

СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Бәсекелік стратегиялар: төмен
бағалар стратегиясы



Дәрістің мақсаты: Бәсекелік стратегиялардың түрлері және олардың тағайындалу мәнін, соның ішінде төмен бағалар стратегиясының ерекшелігін, төмен бағаға жетекшілік ету жолдары, стратегиясын жүзеге асырудағы тұзақтарды, компанияның құндылық тізбегінде бағаны тиімді басқаруды зерделеу.

Компанияның бәсекелік стратегиясы сәтті бәсекені жүзеге асыру үшін менеджменттің ойын жоспарының ерекшеліктерімен сипатталады, яғни оның нақты күш-жігері клиенттерді қуантуға, нарықтағы жағдайын нығайтуға, бәсекелестердің әрекеттеріне жауап беруге, нарықтың өзгеріп жатқан жағдайларына үн қатуға және нақты бәсекелік артықшылыққа қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Кез келген екі компанияның, тіпті олар бір салада болса да, бірдей бәсекелік стратегиясын әзірлеу мүмкіндігі өте төмен. Алайда компанияның бәсекелік стратегиясын басқа компанияның стратегиясынан ерекшелейтін екі фактор бар.

Оның алғашқысы: компанияның нарықтағы мақсатының биік немесе бәсең болуы; және бәсекелік артықшылыққа ұмтылған компанияның аз шығынмен жұмыс істеуі немесе дифференциал.

Бәсекелік стратегия пайдалы бәсекелесу барысында менеджменттің ойын жоспарының ерекшеліктерін есеру негізінде нарықта бәсекелестері арасынан бәсекелік артықшылыққа жетуін қарастырады.

Бес жалпы бәсекелік стратегия

1. Төмен бағалар стратегиясы – өз шығынын бәсекелестерінің шығынынан төмендетуге тырысуға, бәсекелесінен төмен баға ұсыну арқылы көп тұтынушы тартуға негізделген.

2. Дифференциалдау стратегиясы – компанияның өнімін немесе қызметін бәсекелестерінен кең ауқымда тұтынушыларды тартатындай етіп ерекшелеу.

3. Төмен бағаға фокусталған стратегия – ауқымы тар сатып алушы сегментіне (немесе нарық нишасына) негізделген. Бұл стратегияны ұстанушылар бәсекелестерімен салыстырғанда арзан баға ұсынады, сегмент мүшелеріне арзан бағада қызмет көрсетеді.

4. Дифференциалдауға фокусталған стратегия – ауқымы тар сатып алушы сегментіне және олардың талғамы мен қажеттіліктеріне, бәсекелестеріне қарағанда, барынша тиімдірек сәйкес келетін тауарлар ұсынуға көңіл бөледі.

5. Тиімді баға стратегиясы – тұтынушылардың төлеген ақшасына сапа, қызмет көрсету, басқа да атрибуттар бойынша көңілінен шығу және олардың тауарға күткен бағасынан төмен баға ұсыну. Бұл стратегия арзан жабдықтаушы мен дифференциациялау стратегияларының элементтерін біріктіретін гибридік стратегия деп аталады.

Стратегия мақсаты – салыстырмалы түрде өзгеше атрибуттары бар өнімдерді ұсынатын сатушылар арасында ең төменгі (тиімді) шығын мен бағаға қол жеткізу.

Осы бәсекелік стратегиялардың ерекшеліктерін қарастырып көрейік.

Төмен бағалар стратегиясы

Салада негізгі төмен баға ұсынуға ұмтылу – бағаға сезімтал сатып алушылардың легі мол нарықта бәсекеге қабілетті аса қолайлы тәсіл. Саланың ең төмен баға берушісі болған кезде компания арзан баға жетекшілігіне жетеді. Бәсекелестерімен салыстырғанда баға артықшылығына ұмтылған кезде менеджерлер тұтынушылар маңызды деп есептейтін атрибуттар мен қызметтерді тауарға қосуы керек. Көп жағдайда тұтынушылар қосымша атрибуттары жоқ тауарларды, бағасына қарамастан, құндылығы төмен деп есептейді.

