

# СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Құндылықтар тізбегін талдау және  
бәсекелік артықшылық



**Дәрістің мақсаты:** компанияның құндылықтар тізбегі компанияның шығын құндылығы мен тұтынушы құндылығы ұсынысына қалай әсер ететінін, бенчмаркингтің компанияның бәсекеге қабілеттілігін бағалау құралы ретінде маңызын, компанияның құндылықтар тізбегінде шығындары азайту жолдарын; компанияның бәсекелік артықшылығын зерделеу.

Компанияның құндылық тізбегі тұтынушы құндылығын тудыратын негізгі әрекеттерді анықтайды деп алдыңғы дәрістерімізде айтып өткен болатынбыз.

Әрбір компанияның бизнесі дизайн, өндіріс, маркетинг, жеткізу, тауарлар мен қызметтерді қолдау сынды іс-әрекеттер жиынтығынан тұрады.

Компания өзі іштей орындайтын, жоғарыда аты аталған сан салалы іс-әрекеттер мен құндылықтар тізбегін құрайды. Құндылықтар тізбегі аталуының себебі: компания іс-әрекеттерінің көздеген негізгі мақсаты – өнімді сатып алушылар үшін құндылық тудыратындай деңгейде жасау.

Компанияның құндылықтар тізбегі шығын факторлары мен тұтынушы құндылығын қалыптастыратын кең ауқымды екі қызмет түрінен құралады:

- біріншісі, тұтынушылар үшін құндылық жасайтын негізгі іс-әрекеттер;
- екіншісі, қызмет түрі негізгі іс-әрекеттер тиімділігін жетілдіретін қосымша іс-қимылдар.

Бенчмаркинг компанияның құндылық тізбегінің іс-әрекеттері бәсекеге қабілеттілігін бағалау құралы болып табылады.

Бенчмаркинг – сан алуан компаниялардың түрлі құндылықтар тізбегі іс-әрекеттері қалай жүзеге асатынын салыстырады, нақты айтқанда материалдарды қалай сатып алады, қор қалай басқарылады, өнімдер қалай жиналады, тапсырыстар қалай беріліп, жөнелтіледі және қызмет қалай орындалады деген сияқты мәселелерді салыстырады. Содан соң компаниялар арасында аталған іс-әрекеттердің шығындары мен тиімділігі арасында салыстыру жасалады.

Бенчмаркингтің мақсаты – осы іс-әрекеттерді орындауда озық тәжірибені анықтау және өзгелер басқа шаруаға әуес болып жүрген кезде ең жақсы тәжірибелерге сүйену. Мысалы, Херох шығындар тұрғысынан бәсекеге қабілетті болу үшін бенчмаркингті қолдануға кіріскен болатын. Бенчмаркинг бойынша күш-жігерін аямай, Херох өз бизнесіне қатысты кеңселік техника саласындағы «әлемдік деңгейдегі» кез келген компаниямен әлеуетін салыстыруға шешім қабылдады. Басқа компаниялар да уақыт күттірмей, Херох тәсілін қолдана бастады. Мысалы, Toyota менеджерлері АҚШ супермаркеттерінің сөрелерін қалай толтыратынын зерттеу арқылы уақтылы түгендеу жұмыстарын жүргізу жөніндегі идеяны қабылдады. Southwest Airlines автокөліктер жарысындағы механиктер бригадасының қызметін зерттеу негізінде әр аялдамадағы ұшақтарының жоспарлы жөндеу уақытын қысқартты.

Бенчмаркингтің қиын бөлігі – тәсілді қолдануға қажеттілік бар ма, жоқ па, оны анықтауда емес, басқа компаниялардың тәжірибесі мен шығындары жайлы ақпаратқа қайтіп қол жеткізуге болатыны қиындық туғызады.

