

СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Бәсекелестік стратегиялар:
дифференциалдау, төмен бағаға фокусталу,
дифференциалдауға фокусталған стратегия



Дәрістің мақсаты: дифференциалдау стратегиясы, дифференциалдауға фокусталған стратегия және төмен бағаға фокусталу стратегияларының мәні мен маңызы және оларды қолдану арқылы жоғары құндылыққа жеткізуге қажетті шарттарды меңгеру.

Стандартталған тауар немесе қызмет көрсетуде сатып алушылардың мың сан қажеттіліктері мен талғамын толығымен қанағаттандыру кезінде дифференциалдау стратегиясы тартымды екенін айтқымыз келеді.

Айрықшалану жолымен табысқа жетуге тырысатын компания, сатып алушылардың пайымы бойынша, қандай тауар құнды және қандай тауарды сатып алуға дайын екенін білу үшін, сатып алушылардың қажеттіліктері мен мінез-құлқын мұқият зерттеуі тиіс. Сонан соң компания осы қажетті функцияларды өз стратегияларына қосуы тиіс. Зерттеу жұмысының қорытындысы компанияны бәсекелестері арасынан ерекшелендіреді. Өйткені ұтымды дифференциация фирмаға төмендегідей мүмкіндіктер береді:

- премиум бағаны басқаруға;
- сату бірліктерінің артуына, себебі дифференциациялау сипаты қосымша сатып алушыларды тартады;
- брендке клиенттің адалдығын арттыру, яғни кейбір тұтынушыларды компаниямен оның тауарларымен өзара байланыс және дифференциалдау сипаттары қызықтырады.

Тауарға қосылған қосымша баға ерекшеленуге кеткен қосалқы шығындардан асатын жағдайда компанияның табыстылығын нақ осы дифференциалдау арттырады. Сатып алушылар брендтің бірегейлігін бағаламаған жағдайда немесе дифференциалдау әдісі бәсекелестер тарапынан көшіріп алуға оңай болса, онда дифференциалдау стратегиясы сәтсіздікке ұшырайды.

Компания әртүрлі әдіс бойынша дифференциалдау жүргізе алады:

- ішінара атап өтер болсақ, бірегей дәмді ұсыну бойынша Red Bull, Doritos компаниялары;
- функциялар алуандығы бойынша Microsoft Office, Apple, iPhone;
- ауқымды таңдау және әмбебап тауарларды сатып алу бойынша Home Depot, Amazon.com;
- жоғары деңгейде қызмет көрсету аясында Ritz-Carlton, Nordstrom;
- қосалқы бөлшектердің қолда болуы бойынша Caterpillar әлемнің кез келген жерінде кез келген пайдаланушыға 48 сағат ішінде қосалқы бөлшектерді жеткізуге немесе оның бір бөлігін тегін ұсынуға кепілдік бере алатын озық компания;
- инженерлік дизайн және өнімділік бойынша Mercedes-Benz, BMW;
- сәнді және беделді тауарлар аясында Rolex, Gucci, Chanel;
- тауарға деген сенімділік тұрғысында үлкен тұрмыстық техникадағы Whirlpool және Bosch;
- сапалы өндіріс бойынша Toyota және Honda автомобиль өндірістері;
- технологиялық көшбасшылық аясында 3M корпорациясы, желімдеу және жабу өнімдері.

Дифференциалдау стратегиясы

Сайып келгенде, Дифференциалдау стратегиясы көптеген сатып алушылар тартымды және сатып алуға тұрарлық дейтіндей айрықша өнім не қызмет көрсетуді ұсынуға негізделген.

Дифференциалдаудың ең тартымды тәсіліне бәсекелестердің көшіріп алуы қиын немесе қымбатқа түсетін тәсілдері жатады.

Тапқыр бәсекелестер уақыт өте келе кез келген тауарды, функцияны немесе атрибутты көшіріп алуы мүмкін. Егер Toyota смартфон интеграциясы немесе резервтік камералар енгізсе, Ford пен Honda міндетті түрде солай жасайды; сол сияқты Firestone тұтынушыларға тиімді қаржыландыру шарттарын ұсынса, Goodyear де сондай шарттар ұсына алады.

Әдетте дифференциалдау инновациялық тауарларға, техникалық артықшылықтарға, тауар сапасы мен сенімділігіне, клиенттерге кешенді қызмет көрсетуге және бірегей бәсекелік қабілеттерге негізделгенде ұзақмерзімді және қолайлы бәсекелік артықшылықтарын береді.