Бәсекелестерімен салыстырғанда арзан баға артықшылығын тартымды табыс көзіне айналдырудың кез келген компания үшін екі нұсқасы бар.

Бірінші нұсқа – арзан баға артықшылығын пайдаланып, бәсекелестен төмен баға қою арқылы бағаға сезімтал тұтынушыларды лек-легімен тартып, табысты арттыру.



Екінші нұсқа – қолданыстағы бағаны сақтай отырып, нарықтағы орнын, үлесін сақтау процесі.

Бәсекелестермен салыстырғанда арзан баға артықшылығына жету үшін компанияның жалпы құн тізбегі бойынша жинақталған шығындары, бәсекелестердің жиынтық шығындарынан аз болуы тиіс. Оған жетудің екі жолы бар:

1. Маңызды құндылық тізбегінің іс-әрекеттерін бәсекелес компаниялармен салыстырғанда аз шығын жұмсап орындау.
2. Кейбір шығыны көп әрекеттерді жүзеге асырмау немесе айналып өту үшін компанияның жалпы құндылық тізбегін қайта құру.

Олай болса Құндылық тізбегі іс-әрекеттерінің бағасын тиімді басқару маңыздылығы туындайды.

Компания өзінің құндылық тізбегі іс-әрекеттерінің бағасын бәсекелесінен тиімді басқаруы үшін менеджерлер бірлескен күш-жігер жұмсау арқылы құндылық тізбегіндегі әр іс-әрекеттен шығынды үнемдеуі керек. Шығыны азайып шегерілмейтіндей әрекеттер жоқ, сондықтан компанияның барлық персоналы өздерінің таланттары мен тапқыр идеяларын шығынды азайтудың инновациялық және тиімді тәсілдерін табу жолына пайдалануы тиіс. Компания баға факторларына ерекше көңіл бөлгені жөн. Өйткені олардың компанияның құндылықтар тізбегі іс-әрекеттерінің бағасына ықпалы зор.

- **Нысандарды толық қуатында жұмыс істетуге тырысу.** Компанияның толық қуатында жұмыс істей алуы әр тауардың бағасына үлкен әсерін тигізеді. Егер құндылық тізбегінің іс-әрекеттерінің шығындары айтарлықтай тұрақты болса, толық қуатта жұмыс істеу амортизацияны және басқа да шығындардың мөлшерін азайтуға мүмкіндік береді. Осылайша бірлікке белгіленген шығындарды азайтады.

- **Тауардың сапасына азғантай әсерін не мүлдем кері әсерін тигізбейтіндей етіп, тауардың кейбір бөлшектерін балама арзан бағалы элементтермен ауыстыру.** Егер шикізаттың немесе тауардың кейбір бөлшектерінің бағасы қымбат болған жағдайда, компания арзан бағалы баламасы болса, оған көше алады.

- **Жалпы тиімділікті арттыру үшін алдыңғы қатарлы өндіріс технологиясын және жобалауды пайдалану.** Көп жағдайда, өндірістің интеграцияланған және тиімді әдістерін қолдануға рұқсат беретін өндірістік жобалау әдістерін, сол сияқты компьютерлік жобалау әдістерін пайдалану арқылы және роботтардың жоғары автоматтандырылған өндірістік технологияларына инвестиция құю негізінде өндіріс шығынын төмендетуге болады. Бірқатар компаниялар – сапа менеджменті жүйелерінің, бизнес-процестерді қайта құрудың, алты Сигма (Six Sigma) әдістемесінің қолданушылары санатында. Сонымен қатар олар тиімділікті арттырып, шығынды азайтуға бағытталған бизнес-процестерді басқарудың басқа әдістерінің белсенді пайдаланушылары екенін атап өткен жөн.

