

R.Z.Rzayev

UOT:339.9; JEL: F60

Qlobal rəqabət strategiyalarının müqayisəli təhlili

Xülasə

Məqalədə, qlobal rəqabət mühitində bazar subyektlərinin bazarda daha əlverişli mövqə tutmaq, yüksək mənfəət əldə etmək uğrunda necə mübarizə aparmalı olduqları haqda müxtəlif alimlərin fikirlərinin müqayisəli təhlili verilmişdir. Məlum olduğu kimi müasir dövrün ən xarakterik xüsusiyyətlərindən biri dünya bazarlarında qlobal səviyyədə rəqabətin hədsiz dərəcədə kəskinləşməsidir. Buna görə də məqalədə qlobal rəqabət strategiyaları haqda bu gün mütəxəssislər arasında geniş müzakirə olunan bir neçə konsepsiya geniş təhlil və müqayisə olunur.

Açar sözlər: rəqabət, rəqabət strategiyası, rəqabət üstünlükləri, açar kompetensiyalar, “mavi okean”

Giriş

Məlum olduğu kimi, rəqabət kateqoriyası bazar mexanizminin mühüm komponentlərindən biridir. Rəqabət bazar subyektlərinin bazarda daha əlverişli mövqə tutmaq, daha yüksək iqtisadi nəticələr əldə etmək uğrunda mübarizəsidir. Rəqabət inkişaf etmiş ölkələrin iqtisadi həyatında real təkanverici rola malik olmuşdur və bazar iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi inkişafın başlıca şərtlərindən biri kimi çıxış edir. Rəqabət gedişində bazar iqtisadiyyatında iqtisadi sistemin əsas vəzifəsi maddi resurslardan effektiv istifadə edərək məsrəfləri minimuma endirmək və nəticədə mövcud tələbatları maksimum ödəməkdən ibarətdir (1).

Nəzəri-praktiki aspektlər

V. Şumpeter qeyd edir ki, rəqabətə əsaslanan iqtisadiyyatda yeni kombinasiyalar köhnələrlə rəqabətdə qalib gələrək özlərinə yol açırlar. Müasir dövrün mühüm xarakterik xüsusiyyətlərindən biri dünya bazarında rəqabətin hədsiz kəskinləşməsidir. Bu şəraitdə dünya bazarına çıxmaq və ya bu bazarda öz mövqeyini qorumaq olduqca çətin olub qlobal rəqabət strategiyalarını dərinlən bilməyi və bacarıqla tətbiq etməyi tələb edir. Konkret firma üçün rəqabət strategiyası təsadüfi seçilməməli və hərtərəfli düşünülmüş kompleks yanaşmaya əsaslanmalıdır. İqtisadi ədəbiyyatda qeyd olunduğu kimi rəqabət strategiyası seçilərkən aşağıdakı məsələlər nəzərə alınmalıdır:

- Bazar mühiti və rəqiblərin, sahənin (bazarın) dinamikasının, daxili və xarici istehlakın həcmi və xarakterinin təhlili;
- Bazarın segmentləşdirilməsinin aparılması;
- Firmanın mövqeləşdirilməsinə aid qərarın qəbul edilməsi.

M. Porterin rəqabət üstünlükləri nəzəriyyəsi

Qlobal rəqabət haqda aktual nəzəriyyələrdən biri Maykl Porterin rəqabət üstünlükləri nəzəriyyəsidir. Porterin əsas fikirlərindən biri odur ki, dünya bazarında ölkələr yox firmalar rəqabət aparır. Hər hansı bir ölkənin bu prosesdəki rolunu müəyyən etmək üçün rəqabət üstünlüklərini necə qazandığı və saxladığını müəyyən etmək vacibdir. Xarici bazarda uğur firmanın seçdiyi rəqabət strategiyasından asılıdır. Porter öz nəzəriyyəsində əsas rəqabət vahidi kimi sahəni, yəni məhsul istehsal edən və ya xidmət göstərən və bilavasitə rəqabət aparan

rəqiblər qrupunu götürür. Porterə görə firmanın sahədəki rəqabət strategiyasına iki məqam təsir göstərir:

- ❖ Firmanın fəaliyyət göstərdiyi sahənin strukturu. Sahə daxilində rəqabətə beş qüvvə təsir göstərir:
 - yeni rəqiblərin meydana çıxması;
 - əvəzedici əmtəə və ya xidmətlərin meydana çıxması;
 - təchizatçıların sövdələşmə aparma qabiliyyəti;
 - alıcıların sövdələşmə aparma qabiliyyəti;
 - artıq bazarda olan rəqiblər arasındakı rəqabət.

Bu beş qüvvə sahənin gəlirlilik dərəcəsini müəyyən edir, belə ki, firmanın xərclərinə və müvafiq olaraq qiymətlərə təsir göstərir. Bu beş amildən hər birinin əhəmiyyəti onun əsas texniki və iqtisadi xarakteristikaları ilə müəyyən olunur.

- ❖ Firmanın sahədə tutduğu yer. Firmanın sahədəki yeri ilk növbədə onun rəqabət üstünlükləri ilə müəyyən olunur. Firma o halda rəqiblərini qabaqlayır ki, davamlı rəqabət üstünlüklərinə malik olsun. Bu üstünlüklər aşağıdakıların hesabına əldə oluna bilər:
 - firmanın rəqiblərindən az xərclə məhsul istehsal edib satma qabiliyyətini sübut edən daha aşağı istehsal xərcləri;
 - məhsulların differensiasiyası-firmanın daha yüksək keyfiyyətli, yaxud xüsusi istehlak xassələri və ya satışdan sonra geniş xidmət imkanlarına malik məhsullar təklif etməklə istehlakçıların tələbatını daha dolğun ödəmək imkanı.

