

# СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Компанияның бәсекелік позициясын  
нығайту: шабуылдау стратегиясы



**Дәрістің мақсаты:** компанияның нарықтағы позициясын жақсарту мақсатында стратегиялық шабуылдау және қорғану қадамдары, шабуылдау стратегияларын зерделеу.

Компания алдыңғы дәрістермізде қарастырып өткен бәсекелік стратегияның қайсысын қолдануды анықтап алған соң, бәсекеге қабілеттілігін нығайту және жалпы стратегиясының қуатын арттыру үшін қандай басқа стратегиялық әрекеттер қолдану керек екеніне көңіл бөлу қажет.

Компания бәсекенің бес жалпы стратегиясының қайсысын қолданса да, компанияның агрессивті кейіптанытып, шабуыл жасауға қажетті кезеңі туындайды. Компания бәсекелестерінің есебінен нарықтан пайдалы үлес алып қалу мүмкіндігін көрген жағдайда немесе компания бәсекелесінің күші әлсірей бастағанда стратегиялық шабуылға шығуы қажет. Осы жерде айта кеткен жөн: Samsung, Amazon және Google сияқты компаниялар әрқашан қатал ойын ойнайды. Бәсеке артықшылығының жемісін мейлінше мол алып қалуға агрессивті түрде ұмтылады.

Әдетте стратегиялық шабуылдар компанияның бәсекелік капиталына негізделгені жөн. Компанияның мықты тұсы бәсекелесінің әлсіз тұсын пайдалануға бағытталуы тиіс. Стратегиялық шабуыл компанияның бәсекелік капиталына негізделмеген жағдайда, табысқа жету мүмкіндігі қашанда әлсіз. Мысалы, салыстырмалы түрде шығыны көп компанияның бағаны төмендету арқылы шабуыл жасауы ақымақтық екені айтпаса да түсінікті. Дәл сол сияқты, ғылым саласында тиісті тәуір базасы болмай, инновациялық тауар шабуылын жасау да дұрыс шешім болып саналмайды.

Ең ұтымды шабуыл компанияның мықты тұсы бәсекелесінің әлсіз тұсын пайдалануға әрекеттенген кезде жасалады.

Стратегиялық шабуылдың негізгі нұсқаларын қарастырып өтейік:

**1. Бірдей жақсы немесе жақсырақ тауарды неғұрлым төмен бағамен ұсыну.** Егер ұқсас тауар сататын бәсекелестер, төмендетілген бағаға жауап қайтармаса, онда бағаны төмендеткен компания нарықтағы үлесін арттыра алады. Баға артықшылығына бірінші жеткен компания төмен баға шабуылын тиімді жүргізе алады.

**2. Жаңа буын технологиялары мен тауарларын нарыққа алғашқы болып әкелу арқылы бәсекелестерінен басып озу.** Microsoft компаниясы жаңа буынға арналған Xbox 360 Sony PlayStation 3-ті нарыққа 12 ай ерте әкеліп, нарықтың қомақты бөлігін иемденіп қана қоймай, бейне ойындар индустриясында озық инновацияларды дамытушы деген жақсы репутацияға ие болды.

**3. Инновациясы төмен бәсекелестердің үздіксіз тауар инновациясына ұмтылу арқылы нарықтағы үлесін алып қою.** Әсіресе бәсекелестің жаңа тауар өндіру қабілеті төмен болған кезде жаңа немесе жетілдірілген өнімді нарыққа үздіксіз енгізу бәсекелестерді үлкен бәсекеге қабілеттілік қысымына ұшыратады.

**4. Жаңа нарық жасау үшін дәстүрлі әдіске қайшы инновациялық тауар жасауға ұмтылу.** Бұл стратегия үздіксіз инновациялық стратегиядан гөрі қауіптірек әрі қымбаттырақ болуы мүмкін, алайда айы оңынан туған кезде бар дүниені өзгертеді. Дәстүрлі әдіске қайшы инновация жаңа тауарлар мен қызмет көрсетуді дамытуды көздейді. Шабуылдың бұл түрін Facebook, Twitter, Priceline.com және Amazon's Kindle компаниялары қолданады.

