немесе жақсартуға дайын болуға тиіс, сондай-ақ өнімнің түзетуін жүргізу керек.

Құлдырау кезеңі

Осы кезеңөнімнің тіршілік циклының бөлігі болып табылады, ол нарықтағы барлығына соңында сұраныс төмендейтінін көздейді. Сондықтанда компаниялар сұраныстың төмендуі міндетті түрде болған жағдайда жаңа нарықтарға ауысуға дайын болу керек немесе, егерде бұл мүмкін болса, өнімнің тіршілік циклын ұзарту үшін стратегияларды әзірлеуге тиіс. Кеңейтудің тиісінше стратегияларына, жаңа клиенттерді іздестірумен және өнімді түзетумен, нарықтың қалған бөлігінің құлдырауынан кейін қалатын нарық сегменттерінде өз болуын қамтамасыз ету үшін тауарды пайдаланудың жаңа бағыттарын дамыту кіреді. Нарықтар құлдыраудың жоғары кезеңіне жеткен жерлерінде жеке сегменттер қалу мүмкін. Осы сегменттер оларды анықтай алған және иеленген ұйымдар үшін пайда әкелу мүмкін.

Өз айқындамаларын жоғалтатын нарықта табысқа жеткен компаниялар, әдеттегінде инвестициялар минимумға жеткізілген нарықты ‘сауып алу’ стратегиясын, сондай-ақ бәсекелестермен айналымның төмендеуінен қалдырылған нарық үлесін иеленуді пайдаланады. Соңы әйтеуір болады деген белгілі пікір бар, сонымен, уақыттың осы аралығында алуға болатын кез келген табыстар қандай да бір бонус болып табылады.

Туризм саласының тіршілік циклы (ТСТЦ)

Өнімнің тіршілік циклының қағидаттары туризм мән-мәтінде қолданылған болатын. ТСТЦ бойында модель әлемнің әртүрлі бөліктерінде және әртүрлі мәнмәтінде қолданылған туризм саласындағы әдебиеттегі ең көп талқыланатын және жиі ескерілетін модельдердің біріне айнал-

ды (қараңыз, мысалы, Алмейда және Коррейя, 2010: Мадейра; Дидрих және Гарсия-Буадес, 2009: Белиз; Уитфилда, 2009: конференцияларды ұйымдастыру және өткізу; Гарай мен Кановес, 2011: Каталония, Испания; сондай-ақ Козак жәнеМартин, 2012: табысқа бағдарланған басқару әдістері).

Батлер, басқа кеңестік-экономикалық модельдермен тығыз байланысты өнімнің тіршілік циклдары жөніндегі классикалық бизнес-әдебиеттен мәліметтерді алып, туристік бағыттар өнімдер ретінде қарастырылу мүмкін және олардың даму моделі тіршілік циклдың классикалық қисығына дәл сай келеді деп пайымдайды (Батлер 2009).ТСТЦ сәйкес (қараңыз, мысалы, Батлер, 1980, 2000, 2009; және Ма мен Хассинк, 2013) туристік бағыттар дамудың ұқсас кезеңінен өтеді. Туристік бағыттар тоқырау кезеңіне жеткенше дейін (өнімнің тіршілік циклының бойындағы кәмілеттілік кезеңіне ұқсас) жұмылдыру, дамыту және бекіту жолымен (өнімнің тіршілік циклының бойындағы өсуге ұқсас) эволюция дәрежесінен (өнімнің тіршілік циклының бойындағы өсуіне ұқсас) өтеді. Осы туристік бағытқа қызығушылықты қалпына келтіруге мүмкіндік беретін ешқандай әрекеттер жасалмаса, құлдырау міндетті түрде орын алады. Қисық түрі, әр кезеңнің ұзақтығы және циклдың ұзақтығы өзгеру мүмкін.

Мысалы, Купер және басқ. (1998:114) Мексикадағы Канкун немесе бірлескен иеленудегі курорттық аймақтағы тұрғын үй сияқты ‘лезде’ дамып жатқан курорттарды белгілейді, олардың өсуі кідірмей орын алады. Салыстыру үшін Англияның шығыс жағалауындағы Скарборо сияқты өзін жақсы ұсынған курортқа зерттеу кезеңінен қалпына келтіру кезеңіне көшу үшін үш жүз жыл қажет болды.

Өнімнің тіршілік циклының сыни талдауы

Өнімнің тіршілік циклы (және оның туризм саласындағы тіршілік циклының түріндегі туризм, қонақүй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастыру мән-м әтінінде қолданылуы*)* кеңінен зерделенген және кеңінен пайдаланылған ретінде ұсынылады (Гринли мен Баюс, 1993). Флейшер мен Бенсузан (2003) осы тұжырымдаманың және оның пайдалануының шолуын ұсынды. Осыған қарамастан, ұқсас концепцияны пайдалану кезінде мағыналы кейбір маңызды сыни ескертулер басқа дәлелдемелермен қоса жасалды. Тарихи дәйектерді еске салу және осы тұжырымда-

маның барлық ерекшеліктерін көрсету оңай болғанына қарамастан, болашақты болжау, нақтылап айтқанда, өзгерісті кезеңді айту қиын. Бірақ, мүлдем оны істемей қою қиын, әрі стратегиялық сұрақтарға тап болуыңыз кәдік.

Басқа сыни ескертудің мәні тіршілік циклдары нарық мәжбүр еткендіктен емес, сауатсыз басқару салдарынан болатындығында. Басшылық тоқыраудың басталуы жөнінде болжам жасаған жағдайда, тоқырауды күтуде инвестицияларын және жарнамалық қызметін төмендету жайлы шешім қабылдайды. Сондықтанда, егерде инвестициялар кері қайтарылмаса, тоқырау ерте басталатыны таңғаларлық емес. Моутиньо (2000:143) туризм саласында бірнеше сыни ескертулерді толығымен келтіруде. Туризм саласындағы тіршілік циклының құлдырауы туристік бағыттың мүмкіндіктерін артыратын келушілер санымен байланысты. Бірақ, Моутиньо осындай өткізу қабілеттілігі күрделі түсінік екенін атап өтуде, өйткені әртүрлі шекті әлеуетін қарастыруға болады. Физикалық, экологиялық және психологиялық мүмкіндіктер өзгеру мүмкін, бұл жайт олармен ‘басқаруға’ мүмкіндік береді.

S-тәрізді қисық (технологиялар тіршілік циклын талдау)

Браун (1991) технологиялық өзгерістерді қарастыратын қандай да бір тәсілді жақтай отырып, маркетинг бойынша әдебиетте баяу басталатын, кейіннен жылдам өсуіне жеткенше дейін қарқын алатын, нарық қанықанша дейін жалғасатын және одан соң өсуі бәсеңдейтін және де соңында дамуында тоқтайтын үдерістерді көрсететін көптеген “S-тәрізді қисықтарды” енгізеді деп пайымдайды. Өнімнің тіршілік циклы бір қалыпты болжанатын қисықты сирек көздейді, онда үзілістер жиі байқалады. Сауда нарықтары бір тұтас ретінде сирек дамиды, олар ең дұрысы жаңа технологиялар енгізілуінің ықпал ету салдарынан сегменттер қатары ретінде дамиды (Браун, 1991).

Бизнес тарихында 1970 жылдар бойы электрондық бақылау-кассалық машиналарымен механикалық кассалық аппараттарды жылдам ығыстыру сияқты жаңа технологиялар мен инновацияларды енгізудің зор ықпал етудің көптеген мысалдары бар. Туризм, қонақүй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастыру салаларынан ұқсас бірнеше мысалдар келтіруге болады. *Мысалы*, 1950 жылдары реактивтік ұшақтарды және 1970 жылдары Боинг-747 (аэробусты) ұшыруавиатасымалдаулар саласына транс-

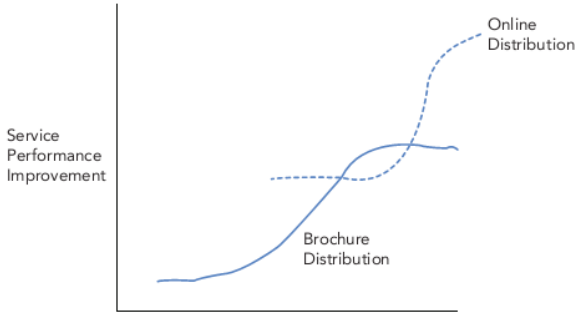
формациялық ықпал көрсетті. Ұқсас жолмен, интернеттің дамуы 1990 жылдан бастап барлық салалар үшін және де, бәлкім, туристік агенттіктер және алдын ала брондау өкілеттілктері сияқты туризм, қонақүй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастырусаласындағы делдалдарға зор салдар әкелді. Интернеттің жан-жақты таралуы клиенттерге туристік компаниялармен және іс-шара ұйымдастырушылармен делдал арқылы емес, тікелей қатынас жасауға мүмкіндік береді, бұл *делдалдардан босау үдерісі*деп аталатынды қамтамасыз етеді. Сонымен бірге, Интернет клиенттерге неғұрлым жылдам бағаларды салыстыру мүмкіншілігін ұсынды.

S-тәрізді қисықтардың талдауына стратегиялық жоспарлау құрылымына технологиялық өзгертулер кіреді. Осыған өнім мен технологияны құру үдерісіне және нәтижесінде алатын пайдаға күштерді жұмсау жолымен қолжеткізуге болады. Әр технологияның пайданы алуының өз табиғи шегі бар болатындығы осыған негіздеме. Қандай да бір қатынаста ғылыми зерттеулер мен әзірлемелерге шығыстарды арттыру өсу қарқындарын төмендетуге әкеледі (Флейшер мен Бенсузан, 2003).

6.4-суреттуризм, қонақүй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастыру саласындағы қарапайым брошюралар және интернет арқылы тарату арқылы өнімді таратудың мағынасын көрсетеді. Деректер, тауарды брошюраларды пайдаланумен жылжыту маңызды мәнін сақтасада, онлайн тарату өзін таратудың ең тиімді құралы ретінде ұсынғанын көрсетеді.

6.4-сурет.Туризм, қонақүй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастыру саласындағы компаниялары үшін өнімді интернет және брошюралар арқылы таратудың стратегиялық мағынасы.

Figure 6.4 Strategic implications of online distribution vs. brochure distribution for *THE* companies



Service Performance Improvement	Қызмет көрсету тиімділігін арттыру
Brochure Distribution	Брошюраларды пайдаланумен тарату
Online Distribution	Онлайн дистрибуция

Неғұрлым тиімді және экономикалық технологиялардың болуы жиі жағдайда, 6.4-суретінде көрсетілгендей, бірнеше S-тәрізді қисықтардың пайда болуына әкеледі. Жоғары S-тәрізді қисықтарда көрсетілген бәсекелестер және S-тәрізді қисықтан сол жақтағы ұйымдар неғұрлым бәсекеге қабілетті болады, өйткені оларда неғұрлым төмен шығындар, неғұрлым жоғары сапа немесе жоғары саралау болу мүмкін. Осы жоғары көрсеткіштерге қол жеткізілу мүмкін болғандықтан, менеджерлер міндетті қадам жасау емес, ал жаңа сегментке көшу технологиялары қымбат бола алмағанда және жиі жағдайда жаңа дағдылар мен үдерістерді қарастыру болып табылады. Көптеген компаниялар үшін жаңа технологияға ауысу тым қиын болуда, осы тұрғыда уақыт бірінші кезектегі мәнге ие. Нарықтың жаңа технологияларды қабылдауға дайын болуына дейін тым ерте ауысуды жүзеге асыру қымбат тұратын қате болуда. Ауысуды неғұрлым кеш мерзімге қалдыру бәсекелестерден қалып қалу қауіпін келтіруде, бұдан соң жоғалтып алған деңгейді қуып жету қиынға соғады.

МЫСАЛМЕН ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРУ

Жаңа технологияларды енгізу: Boeingкомпаниясының Dreamliner ұшағы

Ескі, үнемділіге аз, Boeing 747 сияқты алысқа ұшатын ұшақтарды едәуір заманауи, үнемді Boeing 787 (‘Dreamliner’) ұшақтарына ауыстыру авиакомпанияның технологиялық тұрғыда жылжуына ықпал етеді және авиакомпаниямен қатар, өндіруші үшін де жұртшылықпен байланыс жасау мүмкіндіктерін ұсынады. Бірақ, бұл қымбат және ұзақ дайындық пен дамуды талап етеді. Бұдан басқа, осы жайт ұшақтардыңжаңаүлгісін енгізумен байланысты қауіптерді қарастырады.

Оны іске қосқаннан кейін “Dreamliner” әуе кемесі тап болған техникалық ауыртпалықтар(негізінен батареялармен) аталған қауіптерді растайды. All Nippon Airlines (ANA) және Japan Air Lines (JAL) деген екі жапон

авиакомпаниясы 2012 жылы алғашқы болып Dreamliner ұшақтарын сатып алды. Олар осы ұшақтарда Бостон мен Сан-Хосе, Калифорния қалаларына отынның үнемді шығысымен рейстерді атқара бастады, өйткені неғұрлым ірі ұшақтарды пайдалану тиімсіз еді.

Бірақ, 2013 жылдың басында 787 кеме екі әртүрлі ұшақта литий-ионды аккумуляторлардың аса қызып кетуі жағдайларынан соң бақылау органдарының ұйғарымдарына сәйкес төрт айға қызмет көрсетуден алшақтатылды. Сонда бір ұшақ жерге қону кезінде тұтанып кетті. Осындай жағдайлар қоғам сенімін аса төмендетті және де жаңа өнімді бұрын іске қосқан Ethiopian Airlines, Qatar Airways, Air India және United Airlines сияқты барлық авиакомпанияларды күрделі операциялық қиындықтарға соқтырды.

Осыған қарамастан, Boeing компаниясы лайнермен болған техникалық проблемалардан кейін қайтадан іске қосылғанын көрсету мақсатында, 2013 жылғы маусым айында өткен Париж авиашоуында, компания "Dreamliner" ұшағының жаңа нобайын қосу жөнінде хабардар етті. Осы ұшақ инновациялық үнемді авиалайнерге $30 млрд долларға жуық сомаға 100-ден астам тапсырыс жинақтады.

Сұрақтар

1. Осы жағдайда алғашқы модельдердің әлеуетті артықшылықтарын және кемшіліктерін түсіндіріңіз.
2. Туризм, қонақүй бизнесі және іс-шараларды ұйымдастырусаласына басқа жемісті немесе сәтсіз технологияларды енгізу жағдайларын қарастырыңыз және тиісінше мысалдар келтіріңіз.

Жаңа өнімді әзірлеу

Жаңа өнімдер маңыздылығы

Қоғамдағы, нарықтардағы және экономикадағы өзгерістер өнімнің тіршілік циклдарының қысқартуына әкелді және бұл көптеген ұйымдар үшін олар ұсынатын тауарлар тарапынан инновациялардағы қажеттілікті күшейтті. Жаңа өнімдер әрі қарай өсу жалғасу мүмкін механизмді қамтамасыз ете алады. Жиі жағдайда, жаңа немесе түрлендірілген өнімнің пайда болуымен туындайтын бәсекелестің күшейюі инновациялар көбінесе шешім емес, ал барлық салаларда жұмыс атқаратын көптеген компаниялар үшін қажеттілік болатынын білдіреді.

Бірақ, іс жүзінде толығымен жаңа өнімнің шығуы, маркетинг мақсаттарында “жаңалар” ретінде белгілену мүмкін болса да, жеткілікті, сирек. Іс жүзінде, “жаңалар” ретінде жарнамаланатын көптеген өнімдер қолданыстағы өнімдерден туындады немесе белгілі географиялықаумақ нарығының белгілі сегменті үшін жай ғана “жаңа” болып табылады.

Сонымен, “жаңашылдық” рестайлингтен немесе шағын өзгерістен ерекшелену мүмкін. Осы өзгерістерге өзгертілген жарнамалық брошюраларды енгізу немесе әуе кемесінің жаңартылған сыртқы бояуы және жаңадан құрылып жатқан нарықтар үшін жаңа болатын музыканың жаңа жанрын құру жатады. Осы жайттан оқиғаларды ұйымдастыру туындайды.

Мысалы, Гаити аралы әдемі пейзаждарының, тамаша жағажайларының және тропикалық климатының бар болуына қарамастан, тек ең батыл халықаралық туристтерді өзіне тартады. Инфрақұрылымның жоқтығы, саяси тұрақсыздық және жер сілкіністері, осының барлығы өз салдарларына ие болды. Бірақ, жағдай өзгеруде және жаңа халықаралық нарық құрылады, өйткені ‘Transat’ канадалық компаниясы сияқты халықаралық туроператорлар баға мен сапа арақатынасына жауап беретін туристік бағыттарға қызмет көрсете бастады. АҚШ қорғаныс министрлігі 2014 жылы елді ‘жоғары қауіптілік өңірлер’ тізімінен шығару жөнінде хабардар еткенде, халықаралық туризмді дамыту үшін қосымша ынталандыру ұсынылған болатын. Жаңашылдық дәрежесі жоғары болған сайын сатулардан пайда жоғары болатын ықтималдықта жоғары, бірақ, едәуір шығындар және нарықтық тиімсіздік қауіпі артады. Жаңа өнімнің едәуір сәтсіздігі ұйымның қаржы дәрменсіздігіне әкелу мүмкін. Жаңа өнімдердің көп көлемі сәтсіздікке ұшырайтыны баршаға мәлім. Нақты санды бағаны беру мүмкін емес, өйткені көптеген жаңа өнімдер бастапқы мақсаттарына жауап бермеседе нарықта қалу мүмкін. Ұйымдар жаңа өнімдерді әзірлеумен басқару саласындағы дилеммаға тап болады: бұл табысты даму үшін өте маңызды, бірақ, сондай-ақ қауіпті. Көптеген жаңа сауда идеяларын ұсыну осы мәселенің табысты шешімі болуда, осы идеялардың көбі іріктеу барысында алынып тасталғандықтан нарыққа ешқашан шықпайды.

Тауар жаңашылдық идеяларын ұсыну

Жаңаөнімдер идеялары көптеген дереккөзден пайда болу мүмкін. Пай-

даланылған дереккөздер спектрі кең болған сайын, жаңаөнімдердің кең түржинағы және көптеген көлемі құрылады деген ықтималдық жоғары болады (Соурей, 1990).

Тұтынушылардан идеялар

Көптеген ұйымдар үшін олардың клиенттері жаңа идеялардың ең маңызды дереккөзі болып табылады. Клиенттерден идеяларды алу – нарықтық сұраныс нәтижесінде өнімнің құрылуына кепілдік берудің жақсы тәсілі. Бұл жайт құрылатын өнімдер үшін нарықтың болатынын білдіреді, өйткені оларға тұтынушылардың сұранысы бар. Зерттеулер мен сауалдамалар идеяларды құруға көмектесу мүмкін. Неғұрлым тікелей көзқарастар жақсартулар үшін идеяларды ұсыну мүмкін, ал неғұрлым нәзік тәсілдер жаңа қажеттіліктерді анықтау мүмкін.

Фон Хиппель (1978) B2B өнеркәсіптік нарықтарында проблемаларды еңсеру мақсатында жетекші тапсырыс берушілермен (қадірменді, техникалық тұрғыда жетілген сатып алушылар) жұмыс, бұдан кейін басқа клиенттерге сату мақсатында қолжеткізілген жаңа өнімдерді пайдалану жаңа идеялар үшін өте табысты тәсіл екенін көрсетті. Кейде өнімдер басқа клиенттердің сұранысы бойынша белгілі ақы үшін түрлену мүмкін. Нәтижесінде қолжеткізілген өзгертілген өнімдер ұсынылатын өнімнің жетілдірілген сипаттамаларына ақы төлеуге дайын клиенттер үшін бірегей мәнге ие. Сонымен, өнім сұраныстың бағаға икемсіздігінің ерекшелігін пайдаланады.

Идеялардың басқа дереккөздері

Жаңа өнімдер идеялары дереккөздерінің толыққанды тізімін құрастыру мүмкін емес. Бірақ, келесілер өткен кезде жеткіліктідей табысты болған:

- жарнамалық агенттіктер, құқықтар фирмалар және меншікті сату жөніндегі агенттер (кейде нарық талаптарын қадағалайтындар) сияқты делдалдар;
- консультанттар (компания атынан нарықтың зерделенеуін жүргізе алатындар);
- университеттер және басқа оқу мекемелері;
- бәсекелестер (ұйым бәсекеге қабілетті өнімді көшіріп алғанда);
- жеткізушілер (құрауышты немесе материалды қалай пайдалануға болатын тәсілді ойлап шығаратындар);

● қызметкерлер, кей жағдайларда қызметкерлер идеяларының сұлбалары арқылы;
● өнімнің агенттері мен дистрибьюторлары.

Іріктеу

Жаңа өнімдер идеясы пайда бола салысымен, компания шынайы әлеуетке иелерін ғана дамыту үшін мұқият іріктеу жүргізуі тиіс – *скрининг* ретінде белгілі процесс. Іріктеу процесі мүмкіндігінше екі ықтимал қате типтерінен аулақ болуы тиіс:

● Нарыққа өткізу қателері, онда өнім дамиды және, сайып келгенде, сәтсіз, немесе мақсатқа сай емес болады; және
● Ауытқу қателері, онда бас тартқан идеялар, сайып келгенде, табысты болуы мүмкін.

Нарыққа шығару қатесі, кем дегенде оларды жасаған ұйыммен танылады, бірақ идеядан ауытқумен байланысты көптеген қателер танылмайды, өйткені жобаға алға жылжуға мүмкіндік берілмеді (егер әрине бәсекелес қабылданбаған идеядан табысқа жетпесе).

Іс жүзінде, скрининг, оның барысында талдау жүргізілетінкөп сатылы процесс. Тәуекелі жоғары болуы мүмкіндігінен, және ұйымдастырушылық саясат өз рөлін атқаруы мүмкіндігінен, әдетте, кем дегенде бір кезеңінде идея алдын ала анықталған объективті критерийлердің негізінде бағаланатын формальді процесс өткізу ұсынылады.

Дамыту

Даму сатылары жаңа өнім нұсқасын әзірлеу үшін қажетті өнім мен жұмыстың сипатына қарай әр түрлі болады, бірақ қаржылық, адами және маркетингтік ресурстардың үлкен санын болжайтын қызмет басталғанға дейін таңдап алу кезеңін қосу маңызды, соның салдарынан жаңа тауар әзірлеуге ірі сомаларды салу, оған қандай да бір сұраныс болуының дәлелінсіз, ақталмайды.Процесс кезеңдеріне, әдетте, мыналар кіреді:

● бастапқы баға;
● егжей-тегжейлі экономикалық талдау жәнекүрделі салымдарды бағалау;
● техникалық даму;
● нарық жағдайында сынау;
● іске қосу.

Даму процесі туралы дәстүрлі пікір, ол бір кезеңнің алданда тағы да бір кезеңі болуы тиіс, дегеннен тұрады.Бәсекелестіктің өсуімен, нарыққа шығару уақытын қысқарту өнеркәсіптің көптеген салаларында өте маңызды болып тұр.Нарыққа шығару уақытын қысқарту үшін, бір мезгілде, кейде *деректерді параллельді өңдеу* деп аталатын, кейбір іс-шаралар жүргізілуі мүмкін. Бұл компаниядағы операция, қаржы және маркетинг сияқты функциялар арасындағы өзара жақсы қарым-қатынас туралы айтады.

Жобаны бір бөлімнен басқасына тапсырған кезде туындауы мүмкін кідірістер мен асқынуларды болдырмау үшін әр түрлі бөлімдерден венчурлік топ деп аталатын, мамандар тобы құрылуы мүмкін, және кейбір жағдайларда топқа нарыққа шығарған кезде оны басқару үшін жаңа өнім ұсынылуы мүмкін. Егер осындай команда құрылса, онда бәлкім, іске қосу немесе қабылдамау туралы шешімді, уәжді және оптимистік дәлденген команда басшылары қабылдау тәуекелдігін болдырмау үшін, аға буын басшылары қабылдайды.

Жаңа қонақ үйлерді алға шығару, курорттарды дамыту, круиздік лайнерлер немесе жаңа ұшақтар сатып алу және туристік объектілер құру сияқты ТГБОМ-ның кейбір салаларында жаңа өнімдер әзірлеу едәуір күрделі салымдарды талап етеді. Демек, ұсынылып отырған жобаның өміршеңдігін тексеру үшін қызметті жалғастыру туралы шешім қабылданғанға дейін техникалық-экономикалық негіздеме жүргізу қажет.

Мысалы, Сворбрук (1995) туристік объектілердің өміршеңдігін бағалаған кезде техникалық-экономикалық негіздеме процесінің тоғыз кезеңін бөліп шығарды. Кезеңдер.6.5-суретте келтірілген.

Техникалық-экономикалық негіздемеден туындайтын негізгі сәттерге кіруі тиіс:

● *Тұтынушыларды қамту коэффициентін* бағалау, яғни туристік объектілерге келіп кетуі мүмкін, нарықтың әрбір сегментіндегі халық үлесін болжау;

Figure 6.5 A feasibility study process for a visitor attraction

6.5-сурет. Туристік объектілер үшінтехникалық-экономикалық негіздеме процесі

● келушілердің келу орындарын, келу уақыты және олар жұмсай алатын шамамен алғандағы соманы талдау; сондай-ақ

● күрделі шығындарды, болжамды табысты талдау және рентабельділік деңгейін бағалау.

Preliminar y concept	Бастапқы тұжырымдама
Rough costings	Дөрекі смета
Market feasibilit y stud y	Нарық-экономикалық негідемені зерттеу
identify location and site	Орны мен сайтын анықтау
Revise costings	Сметаны қайта қарау
Visitor number and spending projections	Келушілер саны және шығыстарды болжау
Financial evaluation	Қаржылық бағалау
dentify sources of fi nance	Қаржыландыру көздерін анықтау
Detailed design and planning including phasin g	Егжей-тегжейлі жобалау және жоспарлау, оның ішінде кезеңділікті

ОЙ ТОЛҒАУ ҮШІН ТАРМАҚТАР

- Нарықты сегменттеу туризм, қонақ үй бизнесі және шаралар ұйымдастыру саласындағы басшылар үшін неге өте маңызды болып табылатынын түсіндіріңіз, сондай-ақ оны орындаудың негізгі тәсілдерін бөліп шығарыңыз.
- Туризм, қонақ үй бизнесі және шаралар ұйымдастыру саласынан сәйкес мысалдармен Котлер бойынша өнімдер пайдасының бес деңгейін түсіндіріңіз және көрсетіңіз.
- Әлеуетті мақсатты сегменттерді таңдау кезінде қандай критерийлер пайдаланылуы мүмкін екендігін түсіндіріңіз.
- Туризм, қонақ үй бизнесі және шаралар ұйымдастыру саласынан сәйкес мысалдарды пайдалана отырып, B2B және B2C маркетингі арасындағы негізгі айырмашылықты түсіндіріңіз.

Өнім портфелінің теориясы

Портфель нені білдіреді?

Портфель түсінігі өмірдің көптеген салаларында бар, және тек өнімге ғана қатынасты емес. Тұжырымдаманың негізінде оның бизнес үшін, оның мүмкіндіктері мен тәуекелдерін кеңейту мақсатында, қажеттігі жатыр. Кең портфельдің бар болуы бизнес өнімнің кең спектрімен және нарық сегменттеріменұсынылғанынбілдіреді.Және керісінше, тар портфель ұйым бірнеше немесе тіпті бір өнімде немесе нарық сегментінде жұмыс істейтінін білдіреді.

Кең портфель бір нарықтағы құлдырау бүкіл компания үшін тәуекелді білдірудің сенімділігін қамтамасыз етеді.Осы басымшылыққа қарама қарсы іскерлік мүдделерді басқару проблемасы бар, олардың ең әр түрлі сипаты болуы мүмкін – компанияның былайша айтқанда стратегиялық бағытта жетіспеушілігі болуы мүмкін. Өнімнің өте тар портфеліне ие (яғни тек бір сегментте жұмыс істейтін)ұйымдаркөбінесе қызмет көрсетілетін сегментке толығымен назар аударуы мүмкін, алайда нарықтың осы сегментінде сұраныстың құлдырауына сезімтал болады.

Boston Consulting Group (BCG) компаниясының матрицасы

Boston Consulting Group (BCG) компаниясының матрицасы компания өнімінің портфелі мен нарықтық ставкаларды зерделеу және түсіну

тәсілін көрсетеді (Флейшер және Бенсоузанды қараңыз, 2003: 4-тарау). Стратегиялық талдауда пайдаланылатын басқа да модельдер мен матрицалар сияқты (олар өте көп),BCG матрицасыоңайлатылған құралды білдіреді.. Ол бір параметрді, мысалы, бәсекелестік жағдай тұрақтылығының көрсеткіші ретінде салыстырмалы нарық үлесін, және басқа параметр – нарықтың әлеуеті мен тартымдылығының көрсеткіші ретінде нарықтың өсуін таңдайды (Моррисон және Венсли, 1991).

Нарық үлесі мен нарықтың өсуі компанияның кіріс әкелетін қабілетінің шамамен көрсеткіштерін көрсететіні осы матрицаның негізгі ерекшелігі болып табылады. Ақша ағыны ерекше мәнге ие, себебікомпанияның өз өнімі желісін дамыту қабілетін анықтайтын ең маңызды факторы болып табылады. Өнімнің табыстылығынан түскен ақшалай қаражат жаңа өнімдерді әзірлеуге пайдаланылуы мүмкін.

Матрицаны пайдаланған кезде алынатын тәжірибеден күтілетін пайда да сөзсіз болып табылады (Хендерсон, 1984). Компаниялар (адамдар сияқты),үлкен тәжірибесі болса, өз қызметін тиімдірек жүзеге асырады деп есептеледі.Алынған сабақтар процестер мен жүйелерге түзету жасауға мүмкіндік береді.Тәжірибе әсері 6.6 суретте көрсетілгендей тұйық шеңбер арқылы (Кули және Сондерс, 1993) нарық үлесімен ұштасады.

Figure 6.6 The experience effect

6.6-сурет Тәжірибе әсері

Lower costs	Шығындарды төмендету
High market share & greater experience	Жарықтың жоғары үлесі, көбірек тәжірибе
Higher profits	Неғұрлым жоғары пайда
Greater spending on R & D and Marketing	Зерттеуге, әзірлеуге және амркетингке үлкен шығындар

Тұйық шеңбер тәжірибе әсерін көрсетеді, ол келесідей сипатталады:

- жоғары нарық үлесі бар компания, оның бәсекелестеріне қарағанда, көбірек тәжірибе алады;
- тәжірибе шығындардың төмендеуіне әкеледі;
- шығындардың төмендеуі нарықтық үлесі көбірек компанияның осы баға бойынша ең жоғары пайдасы бар екенін көрсетеді;
- ең жоғары пайдасы немесе сатулардан түсімі көп компаниялар зерттеулерге және әзірлеулерге немесе маркетинге көбірек қаражат жұмсайды, бұл оларға жоғары нарық үлесін үстап тұруға мүмкіндік береді.

Мысалы, осы схеманы қонақ үй иелерімен ынтымақтастағы туроператорға қолдана отырып:

- Жоғары нарық үлесі туроператорға, оның бәсекелестеріне қарағанда, қонақ үй иелерімен өзара қарым-қатынаста көбірек тәжірибе береді.

Нарықтың үлкен үлесімен берілген тәжірибе туроператорға қонақ үй иелерін, толтырудың жоғары деңгейіне қол жеткізетін үлкен көлемдер сатылатынына сендіруге мүмкіндік береді.

- Сатулардың үлкен көлемі салдарынан, туроператорлар үшін нөмір құны төменірек ставкамен (бәсекелестерге қарағанда) есептелетін болады.
- Неғұрлым төмен шығындар жоғарынарық үлесі бар тур операторға ең жоғары пайдаға қол жеткізугемүмкіндік береді.
- Ең жоғары пайдасы бар туроператор зерттеулерге және әзірлеулерге немесе маркетинге көбірек қаражат жұмсайды, бұл оларға нарықта жоғары үлес үстап тұруға мүмкіндік береді.

Нарықтағы салыстырмалы үлес

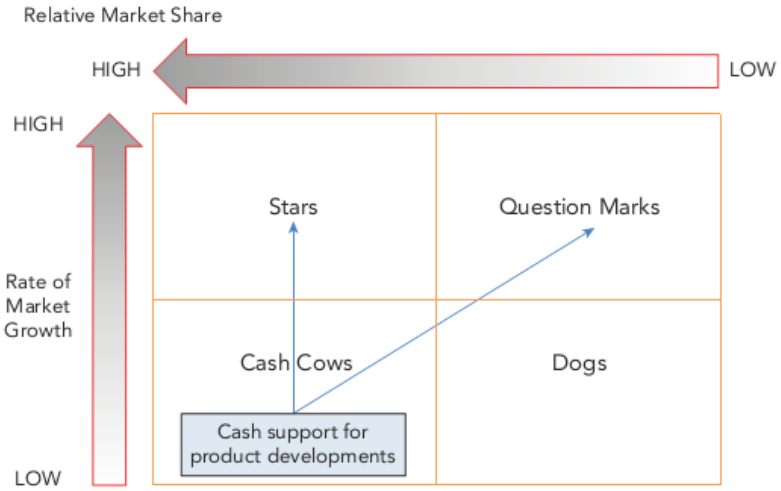


Figure 6.7 The Boston Consulting Group (BCG) Matrix

6.7-сурет Boston Consulting Group (BCG) компаниясының матрицасы

Relative Market Share	Нарықтағы салыстырмалы үлес
High	Жоғары
Low	Төмен
Rate of Market Growth	Нарықтың өсу қарқыны
Stars	Жұлдыздар
Question Marks	Сұрақ белгілері
Cash Cows	Табыстың жақсы көзі
Cash support for product developments	Өнімді әзірлеу үшін ақшалай қолдау
Dogs	Өнімдер

«Нарықтық стратегияның пайдаға әсері» (НСПӘ) сияқты үлкен техникалық-экономикалық талдау BCG компаниясы тәсілінің қосымша негіздемесін ұсынады.НСПӘ зерттеулерінен, нарықтың жоғары үлесі мен рентабельдік деңгейі арасында күшті тәуелділік бар екені, ең маңызды қорытынды болып табылады (Баззелл, 2004). Осылайша, жоғары нарық үлесі қара бастың қамы емес, ал, бұл қалаулы болып табылады, өйткені (орташа) бұл көбірек жоғары пайдаға қол жеткізуге әкеледі.

BCG компаниясының матрицасы ішкі стратегиялық талдау кезінде өнімдерді қалай пайдалану керектігі туралы шешім қабылдауда көмек көрсету мақсатында өнім ассортиментін талдау үшін пайдаланылады. 6.7-сурет Boston Consulting Group компаниясы матрицасының елеулі ерекшелігін көрсетеді. .

BCG матрицасын пайдалану

Табыс көзі

Нашар дамыған нарықта жоғары үлесі бар тауар әдетте тиімді және ақшалай қаражат көзі болып табылады. Бұл өнімнен түсетін пайда даму сатысында тұрған басқа өнімдерді қолдау үшін пайдаланыла алады. Стандарттық стратегияны қолдану консервативті болады, бірақ бәсекелестерден барлық күштермен қорғануға мүмкіндік береді. Осындай өнім «сауылмалы сиыр» деп аталады, өйткені өнімнен пайданы тұрақты негізде алуға болады.

Бұл өнімдер жоғары оң ақша ағындарымен ұштасады, сондықтан, 6.7-суретте стрелкалармен көрсеткендей, «*жұлдыздар*» мен таңдап алынған «*сұрақ белгілерін*» қолдау үшін пайдаланыла алады.

«Dogs»

Нашар дамыған нарықта төмен үлесі бар өнім *dog*деп аталады, өйткені, әдетте, табысты болып табылмайды. Нарықтағы үлесін көбейту үшін өнімді дамыту шығындар мен тәуекелдерді қарастырады, соның ішінде себебі ол тұрған нарықтың өсу қарқыны төмен. Тиісінше, егер*dog* портфель құрамында айқындалған болса, онда әдетте оны жылжытуды тоқтатады немесе жояды.

Егер осы мәселеге шығармашылық жағынан келетін болсақ, *dog* дифференциялау және тар мамандандырылған нарықта күшті позиция алу үшін мүмкіндік табуға болады. Нарықта аздаған үлесі бар өнім ірі бәсекелеске қатысты агрессивті баға саясаты үшін пайдаланылуы мүмкін, өйткені үлгіні ұстану оған өте шығынды болады.

Матрица аралық нарықтық үлесі бар санатты қамтымайды, алайда нарықтың үлкен үлесін қамтитын, бірақ нарықта көшбасшылар болып табылмайтын, өнімдердің көп саны бар.Олар оларға ие компаниялар үшін ірі табыс көздері болуы мүмкін. Әдетте олар нарық көшбасшысымен нақты тиімсіз жағдайларда мәнсіз бәсекелеседі. Компания басшылығы

өнімнің осы түрлеріне маркетингтік шығындарды үтымды пайдалануы және нарық көшбасшысынан айырмашылық белгілеуге тырысуы тиіс. Олар бәсекелестікті барлық қаруымен жүргізбеуі тиіс, әсіресе бағаға қатысты, бірақ нарық өзгерген кезде, яғни көшбасшы жағдайды пайдалануға асықпаған кезде,пайда алуға тырысуы тиіс.

Осы өнімдер орташа-оң немесе теріс ақшалай қаражат ағымын қарастырады.

Жұлдыздар

Жұлдыздар тез дамып келе жатқан нарықта үлкен үлес алады және сондықтан сатудың тез өсуі пайда болады. Олар сату бойынша менеджер үшін арман және бухгалтер үшін сұмдық болуы мүмкін, өйткені тіпті жоғары рентабельді бола тұрып, көп ақша қаражатын жұтуы мүмкін. Көбінесе жарнама және өнімнің сапасын жақсарту үшін едәуір қаражат жұмсауға тура келеді, ал нарықөсуі баяулаған кезде бұл өнімдер жақсы табыс көзі болуы мүмкін. Егер нарық үлесі жоғалтылған болса, онда өнім, сайып келгенде,нарықтың дамуы тоқтауымен*dog*.санатына өтеді.

Осы өнімдер орташа-оң немесе теріс ақшалай қаражат ағымын көздейді.

Сұрақ белгілері

«Сұрақ белгілері» санатының сәтті атауы бар, өйткені олар дилемма құрады. Олар өсіп келе жатқан нарықта негізгі позицияның орнналады, бірақ егер нарық үлесі көбеюі мүмкін болмаса, олар *dog* санатына ауысады.Ресурстар нарық үлесін жаулап алуғабағытталуы тиіс, ол әзірше сатудың үлкен көлеміне ие бола алмайтын, не тауар оны нарықта тиімдірек пайдалана алатын басқа ұйымға сатылуы мүмкін өнімде сенімділік талап етеді. Бұл өнімдер көп ақша қаражатын болады жұтатын болады, өйткені олар дамып келе жатқан нарықта бекіп қалуға тырысады.

Осы өнімдер көтеріңкі теріс ақша қаражаты ағымын көздейді.

Осылайша, портфельді басқару өнімдердің бір санаты басқа санаттардың дамуын қолдай алатын өнім балансын, демек, ақша ағынын қамтамасыз етумен байланысты; осылайша т әуекелдер қысқаруы мүмкін, атап айтқанда, компаниялар «сұрақ белгілері» санатын «жұлдыздар» санатына, ал «жұлдыздарды» табыс көздеріне ауыстыруға ұмтылулары тиіс болады.

6.6 кестеде BCG матрицасын қолданудың стратегиялық маңызы берілген. .

