

Strategiya va raqobat ustunligi.

Reja:

- 5.1. Strategik menejmentda raqobat strategiyasi
- 5.2. Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun xujumkorlik strategiyasidan foydalanish
- 5.3. Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish
- 5.4. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi
- 5.5. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari

Tayanch iboralar: raqobatning 5 ta umumiy strategiyasi, raqobat ustunligi, hujumkorlik strategiyasi, mudofaa strategiyalari, vertikal integratsiya strategiya, Boshlovchilik, ustunliklar, kamchiliklar.

5.1. Strategik menejmentda raqobat strategiyasi

Kompaniyaning raqobat strategiyasi - bu biznesga yondoshuv va mijozlarni jalb qilishga qaratilgan tashabbuslar, kompaniyaning bozordagi pozitsiyani mustaxkamlash uchun olib boradigan kurashidan iborat. Bozordagi raqobatni urushga o'xshatish mumkin. Bu urushda raqiblar yarador bo'lishi, zarar ko'rishi mumkin. Bunda faqat eng yaxshi strategiya galaba qozonadi. Kompaniyaning raqobat strategiyasi xujumkorlik va mudofaa xarakterlarini, qisqa muddatli taktik va o'zoq muddatli xarakterlarni o'z ichiga oladi. Bozordagi raqobatchilar nechta bo'lsa raqobatchilik strategiyasining variantlari va ko'rinishlari shuncha bo'ladi. Biroq ularning turi qanchalik ko'p bo'lmasin, ularning o'xshashliklari topiladi.

Strategiyaga yondoshishning keng tarqalgan 5 ta varianti mavjud bo'lib ular quyida keltirilgan:

1. Xarajatlar bo'yicha ilgorlik strategiyasi. Tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishda tula xarajatlarini pasaytirishni ko'zda tutadi. Bu esa ko'p sonli xaridorni jalb qiladi.
2. Keng tabaqalashtirish strategiyasi. Kompaniya tovarlariga raqobatchi Korxonalar tovarlaridan fark qildiradigan o'ziga xos chizgilarni berishga karatilgan. Bu xam xaridorlarni jalb etishga yordam beradi.
3. Optimal xarajatlar strategiyasi. Xaridorlarga past xarajatlar va mahsulotni keng tabaqalashtirishni uygunlashtirish xisobiga kimmatli tovar olish imkoniyatini beradi. Asosiy vazifa uxshash tovarni ishlab chiqaruvchilarga nisbatan optimal xarajat va past baholarni ta'minlashdan iboratdir.
4. Fokuslangan strategiya. Bunda strategiya past xarajatlarga asoslangan bo'lib, xaridorlarning tor segmentiga yunaltiriladi. Bunda Korxonalar o'z raqobatchilaridan ancha past baholar xisobiga utib ketadi.

5. Ifodalangan strategiya yoki mahsulotni tabaqalashtirishga asoslangan bozor uyasi strategiyasi. Uning maqsadi - tanlangan segmentlar namoyondalarini ularning did va talablariga yanada tularok javob beradigan tovar va xizmatlar bilan ta'minlashdir.

5.2.Raqobat ustunligini saqlab qolish uchun xujumkorlik strategiyasidan foydalanish

Raqobat ustunligiga deyarli xar doim muvaffaqiyatli xujumkor strategik xarakterlar xisobiga erishiladi. Ustunlikka erishishni ta'minlash uchun muvaffaqiyatli xujumkor strategiyaga qancha vakt talab etilishi tarmoqdagi raqobat tavsifiga bog'liq. Ustunlikni ta'minlash vakti kiska bo'lishi, xizmat ko'rsatish sohasidagi kabi, murakkab texnologik jarayonli kapital talab etadigan tarmoqlardagi kabi ancha davomli bo'lishi xam mumkin. Ideal darajada sozlangan xarakterlar miqyosi ancha katta bo'lgan (masalan, yangi kimmatbaho dorining patentiga farmatsevtikada ega bo'lish sezilarli ustunlikni ta'minlaydi) yoki uncha katta bo'lmagan (masalan, tikuvchilik sanoatida. Bunda kiyimlarning yangi modadagi fasonlari osongina o'zlashtirilishi mumkin, nusxa kuchirish orkali) raqobat ustunligini yaratishi mumkin. Muvaffaqiyatli xujumdan sung «mevalarning samarasini» kurish davri keladi. Bu davrning davomiyligi esa rakiblarga yuqotilgan pozitsiyalarni qaytarib olish uchun xujumga utishga qancha vakt kerak bo'lishiga bog'liqdir. Rakiblar Korxonalar yaratgan ustunlikka karshi jiddiy karshi xujum boshlashlari bilan uning yemirilishi boshlanadi. Egallangan mavkeini saklab kolish uchun Korxonalar ikkinchi strategik xujumni amalga oshirishi kerak. Uning fundamentini esa raqobatchi ustunlikka erishish maqsadida kurashni kuchaytirgan paytlarida xujumga utishga tayyor turish uchun «mevalarni samarasini» kurish davrida ko'rib kuyish kerak bo'ladi. Raqobat ustunligini saklab turish uchun Korxonalar rakiblardan bir bosh baland bo'lishi kerak. Bozordagi o'zining pozitsiyasini mustaxkamlash uchun ketma-ket strategik xujumlar uyushtirishi va xaridorlarning moyilligini saklab turishi lozim. Xujumkor strategiyaning oltita asosiy turi ajratiladi.