Кейде бенчмаркинг жарияланған есептерден, сауда топтарынан және салалық зерттеу фирмаларынан ақпарат жинау арқылы немесе танымал салалық сарапшылармен, клиенттермен, жабдықтаушылармен байланысу арқылы ақпарат алудың көзін таба аласыз. Бәсекелес немесе бәсекелес емес компаниялардың қызметі қалай жүріп жатқанын бақылау үшін ара-тұра нысандарға да баруға болады. Сол сияқты, тәжірибелер мен процестерді салыстыру мақсатында өнімділік жөніндегі деректермен және басқа шығындар құрамымен алмасуды ұйымдастыру да тиімді болмақ. Дегенмен зауыттарға экскурсиялар жасап, қойған сұрақтарға жауап берсе де, компаниялар шығын жөніндегі құпия ақпаратпен бөлісуі екіталай. Мәселен, екі компания нақты қызметінің шығындарын есептеу үшін шығыстарды есепке алу кезінде сан түрлі әдістерді қолданса да, екі компанияның шығындарын салыстыру, әлбетте, алманы алмамен салыстыру емес екені анық.

Десек те осыдан кейін бенчмаркингті салыстырмалы ақпараттың өте сенімді көзі пайда болады. Компаниялардың салыстырмалы шығындары мен озық тәжірибені анықтауға қызығушылығы консалтингтік ұйымдарға және кеңес беру мен қауымдастықтарға бенчмаркингтік деректерді жинау, озық тәжірибелер туралы ақпаратты тарату және белгілі бір компаниялардың атауларын анықтамай, салыстырмалы шығындар туралы деректерді жинауға



түрткі болды. Тәуелсіз топтың жұмыс істеуі ақпарат жинауда және оны жеке компаниялардың атауларын жасырып, бәсекелес деректерді жария етуге әрі бәсекелестер туралы деректер жинауға компания қызметкерлерінің әдепсіз мінез-құлқына жол бермейді.

Бұл орайда барлық салаларға арналған құндылықтар тізбегі жүйесіне назар аударайық.

Компанияның құндылықтар тізбегі кең ауқымды қызметтер жүйесіне негізделеді. Жеткізушілердің құндылықтар тізбегін және өз өнімдерін немесе түпкі тұтынушыларға қызмет көрсету үшін пайдаланатын кез келген арна серіктестерінің құндылық тізбегін қамтиды. Тікелей арна серіктестері үшін құндылықтар тізбегі өте маңызды. Өйткені компанияның таратушыларының және бөлшек сауда делдалдарының шығындары мен пайдасы тұтынушы ақыры төлейтін бағаның бөлігі мен одақтастардың іс-әрекеттері компания клиенттерінің құндылықтарына әсер етеді. Осыған байланысты компаниялар көбінесе өзара тиімді жолмен құндылықтар тізбегін құру бағытымен қызметтерді жүзеге асыру үшін таратушы арналар арқылы жеткізушілермен және серіктестерімен тығыз байланыста жұмыс істейді. Мысалы, автокөлік өндірушілері өздерінің серіктестерімен, яғни жергілікті автодилерлермен автокөлік иелерін диллерлердің жөндеу жұмыстары мен қызмет көрсетулері қанағаттандыруын қамтамасыз ету үшін тығыз жұмыс істейді. Ал автокөлік бөлшектерін жеткізушілер зауыттарын көлік құрастыратын зауыттарға жақын салады. Бұл қосалқы бөлшектің жеткізілуін уақтылы қамтамасыз етуге, сақтауға және жеткізу шығындарын азайтуға, бөлшектерді жобалау мен өндіруді жоспарлауда тығыз ынтымақтастықты дамытуға көмектеседі.

Шарап және шарап жабдықтарын жеткізушілер, сондай-ақ бөшке, шарап ыдысын, қақпағын, шанышқы мен жапсырмаларды шығаратын фирмалар Калифорния шарап өндірісі елінде олар ұсынатын 700-ге жуық шарап жасаушының барлығына шығу мүмкіндіктері бар. Бұл жерде компанияның құндылықтар тізбегінің іс-әрекеттері оның жеткізушілерінің және алдыңғы серіктестерінің құндылықтар тізбектерімен тығыз байланыста екеніне көзіміз жетіп отыр.