Матрицалық портфельді басқару үшін әдетте қолданылатын терминологияны пайдалану мыналармен байланысты:

- табыс көздерінен алынған ақша қаражатының артығын *сорумен;*
- «жұлдыздар» санатын қолдаған және белгілі бір «сұрақ белгілерін» инвестициялаған кезде алынған ақша қаражатын пайдаланумен; және
- dogs *санатынан шығумен* (егер пайда түсіретін қуысты орнату мүмкін болмаса) немесе *пайда алумен*, пайда түсіретін қуыс анықталған кезде..

BCG матрицасының шектеулері

Нарықты дәл өлшеу және мұқият анықтау матрицаны пайдалану кезінде дұрыс емес диагностикалауды болдырмау үшін қажет. Сыншылар, бәлкім, назарға алынбайтын өнімдерге қатысты көптеген маңызды факторлар бар деп әділетті емес айтатын болар, алайда Boston Consulting Group осы процесс әмбебап құрал болып табылады және стратегияның барлық факторларын қамтиды деп ешқашан айтпаған.

Бәрінен бұрын, матрица қандай өнімдерді және қай уақытта жылжыту немесе алып тастау керек екенін анықтауға көмектеседі. Бұл мүмкіндік терезелерін анықтауға мүмкіндік береді, және өнімге ресурстар бөлудің қарапайым практикалық әдістерінқолдануғақарсыдәлелді дәлелдемелер ұсынады. Алайда, матрицаны қолдану және оны жаңарту үшінқажетті ақпарат алу қиын және көп уақыталуы мүмкін, және туризм саласындағы кейбір менеджерлер жұмсайтын күш-жігері пайдасыз деп санауы мүмкін .

Портфель моделінің құрамдастары

BCG матрицасының шектеулері осы материалға енгізілмеген басқа да модельдер қатарының туындауына әкелді. General Electric компаниясының матрицасы жарқын үлгісі болып табылады (Флейшер және Бенсузанды қараңыз, 2003: 5-тарау).

6.6-кесте BCG матрицасын стратегиялық жоспарлауда пайдалану

Table 6.6 Using the BCG Matrix in strategic planning

Business category	Market share thrust	Business profitability	Investment required	Net cash flow
Stars	Hold/increase	High	High	Around zero or slightly negative
Cash cows	Hold	High	Low	Highly positive
Question marks A	Increase	None or negative	Very High	Highly negative
Question marks B	Harvest/divest	Low or negative	Divest	Positive
Dogs	Harvest/divest	Low or negative	Divest	Positive

Дереккөзі: Хакс жәнеМаджлуфа материалдары бойынша (1983)

Business category	Бизнес санаты
Market share thrust	Нарық үлесі
Business profitability	Бизнес рентабельдігі
Investment required	Инвестиция қажеттігі
Net cash flow	Таза ақша ағыны
Stars	Жұлдыздар
Hold/increase	Азайту / ұлғайту
High	Жоғары
Around zero or slightly negative	Нөлге жуық немесе теріс
Cash cows	Табыс көздері
Hold	Азайту
Low	Төмен
Highly positive	Жоғары оң
Question marks A/ B	Сұрақ белгісі A/B
Increase	Ұлғайту
None or negative	Жоқ немесе теріс
Very High	Өте жоғары
Highly negative	Жоғары теріс
Harvest/divest	Табыс жинау/ жою
Low or negative	Төмен немесе теріс
Divest	Төмен немесе теріс
Positive	Оң

Boston компаниясының матрицасы тауарлар үшін арналған, бірақ жеткілікті біртекті болып табылатын стратегиялық бизнес-бірліктер үшін де пайдаланылуы мүмкін кезінде және General Electric компаниясының матрицасы негізінен холдингтік компанияның еншілес кәсіпорындары сияқты стратегиялық бизнес-бірліктер үшін қолданылады.

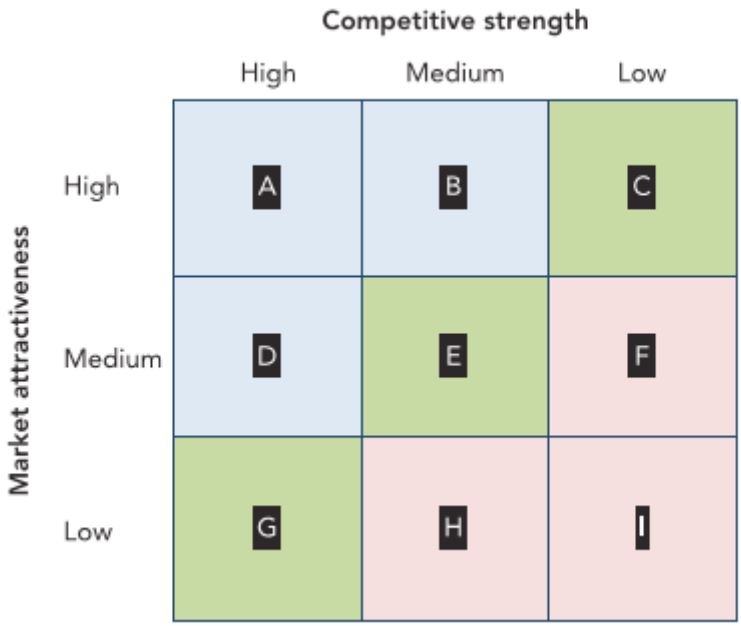
Бұл модель нарықтық тартымдылығы жоғары, орташа немесе төмен деңгейге иеретінде, және бәсекеге қабілеттілігі – күшті, орташа немесе әлсіз ретінде бағалайды. Стратегиялық бизнес-бірліктер тиісті санатта орналасады, және автоматты стратегиялық бөлу жоқтығына қарамастан, оның позициясы лайықты стратегияны әзірлеу үшін қолданылады.

Нарықтың тартымдылық критерийлері пайдаланушы белгіленеді және өзіне: нарықтың өсу қарқыны, рентабельдік, бәсекеге қабілеттілік, нарыққа кіру/шығуды шектеу, нормативтік-құқықтық реттеу және т. б. сияқты факторларды қамтуы мүмкін. Бәсекелестік артықшылықтары: технологиялық мүмкіндіктері, шекаралары, білім, бөлу каналдары, жедел әлеуеті және қаржылық тұрақтылық сияқты факторларды қамтуы мүмкін. Икемділік қажет, бірақшектен тыс субъективтікке әкелуі мүмкін көптеген айнымалыларды қамтуы мүмкін. Осы модельді пайдаланушылардың көпшілігіолардың салыстырмалы маңыздылығын белгілеу үшін, ол, өз кезегінде, ауытқу мүмкіндігін қысқартатын шамаларға ие болуын ұсынады. Тәжірибеде басшыларға осы құрал ресурстарды бөлу үшін негіз ретінде пайдаланылуы мүмкін екенін және, демек, олар өз өнімінің немесе стратегиялық бизнес-бөлімшелердің пайдасына талдауға әсер етуі мүмкін екенін есте сақтаған жөн.

Талдау 6.8-суретте көрсетілгендей 3:3 схемасы бойынша матрица құруға мүмкіндік береді. Ұяшықтың әрбір жағдайының стратегиялық маңызы бар:

● А ұяшығы – Компаниясы өнімдерге немесе СБЕ үлкен сомаларды инвестициялайтын болады, өйткені бұл тартымды стратегиялық жағдайды қамтамасыз етеді, онда бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етудің айырмашылық мүмкіндіктері перспективалық нарықта пайдаланылуымүмкін.

● В ұяшығы – Компания агрессивті саясатты жүргізуі және бәсекелестерге қарсы тұру үшін күшін арттыруға тырысуы мүмкін, немесе ол қызметін іріктеп құруы мүмкін.



Market attractiveness	Нарықтың тартымдылығы
High	Жоғары
Medium	Орташа
Low	Төмен
Competitive strength	Бәсекеге қабілеттілігі

Жіктеу	Стратегиялықмтәсіл
Жоғары жалпы тартымдылық (A, B және D)	Инвестициялау/өсу
Орташа жалпы тартымдылық (C, E және G)	Іріктемелі жақсарту / қорғау
Төмен жалпы тартымдылық (F, H және I)	Табыс алу/ инвестицияларды шығару

6.8-сурет GEC матрицасы

● C ұяшығы – Күштірек бәсекелестермен бәсекелесу қиын деген күрделі мәселе бар. Инвестицияларды шығару ең ықтимал нұсқа болады, өйткені нарық мүмкіндіктері басқа қатысушылар үшін тартымды болуы мүмкін, немесе нарықтың таңдап алынған қуысында мамандандыру, онда белгілі бір әлеует құрылуы мүмкін.

● D ұяшығы–Инвестициялар мен бәсекеге қабілеттілігін қолдауды көрсетеді.

● E және F ұяшығы – Тәуекелдерді азайтуды және инвестициялар мен қызметін кеңейту үшінсаналы таңдауды көрсетеді.

● G және H ұяшығы – ж оғары пайда алу мақсатындадамыған немесе қысқартылған нарықты басқаруды көрсетеді.

● I ұяшық – Өнімді немесе жұмыс істейтін шаруашылық бірлік ретінде СБЕ қолдау мақсатында инвестицияларды шығаруды немесе азайтуды талап етуі мүмкін.

Өнім немесе стратегиялық бизнес-бірліктерді бір санатқа қоятын шешімдерді қабылдауда ерекше сақтық талап етіледі, және модель әр түрлі өнімдер немесе СБЕарасындағы өзара қарым-қатынасты ескермейді. Алайда, ең бастысы, модель құзыретті (ұйымды) сыртқы ортамен байланыстыратын құралдарды білдіреді. Демек, модельді 9-тарауда сипатталған SWOT-талдау ретінде қарауға болады..

ОЙЛАНУ ҮШІН

● Қалыптасқан барынша жоғары баға мен стратегиялық нарыққа енудің арасындағы айырмашылығын анықтағыз.

● Өнімнің портфелін түсіндіріңіз.

● BCG матрицасында ақша ағының мәнін түсіндіру .

● BCG және GEC матрицаларын әлеуетті қолдануы және басты артықшылықтарын түсіндіру.

Кіші бизнесте фокустау

Қарастырылатын бұл тарауда маркетингге қатысты көптеген факторлар және өнімдерді туризм саласындағы шағын ұйымдарда, қонақ үй бизнесі және осыған ұқсас іс-шараларды ұйымдастырған ұйымдарда, ірі компанияларда қолданылуы мүмкін. Көптеген жағдайларда жиірек байланысқан бірқатар өнім немесе стратегиялық бизнес бірліктер ең алдымен ірі компаниялар үшін тұжырымдамасы дайындалады. Зерттеулер

бойынша маркетинг тұрғысынан ШОБ өзге түрде жұмысын жиі істейді. Маркетинг саласындағы ШОБ жиі мына факторлармен сипатталады:

- Бағдарлануды сату және жылжыту;
- Маркетинг ресми жоспарының жетіспеушілігі;
- Маркетингтік шешім қабылдаған кездегі иесінің/кәсіпкердің маңызды рөлі;
- Дербес клиенттермен байланыс орнату және соның ішінде әлеуетті маңыздылығы;
- Клинеттердің талаптары бойынша тұрақты бейімделу өнімдерінің икемділігі және инновациялық рөлі;

ШОБ туындайтын қабілетті сатып алуда маркетингілік қызметті жоспарлауда қабылдайтын, көптеген шағын және орта бизнесте маркетинг функциясы (егер бар болса) сатып алу және жылжыту үшін қолданылады, (Стоукс, 2000; Карсон, 1990). Дәстүрлі маркетингілік концепциясында және ресми құрылымында маркетинг маңыздылығын алмағанда дұрыс көруге болатынын кемшілігін жиі көруге болады. (О'Дуайер *және т.б.*., 2009).

Бірақта О'Дуайердың *және т.б.*., 2009 айтуы бойынша, ШОБ көптеген маркетинг жұмыстарында шағын кәсіпорындар қатысуымен маркетинг бірегей нысаны жататыны айтылады, (Стоукс, 2000; Карсон,1993), кәсіпкерлер мен инновация рөлі орталық сипаты болып табылады және ШОБ жиі жалпы нарықтық тұжырымдамалар, практика және теорияда өздерін бейімдеуге болады (Карсон, 1993), өйткені сол уақытта бағдар процесі және кәмелетке толмаған инновациялар болады (Майлс және Дэррок, 2006).

ШОБ үшін маркетинг тағы бір маңызды аспектісі кәсіпкерлік қызметті барысында алынған, тәжірибелі кәсіпкерлердің білімін үздіксіз дамыту болып табылады. (Грант *және т.б.*, 2001). Осылайша, белгілі бір дәрежеде, шағын және орта бизнес маркетингтік сипаттамалары көбінесе осындай бірегей басқару стилі, тәуелсіздік, меншік, шектеулі ресурстар қолжетімділігі, ауқымы мен міндеттерді сипаты ретінде, тәжірибелі иелері / компанияның менеджерлері мен ерекшеліктерін білім келеді (Карсон және МакКартан-Куинн, 1995).

Шын мәнінде заттар шағын және орта бизнес иелері / менеджерлер

жүргізудің рефлекторлы әдісін қалыптастыруда осы сипаттамаларымен бірге оларды қосымша маркетингтік бастамалары арқылы бәсекелестік артықшылықтарын қол жеткізуге бағытталатын мүмкіндік береді.

Дәстүрлі маркетинг парадигмасы 4Р (өнім, баға, орны және насихаттау) және 7Р, қызмет саласы (өнімдерді, бағасы, орны және алға жылжыту, клиенттерге, процеске және заттай дәлелдемелерді) жұмысқа: дәстүрлі, маркетингтік тәсіл кейбір маркетингтік қоспасы ұсынады. Бірақта, Стокс (2000) кәсіпкерлер жиі ШОБ-ке қатысты шешімдер қабылдау кезінде сөздің тұруы назар аузынан көтермелеу орталық рөл атқарады дейді. Бұл кәсіпкерлер жеке өзінің бизнесінде клиенттермен жеке диалогқа көзқарас ретінде және әдетте 4И ерекше назар аударуында жиі бір факторға ерекше назар аударған. (шиформация, сәйкестендіру, инновация және өзара іс-қимыл) (Стоукс, 2000).

Палмердің айтуынша (2011: 274-8) маркетинг әлеуетті жеңілдіктер оның шолуда шағын бизнес, олардың кіші өлшемін пайдасын және бәсекелестік артықшылыққа ие болады дейді. Палмер бәсекелестік артықшылықтарын айтуынша үш бағыт бойынша болуы мүмкін:

- Шағын бизнес жиі емес, ірі компанияларға қарағанда, бейімдеу үлкен қабілетін көрсетеді. Ірі компанияларда жиі ұзақ мерзімді шешім қабылдау тәртібіне байланысты, олардың өсу процесінде тәуекел көп болып табылады.
- Көптеген қызмет орталарда, туризм және қонақ үй бизнесінде жылы салыстырмалы шағын экономикалық үлкен ұйымдарда неғұрлым тиімді болуға және нарықты үстемдік мүмкіндік беретін болады. Технологиялардың дамуы және халықаралық брендтердің өсуіне қарамастан, уақытша тұратын компаниялар, туроператорлар мен жеткізушілерін ұйымдастыру компаниялар, көптеген тәуелсіз туристік делдалдары бар компаниялармен түсіндіруге көмектеседі.
- Әдетте кәсіпкер иесі / менеджері шағын бизнес арқылы басқарылады, көбінесе жақсы инноватор болуы мүмкін. Кәсіпкерлерге интернет жаңа бизнес форматтары қол жеткізу үшін көптеген мүмкіндіктер ашты. Туристік агенттік өзінің жақсы көрсеткішімен, сонымен қатар шағын ұйымдарда бірінші болып, үлкен тізбектері баяу бейімделген және желідегі өз құралдарын ұйымдастыруға тырысып, желілік сату құралдарымен инновациялар бірінші болып бастағаны жақсы үлгі болып табылады

(Палмер, 2011). Ұйымның желідегі қызметі туристік агенттіктердің физикалық филиалдарының ұйымдастыру, қазірдің өзінде инвестиция капитал ретінде ірі кәсіпорындарының бизнестің басқа бөлшектерінің қатерін ұсыну себебі болуы мүмкін.

Көптеген ірі кәсіпорындарды өз бренді мен құндылықтарын дамыту мәселесі алаңдатады . Шағын бизнесте сіз тұрақты нақты қызмет көмегі мен жеке беделі арасындағы айырмашылыққа көз жеткізе аласыз . Бір бутик-қонақ үйдің дамытуы (жеке жобаланған кемінде 50 бөлмелер сомасы, сондай-ақ қызмет көрсету) осы жағдайда премьер үлгі бола алады. Мұндай қонақ-үй дамыту «үлкен желілерде берілген стандартты қызметтерге қарағанда қарапайым емес немесе тосын емес, кейбір элементі іздеген клиенттердің осы сегменттерінде жіберілуі мүмкін» (Палмер, 2011:277).

Тәуелсіз қонақ үйлер (мұндай Үздік Батыс-ақ Әлемдік және консорт Қонақ Small Luxury Hotels), сондай-ақ жиі өз брендін пайдаланбай бәсекеге және дамытуғ а қабілетті, бірақ маркетингтік алаңдаушылықпен байланыстырады. Орта бизнесте уақытша тұру немесе провайдерлері бір-бірімен ынтымақтаса отырып, пайдаға қол жеткізу үшін желілік және ынтымақтастықты тиімді пайдалану арқылы белгілі бір географиялық аудандарда қосымша маркетингтік артықшылықтарды көздеуі мүмкін (Новелла және тағы басқалар 2006) .

Тараудың сипаттамасы

Бұл тарауда туризм және қонақ үй бизнесі саласындағы менеджерлер үшін нарықтарды анықтау және талдауға қатысты мәселелер қаралады. Сондай-ақ, мұнда нарық сегменттері бәсекеге қабілетті құралы ретінде пайдаланылуы мүмкін. Оны түсіну үшін белгілі бір сегменттерінде әртүрлі жолдарын таңдай алатын түрлі жолдарын талдайды . Өнім тұжырымдамасы – сіз бәсекелестік артықшылықтарын алу үшін мүмкіндіктер мен пайдалы қасиеттерін дамытуға болады, оны қалай бағалау құралы ретінде саналады.

Өнімнің өмірлік циклының стратегиялық сипаттамасы, көптеген мәселелерде әр түрлі кезеңдерінде және бүкіл өнім желісін басқару жөніндегі басқару өнім портфель ретінде күтуге болатын жолын көрсетеді. Жаңа өнімдерді, жаңа идеялар мен скрининг генерациялайтын бағалау про-

цесінде өнімге қатысты инновациялардың аспектілері қаралады.

Соңында, бұл мақалада оның дамыу әр түрлі кезеңдерінде өнім портфелінің тұжырымдамасын қарайды. Біз екі модельдерді, атап айтқанда БЦЖ матрица және GEC сипаттайды. Олар өнімдерінің портфелі және одан әрі ресурстарды бөлу және әлеуетті негіз әзірлеу үшін талдау құралы болып табылады.

3 Бөлім

Сыртқы ортаны зерттеу және ССВУ талдау

Кіріспе

Сыртқы зерттеу

Сыртқы ортаны зерттеу (ССВУ талдауы үшін Құндылықтары мен Кемшіліктерінің аналитикалық негіздемесін қамтамасыз етеді) осы кітаптың 2ші бөлімінде қарастырылған

Кітаптың 3 бөлімі ұйымдары тап болатын сыртқы орта зерттеулеріне арналған. Келесі бөлімдерде бұл зерттеулер ССВУ талдауының «мүмкіндіктер» және «қауіп» компоненттеріне мүлтіксіз негіздемелерді қамтамасыз етеді. Былайша айтқанда, мұндай үлгідегі зерттеулер ішкі ортаны зерттеуіне қарағанда күрделі болып көрінуі мүмкін, ол ұйымдарынан тыс барлық мәселелерді қамтиды. Мұндай зерттеулер ауқымды факторларды қамтығандықтан, зерттеуге қандай факторларды енгізу керектігі, сонымен қатар оларды тиімді шешу және құрылымдық категориялау туралы шешімдерді қабылдау үлкен мәселе болып табылады.

Осылайша, 7 және 8 Бөлімдер қарастырылып отырған кәсіпорынның аумағынан тыс не болып жатқанын түсіндіру мақсатында материалдарды дайындауға көмектесетін тұжырымдамаларды және құрылымдық нысандарды жетілдіруге арналған. 9-шы Бөлімде ССВУ- талдау үлгісінде Ішкі (3,4,5,6 Бөлімдерінде қаралған) және Сыртқы зерттеулер (7 және 8 Бөлімдері) нәтижелері біріктірілген.

Зерттеу нәтижесі:

1 Бөлім Страте-гия және туризм, мейманхана бтзнесінің, шара негіз-дері.	2 Бөлім Ішкі орта-ның зерт-теулері.	3 Бөлім Сыртқы ортаның зерттеулері және ССВУ талдамасы.			4 Бөлім Стратеги-ялық ірік-теулер.	5 Бөлім Стратегиялық қамтамасыз ету. Стратегия тәжірибеде және теорияда.
Кіріспе, 1 және 2 тараулар	3, 4, 5 және 6 тараулар	7 тарау Макро-контекст	8 тарау М и к р о -контекст.	9 тарау ССВУ талдама-сы	10, 11 және 12 тараулары	13, 14 және 15 тараулары

Сырттай зерттеу мақсаты

Біз сырттай зерттеуді екі деңгейде қарастыра аламыз:

Біріншіден, *Макроорта* (кейде *қашықтағы, кең* немесе *жалпы орта* аталады) сол ұйымға ғана емесе, саладағы басқаларына да ықпал ететін бір қатар факторлардан тұрады. Көптеген стратегиялық оқулықтарда STEP (немесе PEST) амалы қолданылады. Аталмыш кітапта ТГБОМ мәнмәтінінде қоршаған ортаның ықпалын қабылдай отырып STEP объектілік құрылымы STEEP-қа дейін кеңейтілген.

STEEP – Әлеуметтік-демографиялық, технологиялық, экономикалық, саяси факторлар мен қоршаған орта факторы жеке ұйымның бақылауынан тыс орналасқан, алайда кейбір жағдайда ұйым кейбір факторларға кейбір ықпал етуі мүмкін. Демек, стратегиялық басқару ұйымның сәйкес стратегияларды табысты тұжырымдау мен енгізу арқылы макроортадағы өзгерістерді көтеруге негізделеді. Макроорта 7 Тарауда қарастырылған.

Екіншіден, Микро- (немесе кейде *жақын* немесе *бәсекелес* деп аталатын) орта – бұл ұйым жиі: әдетте күнделікті өзара әрекеттесетін сала. Микроортадағы кез келген өзгерістер ТГБОМ ұйымдарға өте тез және кейде едәуір ықпалын тигізуі мүмкін. Көптеген ұйымдарда микроорта бәсекелес ортаның – өнеркәсіп пен нарығының ықпалына түседі. 8 Тарауда аталған маңызды ықпалдарды айқындайтын екі модель – Портерстің бес күші моделі (Porters' Five Force Model) мен Ресурстарға немесе тар шеңберде мамандандырылған құзыреттілікке негізделген модель қарастырылады.

ССВУ талдауы

9 Тарауда талдау кезеңінің шарықтау шегі көрсетілген: ССВУ түріндегі ішкі және сыртқы зерттеу нәтижелері шығарылып, біріктірілген. Ұйымның ағымдағы жағдайы туралы ресми мәлімдеме ССВУ нәтижелері болып табылады. ТГБОМ ұйымдардың ағымдағы жағдайын түсініп, ССВУ болашақта дамытуға келетін стратегиялық мүмкіндіктерді қарастыру үшін сенімді тұғырнаманы қамтамасыз етеді.

4 Бөлімде жүргізілген зерттеу негізінде қисынды және сенімді шығарылған стратегиялық мүмкіндіктерді тұжырымдау, бағалау мен саралау қарастырылады.

7 -тарау

Туризмнің, қонақүй бизнесінің дамуына және іс-шараларды ұйымдастыруға сыртқы ортаның әсері

Макро-мәнмәтін

Тарауға кіріспе және шолу

Туризм, қонақүй бизнесі және іс-шараларды ұйымадстыру субъектілері, қонақ үй болсын, туристік оператор, туристік агенттік, іс-шараны ұйымдастырушылар және т.б. болсын, ашық жүйелер ретінде қызмет етеді. Сондай-ақ, олар сыртқы ортамен қарым-қатынаста болады, оның талаптарына жауап береді және оның ықпалында болады (Коултер, 2002; Йоратнам және Право, 2006). Сондықтан, сыртқы ортаны түсіну көптеген жетекшілер үшін аса маңызды болып табылады. Мұндайды түсінікті алу сыртқы орта сараптамасы немесе көкжиек бойынша іздеу деп аталады, алайда, біз оны макро орта сараптамасы деп атаймыз (қараңыз, мысалы, Фляйшер және Бенсуссан, 2003: 17-тарау)

Макро ортаны зерттеудің аса танымал әдісі – оны құрамдас бөліктерге бөлу. Бұл жерде біз *STEEP*-сараптама терминін пайдаланамыз. STEEP–сараптама макро ортаның ықпалын бес санатқа бөледі:

- Әлеуметтік;
- Технологиялық;
- Экономикалық;
- Қоршаған орта;
- Саяси.

Кейбір мәтіндерде STEEP аббревиатурасын STEP аббревиатурасы алмастыратынын атап өткен жөн, бұл жерде қоршаған орта түсіп қалады. Басқа мәтіндерде STEP аббревиатурасы реверсіленеді де, PEST деп ұсынылады немесе кейде PESTEL деп кездеседі (сонымен, аббревиатураға қоршаған орта және заңдық санаттар қосылады). Дегенмен, сараптамаға қажетті нысандық құрылымда осыған ұқсас. Бұл тарауда осы танымал нысандық құрылым зерттеледі және түсіндіріледі.

Оқыту мақсаттары

Ұсынылған тарауды оқып біткен оқырман істей білуге тиіс:

- макро орта ұғымын түсіндере алады;
- Макро ортаның сараптамасын жүргізу үшін Гинтер және Дункин ме-

ханизмдерін түсіндіре алады;

● STEEP ықпалының бес бөлігінде сипаттай алады және оларды *ТГБОМ*-ның сәйкес мәнмәтіндерінде қолдана білу;

● *ТГБОМ* мәнмәтіндерінде STEEP факторларының қарым-қатынасын және өзара байланысын түсіндіре алады;

Макро орта

Макро орта дегеніміз не?

Макро орта ұйымдардың нарығы мен салаларынан тыс кең ортаға жатады.

Ереже бойынша, ол бақылауда және белгілі бір мекеменің ықпалында болмайды, алайда, ұйым жұмыс істейтін микро ортаға (сала және нарық) әсер ете алады. Макро ортаны кейде алыстатылған немесе қашықтық орта деп атайды, себебі, ол ұйымның салаларынан тыс күш жұмсай алады және ол күштер көбіне бақылауға көнбейді

Макро ортадағы өзгеріс ұйым үшін аса маңызды (басқа да маңызды аспектілерден басқа), себебі олар:

● толық бір саланың құлдырауына немесе пайда болуына әкеледі;

● нарықтардың кеңеюіне немесе қысқаруына әкеледі;

● сала шеңберіндегі бәсекелестік деңгейін анықтайды;

Сол себепті, *ТГБОМ* жетекшілердің макро ортадағы потенциалды және нақты өзгерістер туралы білулері керек және макро ортадағы өзгерістің олардың салаларына және нарығына қалай әсер ететіндігін алдын ала болжай алулары керек.

Гинтер және Дункан (1990) макро ортаға сараптама жүргізудің потенциалды артықшылықтарын ерекшеледі:

● ортатдағы өзгерістер туралы басшылықтың хабар болуын арттыру;

● салалар мен нарықтар қызмет ететін саладағы мән-мәтінді түсінуді арттыру;

● халықаралық шарттарды түсінуді арттыру;

● ресурстарды бөлу бойынша шешімдерді жақсарту;

● тәуекелділіктерді басқару мүмкіндіктері;

● стратегиялық өзгерістерге бастапқы әсер етулерге баса назар аудару;

● ерте ескерту жүйесі ретінде қызмет етеді, өзгеріс кезіндегі қауіп қатердің алдын алу мен мүмкіншіліктерді ойластыруға уақыт береді, сонымен қатар, қажетті іс-әрекеттерді ойластыруға да уақыт бөледі;

Көптеген қарым-қатынастарда макро орталарды зерттеу микро орталарды зерттеуге қарағанда күрделі болып келеді, себебі, ол ұйымнан тыс болатынтың барлығын қамтиды.

Мұндай үлкен көлемдегі ақпараттармен жұмыс істеу барысында келесі қиындықтар орын алады:

- қосылатынға баға беру;
- ұнамсыздарға баға беру;
- ақпаратты рационалды және жүйелі ұйымдастыруды анықтау;

Макро ортаның мазмұны мен болмысын анықтайтын қарапайым ережелер болмайды, бұл жағдайды төменде келтірілген Ричард Линчтің цитатасымен түсіндіруге болады:

Анықтама/КӨСЕМСӨЗ:

Ұйымның сараптамасын реттейтін қарапайым ережелер жоқ. Әрбір сараптама (макро ортаның) нақты бір ұйымға аса қажетті нәрселерді басқарады.

Линч (2000:109)

Сонымен, ақпарат ісіне жататын сұрыптау және ұйымдастыру үшін талдамалық объективтік құрылымдар ұсынылсада, әрбір ұйымның жағдайы үшін ерекше болады.

Макро ортаға сараптама жүргізу:

Гинтер мен Дункан бойынша (1990) макро ортаның сараптамасына жатады:

- макро ортаны ұйымға әсер ететін, ортада болуы мүмкін өзгерістер мен ескерту заңдарын *сканерлеу*;
- Ортаның нақты бір үрдісі пен модельдеріне *мониторинг;*
- ортаның болашақтағы өзгерістерін *болжау*;
- әсер ету көз қарасы жағынан ұйымға өзгерістер әкелуі мүмкін ағымдағы және болашықтағы үрдістерге баға беру;

Макро орта сараптамаларының шектеулері

Макро ортаның өзіндік шектеулері мен қиындықтары болатынын естен шығармайық.

Өз негізінде макро орта тым күрделі болуы және кез келген уақыт-

та оның құрамында қарама қайшылықтарға толы немесе дау туғызатын өзгерістер болып жатуы мүмкін. Көптеген жағдайларда өзгерістер темпі артады және аса қауіпті және болжауға болмайтындай болады, мысалы, Шакраварти (1997) және Мэйсоном (2007). Бұл тұрақсыздық қандай да бір деңгейде жалпы макро ортаның сараптамасын жүргізудің құндылығына күмән келтірді. Ұйым макро ортада болып жатқан қиындықты шешкен уақытқа дейін көп әрекет пен көңілді талап ететін басқа қиындықтар туындап жатады.

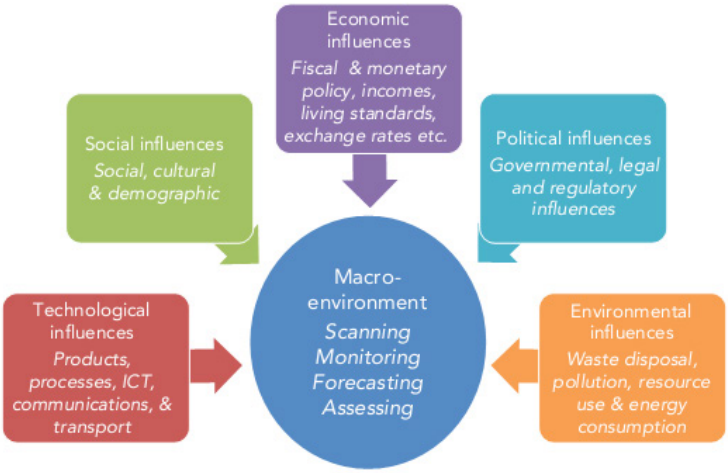


Figure 7.1 The main features of STEEP analysis.

7.1-сурет STEEP сараптаманың негізгі элементтері

Macro-environment Scanning Monitoring Forecasting Assessing	Макро орта – сканерлеу, мониторинг, болжау, бағалау
Technological influences Products, processes, ICT, communications, & transport	Технологиялық ықпал – өнім, үрдістер, ИКТ, байланыс және көлік
Social influences Social, cultural & demographic	Әлеуметтік ықпал – әлеуметтік, мәдени және демографиялық

Economic influences Fiscal & monetary policy, incomes, living standards, exchange rates etc.	Экономикалық ықпал – салықтық және қаражат саясаты, кірістер, өмір сүру деңгейі, ақша айырбастау курсы және т.б.
Political influences Governmental, legal and regulatory influences	Саяси ықпал – үкіметтік, заңдық және нормативті әсер ету
Environmental influences Waste disposal, pollution, resource use & energy consumption	Экологиялық ықпал – қалдықтарды жою, ластану, ресурстарды қолдану және қуат шығыны

Стратегиялық сараптамамен айналысатын жетекшілердің міндеттері:

● макро орта сараптамасындағы нақты емес жерлер туралы және шектеулер туралы хабардар болуға;

● сараптама жасауға және оны үздіксіз өзекті етуге (себебі, ол өте жиі өзгеріске ұшырайды);

● ақпарат көздері мен оның сараптамысының әдістерін үздіксіз жақсартуға тырысу;

● ақпаратты ұйымдастырушылық оқытушылықтың қайнар көзі ретінде қолдану;

● ақпаратты болашақтағы стратегияны жеткізу үшін қолдану;

Жоғарыда аталған пунктілерге қарамастан макро орта сараптамасы жетекшілердің стратегиялық хабардар болуының механизмін арттыруда маңызды болып табылады.

STEEP сараптамасы

STEEP-ықпалдарға шолу

Макро ортаның күрделілігі оның өзінде қызмет ететін бес жұмыс күшінің, жоғарыда көрсетілген, бес кең санатқа бөлі қажеттілігін шарттайды (7,1-суретті қараңыз). Бұл бес санат өзара байланыста екенін және бір-бірімен үздіксіз қарым-қатынаста болатынын естен шығармаған дұрыс.

Сондықтан STEEP-сараптама үрдісінде (кейде сараптама бойынша

STEP немесе PEST деп аталатын) қызмет ететін күштер арасындағы өзара қатынасты зерттеу мен түсіну маңызды болып табылады. Сондай-ақ, жұмыстың ұйымға, оның саласына және оның нарықтарына әсер етуінің қатыстылық маңыздылығын анықтау керек. Макро ортаның өзгерістерінің макро ортаға әсер етуінің белгісіздігінен сол өзгерістерден туындайтын мәселелерді анықтап, білген дұрыс.

STEEP-сараптама жүргізу барысында кейбір факторлар *ТГБОМ* немесе белгілі бір салаға ерекше әсері болса, кейбір факторлар өндірістің барлық салаларын қамтығаннан кейін жалпы сипатта болуы мүмкін екендігін ескеру керек. Пьятти және Мухинто (2000) кеңейтілген нысандық құрылымды пайдалана отырып туризм мен саяхатқа айтарлықтай әсер ететін кейбір факторларды ұсынды, оны олар SCEPTICAL-сараптама деп атады. Бұл жағдайда аббревиатура *әлеуметтік (S)*, *мәдени* (*С)*, *экономикалық* (*Е)*, *физикалық* (*Р)*, *техникалық* (*Т)*, *халықаралық* (*I)*, *коммуникациялық және инфрақұрылымдық* (*С)*, *әкімшілік және институционалдық* (*А)*, сондай-ақ, заңдық және саяси факторлар деп аталады.

Коста (1995), Окумус (2004), Там және Нортон (2006) және Кларк пен Чен (2007) сияқты авторлардың жұмыстарында *ТГБОМ* саласына әсер ететін макро ортаның факторларының негізгі түсініктері келтірілген.

Аулиана Пун (1993) өз сараптамасында саяхат пен туризм саласында болып жатқан радикалды өзгерістерді атап көрсеткен. Пун жаппай туризмнің негізінде «ескі туризмді» алмастыратын, дамып келе жатқан «жаңа туризмді» ұсынды. Жаппай туризмді құруға қызмет еткен бес түйінді күштер (тұтынушылар, технология, өндіріс, басқару және шектеулі шарттар) жаңа туризмді құру үшін өзгеріп отырған.

7.2-суретте Пуннің байқауынша, сол кездері болып жатқан кейбір өзгерістер берілген

Кейбір жұмыстарда STEP немесе PEST аббревиатуралары пайдаланылады, бұл дегеніміз қоршаған ортаның әсерін жоққа шығарады, бірақ оларды басқа ықпалдардың құрамдас бөлігі ретінде қарастырады. Дегенмен, осы кітапта қарастырылған әдіс *ТГБОМ мәнмәтінінде* қоршаған ортаның орталық маңыздылығына бағытталған және оларды жеке тақырыппен қарастырады. Бұл физикалық орта мен экономикалық қызмет арасындағы өзара байланыстары анық көрінетін бірнеше салалардың болуы мүмкін кез (Пьятти және Мутинхо, 2000). Фляйшер және Бенсуссан (2003:17-тарау) өз сараптамаларында «экологиялық» деген терминді

пайдаланады, бірақ бұл жерде «қоршаған орта» термині маңызды болып отыр. Себебі, сараптамада тек эккологиялық орта ғана емес (табиғи қоршаған орта), сонымен қатар, жасанды орта да қарастырылады.

7.2-сурет Жаңа және ескі туризмді салыстыру

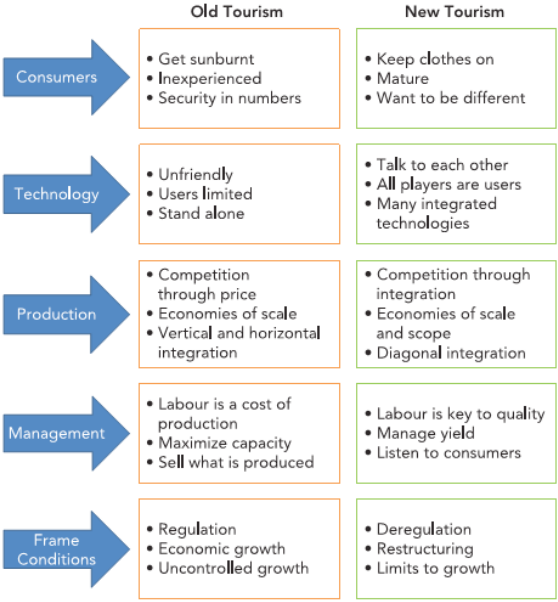


Figure 7.2 Old and new tourism compared

Consumers	тұтынушылар	Old tourism	Ескі туризм
Tehnology	Технологиялар	New tourism	Жаңа туризм
Production	Өндіріс	Keep clothes on Mature Want to be different	- Киімдерін шешпейді; - жасы келгендер; - ерекшеленгісі келетіндер.

Management	Басқару	Talk to each other All players are users Many integrated technologies	- бір-бірімен сөйлеседі; - барлық ойыншылар - тұтынушылар; - Интегралданған технологиялардың көптігі
Frame Conditions	Рамалық шарттар	Competition through integration Economies of scale and scope Diagonal integration	- интеграция арқылы болатын бәсеке; - өндірістің өсіміне және алуандылығына негізделетін үнемдеу; - Диагональнды интеграция.
Get sunburnt Inexperienced Security in numbers	- күнге күю; - алданбағандар; - сандағы қауіпсіздік	Labour is key to quality Manage yield Listen to consumers	- еңбек дегеніміз сапаның кілті; - Шығысты басқару; - Тұтынушылардың пікімен санасу.
Unfriendly Users limited Stand alone	- жылы шырайлы емес; - тұтынушылардың шектеулілігі; - Автономды.	Deregulation Restructuring Limits to growth	- еңбек дегеніміз өндірістің құны; - қуаттылықтың Максимизациясы; - өндірілетін өнімді сату.

Competition through price Economies of scale Vertical and horizontal integration	- бағалық бәсекелестік; - өндірістің өсіміне негізделетін үнемдеу; - Вертикальді және горизонтальды интеграция.	Regulation Economic growth Uncontrolled growth	- реттеу; - Экономикалық өсім; - бақылауға келмейтін өсім.