**5. Басқа компаниялардың жақсы идеяларын өздеріне қабылдау және оны дамыту.** Үй қоймаларына ұқсас дамыту орталықтарын ашу идеясы Home Depot компаниясының негізін қалаушылар Артур Бланк пен Берни Маркус «үлкен қорап» тұжырымдамасынан алып дамытқан.

**6. Партизандық соққы шабуылын пайдалану арқасында бәсекелестерінің нарықтағы үлесі мен сауда көлемін өздеріне тартып алу.** Партизандық шабуыл тәсілі бағаны жиі төмендетіп, сұрапыл жарнамалық әрекеттерімен негізгі бәсекелестерін таңғалдыруды құптайды. Партизандық шабуыл сала көшбасшыларына толыққанды шабуыл жасауға ресурстары жетпейтін шағын компанияларға тиімді.

**7. Сирек кездесетін мүмкіндіктер немесе саланың шектеулі ресурстарын қорғау мақсатында алдын алу соққыларын қолдану.** Егер кімде-кім бірінші болып соққы берсе, сол компания бәсекелестері теңдесе алмайтын бәсекеге қабілеттілік капиталын иемденеді.



Шабуыл жасайтын бақталас компанияны таңдауда шабуылды көздеген компания қай бәсекелесіне шабуыл жасау қажеттігін және осы мәселе қалай шешілетініне талдау жүргізгені жөн.

Шабуыл жасауға тиімді бақталас компаниялар келесідей сипаттарға ие:

- Көлемі мен нарықтағы үлесі бойынша жетекші болып келе жатқан компания нарыққа жақсы қызмет көрсету тұрғысынан алғанда шынайы жетекші болмаса, шабуыл жасау дұрыс деп есептеледі. Осал жетекші сипаттамасына қанағаттанбаған тұтынушылар, өнім сапасының төмен желісі, арзан баға жетекшілігіне қатысты әлсіз бәсекелестік стратегия, компанияның басқа индустрияларға ерекшеленуге ұмтылуы, табысының төмендеуі сияқты белгілері енеді.
- Егер бәсекелес компаниялардың ресурстары мен бәсекеге қабілеттілігі индустрия жетекшісінен кейінгі компанияның әлсіз тұсына шабуылдай алатын болса, онда ол тартымды нысана саналады.
- Әлсіреп тұрған компаниямен оның қаржылық жағдайын одан әрі ушықтыратындай деңгейде күресу арқылы оны нарықтан шығарып жіберуге болады.
- Шағын компаниялардың ресурстары шектеулі болғандықтан, қабілеті жоғары шабуылдаушылардың үлкен және үздік тұтынушыларын алып кету мүмкіндігі бар.

Шабуылдаудың ерекше түрі «Көгілдір мұхит» стратегиясына негізделеді.

«Көгілдір мұхит» стратегиясы қазіргі нарықтағы қарсыластарын жеңудің орнына жаңа саланы ойлап табуды көздеу арқылы жылдам әрі ұзаққа шыдамды бәсеке артықшылығын қалыптастыруға ұмтылады.

Жаңадан құрған салаға ағымдағы қарсыластар бәсекелес бола алмайды. Сәйкесінше жаңа индустрияның барлық сұранысы өзіне ғана тиесілі болады. Бұл стратегия бизнес әлемінде екі түрлі нарықты біріктіру арқылы жасайды. Бірінші нарықта саланың шегарасы белгіленген, бәсекелік ережелері саланың барлық мүшесіне түсінікті және компаниялар нарықтың көбірек үлесін алу үшін бақталастарын озуға тырысады. Нарықтың екінші түрі «көгілдір мұхит» болып келеді, онда әзірше салалар қалыптаспаған, бәсеке болмайды, табысқа және тез өсуге компанияға үлкен мүмкіндіктер береді.

Мұнда әзірше индустриялық салалар қалыптаспаған, бәсеке болмайды, компанияға табыс табуға және шапшаң өсімге үлкен мүмкіндіктер береді. «Көгілдір мұхит» нарығының үлкен мысалы – онлайн аукцион индустриясы. Бұл индустрияны eBay компаниясы жасаған және сол саланың жетекшісі болып келеді. «Көгілдір мұхит» нарығын құру арқылы бәсеке артықшылығына ие болған компаниялардың қатарында: кофе индустриясында – Starbucks, электрондық кітап саласында – Amazon's Kindle бар.