Нәтижесінде компанияның шығындар құрылымы мен клиенттер құндылығы ұсыныстарының бәсекеге қабілеттілігін дәл бағалау үшін компания менеджерлеріне өздерінің құндылықтар тізбегін ғана емес, тұтынушыға өнім немесе қызмет көрсету үшін индустрияның барлық жеткізу тізбегі жүйесін түсінуді талап етіледі. Саланың қарапайым құндылықтар тізбегі құрамына құндылықтар қалыптастыру қызметтерін, шығындарды, жеткізушілерден түсетін табыс пен алдыңғы арналар серіктестерін қамтыса, салалық құндылықтар тізбегі салалар бойынша біршама ерекшеленеді. Мысалы, бөтелкедегі су өндіру саласындағы негізгі құндылықтар тізбегі қызметі, атап айтқанда көктемгі операциялар немесе суды тазарту, хош иістендірілген немесе витаминді суда пайдаланылатын негізгі ингредиенттерді өңдеу, құю сынды қызметтер тізбегі кофе саласына қарағанда өзгеше. Өйткені бұл салада ауылшаруашылығы, егін жинау, экспорттау, қуыру, буып-түю, маркетинг, көтерме сауда және кейбір жағдайларда дүкен қызметі сияқты жұмыс түрлері орындалады.

Сол сияқты, жуынатын бөлме мен асүй крандарын өндірушілері өз өнімдерін сатуда көтерме сауда дистрибьютерлері мен құрылыс материалдарын сатушылар қызметіне айтарлықтай тәуелді. Алайда қағаз жасаушы машиналарды өндірушілер қағаз фабрика операторларына тауарды тікелей сату арқылы өздерінің дистрибьютерлік қызметін атқарады. Компанияның тұтынушы құндылығы ұсынысы және шығынының бәсеке қабілеттілігі компания ішінде жасалатын іс-әрекеттерге ғана емес, жабдықтаушылардың және алдыңғы серіктестерінің құндылықтар тізбектерінің іс-әрекеттеріне де тәуелді.

Құндылықтар тізбегін талдау және бенчмаркинг нәтижесі негізгі бәсекелестерге қарағанда компанияның шығындары немесе құндылықтарының кемшіліктері жайлы ақпаратты анықтауға мүмкіндік береді. Бәсекелік кемшіліктер компанияның салыстырмалы рентабельділігін төмендетуі немесе тұтынушылық ұсынысын әлсіретуі ықтимал. Мұндай жағдайларда компанияның құндылықтар тізбегін жақсартуға байланысты іс-әрекеттері рентабельділікті арттыруға немесе клиенттердің құнына ықпал ететін жаңа функцияларды жасауға мүмкіндік береді. Компанияның жалпы құндылықтар тізбегінде фирмалар арасындағы шығындар мен құндылықтар бойынша маңызды айырмашылықтар туғызуы мүмкін үш негізгі бағыт бар: оған компанияның жеке ішкі қызметі, саланың құндылықтар тізбегіндегі жабдықтаушылар және саланың құндылықтар тізбегіндегі алдыңғы одақтастар арналарының үлесі кіреді.



Бірінші бағыт бойынша, менеджерлер ішкі құндылықтар тізбегі бойынша шығындарды азайтуға және компания шығындарының бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бірнеше стратегиялық тәсілді қолдана алады.

1. Компаниядағы ең жақсы тәжірибелерді айқындау әсіресе құны қымбат іс-әрекеттерге озық тәжірибелерді енгізу.

2. Құндылықтар тізбегін өзгерту арқылы саладағы шығындардың кейбірін жоюға тырысу. Көптеген бөлшек сауда сатушылары кері қайтарылған тауарларды қайырымдылық қорларына өткізу арқылы тиісті салық шегерімдерін алу, кері логистикамен байланысты құндылықтар тізбегінің қызметіне жұмсалған шығыстарға қарағанда, аз шығынға әкелетінін анықтады.

3. Қытай, Латын Америкасы немесе Шығыс Еуропа сияқты географиялық аудандарға қымбат тұратын іс-әрекеттерді (мысалы, өндіріс) жылжыту, мұның нәтижесінде өндіріс құны арзандауы мүмкін.

4. Жеткізушілерге немесе мердігерлер атқаратын қызметтердің белгілі бір іс-әрекеттері олардың орындағанынан арзанырақ болса, аутсорсинг қызметін қолдану.