Hər bir rəqabət strategiyası rəqabət üstünlüklərinə əsaslanır və firma öz rəqabət üstünlüklərinin xarakterinə görə öz strategiyasını seçməlidir (2). Firmanın fəaliyyət növləri “dəyər zənciri”ndə birləşir. Bu fəaliyyət növləri məhsulun istehlak dəyərinə təsir göstərir. Bunu şərti olaraq iki kateqoriyaya bölmək olar:

- istehsal, satış, məhsulun çatdırılması və servis xidmətinin göstərilməsi;
- istehsalın komponentlərlə, insan resursları ilə təminatı, yardımçı fəaliyyət.

Müxtəlif sahələrdə konkret fəaliyyət növləri rəqabət üstünlüklərinin əldə olunmasında müxtəlif dərəcədə əhəmiyyətlidir. Məsələn, maşınqayırma texnologiyaların inkişafı, yığılmanın keyfiyyəti, satışdan sonrakı xidmət mühüm əhəmiyyət daşıyır, yuyucu vasitələrin istehsalı zamanı isə əsas rol reklama məxsusdur. Rəqabət üstünlükləri qazanmanın əsas yollarından biri “yenilik” yaradaraq bazara çıxmaqdır. Rəqabət üstünlükləri əldə etməyə imkan verən yeniliklərin meydana çıxmasının əsas səbəblərinə bunları aid etmək olar: yeni texnologiyalar; alıcıların yeni və ya dəyişmiş tələbatı; sahənin yeni seqmentinin yaranması; istehsalın dəyəri və ya komponentlərinin dəyişməsi; hökumət səviyyəsində tənzimləmə. Bu dəyişiklərə tez reaksiya verən firmalar bir qayda olaraq rəqabət üstünlüyü əldə edirlər. Rəqabət üstünlüklərini əldə etdikdən sonra bu üstünlükləri saxlamaq da çox böyük əhəmiyyət daşıyır və firmadan düşünülmüş fəaliyyət tələb edir. Rəqabət üstünlüklərinin saxlanması müddəti: firmanın malik olduğu rəqabət üstünlüklərinin mənbələrindən və istehsalın daimi modernləşməsindən (müasirləşdirilməsindən) asılıdır. M.Porterə görə firma qlobal mühitdə yüksək rəqabət qabiliyyəti əldə etmək üçün qlobal strategiya işləyib reallaşdırmalıdır. O, qlobal strategiya zamanı rəqabət üstünlüyü əldə etmənin və saxlamanın iki üsulunu göstərir: fəaliyyətin konfigurasiyası, yəni müxtəlif fəaliyyət növlərinin müxtəlif ölkələrdə yerləşdirilməsi və filialların fəaliyyətinin koordinasiyası.

Fəaliyyətin konfigurasiyası zamanı ölkələr aşağıdakı meyarlara görə seçilir: amillərin minimal qiyməti; elmi tədqiqat və təcrübə konstruktor işlərinin (ET və TKİ) həyata keçirilməsi üçün lazımi şəraitin olması; ixtisaslaşmış vərdislərə çıxış əldə etmək imkanı;

müştərilərlə münasibətlərin inkişaf dərəcəsi və s.. Filialların fəaliyyətinin koordinasiyası özündə aşağıdakıları ehtiva edir: informasiya mübadiləsi; məsuliyyətlərin bölüşdürülməsi; səylərin razılaşdırılması.

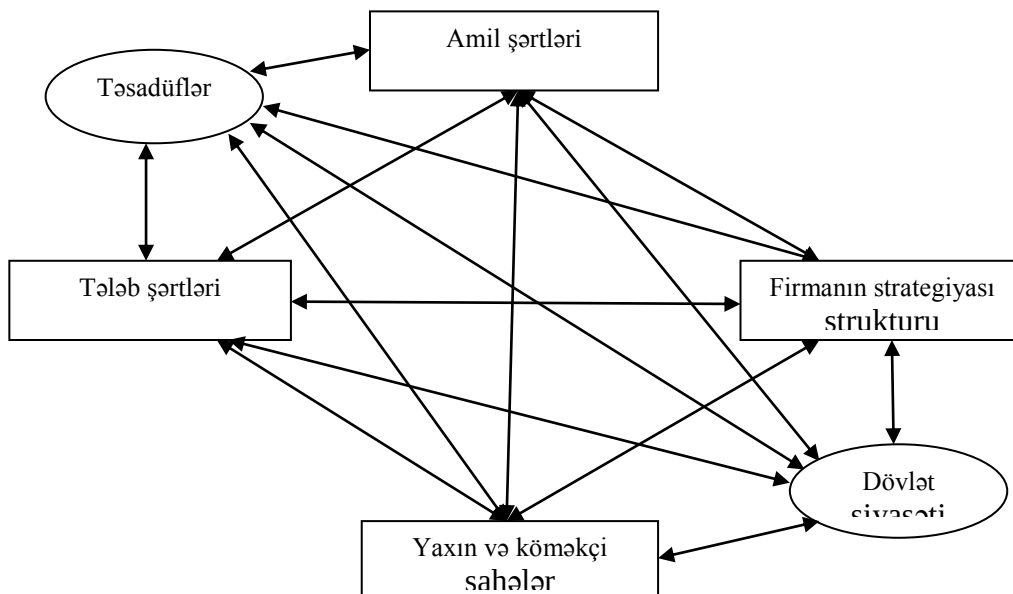
Məlum olduğu kimi rəqabət tarazlığı yox daimi dəyişikləri nəzərdə tutur. Hər bir sahə daim yenilənir və təkmilləşir, bu prosesdə baza ölkə əsas rol oynayır. Porterə görə ölkə daxilində firmaların fəaliyyəti iqtisadi mühiti müəyyən edən dörd əsas və iki əlavə xarakteristika (determinant) ilə müəyyən olunur (3). Dörd əsas determinant Porterin məlum rəqabətcabiliyyətlik rombunu əmələ gətirir:

- amil şərtləri - yəni ölkədə təbii ehtiyatların, müvafiq iqlim şəraitinin, işçi qüvvəsinin, infrastruktur və s. mövcudluğu;
- tələb şərtləri - daxili bazarda təklif olunan məhsul və xidmətlərə olan tələbin xarakteri (ölkədə tələbin həcmi, alıcıların tələbkarlıq səviyyəsi);
- firmanın strategiyası, strukturu və rəqibləri - ölkədə firmaların yaradılması və idarə olunmasını müəyyən edən şərait və daxili bazarda rəqabətin xarakteri;
- yaxın və köməkçi sahələrin vəziyyəti, yəni ölkədə, beynəlxalq bazarlarda rəqabətcabiliyyətli yaxın və köməkçi sahələrin mövcudluğu və bu sahələrin inkişaf səviyyəsi.

Milli “romb”-un komponentləri bir - birini qarşılıqlı gücləndirən bir sistemdir ki, burada hər bir determinant qalanlara təsir edir və bir determinantda üstünlük digərlərində üstünlük yarada və ya mövcud üstünlüyü daha da gücləndirə bilər. Bu dörd əsas determinantdan başqa Porter rəqabətcabiliyyətliliyə mühüm təsir göstərən iki əlavə determinantı da qeyd edir: təsadüflər-kəşflər, siyasi dəyişikliklər, dünya iqtisadiyyatında baş verən qəfil dəyişikliklər və dövlət siyasəti - hansı ki, iqtisadi mühiti müəyyən edən qalan parametrlərin təsirini gücləndirə və ya zəiflədə bilər. Bu iki əlavə determinantla birlikdə Porterin rəqabətcabiliyyətlik “rombu” - “rəqabətcabiliyyətlik alması”na çevrilir (şəkil 1).

Şəkil 1.

Rəqabətcabiliyyətlik “ alması”



Porter rəqabətcabiliyyətliliyi müəyyən edən amilləri iki qrupa bölür: əsas amillər və inkişaf etdirilmiş amillər. Əsas amillərə təbii ehtiyatlar, iqlim şəraiti, ölkənin coğrafi vəziyyəti, ixtisasız işçi qüvvəsi kimi amillər daxildir. İnkişaf etdirilmiş amillərə isə müasir

infrastruktur, yüksək ixtisaslı kadrlar, elmi-tədqiqat mərkəzləri kimi amillər aiddir. Əsas amillər hesabına əldə edilmiş rəqabət üstünlükləri bir qayda olaraq davamlı deyil və əsas etibarilə yalnız hasilat sənayesində və kənd təsərrüfatı ilə əlaqəli sahələrdə əhəmiyyət daşıyır. Ölkənin rəqabətcabiliyyətliliyi üçün inkişaf etdirilmiş amillər böyük əhəmiyyətə malikdir. Bu amillər miras qalmır, onlar milli iqtisadiyyat tərəfindən yaradılır. Bu amillər daha yüksək tərtibli rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsinə imkan verir. Bu amillərə əsaslanan rəqabət üstünlükləri bazar konyunkturəsindən asılı deyil və uzun müddətli, davamlı xarakterə malikdir. Qeyd etmək lazımdır ki, məhz əsas amillərə görə əlverişsiz şərait real rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsinin əsasıdır. Məsələn, ölkədə ixtisasız işçi qüvvəsinin qiymətinin yüksək olması firmaları bu cür ixtisasız əməkdən imtina etməyə imkan verən texnologiyalar yaratmağa sövq edir. Göstərilən determinantlardan yalnız birinə əsaslanan rəqabətcabiliyyətlilik adətən müvəqqəti, dayanıqsız olur. Qabaqcıl sahələrdə yüksək iqtisadi artımı təmin edən rəqabət üstünlükləri əldə etmək və bu üstünlükləri qoruyub saxlamaq üçün “rəqabətcabiliyyətlilik alması”nın bütün determinantlarında üstünlüyün olması zəruridir. Yüksək inkişaf etmiş determinantların sinerjiyası davamlı rəqabətcabiliyyətli iqtisadiyyatın formalaşmasının təminatıdır.

