

**HBR'S
10
MUST
READS**

Стратеги

СҮҮН СУВД ХЭВЛЭЛИЙН ГАЗАР

Улаанбаатар хот

Стратеги гэж юу вэ? 1

Майкл Е. Портер

Стратегийг тодорхойлох өрсөлдөөний таван хүч 41

Майкл Е. Портер

Компанийн алсын харааг тодорхойлох нь 79

Жеймс С. Коллинс, Жерри И. Поррас

Бизнес моделийн шинэчлэл 107

Марк В. Жонсон, Клейтон М. Кристенсэн, Хеннинг Кагерман

Хөх тэнгисийн стратеги 129

Чан Ким, Рене Моборн

Стратегийг амжилттай хэрэгжүүлэх нууц 149

Гари Л. Нельсон, Карла Л. Мартин, Элизабет Пауэрс

Тэнцвэржүүлсэн үнэлгээний карт

стратегийн удирдлагын тогтолцоо болох нь 173

Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон

Захирлын өрөөний стратегийг

фронтод ажил хэрэг болгох нь 197

Орит Гадиеш, Жеймс Л. Гильберт

Сайн стратегийг сайн гүйцэтгэл болгох ухаан 215

Майкл С. Манкинс, Ричард Стийл

D дүр хэнийх вэ? 235

Пол Рожерс, Марсиа Бленко

Зохиогчдын тухай 256

Майкл Е. Портер

Стратеги гэж юу вэ?

1. Үйл ажиллагааны үр ашиг бол стратеги биш

Өнгөрсөн хориод жил менежментийн тоглоомын дүрмүүд шинээр солигдож, менежерүүд тэрхүү шинэ дүрэмд суралцлаа. Компани зах зээл болон өрсөлдөөнд цаг алдалгүй дасан зохицохоор уян хатан байх ёстой гэнэ. Мөн зогсолтгүй бенчмаркинг хийж, шилдэг туршлагыг тухай бүр нэвтрүүлэх хэрэгтэй. Цаашлаад үйл ажиллагааны үр ашгаа нэмэгдүүлэхийн тулд эрчимтэй аутсорсинг хийх нь зөв. Бас өрсөлдөөнд манлайлъя гэвэл тоотой хэдэн гол үр чадварыг тодорхойлж, түүнд төвлөрөх ёстой гэцгээнэ.

Нэгэн цагт стратегийн цөм гэгдэж байсан стратегийн байршуулалтын асуудал өнөөгийн динамик зах зээл, технологийн хурдтай хөл нийлүүлж чадахгүй, хэт хөшүүн гэгдэж хойш тавигдах боллоо. Орчин үеийн номлолоор бол нэгэнт өрсөлдөгч нар дор нь хуулчихаас цааш стратегийн байршил, өрсөлдөөний давуу тал сайндаа л түр зуурын зэрэглээ юм байх.

Гэвч энэ бол тун аюултай өрөөсгөл дүгнэлт. Үүнээс болж олон компани хорт өрсөлдөөний гүн ангал руу нэг нэгнээ татан унаж байна. Хууль эрхзүйн хязгаарлалт багасаж, зах зээл улам глобал болж байгаа нь үнэн. Ийм үед компани бүхэн илүүдэл өөхөө хайлуулж, хөнгөн шингэн больё гэх нь аргагүй. Хэдий тийм ч олон салбарт үүссэн хэт өрсөлдөөн бол компаниудын өөрөө өөртөө тарьсан гай болохоос зах зээлийн жам ёсны үзэгдэл биш юм.

Үйл ажиллагааны үр ашиг, стратеги хоёрыг ялгаж чадахгүй байгаа нь гол асуудал юм. Бүтээмж, чанар, хурдны араас хөөцөлдсөн энэ уралдаанаас менежментийн олон арга хэрэгсэл төрөн гарлаа. Чанарын нэгдсэн удирдлага, бенчмаркинг, цаг хугацаанд суурилсан өрсөлдөөн, аутсорсинг, түншлэл, дахин инженерчлэл, өөрчлөлтийн удирдлага гээд л. Гэвч эндээс гарсан үйл ажиллагааны огцом сайжралт ашгийн тогтвортой эх үүсвэр болж чадахгүй байна. Бас нэг л мэдэхэд энэ элдэв арга хэрэгслүүд ямх ямхаар гэтсээр стратегийг түлхэн унагаж орыг нь эзэлжээ. Менежерүүд компаниа бүх талаар сайжруулах гэж улайран зүтгэх тусам өрсөлдөөний оновчтой байршлаас улам бүр холдож байна.