Дифференциалдаудың мұндай қасиеттері бәсекелестерге пайданы көшіріп алуға қиындықтар тудырады. Бұл қасиеттерді сатып алушылар құндылық ретінде қабылдайды.

Сондықтан Бірегей факторлардың жүйелі менеджменті арқылы дифференциалдауды жетілдіру жолдарын қарастырып өтейік:

- **Жоғары сапалы бөлшектерді іздестіру.** Сатылатын бөлшектер сапасы компания өнімінің өнімділігі мен сапасына түпкілікті әсер етуі мүмкін. Мысалы, Chipotle Mexican Grill компаниясы жеткізушілерден сатып алатын ингредиенттердің қатаң ерекшеліктерінің арқасында Yelp-ке қатысты клиенттердің жазған ұнамды пікірін алады.

- **Инновациялық және технологиялық жетістіктерге ұмтылу.** Пайда әкелетін инновация – нарықта әрқашан жеңіске жеткізетін кепіл әрі айрықша күшті фактор. Егер инновацияны патенттеу немесе басқа да тәсілдер арқасында көшіріп алуға қиындық туғызса, онда компанияға алғашқы қадам жасаушы артықшылығын береді. Әрі бұл – тұрақты артықшылық.

- **Өнімнің жоғары сипатын, жобасын және өнімділігін жасау.** Тауардың физикалық және функционалдық сипаттары дифференциалдауға ерекше әсер етеді. Киім-кешек өндірісі мен автокөлік өнеркәсібінде сәндеу, сыртқы түс-түрпат айрықша дифференциалды факторлар екені анық. Ал графикалық шешім мен ақпаратты өңдеу жылдамдығын ойын құралдарында маңызды фактор ретінде танымыз. Дифференциалдау стратегияларын қолданатын көптеген компания өздерінің тауар/қызметтерінде, әсіресе, өнімділікті арттыратын тауар/қызметтерінде инновациялық және жаңа сипаттарды енгізуге тырысады.

- **Өндіріске қатысты ғылыми-зерттеу жұмыстарына инвестиция салу.** Ғылыми-зерттеу жұмыстарын өндіріспен байланыстыру – клиенттер тапсырысын тиімді бағамен орындауға, тауарлар мен тауар түрлеріне таңдау жасау ауқымын кеңейтуге немесе тауар сапасын жақсартуға мүмкіндік береді. Көптеген өндірісшілер өнеркәсіптің икемді өндірісін дамытты. Бұл бірыңғай құрастыру желісінде тауарлардың әртүрлі модельдері мен нұсқаларын шығаруға мүмкіндік береді. Өздерінің тапсырысы бойынша сатып алушыларды дайын өніммен қамтамасыз ету қабілеті компанияның аса мықты қабілеті болып саналады.

- **Сапаны үздіксіз жақсартуды қамтамасыз ету.** Сапаны бақылау процесі тауардың ақауын азайтады, тауардың уақытынан бұрын бұзылуына жол бермейді, қызмет ету мерзімін ұзартады. Компания өзінің ұзақ кепілді қызметін ұсыну арқылы үнемдейді. Үнемдеп пайдалануды жақсартып жетілдіреді, соңғы пайдаланушыға қолайлы жағдайды арттырады. Тауардың сыртқы түр-түсін әспеттейді немесе клиенттерге қызмет көрсетуді дамытады.

- **Компания қызметкерлерінің машығын, тәжірибесін және білімін жетілдіретін адами ресурстарды басқару қызметіне аса көңіл бөлу.** Жоғары интеллектуалды капиталға ие компания тауарды инновациялауға, технологиялық жетістіктерге жеткізуге, тауар дизайнын жақсартуға және өнімділігін арттыруға қабілетті. Өндіріс технологиясын дамытып, тауар сапасын арттыруға ықпалды идеяларды тудыруға қабілет-қарымы да жетеді.