- **Операциялық тиімділікке жету үшін байланыс жүйелерін және ақпараттық технологияларды пайдалану.** Мысалы, ақпараттар мен өндірістік кестелерді жеткізушілермен ортақ пайдалану. Кәсіпорындар қорын жоспарлаумен бірге өндірісті басқару жүйесінің бағдарламалық жасақтамасы қосалқы бөлшектерді азайтуға, өндіріс уақытын қысқартуға және еңбекке кеткен шығынды төмендетуге мүмкіндік береді.

- **Жеңілдіктер алу үшін компанияның саудаласу күшін жеткізушілерге қарсы қолдану.** Компания ірі көлемде сатып алу барысында жеткізушіден баға бойынша жеңілдіктер алуға болатындай үлкен саудаласу күшіне қожалық етуі мүмкін.

- **Аутсорсинг пен тік интеграцияның шығындарына сергек болу.** Сыртқы мамандар өздерінің тәжірибесі мен мамандығы бойынша өз әрекеттерін неғұрлым арзан бағамен орындайтын болса, құндылық тізбегіндегі белгілі бір баға, қызмет түрлерін іске асыруда жұмысты іште орындағаннан гөрі аутсорсинг әлдеқайда тиімді болуы мүмкін.

- **Еңбек өнімділігін арттыру және жалпы өтемақы шығындарын азайту жолдарын іздестіру.** Жоғары өнімділікті арттыруды, еңбекті үнемдейтін жабдықтарды орнатуды, өндірісті жұмысшыларға жоғары жалақы төленетін аймақтан аз төленетін аймаққа жылжытуды және мүмкіндігінше кәсіподақтың қызметін пайдалануды қажетсінбеуді дәріптейтін интенсивті



өтемақы жүйесін пайдалану арқылы компания еңбек шығынына кеткен ақшаны үнемдей алады.

Компанияның тауарлар желісіндегі тауарларының саны, оны қолдану қуаты, өз тауарларын жинау барысында қолданылатын бөліктердің түрлері, сондай-ақ қызметкерлерге берілетін сыйақы пакетінің ауқымы компанияның жалпы баға позициясына әсер ететін нақ осы факторлар екенін естен шығармаған абзал.

Шығынды үнемдеу тәсілдері баға факторларын компанияның құндылық тізбегінде тиімді басқаруды көрсетеді. Шығынды үнемдеу тәсілінің біріне Ықтимал үнемдеуді толық қамтуға ұмтылу жатады, яғни өндіріс көлемінің өсімі арқылы ауқымды үнемділікке жетуге мүмкіншілік бар. Мысалы, ЭнхойзэрБаш ИнБев компаниясы 2014 жылы Америка футболының финалы барысында құны 4 млн \$ тұратын жарнамасын жариялау арқасында үлкен үнемділікке қол жеткізе алды. Өйткені компанияның сол жылы сатылған Бадвайзер және Бад лайт сусындарының тарату құны 370 млн \$ құраған болатын және келесі бір маңызды тәсіл тәжірибе мен оқытудың артықшылығын алу. Компания персоналдарын оқытып, тәжірибесін толықтырып шыңдау арқасында, шығыны уақыт өте келе төмендеуі мүмкін.

Құндылық тізбегін қайта құру. Күтпеген баға артықшылықтары көбінесе қымбат жұмыс қозғалысын жоятын және белгілі бір шығыны көп құндылық тізбегі іс-әрекеттерін айналып өтетін тәсілдермен компания құндылық тізбегін қайта құрған кезде туындауы мүмкін. Құндылық тізбегі мына жағдайларда қайта құрылады, егер