5. Өнімділікті арттыруды, шығынды үнемдейтін технологиялық жетілдіруді, яғни робототехника, икемді өндіріс техникасы, заманауи электрондық желілерді енгізуді инвестициялау.

6. Аса көп шығындарды талап ететін қызметтер мен тауарларды айналып өту жолын табу. Мысалы, көптеген автомобиль өндірушілер көліктің сыртқы шанағының металды біраз бөлігін арзан пластикпен ауыстыруда.

7. Өнімді тез және үнемді өндіруге немесе жинауға көмектесу үшін өнімді немесе оның кейбір бөліктерін қайта құрастыру.

8. Қомақты көлемдегі ішкі шығындар саланың құндылықтар тізбегіндегі жеткізушілер мен саланың құндылықтар тізбегіндегі алдыңғы арналар үлесі шығындарын қысқарту есебінен орнын толтыруы мүмкін. Әдетте бұл – ең соңғы қолданатын шара.

Клиенттің құндылықтар ұсынысындағы әлсіздікті нығайтып түзету төмендегі тәсілдердің бірін немесе бірнешеуін қолдану арқылы жүзеге асырылуы мүмкін:

1. Компанияның үздік тәжірибелерін әсіресе тұтынушы құндылығын жасау үшін маңызды саналатын қызметтерге: тауардың тұрпатына, өнімнің сапасына немесе клиенттерге қызмет көрсетуде – пайдалануды жүзеге асыру.

2. Бренд имиджін жақсарту және клиенттердің адалдығын арттыру үшін маркетинг, брендті басқару және клиенттермен қарым-қатынастарды басқару бойынша озық практикаларды қолдану.

3. Клиенттерге жеткізілетін құндылықтарға айтарлықтай әсер ететін қызметтерге ресурстарды қайта бөлу, жаңа заманауи өндірістік нысандарға, жаңа тарату орталықтарына, жаңартылған сервис орталықтарына немесе маркетингілік науқандарға арналған бюджетті арттыруға назар аудару.

Саладағы жеткізушілер немесе жабдықтаушыларға тән құндылықтар тізбегінің іс-әрекеттерін жетілдіру тұрғысында жеткізушінің жоғары шығындары, тауар жеткізушінің арзан бағаға қысым жасауы, төмен бағамен алмастыратын материалдарға ауысуы және өзара үнемдеу мүмкіндіктерін анықтауы үшін жеткізушілермен тығыз қарым-қатынас жасау арқылы қысқартылуы мүмкін.

Мысалы, жабдықтаушының уақтылы жеткізуі компания қорын және ішкі логистикалық шығындарды қысқартып, қосымша сақтау орындарына деген күрделі шығындардан сақтап және кредиторлық берешекті азайту арқылы ақша ағымдары мен қаржы көрсеткіштерін жақсартуы мүмкін. Кейбір жағдайларда компаниялар қымбат жеткізушілердің бизнесіне кіру арқылы тауарды компания ішінде өндіру, оны бөтен жерден сатып алудан арзан түсетінін анықтап жатады.

Сол сияқты, компания жеткізушілер арасындағы қарым-қатынастар арқылы өз құндылықтар ұсынысын арттыра алады. Кейбір тәсілдер жоғары сапа стандарттарына сай жеткізушілерді таңдауды және сақтауды, сапалы жеткізушілерді ынталандыруды, жеткізушілерді



жобалау процесіне қосуды қамтиды. Жеткізушілер ұсынған құрамдас бөліктерде кемшіліктер аз болған кезде бұл өнімнің сапасы мен сенімділігін арттырып қана қоймай, сонымен қатар, шығындарды төмендетуі мүмкін. Себебі өндірістік процестерге кедергі келтірмейді және кепілдік шығындарын төмендетеді.