Ойлану үшін

- «Макро орта» терминінің мағынасын түсіндіріңіз.
- Бизнес, микро орта, макро орта ұғымдарының өзара байланысын түсіндіріңіз
- Макро орта сараптамасының кезеңдерін түсіндіріңіз

STEEP-сараптаманы қолдану

STEEP-сараптаманы жүргізу

STEEP-сараптаманың жекелеген элементтерін пайдалану үшін біз нысандық құрылымды қалай қолданатынымызды қарастыруымыз керек. Нысандық құрылымда жекелеген элементтердегі қандай ақпаратты ескеруіміз керек және ақпаратты қалай қолданамыз?

Сараптама, әдетте, төрт кезеңге жіктеледі

- макро ортаның нақты немесе әлеуметтік, технологиялық, экономикалық және саяси факторларға байланысты потенциалды өзгерістерге *сканерлеу* және *мониторинг* жасау
- бизнесте, салада және нарықтағы өзгерістердің маңыздылығы мен қолданылымдылығына бағалау
- сәйкесінше өзгерістердің әрқайсысына және олардың арасындағы потенциалды қарым-қатынасқа толықтай сараптама жасау
- бизнес, сала және нарықтағы өзгерістерге потенциалды әсер етуді бағалау;

Нені сараптаймыз:

Жетекшілер стартегиялық сараптаманың бөлігі ретінде STEEP-сараптаманы жүргізетін болса (бұл оқу мысалын зерттеп отырған студенттерге де қатысты), ереже бойынша, олар әрбір фактордың ықпал етуін қарастырады:

● Ұйымның ішкі бөліктері - STEEP-факторлардың ұйымның ішкі мамандандырылған негізгі салаларына, стратегияларына, ресурстарына, құндылықтар жүйесі мен ұйымның функционалды салаларына әсер етуі (өндірістік қызмет, маркетинг, адами ресурстар мен қаражат)

● *Ұйым нарықтары* – STEEP-факторлардың өнімдер нарығы (мысалы, өлшем, құрылым, нарық сегменттер, тапсырыс берушінің талаптары мен тілектері және т.б.) мен адами ресурстардың ресурстық нарықтарына, қаражат нарықтарына және т.б. әсер етуі

● Ұйымның бәсекелесетін саласы – STEEP-факторлардың бес бәсекелесетін күштерге әсері (сатып алушы күші, тапсырыс беруші күші, ену қауіпі, алмастыру қауіпі, бәсекелестік қарсыласу – тарау 8-ді қараңыз).

Келесі тарауларда STEEP-тің құрамдас бөліктері жүйелі түрде қарастырылады. Кез келген нақты бір ұйымға кез келген сәтте потенциалдық әсер ету өте алуан түрлі және ұйымның жекелеген мән- мәтініне өте тәуелді (оның мекен-жайы, саласы, өлшемі және т.б.). Бұл жерде қолданылған әдіс – бұл жалпы факторлардың және кейбір нақты факторларды әшекейлеу, авиа сала мысалында, кейбір болашақтағы мысалдарды қоса әшекейлеу мақсатында және басқа салалардан болашақта оқу.

Әлеуметтік-демографиялық ықпал

Әлеуметтік орта сараптамасы бизнеске әлеуметтік өзгерістер мен қоғамға потенциалды әсер ету түсінігімен, нарықпен және саламен байланысты.

Көптеген сараптамалар барысында әлеуметтік орта сараптамасы келесілердің қарастырылуын талап етеді:

● *әлеуметтік мәдениет* (құндылық, қатынас және нанымдар) – өнімдер мен қызметтерге, жинақтық пен инвестицияларға, экологияға, этикаға және т.б. деген сұраныстарға әсер ету.

● *демография* – сұраныстың құрылымы мен жұмыс күшіне тұрғындардың құрылымы мен өлшемінің әсері;

● *әлеуметтік құрылым* – жұмысқа, өнімге және қызметтерге деген қатынастарға әсер ету

Әлеуметтік мәдениет

Бизнес қызмет ететін мемлекеттердің мәдениеті (4-тарауда қарастырылған) аса үлкен маңыздылыққа ие болуы мүмкін. Мемлекет мәдениеті

құндылықтардан, қарым-қатынастардан және оның тұрғындарының қатынастарына әсер ететін және қызмет ететін (немесе, жеңілдетіп айтқанда «тұлға» нанымдарынан құрылады. Барлық мемлекеттер арасында мәдени айырмашылықтар болады. Мәдениет тұтынушылардың талғамына және тілектеріне, білімге жіне білім алуға көз қарасы, жемқорлық пен этикаға қатынасы, несиелеуге қатынасы, бизнестің қоғамдағы әлеуметтік рөлі және көптеген басқа заттарға әсер етеді.

Демография

Демографиялық үрдістер де маңызды. Демография – бұл тұрғындардың құрылымы мен көлеміне кесте құрумен байланысты әлеуметтік ғылым. Популяция көлемі жұмыс күші мен нарықтың потенциалды өлшемінің детерминанты болады. Сонымен қатар, тұрғындардың құрылымы да маңызды болып табылады. Жас ерекшеліктер құрылымы белгілі бір сегменттердің көлемін белгілеп , тұрғындардың еңбекке жарамдыларының мөлшерін анықтайды. Тұрғындардың саны мен құрылымы үнемі өзгеріп отырады және бұл өзгерістер нарықтың салаларына әсер етеді.

Әлеумттік құрылым

Әлеуметтік құрылым демографиямен және тұрғындардың әлеуметтік топтарының ұйымдастырылуымен тығыз байланысты. Әлеуметтік құрылымды анықтайтын жас ерекшеліктері бойынша, жынысы бойынша, мекен-жайы бойынша, әртүрлі аудандардағы тұрғындардың орналасу тығыздығы бойынша әлеуметтік-демографиялық топтарды жіктеу сияқты бірнеше әдістер бар. Әлеуметтік құрылым адамдарға қажетті өмір деңгейіне әсер етеді және олардың жұмысқа деген және белгілі бір өнім мен қызметке деген сұраныстарына да ықпал етеді.

Соңғы жылдары әлеуметтік ортадағы аса маңызды өзгерістер – адамдардың табиғи қоршаған ортаға деген қатынасы. Орны толмайтын ресурстардың азаюы және ластануынан туындаған мәселелер саяхат және туризм жөніндегі мекемелерге өз өнімдерін өндіру әдістері мен өнім құрамын қайта қарау керек (көптеген жағдайларда). Соған байланысты әлеуметтік құрылымдардағы (әлеуметтік қимыл), өмір салтындағы (демалысты дамыту) және демографиядағы (дамыған мемлекеттердегі қартайған адамдар) өзгерістер көптеген нарықтық және өндірістік құрылымдарды өзгертті.

Мысал бойынша қысқаша түсіндіру

Әлеуметтік-демографиялық ықпалдар: әуе тасымалдау саласы

Демографиялық факторлардың бірқатары әуе саяхаттарын таңдаудың артуын көрсетеді. Ол келесі факторлар:

- Тұрғындардың дені сау және жақсы тұратын топтарының өсуі;
- Зейнеткерлердің санының артуы;
- Жанұяның орта санының кемуі;
- Жұмыс күшінің халықаралық белсенділіктерін арттыру;
- Ақысы төленетін мерекелердің санының артуы;
- Екі еселенген кірісі бар көптеген отбасылар

Барлық аталған факторлар авиа тасымалдауды пайдалануды арттыруды көрсетеді. Демалу мақсатындағы саяхаттар саны (саяхаттардың 80 пайызын құрайды) ресми саяхаттарға қарағанда тез артуда.

Қарастыруға болатын басқа факторлар – бұл өмір салтының тренді мен қоғамның әуе тасымалдауларға бейімделуі, сонымен қатар, осыларға байланысты әуежайлардың дамуы. Белсенділігі жоғары қоғамда адамдар көбіне қауіпсіз, сенімді және қол жетімді әуе көлігін таңдайды және әуе тасымалдауларының ауаны ластауын, шумен ластауын қарастыратын қоғамдарды таңдайды (Холлоуэй және Хамфриз, 2012). Бұл дихотомияда әуе компаниялардың акционерлері тобының мүдделері мен қажеттіліктері бойынша бәсекелестіктер әуе компаниялары мен реттегіштер және басшылықтарға сұраныс болады.

Авиация саласының бір зерттеулерінде (Ойэуол, 2001) жыныс, білім және отбасылық жағдай сияқты факторлар әуе компанияларының қызметіне деген қанағаттануға әсер ететіні анықталған.

Сұрақтар

1. Әлеуметтік-демографиялық ықпал ету түсінігі неге әуе компанияларының басшылары үшін маңызды?
2. Болашақта қандай демографиялық факторлар әуе саяхаттарының санын арттыруға әкелуі мүмкін?

Технологиялық әсерлер

Технологиялық ортаны талдау технологияларға енгізілген өзгерістердің бизнес пен оның қызметінің барлық салаларына әсерлерін түсінуді әзірлеуді қамтиды, оның ішінде:

- өнімдер мен қызметтер;

- жұмыс процестері;
- ақпарат пен коммуникация;
- көлік пен үлестіру;
- қоғам, саясат пен экономика.

Дербес компьютерлер, ноутбуктар мен планшеттер, желілер, жерсеріктер, кабельдік және сандық коммуникациялар, интернет, сонымен бірге мобильдік қосымшалар бағдарламалық қамтамасыз етудегі жедел ілгерілетулермен қатар ақпараттық және коммуникациялық технологиялардағы (АКТ) әзірлемелер көптеген салалардағы бизнесті жүргізуді революцияландыруға өз үлесін қосты.

Қазір қызмет әлдеқайда жақсы үйлестірілген, зерттеулер мен әзірлемелер жеделдетілген, осылайша бизнесті неғұрлым икемді және жауапкершілігін көтереді . Бұрын менеджерлердің орта буыны атқарып келген, көбінесе өзіне фирманың ағымдағы қызметінің мәліметтерін іріктеу мен талдау және оларды аға менеджерлерге хабарлауды қамтитын қызметтердің көп түрі қазір АКТ-шешімдерді қолдану арқылы анағұрлым тиімді орындауға болады.

Мәселен, British Airways пен Thomas Cook секілді ТГБОМ-дағы көптеген компаниялар (өзге салалардағыдай), жалданған қызметкерлердің, атап айтқанда ұйымның орта деңгейлеріндегі қызметкерлердің санын *құрылымның деңгейлерін қысқарту* атты процестің жолымен төмендету арқылы шығындарын қысқартты.

Осылайша, көліктік технологиялардағы өзгерістер бизнесті жетілдіріп , қоғам мен мәдениетті өзгертті. Автокөлік, темір жол, теңіз және әуе жолы көлігі әзірлемелерінің нәтижесінде туристер мен бизнесмендерді, соынмен қатар материалдар, қосалқы бөлшектер мен өнімдерді әлдеқайда үлкен жылдамдықпен әрі анағұрлым төмен шығындармен тасымалдауға мүмкіндік туды. Көліктің осылайша жетілдірілуі сонымен қатар персонал мен адамдардың іскерлік саяхаттарының жалпы санын да көбейтті, бұл туристерді «экспорттаушы» және «импорттаушы» аймақтардағы айтарлықтай әлеуметтік өзгерістерге әкеп соғады. Көптеген елдердегі шарапты тұтынудың жоғарылауы мен аспаздық талғамдардың алуан түрлілігінің артуы - бұл халықаралық саяхаттарға неғұрлым жиі қатысуға (ішінара болса да) жауап.

Осының нәтижесінде ұйымдар үшін олардың ағымдағы қызметін немесе нарықтарын әсер етуі мүмкін технологиялардағы өзгерістерге мони-

торинг жүргізу маңызды. Салалардың басым бөлігіндегі ұйымдар икемді және инновацияларға әрі жаңа технологияларды өз жұмысына енгізуге дайын болуы тиіс. Ұйымдар соңғы технологияларды қалай (және ондағы көлемі) қолданатыны немесе қолданбайтыны олардың бәсекелік артықшылығының маңызды айқындаушы факторы болуы мүмкін.

МЫСАЛ АРҚЫЛЫ ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРУ

Технологиялық әсерлер: Әуе тасымалы саласы

«Американ Эйрлайнз» әзірлеген Sabre секілді Броньдаудың компьютерлік желілері (CRS) саяхаттардың маркетингтік технологияларының қуатты құралы болып табылады. Негізінен 1960-1970 жылдарда әзірленген (басты назарда әуе компаниялары тұратын) жүйелер халықаралық деңгейде таралды, сондықтан оларды көбінесе Броньдаудың жаһандық жүйелері (GDS) деп атайды. GDS бірнеше онжылдықтың ішінде саяхаттардағы электрондық сауданың орталық бөлшегі ретінде пайда болып, шынайы уақыт режимінде саяхатқа арналған тауарлардың мыңдаған жеткізушілерінің (әуе компаниялары, қонақ үйлер, автокөліктерді жалға беру, туроператорлар, круиздік жолдар және т.б.) мен саяхат саласындағы өнімдердің жүздеген мың бөлшек сатушыларының арасындағы виртуалдық байланысты қамтамасыз етті (Сисманидоу *и др.* 2009).

GDS біртіндеп өзінің жағдайын тек төрт ірі жүйеге, атап айтқанда Sabre, Amadeus, Galileo және Worldspan (бүгінгі таңда соңғы екеуі «Трэвэлпорт, Инк.» (Travelport, Inc.) компаниясымен сатып алынды, алайда Атлантадағы «Трэвэлпорт» деректерді өңдеу орталығымен жеке басқарылады) әкеп тіреді. Арнайы әзірленген Табыстарды басқару жүйелері (Revenue Management System) GDS пайдаланумен байланысқан. CRS жинақталған деректер базасын қолданатын бұл жүйелер бағаларды түрлендіру мен шығарылатын билеттер санатының құрамын өзгерту арқылы іске асырылған табысты оңтайландыруға мүмкіндік береді.

1990-жылдардың ортасында интернеттің пайда болуы әуе компанияларын бәсекеге қабілеттілікті арттыру үшін өздерінің үлестіру стратегияларын трансформациялауға мәжбүрледі (Бухалис, 2004). Жинақталған озық деректер базаларымен қатар интернет-іздеу мен броньдау құралдарының пайда болуы (Expedia, Travelocity және ebookers секілді) диверсификацияланған үлестіру және коммуникация арналарын пайдалануға жол ашып, осылайша әуе компанияларының маркетингі үшін жаңа мүм-

кіндіктер жасады.

Ұшу аппараттарының өздеріне қатысты технологиялық инновациялары шығындарды азайту мен бағыттық құрылымдарға әсер етуін жалғастыруда. Мәселен, «Эйрбас Индастриз» (Airbus Industries) компаниясы әзірлеген 380 («Мегалайнер») 550 жолаушыны сыйдыра алады, ал пайдалану шығындары Boeing 747 қарағанда шамамен 17 пайызға төмен (Браун, 2001). Бағыттың схемасы мен әуежайдың инфрақұрылымы – жаңа ұшу аппаратын енгізуге жауап ретінде өзгеруге тиіс екі аспект. Оның үстіне, азайған қоспаның жану жүйесіне ие отынды үнемдеуші қосарланған қозғалтқыштары бар бірқатар реактивті ұшақтардың модельдері енгізілді, сонымен қатар осы секілді бұдан кейінгі әзірлемелер де жоспарлануда.

Мәселен, еуропалық «Эйрбас» компаниясы ұзақ қашықтыққа ұшуға арналған Airbus A350 кең фюзеляжды ұшу аппаратын әзірлеуде. Ұшақ 15 000 шақырымға дейінгі қашықтықта 270-тен 475ке дейінгі аралықтағы жолаушыларды тасымалдауға арналған. Бұл сегменте A350 американдық Boeing 787 («Дримлайнер») бәсекеге түседі. Мұндай ұшу аппараты әуе компанияларына бұған дейін өмірге қабілетсіз болып көрінетін бағыттардың енгізуін қарастыруға мүмкіндік береді.

Сұрақтар

1. Соңғы жылдарда әуе компаниялары өнімдерінің үлестірілуі қалай өзгергенін түсіндіріп беріңіз.
2. Ұшу аппараттарының түрлерінде болып жатқан өзгерістерді түсіндіріп, олардың әуе компанияларының бағыттар желісіне әсерін бағалаңыз.

Экономикалық әсерлер

Экономикалық ортаның талдамасы макроэкономикалық өзгерістер мен олардың бизнес пен тұтынушыларға әсеріне шоғырландырылған. Үкіметтер (түрлі деңгейде) барлық елдердің экономикаларының жұмыс істеуіне араласатындықтан, осы тарауда саяси ретінде жіктелетін көптеген факторлардың маңызды экономикалық салдары болатынын есте сақтау қажет.

Жалпы айтқанда, ұлттық экономиканы реттеу саясаттың негізгі екі құралымен жүзеге асады: салық саясаты мен ақша-несие саясаты. Халықаралық нарықтардың әсерімен қатар бұл құралдар елдегі биз-

нес бәсекелесетін экономикалық климатты анықтайды. Осыдан өзге де бірқатар маңызды экономикалық көрсеткіштер «туындайды» және ұйымдар соларды бастан кешіріп, игілігін көреді немесе зиян шегеді.

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Салық және ақша-несие саясат

Салық саясаты - бұл ұлттық экономиканы мемлекеттік табыстар мен шығыстарды басқару арқылы реттеу. Әр фискалдық жылы үкіметтің табыстары да (салық салу секілді) өседі де түрлі департаменттері арқылы (денсаулық сақтау, білім, қорғаныс және т.б. секілді) басқа соманы жұмсайды. Сондай-ақ үкімет осы фискалдық басқарудың қандай да бір немесе екі жағын да өзгерте отырып, елдегі экономикалық климатқа әсер етеді.

Ақша-несие саясаты – бұл ақша массасы мен ақшаның бағасын өзгерте отырып ұлттық экономиканы реттеу. Ақша массасы экономикадағы ақшаның көлеміне (түрлі формаларда) қатысты, ал ақшаның «бағасы» - банктер мен өзге кредиторлардың займдар үшін есептеген пайыздық мөлшерлемені анықтайтын базалық мөлшерлеме.

Мәселен, Ұлыбританияда Қазынашылық канцлері (мемлекеттік министр) салық саясаты үшін жауап береді, ал ақша-несие саясатын Ағылшын банкінің Ақша-несие саясаты жөніндегі комитет қадағалайды.

Салық және ақша-несие саясаты қысымының салдары экономикада көрініс тапқанда, олар бірқатар немесе барлық экономикалық факторларға әсер етуі мүмкін:

- экономикалық өсу қарқыны (әдетте ішкі жалпы өніммен өлшенетін ұлттық экономиканың мөлшерінде жылдан жылға өсу);
- экономикадағы табыс деңгейлері;
- өнімділік деңгейлері (яғни, экономикадағы әр жұмысшыға өнім шығару);
- еңбекақы деңгейлері мен еңбекақыны арттыру қарқыны;
- инфляция деңгейлері (яғни, жыл сайын бағалардың өсуі);
- жұмыссыздық деңгейлері;
- төлем балансы (бір ел экономикасының халықаралық бәсекеге қа-

білеттілігінің басқа елдерге - оның халықаралық бәсекелестеріне қарсы өлшемі); және

- валюта айырбастау бағамы (бір валютаның басқаға қарсы айырбастау құны).

Экономикалық өсім, валюта бағамын айырбастау, табыс, инфляция мен жұмыссыздық деңгейлері адамдардың азық-түлік және қызметтер үшін төлем қабілеттілігіне әсер етеді, сондықтан сұраныстың деңгейі мен құрылымынан көрініс табады. Осы секілді өнімділік деңгейлері, еңбекақы деңгейлері, инфляция деңгейлері мен валютаны айырбастау бағамдары өнеркәсіптің өзіндік құны мен бәсекеге қабілеттілікке әсер етеду. Халықаралық бәсекеге қабілеттіліктегі өзгерістерді көрсету үшін осы барлық көрсеткіштерді олардың шетелдегі бәсекелестері тап болатын көрсеткіштермен салыстыра отырып, мониторинг жүргізіп отыру қажет.

МЫСАЛ АРҚЫЛЫ ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРУ

Экономикалық әсер: Әуе тасымалдары саласы

Авиация – түрлі нарықтық күштерге үздіксіз бейімделетін серпінді сала. Әуе тасымалдары саласына әсер ететін негізгі экономикалық нарықтық күштер - отынның бағасы, экономикалық өсім және экономикалық дамудың кезеңі.

Әуе арқылы саяхаттарға сұраныс кезеңдік жоғарылау мен құлдырауға ден қоятын ішкі жалпы өнімнің (ҒЖӨ) мәндерімен көрсетілетін кезеңдік схеманы етене көрсетеді. Соған қарамастан, кезеңдердің басым бөлігінде авиасаяхаттардың өсімі ҒЖӨ өсімінен анағұрлым жоғары болып отырды.

Авиасаяхаттар әрдайым қатаң кезеңдік бизнес болып келді. Әлемдік жиынтық жолаушы ағынының жылдық 7-9 пайыздық өсім кезеңдері сұраныстың неғұрлым аз өсімі немесе төмендеген жылдарsмен алмасып отырды (Франк пен Джон, 2011). Сала өзінің жылына шамамен 5 пайыздық ұзақ мерзімді өсім қарқынына анық оралды, ал «Boeing» өзінің 2032 жылға дейінгі болжамында осы ұзақ мерзімді үрдістің жалғасын күтуде (жердің аймақтары бойынша әркелкі таралған болса да).

Әуе тасымалдарының саласы да белгіленген шығындардың жоғары деңгейіне ие, демек, жүктеменің орташа коэффициенттері мен әр жолаушыға табыс алудың өлшемі табыстылықты ұстап тұру үшін аса маңызды болып табылады. Жүктеме коэффициенттері әуе компаниялары басшыларының тарапынан жүйелі түрде өлшенеді және мұқият

зерттеледі. Негізгі шаралар төмендегі 7.1. Кестесінде көрсетілген:

7.1 Кесте Экономикалық әсерлер - әуе тасымалдары саласы

Шара	Сипаттамасы
RPK – *Табыс Жолаушы Шақырым*	Жолаушы ағынының өлшемі = Ұшудың 3 шақырымына төлейтін жолаушылар саны
ASK –Қолжетімді орын	Жолаушы сыйымдылығының өлшемі
FTK – Жүктің тоннасы	Жүк ағынының өлшемі
LF – Жүктеме коэффициенті	Қуаттарды пайдалану өлшемі = RPK / ASK

Бұдан бөлек, отын мен ұшу аппараттарының бағалары – ауытқуға ұшырағыш шығындардың негізгі баптары, ал саланың халықаралық бағдарлануы валюта айырбастау бағамының өзгерістері саланың табыстылығына қатты әсер етуі мүмкін. 2008 жылдан кейінгі әлемдік экономикалық құлдырау әуе компанияларының қаржылық жағдайына ізін қалдырды, алайда әуе компанияларының басым бөлігі 2001/2003 жылдардағы (11 қыркүйектен кейін орын алған) оқиғалардан сабақ алып, қысқа кезеңге айтарлықтай қуаттылықты жұмсап, жедел ден қойды (Франк пен Джон, 2011).

Сұрақтар

1. Авиасаяхаттар неге осыншалықты циклдік болып табылады?
2. Әуе компаниялары өз өнімділігін қалай бағалайтынын түсіндіріңіз.

Коршаған ортаның әсері

Бұл кітапта қоршаған ортаның әсерлері қоршаған ортаның (табиғи және жасанды қоршаған орта) ТГБОМ ұйымдарына физикалық әсеріне жатады. Соңғы жылдардағы экология мен «қоршаған ортаның проблемалары» жайлы айрықша қамқорлық өнімдер мен пайдалану процестерінің қоршаған ортаға әсер етуге қатысты көзқарасты өзгерткен маңызды әлеуметтік үрдіске айналды. Климаттың әлемдік өзгеруі, озон қабатының сарқылуы, ормандарды кесу, түрлердің жойылуы, топырақ эрозиясы, шөлге айналу, токсикалық жаңбыр, судың ластануы мен шулы ластану табиғи қоршаған ортаға қатысты маңызды мәселелерге айналды (Пьятти мен Мутинхо, 2000).

Қоршаған ортамен байланысты мұндай проблемаларға жасанды ортамен байланысқан әуежай трафигі мен асыра жук тиеуді , тозығы жеткен ғимараттар мен тарихи көрікті жерлерді, нашар қалалық жоспарлау мен көзге бірден түсетін ғимараттарды қосуға болады. Аталған проблемалар мен сауалдар бірқатар біріктіруші сипаттамаларға ие, дәлірегі олар:

● барлығы да халықаралық өлшемдерге ие;

● тек туризм, қонақ үй бизнесі мен іс-шараларына қатысты емес, сөйте тұра өзгелердің арасында ТГБОМ секторларындағы басшылар үшін маңызды салдарға ие.

Осыдан отыз жылдай бұрын тұтынушылардың басым бөлігін өнімдер мен процестердің қоршаған ортаға әсері айтарлықтай толғандырмаса, бүгінгі таңда адамдардың оны қорғау қажеттігі жайлы түсінігі жоғарылауда. 1987 жылғы Брундтланд Есебінің жариялануы (Қоршаған орта мен даму жөніндегі бүкіләлемдік комиссия (WCED), 1987) мен 1992 жылғы Рио-де-Жанейродағы «Жер Шары» Жоғары деңгейдегі кездесулер секілді түрлі әзірленімдерден кейін ТГБОМ қосқанда көптеген салаларда тұрақты даму қағидаттарына адалдық арта түсті. «Тұрақты даму» термині тұрақты дамудың анықтамасын әщірлеген Брундтланд Комиссиясымен қолданылып, ол ең жиі айтылатын дәйексөздің біріне айналды.

АНЫҚТАМА / ДӘЙЕКСӨЗ

Тұрақты даму:

> Бүгінгі ұрпақтардың қажеттіліктерін болашақ ұрпақтардың өтелуіне зақым келтірмейтіндей етіп өтейтін даму.
>
> Қоршаған орта мен даму жөніндегі бүкіләлемдік комиссия (1987)

Бұл үкіметтерді ластану мен қалдықтарды шектеу ісін бақылау үшін заңнамалық және басқа да шараларды енгізуге мәжбүрледі. Тұтынушылардың қоршаған орта үшін зиян тигізбейтін және «жасыл» әдістермен шығарылған өнімді алудағы бірлескен ниеті бищнес-ұйымдардың «қоршаған орта үшін зиянсыз» бола тұра немесе кем дегенде осыған ұқсас түрде алуға болатын пайданың барын түсінуіне әкеп соқты.

Мәселен, 1964 жылы Уоррон Авис негізін қалаған автокөліктерді жалға беруші «Авис» халықаралық фирмасы соғыстан кейінгі жылдардағы саяхаттардың үрдістерін ептілікпен алдын-ала болжай алды. Детройтта үш автокөлікпен іс бастаған «Авис» бүгінде 165-тен астам елдерде 5200 жуық жалға беру бекеттеріне ие әлемдік бренд болып табылады. «Авис» автокөліктерді жалға беруші компаниялардың арасында алғашқы болып 1997 жылы Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік саясатын енгізді

және 2000 жылдан бастап «көміртекті шығарудың бейтарап деңгейіне» ие екенін мәлімдеуде.

МЫСАЛ АРҚЫЛЫ ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРУ

Қоршаған ортаны қорғау жөніндегі бағдарлама бәсекелік артықшылықтың қайнар көзі ретінде: «Скандик» (Scandic) отельдер желісі

Штаб-пәтері Швецияның Стокгольм қаласында орналасқан «Сандик» Скандинавиядағы үздік қонақ үй бренді болып табылады. Олардың брендін ілгерілету ісіндегі негізгі мәнге ие Қоршаған ортаны қорғау жөніндегі бағдарлама тұтынушылар қоршаған ортаны қорғау мәселелерінде дәстүрлі түрде саналы болып табылатын осы аймақта «Скандик» үшін бәсекелік артықшылықтың қайнар көзіне айналды. Отельдер тобының қоршаған ортаны қорғау бойынша новаторлық бағдарламалары сонымен бірге ғылыми әдебиеттерде қарастырылды, мәселен Богданович пен т.б. (2005) және Богданович пен Зиентара (2008).

7500 адам еңбек ететін топтың 160 отелі бар, олардың 133-і скандинавиялық елдерде орналасса, қалғандары Еуропа бойынша таралған. Өзін «ақша үшін құндылық» ұсынушы ретінде ұстанымдайтын бренд ұйымның барлық деңгейлерінде персоналдың құзыреттілігін үздіксіз дамыту мен өзінің қоршаған ортаны қорғау бағдарламасына үлкен екпін беруде.

Қоршаған ортаны қорғау жөніндегі «Скандик» бағдарламасы персоналмен кеңес өткізілген соң 1994 жылы іске қосылып, отель көптеген жүлделерді жеңіп алды. Бағдарлама барлық қызметкерлердің үздіксіз білім алуын меңзейді және келесі бастамаларды қамтиды:

- 1995 жылы 97 пайызға қайта өңдеуге жарамды эко-нөмірлерді енгізу. Кейіннен компания барлық құрастырылымы қоршаған ортаны қорғау қағидаттарын басшылыққа алатын «эко-отельдерді» де әзірледі. Бүгінгі таңда 8000 астам эко-нөмірлер мен алты эко-отель салынды.
- Бірқатар отель үшін «Swan» сапасының сертификаты налу. «Swan» (Аққу) – бұл отельдер қоршаған ортаны қорғаудың ең қатаң талаптарына жауап беретінін білдіретін Скандинавиядағы ресми экологиялық таңбалама;
- 1994 жылы сабын және сусабынның дербес сыймдылықтарынан бас тарту сабын және сусабынның шығарылуын 40 метрикалық тоннаға

азайтып, жыл сайын 10 миллион сыйымдылықты жойып отырды.

- 2000 жылы «Скандик» персоналмен ақылдасқан соң «Scandic in Society» (қоғамдағы Скандик) атты қоғамдық қызметке қатысудың бағдарламасын енгізді, оның мақсаты «Скандик» отельдері орналасқан әр қоғам үшін маңызды жергілікті проблемаларға қатысу арқылы компанияның қоғамдағы рөлін анықтау болып табылады. Осындай бағдарлама арқылы компания өзінің корпоративтік азаматтығын көрсетіп, әлеуметтік өзгерістер мен жақсартуларға үлес қосуға тырысуда.

www.scandic-hotels.com

Сұрақтар

1. «Скандик» қалайша қоршаған ортаны қорғау жөніндегі бағдарламасын өзінің бәсекелік ұсынысының бөлігіне айналдырғанын түсіндіріңіз.
2. Қоршаған ортаны қорғау жөніндегі осындай айтулы позицияны қабылдаған компания үшін қандай тәуекелдер болуы мүмкін?

Туристік белгіленген бекеттер, отельдер, іс-шаралар мен көрікті жерлердің тұрақтылығы мәселесі соңғы жылдарда Хоукинс пен Хольц (2001), Тимур мен Гетц (2009) және Бакли (2012) сияқты авторлармен ТГБОМ жөніндегі ғылыми әдебиеттерде кеңінен қарастырылды. Бірқатар авторлар сонымен бірге ТГБОМ белгілі-бір секторларының қоршаған ортаға әсерін де қадағалады.

Мәселен: Гетц (2009) фестивальдар мен оқиғаларды сәтті жоспарлау үшін қоғамдық сектордың тартылу қажеттігін талқылайды; ал Хзи (2012) 50 отель-компаниялардың корпоративтік сайттарында мәлімделген қоршаған ортаны басқарудың саясаты мен әдістемесін талдайды. Грэхэм (2013) Осло, Манчестер, лондондық Хитроу мен Амстердамды қоса бірқатар әуежайлардың табиғат қорғау саясаты мен әдістемесін бақылауда.

Картрайт пен Бээрд (1999), крейсерлік жүзудің қоршаған ортаға әсерін бақылай отырып, круиздік кемелердің ластаушы әсерін төмендетуге талпынған жолдар жайлы хабарлады. Кемелердегі қалдықтардан құтылудың дәстүрлі жолы оны борттың сыртына лақтыра салу еді. Қазір мұндай тәжірибе заңсыз болып есептеледі, ал осындай ластауда кінәлі деп танылған кеме жүзу компанияларына белгілі деңгейде тұтынушылар тарапынан болған қысымға жауап ретінде үлкен айыппұлдар салынады.

«ПИэндОу» (P&O) компаниясының «Ориана» секілді заманауи круиз кемесі неғұрлым көп мөлшердегі қалдықтарды ұстап қалып, порттарда контейнерлер арқылы қауіпсіз түрде кәдеге жарату үшін ағын суларды өңдеу бойынша төрт қондырғыға ие. Сондай-ақ, теңізге отын майын тастауға халықаралық деңгейде тыйым салынған (Картрайт пен Бээрд, 1999).

МЫСАЛ АРҚЫЛЫ ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРУ

Қоршаған ортаның әсерлері: Әуе тасымалдары саласы

Әуе тасымалдары саласындағы экологиялық пайымдар келесілерді қамтиды:

- ұшудың әсері;
- ұшу аппараттарының қалдық шығаруынан туындаған ауаның ластануы; және
- әуежайлар мен жер үсті көлік инфрақұрылымының әсерлері.

Шуы неғұрлым аз ұшу аппараттарының әзірленуіне байланысты шудың деңгейі азайғанына қарамастан ұшу аппараттарының шуына қоғамдық төзімділік төмендеп барады (Грэхэм, 2013). Ұшу аппараттарының шуымен байланысты проблемалар көптеген ірі әуежайларда шуды төмендету бойынша шаралардың қаталтандыру мен күрделендіруге әкеп соқты. Ұшу аппараттарының ұшқан кезде бөлетін кейбір газдары, негізінен, көмірқышқыл газы мен су буы, жаһандық жылыну мен климаттың өзгеруіне өз үлесін қосатын парниктік газдар болып табылады. Әйткенмен, авиацияның көмір қышқыл газының әлемдік антропогендік шығаруларына қосып жатқан үлесі небәрі 2 пайызды құрайды деген болжам бар (Грэхэм, 2013). Әуе тасымалдары секторының қоршаған ортаға әсері мен оларды реттеу жөніндегі бастамалар ғылыми әжебиеттерде құжат түрінде белгіленген (Мәселен, Линс пен Андрачук (2008) және Каупер-Смит пен дэ Грозбуа (2011).

Әуежайлар мен әуе компанияларын қолдауға арналған жер үсті көлігін жасайтын инфрақұрылым көп жағдайда даулы мәселеге айналып отырды. Сондықтан, Лондонның Хитроу әуежайында бесінші терминалдың құрылысы жайлы келісімге тек он жылға созылған қоғамдық тыңдаулардан соң қол жеткізілді, ал Манчестер әуежайы қоршаған ортаға қысым жасауға қарсы шыққан топтар тарапынан белсенді лоббилендіруге қарамастан екінші ұшып-қону жолағының құрылысын жалғастырды.

Сұрақтар

1. Әуе компанияларының басшылары не үшін экологиялық түсініктерді ескеруі тиіс екенін түсіндіріңіз.
2. Акционерлердің қандай топтары әуежайлардың инфрақұрылымдық жобалары бойынша шешімдердің қабылдануына әсер етуі мүмкін екенін қарастырыңыз.

Саяси, үкіметтік, құқықтық және нормативтік әсерлер

Саяси орта үкіметтің тікелей бақылауында немесе ықпалындағы макроортаның бір бөлігі ретінде анықталады. Үкіметтер келесілерге тікелей бақылауда немесе ықпалында ұстайды:

● *Заңнама арқылы реттеу* – бұған жұмыспен қамту, тұтынушыларды қорғау, еңбекті қорғау мен жұмыс орнындағы қауіпсіздік, келісім-шарттар мен сауда, сауда одақтарына, монополиялар мен бірігулерге, салықтарға және т.б. әсер ететін заңдар жатады.

● *Экономикалық саясат* – атап айтқанда, салық саясаты. Әдетте үкіметтер саясатты елдегі салық салу мен шығындардың деңгейлері бойынша орнатады.

● *Мемлекеттің меншігіндегі бизнес* – өнеркәсіптің мемлекеттік меншікке алынған салалары. Кейбір үкіметтер негізгі стратегиялық (әуе компаниялары сияқты) салаларды бақылауында ұстайды және оларды бақылаудың қалайша жүзеге асатыны экономиканың басқа бөліктеріне қатысты домино әсеріне ие болуы мүмкін.

● *Үкіметтік халықаралық саясат* – үкіметтің валюта айырбастау бағамына, халықаралық саудаға және т.б. ықпал ету мақсатында араласуы.

Үкіметтің бизнесті реттеу тұрғысындағы көздеуі мүмкін мақсаттары көп жағдайда басқарушы партияның саяси ықыласына тәуелді болады. Соған қарамастан, үкіметтердің басым бөлігі шаруашылық қызметтің бірқатар негізгі салалары бойынша саясатты құруға талпынды:

● инфляцияны бақылау (халықаралық бәсекеге қабілеттілікті арттыру үшін);
● экономикалық өсім мен инвестицияларға жәрдемдесу;
● жұмыссыздықты бақылау;
● валюта айырбастау бағамдарын тұрақтандыру;
● төлем балансын бақылау;
● монополистік биліктің бизнесті де, сауда одақтарын да бақылауы;

● денсаулық сақтау, білім, қорғаныс және т.б. секілді мемлекеттік және қоғамдық пайдалы тауарларды ұсыну;
● ластауды бақылау мен қоршаған ортаны қорғау;
● табыстарды қайта үлестіру (түрлі деңгейде);
● тұтынушыларды қорғау;
● жұмыс шарттарын реттеу; және
● сауданы реттеу.

Саяси ықпалды түрлі деңгейде бизнестің барлық түрлері сезеді. Сәйкесінше, басшыларға тиімді ден қою үшін өзгерістерді дер кезінде анықтау мақсатында үкіметтік саясатқа мониторинг жүргізіп отыру маңызды.

Саяси ортаның басқа маңызды аспектісі – бұл *саяси тәуекел* мен оның бизнеске әлеуетті әсері. Саяси тәуекел әсіресе залықаралық бизнесте айрықша маңызға ие. Батыс Еуропа мен Солтүстік Америка саяси тұрғыда салыстырмалы түрде тұрақты болса, Шығыс Еуропа, Оңтүстік Америка, Сахарадан оңтүстікке қарай Африка мен Таяу Шығыстың бір бөлігінің елдері, Орталық Азия мен Солтүстік Американың елдері тұрақсыздық кезеңдерін басынан өткізді. Сондықтан, осы аудандармен арадағы сауда-саттық кезінде олардағы саяси жағдайды жіті бақылау қажет, себебі саяси тәуекелдер өте үлкен. Тіпті неғұрлым тұрақты аудандарда саяси белгісіздік бұдан да жоғары болуы мүмкін. Айталық, сайлау кезінде немесе бұдан өзге қандай-да саяси дағдарыстар орын алған жағдайда.

МЫСАЛ АРҚЫЛЫ ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРУ

Саяси әсерлер: Әуе тасымалдары саласы

Әуе тасымалдарының саяси ортасы ұлттық және халықаралық ережелер мен нормативтерінің кеңейтілген желісімен сипатталды, олардың көпшілігі 1944 жылғы Чикаго Конвенциясы мен 1946 жылғы Бермуда Келісімінен бастау алады. Халықтардың өз әуе кеңістігіне қатысты егемендігі мен әр халықтың авиа саяхаттарға қатысуға тең құқықтарын мойындауға негізделен отырып, ауаның бес бостандығы деп аталатын қағидаттар белгіленді:

• Бірінші бостандық – Басқа елдің үстінен қонусыз ұшып өту құқығы;
• Екінші бостандық – Техникалық себептерге байланысты басқа жақта коммерциялық тасымалдар жолаушыларын алмастан/түсірместен

қону құқығы (Мәселен, жанармай құю);

- Үшінші бостандық – Сіздің елден (А) сіздің келісім-шарт бойынша әріптесіңіздің еліне (В) қарай коммерциялық тасымалдарды жүргізу құқығы;
- Төртінші бостандық – В еліненд қайтадан сіздің А еліңізге коммерциялық тасымалдарды жүргізу құқығы; және
- Бесінші бостандық – А еліндегі әуе компаниясының В елі мен С немесе D секілді өзге елдердің арасында өзінің туған А елінде басталатын немесе аяқталатын қызметтер бойынша коммерциялық тасымалдарды жүргізу құқығы (бұл бостандықты С немесе D елдерінің рұқсатынсыз пайдалануға болмайды).