- **Маркетинг пен брендингінің дамуына көбірек назар аудару.** Компания өзінің маркетингі мен брендті басқару қызметін жүзеге асыру тәсілін дұрыс таңдаса, онда клиенттер компанияның тауар ұсынысы құндылықтарын қабылдауға және сол тауарды сатып алуға тырысады. Сөйтіп дайын бағаға айтарлықтай әсер етеді. Кәсіби білікті, қазіргі заманғы өкілетті сату бөлімшесі, сәтті жарнама жасау, сәнді дүкен сөрелері арқылы, сондай-ақ арнайы жарнама компанияларының қызметіне жүгініп, тауар жөніндегі ақпаратты тиімді тарату жолдарымен компанияның тауар/қызметтерінің ерекшеленген қасиетіне оң ықпал етеді. Брендтің танымалдығын арттырады әрі күш-қуатын ширатады.

- **Клиенттерге қызмет көрсетуді жақсарту немесе қосымша қызметтерді қосу.** Жеткізу, қайтару және жөндеу сияқты салаларда клиенттерге жақсырақ қызмет көрсету дифференциалдауда қандай маңызды болса, ол жоғары өнім сипаттарын жасауда да дәл сондай маңызды.

Құндылықтар тізбегін өзгерту арқылы дифференциалдауды жақсарту тәсілдері мынадай:

- **Тұтынушылар құндылығын арттыру мақсатында одақтастармен бірігу.** Дистрибьюторлар, дилерлер, брокерлер және сатушылар сияқты төменгі серіктестермен бірігуі дифференциалдаудың әртүрлі тәсілдермен жүзеге асуына ықпал етуі мүмкін. Компаниялар «қажетсіз» қиындықтарды азайтуда, тұтынушыларға өнімдерді жылдам жеткізуде, тапсырыстың дұрыс



толтырылуында, жүкті тасымалдау шығындарын азайтуда, клиенттерге жеткізудің әртүрлі нұсқаларын қамтамасыз етуде дистрибьюторлар мен жүк жөнелтушілермен жұмыс істей алады.

• **Клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандыруда жеткізушілермен бірігіп жұмыс істеу.** Жабдықтаушылармен өзара ынтымақтастыққа бару тиімді ерекшелену стратегиясын жүзеге асырудың қуатты тәсілі бола алады. Бұл әсіресе дербес компьютерлер бөлшектерімен айналысатын Dell және мотоциклдермен шұғылданатын Ducati сияқты монтаждық операциялармен жұмыс істейтін компанияларға тән. Жабдықтаушылармен тығыз байланысу жаңа өнімдердің даму циклдерін жеделдету немесе түпкі клиенттерге жеткізу уақытын жылдамдату арқылы дифференциацияны күшейте алады.

Пайдалы дифференциациялау стратегиясында бәсекелестер қарсы тұра алмайтын құндылықтарды ұсыну қажет екенін түсіну оңай болғанымен, алайда сондай құндылығы бар дифференциалдау стратегиясын әзірлеу – үлкен мәселе.

Әдетте құндылықтар тұтынушыларға үш негізгі тәсілмен жеткізіледі.

1. Сатып алушының шығынын төмендететін өнім атрибуттарын және қолданыс сипаттарын қосу арқылы. Коммерциялық сатып алушылар өз бизнесін жүргізудің өзіндік құнын төмендете алатын өнімдерді бағалайды. Мысалы, сатып алушыға компания тауарларын тиімді етіп көрсетуі үшін сатып алушының шикізат қалдықтарын азайту, сатып алушының инвентаризациясына қойылатын талаптарды азайту, жөндеу және техникалық қызмет көрсету шығындарын азайту мақсатында өнімнің сенімділігін арттыру, сондай-ақ тегін техникалық қолдау көрсету арқылы қол жеткізе алады. Бұған қоса, тұтынушылар өздерінің шығындарын азайтатын дифференциалдау сипаттарын бағалайды.

2. Өнімнің жұмысын жақсартатын материалдық функцияларды қосу арқылы. Коммерциялық сатып алушылар мен тұтынушылар өнімдердің көптеген түрінде жоғары өнімділік деңгейін бағалайды. Өнімнің сенімділігі, өнімділігі, беріктігі, ыңғайлылығы және қолдану қарапайымдылығы тұтынушыларға ұсынылатын тауарларды бір-бірінен айрықшалайтын тауардың өнімділік аспектілері делінеді.

