



СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Стратегия және бәсекелік
артықшылықты іздеу



Дәрістің мақсаты: Компанияны бәсекелестерінен айрықшалайтын ең сенімді бес стратегиялық тәсіл және тұрақты бәсекелік артықшылықтың қалыптасуын; өзгеріп жатқан жағдайлар мен компания стратегиясын жетілдіру барысында жасалған басқарушылық талпыныстардың компания стратегиясының уақыт өте келе баяу дамуға бейім келетінін; жеңімпаз стратегияны ажырата білуді зерделеу.

Стратегиялық менеджментте соңғы 20 жылда «бәсекелестік артықшылық» ұғымы өте үлкен талқыға түсуде. Тарихқа көз жүгіртсек, бұл терминді Пенроуз, Ансофф еңбектерінде кездестіруге болады, бірақ бұл еңбектерде компанияның нарықта тиімді бәсекелесу үшін не керек екенін суреттеу тәсілі ретінде айтылған болатын. Дегенмен бұл ұғымның негізін салушы – Майкл Портер. Ғалымның 1985 жылы «Бәсекелік артықшылық» деп аталатын кітабынан кейін аталмыш термин белсенді түрде қолданысқа енді.

Кез келген стратегияның жан-жүрегі – индустриядағы бәсекелес компаниялардан бәсекелік артықшылықты компанияға алып беретін, нарықтағы өзінің тың әрекеттері мен сәтті қадамдары болып табылады.

Компанияны бәсекелестерінен басы бүтін толық айрықшалап, тұрақты бәсекелік артықшылығын қалыптастыратын әрі ең жиі пайдаланатын сенімді бес стратегиялық тәсілді қарастырайық:

1. Төмен бағалар стратегиясы бәсекелес компаниялар арасында баға тарапынан артықшылық береді.

Walmart және Southwest Airlines авиакомпаниялары арзан бағаға қызмет көрсететін жабдықтаушыларды табу арқасында, бәсекелес компаниялардан озып, нарықта мықты позиция иеленді. Төмен бағалар стратегиясы компанияның бәсекелік артықшылығын ұзақ мерзімге дейін қамтамасыз ете алады.

2. Дифференциалдау стратегиясы – компания өз өнімін немесе қызметін бәсекелестерінен максималды түрде ерекшелеу негізінде тұтынушы легін тарту стратегиясы болып табылады.

Бұл стратегияны бөбектерге арналған өнімдер шығаратын Johnson&Johnson (өнім сенімділігі) және Apple (инновациялық өнімдер) компаниялары сәтті қолдануда. Компания индустриялық бәсекелестерінің тауар ұсынысын көшіруге немесе еліктеуге тырысатын әрекеттеріне жол бермейтіндей, тіпті, болдыртпайтындай қажетті деңгейде инновациялы болса, онда дифференциалдау стратегиясы компанияға мықты стратегия бола алады.

3. Фокусталған төмен баға стратегиясы – сатып алушылардың аз сегментіне (немесе нарық нишасы), нарықта бәсекені арзан баға арқылы жеңіп жатқан бақталас компанияға көңіл бөледі.

Азық-түлік өнімдерінің тауарлық маркасы, жапсырмасын өндірушілер, денсаулыққа, сұлулыққа арналған тауар өндірушілер, тағамдық қоспаларды өндірушілер өздерінің төмен баға артықшылықтары арқылы супермаркет сатып алушыларына салалық бренд компаниялардың тауарға ұсынған бағасынан төмен баға белгілейді.

4. Фокусталған дифференциалдау стратегиясы – сатып алушылардың шағын сегментіне немесе нарық нишасына бағыттталып, бәсекені нарықта тұтынушылардың талғамы мен талабына сай қанағаттандыратын дербес қызмет көрсету әдісі арқылы жеңіп, озық келе жатқан бәсекелес компанияға назар аударады. Louis Vuitton және Rolex компаниялары әдемі әрі қымбат өнімдер нарығында өз артықшылықтарын сән мен статусты ерекше қалайтын, қадірлейтін ауқатты тұтынушыларға көңіл бөлу арқылы сақтап қалды.