Доганис (2005)

Бес бостандықтар тартылған елдердің ұлттық үкіметтеріне авиа саяхаттармен байланысты ұлттық мүддені бақылауға мүмкіндік берген екіжақты үкіметаралық келісімдердің күрделі желісіне ұласты. Ашық аспан деп аталатын келісімдерде неғұрлым либеральды тәсіл көрініс тауып, онда қатысушы мемлекеттердің тасымалдаушыларына осы мемлекеттердегі әуежайлар арасында бағыттарға шектеусіз қолжетімге кепілдік берілді. Ашық аспан тұжырымы әуе тасымалдары саласы үшін айрықша маңызды жақсаруды па шетеді: жер шары бойынша өрістеп келе жатқан либералдану (Доганис, 2005).

АҚШ-та (әлемдік әуе тасымалдары саласының 40 пайызынан астамы соларға тиесілі) отандық әуе тасымалдары нарығын реттейтін қатал нормалар 1978 жылғы әуе компанияларының қызметін мемлекеттік реттеудің жойылуы жайлы актісімен алынып тасталды. Акті белгілі-бір бағыттар бойынша ұшуға қандай тасымалдаушылардың жіберілетінін анықтайтын нормативтік құжаттар, сонымен қатар әуе тасымалдары тарифтерін басқарудың құралдары жойылып тасталды. Реттеу жойылған соң нарыққа көптеген жаңа тасымалдаушылар шықты (кейіннен көпшілігі кеңейе түсті). «Саусвест» (Southwest), «ДжетБлю» (JetBlue) и «Фронтьер» (Frontier) сияқты кейбір неғұрлым жаңа тасымалдаушылар бүгінгі таңда төмен шығынды операциялық модельдермен жұмыс істейтін толыққанды масштабты субъектілер болып табылады. Алайда, «ЮС Эйрвэйз»-бен (US Airways) біріккен «Континентал Американ»-мен (Continental American) біріккен «Юнайтед» (United) және «Нортвэст»-пен (Northwest) біріккен «Дельта» (Delta) сияқты ірі тасымалдаушылардың басым бөлігі аман қалды, алайда, АҚШ отандық нарығындағы

бәсекелестік өсті.

Кейіннен мемлекеттік реттеуді осылайша жою Еуропада да орын алды, әйткенмен ол Еуропалық одақтың көптеген бөлшектерге бөлініп кеткен саяси ландшафтының құрделілігіне байланысты жүзеге асырылуда басқа тәсіл қолданылды. Сондықтан, либералдануға қатысты біртіндеп іске асатын тәсіл қолданылып, оның шарықтау шегі 1997 жылға тұспатұс келді (Ханлон, 2007).

Кейіннен әлемнің басқа бөліктері мемлекеттік бақылауды жоюдың ұқсас саясатын қабылдады. Еуропалық және өзге үкіметтер арасындағы басқа ірі тенденция «Бритиш Эйрвэйз» (British Airways), «Эйр Франс» (Air France) и «Люфтганза» (нем.Lufthansa) секілді мемлекетке тиесілі тасымалдаушыларды (толық немесе ішінара) жекешелендіру болды.

Сұрақтар

1. Әуе тасымалдарына арналған саяси ортаның басқа кез-келген саладан не үшін айырмашылығы барының себептерін түсіндіріңіз.
2. Әлемнің түрлі бөліктеріндегі мемлекеттік реттеуді жоюдың әсе тасымалдары саласына әсерін қарастырыңыз.

STEEP-әсерлердің арасындағы өзара іс-қимыл

Қоршаған орта ықпалының мысалы

STEEP-талдауды жүргізген кезде әр құбылыс іс жүзінде жиі өзара байланысты болғанымен, олардың әрқайсысын жеке ретінде қарастыру еліктіре бастайды. Мысал ретінде қоршаған орта ықпалының әсерін алайық.

• *Мәселен* – экологиялық пайымдаулардың өзі (гольф ойынына арналған алаңшалар үшін су ресурстарын пайдалану немесе табиғаты тамаша өлкеде көзге ғаламат болып көрінетін отельдің құрылысын қолға алу сияқты) – STEEP-талдау кезінде қоршаған орта санатының аясында қарастыруға тиісті сұрақтарды білдіреді. Соған қарамастан, мұндай пайымдаулар талдау кезінде әлеуметтік, саяси және технологиялық факторларды тарта алады.

Осылайша, гольфқа арналған алаңша немесе көзге ғаламат болып көрінетін ғимараттың қарапайым мысалында әзірлеумен қозғалған экологиялық пайымдаулар саяси факторларға (заңнама мен реттеу) әсер ететін әлеуметтік факторларға (хабардар болудың артуы) әкеп соғуы мүмкін, ал осы екі күш бірлесіп технологиялық өзгерістерге әкелуі ықтимал

(қоршаған ортаға зияны неғұрлым аз өнімдер мен процестер).

Сәйкесінше, макроортаны талдау кезінде бес STEEP факторлар жекелеген факторлардың өзіне қосымша ретінде бірімен бірі байланыста болуы мүмкін әдістерді сезіну қажет.

ОЙЛАНУ ҮШІН

- Турбуленттілік пен белгісіздік макроортаны талдаудың пайдасын төмендететін уәжді талқылаңыз.
- ТГБОМ мәнмәтінінде макроортаны талдау үшін тұрақты дамудың маңыздылығын түсіндіріңіз.
- STEEP-элементтердің арасындағы байланысты сезінудің не үшін маңызды екенін түсіндіріңіз.

ШАҒЫН БИЗНЕСКЕ ШОҒЫРЛАНУ

Сыртқы ортаны түсіну бизнестің барлық түрлері үшін маңызды, алайда басқару тұрғысынан алғанда ішкі және сыртқы ортаның (3-6 Тарауларда қарастырылған) арасындағы негізгі саралаушы фактор - ол бақылау. Басшылар ішкі ортаны белгілі деңгейде бақылай алғанымен, сыртқы ортаға қатысты бұл тек сирек жағдайда ғана расталады. Соған қарамастан үлкен ұйымдар кейбір жағдайда сыртқы ортаға аздап әсер ете алады немесе олар төнген қатерлерден өздерін қорғай алады.

Мәселен, неғұрлым ірі ұйымдар келесі әрекеттерді атқаруға қабілетті:

- Инвестицияларды бір елден екінші елге көшіру;
- Мемлекеттік саясатқа ықпал жасау;
- Пайыздық мөлшерлеме және мұнай бағасының өзгеруіне қарсы «хеджирлеу» үшін қаржылық құралдарды пайдалану; және
- Бұйымдардың бір номенклатурасы үшін қолайсыз сыртқы орта басқасы үшін қолайлы ортамен орны толуы үшін өзінің тауарлық сұрыпталымын диверсификациялау.

Соған қарамастан, ШОБ әлдеқайда шектеулі: олардың сыртқы ортаға қандай да ықпал ету деңгейіне сирек жағдайда ғана қабілетті, олар инвестицияларды оңай көшіре алмайды және қаржылық және тауарлық нарықтарға әлдеқайда шектеулі қолжетімге ие (немесе осыны әлдеқайда үлкен шығынға жасайды), мұның барлығы оларды сыртқы әсерге неғұр-

лым ұшырағыш етеді. Оның үстіне, ШОБ әдетте неғұрлым шектелген тауарлық номенклатураға ие, бұл бір саладағы нашар көрсеткіштердің орны басқа саладағы жақсы көрсеткіштермен толықтырыла алмайтынын білдіреді.

Туризм секторындағы шағын бизнестің тиімділігіне қатысты зерттеуінде Моррисон мен Тэйксэйра (2004) туристік сектордың аясында ШОБ жекелеген бірліктерінің әлсіз позициясына назар аударады. Сыртқы ортадағы пайыздық мөлшерлеменің жоғарылауы, экономикалық құлдырау немесе іс-шарадағы болмаса белгіленген бекеттегі апатты жағдай секілді бір ғана ірі өзгеріс кез-келген бизнеске терең әсер етуі мүмкін, алайда ТГБОМ секторларында жұмыс істейтін ШОБ--ты мұндай өзгерістер (әдетте солай болады) банкроттыққа тірейді.

Осылайша, ШОБ үшін аман қалу мен іскерлік табысының кілті сыртқы ортаны сканерлеу және болуы мүмкін сценарийлерді түсіну болып табылады, себебі Орэйджа-Родригез және Янэс-Эстэвэз (2007) өздеріінң испаниялық қонақ үйлердің зерттеуінде мәлімдегендей, белгісіздік әрдайым орын алып отырады

Әрбір болуы мүмкін сценарийдің салдарын және бизнестің оған қалай жауап бере алатынын ойластырған жөн. Соған қарамастан, ШОБ өзінің табиғаты бойынша әлдеқайда шектеулі адами, физикалық және қаржылық ресурстарға ие. Оның үстіне ШОБ көп ретте қысқа мерзімді артықшылыққа жету мақсатында ресурстарды үлестіруге шоғырланады, бұл көп жағдайда олардың алдын-алу тәсілдерін пайдалану емес, сыртқы әсерлер орын алғанда ден қоюға мәжбүрлікке әкеп соғады (МакАдам, 2000). Бірқатар куәгерлік жайттар шағын фирмалардың басым бөлігі стратегиялық жоспарлаудың дәстүрлі құралдары мен әдістерін пайдаланбайтынын болжайды (Меерз және Робертсон, 2007).

Құралдар мен модельдер кешенді проблемаларды түсіндіруге арналған, ал Банхэм (2010) ШОБ иесіне/басшысына оның шаруашылық қызметіне әсер ететін сыртқы факторларды түсінуіне көмектесу үшін өзінің «Турбуленттілік деңгейлері» моделін енгізеді. Бұл ортаның тиісті турбуленттілігін өлшеу үшін ұпайларды есептеу жүйесін пайдаланумен шағын бизнес үшін сыртқы ортаны сканерлеуін жеңілдету мен жүйелендірудің талпынысы болып табылады.

ТАРАУДЫҢ ТҮЙІНДЕМЕСІ

Макроортаны талдау негізінен ұйымның болашағына көзқарасты қамтамасыз етуге қатысты. Ортаның күрделілігі мен турбуленттілігі мұндай болжам жасауды қиынға соқтырады.

Сөйте тұра, талдау басшыларды стратегиялық шешімдерді қабылдауда хабардар етеді. Сыртқы ортаның күрделілігі оны неғұрлым шағын әлеуметтік, технологиялық, экономикалық, саяси компоненттер мен қоршаған орта компонентіне бөлу арқылы оңайлатылады. Бұдан соң ортаның мәліметтерін оның бизнес пен оның микроортасына әлеуетті әсері тұрғысынан талдауға мүмкіндік пайда болады. Өзгерістердің қарқынына жауап беру үшін макроортаны талдау процесі үздіксіз болуы тиіс.

8 Тарау

Сыртқы орта шарттарының туризмді, қонақ үй бизнесін дамыту мен іс-шараларды ұйымдастыруға әсері: микро мән мәтін.

Кіріспе және тараудың қысқаша сипаттамасы

3 Бөлімге кіріспеде біз ұйымның сыртқы ортасы өзіне екі қабатты - макро орта мен микроортаны қамтитыны жайлы идеяны сипаттаған едік. Біз 7 Тарауда макро ортаны (STEEP негізін қолдана отырып) қарастырдық, ал осы тарауда біз микроортаны талдайтын боламыз.

Микроорта ұйым айтарлықтай жиі ұшырайтын әсерді білдіреді. Көптеген бизнестер үшін бұл олар жұмыс істейтін өнеркәсіптің салаларына қатысты болады. Мұндай аренаның шеңберінде бизнестер бірімен бірі бәсекелесе алады, немесе кейбір жағдайларда ынтымақтастыққа қол жеткізіледі. Осы тарауда біз өнеркәсіптік талдау үшін екі модельді талқылаймыз. Одан кейін бірлескен мінез-құлықтың көлемін өнеркәсіп саласындағы бәсекелестер оны пайдалана отырып түрлі стратегиялық топтарға түсіп қалатын әдісті қарауға дейін талқылаймыз.

ОҚЫТУДЫҢ МІНДЕТТЕРІ

Бұл тарауды зерттеген соң оқырмандар келесіне жасай алуы тиіс:

- Сыртқы талдаудың микро және макро деңгейлерін айыра білу;
- Өнеркәсіп пен нарық салаларын талдаудың ТГБОМ секторларына қатысты маңызын түсіндіру;
- ТГБОМ құрылымы мен Портердің бес (бәсекелік) моделіне қатысты қолдануды сипаттау;
- Портердің бес күші моделінің шектеулерін түсіндіру;
- Бәсекелестік жағдайында мінез-құлықты анықтау және ажырату мен өнеркәсіп салаларындағы ынтымақтастық;
- Ресурстар негізінде өнеркәсіптік талдау моделінің шектеулерін бағалау және түсіндіру;
- ТГБОМ секторларын өнеркәсіптік талдау кезінде стратегиялық топтарды анықтау мен концептті қолдану.
- Сындарлы сәттілік факторларының мәнін түсіндіру мен оларды өнімділіктің негізгі индикаторларынан ажырату.

Өнеркәсіптің салалары мен нарықтар

Өнеркәсіп пен нарықты сәйкестендірудің маңызы

Басқару жөніндегі кейбір стратегиялық мәтіндерде бірін-бірі алмастыра алатын болып көрінетін *өнеркәсіп* пен *нарық* терминдері дұрыс қолданылмайды. Кай (1995) осы екі концептті шатастыру бәсекелік ортаның қате талдауына әкеп соғып, осылайша дұрыс емес стратегияға ұласуы мүмкін екен атап өтті. Тік интеграцияланған туристік компаниялар секілді заманауи туристік компаниялар өнеркәсіптің (немесе өнеркәсіптік сектордың) бірден көп саласында және бірден артық нарықта жұмыс істей алады.

Мәселен,– «Tui plc», тік интеграцияланған еуропалық туристік топ әуе жолдары, аралық туристік деңгей (тур операторлар мен туристік таралу), қонақ үй бизнесі мен туристік саланың круиздік секторында жұмыс істейді және Скандинавия, Құрлықтық Еуропа, Біріккен Корольдік пен Солтүстік Америкадағы негізгі нарықтарына ие. Өнеркәсіптің (немесе өнеркәсіптік сектордың) әр саласы мен нарық стратегияны нақтылауда белгілі-бір мәнге ие өзінің жеке ерекше құрылымдары мен сипаттамаларына ие болады

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Өнеркәсіп пен нарық

Өнеркәсіптің салалары тауарлар мен қызметтерді шығарады – экономикалық жүйедегі *жеткізулер жағы*.

Нарықтар өнеркәсіптің салаларымен шығарылған тауарлар мен қызметтерді тұтынады – экономикалық жүйедегі *сұраныс жағы*.

Өнеркәсіп салалары тауарлар немесе қызметтерді жеткізуге шоғырланса, нарықтар сұраныспен ұштасады. Осылайша, стратегияны таңдау процесіне жәрдемдесу үшін өнеркәсіптің салаларын да, нарықтарды да түсіну мен талдаудың маңызы зор.

Кейде өнеркәсіптің саласын дәл анықтау қиынға соғады. Портер (1980) өнеркәсіпті өнімдері бірін-бірі алмастыра алатын бизнестер тобы ретінде анықтайды, алайда мұндай анықтама қате болуы мүмкін, себебі өнеркәсіптегі кейбір ұйымдар мен салалар түрлі нарықтарға арналған өнім-

дердің толық спектрін өндіреді. Өнеркәсіп саласын ойдағыдай сәйкестендіру мен оның әсерін түсінудің маңызын Румельт (1991) және Мак Гахан мен Портер (1997) қарастырды.

ТӘЖІРИБЕДЕГІ СТРАТЕГИЯ

Стратегияда нарықтарды, өнеркәсіпті және стратегиялық топтарды түсінудің әдістері

Кай (1995) нарық, өнеркәсіп пен стратегиялық топтардың арасындағы айырмашылықты қарастырады. Басты құзыреттілік (немесе ерекше қабілет) тек ол нарықта, өнеркәсіпте немесе стратегиялық топта қолданылған жағдайда ғана бәсекелік артықшылыққа айналады.

Бәсекелік артықшылық - ұйым өзге жеткізушілерге қатысты сол нарықта, өзге ұйымдарға қатысты өнеркәсіптің сол саласында немесе бір стратегиялық топтағы басқа бәсекелестерге қатысты бәсеке артықшылығымен жанға жайлылықты меңзейтін салыстырмалы термин. Сұраныстың факторлары нарықты анықтаса, жеткізудің факторлары өнеркәсіпті анықтайды.

Мысал ретінде Кай «Eurotunnel» мен «P&O Ferries» пайдаланады. Қос компания да бір нарыққа қызмет көрсетеді, себебі тапсырыс берушілер Франция мен Біріккен Корольдіктің арасындағы Ағылшын арнасын кесіп өту үшін таңдай алатын баламалы опциялар болып табылады.

Сөйте тұра олар өнеркәсіптің түрлі салаларында орналасқан, себебі олардың бірі көліктік компания болса, екіншісі ірі инфрақұрылымдық жобаларды басқарады. Стратегиялық топ ұрыстың бәсекелік алаңына ұқсайды және ұқсас стратегияларға ие компанияларды жіктеу арқылы анықталады. Осылайша, «Lufthansa» мен «British Airways» бір стратегиялық топтың бөлігі болып табылады, АҚШ аумағында тек ішкі қызметтерді ұсынатын Оңтүстік-Батыс әуе жолдары, төмен құнға ие әуе жолы басқа стратегиялық топта болады.

Ұйым үшін релеванттық нарықты, өнеркәсіп пен стратегиялық топты сәйкестендіріп, олар бір еместігін түсіну аса маңызды. 80-жылдарда Британияның ең ірі сыра өндірушісінің бірі «Bass» сыра жеткізу нарығындағы перспективалары көңіл көншітерліктей емес деген қорытындыға келіп, өзінің негізгі қызмет ету түрі бос уақыт өткізумен байланысты

ретінде қайтадан анықтады. Компания жетекші тур оператор «Horizon Travel»-ды сатып алды, себебі пабтарда уақыт өткізу мен демалыс күндерінде шығу бос уақытты өткізудің баламалы жолдары ретінде дұрыс қарастырылып, тұтынушылар шығынының бір үлесі үшін бәсекеге түсті.

Соған қарамастан, сыра қайнату дағдылары демалыс пакеттерін ұсыну үшін қажеттілерге, жұмсартып айтқанда, ұқсамайтын және бұл сатып алу сәтсіздікпен аяқталды. Кейіннен бизнес «Thomson Travel Group» компаниясына сатылды (қазір –«Tui plc» бөлігі). «Bass» *бос уақыт нарығы* мен *өнеркәсіптегі бос уақыт саласы* екі түрлі нәрсе екенін түсінбегендіктен сәтсіздікке ұрынды.
Кай (1995)

Сондықтан, өнеркәсіп тауарлар мен қызметтерді шығарушыларға шоғырланса, нарық клиенттер мен олардың талаптарына (қажеттіліктері мен тілектеріне) шоғырланған. Белгілі-бірнарық арнайы талаптардың жиынтығына ие клиенттер тобынан тұрады, олар бір немесе бірнеше өнімдермен қанағаттандырыла алады. Осылайша нарықты талдау клиенттерді, олардың талаптарын, осындай талаптарды қанағаттандыратын өнімдерді, солар арқылы клиенттер тауарлар алатын (таралу арналары) тауарлар мен құралдарды өндіретін ұйымдарды түсінуді меңзейді.

Нарықтарда өз өнімдерін сатумен қатар бизнестер нарықтардан өз ресурстарын алады (еңбек, материалдар, қондырғылар, жер және т.б.) - оларды *ресурстар нарығы* деп атайды. Бұған қоса бизнестердің басым бөлігі нарықтарға өнімдерді ауыстыру үшін қызығушылық танытады және сондай-ақ олар өз тауарлары үшін жаңа нарықтарды зерттеуге мүдделі болады.

Бизнес-ұйым, оның өнеркәсіп саласы мен нарықтармен арадағы қатынастар

Оның өнеркәсіп саласы мен нарықтарын талдау ұйымға келесіге мүмкіндік береді:

- Ол өзінің басты құзыреттіліктерін қолдана алатын өнеркәсіптің өзге салаларын сәйкестендіру;
- өз клиенттерінің табиғаты мен олардың қажеттіліктерін түсіну;

- оның құзыреттіліктері қолданыла алатын жаңа нарықтарды сәйкестендіру (басты құзыреттіліктерді талқылау тақырыбына арналған 3 Тарауды қараңыз);
- өмірде бар және әлеуетті бәсекелестерді өнеркәсіптегі өзінің және өзге салаларындағы қатерлерін сәйкестендіру;
- өз ресурстарын алып жатқан нарықтарды түсіну.

Бәсекелі ортаны (өнеркәсіп пен нарықты) талдау макро ортаны талдау (7 Тарауда талқыланған) және ішкі талдау (осы кітаптағы 2 Тараудың тақырыбы болған) секілді ұйымның болашақ стратегиясын әзірлеу үшін маңызды. Өнеркәсіп пен нарықтың мән-мәтіні ұйым құзыреттілігінің сырт пішінін қалыптастыруда маңызды рөл ойнайды.

Бизнестің басты құзыреттіліктері келесі мәндерде үздіксіз қарастырылуы тиіс

- клиенттердің өзгеріп отыратын қажеттіліктері;
- бәсекелестердің құзыреттіліктері; және
- басқа нарықтардағы мүмкіндіктер.

Өнеркәсіп саласын талдау

Өнеркәсіп саласын талдау деген не?

Өнеркәсіпті талдау өнеркәсіп пен бизнестің бәсекеліс позициясында бәсекеліктің табиғатын орнатуға мақсатталған. Өз кезегінде өнеркәсіптің қарқыны макро ортадағы өзгерістердің әсеріне ұшырайды (7 Тарауды қараңыз).

Мәселен - көптеген елдердегі популяцияның қартаюы круиздер, автобустардағы турлар мен белгілі орындарда ұзақ демалыс арқылы туризм саласындағы сұранысқа айтарлықтай әсер етті, бұл өнеркәсіптің үрдіске қатысты үш жауабын білдіреді.

ОЙЛАНУ ҮШІН

- ТГБОМ мысалдарын пайдалана отырып, өнеркәсіп пен нарықтың аражігін бөліңіз.
- Өнеркәсіпті талдаудың маңызы қандай?

- ТГБОМ мысалдарын майдалана отырып, *стратегиялық топ* термині нені білдіретінін түсіндіріңіз және оның өнеркәсіптен айырмашылығын сипаттаңыз.

Өнеркәсіпті талдау «бір реет орындалатын» міндет ретінде қаралуы мүмкін деген қатер бар, алайда стратегиялық процестің барлық компоненттері сияқты ол әрдайым орындалып отыруы тиіс. Портермен (1980) әзірленген өнеркәсіпті талдаудың моделі кеңінен қолданылады және осы бөлімде сипатталған.

НЕГІЗГІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Микро және макро орта

Бизнестің сыртқы ортасын талдау үшін кеңінен қолданылатын модельдер сыртқы орта әсерінің қабаттар деңгейіне қатысты айырмашылықтарға ие.

Микро (немесе жақын) орта – бұл бизнесті тікелей қоршап тұрған орта, бизнес оның бөлшектерімен неғұрлым жиі өзара әрекеттеседі және белгілі деңгейде оған әсер ете алады. Мақсаттардың көбінде біз бәсекелестерді, жеткізушілер мен клиенттерді орта қабатының негізгі өкілдері ретінде сәйкестендіре аламыз.

Макро (немесе алыс) орта бизнес әрекет етіп жатқан өнеркәсіптің бүкіл саласына әсер ететін ықпалды білдіреді. Макро орта саяси, экономикалық, әлеуметтік-демографиялық және технологиялық факторлардан туындайтын ықпалды меңзейді. Мұндай факторлардың табиғаты әдетте жекелеген бизнестердің оларға әсер етуге қабілетсіздігін білдіреді - әдетте стратегиялар макро ортадағы өзгерістерге сай болу үшін тұжырымдалуы тиіс.

Өнеркәсіпті талдауға арналған Портердің бес бәсекелі күштерінің моделі

Кеңінен қабылданып және қолданылып жатқан модельдер көп жағдайда қарапайым және жеңіл болып келеді. Өнеркәсіпті талдауға арналған Портердің «бес күші» моделі де сондай. Оның үстіне, тұжырымдама кеңінен қолданылып, ТГБОМ академиялық әдебиетінде сыналды (мәселен, Ли мен Кинг, 2006г.; Бенсон мен Хендерсон, 2011г; және Тавитияман бірлескен авторлармен бірге, 2011г.).

Портер (1985) өнеркәсіп аясында бәсекелестіктің табиғаты мен көлеміне талдау жүргізу үшін модель әзірледі. Ол өнеркәсіп саласындағы бәсекелестіктің деңгейін анықтайтын бес бәсекелі күштің барын алға тартты. Өнеркәсіп саласының аясындағы осы бес күштің әрқайсысының табиғаты мен маңыздылығын түсіну менеджерлерге өзге ұйымдардың бәсекелік стратегиясын әзірлеу кезінде көмектеседі. Бұл бес күшке келесілер жатады:

- Нарыққа жаңадан келіп жатқандар тарапынан болатын қатер;
- Алмастыру өнімдері тарапынан болатын қатер;
- Сатып алушылар немесе клиенттердің билігі;
- Жеткізушілердің билігі (өнеркәсіптегі бизнестің үстінен); және
- Өнеркәсіптегі бизнестер арасындағы бәсекелестік

Осындай күштердің әрқайсысының салыстырмалы «билігін» анықтау арқылы ұйым мүмкіндіктер артықшылығына ие болып, айналадағы қатерлерді еңсеру үшін өзін қалайша ұстанымдау қажеттігін сәйкестендіре алады. Ұйымның стратегиясы кейіннен өнеркәсіптің аясындағы жұмысы кезінде бәсекелік күштерді пайдалану үшін жобалануы мүмкін.

Бес күш моделінің жан-жақты аспектілерін қарастырудан бұрын осы модельге қатысты кейбір жақтарды назарға алу керек:

- Бастапқыда бұл коммерциялық бизнестерді меңзей отырып әзірленгенімен, модель ұйымдар, алушылар немесе аттракциондардың басым бөлігі үшін айтарлықтай мәліметтерді ұсына алады.
- Портер моделін пайдалану кезінде бес күштің қайсысы өнеркәсіптің белгілі-бір саласындағы жұмыс кезінде негізгі болып табылатынын сәйкестендірудің маңызы зор. Көптеген жағдайларда бес күштің бір немесе одан көбі «негізгі күшке» айналғаны анықталады және модельді пайдалы түрде қолданар болса стратегиялық талдау соларға шоғырлануы тиіс.
- Бәсекелі ортаның қарқынды табиғаты (ол үнемі өзгеретінін білдіреді) өнеркәсіптің белгілі-бір саласындағы күштердің салыстырмалы түрдегі маңыздылығы уақыт өте келе ауысып отыратынын меңзейді. Сондықтан, бәсекелестер осыны іске асырып, стратегиясын тиісті түрде реттегенге дейін мұндай өзгерістерді орнату үшін бес күштің талдамасын тұрақты негізде қайталап отыру маңызды.
- Өнеркәсіп аясындағы бәсекелестіктің табиғатына қатысты қандай-да

бір қорытынды шығарғанға дейін бес күштің әрқайсысы жан-жақты талдануы тиіс.

- Модель бүкіл ұйым деңгейіне емес, стратегиялық бизнес-бірлік (СББ) деңгейіне негізделуі тиіс. Бұл ұйымға қаратылған барлық бес бәсекелі күшті назарға алу кезінде тек оларды емес (тек ұйым тым қарамайым немесе бір СББ-дан тұратын жағдайлардан басқа), тиісті СББ-ға қатысты күштерді қарастыру қажеттігін білдіреді. Бұл дербес ұйымдар өздерінің нарықтары мен әрекеттерінде түрлі әрқилы болу мүмкіндігінен орын алады.

Мәселен – «Tui» (бұған дейін оны мәсал ретінде қарастырғанбыз) секілді тік интеграцияланған туристік компаниясы тур операторлармен, туристік агенттермен, онлайн таратумен, қонақ үй бизнесімен, әуе және круиздік кемелермен әрекет етеді. Осы секторлардың әрқайсысында компания бәсекелестердің, жеткізушілер мен алмастырулардың түрлі топтарына, сонымен қатар реттеудің әртүрлі процестеріне тап болады. Әуе желісі бір мезгілде ұзақ тасымалдаулар, ішкі және еуропалық секілді қатарынан бірнеше ареналарда бәсекелесуі тиіс. Олардың әрқайсысында әуе желісі бос уақыт өткізу, бизнес пен фрахт секілді түрлі мақсатты топтарда мақсат қоюы, сонымен қатар бәсекелестердің түрлі топтарымен ұшырасуы тиіс. Осылайша бәсекелеік күштер әрбір таңдалған бәсекелік ареналарда әртүрлі болып келеді.

- Бес күш өзге күштерде өзгерістерді тудыратындай әлеуетке ие бір бәсекелік күш тарапынан қысым болатындай бірінен бірі тәуелсіз күш болып табылмайды.

Мәселен – нарыққа әлеуетті жаңадан шығушылар олардың жолдары бұғатталғанын анықтап, таралудың дәстүрлі арналарын айналып өту арқылы, тауарлар мен қызметтерді тұтынушыларға тікелей сату үшін агенттерді немесе аралық кезеңдерді пайдалана отырып нарыққа барар жаңа жолдарды табуы мүмкін. Арзаншылдық моделіне еретін «easyJet», «Air Asia» немесе «Southwest Airlines» секілді көптеген әуе желілері әдетте туристік агенттіктер секілді аралық компаниялар арқылы таратуды және айтарлықтай деңгейде GDS жүйелерін пайдаланбайды. Оның орнына билеттер әдетте тікелей тұтынушыларға (негізінен интернет арқылы) сатылып, осылайша аралық кезең мен онымен байланысты тиісті шығындарды жояды. Осылайша нарыққа жаңа бірлікті енгізу

арқылы сатып алушылардың бір тобының (туристік агенттіктердің) нарықтық билігі азайып, басқа топтың (тұтынушылар) нарықтық билігі нарықтағы жаңа бірлікпен қамтамасыз етілген жоғарылаған бәсекелестіктің нәтижесінде арта түсті.

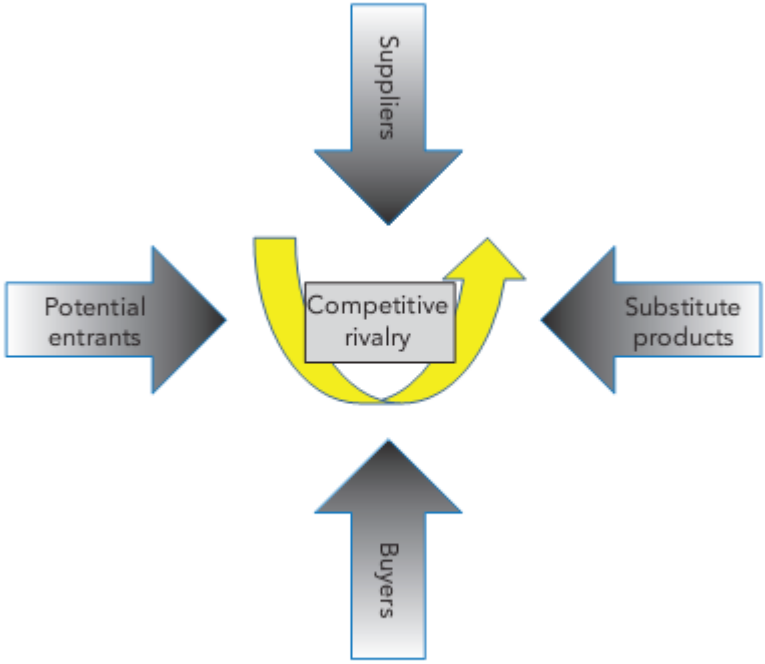


Figure 8.1 Porter's five forces framework (adapted from Porter, 1985).

8.1 сурет Портердің бес бәсекелі күшінің моделі (Портердің жұмысынан бейімделген, 1985г.)

Potential entrants	Нарыққа әлеуетті шығушылар
Substi tute products	Тауарларды ауыстыру
Suppliers	жеткізушілер
Buyers	Сатып алушылар

Competitive rivalry	Бәсекелік қарсыласу

Бес күштің әрқайсысы саяхаттар мен туризмді ұйымдастырудың түрлі формаларының мән-мәтінінде талқыланатын болады.

1 күш: Өнеркәсіп саласына кіретін жаңа бірліктердің қатері

Өнеркәсіп саласына жаңа бәсекелестердің кіру қатері кіру кедергілері санының «биіктігіне» тәуелді. Кедергілер формалардың көптеген түрлерін қабылдауы мүмкін.

Кірудің бастапқы капиталдық шығындары

Өнеркәсіп саласына (немесе өнеркәсіптік секторға) кіргісі келген бизнеске қажет инвестициялардың көлемі жаңа бірліктердің қатер мөлшерінің маңызды негіз қалаушысы болады. Талап етілетін инвестициялар неғұрлым жоғары болса, ол жақтан келетін қатер соғұрлым аз. Отельдің құрылысы немесе келушілердің көңілін көтеру, круиз желісін немесе әуе желісін іске қосу секілді ТГБОМ кейбір салаларында кіру инвестициялары айтарлықтай жоғары болатыны анық.

Әйткенмен, кейбір жағдайларда лизинг немесе франчайзингтің көмегімен иелік етуді активтерді басқарудан бөлу арқылы кейбір капиталдық шығындардан құтылу немесе кейінге шегеруге мүмкіндік туындайды. Иелік пен басқаруды бөлу отель секторында кеңінен таралған тәжірибе, онда меншік иесі-компания фищикалық активтерге иелік етсе, отельдің операторы отельді басқарады. Теңіз және әуе кемелерін лизнигке беру де әуе және теңіз тасымалдаулары саласында кеңінен таралған құбылыс болып табылады және уақыттың кезеңіне бастапқы жоғары шығындарды бөлуге мүмкіндік береді. .

Тур операторды, туристік агенттікті, интернет дүкенді немесе тіпті басқарушы компанияны іске қосу секілді ТГБОМ өзге салаларында капиталдық шығындар салыстырмалы түрде төмен болуы мүмкін, себебі әдетте қымбат активтерді сатып алу қажеттілігі туындамайды. .

Брендке адалдық және тұтынушыны ауыстырудың құны

Егер өнеркәсіптің белгілі-бір саласындағы компаниялар дифференцияланған тауарлар мен қызметтерді өндірсе және тұтынушылар бел-

гілі-бір брендтерге адалдық танытса, мұндай жағдайда әлеуетті жаңа бірліктер өнеркәсіпке кіруде қарсылыққа тап болады. Брендке адалдық сонымен қатар тұтынушыларды жаңа бәсекелестерге ауыстыру үшін қажетті шығындардың өсуінде маңызды фактор бола алады.

Мәселен – кейбір инстанцияларда туристік тауарлар өз өнімдерін толықтай дифференциалдая алады. Мона Лизаны тамашалауға болатын Париждегі жалғыз Лувр көркем сурет галереясы бар, ал императорлық пингвинді (бостандықта болмаған жағдайларда) көңтүстік жарты шарда тамашалауға мүмкіндік бар. Сондай-ақ, Гластонбери рок фестивалі жыл сайын жаздың басында тек Біріккен Корольдіктің Сомерсет атты дерінде өтеді.

МЫСАЛ АРҚЫЛЫ ҚЫСҚАША ТҮСІНДІРУ

Брендке адалдық: Гонконгтағы айдаһар-қайықтардың фестивалі

Барлығы да гонконгтық балықшылар Гонконг аралының солтүстік-шығыс жағалауында 1976 жылы айдаһар-қайықтарға мініп, халықаралық жарысқа қатысқан сәтінен басталды (оған шетелдік жалғыз команда - Жапония қатысты). Мұндай қарапайым бастамадан соң бүкіл әлемді қызықтырған айдаһар-қайықтардың іс-шарасы пайда болып, кейіннен көне қытай халықтық рәсімін заманауи халықаралық спорт түріне айналдырды.

Қазіргі таңда жарыстар жыл сайын өтетін халықаралық іс-шараның мәртебесін алды. 2013 жылдың маусым айында Гонконгтың дәстүрлі суреті бейнеленген фонда әлемнің 200-ден астам командасының намысын қорғаған 5 000 жуық атлет айдаһар-қайықтар жарысына қатысты.

Өзінің атауына сәйкес Гонконгтағы айдаһар-қайықтардағы жарыс басқа жерде өткізіле алмайды. Дәстүр көп жылдар бойы қалыптасты және бизнес-демеушілер қолдап отырған бренд спорттық іс-шарасына қатысушылар мен демеушілер адалдық таныта бастады.

www.discoverhongkong.com

Сұрақтар

1. Осы жағдайда брендтің құрылысы кіре берісте кедергіні қалайша орнатқанын түсіндіріп өтіңіз.
2. Өзіңіздің ТГБОМ білімін пайдалана отырып, бренд өзінің құрылуымен кіру үшін кедергіні жасаған басқа мысал ұсыныңыз.

Яғни, тұтынушылар осы ойын-сауықтар немесе іс-шараларға қатысқысы келсе, жаңа бірліктерге ауыса алмайды.

Әйткенмен, көптеген жағдайларда ТГБОМ тұтынушылары бағаны басшылыққа алады және брендке адалдықтың төмен белгісін паш етеді. Сондықтан тұтынушылар қазірде бар тур операторлар, турагенттіктер, отель топтары, іс-шаралар мен аттракциондары, әуе тасымалдаушыларынан неғұрлым бәсекеге қабілетті ұсыныстың негізінде жаңа бірліктерге ауыса алады. Сөйте тұра, кей жағдайларда ауысудың құны әуе тасымалдаушылары, отельдер мен басқа да өнім берушілер жүргізетін Frequent Flyer (жиі келетін жолаушы) мен Guest Loyalty (қонақтың адалдығы) секілді тұтынушылардың адалдық схемалары арқылы есептеледі. Мұндай бағдарламалар (мәселен, AAdvantage от American Airlines, Flying Blue от Air France-KLM, HHonors от Hilton, Le Club Accorhotels от Accor Group) ТГБОМ тұтынушылары үшін қуатты бастамалар болып табылады және белгілі-бір брендтерге адал болуға итермелейді.

Өндірістің өсуі немесе көлемі есебінен әрекеттегі бәсекелестерге қолжетімді үнемдеу

Егер әрекеттегі бәсекелестер өндірістің өсуі есебінен экономияға қол жеткізіп жатса, бұл оларға өндіріс бірлігінің төмен бағасына сәйкес бола алатын жаңа бәсекелестер алдында басымшылық береді.

Мысалға – негізгі еуропалық нарықтардан (Германия, Біріккен Королдік және Скандинавия) Испанияда демалысты өткізу пакетін ұсынатын саладағы жаңа бірлік Tyu, Kuoni и ThomasCook сияқты ірі операторлармен мықты бәсекелестікке түседі.