3. Клиенттердің қанағаттануын қымбат емес, арзан тәсілдермен жақсартатын материалдық емес ерекшеліктерді қосу арқылы. Toyota Prius әлемге автокөліктерден шығатын улы газдардың шығынын азайтуды қалайтын автокөлік жүргізушілеріне тартымды. Bentley, Tiffany, Cartier мен Rolex өнімдері тұтынушының мәртебе, имидж, абырой көтеру, жоғары сән, шеберлік, өмірдегі ең жақсы тауарға ұмтылуына қатысты талғамының арқасында дифференциалдауға негізделген бәсекелік артықшылыққа ие.

Дифференциалдау стратегиясын орындау барысында ескеретін тұзақтар

Дифференциалдау стратегиясы бірнеше себепке байланысты сәтсіздікке ұшырауы мүмкін. Оңай және жылдам көшіре алатын өнімге немесе қызметтерге негізделген дифференциалдау стратегиясы әрқашан күмән тудырады.

Жылдам имитация дегеніміз – бір фирма енгізетін кез келген жаңа сипаттың қарсыластар тарапынан бірден көшірілуі, бірде-бір бақталастың айтарлықтай дифференциацияға жете алмауын білдіреді. Сондықтан фирма бақталастарынан тұрақты бәсекелік артықшылығын жеңу үшін айырмашылықты пайдалануды қаласа, бақталастары үшін уақытты талап ететін немесе ауыртпалық тудыратын бірегей көздерін іздеу керек.

Сатып алушылар компания өнімінің бірегей атрибуттарында құндылықтар аз екенін байқаған кезде дифференциалдау стратегиялары да сәтсіздікке ұшырауы мүмкін. Осылайша, егер компания өзінің брендтік атрибуттарын бәсекелестердің брендтерінен айрықшалағанның өзінде де, оның стратегиясының ерекшелігі сатып алушыларға қажетті құндылықты қамтамасыз етпейтіндей болса, онда компания стратегиясы сәтсіздікке ұшырайды. Компанияның дифференциалданған өніміне потенциалды тұтынушылар «ал, сонымен?» деп күдікпен қараса, компанияның дифференциациялау стратегиясы ауыр қиындыққа ұшырайды. Мұндай жағдайларда сатып алушылар өнім қосымша баға қосуды ақтамайды деген шешімге келеді. Әдетте осындай шешім сәйкесінше сатылым көрсеткішін төмендетеді.



Дифференциациялауға бағытталған күш-жігерге артық қаражат жұмсау – кірістілікті бұзатын стратегияның кемшіл тұсы. Компанияның дифференциацияға жету жөніндегі күш-жігері үнемі шығындарды арттырады. Табысты дифференциациялауға арналған тәсіл – нарықта ықпалды дифференциалдау атрибуттарының шығынын премиум бағадан төмен ұстау немесе жеткілікті қосымша бірліктерді сату арқылы жалпы пайданы өсіру. Егер компания шығыны ерен дифференциалдауға ұмтылса, онда ол нашар кіріс маржаларына немесе тіпті шығындарға тап болуы мүмкін. Сондықтан дифференциалдау шығындарын төмен ұстау мақсатында компаниялар тұтынушылардың көңілінен шығатын, шығыны төмен ерекше өнімдер қосуға тырысады.

Дифференциация стратегиясын әзірлеудегі басқа жалпы қателіктерге мыналар жатады:

- Өнімнің сапасы немесе қызмет көрсету деңгейі сатып алушылардың қажеттіліктерінен асып түсетіндей деңгейде тым ерекшеленуі. Сатып алушылардың қолданбайтын мүмкіндіктерге, атрибуттарға қосымша ақы төлеуі екіталай. Мысалы, тұтынушылар қолмен басқарылатын жабдықтарға қанағаттанатын болса, олар шақсорғыш, кептіргіш пен пеш сияқты бағдарламаланатын ірі жабдықтарды сатып алмайды.

- Тым жоғары премиум баға қоюға тырысу. Тіпті сатып алушылар кейбір қосымша немесе люкс ерекшеліктерді «болғаны жақсы» деген ниетпен қарастырып қабылдаса да, тұтынушылар қосымша артықшылықтарға қойылған бағаны өнімге лайықты деп есептемейді.

- Жасқаншақтық және компанияның өз өнімдері немесе қызмет көрсетудегі сапасы мен бақталастардың өнімдерінің сапасының арасында айтарлықтай айырмашылық қалыптастыруына ұмтылмауы. Бақталастардың өнім ұсыныстары арасындағы сәл-пәл айырмашылықтар сатып алушылардың көзіне ұрып көрінердей маңызды болмауы мүмкін.