“İntellektual liderlik” konsepsiyası

Keçən əsrin ortalarından başlayaraq Porterin nəzəriyyəsini inkişaf etdirmək və ya rəqabət strategiyaları haqda alternativ nəzəriyyələr yaratmaq məqsədi ilə bir çox cəhdlər oldu və bir sıra yeni yanaşmalar təklif olundu. Belə yanaşmalardan biri də London Biznes məktəbinin professoru Q.Hamel ilə Miçigan Universitetinin Biznes məktəbinin professoru K.K.Prahalad tərəfindən təklif olunan “İntellektual liderlik” konsepsiyasıdır. Bu konsepsiyanın müddəaları alimlərin birlikdə yazdıqları “Gələcək uğrunda rəqabət apararaq. Sabahkı günün bazarlarının yaradılması” əsərində öz əksini tapmışdır. Müəlliflər Canon, Soni, Xerox və digər bu kimi yapon şirkətlərinin dünya bazarındakı uğurlarını izah etməyə çalışır və belə nəticəyə gəlirlər ki, bu uğurların səbəbi heç də yalnız aşağı istehsal xərcləri, istehsalın effektivliyinin yüksəkliyi ilə bağlı deyil. Bu şirkətlərin rəhbərləri ənənəvi biznes inzibətcılarının daha irəliləni, gələcəyi görməyi bacarıblar. Onlar təxəyyülün gücü ilə xəyalda hələ mövcud olmayan məhsullar, xidmətlər və hətta sahələr yaradıb sonra onu uğurla reallaşdırıblar. Hamel və Prahalada görə gələcək uğrunda mübarizə bazar payı uğrunda döyüşdən yox, intellektual liderlikdən başlayır. Əsas məsələ gələcəyi görə bilmək və bu görməyə əsaslanaraq aşağıdakı üç problemə diqqət yetirilməlidir:

- Beş, on və ya on beş il sonra biz hansı nemətləri istehsal edib təklif etməliyik;
- Bu nemətləri istehlakçılara təklif etmək üçün hansı yeni kompetensiya (müəyyən funksiyaları müvəffəqiyyətlə yerinə yetirmək üçün zəruri olan bacarıq, müvafiq təcrübə) və imkanlar, yəni vərdiş və texnologiyalar kompleksi lazım olacaq;
- Yaxın bir neçə ildə istehlakçılarla qarşılıqlı təsir sistemini necə dəyişmək lazım gələcək.

Bu gün rəqabət daha çox resursların yox, strategiyaların mübarizəsinə çevrilir və şirkətlər investisiyaları daha çox həlledici kompetensiyaların yaradılmasına yönəldirlər. Rəqabətdə əsas rolu innovasiya potensialı, şirkəti daim inkişaf etdirmək və yeni, daha effektiv strategiyalar yaratmaq qabiliyyəti oynayır. Həlledici kompetensiyalar - şirkətin rəqiblərindən daha yaxşı edə bildikləridir. Bu, müştərilərin yüksək qiymətləndirdikləri müstəsna istehlak dəyərini yaradan təcrübə, təşkilati vərdişlər və texnoloji sistemlərin birləşməsi, məcmusudur. Buna görə də rəqabət üstünlüklərinin əsil mənbəyi firma rəhbərliyinin kəskin rəqabət şəraitində ayrı-ayrı istehsal proqramlarının gücləndirilməsi üçün təşkilati, texnoloji və istehsal potensialını səfərbər etmək bacarığıdır. Hamel və Prahalad həlledici kompetensiyaların üç əsas xüsusiyyətini qeyd edirlər:

- həlledici kompetensiyalar bazarların geniş spektrinə çıxmaq imkanı verir;
- son məhsula əhəmiyyətli istehlak dəyəri əlavə edir;
- rəqiblərin həlledici kompetensiyaları təkrar etməsi çoxlu səy və külli miqdarda xərc tələb edir.

Digər müəlliflər həlledici kompetensiyaların başqa xüsusiyyətlərini də qeyd edirlər: həlledici kompetensiyalar kifayət qədər mürəkkəbdir, resurs və qabiliyyətlərin törəməsi olduğuna görə onu identifikasiya etmək olduqca çətindir; konkret həlledici kompetensiyalar yalnız mövcud olduğu biznes sistemi çərçivəsində istifadə oluna bilər; digər aktivlərdən fərqli olaraq həlledici kompetensiyalar istifadədən aşınmır, əksinə daha da inkişaf edir; həlledici kompetensiyaları təqlid etmək olmur, onun surətini çıxarmaq, yaxud başqa kompetensiyalarla əvəz etmək mümkün deyil.

Təşkilatın həlledici kompetensiyaları təşkilatdakı bütün kompetensiya və bacarıqların məcmusu olduğu üçün onları qarşılıqlı olaraq gücləndirir. Hamel və Prahalad hesab edirlər ki, idarəedicilər şirkətə müəssisələrin məcmusu kimi yox, şirkətin müştərilərə nemətlər təklif etməsinə imkan verən vərdiş, qabiliyyət və texnologiyaların, yəni həlledici kompetensiyaların birliyi kimi baxmalıdırlar. Onlar yazırlar: "Əgər insan şirkətdə bacarıq və texnologiyaların toplusunu görürsə onun qarşısında yeni potensial imkanların geniş spektri açılır"(4). Şirkətin rəqabət strategiyasının işlənməsi uğuru üç əsas amillər qrupundan asılıdır: daxili kompetensiyalar; xarici kompetensiyalar; dinamik qabiliyyətlər. Şirkətin daxili kompetensiyalarına əsas rəqabət üstünlüklərini təmin edən və rəqiblərin mənimsəyib istifadə edə bilmədiyi amillər daxildir. Bunlara nou-haular, unikal texnologiyalar, rəqabət qabiliyyətli məhsul yaratmaq bacarığı, yaxşı işlənmiş və effektiv biznes proseslər (layihələrin idarə olunması, keyfiyyətin idarə olunması, satış, marketinq, planlaşdırma, büdcənin işlənməsi, şəxsi heyətin motivasiyası), ixtisaslı şəxsi heyətin mövcudluğu aiddir. Xarici kompetensiyalara aşağıdakılar aiddir:

- təchizatçılar (mal göndərənlər) və istehlakçılarla (agentlər, diler və distribyuterlər) davamlı əlaqələrin mövcudluğu;
- öz maraqlarını lobbi etmək imkanı (dövlət idarəetmə orqanları ilə əlaqələr);
- qısa müddətdə, qəbul olunan qiymətə tələb olunan həcmdə maliyyəni təmin etmək qabiliyyəti (maliyyə institutları və investorlarla davamlı əlaqələrin mövcudluğu).

Dinamik qabiliyyətlər şirkətin idarə olunmasında çevikliyi, bazarda baş verən dəyişikliklərə tez reaksiya vermə qabiliyyətini, bilikləri effektiv idarə etmək qabiliyyətini əks etdirir. Bir çox şirkətlərin zəif rəqabət mövqeyinin əsas səbəbi məhz dinamik qabiliyyətin aşağı olması, bazarda baş verən dəyişiklərə tez uyğunlaşmağı və bilikləri idarə etməyi bacarmamasıdır. Liderliyə can atan şirkət bütün istiqamətlərdə: marketinqdə, məhsulların işlənməsində, müştərilərlə qarşılıqlı münasibətlərin idarə olunmasında, istehsalda, logistika, şəxsi heyətin idarə olunmasında və s. yüksək innovasiya potensialını təmin etməlidir. Beləliklə, şirkətin strategiyası öz kompetensiyalarının yaradılması və gücləndirilməsinə, eləcə də dinamik qabiliyyətlərin inkişafına yönəlməlidir (4). Hamel və Prahaladın fikrincə "intellektual liderə" çevrilmək üçün menecerdən aşağıdakılar tələb olunur:

- nəyin mümkün və nəyin lazım olduğu barəsində həqiqi uşaq sadələşlüyü;
- dərin və hədsiz bilgisevərlik;
- mütəxəssis olmadığı problemlər haqda düşünməyə hazır olmaq;
- ziddiyyət ruhu;
- istehlakçıların ardınca getməyə hazır olmaq;
- insanların tələbatına həqiqi can yandırma.

Mavi okean strategiyası

Son illərdə sürətlə populyarlaşan və qərb ölkələrində, xüsusilə də ABŞ-da sahibkarlar tərəfindən intensiv öyrənilərək geniş tətbiq olunan yeni biznes strategiyası “mavi okean” strategiyası adlanır. Bu strategiya Fransada İnsead - biznes məktəbinin strategiya və menecment kafedrasının müdiri, prof. Çan U.Kim və kafedranın professoru, Davos Dünya İqtisadi Forumunun üzvü Rene Moborn tərəfindən 15 ilə yaxın aparılmış tədqiqatların nəticəsi kimi yaradılmışdır. Müəlliflər mövcud dünya bazarlarını qan gölü - qırmızı okean adlandırırlar. Burada kəskin rəqabət hökm sürür. Bu gün mövcud firmaların əksəriyyəti bazarda öz yerini tutmaq və ya ona məxsus bazar payını saxlamaq üçün kəskin mübarizə aparırlar. Bunun üçün ənənəvi rəqabət strategiyaları - istehsal xərclərinin azaldılması, differensasiya, fokuslanmadan istifadə olunur. Bu rəqabət meydanlarında - qırmızı okeanlarda qalib gəlmək üçün rəqibdən yaxşı üzməlisən. Ancaq bazarda təklif tələbi üstələdiyi halda davamlı artım üçün rəqabət kifayət etmir.