«Көгілдір мұхит» стратегиясы жаңа индустрияны тауып, жасайды. Нәтижесінде сұранысты арттырып, компанияның пайдасы мен табысын өсіреді.

Қысқамерзімді болашақта «Көгілдір мұхит» стратегиясы компанияға үлкен мүмкіндік береді. Алайда ол ұзақмерзімді табыс табуға кепілдік бере алмайды. Бұл енді компанияның өзінің нарықтағы позициялануын қорғай алуына байланысты.

### **Компанияның нарықтағы позициясы мен бәсеке артықшылығын сақтау мақсатында қорғаныс стратегияларын қолдану**

Бәсеке нарығында компаниялар қарсыластары тарапынан шабуылға ұшырап отырады. Қорғаныс стратегияларының мақсаты – шабуыл астында қалу қаупін азайту. Сонымен қатар пайда болған күрестің қарқынын төмендету, шабуылдаушыға өз күш-қайратын басқа бәсекелестеріне жұмсауына ықпал ету. Қорғаныс стратегиялары көп жағдайда компанияның бәсекелік артықшылығын дамытып жетілдірмесе де, міндетті түрде компанияның бәсекелік позициялануын, яғни нарықтағы орналасуын нығайтады. Қорғаныс стратегиялары төмендегі екі әдісті қолданады: шабуылдаушының іс-әрекетін бұғаттау және қарсыластарына тиіскен жағдайда ешкім күтпеген жойқын жауап болатынын білдіру.



## Шабуылдаушының іс-әрекеттері

Компанияның қазіргі жағдайын қорғауға ең жиі қолданылатын әдісі – соққы берушінің бәсекелік шабуылын шектеуге бағытталған әрекеттерді іске қосуы. Әлеуетті шабуылдаушылардың жолында бірқатар кедергілер болуы мүмкін. Қорғанушы мүмкіндік іздеген шабуылдаушыларға бос нишаларды жабу мақсатында тауарға жаңа атрибуттар қосады не тауар ассортиментін ұлғайтады. Бұл айқасқа шыққандардың төмен бағамен шабуылдаушының алдын алады. Жаңа өнімдер туралы немесе жоспарланған баға өзгерісі туралы ерте құлақтандырып, тұтынушыларды бақталасының тауарын сатып алудан қорғайды. Ақырында, қорғанушы дилерлер мен таратушыларға үлкен мөлшерде жеңілдіктер немесе тиімді қаржыландыру шарттарын ұсыну арқылы оларды басқа жеткізушілермен жұмыс істеуден бас тартуға үгіттейді.

## Өзіне тиіскен жағдайда қарсыласына кек қайтаратыны туралы белгі беру

Қорғаныстың бұл әдісінің мақсаты – қарсыластарды шабуыл жасаудан бас тартқызу немесе оларды қауіпсіз іс-әрекеттер жасауға итермелеу. Мақсаттың екеуі де – қарсыластарға жасаған шабуылдың құны олар ойлағаннан да жоғары болатынын сездіру. Шабуылдаушыларға оны келесідей іс-әрекеттер арқылы білдіруге болады:

- Компанияның ағымдағы нарықтық үлесін ұстап қалуға менеджменттің ниетін ашық жариялауы;
- Күреске қажетті қаржыны ұстау және қауіпсіз нарық жасау;
- Әлсіз бәсекелестердің әрекеттеріне жылдам реакция көрсету арқылы өзін мықты қорғаушы ретінде қалыптастыру.

Жақсы қорғаныс стратегиялары бәсеке артықшылығын қорғауға көмектеседі. Бірақ бәсеке артықшылығын құруда көп жағдайда негіз болмайды.

## Компанияның шабуылдау және қорғану стратегиялық қадамына мерзім қою

Стратегиялық қадамды қашан жасау, қандай қадам жасау секілді сұрақтар маңызды болып саналады. Бірінші қадам жасаушының артықшылығы мен кемшілігі болған кезде мерзімді белгілеу өте маңызды. Бірінші болып стратегиялық қадам жасау, мынадай жағдайларда өзінің жақсы қайтымын береді: 1) алғашқы болып компанияның имиджі мен репутациясын тұтынушылар алдында жасаған кезде; 2) жаңа технологияларды, жаңа тарату арналарын ерте қолданып, баға артықшылығына ие болғанда; 3) жаңашылдық әкелген компанияларға алғашқы тұтынушылары сенімділік танытып, қайта сатып ала бастағанда; 4) бірінші қадам жасау шабуылдың алдын алуды алмастырған кезде. Бірінші қадам жасаушының артықшылығы басым болған сайын, алғашқылардың легінде әрекет ету барынша тартымды болады.