1. Raqobatchining kuchli tomonlariga qarshilik ko'rsatish yoki ulardan o'zib ketishga qaratilgan xarakterlar.
2. Raqobatchining zaif tomonlaridan foydalanishga qaratilgan xarakterlar.
3. Bir nechta frontlarda bir vaqtda xujumga o'tish.
4. Egallanmagan bushliqlarni egallash.
5. Partizan urushi.
6. Zarbalar.

5.3.Raqobat ustunligini ximoya qilish uchun mudofaa strategiyalaridan foydalanish

Raqobat bozorlarida barcha Korxonalar raqobatchilar uyushtiradigan xujumlarning ob'ektlari bo'lishi mumkin. Xujumlar xuddi eski, amaldagi Korxonalar tomonidan bo'lganidek, yangi Korxonalar tomonidan bo'lganidek, yangi Korxonalar tomonidan xam bo'lishi mumkin. Ximoyaviy strategiyaning maqsadi xujumga uchrash xavfini kamaytirish yoki ularni eng kam yuqotish bilan utkazib yuborish. Ximoya strategiyasi

kompaniyaning raqobat ustunligini kuchaytirmasa xam, raqobat pozitsiyasi atrofida mudofaa inshootlarini tashkil etish va raqobat ustunligini saklab kolish imkonini beradi. Raqobat ustunligini ximoya qilishning bir qancha yullari mavjud. Ulardan biri - raqobatchilarning sozlangan xarakatlarni boshlashlari uchun xalal berish. Bunday yondoshuv kuyidagi asosiy qadamlarni ko'zda tutadi:

1. Bo'sh bozor uyalarini tuldirish uchun mahsulot nomenklaturasini kengaytirish.
2. Raqobatchilar ega bo'lgan yoki ega bo'lishi mumkin bo'lgan modellar va mahsulotlar sortlarini ishlab chiqish.
3. Pastroq narxlarda raqobatchilarning mahsulotlariga yakin modellarni taklif etish.
4. Raqobatchilarni vositachi va distribyuterlarning taksimlash tarmogidan sikib chiqarish uchun ular bilan shartnomalar imzolash.
5. Vositachilar va distribyuterlar boshqa ta'minotchilar bilan aloka boglashlariga xalal berish uchun ularga sezilarli skidkalarini kafolatlash.
6. Istemolchilarni bepul yoki past narxlarda ukitishni taklif etish.
7. O'z mahsulotiga istemolchilar talabini saqlab kolish uchun choralar ko'rish.
8. Kreditga sotish xajmlarini oshirish.
9. Butlovchi qismlar yetkazib berish vaktini qisqartirish.
10. Muqobil texnologiyalarni patentlash.
11. Xususiy nou-xaularni ximoyalash.
12. Eng yaxshi ta'minotchilar bilan eksklyo'ziv kontraktlar imzolash.
13. Raqobatchilarni yakinlashtirmaslik uchun xom ashyolarni katta xajmlarda sotib olish.
14. Raqobatchilar bilan ishlaydigan ta'minotchilardan voz kechish.
15. Tovarlar va raqobatchilar xarakatlarni doimo nazorat qilib turish.

Ximoyaviy strategiyaga bo'lgan ikkinchi yondoshuv raqobatchilarga ularning xarakatlari javobsiz kolmasligi va kompaniya xujumga tayyor ekanligini yetkazib turishdan iborat. Raqobatchilarning xujumkor xarakatlariga karshilik ko'rsatishning boshqa yuli raqobatchilarni o'ziga jalb etadigan va ularni xujumkor xarakatlarga undaydigan foydani kamaytirishga urinishdan iborat. Korxonaning foydaliligi qanchalar yuqori bo'lsa, bu boshqalar uchun o'ziga jalb etadigan «xurak» vazifasini utaydi va xujumkor xarakatlar qilish istagini tugdiradi. Bunday sharoitda kompaniya xisob mexanizmlari yordamida ximoyalanishi mumkin.