- біріншіден, Тұтынушыларға тікелей сату және дистрибьюторлар мен дилерлердің іс-әрекеттерін, шығындарын қысқарту орын алатын болса. Дистрибьюторлар мен дилерлерге деген қажеттілікті айналып өту үшін компания өздерінің тікелей сату күштерін құру, яғни сатып алушылармен тығыз жұмыс істеу үшін тәуелсіз дистрибьюторлар мен дилерлерді пайдаланудан арзан болуы мүмкін және веб-сайт құру. Өйткені бұл дистрибьютор-дилерлік арналарға қарағанда тұтынушыларға тауар сатудың арзан тәсілі болып табылады. Құндылық тізбегінің көтерме/бөлшек сегменттеріндегі шығындар тұтынушылар төлейтін соңғы бағаның 35-50%-ын алады. Сондықтан тікелей сатуды немесе онлайн сатылымды ұйымдастыру шығынды үнемдеуге мүмкіндік береді.

- екіншіден, Құндылығы төмен немесе қажетсіз жұмыс кезеңдері мен әрекеттерді жою арқылы жұмысты оңтайландыру орын алатын болса. Southwest Airlines авиакомпаниясы коммерциялық авиакомпаниялардың дәстүрлі құндылықтар тізбегін қайта құру нәтижесінде, құндылығы аз әрі қажетсіз жұмыс кезеңдері мен іс-әрекеттердің көзін жою арқылы айтарлықтай үнемдеуге қол жеткізді. Southwest арнайы орындарды, жолжүк тасымалын, бірінші санаттағы орындар мен қызметті ұсынбайды. Сондықтан осындай қызмет түрлеріне кеткен шығындарды қысқарта отырып, компанияның жалпы шығынын азайтады. Сондай-ақ компанияның мұқият ойластырылған маршруттық жүйесі кідірістерді және жалпы сапар уақытын барынша азайтады. Авиакомпания шамамен жолаушыларының 75%-ына ұшу сапарында ешқайда тоқтап аялдамастан бағытталған жеріне тікелей жетуіне мүмкіндік береді. Демек, осы жағдайлардың да ұшу операциясына кеткен шығындарды азайтуға ықпалы зор.

- үшіншіден, Тасымалдау және материалдарды жеткізу шығындарын азайту мақсатында жеткізу тізбегінің тиімділігін арттыру. Тапсырыстарды және сатып алу процесін жеңілдету үшін жеткізушілермен бірлесіп жұмыс істеу, түгендеуге жұмсалатын шығындарды уақытында түгендеу әдістерімен қысқарту, жүктерді тасымалдау, материалдарды өңдеу ісінде үнемдеп, бұдан өзге шығындарды үнемдейтін тетіктерді анықтау – шығындарды қысқартуға бағытталған тәжірибеде жиі қолданылатын тәсілдер. BASF әлемдегі жетекші химиялық компаниясы тиімді жабдықтау тізбегін басқару саласында ерекше өкілетті компания, индустриядағы тәжірибесі аз бәсекелестерімен салыстырғанда, айтарлықтай баға артықшылығын иемденеді.

Walmart компаниясының өзара бәсекелес супермаркет тізбектерінен басып озып, күтпеген баға артықшылықтарына қол жеткізуі, әлемдегі ең ірі азық-түлік сатушысы атануы үшін өз бизнесінің бөлшек сауда бөлігінде құндылық тізбегін басқарудағы ұтымды тәсілін ұсынумен байланысты болды.



Төмен бағалар стратегиясымен жұмыс істеу қай кезде тиімді?

Төмен бағаларға негізделген бәсекелік стратегия төмендегідей жағдайларда тиімді екені байқалады:

- **Бәсекелес сатушылар арасында баға бәсекесінің жоғары болуы.** Төмен баға қою баға бәсекесінде және баға соққыларынан аман қалуда үздік позицияда көрінеді.
- **Бәсекелес сатушылардың өнімдері бір-бірімен ұқсас, әрі бірнеше сатушыдан оңай табылуы.** Тауарлар мен жабдықтаушылардың көптігі нарықта баға бәсекесін тудырады. Осындай нарықтағы шығыны көп компаниялардың қызметі әдетте әлсіз позицияда көрініс береді.
- **Сатып алушыларға құндылық ретінде танылған өзгеше тауарға қол жеткізудің амалы шамалы ғана болса.** Тұтынушыларға брендтер арасындағы тауар мен қызмет көрсетуде көзге ілінердей елеулі айырмашылығы болмаса, мұндай жағдайда тұтынушылар әрқашан арзан бағаға ұмтылады.
- **Сатып алу қызметінде тұтынушылар бір сатушыдан екіншісіне ауысқан кезде азғантай шығынның шығуы.** Басқа сатушыға ауысудың шығыны шағын болғандықтан тұтынушыларға сауда сапасы бірдей, бірақ арзан бағамен сататын сатушыларға ауысуына еркіндік береді. Арзан баға жетекшісі арзан баға саясатын қолдану аясында өзінің тұтынушыларының бәсекелес компанияларға ауысып кетпеуін қадағалайды.
- **Индустриядағы сатылымның басым бөлігі бірнеше ірі сатып алушыға тиесілі.** Сатушылар мен ірі сатып алушылардың саудаласуы барысында арзан бағалы жабдықтаушылар ең тиімді ұсынысты қолдан бермейді. Өйткені олар бәсекелестерінің бағасына қарағанда төмен баға ұсына алады. Мұның себебі арзан бағамен жабдықтаушылар ірі көлемдегі сатылымды жеткізу арқылы жеткілікті табыс мөлшерін сақтай алады.
- **Индустрияның жаңа мүшелері клиенттерді тарту және клиенттік базаны құру үшін кіріспе ретінде төмен бағалар ұсынады.** Арзан бағалар саласының жетекшісі өз бағасын қысқарту арқылы клиенттер үшін күресте жаңа бәсекелестен озып шығу жолында қиындықтар тудыра алады.

Әдетте бағаға сезімтал қарайтын сатып алушылар неғұрлым көп болса, бюджеттік стратегиялар соғұрлым тартымды көрінеді. Арзан баға ұсынатын компания индустриядағы ең төмен бағаны белгілеп, одан үлкен табыс табуы нарықтағы позициялануына төнетін қауіптің аз екенін көрсетеді.

Мысалы, Walmart бакалея өнімдерін сату құндылықтары тізбегіндегі кейбір бөліктерін жаңалау, бәсекелестерге қарағанда әртүрлі құндылық тізбегі қызметінің тиімді орындауды ұтымды басқару арқылы супермаркеттер желісіндегі бәсекелестер арасында айтарлықтай шығын, баға қалыптастыру артықшылығына қол жеткізді. Walmart дүкендеріне күнделікті жүк тасымалдайтын жүк көлігі парктерін тиімді пайдалану және штаб-пәтерінде, тарату орталықтары мен дүкендерінде басқа шығындарды үнемдеу әдістерін жүзеге асыру нәтижесінде, шамамен 4% баға артықшылығына ие болды. Дистрибьюторлық орталықтарда қазіргі заманғы автоматтандыруға инвестициялау, Walmart дүкендеріне күнделікті жүк тасымалдайтын жүк көлігі парктерін тиімді пайдалану және штаб-пәтерінде, тарату орталықтары мен дүкендерінде басқа шығындарды үнемдеу әдістерін жүзеге асыру нәтижесінде, шамамен 4% баға артықшылығына ие болды. Сонымен қатар еңбек күші шығынын төмендетуге негіздей басқару және сыйақылау шамамен 5% баға артықшылығын берді.

Аталмыш бастамалар, Walmart-қа Kroger, Safeway және басқа да жетекші супермаркеттер желілеріне қарағанда, шамамен 22% артықшылық береді. Осындай елеулі баға артықшылығына қол жеткізген Walmart өзінің бәсекелестерінен төмен баға ұсынып, әлемдегі жетекші супермаркет сатушысы атанды.

Десек те төмен бағалар стратегиясын жүзеге асырудағы тұзаққа түсіп қалмау маңыздылығын ескерген жөн.