Бірінші қадам жасаушының артықшылығы мен кемшілігі бәсеке артықшылығы қадамының қашан жасалғанына және қандай қадам жасалғанына байланысты жылдам өзгереді.

Кейде нарық бірінші қадам жасаушының инновациялық өнімін баяу қабылдайды. Мұндай жағдайда зор ресурстары бар ширақ ізбасар бірінші қадам жасаушыны басып озуы мүмкін. Мысалы, Fox News арнасы жетекшілік позицияға жеткенше CNN арнасы 2002 жылға дейін кабельдік жаңалықтар индустриясында бірінші қадам жасау арқасында басым артықшылықпен әрекет етті. Fox арнасы 15 жыл бойы жетекшілік сақтау ниетімен әрі инновациялық, әрі қызықты бағдарламалар ұсынды. Кейде технологияның, инновацияның шапшаң өзгеруі алғашқы қадам жасаушыны осалдандырады. Мысалы, ұялы телефондардың әу бастағы нарықтық көшбасшылары Nokia мен BlackBerry инновациялық iPhone мен Android модельдерінен қатты жапа шекті. Демек, бірінші қадам жасаушының тұрақты бәсеке артықшылығын әрдайым қолда ұстап тұратынына кепілдік жоқ.



Сондықтан бірінші қадам жасаушы бәсекелестері тарапынан бой көтеретін қарсылыққа шыдап, төтеп беруі үшін, бәсеке артықшылығын сақтап қалу үшін, тез үйрену қабілетін дамытуы қажет. Егер бірінші қадам жасаушының білімі, ноу-хауы және әрекеттері оңай көшірілетін болса, онда оны ізбасарлары, кеш қадам жасаушылар қысқа мерзім ішінде қуып жетіп, тіпті, басып озуы да мүмкін. Бірінші қадам жасаушы атанудың стратегиялық маңызы – бір нәрсені жасап шығарып нарықта бірінші компания бола қалу емес, тұтынушы құндылығын, шығын, табыс, пайда – осының барлығын икемді үйлестіріп, бәсеке артықшылығымен еркін жұмыс істейтін табысты компания болу. Егер технология өте үлкен жылдамдықпен дамып жатқан жағдайда, бірінші қадам жасаушының зерттеу, дизайн, жаңа өнімді жетілдіру сияқты қабілеті қарымды болмаса, онда оның жетекшілігі тұрақты емес.

### **Кеш қадам жасаушының әлеуетті артықшылығы немесе бірінші қадам жасаушының кемшілігі**

Кейде индустрияда ізбасар компанияның бірінші қадам жасаушыдан гөрі артықшылығы басым түсетін кездері ұшырасады. Кеш қадам жасаушының артықшылығы (немесе бірінші қадам жасаушы болудың кемшілігі) келесідей төрт жағдайда туындайды:

- Бірінші қадам жасап жетекші болу ізбасарлыққа қарағанда шығынды болған кезде;
- Бірінші қадам жасаушының тауарлары қарапайым болып, тұтынушылардың көңілінен шықпаса. Бұл жағдайда ақылды ізбасарлар қапаланған тұтынушылардың көңілінен шығу ниетімен инновациялық тауарлар шығарып, тұтынушыларды өзіне тартып алуы мүмкін;
- Бірінші қадам жасаушылар алып келген технологияларға немесе тауарларға тұтынушылар сенбей күмәнмен қараған кезде;
- Нарықтың қарқынды эволюциясы (технологиялар немесе сатып алушылардың қажеттіліктері мен күтуіне қатысты қарқынды өзгерістер) жылдам әрекет ететін ізбасарлар не кеш қадам жасаушылар бірінші қадам жасаушының тауарын соңғы үлгімен алмастырған кезде.