5. Оңтайлы баға стратегиясы – клиенттің сатып алған тауарының сапасы, ерекшелігі, өнімділігі оның тұтынушылық болжауынан асып түсуі арқылы көрініс береді. Сондай-ақ стратегияның бұл түрінде компанияның тауарға ұсынған бағасы тұтынушы ұсынған бағадан төмен болуын көздейді. Мұндай тәсіл – арзан жабдықтаушылар стратегиясы мен дифференциалдау стратегиясы элементтерінен тұратын гибрид стратегия.

Стратегияның мақсаты – салыстырмалы түрде алғанда, ерекшелігі аз тауарға сатушылар арасында ең төмен (тиімді) баға ұсыну. Оңтайлы баға артықшылығы жеңілдікпен тауар сататын дүкен тұтынушыларының ұсынған қаражатынан асып түсетін құнды тауар ұсыну арқылы тұтынушылар үшін тиімді өнім түрлері мен ыңғайлы сауда ортасын қалыптастырады.



Мысалы, Starbucks-тің клиенттерге аса жоғары сапалы кофе сусындарын ұсынатынын, әлемдік нарықта өз үлесін ұлғайтып, өнім тізбегін кеңейтуі арқасында, қарсыластарына қарағанда, бәсекелік артықшылыққа ие екенін анық көруге болады. Starbucks пайдаланатын креатив, ешқайсысына ұқсамайтын ерекше стратегия тұрақты бәсекелік артықшылықты қалыптастырып, ортадан жоғары пайда табуға ниеттенген компанияның ең сенімді серігі екеніне көз жетеді.

Тұрақты бәсекелік артықшылық қандай да бір компания өнімін индустриядағы бақталас компаниялардың өнімінен жоғары санайтын сатып алушылардың қомақты бөлігін тартуға мүмкіндік береді. Бәсекелік артықшылық ауқымды болса, әрі оның көлемі ұлғайған сайын компанияның нарықта алғы шепке шығу перспективасы мен бақталас компаниялармен салыстырғанда, ұзақмерзімді артық пайда табу мүмкіндігі күшейе береді.

Арнайы кофе нарығындағы STARBUCKS-тің стратегиясы

1985 жылы Сиэтлде (Вашингтон) тоғыз дүкені бар қарапайым кофе сататын шағын дүкен түрінде құрылған кезінен бастап, Starbucks әлемдегі жетекші ролға және арнайы кофе сататын желіге айналды. Соңғы мәліметтер бойынша 65-тен астам елде 22 мыңға жуық дүкені жұмыс істейді. Жылдық сату 19 млрд доллардан асады деп болжам жасалған. Starbucks дәмі тіл үйретін кофе саудасындағы стратегиясының негізгі элементтеріне тоқталып өтейік:

- **Клиенттердің жеке талғамын ерекше жолмен қанағаттандыруға мүмкіндік беру үшін «баристаларды» кофе сусындарының кең түрімен қолдануға дайындау.** Starbucks Құрама Штаттардың жалпы нарығына капучино, латте секілді кофенің ерекше сұрыптарын дайындап, сусынды дербес пайдалануға шақырды, яғни клиенттің таңдағанын, қалағанын дәмін тұтынуды ынталандырды. Суық макиато гранде жаңғағымен, соя сүтімен жасалған кофеге сұраныс ерекше көп еді. Сондай-ақ фундук қосылмаған кофе сияқты сусын сапасы жоғары болса, жылдам өтеді.

- **Starbucks дүкендерінде клиенттер үшін қызмет көрсету сапасын арттыруға және дүкеннің жабдықталуына көңіл аударылады.** Starbucks менеджменті әрбір дүкенді компанияға жарнама жасайтын тақтайша түрінде қабылдады. Сондай-ақ дүкеннің ерекше жабдықталуына компанияның брендін, имиджін қалыптастырушы деген тұрғыда қарады. Дүкендегі көңіл күйді арттыруға, ондағы әрбір тауарды «ең үздік» деңгейінде көрсету үшін тырысты. Өмір сүріп отырған орта мен дүкен ашылған аймақтың дара бейнесін көрсету мақсатында әрбір зат мұқият зерттелді. Компания «Бәрі де өзекті» ұранымен жұмыс істеді.