Көбінесе мұндай операторлардың Испаниядағы және басқа жерорта теңізі елдеріндегі тұрғын үй-жайларын берушілермен ұзақ мерзімді келісімдері бар.

Көп халыққа жатар орындарды ұсынуға келісім жасау мүмкіндігін назарға ала отырып, олар кішігірім жаңа бірліктер ұсына алмайтын қолайлы жағдайларды ұсынады.

ӨЗЕКТІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Өндірістің өсуі және көлемі есебінен туатын экономия

Өндірістің өсуі және көлемі есебінен туатын экономия академиялық әдебиетте кең қолданылатын термин болып табылады. Экономиялар тұжырымдамалық тұрғыдан ұқсас боп келеді (көбінесе термин екі концептті де белгілеу үшін қолданылады), бірақ нақтырақ қарайтын болсақ

- олар әртүрлі.

Кәсіпорын үшін *өндірістің өсуі есебінен туатын экономия* біріншіден өнімнің бөлек түрі үшін жасалатын операциялардың өсуімен байланыстырылатын орта бағаны (бірлік үшін бағасы) төмендетуге байланысты.

Кәсіпорын үшін *өндірістің көлемі есебінен туатын экономия* екі немесе одан да көп өнімді өндіретін компания үшін орта бағаны төмендетуге байланысты.

Мысалға – белгіленген бір пунктке дейін әуе жолымен тасымалдау желісін үнемдеуге аса көлемді ұшақты қолдану арқылы жетуі мүмкін, бизнес кеңейе түседі және сондықтан жолаушы үшін баға төмендейді. Осы сияқты әуе жолымен тасымалдау желісіне қосымша маршруттар қосылса, *көлем есебінен үнемдеу* болады, техникалық қызмет көрсету, сату және маркетинг, тексерістер үшін жұмсалатын шығындар бірнеше бағытқа бөлініп, жолаушы үшін орта баға төмендей түседі.

Инвестицияларға және тарату каналдарына қол жеткізу

Жаңа бәсекелестер тарату каналдарына қол жеткізу кезінде қиындықтарға ұшырауы мүмкін, бұл олардың тауарларын тұтынушыларға жеткізуін немесе қажетті инвестицияларды алуын қиындата түседі.

Мысалға - жоғарыда аталған туроператорын айтар болсақ, белгіленген пункттерде туристерді орналастыру үшін кейбір категориялардың жетіспеуі мүмкін, себебі олар бар бәсекелестермен келісім бойынша алдын ала қалдарылып қойған, ал бұл өнеркәсіп саласындағы жаңа бірліктердің қажетті салымдарға қол жеткізуін болдырмайды. Бұдан басқа, әрекеттегі ірі тур операторлары негізгі нарықта бағасы жағынан аса тиімді тарату құралдарын ұсыну үшін бірнеше жылдар бойы әзірлеген тарату каналдарын белгілеп қойған (туристік агенттер, колл-орталықтар және ғаламтор сияқты). Жаңа бірлікке өз активтерін сақтандыру үшін ауқымды инвестициялау қажет болады.

Әрекеттегі бизнестер жағынан қарсыластық

Егер әрекеттегі бәсекелестер мықты қарсыластықты таңдаса, жаңа бірліктердің өнеркәсіпке кіруі өте қиын болады.

Мысалға – егер әрекеттегі бизнестер өсу есебінен экономия жасаса,

жаңа бірліктердің бағаларына сәйкес өз бағаларын төмендете алады, мұнымен олар баға жағынан басымдылыққа ие болады. Кейбір жағдайларда әрекеттегі бәсекелестер жаңа бірліктерге кедергі болу үшін бағаны төмендетуі немесе маркетингті қолдануды асыруы мүмкін. Кейде мұндай пайдаланушылық баға әрекеті «бәрі ішінде» әуе желілерімен жаңадан келген арзан тасымалдаушыларды нарықтан шығару үшін көрсетілген деседі (мысалдарды Форсайт 2006; Хэнлон, 2007; Фагеда, 2011 қараңыз).

Егер нарыққа кіру шектеулері өнеркәсіпке жаңа бәсекелестердің кіруін қиын ете түссе, бұл өнеркәсіптің осы саласындағы бәсекелестікті шектей түседі. Нәтижесінде бәсекелестер сала шеңберінде нарыққа кіру құнын көтеріп және инвестициялау мен тарату каналдарын өзіне қарай неғұрлым күштірек «байлау» арқылы брендті сақтау деңгейін асыру жолымен өз позицияларын нығайта түсуге тырысатын болады.

Екінші жағынан, нарықтың ықтимал жаңа қатысушылары мұндай шектеулерді бұзу немесе азайту үшін жол іздейді, мұнымен олар өздерінің салаға еніп, бизнесте бәсекелесулеріне мүмкіндік алады. Басқаша айтқанда, олар саланы кейде аталатындай *даулы* етуге тырысатын болады.

Мемлекеттік реттеу

Кейбір жағдайларда жаңа бәсекелестердің үкімет немесе үкіметаралық реттеу секторлары тарапынан нарыққа шығуға мүмкіндіктері жоқ.

Мысалға - ұйымдардың туристерге тұрғын үй мен қызметтер ұсынуы АҚШ-тың Йеллоустон және Йосемити сияқты бүкіл әлемге танымал ұлттық парктері аясында қатаң реттеледі. Бұл негізінен парктер шегінен тыс реттелмейтін позицияларға күрт қарама-қарсы.

Институционалдық орта бәсекелестікті реттеуде, әсіресе Қытай сияқты экономикасы өтпелі елдерде өте маңызды рөл атқарады.

Мысалға - Қытайда шетелдік инвестицияларға мейманханалық сектор екі онжылдықтың ішінде ашылған және туристік қызмет көрсету секторында мемлекеттік фирмалар үстем болып тұрғанның өзінде меншіктің әртараптандырылған құрылымына ие және олар шетелдік инвестицияға біршама жабық болып табылады (Къю бірл. авт 2005).

Ванг пен Сюй үкіметтің араласуы экономикасы өтпелі елдердегі институционалдық ортаның әдеттегі сипаттамасы болып табылады деп тұжырымдайды (2011). Мұндай жағдайда үкімет тек инвестиция саясатының әзірленуіне ғана емес, оның жүзеге асырылуы мен тіпті фирмалар-

дың, әсіресе мемлекеттік кәсіпорындардың операциясына да араласады. Амал-тәсілдердің әртүрлілігі, соның ішінде қолайлы жер, салық және қаржы стратегияларымен қамтамасыз ету туризм секторына инвестициялар тарту үшін қабылданған (Ванг пен Сюй, 2011).

2 күш: Ауыстырушы тауарлар жағынан қауіп

Ауыстырушы ретіндесол саладағы өнімнің қажеттілігімен сәйкес келетін затты қарауға болады.

Мысалға – Ла-Маншты кесіп өткісі келетін жеке тұлға Англия мен Франция арасынан канал арқылы туннельді пайдаланып, көпканалды паромдағы немесе поездағы саяхатты таңдай алады. Бұл өнімдер паромдық және теміржол қызметтері өнеркәсіптің әртүрлі салаларымен көрсетілетініне қарамастан, Франциядан өтуде клиентті басымдылықтармен қамтамасыз етеді.

Нақты ауыстыру жағынан қауіп деңгейі екі факторға байланысты.

Ауыстырушының бағасы мен өнімділігі сала өнімімен теңесе алатын деңгей

Өнімділігі сала өнімімен теңесетін және бағасы бірдей аса жақын ауыстырғыштар сала үшін шынайы қауіп болады. Ауыстыру қаншалықты жанама болса, олардың бағасы мен өнімділігі бірдей болу тәуекелі соншалықты аз болады. ТГБОМ өнімдерінің бағасы жоғары болғандықтан, онымен байланысты шығындар қажеттілік ретінде емес, байлық ретінде қарастырылады, өнімдер автокөліктер және әақ тауарлар» (тоңазытқыштар және кіржуғыш машиналар) тәрізді басқа бағасы жоғары заттармен бәсекелестікке түседі.

Сатып алушылардың ауыстырғыштарға көшуге дайындығы

Сатып алушылар жеткізушілерді ауыстыруға шығындар көлемі көп болмаса немесе бәсекелес өнім неғұрлым төмен бағане жақсартылған өнімділік бойынша ұсынылған жағдайда дайын болады. Осымен қатар, бұл клиенттердің белгілі бір маркаға адал болатын деңгеймен тығыз байланысты. Бір өндіруші өнімдерінің адал клиенттері неғұрлым көп болса, соғұрлым ауыстырушы жағынан қауіп төмен болады.

ӨЗЕКТІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Көшу шығындары

Клиенттердің адалдығын қолдаудағы өзекті стратегиялық маневрлердің бірі болып бағаның көтерілуі – клиент үшін – жаңа жеткізушіге көшу табылады. Егер көшу шығындары жоғары болса, клиенттер көшу үшін экономикалық кедергіге тап болады, сондықтан әрекеттегі жеткізушімен қалу тенденциясына бағынады. Тікелей ауыстырушылар үшін көшу шығындары клиенттердің адалдығы схемалары немесе жарнамалық ұсыныстар есебінен өсуі мүмкін.

Жанама ауыстырушылар үшін көшудің аса жоғары немесе нақты шығындары болуы ықтимал, өйткені мысалы, демалыс немесе фестивальға барудан түсетін пайда жаңа кіржуғыш машина сатып алудан түскен пайда арасында айырмашылық бар, бірақ ол екуі де тұтынушылар табысының бөлігі үшін бәсекеге түседі.

Саладағы бәсекелестер ауыстырушы тауарлар жағынан келетін қауіпті өз өнімдерінің өнімділігін арттыру, шығындар мен бағаларды төмендету, сонымен қатар, саралау есебінен төмендетуге тырысатын болады.

ӨЗЕКТІ ТҰЖЫРЫМДАМА

Тікелей және жанама ауыстырғыштар

Ауыстыруға болмайтын өнімдер өте аз. Ауыстырғыш басқа өнімге қатысты эквиваленттік басымдылықты ұсынатын өнім ретінде белгіленуі мүмкін. Бұл критерий – эквиваленттік басымдылыққа ие болу – екі тәсілмен орындалуы мүмкін: тікелей және жанама.

Тікелей ауыстырғыштар шын мәнінде бірдей өнімдер. Тікелей ауыстырғыштар жай ғана бәсекеге қабілетті марка немесе бәсекелес бағыттар болуы мүмкін. SingaporeAirlines, MalaysiaAirlinesжәнеThaiAirways Оңтүстік-Шығыс Азиядағы әуе тасымалдары үшін тікелей бәсекелес болып табылады, ал Амстердам, Париж және Лондон қысқа мерзімді демалыстар еуропалық нарықтағы бәсекелес бағыттар болып отыр.

Жанама ауыстырғыштар мәні бойынша ұқсамайды, бірақ белгілі жағдайларда дәл сондай басымдылықтарды қамтамасыз етеді. Осылай, халықаралық әуе тасымалдары мен телеконференциялары шын мәнінде бір-біріне ұқсамайды, бірақ белгілі жағдайларда ұқсас басымдылықтарды қамтамасыз етеді. Егер өнімнің жаңа бастамаларын талқылау үшін

кеңесу қажет болса, екі жанама ауыстырғыш та қаралады. Егер іскер сапардың мақсаты ықтимал жеткізушілерді қанағаттандыру немесе жаңа қонақүйлер мен қызметтерді, түрлі іс- шараларды қарау болса, телеконференцияның дұрыс ауыстырғыш болатыны екіталай.

3 күш: Сатып алушылардың нарықтық билігі

Өнімді сатып алушылар (клиенттер) жеткізетін ұйымдар алдында билік көрсететін деңгей көптеген факторларға байланысты. Өрескел тілмен айтқанда, сатып алушылар қаншалықты билік көрсетсе, соншалықты мәміле құны төмен болады. Бұл жеткізушінің табысты болуы үшін анық көрсеткіш. Сатып алушылардың қатысты күшіне әсер ететін факторларға мыналар жатады:

Клиенттер саны және олардың сатып алуларының көлемі

Сатып алушылар саны неғұрлым аз болып және олардың сатып алулары көп болса, келіссөздегі олардың позициясы соғұрлым маңызды болады. Бір-бірінен тәуелсіз түрде әрекет ететін және өнімді көп емес мөлшерде сатып алатын сатып алушылардың көп саны салыстырмалы осал болады.

Мысалы – Кариб хауызында әрекет ететін ірі круиздық желілер (өте аз) өздерінің круиздық кестелері және порттық салықтар туралы келіссөздер жүргізу кезінде Кариб хауызының бәсекелес кіші бұғаздық бағыттарына билік етеді. Екінші жағынан, жеке саяхатшылар ірі круиздық желілер жайында сөз болса шектелген нарықтық билікке ие болады, өйткені мұндай клиенттер саны көп, ал круиздық желілер саны неғұрлым аз.

Өнімді жеткізетін кәсіпорындар саны және олардың мөлшері

Егер өнімді жеткізушілер саны сатып алушыларға қарағанда айтарлықтай жоғары болса, сатып алушылық қабілеттілік азая түседі. Жеткізушілердің саны мынаған да әсер етеді – жеткізушілердің аз саны сатып алушылардың нарықтық билігін төмендетеді, өйткені таңдау және «тағы қарайын» мүмкіндігі төмендейді.

Мысалға - Лондонда қызмет еткісі келетін және табысты бизнес нарықта қызмет еткісі келетін әуе компаниялары көбінесе қиын жағдайға тап болады. Лондонның үш ірі әуежайы (Хитроу, Гатвик және Станстед) бұдан былай 2013 жылға дейін болғандай BAAplc компаниясының мен-

шігінде емес және онымен басқарылмайды, ол кезде BAAplc Гэтвик пен Станстэдті бақылаудан бас тартқан еді.Сонда да, Хитроу бүгінгі күні ең ірі әуежай болып табылады, ең көп бизнес-клиенттерге ие және басқа бағыттарға көшу бойынша үлкен мүмкіндіктері бар. Бұл Лондондағы Хитроу әуежайының операторына әуе компанияларымен отырғызу құқықтары туралы жүргізілетін келіссөздер кезінде күшті позиция береді.

Көшу шығындары және ауыстырғыштардың болуы

Егер ауыстырғыш өнімдерге көшу шығындары төмен болса (себебі ауыстырғыштар функционалдылық көзқарасынан бағасы бойынша да жақын болады), тиісінше клиенттердің билігі ұлғая түседі.

Мысалға – клиенттер әдетте өз бизнесін бір испандық курорттан басқаға көшіргенде немесе концерт орнын бір жерден екіншіге көшіргенде (егер келісім талаптарына қайшы келмесе) қаржылық тұрғыдан жауапты болмайды.

Сатып алушылар жеткізулер тізбегінің соңында болуы міндетті емес екенін ескергеніміз жөн. Жеткізулер тізбегінің әр кезеңінде сатып алушылардың нарықтық билігі бағаға және өнеркәсіп құрылымына қатты әсерін тигізетін болады.

Мысалға –белгіленген ерекше орынға қонақүй нөмірлері үшін жеткізулер тізбегінде сатып алушыларға жеке бизнес-клиенттер және жай туристер, туроператорлар, туристік делдалдар (мысалы, туристік агенттіктер мен интернет-сайттары), әуе компаниялары және басқа көлік топтары мен оқиға промоутерлері жатады. Көтермелеп сатып ала алатын және жұмыспен қамтылудың кепілді деңгейімен орналастыратын жеткізушіні ұсынатын сатып алушылар жеке клиенттерге қарағанда қонақүйлерге көбірек қысым жасайды.

Сөйтіп, сатып алушылардың қатысты билігі мынадай жағдайда ең жоғары болуы ықтимал:

- Олардың саны аз және олар көп көлемде сатып алады;
- Көп жеткізушілердің болуы;
- Сатып алушылар саны жеткізушілер санынан басым;
- Сатып алушының бір жеткізушіден басқасына көшу құны төмен;

- Ауыстырғыш тауарлар қолжетімді;
- Жеткізушілер арасында көшу құны төмен.

Қарама-қарсы жағдайлар қолданса, сатып алушылар осал болады.

4 күш: Жеткізушілердің нарықтық билігі

Кәсіпорындар ресурстарды жеткізушілерден өз қызметтерін іске асыру үшін қажетті ресурстарды алуы тиіс. Бұл ресурстар төрт категорияға бөлінеді: адами, қаржылық, физикалық және интеллектуалдық.

Ресурстар бағасы белгілі бір ресурсты пайдаланатын әр саладан ресурстармен (жеткізушілермен) қамтамасыз ететін ұйымдар арасындағы өзара әрекеттестікпен белгіленетін ресурстық нарықтардан алынады. Көптеген ресурстардың бірнеше салада пайдаланатыны туралы айта кету маңызды. Нәтижесінде, жеткізушілердің нарықтық билігі бір ғана саламен ғана емес, қызмет ететін барлық саламен жасалатын қарым-қатынастарымен белгіленетін болады.

Жеткізушілердің билігін білгілейтін негізгі факторлар:

Жеткізушілер ұсынатын ресурстың бірегейлігі мен тапшылығы

Сала үшін бөлінетін ресурстар ол үшін маңызды болса және жақын ауыстырғыштары болмаса, жеткізушілер өнеркәсіп алдында айтарлықтай билікке ие бола алады. Егер ресурс басқа ресурстармен оңай ауыстырылса, оны жеткізушілер аз билікке ие болады.

Мысалы, нақты осы себептен біліктілігі азырақ адамдарға қарағанда сирек кездесетін және ерекше дағдылары бар адамдар барынша жоғары жалақы талап ете алады. Мәселен, музыкалық орындаушы немесе спорттық команда фестиваль концерттерде немесе ірі спорттық оқиғаларда таланттарын ұсынады. Жеке және командалық брендтің күші олардың оқиға үшін негізгі *сатудың бірегей сәтін*(USP) қамтамасыз етуінде. Демек, әртіс немесе спорттық команданың мүшелері оқиғаның олардың тікелей қатысуымен сәтті өтуіне байланысты болғандықтан жоғары жалақы талап етеді.

Осылайша, ауа кеңістігі жеткізушілері санының шектеулі болуы оларға бірқатар билік береді. Реактивті қозғалтқыштардың ірі масштабты жет-

кізушілері төртеумен шектеліп отырғанда(General Electric және Пратт пен Уитни АҚШ, Rolls Royce Великобритания және SNECMA Франция) үлкен реактивті ұшақтардың әлемдік жеткізушілері екеумен шектелген (Боинг АҚШжәне Airbus, Ұлыбританияның қатысуымен Франция, Германия және Испания арасындағы ынтымақтастық)

Қанша басқа сала ресурс талап етеді?

Егер жеткізушілер өнеркәсіптің бірнеше салаларын нақты ресурспен қамтамасыз етсе, онда олардың бір салаға тәуелді болу мүмкіндіг төмендеу. Осылайша ресурс жеткізетін салалар барынша көп болса, келіссөздердегі олардың позициясы да күштірек болады.

Мысалы, Лондон, Дубай және Нью-Йорк сияқты кейбір айрықша дамыған мейманханалық нарықтарда басқа салалармен еңбекте бәсекелесетіндіктен, мейманханаларға қызметкерлер қорын жеткілікті түрде қабылдау қиын болады. Сондықтан, қызметкерлер жалақысы тым төмен және/немесе жұмыссыздық деңгейі тым жоғары шет елдерден келеді.

Жеткізушілер арасында көшу шығындары

Кейбір жағдайларда жеткізушілер арасындағы көшу қиын және қымбат тұруы мүмкін. Тығыз қызметтік қарым-қатынастар ұзақ уақыт аралығында орнатылуы мүмкін, сондықтан кез келген жаңа жеткізуші қажетті білім мен дағдысының болмауынан жүйелер мен қызметтер нақты жеткізушінің талаптарына қарай қалыптасады.

Мысалы, тек қана Боингтерден тұратын ұшақтар паркімен жұмыс істейтін әуе компанияларына ұшқыштары Боинг ұшақтарында жұмыс істеу үшін оқытудан өткендіктен, Airbus-та жеткізуге ауыстыру қиын болады, өнімділік Боинг орындықтарының конфигурацияларын пайдалануға сүйенген, инженерлер Боинг ұшақтарын техникалық қамтамасыз ету үшін оқытудан өткен және қосалқы бөлшектер де Боинг ұшақтарына сатып алынған.

Екінші жағынан, компания үшін нақты қалада бір жерден екінші жерге ұйымдастыратын және көмек көрсететін концерттің қозғалысы кезіндегі оқиғаларды басқару бойынша
көшуге арналған шығындар өте төмен болуы мүмкін.

Ресурстарды жеткізушілер саны мен мөлшері

Егер ресурс жеткізетін ұйымдардың саны аз, ал сатып алушылардың саны көп болса, онда кез келген салада жеткізушілердің ұйымдарға деген билігі жоғары болады. Егер жеткізушілер үлкен емес және олардың саны көп болса, олар салыстырмалы түрде, әсіресе олар өздерінен ресурс сатып алатын ұйымдармен салыстырғанда әлсіз болады.

Мысалы, азық-түлік тауарлары мен Sheraton сияқты мейманханалардың халықаралық топтарының қызметтерін жеткізушілердің көпшілігі әлсіз болып табылады, өйткені мейманхана әкімшілігімен салыстырғанда олар аз. Мейманхана топтары әртүрлі жерлерде бірқатар жеткізушілерге ие және қажет болған жағдайда тым төмен өндірістік шығындармен немесе тым жоғары сапамен қамтамасыз ету үшін жеткізішілерді ауыстыру мүмкіндігі бар.

Осылайша, сала жеткізушілері мынадай жағдайларда ең үлкен билікке ие:

- Олар жеткізетін ресурс тапшы болған жағдайда;
- Оларды алмастырушылардың саны аз;
- Басқа жеткізушіге көшу құны үлкен болғанда;
- Олар өнеркәсіптің көптеген салаларына ресурс жеткізіеді;
- Өз бетімен ірі жеткізуші болып табылады;
- Ресурс сатып алатын ұйымдар өнеркәсіп саласында аз болып табылады;

Қарама-қарсы жағдайлар қолданылғанда жеткізушілер әлсіз болады.

5 күш: Өнеркәсіп саласында бәсекелестердің арасында бәсекелестіктің қарқындылығы

Кәсіпорындар өнеркәсіп салалары шегінде басқаша бірнеше тәсілмен бәсекелесіп отырады. Өрескел тілмен айтқанда, бәсекелестік бағалы және бағасыз бәсеке негізінде болады.

- Бағалы бәсекеде кәсіпорындар бір-бірінің бағаларын қысқартқысы келеді, ал бұл өз кезегінде, олардың өндіріс құнын қысқарту қабілетіне байланысты болады.

- Бағасыз бәсеке маркетингтің, жарнаманың, тауарлар қозғалысының, клиенттерге қосымша қызметтер мен инновациялық өнімдер формасын ұсынады.

Кейбір *ТГБОМ* секторында басқалар да оның қарқындылығы аздау немесе олигополия немесе монополия қалыптаспау салдарынан бәсекелестік қатаң.

Мысалы, жоғары үлгідегі Лас Вегас, АҚШ мейманханаларының арасындағы бәсекелестік соңғы бірнеше жыл ішінде қатаң болып табылады (төмендегі түсініктемені қараңыз). 90 жж. және 2000ж. басындағы құрылыстық серпіліс тұру құнына әсер етіп, номерлерге айтарлықтай жеңілдіктерге әкеп соққан 2008ж. экономикалық бәсеңдетумен аяқталды.

Бұл мемлекеттік кәсіпорындар монополияларды ұстап қалатынФранция, Италия, Германия, Малайзия және Қытай сияқты көптеген елдерде темір жол қызметтеріне қарама-қарсы болуы мүмкін.

МЫСАЛ ТҮРІНДЕ ҚЫСҚАША ТҮСІНІКТЕМЕ

Бәсекелестік: Лас Вегас мейманханаларында тұру құны

Бұл клише болуы мүмкін, бірақ Лас Вегас, штат Невада Американың басқа қалаларына барғанмен бірдей емес.

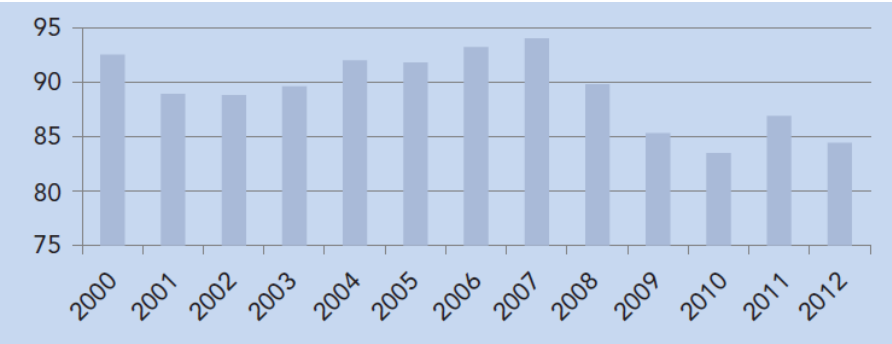
Гувер Дамбасын салып жатқан жұмысшыларға қызмет көрсететін бірнеше отельдері және салондары бар шөлдаладағы кішкентай қалашық ретінде құрылғанынан бастап қала өсе бастады, күннен күнге отельдер мен сауық орындары көбейе бастады. Dunes и Sandsсияқты бұрынғы отельдер жаңа меншіктер үшін орын босату үшін құлатылды. Адамдар Лас Вегасқа жергілікті бизнес соңғы жылдары дами түскендіктен шаруалары бойынша, осымен қатар, құмар ойындары мен жоғары дәрежелі сауық іздеп саяхаттайды.

Лас Вегастың туризм жөніндегі конвенциясы мен ведомствосы (LVCVA) Лас Вегастың экономикасын алға итеретін экономикалық механизмінің өсуі мен жағдайын өлшеу үшін қолданылатын түрлі ақпараттарды жинауда. 2012 жылы қалаға 39,7 миллион адам келген, бірақ Лас Вегастың қонақүйлік нарығы аса бәсекелес боп келеді және үнемі бағалық баста-

малар арқылы қосымша келушілерді тартудың, сауық орындарын жақсартып, жаңа орындарды салудың, осы сияқты, жаңа аттракциондарды қосудың жолдарын іздейді.

Ештеңеге қарамастан, қоныстандырудың жалпы көрсеткіштері 2007 жылдағы көтерілумен салыстырғанда 2008 ж. экономикалық дағдарыс салдары нәтижесінде төмендеді, бұл 8.2. суретінде көрсетілген.

2012 жылы қоныстандырудың жалпы көлемі 84,4% құрады, бұл көрсеткіш көптеген стандарттар бойынша тым жоғары, бірақ мұндай көлемнің нөмірлерге сұраныс көп болатын демалыс күндерінде айырмашылығы болады, ал жұмыс күндері нөлге жуық. Қоныстану көлемінің құбылуы икемді бағалық құрылымды құруға әкеп соқты. Жұмыс күндері көлемі ұлғая түсетін басқа қалалардағы отельдер нарығына қарағанда, Лас Вегаста демалыс күндері баға көтеріліп, жұмыс күндері төмендейді.



Отельдерді қоныстанудың жылдық %

8.2 суреті. Лас Вегас отельдерінің қоныстану көлемі

Сұрақтар

1. Лас Вегас отельдерінде орналасуға сұраныс үлгісін көрсетіңіз және оны басқа қалалардағы нарықтармен салыстырыңыз.
2. Лас Вегастағы мемлекеттік теміржол компаниясымен бәсекелес қарсыластықты салыстырыңыз

Жоғары бәсекелес нарықтарда компаниялар өзекті қарсыластарға жиі және кеңейтілген мониторинг жүргізеді.

Мысал ретінде мыналар жатады:

- Бағаөзгерістерінзерттеужәнеәрайтулықадамғакідірместенәрекет жасау;
- Қарсыластықтыңнысаныболатынкезкелгенөнімдізерттеужәнеөзұйымдарындажаңабастамалардыжиіенгізу;
- Жаңабәсекелестікоперациялардағыинвестициялардыбақылау;
- Өзекті қызметкерлерді өз жағына тарту әрекеттері

8.1 суретте қалған төрт күш осы бесінші күшке жататыны көрініп тұр.

Бұл бізге осы күштің билігі оған «азық беретін» қалған төртеуінің қосқанына байланысты екенін еске түсіру үшін әдейі ұсынылған. Алайда, сала ішінде бәсекелес қарсыластықтың аса жоғары деңгейіне әкеп соғатын кейбір жағдайлар да болып тұрады. Бұл спецификалық факторларға келесілер жатады:

Бәсекелестердің салыстырмалы мөлшері

Сектордағы бәсекелестер шамамен бірдей көлемде болса, бәсекелестік өсуі ықтимал, себебі бәсекелес компаниялар нарықтағы басымдылықтың жоғары деңгейіне ие болуға тырысады, бірақ осы көбейген бәсекелестік нәтижесінде табыс азаяды.

Сол сияқты керісінше, басым ұйым болған жағдайда бәсекелестік азырақ болуы мүмкін (демек, табыстылықтың тым жоғары деңгейі), себебі, ірі ұйым жиі жағдайларда ұсақ бәсекелестердің қадамдарын тоқтата немесе шектете алады.

Мысалға – Макао, Шэн (2011) бойынша жергілікті толықтай қаржыландырмау және шетелдік жұмыс күшінің үлкен ағымы орын алатыны айтылады, ал мұндай жағдайда ірі транснационалды кәсіпорындар жергілікті кәсіпорындар есебінен табысқа жетеді. Нәтижесінде, мұны Шэн Макао үлгісіндегі Қытай үкіметтің тұрақты дамуға себеп болатын шетелдік инвестицияларды реттеу жауапкершілігі деп сендіреді.

Өнеркәсіп салаларындағы шығындар сипаты

Егер өнеркәсіп секторларының капиталды қажет ететін болғандықтан тұрақты жоғары шығындары болса, бәсекелестер арасындағы қарсыла-

стық одан да қарқынды бола түсуі мүмкін.

Мысалға – круиздық секторда және отельдер, туроператорлар, оқиға менеджерлері және әуе компаниялары арасында кетер күн жақындағанда орналастыру немесе іс-шараны өткізу жоспарланған кезде жеңілдіктер жүйесі қалыпты жағдай болып есептеледі.Бұл жағдай өнімге тән «шірушілік» және тұрақты шығындардың жоғары деңгейі нәтижесінде болып тұрады.

Қызмет көрсетілетін нарықтардың жетілуі

Егер нарық толық жетілген болса, осылайша тек баяу өсетін бәсекелестік жылдам өсіп жатқан нарыққа қарағанда тым қарқындырақ болуы ықтимал.

Бұндай құбылыс жетілген нарықта жоғары сатылымдарға қол жеткізу үшін жалғыз жол ретінде бәсекелестерден нарық үлесін тартып алу болатындықтан орын алады және осы себепті бәсекелестік өсе түседі. Жылдам өсетін нарықтарда ұйымдар үшін жаңа мүмкіндіктер ашылады, демек, осылай сатулар көлемі бәсекелестерден алынатын нарық үлесін есепке алмай өсуі мүмкін.

Клиенттердің брендке беріктігінің деңгейі

Егер клиенттер брендтерге берік болса, бәсекелестік деңгейі төмендейді және бәсекелестік бағадан тыс болады. Егер бренд беріктігінің төмендігі байқалса, бәсекелестік қарқынды бола түседі.

Мысалға – круиз кемелерінің жолаушылары дәстүрлі түрде белгілі круиздың және тіпті, өздері қалайтын кеме желісіне берік болды, ал Жерорт а теңізіне демалысқа барушы туристер бағаның жоғары болуынан бәсекелестердің тартып алуларына көніп, бір брендтен екіншісіне еркін көшуге дайын екендіктерін көрсетті. Мұндай бренд беріктігі саралауға жататын тағы бір факторға тікелей байланысты.

Саралау деңгейі

Өнімдерді оңай ажырату мүмкін жерде бәсекелестік бәсеңдеу болады да, ал егер саралау қиын болса, бәсекелестік аса қарқынды болуы ықтимал.

Мысалға – жоғарыда келтірілген мысалды жалғастыра отырып, крейсерлік өнімді түрі, көлемі, сапасы және кеме экипажы жағынан саралау

оңай. Бұған қарама-қайшылық –Жерорта теңізінде демалу пакетіне қатысты туроператорлар әуе кемелерінің, орналастырудың, агенттерге жерде қызмет көрсетудің және тарату каналдарының ұқсас түрлерін пайдалана алады және дәл сондай белгіленген пунктті таңдауды ұсынады. Демек, мұндай жағдайларда өз өнімдерін саралау мүмкіндіктері шектеулі.

Мемлекеттік реттеу

Мемлекеттік реттеудің деңгейі сектордағы бәсекеге күрес деңгейіне әсер етеді. Халықаралық авиация саласы дәстүрлі қатаң реттелген, мемлекеттік бақылауды жүзеге асыру мақсатында үкіметаралық келісімдерді құру тікелей рөл атқарды.

Мысалы – екі жақтың үкіметтері аралығында жасалған екі жақты шарттардың күрделі желісі арқылы көп елдер арасында әуетасымалдау халыұаралық реттей алайда реттейдің күшін жоюдың көптеген оқиғалар болғанымен, шектеулердің көбісі әлі де бар. Осыған ұқсас жағдай, Ұлыбританияның үкіметі әуетасымалдау(ATOL) бойынша азаматтық авиациясы өкілетті органның лицензиялық жүйесі арқылы әрекет ете, инклюзивтік туристік операторлардың жеткізу қабілетін бақылауға тырысады. Егер мемлекеттік реттей болмаса, осы айтылған екі жағдайда да бәсекелестік аса қарқынды болар еді

Және керісінше, жоспарлауды шектеу арқылы бақылауға алмағанда халықаралық конақ үйлер саласында үкіметтік бақылау сирек.

Шығу үшін тосқауылдың биіктігі

Шығу үшін тосқауылдың биіктігі (ұйымдарлдың сектордан шығудың жеңілдігі) бәсекелестікке әсер етуі мүмкін. Әуе кемелерін, круиздік лайнерлерді, қанақүйлерді немесе туристік көрікті жерлерді салу сияқты күрделі шығындар болған жерлерде, бұл секторлардан шығу қиынға соғуы мүмкін, себебі бұл активтер басқа мақсаттар үшін оңай пайдалына алынбайды және оларды сату әсіресе экономикалық дағдарыс кезеңдерінде қиынға соғады. Демек, уақыт кезеңі ішінде артық қуаты бәсекелестер арасында бәсекелестіктің өсуіне әкелуі мүмкін.

Мысалы – Гонконг және Шанхай сияқты азия нарығындағы қонақжай бизнесінің артық қуат мәселелері, сәйкесінше Тсай және Гумен (2012) мен Чжэн және ГУ (2001), сол уақытта Ли және ЧанАҚШ-та өмір сүру үшін орын беру артық қуаттың әлеуетті проблемаларды бағалайды

Байқаудың жоғары деңгей і өнеркәсіп әлеуетті табыстылығын азайтады және сатылатын өнімнің тұтынушылық сұранысын ынталандыру үшін қызмет инновациялар әкелуі мүмкін бейім. Соңғы жылдары көптеген салаларда, оның ішінде бірнеше факторларға, нәтижесінде неғұрлым бәсекеге қабілетті айналды

- технологияларды дамыту;
- мемлекеттік реттеудің күшін жою;
- Мемлекеттік жекешелендіру;
- экономиканың көптеген салаларында экономикалық рецессия;
- Шет елдерге сапарлар бойынша шектеулерді алып тастау; мен
- жеткізу туралы шектеулерді жоюға.

Мысалы – бірінші дәрежелі испан курорттарындағы нөмірлер мен ас үйі бар апартаменттермен қамтамасыз ету бойынша еуропалық туристік операторлар арасындағы бәсекелестік; қысқа мерзімдік демалысқа арналған бағыттар ретінде еуропалық қалалар арасындағы бәсекелестік; туристік бағыттағы Дубайдың өсуі; Еуропалық жазғы музыкалық фестивальдардың қызулы кестесі; Еуропа мен Солтүстік Америка арасындағы әуе тасымалы нарығында бәсекелестікті арттыру секторлардағы өсіп бара жатқан бәсекелестіктің мысалдары болып табылады.

ОЙЛАНУ ҮШІН

- Өнеркәсіпті талдау үшін Портердің бес күші моделі инструмент ретінде қалай жұмыс істейтінін түсіндіріңіз?
- Бес күш моделінің шектеулері қандай?
- ТГБОМ мысалдарын пайдалана отырып, кірістегі тосқауыл мен олардың «биіктігі» арасындағы байланыс және өндіріс саласының тиімділігі не екенін түсіндіріңіз.

Бес күштің моделі мен тиімділік – қызқаша шолу

Жоғарыда айтылғандай, ұйымның бес күші мен оның әлеуетті пайдасы арасындағы позициясының анықтау жөніндегі қатынасын белгіленуі мүмкін. 8.1 кестесінде өндіріс саласындағы және компанияның пайдасын анықтауға бес күш қалай көмектесетіні туралы қысқаша сипаттама берілген.

8.1 кестесі Портердің бес күш моделі мен пайдасы – қысқаша шолу

(Кэмпбелл бойынша с бірлескен автор., 2002:141)

Table 8.1 Porter's five forces and profitability – a summary (after Campbell *et al.*, 2002:141)

Force	Profitability likely to be higher if there is/are:	Profitability likely to be lower if there is/are
Bargaining power of suppliers	Weak suppliers	Strong suppliers
Bargaining power of buyers	Weak buyers	Strong buyers
Threat of new entrants	High entry barriers	Low entry barriers
Threats from substitute products	Few possible substitutes	Many possible substitutes
Competitive rivalry	Little rivalry	Intense rivalry

Force	Күш
Profitability likely to be higher if there is/are:	Пайда жоғары болады, егер:
Profitability likely to be lower if there is/are	Пайда төмен болады, егер:
Bargaining power of suppliers	Жеткізушілердің сауда күші
Weak suppliers	Әлсіз жеткізушілер
Strong suppliers	Іргелі жеткізушілер
Bargaining power of buyers	Сатып алушылардың сауда күші
Weak buyers	Әлсіз сатып алушылар
Strong buyers	Іргелі сатып-алушылар
Threat of new entrants	Жаңа бірліктер жағынан қауіп-қатер
High entry barriers	Кірістегі жоғары кедергілер
Low entry barriers	Кірістегі төмен кедергілер
Threats from substitute products	Өнімді ауыстырғыш жағынан қауіп-қатер
Few possible substitutes	Ауыстырғыштардың аз болуы
Many possible substitutes	Ауыстығыштардың көп болуы
Competitive rivalry	Бәсекелестік
Little rivalry	Бәсекелестіктің аз болуы
Intense rivalry	Қарқынды бәсекелестік

Портердің бес күші моделі бәсекелестік күшін түсінудің жақсы нүктесі болып табылады және осы күштердің жақсы түсінуге ұмтылатын менеджерлердің құралы ретінде айқын мәні бар. Алайда, бұл құрылым бірқатар маңызды шектеулерге ұшырады. Модельдің негізгі шектеуле рі төмендегідей болып табылады.

Бұл жеткізушілер, сатып-алушылар және бәсекелестер қатер болып табылатынын білдіреді

Құрылым жеткізушілер, сатып алушылар және бәсекелестер шешуді қажет ететін қатерлерді білдіреді деген болжаммен құрастырылған. Алайда кейбір ұйымдар жеткізушілермен, сатып алушылармен және бәсекелестермен тығыз жұмыс қатынастарын орнату негізінде жемісті стратегияларды құрастырды.