Алдыңғы арналар одақтастарының құндылықтар тізбегіндегі жоғары шығындармен күресудің үш түрлі әдісі бар:

1. Дистрибьютор-дилерлер және басқа да алдыңғы арна одақтастарының шығындары мен үстеме бағаларын азайту үшін қысым көрсету;

2. Шығындарды азайтудың ұтымды мүмкіндіктерін анықтау үшін алдыңғы арнаның одақтастарымен тығыз байланыста жұмыс істеу. Мысалы, шоколад өндіруші шоколадтың негізгі көлемін цистерналарда сұйық түрде жеткізу тиімді. 10 фунттық қалыпқа құйып апаруға қарағанда, бұл әдіс шоколад өндірушілерін орау мен балқытуға жұмсалған шығындардан сақтап қана қоймай, өзінің қалыптарға құюға және орауға кететін шығындарын жоятынын білді;

3. Неғұрлым үнемді тарату стратегиясына көшу немесе компанияға тиесілі бөлшек сауда орындарына бірігу. Dell Computer-дің тікелей сату үлгісі сатып алушыларға дербес компьютерлерді Dell-ден тікелей сатып алуға мүмкіндік беру арқылы дистрибьюторлардың, дилерлер мен сатушылардың барлық әрекеттерін, шығындарын және пайдасын жойды.

Компания өз клиенттерінің құндылықтар ұсынысын алдыңғы арна серіктестерінің келесі іс-әрекеттері арқылы жақсартып алады:

Біріншіден, алдыңғы арна серіктестерімен бірлескен жарнама жасап, қызметте алға жылжу; Екіншіден, клиенттерді сатып алу немесе қызмет көрсету тәжірибесін жақсарту үшін дилерлерге, дистрибьюторларға немесе бөлшек саудагерлерге арналған оқыту бағдарламалары;

Үшіншіден, тұрақты дүкен операцияларын қамтамасыз ету үшін сатушыларға немесе франчайзингке арналған жұмыс стандарттарын жасау және орындау.

Пара John's International-ға, мысалы, клиенттерге әрдайым пиццаның жоғары сапасы, тапсырыс берудің ыңғайлы жүйесі және клиенттерге қызмет көрсету бойынша 4500-ге жуық компания мен франчайзингтік бірлік арқылы жоғары баға берді. Компанияның маркетингтік науқаны және кеңейтілген оқыту, дамыту бағдарламалары құндылықтар ұсынысын, сондай-ақ 50 штат пен 34 мемлекеттегі франшизаларындағы сатылым мен операциялық табыстылықты арттырды.

Құндылықтар тізбегінің іс-әрекеттері ресурстар және қабілеттермен қандай байланыстары бар деген сұрақ туындауы мүмкін. Компания атқаратын құндылықтарды жасау іс-әрекеттері мен ресурстар, сондай-ақ, қабілеттілік арасында тығыз байланыс бар. Компания құндылықтарын әзірлеу кезінде, оның негізінде жататын және қызметін белсенді ететін компанияның нақты ресурстары мен мүмкіндіктеріне сүйене отырып жасайды. Іс-әрекеттер мен ресурстарды және қабілеттерді қамтамасыз ету арасындағы өзара байланыс арқылы құндылықтар тізбегін талдау компанияның бәсекелік артықшылығын бағалаудың басқа құралы ретінде ресурстар мен қабілеттерді талдауды толықтырады. Бағалы және сирек кездесетін ресурстар мен мүмкіндіктер компанияны бәсеке артықшылығымен қамтамасыз етеді. Бұл активтер құндылықтар құратын іс-әрекеттер ретінде қолданылған кезде осы әлеует іске асады. Ресурстарды талдау – ресурстар мен қабілеттердің бәсеке артықшылығын бағалаудың маңызды құралы. Бірақ ресурстар мен мүмкіндіктерден туындайтын компанияның бәсекелік артықшылығын олар іс-әрекет түрінде қолданылғаннан кейін ғана объективті түрде бағалауға болады.

### **Компанияның негізгі бәсекелес компаниямен салыстырғанда бәсекелік артықшылығы қандай?**

Компаниядағы жағдайды бағалаудың қосымша компоненті – компанияның жалпы бәсекеге қабілеттіліктің күшті тұсын кешенді түрде бағалау. Бұл шешімді қабылдау үшін екі сұраққа жауап берілу қажет:





1. Компания бәсекелестерін нарықтың табысын айқындайтын маңызды факторлардың әрқайсысына қатысты қалай бағалайды?

2. Барлық жағдайларды ескере отырып, компанияның негізгі бәсекелестерімен салыстырғанда бәсекелік артықшылығы немесе кемшіліктері бар ма?

