



СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Компания стратегиясы мен бизнес
моделі арасындағы байланыс





Дәрістің мақсаты: нарықтық ортада компанияның табысты бәсекелесу, бизнес-операцияларын басқару, ұзақмерзімді табысқа жету барысында өз перспективасын нығайтуға стратегияның қажеттілігін; тұтынушы құндылығы және оның пайда формуласын ескеретін өміршең бизнес моделін жасау маңыздылығын зерделеу.

Компанияның қызметін стратегиялық тұрғыдан жоспарлап ойластырған кезде бизнестің барлық түрлерінің менеджерлері нарықтық артықшылықтарға ие болу үшін қандай қадам жасап, қандай әдіс-тәсілдерді қолданатынын нақты түсінуі керек. Бәсекелес компанияларды басып озу, яки нарықтағы басты көрсеткішке қол жеткізу кездейсоқтық емес немесе күнделікті күйбең тіршіліктен пайда болмайды. Ең үздік компаниялар клиент мүддесін, құндылығын басқа компаниялардан артық ескеретін арнайы жоспар әзірлеп, сол жоспармен жұмыс істейді. Мысалы, McDonald's Германияда сыра, Францияда шарап ұсынады. Себебі ондағы клиенттердің көбі тамақпен бірге осы сусындарды ішуді әдетке айналдырған. Құрама штаттардағы клиенттерге су, шай және басқа да алкогольсіз сусындар ұсынылады. Үндістанда сиыр етін жемейтіндіктен, компания бутербродтарға қой етін пайдаланады.

Клиент санасында көп жағдайда ұзақмерзімдік табыс бірегейіне, маңызды компанияның өнімдеріне немесе шаруасын жүргізетін іс-қимыл жоспарына тәуелді болып келеді.

Компанияның стратегиясы тұтынушыларға жоғары құндылықты жеткізу әдістерін айқындау арқылы компанияның нарықтағы маңызын паш етеді. Сонымен қоса стратегия тұтынушыларға қажетті құндылықтарды жеткізу үшін компания өз қабілеті мен ресурсын қалай игеріп, пайдалануы қажеттігін көрсетеді. Шынтуайтында, компания стратегиясы сәтті бәсекелесу жөніндегі бірнеше таңдауды ұсынады. Таңдау, негізінен, төмендегідей:

- тұтынушыларды еліктіріп тартатын өнімдер мен қызметтерді қалай жасаймыз?
- компанияны индустрияда қалай орналастырған жөн?
- құнды бәсекеге қабілетті машық-дағдыларды қалыптастыру мақсатында ресурстарды қалай дамытып, қолданамыз?
- бизнестің әрбір функционалды бөлігі (зерттеу және дамыту, тізбектелген жеткізу қызметі, өндіріс, сату және маркетинг, тарату, қаржы және адами ресурстар) қалай жұмыс істейді?
- компанияның мақсатты көрсеткіштеріне қалай қол жеткіземіз?

Көптеген индустрияларда, компаниялар стратегияны таңдауда айтарлықтай еркіндікке ие. Сондықтан кейбір бақталас компаниялар бәсекелестерінен гөрі аз шығындарға қол жеткізе отырып, клиенттер үшін жоғары құндылық жасауға тырысады. Ал басқалары өнімділік артықшылыққа немесе дербес клиенттерге қызмет көрсетуге мойын бұрады, яки бәсекелестерге сәйкес келмейтін басқа мүмкіндіктерді дамытуға ұмтылады. Кейбір бәсекелестер индустрияның өндіріс/тарату тізбегінің тек бір бөлігінде ғана өз үлесін, орнын іздейді, ал өзгелері ішінара немесе толығымен интеграцияланған компаниялар қатарына енеді. Енді бір бәсекелестер өз қызметін жергілікті немесе аймақтық нарықтарға әдейі шектеп отырады; басқалары ұлттық, халықаралық (бірнеше ел) немесе жаһандық деңгейде бәсекелеседі. Келесі бір компаниялар бір салада жұмыс істеуді шешеді, ал басқалары ауқымды немесе тар әртараптанған, өзара байланысты немесе байланыссыз индустрияда жұмыс істеуді жөн көреді.