Ынтымақтастық (немесе кооперативтік) стратегиясы жалпы бәсекелестік ортаның маңызды бөлігіне айналып, стратегиялық және маркетингтік бірлестіктер, соның ішінде серіктестік, желілерді жасау және кластерлеу сияқты аспектерін қосып бірқатар нысандарды қабылдай алды;. Түрлі жолдармен, бұл іс-шаралар (11-тарау) жеке ұйым немесе олардың бөліктері, барлық өзара пайда үшін бірге жұмыс істеуге, сондай-ақ көптеген жағдайларда мемлекеттік және жеке секторлар деп аталатын мемлекеттік-жеке меншік әріптестікпен бірге жұмыс істейді.

Бұл стратегияның аспектісі ұйымдар үшін кең литератураны құрастырып, олар бірқатар авторлармен келесі мәселелер бойынша талқыланды:

- Әуе жолы: Клейман мен Серисто (2001); Эванс (2001а); Морриш пен Гамильтон (2002); Хэнлон (2007); және де Ман бірлескен авторлықпен., (2010).
- Туристік аралық нүктелер: Эванс (2001б).
- Туризм мен қонақ үй бизнесі: Кроттс автбір., (2000); Го мен Аппельман (2001); Часот пен Олсен (2003); Фьёлл мен Гаррод (2005); Пансири (2008); Рамайя автбір., (2011); және Габудди автбір. (2013).
- Мемлекеттік-меншік кәсіпорындар: Холл (1999); мен Бромвелл және Лэйн (2000).
- Ісшаралар мен ойын сауықтарды: Лонг (2000); Аас автбір. (2005);және Стоукс (2006).

- Белгіленген пункт: Ванг пен Фесенмайер (2007); және Ванг автбір. (2012).

Саланың табыстылығын бағалау үшін пікірге сәйкес

Портер (1980) саланың қайсы бір түрінде әлеуетті пайданы бағалауды құрылым жағдай туғызады деп сендіреді. Осы пікірді қолдау бойынша кейбір дәлелдер бар болса да, салалық факторларға қарағанда жекелеген кәсіпорындардың табыстылығы үшін нақты компаниялардың факторлары аса маңызды екені айқын дәлелдер бар (Румельт, 1991).

Бұл бес күштің саладағы барлық бәсекелестерге тең дәрежеде қатысы бар

Шындығында, күштің қуаты кәсіпорынға байланысты айырмашылығы болуы мүмкін. Құрылымы, мысалы, қуат жеткізуші күшті болса, онда ол филиалының барлық кәсіпорындарға қолданылатын болады дегенді білдіреді. Шын мәнінде, электр жеткізуші өнеркәсібінде бизнестен бизнеске әр түрлі болуы мүмкін. Ірі кәсіпорындар аз болғанына қарағанда, провайдерлер тарапынан аз қауіп тап болады. Сонымен қатар, күшті брендтер бар компаниялар әлсіз брендтермен адамдарға қарағанда, сатып алушы билік пен алмастырғыштар аз сезімтал болады.

Сындарлы сөздерге қарамастан, Портердің бес күтің талдауы кеңінен қолданылды және ықпалы бар. Басқа да жеңілдету модельдері сияқты ол мұқият және сынау арқылы қолданылуы тиіс, басқалармен қоса пайдалынатын дәлелдердің бір нысанымен пайдалануы тиіс.

Портердің бес күшінің талдауын Еуропалық авиациялық индустриясын үлгі ретінде қысқаша түсініктемен қолданылады.

ҮЛГІСІ БЕРІЛГЕН ҚЫСҚАША ТҮСІНІКТЕМЕ

Бәсекелестің жылжымалы күштері: Еуропалық әуе тасымалдау саласы

Жаңа қатысушылар

- Енгізу үшін салыстырмалы жоғары кедергілер
- • Бастау үшін жоғары күрделі шығындар
- • Белгіленген брендтер
- Ұлттық «туды тасымалдаушылар» үшін бейресми мемлекеттік қол-

даудың кейбір мысалдары

- Кейбір ірі әуежайларда қону және кету үшін қозғалыс жолақтарының жетіспеуі
- • Жеке ұшақтар, арзан тасымалдау және аймақтық әуе желілері үлкенірек белгіленген әуе желілермен бәсекелеседі.

Сатып алушылар

- Тұтынушылар адалдығының төмендеуі
- Жиі белгілі бір әуежелілерін пайдаланатын жолаушылар үшін бағдарламалар
- Кейбір бағыттардың үлкен таңдауы
- Күрделі және шиеленіскен төлем құрылымдары
- Белгілі бір бағыттар бойынша жеке тасымалдаушылар есебінен бәсекелестік
- Туристік аралық нүктелер арасында нығайту
- •Бағаны салыстыру үшін тұтынушылармен сайттарды пайдалануды арттыру

Ауыстырғыштар

- Еуропа бойынша жылдамдығыжоғары поездерді әзірлеу;
- Машиналарды пайдалану үшін жолдардың кең жүйесі
- Телеконференция сияқты коммуникацияның жаға технологиялары.

Жеткізушілер

- Әуе кемелері мен оларға механизмдерді жеткізушілердің олигополиясы;
- Әуе кемелері олигополия компанияларының лизингі;
- Инфрақұрылымды жеткізушілердің желілік монополиясы (аэропорттар мен жер транспорттары);
- Ұлттық монополия мен әуе трафигін және әуе кеңестігін бақылау жеткізушілердің өнімділігінің төмендеуі.

Бәсекелестердің арасындағы бәсеке

- бағытына қарай әр түрлі, бірақ жалпы артады.
- қызмет көрсету саласындағы бәсекелестік және сапасын тұрақты және бағаны көтеру бәсекелестігі.

- CRS жүйелерді кеңейтілген пайдалану және Интернет таратуды пайдалануын арттыру.
- • кең таралған баға кемсітушілікке кеңейтілген басқару жүйесі.
- • стратегиялық альянстард және кодтарды бөлу жолымен ынтымақтастық.
- өнеркәсіпте жеке, аймақтық және жаңа құны бірлік өсті бәсекелестікті қамтамасыз етеді.
- Орнатылған тасымалдаушылар қызмет көрсету сапасын қосу және өнеркәсіптегі жаңа бірлікпен бәсекеге техникалық қызмет көрсету функцияларын азайту.
- • 90-жылдары нарығын ырықтандыру және мемлекеттік әуе желілерін жекешелендіруді жалғастыру.
- Кейбір ту тасымалдаушылардың әуе белгіленген желілердің коммерциялық концерн ретінде жаңғыруына әкелген қабілетсіздік (Swissair және Sabena).

Әуе көлігі саласы басшылары төмен құны компаниялардың (Райанcs, 2008: XIII) бастап келе жатқан бәсекелестікті қаратып отырған түрлі салаларының бір ғана мысалы. Алайда, Кейси (2010: 176) төмен құны әуе пайда бұрын жарты ғасырдан туристік пакет келген жылғы туризм және саяхат саласындағы ең үлкен революцияның бірі бастауы болды деп болжайды. Әрине төмен бюджеттік әуе (БДА), адам саяхат жолын өзгертуге әуе компаниялары арасындағы және қалалардың немесе аймақтарда арасындағы география, әуе көлігі және бәсекелестікті үлес қосты (Фагеда автбір., 2011).

Бәсекелестіктің сипаты соңғы жылдары өзгерді, өйткені нарықты ырықтандыру БДА нарыққа шығуға мүмкіндік берді. Эксплуатацияның жаңа әдістері, төмен қызмет деңгейі, Интернет таралуы мен әуе кемелерін бір типті жұмыс істеуі алғашқы АҚШ ұсынылған тәртіппен SouthwestAirlines төмен шығындарды ұстанды. БДА моделі 1995 жылы Еуропада басталды. Майкл О'Лири Ирландияның әуе компаниясы арқылы, 1991 жылы Оңтүстік-Батысқа барып, бірнеше жылдан кейін өзінің моделін бейімдеп шығардыі (Креатон, 2005). Кейіннен, 1995 жылы EasyJet БДА ретінде іске қосылды және басқалары да оған ерді.

Бүгін БДА әлемнің көптеген аудандарында соның ішінде Азия-Тынық мұхиты аймағын, Магриб, Таяу Шығыс, Оңтүстік Америка мен Сахарадан оңтүстікке қарай Африканың кейбір елдерінде (Фрэнсис және т.б. автбір, 2006 жылы;. Макарио және Рейс, 2011, Альберс және т.б. 2010;.

Чанг және т.б., 2008; Фагеда және т.б., 2011) табуға болады. 2010 жылғы бағалау бойынша жолаушылар жалпы санының пайызы 23,5 - 650 миллион жолаушыларды (Fageda соавт, 2011) тасымалдайды бүкіл әлемде 94 БДА саналды, ол БДА және әуе қызметтерінің толық спектрі арасындағы айырмашылыққа бөлінеді деп айтуға болады, дегенмен көптеген аймақтарда олардың арасындағы айырмашылықты қиынға соғады (қызметтердің толық спектрін осындай әуе компаниясы болып шығындарды азайтады).

Әуе индустриясының европадық жаңа қатысушылары халық және жаңа қалалық қосындылар арасында бұған дейін өмірге бейімді емес деп саналған әуе тасымалдау жаңа сұранысқа түрткі етті болды. Реттеуді және жекешелендіруді өзгерту ортасы неғұрлым ашық нарыққа әкелді, бірақ бірнеше ірі әуежайларда, әуе қозғалысын басқаруды шектеулер, сондай-ақ, тамыры сіңген әуе компаниялары үшін кептеліс болды, кейде белгілі бір бағыттар бойынша бәсекелестікті шектейтін, үкімет бейресми қолдаудың артықшылығын алды. Турбуленттік БАҚ аман бейімделу керек әуе, қысым жоғары дәрежесін қойды. Бейімдеу белгісі ретінде, стратегиялық альянстардың қалыптастыру жаһандық әуе көлігі секторының анықтайтын болды.

Сұрақтар

1. Арзан әуе желілерін қалыптастырудың жетекші факторларын белгілеңіз.
2. Еуропалық әуе желілері саласында соңғы жылдар ішінде бәсекеге қабілетті бәсекелестіктің қарқындылығы қалай өзгерді?
3. Мысалы, Еуропалық әуе желілері сияқты жағдайларда Портердің бес күштердің үлгісін қолдануға пайдалы болуы мүмкіндігіне түсініктеме беріңіз.

Елдердің немесе аймақтардың бәсекелестік талдауы

Портердің бес күштің талдауы 1980 жылдары әзірленді және қоғамдық және коммерциялық емес секторлардың, оның ішінде ұйымдардың кең ауқымын талдау үшін негізді қамтамасыз ету барысында аса ықпалды болды.

Кейінгі жұмысында, Портер (1990) бәсекелестік мәселелерге қатысты өз идеяларын дамытып және неге кейбір елдер басқаларға қарағанда

бәсекеге қабілетті болып табылатынын және елдің кейбір аймақтары, сондай-ақ басқаларға қарағанда неғұрлым бәсекеге қабілетті болып табылатынын өзге елдермен байланыстарып түсіндіруге тырысады. Стратегиялық ойлаудың негізіне үлесін толық талқылау үшін Стоунхаузды және т.б. қараңыз (2007: 5 тарау).

Туризм әл-ауқатты көтеруге елеулі үлес қосуда, осылайша 1960 және 1970 жылдарында Испанияда, 1970 жылдардың басынан Грецияда және 1980-жылдардың ортасынан Түркияда болды (Вахаб және Купер, 2001). Портер өзінің «Алмаз» талдауын елдер мен аймақтардың бәсекеге қабілетті артықшылығын бағалау үшін әзірледі. Алмаз төрт факторлардан тұратын құрылым болып табылады да, жеке және олардың арасындағы қарым-қатынас арқылы ел немесе аймақтың салыстырмалы бәсекелестік артықшылығының дәрежесін бағалау үшін пайдаланылуы мүмкін.

Бұл төрт фактор:

1. Шарттар факторы (физическалық ресурстар, адам ресурстары, күрделі ресурстар, инфрақұрылым мен білім
2. Нарықтық құрылымдар, ұйымдар, стратегиялар;
3. Сұраныс шарттары; және
4. Өнеркәсіптің ара қатынасын белгілеу және қолдамалы салалар

Сонымен қатар, Портер екі басқа да факторларды анықтады: *үкімет* (төрт факторлардың кез келгеніне әсер етуі мүмкін) және кездейсоқ оқиғалар (күтпеген жолдармен бәсекелестік артықшылығын жылжытып кетуі мүмкін).

Портерді талдау барысында осы факторлардың әрқайсысы талданып және салыстырмалы күшті және әлсіз жақтарын - бағалау тиіс. Портер жұмысының маңызды аспектісі *кластерлердің* маңыздылығы жатады. Кластерлер - нақты саласында өзара байланысты компаниялар мен институттардың географиялық шоғырлануы. Олар бәсекелестік үшін маңызды болып табылатын өзара байланысқан көптеген салалар мен басқа жасалуларды қамтиды. Жиі келтірілтіні ең танымал халықаралық мысалдар, Калифорниядағы Силикон алқабы Сан-Франциcконың оңтүстігі технологиялық компаниялар кластерін жіне Теннесидің орталығы Нэшвиллде (Портер т.б., 2012 қараңыз) музыка индустриясы кластерін қамтиды; алайда бүкіл әлемде басқа да көптеген мысалдар бар.

Секторларда кластеризация белгіленген пунктерге келушілердің қажеттілігін жабдықтау тұрғысынан және көптеген ТГБОМ-бағытталған компаниялар және көмекші қызметтер, әдетте транспорттық торап айналысында, соның ішінде аэропорттарда топтастырылады.

Мысалы – Ұлыбританияның лондон аэропорты Гэтвик және Кроули секілді жақын қалаларда фирмалардың сапарларымен байланысты өсіп келе жатқан кластер бар. Бұл компаниялар өзіне: жеткізуші AirMileTravelCompany адалдық схемаларын; BritishAirwaysHolidays туроператорларын, Citalia және FirstChoice (бөлігі Tuiplc), Kuoni; және электрондық ескертпелер жасауға аралық агенттіктерді біріктірді. Бұл компаниялар іскерлік және кәсіби халықаралық орталығы ретінде Лондонда негізгі әуежай, оңай қол жеткізу үшін пайдасын; серіктес әуе компаниялардың қол жеткізу; және тәжірибелі қызметкерлер қол жеткізуден пайдасы алады .

Кластерлер түрлі салаларда кездеседі, алайда бұл құбылыс және оның салдары кеңінен әдебиеттерде зерттелген жоқ. Джексон (2006) және Мерфи (2006), тиісінше ескере отырып, Австралияда бағыттардың және қытай контекст кластерлеуіне қабылдауға, ал Новелли (2006), назарға Ұлыбритания контексінде туризм шағын және орта бизнесті кластерлеуді алады. Өзінің зерттеу жұмысында Хокинс (2004) Индонезияда Бүкіләлемдік мұра объектілерін желісі айналасында туристік бизнестің кластерлік өндіріс үшін бизнес-мүмкіндіктерді тұрақтылығын қарастырды.

Төмендегі мысалда қысқаша түсініктеме итальяндық кездесулер мен конвенциялар секторын кластерлеу тұрғысында маңыздылығын көрсетеді.

МЫСАЛМЕН ҚЫСҚАША ТҮСІНІКТЕМЕ БЕРУ

Кластерлеу: Италиялық кездесулер мен конгрестер

Өндірістік саласы кездесулер, ынталандыру туризм, конвенциялар мен көрмелер әлемнің тұрғысынан да, сондай елдің де ТГБОМ бүгін қарқынды дамып келе жатқан сегменттерінің бірі болып табылады, (Ким соавт., 2003). Дәл анықтау қиын болса да, ол көптеген елдерде артып келетіні анық. Ким соавт. (2003) және Ким және Чунг (2009), мысалы, Оңтүстік Кореяның экономикасы MICE маңыздылығы өсті деп хабарлады.

Бернини (2009) Италияда Конвенцияға байланысты салалардың кластерлеуін зерттеді. 2004 жылы, бағалау бойынша, итальян Конвенция шамамен $ 28 млрд, немесе туризм және қонақ үй бизнесіне байланысты салалар бойынша жалпы айналымының шамамен 26 пайызын бюджетке алып келді.

Зерттеу Конвенцияның қызметінің кластерлерді санын анықтайды. Олардың ішінде екеу «Капитал», Рим және Миланның кластері, сегіз «жетекші Конвенция қалалары» кластерін құрайтын Венеция, Турин, Римини, Генуя, Болонья, Неаполь, Палермо және Флоренция болып табылады. Сондай-ақ, аса маңызбен белгіленген Верона мен Сиена секілді көркем құндылықтар аз қалалардың кластерлері, кейіннен назарға Италия мәдени мұрасы алынды.

Рим және Милан Италияда екі ірі қалалар және тиісінше, ұлттық және бизнес капитал болып табылады, сондықтан, қосымша қызметтерінің түрлері қонақжайлылық, мейрамханалар мен халықаралық әуежайларынан Конвенция делегациялары бар . Екі қала ұлттық деңгейде жалпы шамамен 43 пайызын құрайды, шамамен 220 дәстүрлі бағдарланған фирмалар болып табылады. Бернини (2008: 884) «Осы кластерлер еншілес компаниялардың Co-Location нәтижесі, әрі сол желідегі мүшелікке және одақтастық динамиканың пайдасы таңдалған қызмет түрімен байланысты емес» делінген .

Сұрақтар

1. Егер сіз Рим немесе Миланда конвенцияны өткізетін компанияның басшысы болсаңыз, кластеризация арқылы қандай айрықша кірістерді алуға үміттенген едіңіз және сіздің ойыңызша қандай қиындықтар бола ма?
2. Тағы қандай ТГБОМ секторларындағы кластеризация мысалдарын еске ала аласыз, және де бұл қызметтің кластеризациясы болашақта маңызды бола ма?

Осылайша, осы кластерлердің анықталуы мүмкін болған кезде бәсекеге және ол бәсекелестік артықшылықтары әкелуі мүмкін болатындай етіп ынтымақтасуға өзара қолдау компаниялар тобы бар. Төмендегі мысалда қонақүйлерге арналған кластерлеудің маңыздылығын түсіндіріп көрсетеді.

МЫСАЛМЕН ҚЫСҚАША ТҮСІНІКТЕМЕ БЕРУ

Қонақ үйлерді кластеризациялау: PremierInn

Кластерлеудің артықшылықтары ұзақуақыттан бері жетекші қонақүй топтар ретінде танылды. Көптеген осындай топтар байланысты өсу мен көлемі әсер басқару және жинақ саласындағы сараптама шоғырландыру мақсатында нақты географиялық аймақтарға оларды дамытудың күш-жігерін жұмылдырады. Көптеген қонақүй топтары, мысалы, оның міндетін топ ішіндегі бірнеше қонақ үй жалпы пайдалануды қамтитын, өңірлік немесе аймақтық менеджерлер бар. Кластерлеу осылайша өзара тиімділік негізінде көптеген компанияларды тарту арқылы мүлдем өзгеше болып табылады; Мұндай жағдайларда, кластеризация операциялық тиімділік деп аталатын немесе өсім әсеріне қол жеткізу үшін, ең алдымен, жүзеге асырылады.

Мысалы, Whitbreadplc, оның брендінің PremierInn дамытуға кластерлерді пайдаланады, Ұлыбританиядағы қонақ үйдің ірі желісіне тез өсті. 2013 жылдың наурыз айында инвесторлар үшін презентациялар, компания кластерлеу артықшылықтарын көрсетті. 656 қонақүй PremierInn пайда болды десек, 110 кластерлерге ұйымдастырды. Мысалы, саладағы PremierInn 14 қонақүйі үш топқа орналасқан: Манчестер Траффорд, Манчестер Сити мен Манчестер Солтүстік: Манчестер.

Осы кластерлеуге пайдалану үшін мынандай мүмкіндіктер қарастырылған:

- Қонақ үйлер арасында бөлуге болатын басқарушылық талдау;
- Байланысты шығындар бірнеше сайттар арасында бөлінген және біреуінің ғана иығына жатпайды;
- Қызметкерлердің анық мансаптық өсу болуы тиіс;
- Өндірілетін сайттар арасында стандарттау жәрдемдесуге;
- Тауарлар мен басқару көтерме сатып алу; мен
- Процестерінің (мысалы, оқу немесе жалдау қызметкерлері) кластерін байланысты жоспарланатын болады.

www.whitbread.co.uk

Сұрақтар

1. Алдыңғы мысалда Италияда конвенциялармен жағдайда, PremierInn жағдайда пайдаланылатын кластеризацияның өзгешелігін түсіндір.
2. Қандай факторлар қонақ үй топтары үшін және географиялық жағдайда, болмаса басқа негізде кластерлеу жұмысына кедергі жасауы мүмкін ?

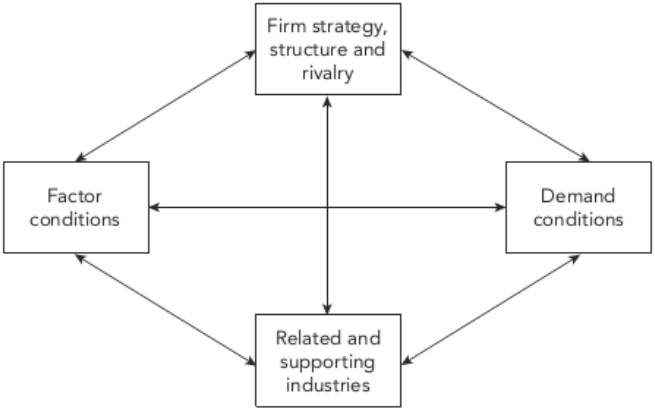


Figure 8.3 Porter's Diamond Analysis of the competitive advantage of nations

8.3 сурет Елдердің бәсекелестік артықшылықтарын Портердің Алмаз талдауы

Firm strategy,structure and rivalry	Стратегия, құрылым және фирмалар бәсекелестігі
Demandconditions	Сұраныс шарттары
Factor conditions	Фактор шарттары
Related and supporting industries	Ара қатынастылықты белгілеуіш және қолдаушы салалар

Портердің Алмазы 8.3 суретте ұсынылған.

Макл Портердің Алмаз талдауы ТГБОМ анықтауда кеңінен (қараңыз, мысалы, Enright және Ньютон, 2004, Хокинс, 2004; Джексон, 2006; Джексон және Мерфи, 2006; Хонг, 2009; Райбс және т.б., 2011; Портер және т.б. . 2012) қолданылады.

Мысалы - бұрынғы жылдардағы жұмысқа негізделген мақаласында, Вахаб және Купер (2001) туризм контексінде Портер Алмаз талқылап және талдауын Мысырда қолданады . Авторлар (осы мақаланы жазған уақытта) әлеуетін белгілі бір сомасы әлі іске асырылатын және Мысыр анық, туристік бағыт ретіндегі үлкен әлеуетке ие деген қорытындыға келді, демек, ел әлі салыстырмалы ұстанымның артықшылықтарына

жеткен жоқ.

Практикалық стратегиялар мысалда, төменде көрсетілген, туристік аймақ қарсыластарын артықшылығына жету үшін іс-тәжірибені қабылдай алатын қадамдардың кейбірі көрсетілген.

ТӘЖІРИБЕ ШЕҢБЕРІНДЕГІ СТРАТЕГИЯСЫ

Туристік бағыттардың бәсекеге қабілеттілігін арттыру

Туристік бағыттардың бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін басшылық принциптердің тізімі Смераломмен (1998) Портердің (1990), сондай-ақ Вахаб және Купермен (2001) жұмысында негізделіп жасалғаны туралы хабарланды. Ұсынымдарға (фондық себептері) факторлық жағдайлар жатады. Бірақ туристік секторы үшін ерекше мәнге ие: нарығының құрылымы, ұйымдастыру және стратегиясы; сұраныс шарттары; және мемлекеттік.

Нарықтық құрылымы, ұйымдастыру және стратегиясы:

• Жаһандық бәсекелестік жағдайындағы имиджін құру.

• Арнайы ынталандыру арқылы қосылған туризм құнының өсуі мен кеңейтуге агрессивті және Инновациялық маркетинг.

• Халықаралық, ұлттық және өңірлік деңгейлерде бәсекелестік ортада межелі күшті және әлсіз жақтарын қатысты білім ақпаратты және жанданғанын үйлестіру.

Сұраныс шарттары:

• Сапалы және ыңғайлы қызмет ұсына отырып, бастауыш қозғалысы, орта және мүмкіндігі нарықтардың жоғары сапалы туристік мақсаттағы үлесін кеңейту.

• Әр түрлі нарықтардан туристердің тұрақты ағынын қамтамасыз етуге бағытталған стратегияларды маусымдық ауытқуларды ресурстарына қажеттілігін төмендетуге.

• Жоғары жұмсау туристер келуі негізінен назар аудара отырып, туристік түсімі артты.

• Оларға жеке немесе аралас түрінде ұсынылған көрнекті кең ауқымды, ұсына отырып қайталау келушілерді көтермелеу.

• Адалдық-бағдарланған, жергілікті, өңірлік және ұлттық саясат деңгейлері.

Үкімет:

• Ойын-сауық және туризм саласындағы туризм, сұраныс өзгерістер мен инновациялар нарықтық үрдістерді жүйелі және үздіксіз зерттеп жәрдемдесу.

• Саяхат және туризм индустриясының елеулі және жүйелі мониторингі және оны басқару, жаһандық бәсекелестік жағдайында кездесу үшін оның ең қолайлы нысанда жалпы сапасын сақтауды мақсат ету .

• Академиялық және кәсіби білім арттыру және салалық қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін туристік даярлау сапасын нығайту.

• «Бюрократияны» жою және юрисдикцияны жанжалда немесе қайталануды қоса алғанда, барлық әкімшілік кедергілер.

• Қоршаған ортаны жақсарту.

• Өзгерістерді алдын ала бақылау.

Бәсекелестік және ынтымақтастық талдау баламалы тәсіл

Бәсекелестік және ынтымақтастық аренасы

Ынтымақтастық үшін негіз бар, мезгілімен - ол саладағы компаниялар бір-бірімен бәсекелеседі деп әрдайым дұрыс айтылған. «Арена» бәсекелес компания. Тиісінше, кейбір өзге компаниялар олармен бірге жұмыс істей алады .

Олардың арасындағы бірқатар өзара іс-қимыл - бұл түсіністік негізіндегі ұйымдар мен салалар ашық жүйеде ұйым жұмыс істейтінін көрсетеді . «Арена» төменде сипатталғандай болып табылады.

• Өнеркәсіп - ұйымдастыру Қазіргі уақытта өнімдерін өндіру үшін, салалық тұрғыдан оның ресурстары мен тәжірибесін пайдаланады .

• Ресурстар нарықтарында - ұйымдастыру, бәсекелестері мен басқа да салалар бойынша олардың ресурстарын пайдалану .

• Тауар биржалары - ұйым өз өнімдерін нарықта сатады . Оларды былай бөлуге болады:

• Өндірісті ұйымдастыру нарығынд а

• Алмастыратын өнімді ұйымның кіру тауары деп санауға болады, онда нарықта жаңа мүмкіндік ашылады•.

• Басқа салалар - кәсіпорындар ұйымның мақсаттарына ұқсас құзыреттерге ие. Мұндай салалар екі себеп үшін маңызды болып табылады:

• Компанияны оларға нарыққа ену деп қарастыруға болады

• Осы салалардағы ұйымдарды Индустрия мен кәсіпорынды нарыққа шығаратын мүмкіндігі бар әлеуетті бәсекелестер ретінде қабылдауға болады .

Олар тікелей бәсекелес компанияны жайғастыруды және бәсекелестердің мүмкіндіктеріне әсер ете алады, өйткені бұл ареналарда әр біреуіне талдау қажет.

Портер бес күштер моделі негізінде бәсекелестікті және ынтымақтастық механизмін аренасы, бірақ анық бәсекелестік орта төрт жекелеген, бірақ өзара байланысты аренада бөлінгенін мойындайды.

Ой жүгіртуге арналған

• Елдерде немесе аймақтарға қатысты Портердің Алмаз талдау тұжырымдамасын түсіндіріңіз.

• Мысалдары ТГБОМ пайдалану кластерлеу дегеніміз қандай түсіндіруге және оның артықшылықтары ТГБОМ ұйымдары бағалайды.

• Бәсекелестік пен ынтымақтастықты анықтау және ажырату.

Ресурстардың негізінде ортаның талдауының әдістері

Қолданыстағы моделдердің анализін шектеу

Осы бөлімде бәсекелестік ортаны талдау кезінде қолданылатын, дәстүрлі стратегиялық аясында басқаруды түсіндіруге тоқталамыз.

Стратегиялық басқарудың ресурстық әдістерін 1990-шы жылдардың басындағы Джей Барнидың жұмысында қауымдастырылғанын байқаймыз, және соңғы кезде де ол Барнимен бағаланған (2011), әсіресе бәсекелестікке қол жеткізудің оның құзырындағы маңызды мәселе екенін айтуға болады. Сонымен қатар, ол бәсекелестік ортаны талдауға басқа әдістерді қолданады, сондықтанда оның қатары шектелген (Флейшер және Бенсуссан 2003: 6 бөлім) қолданыстағы моделдер үшін анықталды, олар:

- Сыртқы- және ішкі талдауды ықпал ету жеткіліксіз.
- Алдын ала болжам бойынша, демек өндіріс қызметтестіктен емес өзінің тәртібінен шыққан бәсекелестік болады.
- Ұйым өзінің ресурсын емес, ол азық- түліктер және нарықтың қызметін бағалауға икем келеді.
- Ұйымдардың өзі өздерінің жеке бәсекелестік ортадағы құралымен, құру және теңдестіру бағытындағы өзінің іс-әрекетімен өзгертуге болады, сол тиісті емес қалыпта сол фактіні мойындайды (2 бөлімдегі Концепция қайнар көзін қараңыз).

- Егерде ұйым қазіргі уақытта саланың шегінде және нарықта бәсекелестіктің айтарлықтай қауіп төндірген жағдайда, олар ұқсас қайнар көздерінің құзырына және ерекшелік мүмкіндіктерге ие болады, және сол тиісті емес қалыпта сол фактіні мойындайды.

Өзінің бәсекелестік аренасының шегінде басталастық көрсететін жаңа құрылыс өндірістері және сол өзінің құзырында тиімді қолдануды да нақты мойындамайды.

Ресурстан негізделген моделдер

Ресурстың салдарынан туындалған, оның бәсекелестік ортасын және өндірісті талдау модель төменде 8.4 суретте бейнеленген. Талдау бес өзара тәуелділік аймағына бөлінген.

- Ұйым;
- Оның өнеркәсіп саласындағы өсуі;
- Азы- түлік нарығы (қазіргі нарық, ауыстыру үшін нарық, әлеуетті жаңа нарық);
- Нарық ресурстары;
- Өнеркәсіптегі басқа да салалары.

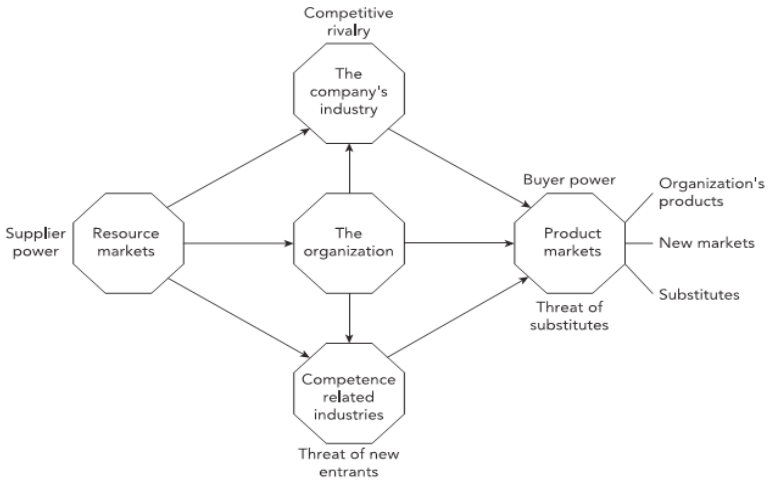


Figure 8.4 The resource-based model of strategy

Сурет 8.4 Ресурстың негізіндегі модель стратегиясы

Competitive rivalry	Бақталастық бәсеке
The company's industry	Компания саласы
Supplier markets	Жеткізуші билігі
Resource markets	Ресурстар нарығы
The organization	Үйым
Buyer power	Сатып алушы билігі
Product markets	Өнімдер нарығы
Organization's products	Ұйым өнімі
New markets	Жаңа нарық
Threat of subsitutes	Алмастырушылардың қаупі
Subsitutes	Алмастырушылар
Competence related industries	Құзірет бойынша саласы
Threat of new entrants	Жаңа қатысуылардың қаупі

(*Ескерту*: құзыреттілігі жөніндегі салалар - бұл, егер де өндірістердің бәсекелестік ұқсастық құзыреттілігіне ие болады.)

Әрбір саладағы мағыналары одан әрі қарастырылады.

Ұйым

Ұйым ішкі бағаның тізбегінің кескінін қарастырады, оның құзыреттілігі, ресурстары және құзыреттілігінің қайнар көзі осы кітаптың 2 бөлімінде толық талқыланады.(2 Бөлім.)

Ұйымның даму саласы

Ұйымның өнеркәсіптік дамуы ұқсас өнімді шығаратын өндірістен және топтық компаниядан тұрады, онда іспеттес мүмикіндіктер және технология қолданылады.

Өнімге анализ беру, сондықтанда ұзақ уақыт аралығында жасалады (әрбір ойыншы үшін саласы):

- машықтануы және бәсекелестіктің біліктілігі;
- қызметтің құнына қосылған кескіндері;
- қолданылған технология;

- саладағы бәсекелестердің көлемі және саны
- бәсекелестіктің өнімділіктері (әсіресе, қаржылық жоспарда);
- салаға оңай кіру және одан шығу; және
- стратегиялық топтасу (осы концепцияны талқылау, бұдан әрі бөлемде оқыңыз).

Бұл анализ ұйымның күшінің құзыретіндегі қайнар көзін терең алуды түсіну, өзінің негізі бәсекелестерін білу және білрескен мүмкіндіктер және қатерлерді білу.

Нарық өнімі

Нарық өнімі –дегеніміз бұл, өндірістң өзінің құзыреттілігінде ашып және өзінің тауарын сату және қызмет көрсетуі. Өндіріс бір немесе бірнеше нарықтық өнімде жұмыс істеуі мүмкін. Соның сыртында, бизнес нарықты түсінуде мүддесінде болады, және ол өзінің негізгі құзыретіндегі барлық мүмкіндіктерді қарастырады, сондай-ақ тауарды- ауыстырушылар үшін нарықтық өнімдер. Осы нарықтың әр қайсында өзінің ерекшеліктері болады, және әрбір нарық өздерінің көзқарастары бойынша жорамалдауы мүмкін, олар:

- тұтынушылардың мұқтаждық сұраныстары және дәлелдері;
- тұтынушының қажеттліктеріне қанағаттанбауы;
- нарықтың сегменттілік және олардың рентабельдіктері;
- нарықтағы бәсекелестіктің салмағы және олардың нарықтағы үлестері;
- тұтынушылардың саны және сатып алуға қатысты қабілеттілігі;
- үлестіріп таратылу каналдарына қол жеткізу;
- тұтынушылармен қызметтес болу үшін әлеуеттілік;
- кіру оңайлығы;
- құзыреттілік деңгейін көтеру әлеуеттілігі; және
- жаңа міндеттерді құрудың қажеттілігі.

Коммерциялық жағдайда (жетістік үшін), егерде өндіріс пайда әкеліп, өнім және ұйымның қызмет көрсету сатылмаса, соңында бұндай өндірістер сәйтсіздікке ұшырайды. Нарықтағы өнімдірістің болжамымен, ол өзінің қызметін тұтынушылардың қажет ететін мұқтаждықтарын қанағаттандырған болса, оларды қазіргі уақытта қажеттілікті қанағаттандырмаған деп болжайды, және өзінің тұтынушыларының қажеттілік-

терін қалыптастыруға тырысады, одан әрі жетістікке жетулеріне күш салады.

Осылайша, нарықта компанияның өнімі болып, олар өзінің белгіленген нарығында жетекшілік позициямен айналысып, олар едәуір жетістікке қол жеткізеді. Нарықтық өнімде көш бастаушылыққа ие болып, өзінің тұрақты тәжірибесінің арқасында жиі бәсекелестік етеді, перуандық Inkaterra компаниясымен қамтамасыз етеді, және төменде көрсетілген:

ҮЛГІ КӨРСЕТУГЕ ҚЫСҚАША ТҮСІНІК

Нарықтың жетекші өнімдері: Inkaterra, Перу

«Inkaterra» компаниясы Перуге тұрақты туризмді дамытуға үлесін қосып және бастамашы болған, және сонымен бірге бизнес - моделінде пайда ретінде жұмыс жасады. Коммерциялық қызметтің пайдалы түрін жетістікке жеткізіп жүзеге асыру, қаржылық ғылыми зерттеулердің негізінен, компанияны халықаралық деңгейді белгілі болды, 2012 жылы, Бүкіл әлемдік кеңестің саяхат және туризм бойынша(WTTC) әлемнің ертеңі үшін сақталуы жөнінде мәртебесімен марапатталды.

Inkaterra компаниясы 1975 жылы негізін салған, коммерциялық емес туристік компания болып табылады, әр түрлі био теңдікті сақтау мақсатында ғылыми зерттеулерге белсенді қолдау көрсетеді және әр жыл сайын 65000 туристерді қамтамасыз етеді. Компанияда 500 қызметкер жұмыс жасайды, негізінде жергілікті қалалық және ауылдық өкілдер, Мачу-Пикчу ауданында бес отельмен жұмыс атқарады (1983 жылы Бүкіләлемдік ЮНЕСКО жәдігерінің объектісі болып жарияланған) және оңтүстік Перудегі тропикалық Амазонка орманындағы Мадре-де-Диос ауданында жұмыс жасайды. Мачу- Пикчу ауылы 15 ғасыр бойы тіршілік етіп келеді, қоршаған ортаның нашарлау жағдайына байланысты жоғары сезімтал болып табылады, оны Бүкіл әлемдік ескерткіш қоры бақылауға алған.

Оның құрылған уақытынан бастап қонақтармен жұмыс істейтін тәжірибелік жұмысын сақтау жөнінде және жергілікті қоғамның жетістігі үшін, компанияның даму және өсу процесі күшейтілген. Оның тұрақты принциптерінің және туризм тәжірибесін Перудің Амазонка және Андтық мәдени жәдігерлерін және әр түрлі биологияны терең түсіну мақсатта қолданады.

TheInkaterraAssociation (ITA) құрылуымен, әр түрлі биологиялық зерттеуге бірыңғай бағытталған, серіктестік моделі коммерциялық емес туристік компаниялар және коммерциялық емес ғылыми - зерттеуші ұйымдардың арасында қалыптасқан. Сирек кездесетін фауна және флора өсімдіктеріне ғылыми зерттеу жүргізу үшін қаржыландыру ұсынылған, сонымен қатар, ұлттық және халықаралық туристтерді әр түрлі тропикалық эко жүйемен және Перудің жабайы табиғатымен қатынасты үйрету жүргізіледі. Жобаларға енгізілгендер: Inkaterra қорығында экологиялық тропикалық орманнан 3 миллионнан көп көмірқышқылды газды алу(1989жылдан Ұлыбританияның лидса Университеті бақылауға алған); жоғалып кету қауіпіндегі «көзілдірікті аюларды» құтқару Орталығын құрған; және сирек кездесетін шынайы тропикалық орманның көптеген акрін қалпына келтіреді. Сонымен қатар, Inkaterra отелдері экологиялық таза операциялармен тәдірибе жасайды, соның ішінде ең заманауи жер суландыру жүйесін қолдану, жаңбыр және сұр суды пайдаланады, сондай-ақ жабық карьерлерді компостирлеу және қайта өңдеу, қонақтарға арналған арнайы 100- пайызды көміртекті - бейтарап қонақ үйдет тұруы үшін басқа да амалдармен қамтамасыз етеді.

www.inkaterra.com; www.wttc.org; www.wmf.org; www.whc.unesco.org, Слоун және басқа. (2013).