Сатып алушылар негізгі өніммен қанағаттанғанда және «қосымша» атрибуттар қымбат бағаны ақтамайды деп ойлаған кезде, төмен бағалар стратегиясы әрқашан дифференциалдау стратегиясын жеңуге қауқарлы.

Фокусталу (немесе нарық нишасы) стратегиясы

Фокусталу стратегиясының арзан баға жетекшілігі немесе кең дифференциалдау стратегиясынан айырмашылығы – жалпы нарықтың тар, ықшам нишасына шоғырлануы. Мақсатты сегмент немесе ниша географиялық бірегейлігімен, тек ниша мүшелеріне ғана тартымды арнайы өнім атрибуттарымен айшықталады.

Төмен бағаға фокусталған стратегияның мақсаты – нарық нишасындағы тұтынушыларға бақталастарынан арзан баға ұсынып, бәсекелік артықшылыққа жету. Бұл стратегия фирма өз тұтынушы базасын сегменттеу арқылы шығынын айтарлықтай төмендеткен кезде елеулі тартымдылыққа ие болады. Бәсекелестерінен асып түсетін баға артықшылығына жету үшін инновациялық жолдарды іздестіру, шығындарды минималдандыру, маңызсыз іс-әрекеттерді қысқарту секілді шаралар жасалуы қажет. Бұл шаралар арзан бағамен жабдықтаушы стратегиясында жасалатын шаралармен ұқсас. Төмен бағаға фокусталған стратегияның төмен бағалар стратегиясынан ең маңызды жалғыз айырмашылығы – компанияның қамтуға тырысқан тұтынушы тобының көлемінде.

Дифференциалдауға фокусталған стратегия сатып алушылардың, белгілі бір шағын топтардың бірегей талғамы мен қажеттілігіне сәйкес келетін аса мұқият ойластырылған өнімдерді немесе қызметтерді ұсынуды көздейді. Chanel, Gucci және Louis Vuitton сияқты компаниялар дифференциалдауға фокусталған стратегияларды асқан шеберлікпен және икемділікпен қолданады. Олардың стратегиялары әлемдік деңгейдегі атрибуттармен айшықталған, аса сапалы өнімдер мен қызметтерді қажетсініп тұтынатын бай сатып алушыларға арналған. Шынында да, нарықта ең жақсы қолжетімді тауарларға премиум баға төлеуге дайын сатып алушы сегменттері бар.

Төмен бағаға фокусталған стратегия мен дифференциалдауға фокусталған стратегия қай кезде өміршең?



Арзан бағаға немесе дифференциалдауға шоғырланған стратегия мынадай жағдайдың бірнешеуіне сәйкес келген кезде сәтті жүзеге асады:

- Көзделген нарық нишасы табысты әрі жоғары өсім әлеуетін қамтамасыз ететіндей қажетті деңгейде ауқымды болуы.
- Сала жетекшілерінің нишада тайталасқа түспеуі. Ал шоғырланған компаниялар индустрияның ең үлкен, мықты бәсекелестерімен жекпе-жек қақтығысқа бармауы.
- Мультисегментті бәсекелестердің ниша тұтынушыларының арнайы қажеттіліктерін өтеуі және өзінің негізгі сатып алушыларының күтіміне сай келуі шығынға батырып, қиындық туғызуы.
- Индустрияда бірнеше түрлі нишалар мен сегменттердің кездесуі. Сәйкесінше, шоғырланушыға өзінің ресурстары мен қабілетіне сай келетін нишаны таңдауға мүмкіндік беруі.
- Аз ғана бәсекелес компаниялардың бір нарық сегментіне мамандануы.

Төмен бағаға фокусталған стратегия мен дифференциалдауға фокусталған стратегияларын қолданудың бірнеше қауіп-қатері бар. **Алғашқы ірі қауіп-қатері** – шоғырланған компанияның дiттеген нишаға қызмет көрсету қабілетіне сәйкес келетін тиімді жолдарды бәсекелес компаниялардың тауып алу ықтималдылығы.

Қонақүй бизнесінде Marriott пен Hilton сияқты ірі қонақүй желілері бір уақытта бірнеше сегментте табысты бәсекелесуге мүмкіндік беретін мультибрендтік стратегиялар әзірледі. Marriott қонақүйлері үздіктер санатында. Қонақүйде барлық қызметтің толық спектрі қамтылған. Сондықтан саяхатшылар мен танымал курорттарға баратын демалушыларды бірден тартады.