“Mavi okean” strategiyasının müəllifləri yeni gəlir götürmək və inkişaf etmək üçün mavi okean yaratmağı təklif edirlər. Mavi okean bazarın toxunulmamış hissəsidir. Daha doğrusu hələ mövcud olmayan, sizin yaradacağınız bazardır. Bu səbəbdən də bu bazarda hələ rəqabət yoxdur. Mavi okeanların bəziləri sahənin formalaşmış sərhədləri xaricində yaransa da, çoxu artıq mövcud olan, fəaliyyət göstərən bazarda, qırmızı okean daxilində meydana gəlir. Rəqabətin çox kəskin olduğu bir sahədə uğurlu “mavi okean” yaradılmasına misal kimi Kanadada 1984-cü ildə yaradılmış Cirque de Soleil şirkətini göstərmək olar. Sirk tamaşaları nümayiş etdirən bu şirkət 20 il ərzində öz tamaşalarını dünyanın 90 şəhərində 40 milyondan artıq tamaşaçıya nümayiş etdirib. Bu müddət ərzində Cirque de Soleil şirkətinin gəlirləri Ringlinq Bros. və Barnum & Bailey kimi sirk sahəsində fəaliyyət göstərən dünya nəhənglərinin yüz ilə nail olduqları gəlir səviyyəsinə çatdı (5). Son onilliklərdə uşaqlar üçün çoxlu sayda alternativ əyləncə növlərinin meydana çıxması sirkə olan marağı və müvafiq olaraq tamaşaçıların sayını kəskin azaltmışdı və bu sahədə fəaliyyət göstərən şirkətlərin gəlirləri günbəgün azalırdı. Uşaqların çox sevdiyi sirk nömrələrindən olan heyvanlarla nömrələrin təşkili bütün dünyada ətraf mühit və heyvanların hüquqlarını müdafiə edən təşkilatların tələblərinə görə getdikcə çətinləşir və azalırdı ki, bu da öz növbəsində sirklərin xərclərini artırır və gəlirlərinin azalmasına səbəb olurdu. Sirk sənətinin tənəzzül etdiyi belə bir vaxtda Cirque de Soleil “Sirk yenidən ixtira edək” şüarı ilə fəaliyyətə başladı və az bir zamanda bu sahədə ən ön sıralara keçdi. Şirkət digər məşhur şirkətlərlə mübarizə aparmaqdan imtina edərək yeni bazar sahəsi yaratdı. Cirque de Soleil şirkəti öz fəaliyyətində ənənəvi sirk tamaşaçılarına – uşaqlara yox, yeni müştərilərə - böyüklərə və korporativ tamaşaçılara istiqamətləndi ki, bu müştərilər zövqlərinə uyğun tamaşa üçün adi sirk biletlərinin qiymətindən əhəmiyyətli dərəcədə yüksək məbləğ ödəməyə hazır idilər. Səbəb isə Cirque de Soleil şirkətini yeni, analoqu olmayan tamaşalar nümayiş etdirməsi idi.

Sirk industriyası sahəsində fəaliyyət göstərən digər sirkələr bir-biri ilə rəqabət aparıb xərcləri azaltmaq və daha çox tamaşaçı cəlb etməklə gəlirlərini artırmağa çalışdıqları halda Cirque de Soleil şirkəti öz qarşısına daha yüksək səviyyəli və böyüklər üçün də cəlb edici olan tamaşalar hazırlanması vəzifəsini qoydu. Şirkət sirk tamaşalarına şənlik və əyləncələrlə bərabər intellektual dərinlik, teatr artistisizmi gətirdi. Beləliklə, Cirque de Soleil şirkəti ənənəvi sirk və teatr sərhədlərini qıraraq bu iki formanın ən cəlbedici elementlərini birləşdirdilər. Şirkət teatrın bazar ərazisindən yeni, qeyri sirk elementlərini qəbul etməklə sirkə süjet xətti, intellektual dolğunluq, artistisizm, musiqi və rəqslər daxil etdi. Bu elementlər sirkə qeyri ənənəvi müştəriləri – teatr tamaşaçılarını cəlb etdi. Beləliklə, Cirque de Soleil sirkə və teatra xas olan ən yaxşı elementləri birləşdirərək və lazımsız elementləri kənarlaşdıraraq yeni bazar seqmenti - “mavi okean” yaratdı.



Müəlliflər mavi okean yaradılması prosesinin başlanğıcı kimi “strateji addım” götürürlər. Strateji addım-yeni bazar formalaşdırıcı iri biznes layihəsinin işlənməsi ilə bağlı rəhbərin qərar və hərəkətlərinin toplusudur. “Mavi okean” strategiyasının məhək daşı “dəyər innovasiyası”dır. Bu ona görə dəyər innovasiyası adlanır ki, rəqiblərlə mübarizəyə güc sərf etməkdənsə alıcılar və firma üçün elə keyfiyyət dəyişikliyi yaradılır ki, bazarın rəqabət olmayan yeni məkanı açılır (5). Dəyər innovasiyası o deməkdir ki, dəyərə və innovasiyalara eyni dərəcədə önəm verilir. İnnovasiyasız dəyər rəqiblərdən ayrılmağa imkan vermir. Dəyərsiz innovasiya isə praktiki əhəmiyyəti olmayan texnologiyalarla məşğul olmağa gətirib çıxarır. Dəyər innovasiyası o vaxt əldə olunur ki, şirkət innovasiyaları praktiklik, qiymət və xərclərlə birləşdirsin. Dəyər innovasiyasının formalaşması mavi okean yaranmasına və rəqabətdən qaçmağa gətirən yeni düşüncə tərzini və strategiyaların həyata keçirilməsidir.

Ənənəvi olaraq rəqabət strategiyalarında differensasiya ilə aşağı xərclər arasında seçim etmək lazım gəlir. Mavi okeanda differensasiya ilə aşağı xərclər birləşir. Xərclərin azalması rəqabət predmeti olan amillərin ləğv olunması və ya azalması hesabına baş verir. Alıcı üçün dəyər isə əvvəllər bu sahədə heç kimə təklif olunmayan elementlərin yaradılması və inkişafı nəticəsində yüksəlir. Alıcı üçün dəyər elementlərinin yenidən qurulması mexanizmini izah etmək üçün müəlliflər “dörd fəaliyyət modeli”ni yaradıblar. Bu modelə görə differensasiya və aşağı xərclər arasında kompromissiz pozmaq və yeni mavi okean yaratmaq üçün dörd məsələyə aydınlıq gətirmək lazımdır:

- Sahədə adi hal kimi qəbul olunan hansı amillər aradan qaldırıla bilər;
- Sahədə mövcud olan standartlarla müqayisədə hansı amilləri əhəmiyyətli dərəcədə azaltmaq lazımdır;
- Hansı amilləri sahədə mövcud olan standartlarla müqayisədə əhəmiyyətli dərəcədə artırmaq lazımdır;
- Sahənin əvvəllər heç vaxt təklif etmədiyi hansı amilləri yaratmaq lazımdır.