Бәсекелік күшті тұсын бағалаудағы **1-қадам** – саланың негізгі табыс факторларының және бәсекелік күшті немесе әлсіз тұстарын басқа да шамалар тізімін көрсету керек, әдетте 6–10 шама жеткілікті болады.

**2-қадамда** – бәсеке күшінің әр шамасына бәсекелік табысты қалыптастырудағы оның маңыздылығын ескеріп салмақ тағайындау қажет, яғни әрбір шаманың салмағы 1-ге дейін болуы керек.

**3-қадам** – әрбір күш өлшеу шамаға әр қарсылас компанияны есептеп, берілген көрсеткішті берілген салмаққа көбейту арқылы күш салмағы көрсеткішін есептеу керек, яғни мұнда 1-ден 10-ға дейінгі балл шкаласын пайдаланып, онда 1 өте әлсіз және 10 өте күшті болып есептеледі.

**4-қадам** – әрбір бағаланатын компанияның бәсекелік күшті тұсының жалпы шамасын алу үшін әрбір фактордың күш салмағы көрсеткішін жинақтау керек.

**5-қадам** – компанияның таза бәсекелік артықшылығы мен кемшіліктері туралы қорытынды жасау және күшті және әлсіз тұстарын ескеру үшін жалпы күш көрсеткішін қолдану керек. Қандай стратегиялық қадамдар жасау керектігі туралы шешім қабылдау кезінде сауатты бәсекелес компания күш көрсеткіштерін қолдануы керек. Компанияның бір немесе бірнеше бәсекелестерінің әлсіз аймақтарында бәсекелік артықшылықтары болған жағдайда бәсекелестердің әлсіздігін пайдаланып, шабуылдау әрекеттеріне кірісуге болады. Компанияның бір немесе бірнеше бәсекелесі белгілі бір аймақтарда компанияға қарағанда бәсекелік артықшылықтары ие болған жағдайда, компания ол аймақтар қауіптілігіне қарай қорғаныс қадамдарын ойластыруы керек.

Соңғы әрі ең маңызды талдау қадамы – менеджерлердің қандай стратегиялық мәселелерді шешу керек екенін анықтау. Бұл қадам, сондай-ақ, индустрия мен бәсекені талдауды және де компанияның ішкі жағдайларын бағалауды сипаттайды. Бұл жердегі негізгі мақсат – компанияның сала мен бәсекеде қандай қиындықтарға тап болатынын, компанияның реттеуді қажет ететін ішкі әлсіз тұстарын және қандай мәселелер менеджерлердің басты назарында болуға лайық екенін анықтау. Тағы да ерекше атап өтетін жәйт – компанияның көрсеткішін жақсарту мақсатында қандай іс-әрекеттер қабылдауы қажет екенін шешетін күн тәртібін құрастыру туралы менеджмент ойлануы қажет.

Менеджменттің «бас қатыратын тізімі» салыстырмалы түрде қысқа болса, компанияның стратегиясы дұрыс жолда екенін, компанияның жалпы жағдайына сәйкес келетінін білдіреді. Ал компанияға қатысты мәселелер салмақты болса, әрі ағымдағы стратегия болашақ жоспарға сай болмайтын болса, онда жаңа тиімдірек стратегия әзірлеу менеджменттің күн тәртібіне енеді.

## Түйін

Компанияның бизнес позициясы мықты екенін көрсететін жәйт – оның шығын құрылымы және тұтынушы құндылығы, ұсыныс бәсекелестерімен салыстырғанда бәсекеге қабілетті болуы. Компанияның құндылық ұсынысы мен шығыны бәсекеге қабілетті екенін анықтайтын екі тиімді талдау құралы: құндылықтар тізбегін талдау екенін еске саламыз. Себебі компанияның белгілі бір функцияларды жақсы атқарып жатқанын, шығындары бәсекелестерімен бірдей екенін, тұтынушыларға тартымды құнды ұсыныс жасай алатынын осы құралдар арқылы танып-білеміз. Сондай-ақ аталған талдау құралдары – ішкі әрекеттер мен бизнес процестерді реттеуді қажет ететінін, анықтайтын маңызды амалдар болып табылады.