Компанияның стратегиясы тұтынушыларға жоғары құндылық құрудың, тұтынушылар қалаған құндылықтарды жеткізу ісінде қабілет пен ресурстарды қалай қолдану қажеттігін түсіндіреді. Стратегиялар неліктен ішінара белсенді, я болмаса ішінара реактив екенін, компанияның стратегиясы уақыт өте келе неге баяу дамуға ұшырайтынын анықтау маңызды. Бұл орайда ұтымды стратегияны ұтымсыз стратегиядан не нәрсе ерекшелейді, компания стратегиясы компанияның бәсекелік артықшылыққа жетуіне не болмаса бәсекелік кемшілікке кезігуіне неліктен әсер етеді деген сұрақтарға айрықша көңіл бөлгеніміз абзал.

Стратегияның және бәсеке ұстанымының маңыздылығы неде?

Компания тұтынушылардың ойында, көңілінде жүруі үшін оның стратегиясында басқа бәсекелес компаниялардан ерекшелейтін әрі бәсекелік артықшылыққа апаратын айрықша элемент болуы қажет.



Стратегия компанияның нақты ахуалына сәйкес келуі тиіс. Дегенмен басқа бәсекелес компаниялардың стратегияларынан ерекшеленуі үшін стратегияны әзірлеуде шектеу қойылмағаны дұрыс. Расында, бәсекеде табысқа жету үшін компания басшылары өз стратегияларының негізгі бөлігінде бәсекелестердің таңдауынан ерекшеленетін стратегиялық шешімдер жасауы шарт.

Шешім қабылдау – стратегиялық жоспарлаудың негізі. Мысалы, Ford motor компаниясы жақында 2020 жылға қарай Lincoln люкс брендті көліктер сатылымын үш есе арттыруды міндет етіп қойды. Бұл міндет, шын мәнінде, фирма ішіндегі жаңа өнімдерді шығару бойынша инвестициялар тарту, сатылым және маркетингтік бастамалар, фабрикаларға жұмысшылар алу, қаржылай жоспарлау бойынша және басқа көптеген өзгерістерге алып келеді.

Шынында да, шешім қабылдау – жоспарлау процесін алға жылжытушы басты фактор. Ерекше бір мақсатқа жету үшін жасалған жоспарды қабылдау басқа іс-әрекеттерге қарсы бағытталған іс-шараларды қамтиды. Бұл, әрине, 100% өзгешелену дегенді білдірмейді, дей тұрғанмен кем дегенде бірнеше маңызды қадам барысында компания стратегиясы оның бәсекелес компания стратегиясынан басқаша болғаны абзал.

Стратегия бәсекелес компаниялардан ерекшелетін бизнес-тәсіл арқылы жасалса әрі тұтынушыға бағытталған бәсекеде игі қадамға, сондай-ақ нақты әрекеттерге сүйеніп құрылған кезде ғана сәтті бола алады. Индустриялық табысты компаниялардың стратегияларын жай ғана көшіріп алу ешқашан абырой-атақ әпермейді, қандай да бір жетістікке қол жеткізбейді.

Керісінше, әрбір компанияның стратегиясында клиенттерді өзіне тартып, бәсекелік артықшылықты тудыратын кейбір ерекше элементтер болуы керек. Стратегия, шын мәнінде, әртүрлі жолмен бәсекелесу, яғни бәсекелес компанияның жасамаған немесе жасай алмайтын дүниесін жасау.

Мысалы, Coca-Cola корпорациясының топ-менеджерлері фирманың сергіткіш сусындар индустриясындағы үстемдігін бекіте түсетін стратегиялық жоспар әзірледі. Жоспарды әзірлеу шеңберінде олар сыни экологиялық қауіп-қатерді – coca-cola өнімдерін құтыларға бөліп құятын және тарататын тәуелсіз өндірушілер арасында тәртіпсіздік пен тұрлаусыздықты анықтады. Осы қауіпке бір мезгілде қарсы тұру және компания ұстанымын нығайту үшін, coca-cola бірнеше ірі тәуелсіз кәсіпорынды сатып алып, оларды coca-cola enterprises атты жаңа ұйымға біріктірді.

Жаңа компания акцияларының жартысынан көбін сатудан миллиондаған доллар пайда алып, coca-cola компаниясы қарамағындағы кәсіпорынды тиімді бақылайды. Осылайша жаңа бизнесті құру жалпы стратегияның дұрыс таңдалып, сәтті жүзеге асырылғандығын көрсетеді. Индустриядағы табысты бәсекелес компанияның стратегиясына жалаң еліктеу көп жағдайда нәтиже бермейді.

Креативті айрықша стратегия компанияны тайталасынан ерекшелеп, бәсекеде қабілет-қарым артықшылығына ықпал етеді әрі мол пайда табуға жол ашады.