5.4. Vertikal integratsiya strategiyasi va raqobat ustunligi

Kompaniya mablaglarini vertikal integratsiyaga investitsiya qilishning asosiy sababi uning raqobat pozitsiyasini kuchayishidir. Agar vertikal integratsiya kompaniya

xarajatlarini sezilarli darajada pasayishiga yoki kushimcha raqobatustunligiga erishishga olib kelmas ekan, u strategik xisoblanmaydi va unga mablag sarflashning foydasi yuq. «Orqaga» integratsiya shundagina xarajatlarni pasayishiga olib keladiki, unda ishlab chiqarishning talab etiladigan xajmi shu darajada yuqori bo'ladiki, u xuddi ta'minotchilardagi kabi ishlab chiqarish miqyoslarida shunday tejamkorlikni ta'minlaydi. «Oldinga» vertikal integratsiya xam ana shunday ildizlarga ega. Vertikal integratsiyaning kamchiliklariga quyidagilar kiradi:

1. Integrallashgan Korxonalar yangi texnologiyalarga sekin kunikish tendentsiyasiga ega bo'ladilar, chunki bu katta xarajatlar bilan bog'liq.
2. Integratsiya ta'minotchilarni erkin tanlash xususida Korxonaning imkoniyatlarini cheklaydi.
3. Vertikal integratsiya kadriyatlar zanjiridagi xar bir bosqichda kuvvatlarni balansligi bilan bog'liq bo'lgan muammolarga olib keladi.
4. «Oldingi» yoki «orkaga» integratsiya turli malaka, maxorat va ishbop kobiliyatlarini talab etadi. SHunday qilib, vertikal integratsiya strategiyasining xam kuchli, xam kuchsiz tomonlari bo'lishi mumkin. Integratsiyaning kandy yunalish va kandy miqyoslarini tanlash quyidagilarga bog'liq:

1. Integratsiya kompaniyaning strategik jixatdan muxim bo'lgan ish sohalari xarajatlarini pasaytirish yoki tabaqalashtirishni chuqurlashtirish tomoniga yaxshilashga kodirmi?
2. Kapital xarajatlar, javobiy reaksiyaning chapdastligi va tezligiga, ma'muriy xarajatlarga kandy ta'sir ko'rsatadi?
3. Raqobat ustunligini yaratishga kodirmi?

5.5. Boshlovchilikning ustunliklari va kamchiliklari

Vakt omili strategiyani tanlashda xal qiluvchi roly uynaydi:Ustunlikka erishish uchun «kaldirgoch» Korxonaning «kaltis vaktida strategik xarakat kerakmi yoki kerak emas?» degan savolga javob beradi. Strategik qadamlarni birinchi bo'lib kuygan Korxonaga shundagina yuqori natijalarga erishishi mumkin, kachonki:

1. Tashabbuskorlik Korxonaning obro' orttirishiga yordam bersa.
2. Xom ashyo, yangi texnologiyalar ta'minotchilari, sotish tarmoqlari bilan erta urnatilgan alokalar mutlok ustunlikni egallashga imkoniyat yaratishi mumkin.
3. Birinchi xaridorlar takroriy xaridlarni amalga oshirib kompaniyaga kuchli ixlosmandlikni saklab koladilar. Ammo kutish xar doim xam muvaffakiyatsiz yondoshuv bo'lavermaydi. «Qaldirgoch»lar uchun kiyinchiliklar paydo bo'ladi, qachonki:
 1. Birinchi bo'lib yurish, yulboshchilardan keyin yurishga karaganda ancha kimmatga tushadi.

2. Texnologik o'zgarishlar shunchalik tez amalga oshadiki, ilk investitsiyalar tezda samarali bo'lmay koladi.

3. Kutayotganlarga bozorga kirish osonrok, chunki xaridorlar xar doim xam «kaldirgoch»larga sadokatni saklab kolavermaydilar.

4. Ilgarilab ketayotganlarning maxorat va nou-xaularidan osongina nusxa kuchirilishi mumkin yoki xatto orkada kolayotganlar tomonidan takomillashtirilishi xam mumkin.
Nazorat uchun savollar

1. Raqobat strategiyalarining turlari.

2. Xarajatlar bo'yicha yetakchilik strategiyasi qanday vaziyatda qo'llaniladi?

3. Tabaqalashtirish strategiyasi qachon qo'llaniladi?

4. Xujumkorlik strategiyasining turlari.

5. Raqiblar xujumini oldini olish uchun nimalar qilinadi?

6. Raqobat ustunligini himoyalash yo'llari.