Сұрақтар

1. Ойлаңызшы, Inkaterra неліктен көшбасшы болатын нарықтағы өнім болуы мүмкін.
2. Inkaterra бизнес- моделінің тұрақтылығын қарастырыңыз.

Нарықтағы шағын топтар

Нарықты түсінудің маңызды бөлігі нарықтың ішіндегі шағын топтарды анықтау болып табылады, олар жалпы қажеттілікті бөледі.

Осы тәрізді сипаттаулар белгілі топтың тұтынушыларының туындалуына себепші болады, демек әр түрлі қажеттіліктің болуы және әрекет жасау, және басқа топтың тұтынушыларымен өзіңді әр түрлі қатынаста ұстау (немесе сегментпен). Негізінде, сегментация дегеніміз, барлық нарықтың шағын топтардың тұтынушыларын бөліп- бөліп тастауды білдіреді, әр біреуінің өзгеше себептерімен және қажеттілік мұқтаждықтарына байланысты туындалады.

Әдетте, тұтынушылардың топтары демографиялық өзгерістердің салдарынан болады (немесе «адамдарды бөлетіндер»), олар, жас шамасы, жынысы, нәсілі, айналысатын жұмысы, әлеуметтік- экономикалық топтары, нәсіл, өмір тіршілігі, сатып алатын әдет-дағдылары және олардың географияларына қатысты болады (яғни олардың тұратын жерлері). Егерде клиенттер өздерін басқа фирмамен ұсынған жағдайда, олар бизнестің түрі , ұйымның түрі және оның көлемі бойынша топтастырылуы мүмкін.

Әрбір сегмент кейін, оның көлемі бойынша және әлеуетті кіріс табыстылығымен, клиенттердің қажеттілігі мен әлеуетті сұраныстарымен, қабілеттілік пен сатып алуға дайындықтарының негізінде талдау жасалады . Сегментацияны талдау нақты сегменттерді анықтау және тұтынушылармен сипатталуымен мақсатталған стратегиялық жолдарымен талдау жасауға көмек береді.

Нарықтың сегментациялық концепциясы нақтырақ 6- бөлімде талқыланады.

Клиенттерді дәлелдеу

Нарықтың сегментері сәйкестендірілгеннен кейін, оның факторын анықтау мақсатта, олар сараланып талдануы керек, клиенттердің өнімді сатып алуына немесе сатып алмау ықыласына әсер етуі керек. Әсіресе, клиентке дәлелдеуге ықпал ететін факторларын түсіну маңызды, олар:

- құнына сезімталдығы;
- сапасына сезімталдығы; және
- брендке сенімділік көлемі.

Клиентке дәлелдеудің нарықтық сегмент арасындағы ерекшеліктері нарықтық құралдармен көрсетіліп әуе тасымалдауы арқылы жүзеге асырылады. Нарық іскерлік сапарларға және дем алуға сегмент жасауы мүмкін. Әрбір топтың клиенттері әр түрлі аса сипатталу мүмкін, және қажеттіліктер де әр түрлі болады.

Мысалы – іскерлік саяхатшылар баға құнына ерекше сезімтал болмайды, бірақ, жоспарлау, байланыстың болуы және стандарттық қамтамасыз етуге аса көңіл бөледі. Бір жағынан дем алушы саяхатшылар, әдетте, олар баға құнына тәуелді болады да, жоспарлау сезімталдығы және байланысқа аса көңіл бөлмейді.

Нарықты зерттеуде клиенттердің қажеттілік ететін мұқтаждықтарын түсінуды қалыптастыруда аса маңызды роль атқарады, демек, оларды қанағттандыру үшін өнімнің немесе қызмет көрсету бағыты дұрыс болуы тиіс.

Әлеуетті жаңа нарық, ол клинеттердің сатып алған өнім және қызмет көрсету ұқсастық құзыреттілікке негізделген болады, ұйымның немесе клиенттің қажеттілігінің бизнес нарығындағы ұқсастықтар. Егер де жағдайы қолайлы, жақсы болса, онда ұйым өзінің ағымдағы біліктлігін қолдану туралы жаңа нарыққа шығуы жөнінде мәселелерді қарастыра алады. Әрине, бұл өндірістен жаңа құзыреттілігі үшін клиенттің жаңа қажеттілік жаңдайын қанағаттандыруды талап етуі мүмкін.

Нарық ресурстары

Нарық ресурстары дегеніміз, қаржыландыру алған ұйымдар, адамдық ресурстары, материалдары, құрал-жабдықтары, қызмет көрсету және тағы да басқа атқарылатын шаралар нарығы болып табылады. Анығында, өндірістер, әдетте, осы сияқты бірнеше нарықта жұмыс жасайды, әр қайсы өздерінің сипатталуымен, компанияның нақты ресурстарына тәуелді, оларға қажет . Нарық ресурстары келесі көз қарастарымен талдау жасалады:

- нақты және әлеуетті жеткізуші ресурстардың саны;
- жеткізушілердің саны;
- жеткізушінің өндірістілігі және құзыреттілігі;
- ресурстарды жеткізушілермен қызметтес болу үшін әлеуеттілік;
- жеткізушілерге бәсекелестердің қол жеткізуі;
- табиғи ресурстар және ауыстырушыларға қол жеткізу.

Нарықтың өзінің әр ресурстарын талдаудың негізінде, бизнестің басшылары олар өздерінің басқа жағынан кездестірген бәсекелестермен арасында, сол ресурстарды қолдана отырып, және жеткізушілермен қызметтес болу үшін әлеуеттілікте анықталған бәсекелестіктің мәртебесін анықтауы мүмкін (қажет болған жағдайда).

Құзыреттілікке байланысты өнім саласы

Басқа өнім салалары, өндірістер, құзыреттілігі ұқсастыққа ие және та-

уар мен қызмет көрсетуді жиі қолданатындарды, тауар және қызмет көрсету үшін қарастырылған өндірістерді алмастырушылар болып аталады, және оларға талдау жүргізулері керек. Бұл талдау амалдары үш себептен қажеттілік етеді, сондықтанда ұйымның мүмкіндігі:

- басқа бәсекелестің ұқсастық құзыреттілігі жағынан қауіпке ұшырайды, себебі олар өнеркәсіптікке және нарыққа кіруге тырысып талпынады;
- өнім саласына кіру жағдайда болуы, ұқсас құзыреттілігі, демек оны иеленген құзіреттілігі; және
- нарықтан шығу жағдайында болуы, құзыреттілікке байланысты қазіргі уақыттағы өнімді бәсекелесті қамтамасыз етуі.

Саланың, құзыреттілігіне байланысты нәрселерді талауы мүмкін:

- Саладағы қайнар көз құзыреттілігіндегі өнімі.
- Саладағы өнеркәсіптің көлемі және саны.
- Бәсекелестің жағынан осындай саладағы қауіптілігі, олар нарықтық бизнестен шығуы үшін өзінің өкілдігін пайлануы мүмкін.
- Бизнес үшін мүмкіндіктері, біліктілігіне байланысты және олардың нарығыны, салаға кіру үшін өзінің құзыреттілігін пайдалану және жаңасын құру.
- Өнеркәсіптік өндірісте өнімді өзара алмастыру – тұтынушының талаптарын қаншалықты жақын қанағаттандыру үшін, өнім немесе өндірістің қызмет көрсетуін талап етеді.

Ресурстардың негізіндегі моделдерге қысқаша ақпарат

Ресурстың негізіндегі модель/ бес күшті моделге қарағанда шамалы күрделі болады, бірақ, ол толық салыстармалы негізін ұйымға ұсына алады:

- Өзінің шегіндегі жеке саласында және нарықтағы бәсекелестік дәрежесін белгілеу.
- Өзінің меншікті жұмыс жасайтын ұқсас құзіреттілігімен, саладағы бәсекелестік жағынан қауіпті бәсекелестікті бағалай білу.
- Басқа нарықты анықай білу, өзінің құзыретінде қолдана білу және жаңаларды қосу жағдайына кіру.

Бейімделгеннен кейін, модель менеджерлерге түсінуге рұқсат береді:

- Олар жұмыс жасайтын саладағы және нарықтағы бәсекелестіктің сиапттaлуы (өнім және ресурс сияқты).
- Басқа өнеркәсіптік саладағы бәсекелестер жағынан қауіптер.
- Нарықта және жаңа саладағы әлеуетті мүмкінділіктер.

ОЙЛАНУҒА

- Нарық ресурстары дегеніміз не?
- Түсіндіріңізші, модель қалай ресурстардың негізінде, өнеркәсіптік саланы талдауға қалай көмек береді.
- Ресурстардың негізінде туындалған, бес күшті Портер және модельдің ерекшелік кездерін бөліңіз және салыстырыңызшы, өнеркәсіптік саланы талдау және оны екеуінің де пайдалы жағын бағалаңыз.

Стратегиялық топтарды талдау

Стратегиялық топ дегеніміз не?

Бизнес нарықтық және салалық деңгейде өзінің талдауын сирек шектеу алуы мүмкін, ол өзінің қызметін жүзеге асырады. Ол өзіне жақын бәсекелестеріне де аса көңіл аударуы тиіс, мысалы, *стратегиялық топ* сияқты белгілі болған бәсекелестерден (Портер,1980).

Стратегиялық топтар нақты айқындалмауы мүмкін, бірақ олар ұйымдардар тұрады:

- Осы сияқты құзыретті біліктіліктеріне ие болғандар (немесе әлеуеттілікке иелер);
- Клиенттерді сол нарықтық сегменте қанағаттандыратындар; және
- Ұқсастық сападағы өнімді өндірушілер және қызмет көрсетулер.

Мұндай талдау, (мысалы, Зольнер және Резе, 2001; Флейшер және Бенсуссан, 2003; Гюрзой және басқалар, 2005; және Шорт және басқа 2007) бизнестің менеджерлеріне оның өнімділіктерін рұқсат етеді, оған жақын бәсекелестер, рентабелдік көзқарастарынан, нарықтың үлесі, өнімдері бренд тауарлары, клиенттердің ықыласының адал болуы, бағалары және тағы басқалары. Осылайша, менеджерлер өзіне жақын бәсекелестерімен өзінің ұйымының өнімділіктерін *салыстыруы* мүмкін. Маңыздысы, жақын бәсекелестерді мұқият теңестіру.

Мысалы- Париждегі бес жұлдызды Риц отельі және Франицядағы жергілікті ауылдың шағын қонақ үйілері екеуі де сол қызмет көрсетулерді ұсынады (тұру жағдайы және қонақтарға арналған асхана) және ізінше, техникалық бәсеклестер болады, олар таза әр түрлі стратегиялық топтарда жұмыс жасайды.

Олар сол аталған клиенттерге көңіл аудармауы да мүмкін (немесе, әр түрлі уақытта сол клиенттерге жүгінеді) және олардың өнімдеріне, оны өткізіп тарату каналдары, тепе-теңдік және әр түрлі бағалары болады. Рицте стратегиялық топтар (қонақ үй операторларын топтау, бір-бірімен тікелей бәсекелестер) өздерінің қызметіне Парижегі люкс кластарын және әлемдің астаналардағы қайнар көздерді де қосады, сол кезде стратегиялық топтар сияқты француздық ауылдық пансионаттары Франциядағы жергілікті ауылдық қонақ үйлерді қосатын болады.

Стратегиялық топтарға талдау (кейде бәсекелестік топты талдау) негізгі бәсекелестерді бағалау және нақты саладағы құрылымды талдаудың қызықты тәсілдеріне ие болады. Өздерін ірі ұйым саладағы деп таныстырып, (немесе саланың аясындағы салалықтары)екі бәсекелестік көлемінде бақталаса алады, менеджерлер өзінің компаниясына қатысты позицияларды түсінеді және оның өнімін немесе негізгі бәсекелестерге қатысты қызмет көрсету.

Негізінде үш қадам жұмыс жасайды, талдауға қатысушы және стратегиялық топтардың графикалық ұсынысы:

- Саладағы маңызды бәсекелестіктің аспектілерін анықтау, өзіңізге белгілі болған ақпараттарды назарға алу. Бәсекелестіктің көлемі өзіне тән факторлардан тұрады, осы салада бәсекелік болуы үшін фирмалар оны қолданады. Бәсекелестік аспектілер өзіне мынандай факторларды қосып алуы мүмкін, сапалығы(қабылданған және нақтысы) бағасы, географиялық ауқымдылығы немесе клиенттердің типтік түрлері.
- Бәсекелестік көлемдердің екі өлшемді кестесін құру.
- Бәсекелестерге қатысты фирманың жағдайын талдау.

ҮЛГІ КӨРСЕТУГЕ ҚЫСҚАША ТҮСІНІК

Стратегиялық топтарға талдау: WyndhamHotelGroup

Көптеген компаниялар инвесторларға арналған ақпараттық, аналитика-

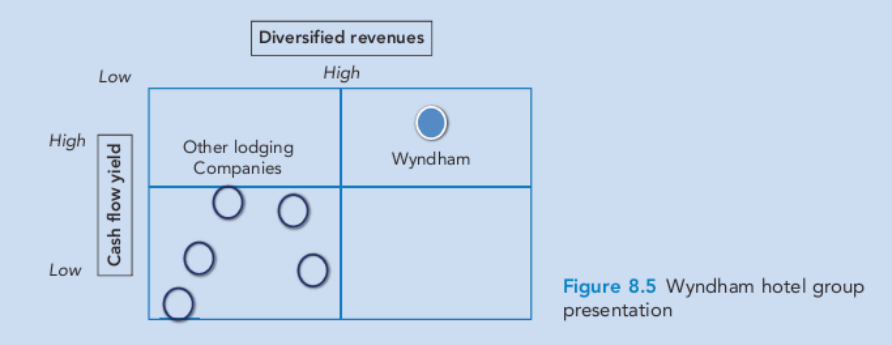
лық презентациялар және жаңа жобаларды ашады. Олар әдетте, Интернетте қол жетімді. Бірақ, мұндай баяндамалар сындарлы қарастырылуы тиіс (олар инвесторларды тару үшін және пайдалы болу үшін ұйымдарға ұсыну), бірақ та олар құнды ақпарат бере алады:

- Ұйымның қаржылық жағдайы;
- Оны басқаруды ойлау стратегиясы;
- Бәсекелестерге қатысты ұйымның жағдайы.

WyndhamHotelGroup компаниясы, АҚШ-та Нью- Джерс штаб-пәтері, бірден-бір ірі және әлемдегі ең ірі әр түрлі қонақ үй компаниясы, әлем бойынша оның шамамен 7380 отелдері бар. WyndhamWorldwide, қонақ үй бизнесінде толық портфельді қалыптастырады, ол 2006 жылы негізін салған, диверсифицирленген Cendant корпорациясы қаржылық құлдыраудың салдарынан бөлек төрт өндіріске бөлінген.

Компания әлемдегі ең ірі диверсифицияланған жеткізуші болап табылады, демек, тауарлар, жол жүруге байланысты, жеке тұтынушылар және өндірістерге арналған қызмет көрсету, брендтік франчайзиндік бастамасымен тұру жағдайын ұсынады; демалыс кезінде меншіктенуге ие болуы; және каникул кезінде жалға алуға немесе ауыстыруға болады. Брендті отелдердің қатарына Wyndham, Travelodge, DaysInn, HowardJohnson және Ramada, сонымен қатар RCI, Hoseasons и CanvasHolidays және оның бөлімдерін жалға алуға және ауыстырға мүмкіндік береді.

Компанияның презентациясы инвесторларға компанияның жағдайын бейнелеп көрсетеді; 8.5 суретте көрсетілген, өзінің табыс көзінің арқасына диверсифирленген (үш бөлімшеден), олар ақшаның ағысын жоғарғы деңгейде қамтамасыз етеді, компанияның бәсекелесуге және өзінің керемет өсуін қамтамасыз ете алады. Стратегиялық топтарды талдау, оны презентациядағы бірлесулері төменде берілген, компанияның басқа бес топтардың тұруына жағдай жасағанына байланысын көрсетеді



Сурет 8.5 WyndhamHotelGroup презентациясы

Other lodging Companies	Басқа компаниялар
High	Жоғары
Low	Төмен
Cash flow yield	Қолма-қол ақша ағыны
Diversified revenues	Әртараптандырылған кірістер

Сұрақтар

1. Ойлаңызшы, бәсекелестіктерді салыстыру кезінде Wyndham үшін маңызды амалдары қолдағы ағыны және диверсифицирленген табыс болып табылады.

2. Ойлаңызшы, стратегиялық топтарға талдау жасау үшін осындай жағдайда қандай амалдарды қолданған дұрыс?

Бәсекелестік пішінін құру

Стратегиялық топтарды талдау оның негізгі бәсекелестерін анықтауда ұйымға әлеуеттілікті ұсынады, демек ішкі және сыртқы қызықтырушы топтарға ақпараттарды жеңіл жеткізу.

Пайдалы алдағы қадамдары - бұл осы бәсеклестердің көзін табатын пішіндерді құру, олардан нақты айқын ақпараттарды алу үшін, келесі туралы:

- бәсекелестер қалай және қайда *қауіп* төндіруі мүмкін; немесе
- қызметтестерді қандай жағдайда іздеуге болады, және дәл солай іске асыру *мүмкіндіктер*.

Осы сияқты талдаулар, әрбір бәсекелестерге бөлек-бөлек талдау ұсынғанда өте пайдалы, бірақ, жиналған ақпараттарды тарату кезінде аса мұқияттылықты сақтаған қажет.

Өнеркәсіптік және бәсекелестік динамикалық сипатта, статистикаға қарағанда әрі бәсекелесе ұйым өзіне тән ақпараттарды ұсынады, бұл олардың қарсыластарына өте қажет емес ақпараттар болуы мүмкін . Осылайша, жиналған ақпараттар әдетте, басты рольде еркін қол жеткізетін тарихи деректер (мысалы Whitbread, төменде көрсетілген). Болашақта бәсекелестердің стратегиясын өзгертуге негізделген ақпаратта, әдетте, оларды алуға қиындық туындайды, себебі, олар аса *коммерциялық сезімталдықта* болады.

Мұндай талдаулар келесі көрсетілгендерді қолданып жүзеге асырылуы мүмкін:

- Шолу
- Мақсаты
- Ресурстары
- Өндірісі жөніндегі өткен жазбалары
- Ағымдағы азық-түлік және қызмет көрсетуі
- Қазіргі стратегиялар.

Мысалға түсіндіретін болсақ, төменде ұсынылғандар, Ұлыбританияда орналасқан қонақ үй компаниясы WhitbreadPlc бәсекелестік пішін кескінін құруды қабылдайды .

ҮЛГІГЕ ҚЫСҚАША ТҮСІНІКТЕР

Бәсекеелестің пішінін құру: Whitbreadplc

Отелдің операторы, Ұлыбританияның қонақ үй нарығын кеңейтуге тырысқан, негізгі бәсекелестердің пішінін құру қажет.

Соның бірі, әрине, Whitbreadplc компанисы болады, брендте жетек-

шілік ететін «Lodge» отелі, бірқатар қосымша толқтыруларымен заманға сай бағаларын орналасқан, оның жолын қуушы және стандартқа үміткер. Компания Лондондық биржалық қорында сада саттық жасайды және Ұлыбританияның FTSE 100 ірі компаниясының мүшесінің құрамына енген.

Шолу: Ұлыбританды қ Whitbreadplc компаниясы XI X ғасырдың ортасында негізін салған, бірден-бір сыра өндірушінің бірі. Жиырмасыншы ғасырдың аяғында және жиырма бірінші ғасырдың басында компанияның тарихында түбірлі өзгеріс енгізген кезең болды, өйткені,
Whitbread өзінің сыра өндірісін сатып жіберді, кейіннен ол паб және бар саласына көшті. Бірнеше онжылдықта диверфикациялаудан кейін, сол кездегі әйгілі сыра иесі жаңа нарыққы енді, Whitbread өзінің бизнесін қонақ үй, ресторан және салауаттылық клубтарға және фитнес саласына ауыстырды. Whitbread компаниясының қайта өрлеуі қонақ үй бизнесі ретінде жетекшілік етіп, Ұлыбританияда нағыз сыра өндірушіні аяқтаушы және паб- иегері дәстүріне айналды, және 250 жыл бұрын Самуэля Уайтбрид елдерімен бастаған. Бүгінде Whitbread Ұлыбританиядағы ең ірі қонақ үй саласына ие болған, оны қарауына шамамен 40 000 мың адам жұмыс жасайды, брендік қонақ үйлер және кафелерге жетекшілік етеді: PremierInn және Costa компаниялары.

Мақсаты: акционерлердің атынан, бизнесті дамыту үшін тағайындалған және олардың капиталына жыл сайынғы жетістіктерге қол жеткізу. Бизнес негізінде Ұлыбритания нарығында жетістігі мол секторға бағытталған - тұрғын үй, үйден тыс тамақтану, және кофе ішу. Компания өзінің 2018 жылға жария еткен мақсаттары:

-UKPremierInn номерлерінің санын 2018 жылға 45 пайыздан шамамен 75 000 мыңға дейін көбейту; Costa сату жүйесінің барлығы 2 миллиард £-қа дейін көбейту.

Ресуртар: Компания 2012/13 жылдары шамамен 2,0млрд млн £ табысымен салық салушылар 355 млн фунт стерлинг көлемінде айналымған енді, 14 пайызға жуық капиталға кіріс құйылды. Шамамен 40 000 адам компанияда жұмыс атқарады, соның ішінде 29000 адам қонақ үй және мейрамхана бизнес компанияларының қызметкерлері.

Өнідіру барысы жөніндегі өткен кездегі жазбалары: Компания соңғы

жылдарда өзінің пайдалық деңгейінің өсуі байқалды, Ұлыбритания нарығының сауда сатласы құлдырап тұрған жағдайдың өзінде де, әрбір сауда жасаған жылы табысы көтерідіп 2009/10 ж. 239 млн £ көлемінен бастап 2013/14 ж. 411800000 £ дейін көтерілді (салық және амортизация есептегенде). Репозициялық компания бірнеше жылдан кейін сыра ашыту мақсатынан кетіп және негізгі үш салаға(қонақ үй, мейрамхана және дәсхана) ауысып тоқталуы, күшті бренділікке ие болады, нәтижесінде тұрақты табыс көзіне айналғанын көрсетті.

Ағымдағы өнім және қызмет көрсету: Қонақ үй секторында компания осыған дейін өзінің PremierInn маркасын ұстауға күш салды, Ұлыбританияда қонақ үй саласында жетекшілік ететін шамамен 650 отелдерімен және 51000 номерлері болып табылады. Нарықты зерттеп сынаққа алу Жақын Шығыс және Үндістанда жүргізілді, әрине олар төрт топқа бөлініп және екі қонақ үй сәйкестендірілді. Брендтік PremierInn компаниясы экономикалық құлдыраудан болған, меншіктілық құнының мәселелері болса да, соңғы жылдары бірталай өсті, экономиканың тиімділігін тез арада өсіру мүмкіндігін ашып көрсетті.

Заманауи стратегиялар: Компания стратегия аясында қойылған мақсаттарға жетуге тырысып, және төрт аспектілері көрсетіледі:

- *жеңімпаз-командалар* – жоғары қызығушылақтарын құру команда, персоналдарды таңдау жолдары, инвестицияға оқыту және тиісті марапаттардың ұсынылуы.
- *« Клиенттің пульсі»* - жылжымайтын мүлік инвестициясы арқылы және көрсетілген қызметтің арқасында, адамдар арқылы компанияның барлық қызметтерімен клиенттерді белгілеу.
- *Табыстың өсуі* – селективтік инвестициялық PremierInn бренді арқылы өзін көрсете алып және халықаралық нарықта таңдалған және ішкі сауданың Costa органикалық өсуі, шамалы ымыралық топтың акценттік есебінде жақсы тәжірибелік жолымен жеткізу саласындағы клиенттермен жұмыс жасау және интенисвтік ортадағы адамдармен және орталықтандырылған меншіктік сараптамалды қолданып іске асырады.
- «*Бірге болғанда жақсы*»- компания біздің аралас қатынастықта қайырымды болуға тырысып, қоғамдық және басқа да командалардың назарын аударуға тоқталып, клинеттердің жетістікке жетуіне және қоршаған

ортаға қамқорлық жасау.

2012/13ж.ж. Whitbreadplc қаржылық есептілігі және жылдық есебінің негізінде автормен құрылған классификациялау және талдауларға қол жеткізу www.whitbread.co.uk берілген.

Сұрақтар

1. Ойлаңызшы, бәсекелестік отелдердің менеджері сіз болған жағдайда, Whitbread компаниясының күштігі және нашарлау жағынан қалай қарайтын едіңіз?
2. Ойлаңызшы, талдау жасау кезінде өзінің бәсекелестік пішініне бақталасқа өте қатты сүйенуге болмайды.

Өнеркәсіп және нарықтағы жетістіктің критикалық факторлары

Барлық салада және онымен байланысқан нарықта, белгілі бір факторлары болады, олар бизнестің жетістікке жетуі үшін маңызды негізін қалаушы болады, осы бәсекелестік ортада жұмыс жасайды. Олар жетістіктің критикалық факторлары ретінде белгілі болған (ЖКА- 4 Бөлімнің концепция қайнар көзін қараңыз) Бәсекелестік талдау ЖКФ менеджерлердің сәйкестендіруіне әкеледі. Өндіріс осы ЖКФ қатысты тікелей оның құзырында ж әне компетенциялық қайнар көзін қамтамасыз етуі тиіс.

ЖКФ нарық және бөлек салалардың арасында ерекшеленеді. Фармацевтикалық өнеркәсіпте ЖКФ ғылыми зерттеулердің аумағында болады, өндіру және өңдеу жүргізіледі. Ұйым үшін, бірақ ЖКФ, әсіресе осында аумақтарда, демек брендтің атақ беделі, қамтамасыз етуінің жоғары сапада болуы, өнімнің түрлілігі, өнімді сиапттау, оны тарату және инновациялау жатады.

Концепция « жетістік факторлары» Рональд Даниэлге халықаралық консалтингті фирма McKinseyandCompany беріледі, 1961 жылы Концепция Рокарт бойынша «жетістіктің критикалық факторын» одан әрі дамытуды қолына алады (1979).

Жетістік сынайтын факторлары (ЖКФ) ретінде осы элементтерді қарастыруға болады, оның жетістігі үшін стратегияның беретін өмірлік маңыздылығы болады. Осылайша, жетістік сынайтын факторлары стратегияны алдыға тартады, және стратегияның жемісті болуына жол

ашады, осыдан « критикалық» сөзі қолданылған.

ЖКФ әр түрлі ғылыми әдебиеттерде ТГБОМ мәтіндерінде қолданған, ТГБОМ барлық секторларында концепция қолданылады. мысалы, Лейд және Джексон (2004) қараңыз, және Андерсон және Гетц (2009)- фестивалдар және басқа да іс-шаралар ұйымдастырылады; Бротертон (2004) және Авсикурт және басқалар (2011) – қонақ үй бизнесі; Гетц және Браун (2006), Хейвен-Танг және басқалар (2007), Бейкер және Камерон (2008) және Хьюз және Карлсен (2010) - Туризм және туристік бағыттары .

ЖКФ нақты иллюстрациясы үшін төмендегі түсініктерде Гетц жұмысы (2004) көрсетілген, канадалық маркетинг ұйымдарына қатысты маңызды болып табылды.

ҮЛГІГЕ ҚЫСҚАША ТҮСІНІКТЕР

ЖКФ: Канадалық маркетинг ұйымдары

Канадада маркетингтік ұйымдармен іс-шараларды өткізуге арналған саудадағы бәсекелестіктің маңыздылығы және табиғатын жақсы түсініктерді алу үшін Гетц (2004) зерттеу жүргізді, және жеңіске жету үшін сынайтын жетістік факторларын анықтау акценттерін іске асырды. Канадаға келушілердің және концепция бюросының сауда процесін сипаттау мақсатта мәлеметтер жиналды.

Зерттеулердің нәтижесімен, канадалық бюролар әр түрлі саладағы іс-шара саудаларында аса белсенділік көрсеткені анықталды, әсіресе іскерлік кездесулер, жиналыстар, саяси жағдайлар және спорттық іс-шараларда белсенділік көрсеткен. Көптеген бюро марапатайды және басқа да жергілікті ұйымдарға көмек береді, және жалпы қалалық экономикалық салдарынан ірі іс-шараларға тоқталу.

Осыған байланысты жеңіске жету үшін сынайтын жетістік факторларының едәуір маңызды болғанына өтінім береді:

- күшті серіктестер;
- үздік презентациялар; және
- ерекше процесс ретінде әрбір өтінімді өңдеу.

Зерттеу кезінде көптеген сұхбаттанушылар, салаларда маркетинг/ тен-

дер ресурстарын көп және жағдайын жақсарту және үлкен қажеттіліктерді тағайында деп есептейді.

Сұрақтар

1. Гетцтің зерттеуінде неге болашақта даму үшін өзінің стратегиясын қалыптастыру кезінде Канадалық бюро маркетингтері пайдалы болуы мүмкін деген?
2. ТГБОМ аспектілері үшін өзіңізге таныс болған *ЖКФ* қараңыз.

Кей кездері ЖКФ арасындағы ерекшеліктердің салдарынан және стратегияның басқа да әйгілі терминдерінің салдарынан шатастырулар пайда болады, атап айтқанда, тиіміділіктің көрсеткішінің қайнар көздері (ТКҚ).

ОЙЛАНУҒА

- ТГБОМ үлгілеріне сәйкес келетіндерді қолдана отырып, *стратегиялық топтарды талдау* концепциясын түсіндіріңіз және *бәсекелестік пішіндерді құру*.
- Түсіндіріңізші, КПЭ және ЖКФ астынан тұспалану және ТГБОМ ұйымдарын басқарудың пайдалы тараптарына пікір айтыңыз.
- ТГБОМ мысалдарын қолдана отырып, *бәсекелестіктің пішінін құру* үшін шектеудің болуы мүмкін бе, түсіндіріңіз.
- ЖКФ және саланы талдаудың арасындағы байланысты түсіндіріңіз.

Сол кезде ЖКФ сияқты факторлар және элементтер тақырыбы қобалжулы, стратегиясыз жетістік жемісі болмайды, КПЭ өзін өлшемдік құралы сияқты ұсынады. Бұл амалдар, стратегиялық өндірістердің мүмкіндіктерін өлшеу және басқару бағытын бағалайды.

Мысалы – КПЭ жетістікке жету мақсатының прогрестік амалдары немесе мақсаттылық көрсеткіштері болып табылады, ЖКФ стратегияға жетістік болуына жол көрсетеді, мысалы жаңа клиенттерді тарту арқылы кіргізу үшін осындай клиенттер шақырылады:

- КПЭ = бес жылдың арасында әр жыл сайын 10 пайызға сауда өседі.
- КФУ = клиенттермен өзара қатынастарды бақылаудың жаңа жүйесін белгілеу (CRM) және веб- сайттарды брондау мүмкіндігін кеңейту (жаңа

клиенттерді сатып алуп қанағаттандыру арқылы жанамалы ықпал жасау).

ШАҒЫН БИЗНЕСТЕГІ АНЫҚТАУЛАР

Өткен бөлімдерде көрсетілген, кейбір жағдайларда ірі ұйымдар ішкі ортада кейбіреулері ықпал етуі мүмкін немесе олар өзінің қауіпсіздігін қорғауы мүмкін. Бұл бекітулер заңдылық күштерде болады, ішкі талдау деңгейлері үшін, шағын және нақты деңгейде болады, осы бөлімде нақтырақ сипатталған.

Ірі фирмалардың ерекшеліктері, кейбір қалыптастырушы мүмкіндіктері болады және өзінің бәсекелестік ортасына ықпал етеді (кейбір сатыларда), едәуір жұмсақ ұйымдар әдетте таңдау аз болады, бәсекелестік ортаны қабылдауға, олар жұмыс жасайды (Хаберберг және Рипл, 2001:499). тым шағын компания зияндылықтарды азайтуды тоқтату (еңбекпен) және жағдайларға икемделуі болады.

Бәсекелестік ортаны іске асыру үшін, шағын бизнес үшін біріншіден оны кеңірек түсіне білу қажет. Шағын бизнестің талдауы қай салада болса, ірі өндірістерде да солай іске асып , олар жылдам қабілеттілік және бәсекелестік тарапынан қауіптілікті тиімді іске асырылады.

Шағын бизнестің өмірлік маңыздылығы, ол шындығында кіммен бақталасады соның салдарынан бәсекелестік туындайды. Бұл әрдай бола беретін жағдай емес. Осы жағдайдарлы түсіну үшін, шынайы бәсекелестіктерді түсіну үшін, бәсекелестік қауіптерді анықтау, және оларды ұсына білу, нақты аренада тоқталуды талап етеді, бәсекелестік туындалған ортаны түсіну және оның мүмкіндігі, осы әдістерге және сәйкес құралдарға адаптация талап етіледі.

Жалпы бәсекелестіктің қайнар көзін анықтаудың екі мүмкіндік жолдары бар (Лэшер, 1999:66). Едәуір мықты маңызды бәсекелестер сол компаниялар болады, олар былай анықталған:

- мақсатта сегментті белсенділері; немесе
- ой-істері жақын компания.

Жақын бәсекелестер болып, сол бәсекелестер болуы мүмкін, олардың географиялық жақындақтары немесе басқа да мағынада жақын болуы

мүмкін.

Мысалы, жақын бәсекелестер болып сол жеткізушілердің арасында бәсекелес болуы мүмкін, оларды тарату каналдары немесе өнімнің құрылымының ұқсас ұсынылуы.

Осылайша, шағын компаниялармен жұмыс жасағанда, оларға толық мұқият талдау жүргізу қажет. Ұқсастық аясында құрылған талдаулар соны анықтауға көмек береді, олардың бәсекелестік қайнар көзі анықталуы мүмкін. Соның сыртында, құралдар және осы бөлімде көрсетілген бәсекелестіктің нақты әдістерін талдау, жағдайлардың тәуелділіктері өзгертілуі мүмкін.

Мысалы – халықаралық ірі мейрамханалар желісі немесе қонақ үй компаниялары өздеріне талдау кезінде бәсекелестіктің көзқарасын ғаламдық тұрғыда қабылдауы мүмкін және өзін халықаралық фирмалық тізбектердің негізінде салыстырады.

Сонымен қатар, бір отбасылық мейрамхана немесе отелдер жергілікті қалаларға байланысты болуы мүмкін , олармен қатынаста жұмыс жасайды. Сондықтанда, осы қалалардың шекараларына негіздеулер белгіленеді (бірақ кейбір тұтынушылар мобилдік және басқа қалаларға ауысуы мүмкін). Сондықтан да, сәйкес келетін бәсекеелестіктер өздеріне фирмалық тізбектерді қосуы мүмкін, бірақ та оның қатарына төңіректе жұмыс жасайтын басқа да шағын мейрамханалар немес дәмханалар қосылады.

Бөлек отбасылық бизнес (ол, әрине, көптеген ТГБОМ) басқа жерде фирмалық тізбектің бәсекелестігінде болмауы мүмкін, олар тек тиімді бәсекелестік етуі мүмкін және олар нақты бір қалаларда болады. Осындай тиімді бәсекелестік, бизнеске тәуелді еместікті қамтамасыз етіп, осындай сипатталудың негізінде туындалуы мүмкін, мысалы: орналасқан жері, баға құны, немесе оның жақсы қамтамасыз ететін атақмәртебесі.

Стратегиялық топтарды талдау және бәсекелестіктің пішінін құрулар осы жағдайда көмек беруі мүмкін, олар саладағы негізгі бәсекеелестерді анықтауға әрекет жасай алады. Талдаудың көлемділігі, бірақ, осы бір жағдайда ғана, өңірлік, ұлттық немесе халықаралықтағы деңгейде салалық болмайды, ол сол қонақ үй және мейрамхана орналасқан қалаларды

негізін салады.

мысалдарды жалғастыра отырып, стратегиялық топтарды талдау негізгі екі себептердің салдарынан туындалуы мүмкін, демек орналасқан жері, баға құны, қаладағы бөлек отбасылық қонақ үй бизнесі, 8.6. суретте көрсетілген.

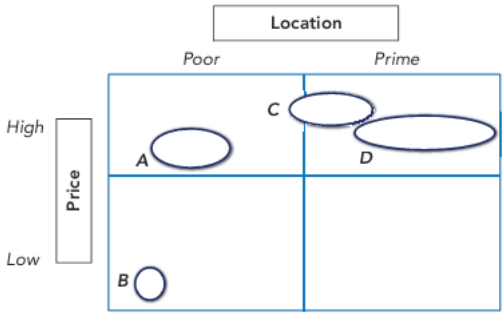


Figure 8.6 Strategic group analysis for hotels in a particular town

Сурет 8.6 Стратегиялық топтарды талдау үшін белгілі бір қалалардағы отелдер

Poor	Төменгі деңгей
Prime	Негізгі
High	Жоғары
Low	Төмен
Price	Баға
Location	Орналасуы

8.6 суретте стратегиялық топтың төрт түрі көрсетілген:

A. Орта кластағы отелдердің тізбегі кедей- бырыңғай орналасқан белгілі бағалары;
B. Кедей аудандардағы төменгі бағадағы бюджеттік кластағы отелдердің тізбегі;
C. Жоғары класта фирмалық отелдердің жоғарғы бағалары біркелкі орналасқан; және

D. Тәуелсіз отелдер бырыңғай- жоғары бағада негізінде орналасқан.

Қарастырылған тәуелсіз отбасылық отелдер D тобына жатады, және басқа топтар, жақсы ұйымдастырылған, оларға қолайлы орналасуына мүмкіндік береді, қаладағы жаңа фирмалық ерекшеліктері байқалады. Тәуелсіз отелдердің орналасқан жоғарғы ақысын алу, қарсылық жасаған жағдайда, осы нақты қалаларды тәуелсіз отелдерде қарастырылған тиімді бәсекелестіктерге мүмкіндік береді.

Осы стратегиялық топтарды талдау деректерін бекіте отырып, бәсекелестің пішіндерін құру тәуелсіз отбасылық отелдер арасында жүргізіледі, бәсекелестікті сәйкестендіруде позициялауды терең түсіну мүмкіндігі.

Осылайша, талдау жасаудың кейбір құралдары, осы бөлімде сипатталғандай, жағдайлары сәйкес адаптация және шамалы компанияның көлемдері. Әр түрлі жағдайларда бұл талдауларды түрлері адаптация жасайды және қабылдайды:

- Компания, шамалы басқаратын жағдайлары, арнайы бәсекелік ететін жағдайлардың түрлері, көш басшылықтарды дамыту курсы және фейрверктер түрлері.
- Туроператорлар, арнайы төменгі нарықты белгілейді, грек аралдарына белгілі бір уақытты демалыс турларының сатылуы, оларды компания жақсы біледі.

Бұл бөлімде іәр түрлі тәсілдер қамтылған, оларды шағын компаниялардың көмегімен топтастыруді іске асыру, сонымен қатар өздерін ірі бәсекеелестерден қорғайды. Соның ішінде осындай тәсілдер, *кластеризациямен* бірга ұқсас компаниялар қолданады, сондықтанда қала және аудан кейбір салаларды белгілі бола бастайды. Компаниялар желілерді құрып және қызметтес болуыдың арқасында қорғалуы мүмкін (осы бөлімде талқыланған амалдар), бұл жағдайлар келесі 11 бөлімде толық талқыланады.

ТАРАУДЫҢ ҚЫСҚАША МАЗМҰНЫ

Шағын қоршаған орта мен бәсекелестік талдау кәсіпіпорындарда жұмыс жасайтын сла менеджерлері мен нарықтарды жоғарылатуға арналған. Үдеріс нақты анықталған сала мен нарықтардан, және оның

шешун қатар ші сипаттамаларынан басталады. Содан кейін, олар жұмыс жасайтын менеджерлерге келешекте кіруге, сондай-ақ олармен байланысты құзыреті секторларға бағытталатын, саланың түбегейлі көрінісін, өзінің өнімін сату нарығын, өзінің қорын қабылдайтын нарықтар, өздерінің стратегиялық топтарын, нарықтарын өңдеуге мүмкіндік береді.