Компания стратегиясы мен бизнес-моделі арасындағы байланысы

Әдетте стратегия тұжырымдамасына жақын дүниелер компанияның бизнес-моделінің тұжырымдамасы ретінде танылады. Нарықтағы табысты қамтамасыз ету үшін, компания тұтынушыға құндылығы бар өнім ұсынуы қажет. Бұндай жағдайда, құндылықты тұтынушыға түскен пайда мен одан шыққан шығындардың жиынтығы деп түсіну керек немесе «баға-сапаның» үздік (немесе нашар) арақатынасы деп жиі айтады. Тұтынушы үшін өнім немесе қызметтің құндылығы жоғары болған сайын және көбіне тұтынушы бағаны қолжетімді деп санаған сайын, компания болашақта ұзақмерзімдік табыста қызмет етеді, сондықтан да тауардың немесе қызметтің құндылығын жоғарылату стратегиялық жоспарлау мен стратегияны таңдауда өзекті тапсырма болып табылады. Алайда ұйымның жеке процестері мен құрылымдарының құндылықтарын құрудың салымы, ереже бойынша, айтарлықтай ажыратылады.

Құндылықтар тізбегін талдау әдісінің көмегімен, оны бәсекелестердің құндылықтар тізбегімен салыстырады. Нәтижесінде қызмет түрлерін орналастырудың баламалы нұсқаларының артықшылықтары мен кемшіліктерін анықтайды. Бұл қызметтің жеке түрлерін орна-



ластырудың жақсаруы немесе олардың арасындағы үйлестіруді күшейту болуы мүмкін. Құндылықтар тізбегі компаниядағы стратегияны қаншалықты қолдайтындығын білу өте маңызды. Мысалы, компаниядағы стратегия сапаны арттыруға бағытталса, онда қызметтің барлық түрлері жоғары сапалы өнімді жасауға бағдарлануы қажет. Ал егер ұйым бәсекелік бағалар үшін күрес жүргізсе, онда қызметтің барлық түрлері шығындарды азайтуға жағдай жасауы қажет.

Осылайша құн қосу бойынша қызмет түрлерін талдау, қай жерде құн едәуір ұлғайғандығын, ал қай жерде қызмет түрін орналастыру есебінен, оны ұлғайту және олардың үйлестіруін жақсарту үшін мүмкіндік бар екендігін анықтауға көмектеседі. Құндылықтар тізбегін стратегиялық талдау нәтижесі, менеджерлердің бүтіндей қорлар мен тәжірибені, компания өзінің мақсатты клиенттеріне қызмет көрсете отырып, ең үздік нәтижеге жеткізуі мүмкін, қызмет аумағына шоғырландыра отырып, бәсекеге қабілеттілігін нығайту болып табылады.

Компания стратегиясы жоғары құндылық тәсілін ұсынуды көздесе, компанияның бизнес-моделі индустрияда табысқа жету ниетімен тұтынушыларға құнды тауар жеткізіп, сапалы қызмет көрсету ісін басқару жоспарынан қалыптасады.

Бұл тұрғыда компания бизнес-моделінің екі элементін атап өткен орынды:

- 1) тұтынушы құндылығы туралы ұсынысы;
- 2) оның пайда формуласы.

Тұтынушы құндылығы туралы ұсыныс компанияның жалпы стратегиясымен анықталады. Ол – сатып алушылардың қажеттілігі мен қалауын тұтынушылар құнды деп тапқан бағаға қанағаттандыратын компания тәсілі. Тауардың не қызметтің құны тұтынушының берген бағасы бойынша қымбат шығып, алайда компанияның ұсынған бағасы арзан болса, құндылық туралы ұсыныс тұтынушыға тартымдырақ көрінеді.

Ал пайда формуласы компанияның шығын құрылымын анықтауға арналған тәсілін аңғартады, яғни тұтынушы құндылығы туралы ұсыныс пен бағаны байланыстыра отырып, лайықты пайда табуға мүмкіндік береді.

Тауардың шығыны тұтынушы құндылығы туралы ұсыныстан төмен болса, ондай бизнес модельдің ақша жасаушы модель атануға қабілеті басым келеді. Компанияның бизнес-моделі төңірегіндегі тартымды тірліктің нышаны тұтынушының құндылық ұсынысын тиімді әрі икемді пайдалануынан көрінеді.