Кофе романтикасына ынтық, кофеге құштар компания екенін паш ету мақсатында клиенттерді түрлі сән-салтанатпен ынталандырып марапаттады. Түрлі оқиға, ойын-сауық ұйымдастырып, жұртшылықты таңғалдырды. Дүкен сөрелеріне, оның түстеріне, баннерлерге, тауарлар дисплейіне ерекше мән берді. Өнер туындысы мен кофенің жұпар иісі өзара үйлесімді екеніне көз жеткізуге тырысты.

- **Тек сапалы кофе дәндерін сатып алу және қуыру.** Компания сапа мен дәм талабының процесінен шығу үшін тек жоғары сапалы араб дәнін сатып алып, кофені мұқият қуырды. Starbucks қуырылған кофе дайындау кезінде химиялық заттарды немесе жасанды дәмдеуіштерді қолданбады.

- **Корпоративтік жауапкершілік міндеттемесі.** Starbucks қоршаған ортаны қорғауға көңіл бөлді, сондай-ақ Starbucks қоймалары орналасқан елді мекендерге қол ұшын созды. Сонымен қатар Starbucks әділ сауда тәжірибесін ұстанды және өз өндірушілерін/жабдықтаушыларын қажетті шамада қаржыландыру мақсатында, олардың қызметтері мен отбасыларын қамтамасыз ету үшін кофе дәніне нарықтың бағасынан жоғары баға белгіледі.

- **Starbucks дүкендері санының жергілікті және халықаралық деңгейде көбеюі.** Starbucks Құрама Штаттарда және одан тыс аймақтарда жоғары қарқынмен даму үстінде. Әрі олар өздерінің сауда орындарын көрікті жерлерде орналастырады.

Компанияның өзіне қарасты дүкеннің ауқымы мен пішінін өзгерте алатын икемділігі қала мен қала сыртындағы сауда алаңдарына, кеңсе ғимараттары мен университеттердің кампустарына орналасуға мүмкіндік берді.



• Дүкендегі өнім түрлерін үнемі кеңейтіп, әлсін-әлсін жаңарту. Кофеден бөлек Starbucks ұсынған өнімдер қатарына шай, жаңа піскен нан, басқа да азық-түлік өнімдері, конфет, шырын, сусындар, музыкалық компакт-дискілер және кофе ішетін ыдыс пен оның керек-жарақтары енеді.

• Starbucks атауының және бренд имиджінің қарқын алып келе жатқан қуатын дүкен сатылымынан тыс алаңда толығымен пайдалануға мүмкіншілік бар. Starbucks тұтыну тауарларының Frappuccino бөлімшесінің жергілікті және халықаралық саудасында кофе-балмұздақтар мен Starbucks кофелері сатылады.

Ауқымды сатып алушылар компанияның тауарлары мен қызмет көрсетулерін ұзақ уақыт бойы компания бәсекелестерінің тауарларынан жоғары бағаласа, онда компания тұрақты бәсеке артықшылығына қабілетті болады.

Бәсекелік артықшылықты қалыптастыру және тұрақты дамыту қабілеттерінің маңызы неде?

Жоғарыда аталған бес стратегияның кез келгенімен қарсыластар бойынша тұрақты бәсекелік артықшылықты жеңіп алу, жалпы алғанда, бәсекеге қабілетті құндылықты құру мүмкіндіктеріне байланысты қалыптасады.

Зерек бәсекелес компаниялар, әрине, танымал тауардың немесе қызметтің атрибуттарын көшіріп алуға қауқарлы, алайда бәсекелестер үшін компанияның ұзақ уақыт бойы дамыған, жетілген ноу-хау-ы мен мамандандырылған мүмкіндігіне сәйкес келуі айтарлықтай қиын.

Мысалы, FedEx артықшылығы – кішігірім пакеттерді тапсырыс түскеннен кейін клиентке келесі күні жеткізуінде.

Ал Hyundai болса, ең озық өндіріс процесі мен сапаны бақылаудың үйлесімді жүйесі нәтижесінде әлемдегі ең жылдам дамып келе жатқан автоөндіруші ретінде танылды. Осы екі компанияның мүмкіндіктері бәсекелестерге стратегияны көшіріп алуға кедергі келтіріп, қиындық туғызды әрі әр қайсысына бәсекелік артықшылық қалыптастырып, тұрақты дамытуға мүмкіндік берді.

Компанияның стратегиясы уақыт өте келе неге баяулайды?