Осы талдау басқарушыға анықтауға мүмкіндік береді:

- Өзінің саласы мен нарықтағы сәтті сындарлы факторлар;
- Кәсіби даму және жұмылдыруды жоғарылатуға қажеттіліктер мен мүмкіншіліктер; сонымен қатар
- Жеткізушілер, дистрибьюторлар, клиенттер мен бәсекелестермен ынтымақтастықтық әлеуеті.

9 Тарау

Туризм, мейманхана бизнесі мен ішшараларды ұйымдастыру бойынша КӘЖМҚ талдауы

Кіріспе және тарауға шолу

Алдындағы тарауларда ұйымдар тап болатын ұйымның ішкі (3-6 Тарау) және сыртқы ортасының талдауы (7 және 8 Тарау) баяндалған

Стратегияны қалыптастыру - жиынтық ақпарат және келесі кезеңге өту үшін берік негізді қамтамасыз ету, бір жерде барлық аналитикалық жұмысты жинау маңызды.

Осы жұмыс КӘЖМҚ үлгісінде түйіндеуге мүмкіндік береді.

Анализ КӘЖМҚ (кейде КӘЖМҚ) *күшті және әлсіз жақтары, мүмкіндіктермен қауіп-қатерлер* дегенді білдіретін қысқартылған болып табылады. Осы талдау негізгі талдамалы құрал болып, әдебиетте мықтыланып бекітілді. Ол алдыңғы тарауларда сипатталған түрлі талдау қорытындысын ең кеңінен қолданылатын әдісі болып есептелініп, әртүрлі тәсілдермен жүзеге асырылуы мүмкін. Демек, көптеген мәтіндерде, аналитикалық әдістерін қамтитын түрлі көзқарастар бар; Ол сондай-ақ, қарапайым құрылымдық және логикалық тәсіл ретінде ұсынылады.

Тарау жалпы принциптері КӘЖМҚ талдауына баса назар аударылып, содан кейін талдауды қамтамасыз ету әдістерін қарастырды.

ОҚЫТУДЫҢ МІНДЕТТЕРІ

Осы тарауды оқып жүрген соң, сіз қабілетті болуға тиіссіз :

- түрлі мән- мәтін КӘЖМҚ ТМБІҰ қолдану тәртібін анықтау;
- КӘЖМҚ талдау маңыздылығын түсіндіру;
- орындау және КӘЖМҚ егжей-тегжейлі ішкі және сыртқы талдау арасындағы келісілген логикалық ретін түсіну;
- КӘЖМҚ салу әдісін сипаттау;
- КӘЖМҚ Қ ұпай білдіретін жолын қарастыру;
- дұрыс ТМВІҰ белгіленген қағидалары КӘЖМҚ талдауында қолданылады;
- стратегиясы мен талдауды қалыптастыру КӘЖМҚ арасындағы қарым-қатынасты түсіну.

КӘЖМҚ талдауындағы туризм, мейманхана бизнесі мен іс- шараларды ұйымдастыру

КӘЖМҚ талдау ТМБІҰ кеңінен қолданылады. Бұл секторлар ТМБІҰ жұмыс істейтін ұйымдарға ғана емес, сонымен қатар жиі бағыттар мен нақты іс-шаралар үшін де пайдаланылды.

Карадакис және т.б. (2010), мысалы, КӘЖМҚ талданды, онда спорттық іс-шара мегасын құрады, Афина Олимпиада ойындарының спорттық оқиғасын талдады, сонымен қатар Бардолет және Шелдон (2008), Балеар аралдарында мен Гавайидағы КӘЖМҚ туризмді салыстырып, көптеген ортақ факторлар болуын анықтаған. Сонымен қатар, талдау микро-деңгейлі (мысалы, жеке қонақ немесе белгілі бір іс-шараға) және қонақ макро деңгейдегі, қамтитын, мысалы, бүкіл елде немесе аймақта немесе топтың деңгейінде қолданылған.

КӘЖМҚ талдау пайдаланған кезде мынадай дау туындады:

- күшті және әлсіз жақтарын, әдетте ұйымның ішкі, бағыты, т.б. факторлар, сондықтан басшылардың бақылауына жатады; ал
- мүмкіндіктер және қауіптер ұйымның сыртқы факторлары болып табылады, сондықтан менеджері бақылауға жатпайды.

Бірақ КӘЖМҚ, *ТМБІҰ* саласында пайдаланғанда, *ТМБІҰ* ұйымдарын, бағыттарын, фестивальдері мен оқиғалары бар қорларға тәуелді.

Мысалға - оңтүстік Испания Жерорта климаты солтүстік Еуропадағы ойнату мүмкін емес; орнынан Гранд каньоны тамашалығын жылжыту емес. Атақты композитор Вольфганг Амадей Моцарт дүниеге келууі белгілі бір дәрежеде (алғашқы 1877 жылы австриялық қаласында өтті) Зальцбургте классикалық музыка фестивалінің жыл сайын, табысты өтуі осыған байланысты. Өз кезегінде, солтүстік Еуропадағы күтпеген жазғы маусымында жазда шетелдік қонақтарды тартуға әрекетінен әлсіздікті көруге болады.

Осылайша, іс-туризм, қонақжайлық және ұйымдастыру жиі табиғи қорға тікелей байланысты және осы оңай ойнатуға немесе басқа орынға жылжыту мүмкін емес. Бұл ресурстар анық жекелеген менеджерлер басқаруына берілгеніне қарамастан, олардың менеджерлерінің негізгі факторлары болып табылады, және негізгі күші(немесе, мүмкін, әлсіз) болып табылады. Олар табыстың немесе сәтсіздіктің ажырамас бөлігі болып табылады, өйткені мұндай олар, ішкі емес, сондай-ақ сыртқы талдау үшін деп санауға болады.

Осылайша, *ТМБІҰ* пайдаланылатын көптеген КӘЖМҚ, күшті немесе әлсіз жағы ретінде климаттық географиялық немесе әлеуметтік факторларды ескерген жөн. Оларға сүйену ресурстар болып табылады, және, мықты немесе әлсіз, мүмкіндіктер және қауіптер болып табылмайтындықтан, оларды ескеру жарамдылығы дау туғызды.

Мысалы - Гавайи және Bardolet және Шелдон (2008) Балеарские аралында онысалыстырғанда екі бағытта бірдей, күшті жағы ретінде «тартымды жағдайлар» қамтамасыз етеді. Бұл климаттың екеуі бағыттарын артуға екі жағдайда тарту негізгі аспектісі, және негізгі ресурс жағдайы болып табылады. Алайда, бұл екі мысалдар менеджерлері ахуалын бақылауға келмеген жағдайда, сондай-ақ оқиғалардың туризм, қонақжайлылық және ұйымын қолдауыдың негізгі күші болуына байланысты іскерлік деректер екі архипелаг тартылған болатын, олар климаттық ресурстардың сипатына сүйенеді.

Мысалы мынадай қысқаша түсініктеме Макао бағыттары КӘЖМҚ әдісін қолдануды көрсетеді.

МЫСАЛМЕН КЕЛТІРІЛГЕН ҚЫСҚАША АНЫҚТАМА

Макаоға байланысты қолданылған КӘЖМҚ талдауы

Інжу өзенінің атырауының батыс жағалауында орналасқан Макао, Қытай Халық Республикасының (ҚХР) екі арнайы әкімшілік аймақтарының бірі болып табылады; Екінші - Гонконг. Өңірдің экономикасын құмар ойындар және туризм қатты тәуелді, сонымен қатар өндірісті қамтиды.

Макао тұрақты туризмді дамыту соңғы жылдары жетекші мәселеге айналды. Соңғы онжылдықта өнеркәсіптің маңызды өсуімен, мәселе тұтастай алғанда экономиканың өнеркәсіпке қосқан үлес өсімін қатар маңыздылығын арттыру жөнінде қабылдайтын болды. Шамамен 500000 тұрғыны бар және келушілердің санының 27,3 шаршы шақырым аумағы нанғысыз өсті, және туризм индустриясы өсіп маңыздылығы әлеуметтік-экономикалық салдары туралы мәселелерді көтерді.

Макао шетелдік туристер саны көп тарту, аралас Еуро-азиялық архитектурасын бар, Батыс және Шығыс мәдениетін қоспалары қала. туризм саласында аймақтағы жұмыс күшінің шамамен үштені жұмысқа; Туризм өңірлік ІЖӨ (ішкі жалпы өнім) шамамен 40% құрайды.

9.1 Кесте Макаоға байланысты пайдаланылған КӘЖМҚ талдауы

Table 9.1 SWOT analysis applied to Macau

Strengths	Weaknesses
The unique historical background and Sino-Portuguese cultural features	Limited natural resources for tourism development
Glamorous events take place all year around.	The average length of stay of visitors is short at about one day
Simplified entry procedures to southern China with most visitors not requiring a visa in advance	A shortage of qualified local workers for its continuing tourism development
Excellent transportation infrastructure	
Opportunities	**Threats**
Macao's application for UNESCO World Heritage site status (subsequently granted)	Adversely affected by external shocks such as the Asian Financial Crisis and SARS outbreak
The economic relationship with Mainland China has been getting much closer	Many tourists arrive by air from Taiwan, the 'Mainland-Taiwan' issues may affect these decisions to visit or use Macao for transit
MICE tourism has been developing and could be a new source of tourism growth in the future	Countries such as Australia, South Korea, Laos and Malaysia have increasingly competed with Macao in the gaming market
	Posssible relaxation of gambling restrictions in mainland China

Strengths	Мықты жақтары
Weaknesses	Әлсіз жақтары
The unique historical background and	Бірегей тарихи өткені мен Қытай-португал мәдени сипаттамасы
Sino-Portuguese cultural features	
Limited natural resources for tourism	Туризмді дамыту үшін шектеулі табиғи ресурстар
development	
Glamorous events take place all year around.	Жарқын оқиғалар жыл бойы өтеді.
The average length of stay of visitors is short	Келушілердің болудың орташа ұзақтығы - қысқа, бір күні туралы
at about one day	

Simplified entry procedures to southern China with most visitors not requiring a visa in advance	Оңтүстік Қытайда оңайлатылған енгізу тәртібі, келушілердің көпшілігі-виза алдын ала қажеті жоқ
A shortage of qualified local workers for its continuing tourism development	Туризм үздіксіз дамыту үшін білікті жергілікті кадрлардың тапшылығы
Excellent transportation infrastructure	Өте жақсы көлік инфрақұрылымы
Opportunities	мүмкіндіктері
Threats	қауіп төндіру
Macao's application for UNESCO World Heritage site status (subsequently granted)	ЮНЕСКО-ның Бүкіләлемдік мұра мәртебесін Макао қолдану (кейінірек берілген)
Adversely affected by external shocks such as the Asian Financial Crisis and SARS outbreak	Мұндай азиялық қаржы дағдарысының және ЖРВИ басталғаннан-ақ сыртқы күйзелістерді күшті әсері
The economic relationship with Mainland China has been getting much closer	материктік Қытай экономикалық қатынастары жақындай түстуі бар
Many tourists arrive by air from Taiwan, the 'Mainland-Taiwan' issues may affect these decisions to visit or use Macao for transit	Көптеген туристер «континентальды Қытай-Тайвань» Макао келуге шешім әсер немесе tranzitat оны пайдалануға болады Тайвань мәселесіне арқылы келеді

MICE tourism has been developing and could be a new source of tourism growth in the future	Бизнес туризм (MICE) әзірлейді және болашақта туризм өсу жаңа көзі бола алады
Countries such as Australia, South Korea, Laos and Malaysia have increasingly competed with Macao in the gaming market	Австралия, Оңтүстік Корея, Лаос, Малайзия елдері барған Макао құмар нарығында бәсекелес
Posssible relaxation of gambling restrictions in mainland China	Құрлықтық Қытайда құмар ойындарға туралы шектеулердің болуын жұмсарту ықтималы

Дерек көзі: Пао бойынша бейімделуі (2004 г.).

Жалпы қағидалар

Ұйымның (7 және 8-жабылған Тарауларының) сыртқы қоршаған ортаның талдау негізінде (тарауларының, 3 және 6-жабылған) ұйымының ішкі талдау, сондай-ақ мүмкіндіктері мен қауіп негізделген күшті және әлсіз жақтары.

Көптеген жағдайларда ТМБІҰ (алдыңғы бөлімінде атап көрсетілгендей) стандартты принциптері және т.б. ұйымдастыру әсер етеді, негізгі ресурстар, бағыты, фестиваль оқиғаларға, бұл сәл өзгеше болуы мүмкін олар факторлар негізінен өзгеріссіз қалады үлес қосты, сондықтан (Бірақ, онда менеджер тәуелді емес), күшті және әлсіз жақтары ретінде қарастырыла алады.

Ішкі күшті және әлсіз жақтарын ескере отырып, менеджерлер бақылауға болады, және мүмкіндіктері мен қауіп-қатерлер ретінде, менеджерлер, белгілі бір жағдайларда, кейбір мәселелерге әсер ету мүмкін, бірақ олар осы факторларды бақылауға мүмкіндігі болмай қалады.

Мысалы - ұйым күшті баланс (күшті жағы) бар болса, осы әкімшілік шешімдерге әкеледі, немесе ұйым тым үлкен ұжымын (әлсіз жағы) бар болса, менеджерлер, қызметкерлер санын қысқарту арқылы бұл мәселені шешуге болады.

Алайда, үкімет саясатының өзгеруі, (мән-жайларға байланысты жеке

ұйымға мүмкіндіктер немесе қауіп төндіретін болады, барлық, оның ішінде) өнім конкурсқа өзгерістер, соғыстың басталуы ұйымдардың басшыларының бақылауынан тыс болып табылады.

КӘЖМҚ НЕГІЗГІ ҰҒЫМДАРЫ

КӘЖМҚ талдау стратегиялық нәтижелерін ұсыну негізгі әдісі болып табылады. Ол одан әрі болашаққа стратегиясын жасау үшін платформаны қамтамасыз етеді. мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлер ұйымның сыртқы ортамен талдау негізделуі тиіс, ал күшті және әлсіз жақтарын, әдетте, ұйымның ішкі талдау негізінде болуы тиіс.

Ішкі және сыртқы орта арасындағы айырмашылықты анықтау ең маңызды факторы басқару болып табылады. Менеджерлер өз шешімдері арқылы ішкі ортаны бақылай алады, олар қоршаған ортаны басқаруы мүмкін емес.

Тәжірибеде бұл өте бейресми жолмен сауалнама қатысушылардың стратегиясын қалыптастыру процесін бастау үшін әдеттегі болғанына қарамастан, оларды ұйымдастыру үшін КӘЖМҚ үшін, процеске ұқсас техника шектеулі өтініші көрсетеді. Дегенмен, бұл стратегия қалыптастыру (Финли, 2000) процесіне қатысушыларды тарту тез және толық пайдалы. Ол сондай-ақ одан әрі, егжей-тегжейлі зерттеу үшін негіз бола алады, және сонымен қатар факторлардың кең ауқымын анықтауға көмектеседі.

ОЙ ЖҮГІРТУГЕ АРНАЛҒАН

- КӘЖМҚ талдау басқа түрлері негізделуі тиіс неге түсіндіріңіз?
- КӘЖМҚ стратегиялық басқару жалпы процесіне жатады, түсіндір.
- күшті және әлсіз жақтарын, бір жағынан және екінші жағынан мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлерді есепке алғандағы менеджерлер үшін негізгі айырмашылығы неде?
- Ол КӘЖМҚ TGBOM тұрғысында жалпы принциптерін әртараптандыру кейде қажет неге түсіндіріңіз?

Соңғы КӘЖМҚ ұйымдастыру және оның қоршаған ортаға (Haberberg және Ripple, 2001) жан-жақты, кең, егжей-тегжейлі аудит және бағалауға негізделуі тиіс. Бұл жағдайда, дәлелденсе заттар дәлелдеді, және, осылайша, толық ақталған болуы мүмкін. Осылайша, КӘЖМҚ, ең алдымен, нәтижелер нақты және қысқаша дәріптеуі ұсынылған, бірақ құрылымын

пысықталған талдауының ақталуы мүмкін болатын аналитикалық кезеңінің соңғы тағайындалған пунктіне (бастапқы нүкте емес), көрсету ретінде қарастырған жөн. КӘЖМҚ не болып табылады және саналмайды дегені туралы ақпаратты ұсыну пайдалы:

- КӘЖМҚ ұйым қазіргі уақытта қоршаған ортамен байланысты болатын бағыттарын құру қорытынды ұсынады.
- КӘЖМҚ анық ішкі және сыртқы ортаны терең талдау ұстануға тиіс.
- әдетте менеджерлер бақылауды жүзеге асыруға мүмкіндігі бар, оның үстінен ұйымның қоршаған ортаның ішкі талдау негізінде күшті және әлсіз жақтары КӘЖМҚ,.
- мүмкіндіктері және КӘЖМҚ , әдетте, ұйымды тап сыртқы қоршаған ортаға талдау негізінде, онда астам менеджерлер (әдетте) бақылауды жүзеге асыру мүмкіндігі жоқ қатерлер.
- Күшті жақтары мен мүмкіндіктер ұйым өзінің мақсаттарына жету көмектеседі факторлар болып табылады.
- Әлсіз жақтары мен қауіп-қатерлер алға қойған мақсатқа жетудегі ұйымды кедергі болуы мүмкін факторлар болып табылады.
- КӘЖМҚ өзі стратегиясы емес, және болашақта не істеу керек екендігі туралы есептілігін қалыптастыруды қамтиды тиіс емес.
- КӘЖМҚ, яғни ұйымның болашақ жоспарлау үшін берік негіз береді, стратегиялық процесіндегі келесі қадам болып табылады стратегиясы қалыптастыру.

КӘЖМҚ жүзеге асыру

КӘЖМҚ жиі кесте түрінде ұсынылған. Сурет 9.1 КӘЖМҚ және оның ішкі логикасын көрсетеді. Төмендегідей әрбір элементтің қатысты Тапсырма менеджері қысқаша айтуға болады:

- *Мықты жағы* – олардың әлі де мықты болуы үшін құру және қорғау;
- *Әлсіз жақтары* – олардың күшті немесе жойылуын жасауға болашақта олармен күресуге;
- *Мүмкіншіліктер* – ол селективті қолжетімді мүмкіндіктерін пайдалана алады, сондықтан ұйымды орналастырыңыз;

	Factors which help the organization achieve its objectives	Factors which prevent the organization from achieving its objectives
Internal factors under the control of managers or underlying resources	Strengths	Weaknesses
External factors outside the control of managers	Opportunities	Threats

Figure 9.1 The logic of SWOT analysis

9.1 Сурет КӘЖМҚ талдауының логикасы

Strengths	Мүмкіндіктер
Weaknesses	Қауіптер
Opportunities	Мүмкіндіктер
Threats	Қауіп-қатер
Internal factors under the control of managers or underlying resources	Менеджерлердің бақылауынан тыс ішкі факторлар немесе негізгі ресурстары
External factors outside the control of managers	Менеджерлердің бақылауынан тыс сыртқы факторлар
Factors which help the organization achieve its objectives	Ұйым өз мақсаттарына жетуге көмектеседі факторлар
Factors which prevent the organization from achieving its objectives	Алға қойған мақсатқа жетудегі кедергі ұйымдастыру факторлары

- *Қауіп - қатер* – қаупін жою немесе олардың түсінігін және олардың ықпалынан ұйымының қорғауды қамтамасыз етіп ұйымдастыру орналастырыңыз.
- КӘЖМҚ ол бар факторлар назар аударады онда стратегиялық мақсаты, болуы тиіс:
- Өткенгі көрсеткіштерге негізгі әсері;
- Келешектегі көрсеткіштерге негізгі әсері;

- Ұйымды оның бәсекелестіктерінен ажырату.

SWOT кесте құру кезінде келесі ережелерді сақтауға тиіс:

- *Мәлімет жол бермеңіз* - КӘЖМҚ тұсаукесер негізгі балл айқын болды қажетсіз Мәлімет аулақ болу керек. Тез үлкен суретті ұстап алады, сондықтан, әрбір элемент мазмұнының қысқа және өзектілігін сақтап қалу. Кестеде көрсетілген баптардың толық сипаттамасы бөлек көрсетілуге тиіс.
- *Стратегиялық мақсаттары болуы* - КӘЖМҚ стратегиялық басқару құралы болып табылады және, демек, КӘЖМҚ санамаланған балл жедел немесе тактикалық сипаттағы стратегиялық емес, болуы тиіс.
- *Салыстырмалы және абсолютті емес жиі балл мәні* - көптеген баптары КӘЖМҚ ұсынылған абсолюттік емес, салыстырмалы болу, сондықтан белгілі бір пайымдаулар жататын болуы мүмкін. Осылайша, ол қаржы левередж жоғары деңгейі әлсіз тарап болып отыр нақты қашан немесе осы нарықтың үлесі, кәдеге жарату қарқыны, жұмыспен қамту деңгейі немесе билеттерді күшті болғандығын айту қиын.
- *Берік қалыптасқан* фактілер мен «жұмсақ» факторлардың ● *Сол маңыздылығы - SWOT ғана емес, өлшенген немесе дәлелденген болуы мүмкін анықтаған фактілерге (қаржылық көрсеткіштеріне немесе нарықтық өсу мысалы, статистика), ерекше назар аудару керек. Мұндай менеджерлер ұйымдық мәдениет және көшбасшылық дағдыларын ретінде «Жұмсақ» факторлар өлшеуге қиын болуы мүмкін, бірақ олар ұйымның тиімділігі үшін маңызды болып табылатынын көрсетті .*

Біріншіден, бізге ең маңызды элементтерді көрсету керек, ал табиғатта шешуші немесе стратегиялық емес болып табылатын заттар, тасталсын -

● *стратегиялық балл біріктіру және атағы керек.* Кейбір жағдайларда, бұл бір үлкен жан-жақты сапарын қалыптастыру элементтерін біріктіру үшін қажет болуы мүмкін. КӘЖМҚ ішінара қатты қаржылық жағдайын көрсетеді ұйымының қаржылық талдауы негізделген болса, осы тұсаукесері оны құрайды Мысалы, КӘЖМҚ, және т.б. табыстылықтың жоғары деңгейі үшін жеке элементтерді төмен қаржылық левередждің, қанағаттанарлық өтімділік, болмауы тиіс. нүктесі ұйымы берік қаржылық жағдайын бар болуы тиіс ұсынылған КӘЖМҚ жылы болып табылады. Мұндай элементтің ұсыну үшін негіздеу т.б.

Пайдалылық, өтімділік және левередж қатысты баға беруге болады.

Нақты көрініс – Беру, олардың бағалауда шынайы, салдарын жұмсарту жоқ, көрсетілуі керек.

КӘЖМҚ дайындау барысындағы негізгі қателіктер төменде сипатталған.

АНЫҚТАУ/ДӘЙЕКСӨЗ

КӘЖМҚ дайындау барысындағы негізгі қателіктер төменде сипатталған.

Тиімді өкілдігі КӘЖМҚ Ричард Линч (2012: 305) проблемалары оның талдау екі ортақ қателіктер анықтайды:

- «КӘЖМҚ талдау жасалған Мүмкін ең үлкен қателік, талдау сөзсіз екенін бекіту болып табылады» дұрысы «ол проблемаларды барлық бар және шын мәнінде кешенді болып табылады, себебі ». Бұл олай емес; «Бұл жай ғана ұйымға шын мәнінде ең маңыздысы ретінде нақты стратегиялық ойлау және сот шешімі болмауын көрсетеді »
- «Тағы бір ортақ қате логика - дәлелдер мен айғақтардың деңгейі төмен, элементтердің ұзын тізімін ұсыну болып табылады. Әрбір элементтің құрылған қысқа тізімі, әжептәуір айқын көрінеді».

КӘЖМҚ фокус сақтау үшін КӘЖМҚ басқаратын әрбір астында алтыдан көп емес ұпай қамтуы ұсынылады. Алайда, белгілі бір жағдайларда, маңызы зор болғанымен белгілі бір заттар әлдеқайда аз алты ұпай ұсынылған факт болып табылады.

Алайда, элементтердің үлкен санын ұсынылған болса, онда ол барлық осы элементтер шын мәнінде стратегиялық болып табылады, немесе мәселелердің түрлі аспектілерін көп нүктелердің кейбіріне сұрақ қажет болып жатса біріктіруге болады.

ОЙ ЖҮГІРТУГЕ АРНАЛҒАН

- КӘЖМҚ талдау негізінде жатқан логикасын түсіндіріңіз.
- КӘЖМҚ талдау үшін сақталуы тиіс негізгі ережелері сипаттаңыз.
- КӘЖМҚ дайындауға жасалған кейбір жалпы қателіктерін сипаттаңыз.

9.2 Кестеде ол КӘЖМҚ ықтимал қосу үшін тақырыптарды бірқатар ұсынады. Ол сұрақтар жеке жағдайларға байланысты айтарлықтай ауытқуы ретінде бұл тізім, үлгілі екендігін атап өткен жөн. Джон Argenti

(1968), стратегия ерте жұмыс авторларының бірі пілдер КӘЖМҚ ұпаймен атақты салыстыру жасалған: сіз стратегиялық пілдер іздеген; Олар сирек түр болып табылады; Олар үлкен, бірақ жиі көзге көрінбейтін болып табылады; олар өз кезегінде қиын болуы мүмкін; бірден астам алты стратегиялық пілдер (әр санаты үшін КӘЖМҚ) дамыту емес.

9.2 Кесте Бірнеше ықтимал факторлар КӘЖМҚ талдау

Table 9.2 Some possible factors in a SWOT analysis

Internal	
Strengths	Weaknesses
Market dominance	Market share weakness
Core strengths	Few core strengths and low on key skills
Economies of scale and scope	Equipment with higher costs than competition
Low-cost position	Weak finances and poor cash flow
Leadership and management skills	Management skills and leadership lacking
Financial and cash resources	Poor organizational structure

Internal	Ішкі
Strengths	Мықты жақтары
Weaknesses	Әлсіз жақтары
Market dominance	Нарықтағы басымдылық
Market share weakness	Нарықтық үлестің әлсіз жағы
Core strengths	Шешуші мықты жақтары
Few core strengths and low on key skills	Негізгі дағдыларын бірнеше негізгі мүдделі тараптар және әлсіз жақтары
Economies of scale and scope	Масштабы мен пайдалану аймағы тарапынан үнемдеу
Equipment with higher costs than competition	Конкурсқа бағадан неғұрлым жоғары бағаны жарақтандыру
Low-cost position	Бағаның төмендігінің позициясы
Weak finances and poor cash flow	Әлсіз қаржылық жағы, және ақша ағындарын
Leadership and management skills	Көшбасшылық және зияткерлік бағыттар

Management skills and leadership lacking	Басқару және көшбасшылық қасиеттерді болмауы
Financial and cash resources	Қаржылай және ақшалай қорлар
Poor organizational structure	Әлсіз ұйымдық құрылымы

Internal	
Strengths	Weaknesses
Operational ability and age of equipment Innovation processes and results Organizational structure Reputation Differentiated products Good balance of products Product or service quality	Low quality and reputation Products not differentiated Dependent on few products Products in mature or declining PLC stages Low market share

Internal	Ішкі
Strengths	Мықты жақтары
Weaknesses	Әлсіз жақтары
Operational ability and age of equipment	Операциялық қуаты мен жабдықтарды жасы
Low quality and reputation	Төмен сапалы және беделі
Innovation processes and results	Инновациялық процестер мен нәтижелері
Products not differentiated	Өнімдер сараланған емес,
Organizational structure	Ұйымдастыру құрылымы
Dependent on few products	Өнімдердің аз санына тәуелділігі
Reputation	Абырой
Products in mature or declining PLC stages	Жетілу сараланған өнімдер мен төмендеуі ЖЦТ кезеңдерінде өндіру
Differentiated products	Сараланған өнімдер
Low market share	Төмен нарық үлесі
Good balance of products	Өнімдерін жақсы балансы
Product or service quality	өнім немесе қызмет көрсету сапасы

External	
Opportunities	Threats
New markets and segments	New market entrants
New products	Increased competition
Diversification opportunities	Pressure from customers and/or suppliers
Market growth	Substitutes
Competitor weaknesses	Low market growth
Strategic space	Economic cycle downturn
Demographic and social change	Technological threat
Change in political and economic environment	Change in political or economic environment
New take-over or partnership opportunities	Demographic change
Economic upturn	New international barriers to trade
International growth	Environmental impacts of activities
	New destinations or events

Дерек көзі: Линчтің бейімделуі (2012:304).

External	Сыртқы
Opportunities	Мүмкіндігі
Threats	Қауіп-қатерлер
New markets and segments	Жаңа нарықтар мен сегменттері
New market entrants	Нарықтың жаңа қатысушылары
New products	Жаңа өнімдер
Increased competition	Бәсекелестікті кеңейтетін
Diversification opportunities	Әр тараптандыру мүмкіндіктері
Pressure from customers and/or suppliers	Клиенттер/мен жеткізуші тарапынан қысым
Market growth	Нарықтың өсуі
Substitutes	Орынын басатындар
Competitor weaknesses	Бәсекелестердің әлсіз жақтары
Low market growth	Нарықтыі баяу өсуі
Strategic space	Стратегиялық кеңістік
Economic cycle downturn	Экономикалық құлдырау циклы
Demographic and social change	Демографиялық және әлеуметтік өзгерістер
Technological threat	Технологиялық қауіп

Change in political and economic environment	Саяси және экономикалық ортадағы өзгерістер
Change in political or economic environment	Саяси немесе экономикалық ортада өзгерістер
New take-over or partnership opportunities	Жаңа сатып алу немесе серіктестік мүмкіндіктері
Demographic change	демографиялық өзгерістер
Economic upturn	Экономикалық өсу
New international barriers to trade	Жаңа халықаралық сауда кедергілер
International growth	Халықаралық өсу
Environmental impacts of activities	Қоршаған ортаға қызметтің әсері
New destinations or events	Жаңа бағыттар мен ісшаралар

ШАҒЫН БИЗНЕС

Үлкен бизнеспен бәсекеге айтарлықтай кедергілерді еңсеруге тиіс ТМБІҰ салаларындағы шағын кәсіпорындар, алайда, олар артықшылықтары болуы мүмкін. КӘЖМҚ адал бәсекелестікті аренаға тартылған және т.б. үлкен ұйымдардың, бағыттарға, іс-шаралар, қатысты шынайы жағдайды көрсетеді орта және шағын мөлшерін шынайы баға, қамтамасыз етуі тиіс.

Палмер (2011: 275) көрсетілгендей: мысалы, пайдаланушы ыңғайлылығы, икемділік, ерекшелігі және даралық, шағын бизнес көбінесе оң қасиеттерін жиынтығымен байланысты жанқиярлығы, қатаңдығы және «адами өлшем» стандартының жоқтығы: Өз кезегінде, бұл сияқты теріс сипаттамалары бар үлкен бизнес байланыстыру мүмкін.

Алайда, шағын бизнес қызметіне кедергі, және оның әсері қажетті әлеуетті факторлардың бірі . 9.3-кестеде көрсетілгендей Моррисон және Teiksera (2004), мысалы, мұндай әлеуетті кедергілер тізімін тізд і.

шағын ұйымдастыру үшін КӘЖМҚ ТМБІҰ құру кезінде оқиға немесе бағыттары анағұрлым мақсатты Иесі / менеджер жеке ерекшеліктеріне үлкен компаниялардың қарағанда болуы мүмкін тізімін жасауға пайдалы болуы мүмкін. Алайда, барлық КӘЖМҚ Т жағдайда, сондай-ақ, сіз орындылығы сияқты, назарға сапалы және сандық деректерді ескере

отырып, барлық тиісті факторларды мұқият талдауға негізделуі тиіс.**9.3 кесте** Шағын фирмалардың тиімді іскер қызметіне кедергілер

Table 9.3 Obstacles to small firm business performance in tourism

Obstacle focus	Obstacle description
Internal: owner manager	Lack of ambition, vision
	Lack of inclination to increase production or operations
	Constrained resources to address gaps in managerial competencies
	Perceptions that enterprise development would negatively impact on product/service quality
	Anti-business 'hobbyist' approach to running the business
	Protecting quality of lifestyle
Internal: business	Multi-skilling in every category of staff is needed
	Limited resources and capacity available to narrow skill gaps
	Physical constraints curtail expansion
External	Weak power position within the industry sector and markets as an individual unit
	High dependency on *externalities* (external costs or benfits beyond the control of the organization)

Дерек көзі: Моррисон мен Теиксердің бейімделуі (2004 г.)

Obstacle focus	Кедергі
Obstacle description	Кедергіні сипаттау
Internal: owner manager	Ішкі: иегер-менеджер
Lack of ambition, vision	Мен-мендіктін болмауы, пайымдау
Lack of inclination to increase production or operations	Өнім өндіруге немесе қызметіне бейімділігінің болмауы
Constrained resources to address gaps in managerial competencies	Басқарушылық құзыретіндегі олқылықтарды шешу үшін шектеулі ресурстар
Perceptions that enterprise development would negatively impact on product/service quality	Кәсіпорындардың дамуы өнімнің / қызмет сапасына теріс әсер бар екенін қабылдау
Anti-business 'hobbyist' approach to running the business	Бизнеске қарсы іс-бизнес «әуесқойлық» тәсіл

Protecting quality of lifestyle	Өмір салтын сапасын қорғау
Internal: business	Ішкі: бизнес
Multi-skilling in every category of staff is needed	бұл әрбір санаттағы қызметкерлерінің дағдыларын біріктіру қажет
Limited resources and capacity available to narrow skill gaps	Шектелген қолжетімді ресурстар мен дағдыларды олқылықтарды толтыру үшін сыйымдылығы
Physical constraints curtail expansion	Физикалық шектеулері кеңейту алдын алу
External	Сыртқы
Weak power position within the industry sector and markets as an individual unit	Жеке бірлік ретінде осы саланың және нарық аясында әлсіз лауазымы,
High dependency on externalities (external costs or benfits beyond the control of the organization)	Сыртқы факторлар (ұйым бақылауынан тыс сыртқы шығындар немесе кірістер) күшті тәуелділігі

Келесі тізім мұндай жағдайларда пайдалы болуы мүмкін. Олар көптеген шағын бизнес үшін шешуші рөл атқарады, өйткені Сұрақтар, ұйым немесе менеджер / менеджері жауап тиіс.

Мықты жақтары – Бизнес мақсаттарға жетуге ықпал мүмкін иесі / менеджер және бизнес сипаттамаларын байланысты емес.

● Сіз сондай-ақ не істеу керек?

• Егер бірегей дағдысы және құзырды қандай?

● жоғары мамандандырылған білімді қандай бар ма бар ма?

● Егер сіз қандай тәжірибе иесі болады?

● Бәсекелестерге қарағанда жақсы жұмыс істеу үшін не істеу керек?

● бизнес сіздің ең тиімді бағыттары қандай?*Әлсіз жақтары* – Мақсаттарына қол жеткізу бизнес кедергі келтіруі мүмкін иесі / менеджер және бизнес сипаттамалары, байланысты емес.

Қай салада Сізге жақсарту қажет ?

● Сізге ресурстардың қандайын жіберуге болады?

● Сіздің бизнесіңіздің қандай бөліктері өте тиімді ?

● Қосымша оқыту, даярлау мен / немесе тәжірибеге не қажет ?
● Уақыт және / немесе ақша дегеніміз не?

Мүмкіншіліктері– Мақсаттарға жету сізге көмектесе алады, ол сыртқы мүмкіндіктер мүмкіншілікке жатады.

● Сіз қолданыстағы тұтынушылар үшін тағы не істей алар едіңіз ?
● Бизнесті жақсарту үшін қандай технология пайдалануға болады ?
● Сіз үшін қол жеткізуге ықтимал жаңа мақсатты аудитория бар ма ?
● Сіздің бизнес мүмкіндіктеріңіздің ішінде кез келген өнімдер мен қызметтерге байланыстысы бар ма?

Қауіп - қатер – Мақсаттарға жету барысында Сізге кедергі келтіруі мүмкін сыртқы факторлар.

● Ұйымдастыру және оның жеткізушілері мен клиенттер арасындағы билік балансы қандай?
● бәсекелестердің негізгі күшті жақтары қандай?
● Сізге қарағанда, бәсекелестіктеріңіз не істеп жатыр?
● Экономикамен айналысу не береді?
● Сіз кіріскен индустрия мен нарықта не болып жатыр?

ТАРАУДЫҢ ҚЫСҚАША МАЗМҰНЫ

КӘЖМҚ кеңінен қолданылатын және студенттер мен менеджерлер оқыған құралы болып табылады. Ол КӘЖМҚ ол жұмсақтық және қол жетімді дәлелдемелерге толық қолдау көрсетуге жол бермейтін себептерден абай болу керек, алайда, стратегиясын кейіннен қалыптастыру үшін берік негіз орнаған . Алайда, пән Haberberg және мультипликациялық (2001) бойынша, оның жан-жақты зерделеу бойынша, талдау КӘЖМҚ басында талдау ретінде қарастырылмауы тиіс. Оның орнына, «дұрыс баға КӘЖМҚ алуға, сіз бірінші басқа сынақтар жүргізу қажет».

Бұл тарауларында 3-8 сипатталғандай КӘЖМҚ, ішкі және сыртқы талдау шарықтауды білдіреді, осы тарауда пайдаланылатын тәсілі болып табылады. Ағымдағы жағдайды мұқият талдау стратегиясын болашақ жағдайына назар аудара отырып қалыптастыруға көшу күшті және дыбыс алаңы болып табылады.

КӘЖМҚ-талдау кеңінен ортаТМБІҰ қолданылады; Мысалдары сілтемелер және басқа да материалдар келтірілген. Бұл мысалдар барлық бөліктерін ТМБІҰ және микро-талдау КӘЖМҚ жеке қонақ немесе бір оқиғаларға жеке ұйымдарға қолдану және аудандар мен өңірлер үшін

тәсілдерін бейімдеу арқылы және кейбір жағдайларда, барлық елдің ауқымын қамтиды.

КӘЖМҚ кеңінен қолданылатын және студенттер мен менеджерлер оқыған құралы болып табылады. Ол КӘЖМҚ ол жұмсақтық және қол жетімді дәлелдемелер толық қолдау көрсетуге жол бермеуге абай болу керек жүзеге асыру, алайда, стратегиясын кейіннен қалыптастыру үшін берік негіз берген. Алайда, пән Haberberg және мультипликациялық (2001) бойынша, оның жан-жақты зерделеу бойынша, талдау КӘЖМҚ талдау басында ретінде қарастырылмауы тиіс. Оның орнына, «дұрыс баға КӘЖМҚ алуға, сіз бірінші басқа сынақтар жүргізу қажет».

Бұл тарауларында 3-8 сипатталғандай КӘЖМҚ, ішкі және сыртқы талдау шарықтау білдіріп, пайдаланылатын тәсіл болып табылады . Ағымдағы жағдайды мұқият талдау стратегиясын болашақ жағдайына назар аудара отырып қалыптастыруға көшу күшті дыбыс алаңы болып табылады.

КӘЖМҚ -талдау кеңінен орта ТМБІҰ қолданылады; Мысалдары сілтемелер және басқа да материалдар келтірілген. Бұл мысалдар ТМБІҰ барлық бөліктерін және КӘЖМҚ шағын-талдауы жеке қонақ немесе бір оқиғаларға, жеке ұйымдарға қолдануға, аудандар мен өңірлер үшін тәсілдерін бейімдеу арқылы кейбір жағдайларда көптеген елдердің ауқымын қамтиды.