Компания менеджерлерінің бәсекелесуге, бизнесті басқаруға арналған стратегияны әзірлеуі – стратегия автоматты түрде табыс әкеледі дегенді білдірмейді. Жасалған стратегия табыс әкелмеуі де мүмкін.

Мысалы, кабельді телевизия жабдықтаушылары абоненттерден, жарнамадан қажетті мөлшерде кіріс түсіріп, өздерінің операциялық шығындарын жабады. Сонымен қатар пайда табу мақсатында көрерменді қызықтыратын, көңілінен шығатын жаңалықтарға еліктіріп, оны эфирден өткізіп, ойын-сауық бағдарламаларын көрсету бизнес-моделін қолданады.

Ал авиациялық қозғалтқыш өндіруші әйгілі Rolls royce «сағатына – қуат» атты бизнес-модельді қолданады. Бұл модельде қозғалтқышты пайдалану, оны жөндеу, техникалық қызмет көрсетудегі әуе лизингінің ақысы, ұшақтың әуеде қалықтаған сағатына қатысты төленеді. Компания қозғалтқыштың меншік құқығын өзінде сақтай отырып, техникалық қызмет көрсету және жөндеу кестесін оңтайландыратын күрделі сенсорларды пайдалану арқылы қозғалтқышқа жұмсалатын техникалық қызмет көрсету шығынын азайтуға қабілетті екенін айтып өткен абзал.

Ұстара өндірісімен айналысатын Gillette компаниясының бизнес-моделі де атап өтуге тұрарлық. Қырыну өнімдерін шығару ісінде ұстараны ұтымды төмен бағамен сатып, тұтынушыларға ұнайтын арзан ұстараны жиі алғызу арқылы мол табысқа жеткен.

Компанияның бизнес-моделі – компанияның стратегиясы мен қызмет әдістерінің тұтынушы құндылығын қалай қалыптастыратынын анықтайды. Сондай-ақ шығынды жауып, компанияға пайда табу көзін іздестіруге ықпал етеді. Компанияның бизнес моделінің екі элементіне 1) тұтынушы құндылығының ұсынысы мен 2) оның пайда формуласы жатады.



Pandora, sirius xм және эфирлік радио хабарларын тарату: үш қарама-қайшы бизнес-модель

Pandora

Тұтынушы құндылығы ұсынысы:

- ақысыз интернет-радио қызметі арқылы дк, планшет, смартфон пайдаланушылары жүзге дейін дербес музыка-комедия станцияларын орнатуға мүмкіндік алады;
- плейлист жасау үшін пайдаланатын алгоритмдер қолданушының болжамды музыкалық талғамына сай жасалған;
- ұсынылған бағдарламалар қысқа, кездейсоқ жарнамаға үзіледі; pandora one абоненттері үшін жарнама жоқ;

Пайда формуласы

Табысты қалыптастыру: әртүрлі аудиториялар мен жергілікті және ұлттық сатып алушыларға сатылатын көрсетілім, аудио және видео жарнамалар.

Pandora one атты жарнамасыз опция көмегімен жазылушылардан түскен табыс

Шығын құрылымы: компьютерлер, планшеттер және смартфондарға арналған бағдарламалық жасақтама әзірлеуге байланысты тұрақты шығындар.

Роялтиге, маркетингіге және қосымша іс-шараларды қолдау үшін операциялық деректер орталықтарымен байланысты тұрақты және тұрақсыз шығындар.

Пайда маржасы: пайда шығындарды жабуға және жақсы табыс табуға жарнамадан жеткілікті шамада кіретін кіріс пен жазылушылардан түсетін табыс есебінен қалыптасады.

Sirius xм

Тұтынушы құндылығы ұсынысы:

- ай сайынғы абоненттік төлем, спутниктік музыка, жаңалықтар, спорт, ұлттық және аймақтық ауа райы, шектеулі аудандардағы көлік қозғалысы туралы хабарлар мен радио сұхбатты бағдарламалаумен қамтамасыз етеді;
- абоненттерге интернет-арналарды тарату, онлайн және мобайл тыңдау үшін дербес, жарнамасыз станцияларды құруға мүмкіндік береді;
- ұсынылған бағдарламалар қысқа, кездейсоқ жарнамаға үзіледі.

Табысты қалыптастыру: ай сайынғы абоненттік төлемдер, спутниктік радио жабдығын сату және жарнамадан түсетін түсімдер.

Шығын құрылымы: спутникті негізде музыкалық жеткізу қызметін және интернет желісіндегі ағындарды пайдалануды қамтамасыз етумен қатысты тұрақты шығындар.