Екінші қауіп-қатер – ниша тұтынушыларының талғамы мен қажеттіліктері уақыт өте келе біршама сатып алушының қалаулы өнім атрибуттарына қарай өзгеру мүмкіндігі. Сатып алушылар сегментіндегі ерекшеліктің жойылуы шоғырланған нарық нишасына кіру кедергісін әлсіретеді. Ол сәйкесінше өзгерген сегментке бақталас компанияларды әкеліп, шоғырланушының тұтынушысына таласу бәсекесін тудырады.

Үшінші қауіп-қатерге сегменттің айрықша тартымды көрініп, бәсекелестермен біраз толығыу жатады. Қауіп-қатердің бұл түрі өз кезегінде сегмент ішіндегі өзара жарысты күшейтіп, компаниялар үшін сегмент табысы азаяды.

Тиімді баға стратегиясын оңтайлы қолдану үшін компанияда бақталастарына қарағанда, арзан бағамен тартымды немесе жоғары сапалы атрибуттарды қосу қабілеті болуы керек. Бұл қабілет құндылықты арттырмайтын әрекеттерді азайтатын немесе оны жоятын жоғары құндылық тізбегі конфигурацияларына сай іске асады. Мұнда негізгі құндылық тізбегінің әрекеттерін басқарудағы теңдессіз тиімділікке негізделеді. Сондай-ақ атрибуттарға барынша аз шығын шығарумен тауарды ерекшелік алатын басты біліктілік қабілеті маңызды. Бақталасымен салыстырғанда компания ерекше қызмет көрсетіп, тартымды функцияларын іске қосып, аса өнімді, сапасы жақсы тауарларды арзан бағада ұсынса, онда ол ең тиімді бағамен жабдықтаушы деген статусты иемденеді. Тиімді баға қоюшылар бәсекелестердің тауарына ұқсас өз тауарларына төмен баға қою арқылы көп табыс таба алады.

Тиімді баға стратегиясы дифференциалданған тауарларды қалыпты деп есептейтін, тауар құндылығына мұқият тұтынушылардың көбі арзан өндірушілердің негізгі тауарларын немесе дифференциалданған компаниялардың қымбат тауарларын сатып алғаннан гөрі орташа сапалы тауарларды сатып алуға мәжбүр болған нарықтарда өте жақсы жұмыс істейді.

Десек те, Компанияның ең тиімді бағамен жабдықтаушы стратегиясын пайдаланудағы ең үлкен осалдығы – шығынды арттырмай, тауарға дифференциалданған атрибуттарды қосатын құндылықтар тізбегінің әрекеттерін басқарудағы қажетті негізгі біліктілік пен тиімділіктің болмауы.

Ең тиімді бағамен жабдықтаушы стратегиясы – төмен баға мен дифференциация стратегиясының элементтерін біріктіретін гибриді стратегия деп айтып өткен болатынбыз. Бұл стратегияның мақсаты – сапа, қызмет көрсету және басқа да атрибуттар бойынша тұтынушының көңілінен шығу. Сонымен бірге тауар бағасын сатып алушының қойған бағасынан төмен қою екенін еске саламыз.



Кітап: Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмтылу
Дәріс: 13. Бәсекелестік стратегиялар: дифференциалдау, төмен бағаға фокусталу, дифференциалдауға фокусталған стратегия

Түйін

Сонымен, Бизнес тәжірибесі барлық компанияларға ортақ стратегияның жоқтығын, сонымен қатар әмбебап стратегиялық басқарудың болмайтындығын да көрсетіп отыр. Әр фирма өздігінше бірегей және әр фирма үшін стратегияны ойлап табу процесі де бірегей. Себебі стратегия фирманың нарықтағы орнына, даму динамикасына, әлеуетіне, бәсекелестер іс-әрекетіне, фирма шығаратын тауар мен қызмет сапасына, экономика жағдайына, мәдени ортаға тәуелді. Алайда стратегиялық басқаруды жүзеге асырудың кейбір ортақ тұстары да бар екендігін де анықтадық. Сондықтан бәсекелестік стратегияны – компания басшылығының шығармашылық өнімі деп айтумызға болады.