Birinci sualın cavabı sahədə uzun müddət rəqabət predmeti olan amillərdən imtina etməyi nəzərdə tutur. İkinci sualın cavabı hansı məhsul və ya xidmətin rəqabətdə qalib gəlmək üçün lüzumsuz olaraq mürəkkəbləşdirildiyini müəyyən etməkdən ibarətdir. İstehlakçıların güzəştə getməyə məcbur olduqları komponentlərin aşkar edilib kənarlaşdırılması üçüncü sualın cavabıdır. Dördüncü sualın cavabı alıcılar üçün yeni dəyər mənbəyinin, yeni tələbin yaradılmasını təmin edir.

Mavi okean yaratmanın əsas şərtlərindən biri bazarın sərhədlərinin yenidən qurulmasıdır (rekonstruksiyası). Bazarın sərhədlərinin rekonstruksiyası altı yolla həyata keçirilir: alternativ sahələrin nəzərdən keçirilməsi, sahənin strateji qruplarının nəzərdən keçirilməsi, alıcılar zəncirinə baxış, əlavə məhsul və xidmətlərin nəzərdən keçirilməsi, məhsulun alıcılar üçün funksional və emosional cəlbediciliyinin təhlili və sabahkı günə istiqamətlənmə. Bu fəaliyyətin nəticəsində yeni bazar məkanı açılır və bu mavi okeandır, burada rəqabət yoxdur. Bazarın sərhədlərinin rekonstruksiyası yolu ilə uğurlu yeni bazar məkanının açılmasına misal olaraq Texasda 1995-ci ildə yaradılmış və qadınlar üçün fitnes üzrə xidmətlər göstərən Curves şirkətinin fəaliyyətini göstərmək olar. Şirkət yaradılmasından keçən az müddət ərzində 6000-dən çox şəhərdə filiallar yaradıb və illik gəliri bir milyard dolları ötüb. İlk baxışda elə görünə bilər ki, şirkət ifrat dolmuş, kəskin rəqabətin mövcud olduğu bazara girir və bu sahədə təcrübəli, ondan daha yaxşı və yüksək keyfiyyətli xidmətlər təklif edən şirkətlərlə rəqabətə girərək analoji xidmətlər təklif edir. Ancaq Curves fitnes xidmətləri bazarının yeni, tədqiq olunmamış segmentini yaratmaqla az vaxtda böyük uğur qazandı. Curves öz strategiyasını ABŞ-da fitnes industriyasında mövcud olan iki strateji qrupun şəxsi üstünlükləri üzərində qurdu - ənənəvi sağlamlıq qrupları və evdə məşğələlər üzrə tətbiq olunan proqramlar. Belə ki, fitneslə məşğul olmaq istəyən qadınlar ya fitnes

klublarına gedərək orada məşğul olur, ya da evdə video dərslər və ya kitablar əsasında məşğələləri yerinə yetirirlər. Bu isə qadınların çox sevdikləri ünsiyyət imkanlarından onları məhrum edir. ABŞ-da çoxlu sayda ənənəvi fitnes klubları mövcuddur. Bu fitnes klubları bir qayda olaraq şəhərlərin zəngin rayonlarında yerləşir və bu klublarda aerobika, güc məşğələləri üçün bütün avadanlıqlar, barlarla təchiz olunub, burada ixtisaslı məşqçilər fəaliyyət göstərir. Bu mərkəzlərə gələn müştərilər bir qayda olaraq 1-2 saat vaxt sərf edirlər. Bu mərkəzlərdə üzvlük haqqı 100\$ ətrafındadır. Qiymətləndirmələrə görə bu mərkəzlərin xidmətlərindən əhalinin 10-12%-i istifadə edir. Digər strateji qrupa isə yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, evdə video dərslər, kitab və jurnallar əsasında məşğələləri yerinə yetirən qadınlar daxildir.