Бағдарламалау және контент маркетингіге және қосымша іс-шараларды қолдауға байланысты тұрақты және тұрақсыз шығындар.

Пайда маржасы: пайда шығындарды жабуға және жақсы табыс табу мақсатында қажетті абоненттердің легін тартуға байланысты түзіледі.

Эфирлік радио хабарларын тарату

Тұтынушы құндылығы ұсынысы:

- ақысыз музыка, жаңалықтар, спорт, ұлттық және аймақтық ауа райы, жергілікті жердегі көлік қозғалысы туралы хабарлар мен радио сұхбатты бағдарламалаумен қамтамасыз етеді;
- бағдарлама жүріп жатқан кезде жарнама беру үшін жиі үзіледі.



Табысты қалыптастыру: жарнаманы ұлттық және жергілікті бизнестерге сату.

Шығын құрылымы: жер үсті хабар тарату операцияларымен байланысты тұрақты шығындар.

Жергілікті жаңалықтар, жарнама сату операциялары, желілік аффилирленген төлемдер, бағдарламалау және контент роялтиі, коммерциялық өндіріс қызметі мен қолдау қызметіне қатысты тұрақты және тұрақсыз шығындар.

Пайда маржасы: пайда шығындарды жабуға тәуір пайда табуға жарнамадан жеткілікті мөлшерде түсетін табыстан қалыптасады.

Компания өзінің бизнес моделін әзірлеуде оның сыртқы ортаға стратегиялық жауап қайтару деңгейін көрсетеді. Оны жүзеге асыру қалыптасқан жағдайды қолдау, стратегияны аздап өзгерту немесе тіптен жаңа стратегия енгізу арқылы жүргізіледі. Компания қызмет атқаратын нарық жылдам дамыса, онда компания сол нарыққа ұсынатын өнімдер мен қызметтер өндірісін қаржыландыруды арттырады және керісінше, нарықта құлдырау болып, компанияның өсуіне кедергі келтірсе, ол өндірісті қаржыландыру көлемін қысқартады. Мысалы, бірнеше жыл бұрын starbucks компаниясы Құрама штаттарда ары қарай өсу мүмкіндігі жоғын түсінді, себебі дүкендерінің саны тым көбейіп кеткен. Сондықтан компания халықаралық нарыққа шығып, жаңа нарықтарды жаулап алу арқылы өрісін кеңейтті.

Стратегиялық жоспарлауда ұзақмерзімді кеңістікпен салыстырғанда компания қызметі анағұрлым көлемді болып келеді, ол экономикалық ұйымның ішкі ортасы, сонымен қатар сыртқы ортасының аспектілерін қамтиды: әлеуметтік және саяси факторлар, сатып алушылардың талғамы мен қажеттіліктері, бәсекелестердің әрекеттері және бұдан басқа, компанияның ұзақмерзімді мақсаттары стратегиялық жоспарлауда ағымдық қызмет жағдайының жай көрінісі болуын қойып, компанияның ішкі және сыртқы орта өзгерісінің нәтижесі болып табылады. Стратегиялық жоспарлаудың ұзақмерзімді жоспарлаудан айырмашығы – оның вариативтілігі, фирма болашағы дамуының балама нұсқасының әзірлемесі ретінде табылуы болып табылады. Жаһандық мәнде стратегия болашақты құруға мүмкіндік береді. Оған мысал: Apple, Microsoft, ұялы телефон өндіруші компаниялар – олар болашаққа жоспар құрған шағын компаниялардан бастаған болса да, оларда болашақты қалыптастыруға мүмкіндік берген нақты стратегиясы болды.

Түйін

Қорыта айтқанда, стратегия дегеніміз – алға қойған мақсатты көрсеткіштерге қол жеткізуге жұмыс істейтін менеджменттік жоспар. Стратегияның мәні өз клиенттеріне компанияның маңыздылығын дұрыс түсіндіріп, ұғындыруында жатыр. Сапалы тұтынушы құндылығын жасауға және клиенттерге қажетті құндылықтармен жабдықтау үшін компания өз мүмкіндігі мен ресурстарын қалай пайдалануы керек екенін көрсететін тың тәсілдерді ұтымды пайдалана алуы тиіс.

Компанияның бизнес-моделі тұжырымдамасы стратегия тұжырымдамасымен тығыз байланысты екенін еске саламыз. Ұтымды бизнес-модель барлық шығынды жауып, табыс әкелетіндей шамада бой көрсетуі тиіс.