Бәлкім, арзан бағалы жабдықтаушылар стратегиясының ең үлкен тұзағы – бағаның шамадан тыс агрессивті төмендеуі болар. Бұл, түптің түбінде, табыстың артуына емес, кемуіне алып келеді.



Аз шығын/арзан баға артықшылығы егер бағаның төмендеуі баға артықшылығы шама-сынан кем болса немесе сатылған әрбір бірліктен түскен пайданың аздығына қарамастан, үстіне қосылған мөлшер жалпы жеткілікті кіріс кіргізетіндей ірі болса, онда жоғары табыстылық қамтамасыз етіледі. Осылайша 5% баға басымдығы, артықшылығы бар компания бағаны 20%-ға дейін төмендетіп, табысқа қарық боламын деуі – қателік!

Екінші үлкен тұзақ – бәсекелестерінің оңай көшіре алатын заттарға кететін шығындарды қысқарту тәсілін қолдануы. Баға артықшылығының құндылығы оның тұрақтылығына байланысты қалыптасады. Тұрақтылық өз кезегінде компанияның баға артықшылығын қамтамасыз ететін тәсілдердің бәсекелестерге көшіріп алуға немесе қарсы тұруға қиындық туғызуынан дамиды. Егер бәсекелестер жетекшінің арзан баға әдісіне еліктеуі салыстырмалы түрде оңай немесе арзан деп санаса, онда жетекші басымдығы нарықта құнды артықшылықты беру мерзімі тым қысқа болады.

Үшінші тұзақ – бағаны төмендетуге шектен тыс көңіл бөлу. Төмен бағаға қол жеткізуде асыра сілтеушілікке жол бермеу керек. Себебі фирманың ұсынысы сатып алушылардың қызығушылығын тудыруда тым нашар мүмкіндік болуы ықтимал. Егер компания бағаларын айтарлықтай төмендетуге тырысатын болса, онда қосымша функциялар үшін сатып алушының талғамының өзгергенін бұрыс түсініп, елемеуден немесе сатып алушының баға сезімталдығының төмендеуінен сақтану керек. Тіпті компания бұл қателіктерге жол бермейтін болса да, арзан баға бәсекелік әдісі әлі де қауіпті екенін ескерген абзал. Бәсекелес компаниялардың шығынды үнемдейтін технологиялық серпілістері мен процестерді жаңғыртуы, арзан баға жетекшісінің қиындықпен қол жеткізген нарықтағы орнын жойып жібере алады.

Түйін

Сонымен қорытындылай келе стратегияны әзірлеу процесінің басында компания басшылары бес жалпы бәсекелестік стратегияның қайсысын қолдану қажеттігі жөнінде шешім қабылдауы керек.

Төмен бағалар стратегиясын қолдану барысында компания ішкі әрекеттерін бәсекелестерінен гөрі тиімдірек басқаруға мән бергені жөн. Шығыны көп әрекеттерге мейлінше жоламай, айналып өтсе, ондай мүмкіндік болмаған жағдайда азайту амалын ойластырып, тығырықтан шығудың инновациялық жолын тапқаны абзал. Мұндай жағдайда баға факторларына ерекше көңіл бөлінуі қажет. Өйткені ол компанияның құндылықтар тізбегінің іс-әрекетіне және шығын құрылымына кесірін тигізеді. Төмен бағалар стратегиясы баға бәсекесі жоғары, бәсекелес компаниялардың тауарлары өте әлсіз ерекшеленген кезде өте тиімді, жұмысы жақсы жүреді. Саладағы сауданың ауқымды бөлігі бірнеше сатып алушыдан тұрса, тұтынушылардың балама тауарға алмасу шығыны төмен болған жағдайда, сондай-ақ салаға жаңадан енуші компания тұтынушы жинау мақсатымен төмен баға ұстанатын жағдайларда бұл стратегия серпінді әрекет етеді.