Тұрақты бәсеке артықшылығын дәріптейтін стратегияның тартымды бір тұсы – ол бәсекелес компаниялардан ұзақмерзімдік артықшылық алуға мүмкіндік береді. Дегенмен кез келген компанияның басшысы бәсекелестердің күтпеген қадамына жауап ретінде стратегияны өзгертуге ниетті болуға тиіс және соған қашанда дайын жүргені абзал. Басшылық сатып алушының мұқтажы мен артықшылығын өзгертуге, дамып келе жатқан нарық мүмкіндіктерін игеруге пейіл танытқаны жөн. Сонымен қатар стратегияны жетілдіруге арналған жаңа идеяларды ескеруі қажет.

Мысалы, біраз уақыттан бері компанияның стратегиясы кезең-кезеңімен дамып келеді. Себебі топ-менеджмент стратегияның әртүрлі бөлігін айқындап, жүзеге асып жатқан іс-шараларға жауап беруі үшін стратегияны реттейді.

Стратегия айқын жұмыс істемей жатқан кезде, не болмаса индустриядағы жағдайлар барынша қатты ауытқыған тұста негізгі стратегиялық өзгеріс жасау қажеттілігі туындайды.

Компанияның стратегиясы баяу немесе жылдам өзгеретініне қарамастан, стратегияны әзірлеу – мерзімдік оқиға емес.

Стратегия әрқашан жіті назарда болуы шарт әрі оның өңделгені аса маңызды.

Компания стратегиясының баяу дамып келе жатқан көрінісін оның қаржылық көрсеткіштерін жақсартуға белсенді түрде қолға алып жатқан әрекетінен, сол сияқты бәсекелік артықшылықты қамтамасыз етуінен аңғара аламыз. Бұған қоса күтпеген оқиғаларға жауап беру реакциясынан әрі жаңа нарық жағдайына бейімделу жоспарының мән-жайынан көруге мүмкіншілік туады.

Компанияның қазіргі стратегиясының негізгі басым бөлігі нарықта өзін дәлелдеген ағымдағы іс-әрекеттерден, бәсекелес компаниялардан озуға бағытталған жаңа бастамалардан



байқалады. Сонымен қатар қаржылық көрсеткіштерді одан әрі арттыруға жасалып жатқан ұмтылыстан көрініс береді.

Компанияны басқаруға арналған менеджменттік іс-әрекет жоспарының бұл бөлігі – компанияның белсенді, арнайы сараланып жасалған стратегиясы болып табылады.

Кейде компанияның арнайы сараланып жасалған стратегиясының белгілі бір құрамдас бөлігі нарықта сәтсіздікке ұшырап, қажетсіз стратегия элементіне айналады. Сондай-ақ менеджерлер әрқашан күтпеген оқиғаларға жауап ретінде стратегия элементтерін толықтыруға және жаңартуға ниетті болғаны жөн.

Нарықтық және бәсеке шарттары аяқастынан ешкім күтпеген шарт қимыл жасауға міндеттейтін оқиға сөзсіз кездеседі. Бәсекелес компаниялар тарапынан жасалған жаңа стратегиялық қадамдар, тұтынушылар қалауы бойынша күтпеген өзгерістер, жылдам өзгеретін технологиялық шешімдер және жаңа нарықтық мүмкіндіктер компанияның жаңа стратегиясын қалыптастыратын, жоспарланбаған, аяқасты реактивті түзетулерді талап етеді.

Компанияның жүзеге асырған стратегиясы арнайы жоспарланған және жоспарланбаған элементтердің бірігуінен тұрады. Компанияның арнайы стратегиясының кейбір элементтері нарықта сәтсіздікке ұшырап, стратегияның қажетсіз элементіне айналады.

Жеңімпаз стратегияның үш сынақтық сұрағы жалпы стратегияны қате стратегиядан ажырату үшін қолданылады:

1. Стратегия компанияның жағдайына қаншалықты сәйкес келеді?

Жеңімпаз стратегияны танып ажырату үшін стратегия компанияның сыртқы және ішкі жағдайларына сәйкес келуі қажет. Стратегия индустрияның бәсеке жағдайына және кәсіпорынның сыртқы ортасының басқа аспектілеріне де сай болғаны жөн. Сонымен қатар компания бәсекеге қабілетті маңызды ресурстары мен қарымына бейімделуі тиіс.