### **Ерте қадам жасаушы немесе кеш қадам жасаушы болу жайлы шешім қабылдау**

Бірінші қадам жасаушы мен шапшаң ізбасар болу, сондай-ақ соңғы қадам жасаушы болудың артықшылығы мен кемшіліктерін саралай келіп, белгілі бір индустриядағы нарық жетекшілігіне жетудегі жарыс марафон әлде спринт екенін анықтау маңызды екенін білген жөн. Марафонда кеш қадам жасаушы ештеңе жоғалтпайды, бірінші қадам жасаушының артықшылығы өткінші. Демек, шапшаң түрде көшке қосылатын ізбасарға, не кеш қадам жасаушыға жетекші компанияға жетіп алып, тіпті оны басып озуға уақыт жеткілікті болады. Индустрияда пайда болған инновациялық тауардың даму жылдамдығы біраз мәселені шешеді. Осыған байланысты компаниялар жаңадан пайда болған нарық мүмкіндігіне агрессивті не салқынқанды ұмтылысты қарастырады. Мысалы, ұялы телефон қолданушыларының саны 10 миллионнан 100 миллионға дейін өсуіне 5,5 жыл уақыт қажет еді. Бірінші қадам жасаушы ретінде бәсеке артықшылығына кенелуді көздеген әр компания төмендегідей ауыр сұрақтарға жауап беруі қажет:

- Нарықтың шарықтауы қазіргі кезде қолданыста жоқ қосымша тауарлар мен қызмет көрсетудің дамуына байланысты ма?
- Тұтынушы сұранысы өскенше жаңа инфрақұрылымға қажеттілік бар ма?
- Тұтынушылар жаңа дағдылар мен жаңа мінез-құлықты қабылдауы қажет пе? Тұтынушылар басқа тауарға ауысу барысында үлкен шығынға ұшырай ма?
- Бірінші қадам жасаушының күш-қайратына тосқауыл қоятындай индустрияда ықпалды бәсекелес бар ма?



Егер осы сұрақтардың біреуіне «иә» деген жауап айтылса, онда компания нарық мүмкіндігінен мол үлес аламын деп босқа шашылмағаны абзал, яғни ресурсты текке пайдаланбауы тиіс. Себебі арадағы бұл тайталас 2 жылға есептелген спринт емес, 10 жылға созылатын марафон болуы ықтимал.

Компанияның нарықтық позициясын қызмет аясы арқылы нығайту маңызды.

Шабуылдау және қорғаныс стратегиялық қадамдарын толық қарастырып, олардың әрекет ету мерзімін белгілеген соң қабылданатын басқа да менеджерлік шешімдер компанияның нарықтағы позициясын нығайтуға күш салады. Бұл шешімдер компанияның қызмет аясына орай жүзеге асады. Мысалы, Ralph Lauren Corporation компаниясы өзінің сәнді киім-кешегін 10 000-нан астам ірі сауда орталығына жеткізеді. Одан бөлек компания 400-ден астам дүкені, жеті онлайн сайты арқылы жұмыс істейді. Қызмет аясына сай шешімдер нарықтың қай сегментіне қызмет ету пайдалы, географиялық тұрғыда қай нарықта жұмыс істеу тиімді болмақ дейтіндей мәселелерге қатысты шығарылады. Ralph Lauren компаниясының жалпы сатылымының 40%-ы АҚШ-тан тысқары өңірлерде жасалады. Компанияның тауар ассортиментіне киім-кешек өнімдері, иіссу, үй жиһаздары, көзілдірік, сағат, зергерлік бұйымдар, қол сөмкелері және тағы басқа теріден жасалған заттар кіреді.

## Түйін

Компаниялар өздерінің нарықтық позицияларын жақсарту және бәсекелік артықшылығын қамтамасыз ету үшін бірқатар шабуылдау стратегияларын қолданады. Қорғану стратегияларының мақсаты – шабуыл астында қалу қаупін азайту, пайда болған шабуылдың әсерін төмендету, шабуылдаушыларға өз күштерін басқа бәсекелестеріне жұмсауға әсері.

Стратегиялық қадамдардың мерзімін белгілеу бәсекелік артықшылық іздеуде өте маңызды болып келеді. Компания менеджерлері бірінші қадам жасаушы не жылдам ізбасар болудың, не кеш қадам жасаушы болудың артықшылықтары мен кемшіліктерін мұқият зерттеуі қажет. Компанияның нарықтағы іс-әрекет аясына қатысты шешімдер компанияның нарықтағы позициясын нығайтуға ықпал етеді.