Curves bu iki strateji qrupun üstün cəhətlərini götürərək digər gərəksiz amilləri ya atdı ya da minimuma endirdi. Curves zallarında xüsusi trenajorlar, barlar, yemək, SPA prosedurlar, hovuzlar yoxdur. Burada trenajorlar sıra ilə deyil, dairəvi yerləşdirilir ki, müştərilər məşğələləri yerinə yetirərkən bir-biri ilə ünsiyyətdə ola bilsinlər. Bu zallarda təhlükəsiz, elegat görünüşlü, eyni zamanda çox baha olmayan və istifadədə sadə hidravlik trenajorlardan istifadə olunur. Qadınlar dairə üzrə bir trenajordan digərinə keçməklə az vaxtda bütün zəruri məşğələləri yerinə yetirirlər. Ənənəvi fitnes mərkəzlərinin açılması üçün 500000 dollardan 1000000 dollara qədər vəsait tələb olunursa, Curvesin bir zalın açılması üçün investisiyası cəmi 25000-30000 dollar təşkil edir. Aylıq üzvlük haqqının da dəfələrlə ucuz olması (cəmi 30 dollar) bu mərkəzlərin populyarlığını kəskin artırır. Curves fitnes mərkəzlərinin bir üstünlüyü də icarə haqqının aşağı olmasıdır. Əgər ənənəvi fitnes mərkəzləri şəhərlərin zəngin və uyğun olaraq icarə haqqının yüksək olduğu rayonlarda 250-500 kv. metr sahə tələb edərsə, Curves mərkəzləri üçün 150 kv.metr sahə kifayətdir və bu mərkəzlər əsasən şəhər ətrafı rayonlarda yerləşdiyi üçün icarə xərcləri də dəfələrlə ucuz olur. Bütün bu cəhətlər Curvesin mövcud rəqabət mübarizəsindən kənarda mavi okean yaradaraq yüksək gəlir götürməsinə təmin edir. Müəlliflər mavi okeanın yaradılması prosesinin dörd addımdan ibarət olduğunu göstərir. Birinci addım vizual oyanmadır. Bu addımın özü də dörd mərhələni əhatə edir: sizin strategiyanızda nəyi dəyişmək lazım olduğuna baxın, alternativ məhsul və xidmətlərin aşkar üstünlüklərini ayırın, alternativ variantlar haqda müştəriləriniz, rəqiblərin müştəriləri və qeyri müştərilərdən əks əlaqə alın və bu əks əlaqəni gələcək üçün tələb olunan optimal strategiya üçün istifadə edin, yalnız şirkətə çatışmayanları əldə etməyə imkan verən layihə və addımları dəstəkləyin.

İkinci addım - vizual tədqiqatdır. İkinci addımda komanda “çölə” göndərilir və çöl şəraitində işləməyə məcbur edilir. Hər şeyi öz gözünüzlə görməlisiniz. Bu addımda bir neçə qrup yaradılır və hər birinə yeni dəyər əyrisi qurmaq tapşırılır. Üçüncü addım strategiyaların vizual yarmarkasıdır. İkinci addımda qrupların qurduqları dəyər əyrilərinin təqdimatı təşkil olunur. Bu layihələr dəvət olunmuş mütəxəssislər tərəfindən qiymətləndirilir. Dördüncü addım vizual kommunikasiyadır. Yeni strategiya işləndikdən sonra onu şirkətin bütün əməkdaşları üçün başa düşülən etmək lazımdır. Bunun üçün köhnə və yeni strategiyaların mahiyyəti çap olunaraq əməkdaşlara paylanır. Bu əməkdaşların motivasiyasını təmin edir. Yaradılmış mavi okeanın ölçülərinin böyüməsi üçün mövcud tələb sərhədlərindən kənara çıxmaq, mövcud müştəri kontingentindən kənarda qalan qeyri müştərilərə diqqət yetirilməli, onların müştəriyə çevrilməsi üçün zəruri olan addımlar atılmalıdır. Mavi okean strategiyası son dövrlərdə qərbdə çox sürətlə yayılmaqdadır. Bunun nəticəsi kimi Fransada “Mavi okean” institutu yaradılıb və bir çox ölkələrdə sahibkarlar üçün xüsusi kurslar təşkil olunur.

Nəticə

Qlobal rəqabət strategiyalarının müqayisəli təhlili göstərir ki, rəqabət mühitinin tədqiqi genişləndirilməli, burada daha müasir nəzəri və praktik baxışlar qiymətləndirilməlidir. Bu sahədə son təcrübələrin öyrənilərək tətbiqi, zənnimizcə istər firmalar, istərsə də milli



iqtisadiyyatlar üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Hər iki tərəfdən əldə olunana uğur daha səmərəli və təkmil biznes mühitinin yaradılmasına və iqtisadi inkişafa təkan vermiş olacaqdır.

Ədəbiyyat

1. Qafarov Ş. S. Müasir iqtisadi sistem və qloballaşma. Bakı, 2004 (с. 87).
2. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. Альпина Бизнес Букс. 2005 (с. 41).
3. Портер М. Международная конкуренция, конкурентные преимущества стран. М. «Межд. отн», 1993 (с. 92).
4. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М. Олимп-Бизнес, 2002 (с.36, 47).
5. У.Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана, М. Гиппо, 2010 (с. 17, 46).

Р. З. Рзаев

Сравнительный анализ глобальных конкурентных стратегий

Резюме

В статье приводятся результаты сравнительного анализа взглядов различных ученых, как рыночные субъекты должны бороться за право получить более высокую прибыль, занимать более выгодное положение в глобальной конкурентной среде. Как известно, наиболее характерной чертой современной эпохи является чрезвычайно усиление конкуренции на мировом рынке на глобальном уровне. В статье анализируются и сравниваются ряд концепции о глобальных конкурентных стратегиях, которые сегодня широко обсуждаются среди специалистов.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентная стратегия, конкурентные преимущества, ключевые компетенции, «голубой океан»

R. Z. Rzayev

Comparative analysis of the global competitive strategies

Summary

The article presents the results of a comparative analysis of the views of various scholars, as market actors must fight for the right to receive higher profits, occupy a more favorable position in the global competitive environment. As is known, the most characteristic feature of the modern era is extremely increased competition on the world market at the global level. The article analyzes and compares some of the concept of global competitive strategies, which are now widely discussed among.

Keywords: competition, competitive strategy, competitive advantages, core competencies, "blue ocean"

Elmi redaktor: i.f.d., dos. Y.Məmmədov

Daxil olub: 16.05.2016.

Çapa qəbul olunub: 27.05.2016.