Стратегияны компанияның әлсіз тұстарына қатысты әзірлеу немесе компанияда жетіспейтін ресурстарды талап ететін стратегиялық тәсілді қолдану дұрыс емес. Стратегия компанияның жалпы жағдайының сыртқы және ішкі аспектілеріне сәйкес келмейтін болса, оның сәтті, гүлденген бизнеске жетіп, жеңімпаз атануы екіталай.

Жеңімпаз стратегия компанияның ішкі және сыртқы жағдайларына сәйкес келуі үшін бәсекеге қабілеттілік артықшылығын қалыптастыруы тиіс. Әрі компания өнімділігін жақсартуы қажет.

2. Стратегия компанияға тұрақты бәсекелік артықшылыққа қол жеткізуге көмектесе ме?

Бәсекелес компаниялардан бәсекелік артықшылыққа қол жеткізуге көмектесе алмайтын стратегия қысқа уақыттан артық жұмыс істемейді. Ал жасампаз, жеңімпаз стратегиялар компания көп жылдар бойы бәсекелесіп келе жатқан бәсекелес компаниялардан бәсекелік артықшылықтарға қол жеткізуге мүмкіндік береді. Бәсекелік артықшылық кең ауқымды қамтыса әрі ұзақ мезгілге бағдарланған сайын оның қуаты да арта түседі.

3. Стратегия компанияның жақсы жұмыс істеуін қамтамасыз ете ме?

Компания қызметінде жақсы көрсеткіштер байқалса, онда жеңімпаз стратегияның белгісі екенін бірден түсінуге болады. Өнімділік артып жатқан жағдайда, оның екі түрі компания стратегиясының қаншалықты қуатты екенін білдіреді:

- 1) тұрақты табыс пен қаржылай пайдасы;
- 2) компанияның бәсекеге қабілеттілігі мен нарықтағы жетістігі компанияның әлеуетінен хабар береді.

Компанияның стратегиясы әдетте компанияның іс-әрекеттері жоспарланбаған және жаңа нарықтық жағдайларға сай келмеген кезде баяу дамиды. Ал компания қай кезде жеңімпаз бола алады? Әрине, егер компанияның жасампаз стратегиясы ішкі және сыртқы жағдайға сәйкес келіп, бәсекелік артықшылықты қалыптастыра алатын болса ғана. Сондықтан да қазіргі стратегиялардың қолданысқа еркін бейімделуін қамтамасыз етуге, бәсекелік артықшылыққа ие болуға, өнімділікті арттыруға қызмет етуі үшін стратегияны жүйелі түрде мұқият зерделеу керек.

Жетістікке жеткен жасампаз кәсіпорындар әрдайым креативті, көркем және тиімді стратегияларды әзірлейді. Біреуден көшірілген қате стратегиялармен компаниялар ешқашан



индустриялық жоғары рейтингіге жете алмайды немесе ұзақ тұрақтай алмайды. Менеджерлердің жасаған барлық іс-әрекетінің арасында менеджерлік топтың компанияның бағытын қалыптастырудағы іс-әрекеті компанияның сәтті не сәтсіз болуына қатты әсер етеді. Шынында да, жасампаз стратегия және оның жоғары деңгейде жүзеге асырылуы – сапалы менеджменттің ең жақсы сипаты. Компанияның стратегиясы неғұрлым жақсы ойластырылып, сауатты түрде жүзеге асырылса, онда компания нарықтағы көрнекті атқарушыға әбден лайық. Алайда нақты бағыты көрсетілмей, кемшілік жіберген ортанқол стратегия әзірлеген немесе стратегиясын толықтай жүзеге асыра алмаған компаниялар қаржылық түйткілден зардап шегеді. Бизнестері ұзақмерзімді қауіптің шеңберінде қалады. Соның салдарынан мұндай компаниялар тиімді басқаруды талап етіп, қосымша күшті қажетсінеді.

Компания стратегиясының негізгі бағыты – компанияның ұзақмерзімді бәсеке позициясын нығайтуға арналған қадамы. Бәсекелес компаниялардан өзгеше стратегия қолданып, тұрақты бәсекелік артықшылыққа ие болу арқылы тиімді қаржылық көрсеткішке қол жеткізу заманауи компаниялардың маңызды мәселесі болып қала бермек.