Үйл ажиллагааны үр ашиг хэрэгтэй, гэхдээ хангалтгүй

Аливаа байгууллагын зорилго болсон онцгой сайн гүйцэтгэлийг бүтээхэд үйл ажиллагааны үр ашиг, стратеги хоёр хоёулаа зайлшгүй хэрэгтэй. Гэхдээ тэдний үүрэг оролцоо өөр юм.

Тогтвортой ялгарал бүтээж чадсан компани л өрсөлдөөнийг ардаа орхидог. Компани хэрэглэгчдэд илүү сайн зүйл санал болгох, илүү хямд зүйл санал болгох, эсвэл илүү сайн бөгөөд илүү хямд зүйл санал болгох гурвын аль нэгийг хийж байх ёстой. Бусдаас өндөр ашиг олох жор ердөө л энэ: илүү үнэ цэнэтэй бүтээгдэхүүн үйлчилгээг харьцангуй өндөр үнээр борлуулах, үгүй бол бусдаас үр ашигтай ажиллаж хэрэглэгчдэд хямд үнэ санал болгох.

Үнэ, чанарын аливаа ялгарлыг тухайн байгууллагад хийгдэж буй хэдэн зуун ажил нийлж бүтээдэг. Харилцагчийн утасны дуудлагад хариулахаас эхлээд ажилтнуудын сургалт хүртэл тухайн байгууллагын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг зохион бүтээх, үйлдвэрлэх, борлуулах, түгээх бүхий л шатны ажил үүнд хамаатай. Ажил бүр зардалтай. Компани тодорхой ажлуудыг бусдаас хэмнэлттэй хийж сурснаар зардлын давуу тал олж авна. Үүний нэгэн адилаар үнэ цэнэ, чанарын ялгарал ч мөн адил ямар ажлыг хэрхэн хийдгээс шалтгаалж бий болдог. Ингээд харвал байгууллагад хийгддэг ажлууд нь өрсөлдөөний давуу талын үндсэн эс ширхэг юм. Тиймээс компанийн ерөнхий давуу тал, сул тал аль аль нь цөөн хэдэн ажлаас биш, харин компанид өрнөх бүх ажлуудын нийлбэр цогцоос бүрддэг¹.

Товч санаа

Бүтээгдэхүүн үйлчилгээ зохион бүтээх, үйлдвэрлэх, борлуулах, түгээхэд хийгддэг хэдэн мянган жижиг ажлууд бол өрсөлдөөний давуу талын үндсэн эс ширхэг юм. **Үйл ажиллагааны үр ашиг** нь эдгээр ажлыг өрсөлдөгчөөс сайн, хурдан, хэмнэлттэй эсвэл алдаа багатай хийдэг болоход чиглэдэг. Япон компаниуд дал наяд онд чанарын удирдлага, тасралтгүй сайжруулалт зэрэг аргачлалыг анхлан нэвтрүүлж ихээхэн амжилт олсон нь аливаа компани үйл ажиллагааны үр ашгаа нэмэгдүүлж, асар их өгөөж хүртэж болохыг харуулсан. Гэхдээ өрсөлдөөний үүднээс харвал үйл ажиллагааны үр ашгийг нэмэгдүүлэх энэ шилдэг туршлагауд хуулахад амархан байдаг сул талтай. Салбарын компаниуд бүгдээрээ эдгээр аргачлалыг нэвтрүүлсний дараа салбарын **бүтээмжийн фронт** (технологи, ур чадвар,

менежментийн арга барилын хувьд тухайн цаг үеийн шилдэг бүхнийг цогцлоосон төгс компани тодорхой зардлаар бүтээж болох хамгийн дээд үнэ цэнийг илэрхийлсэн муруй) гадагш тэлж, тухайн салбарт нэгэн зэрэг зардал буурч, үнэ цэнэ нэмэгддэг. Абсолют утгаараа үйл ажиллагааны үр ашиг нэмэгдсэн боловч харьцангуй утгаараа салбарын өрсөлдөгчид дундаас хэн нь ч хожоогүй. Компаниуд бенчмаркинг хийх тусмаа хоорондоо адилхан болж, **өрсөлдөөн нэг зүгт чиглэдэг.**

Харин **стратегийн байршил** бол компани өөрийн онцлогт түшиглэн өрсөлдөөний тогтвортой давуу тал олж авах тухай юм. Энэ нь компани өрсөлдөгчдөөс өөр ажлууд сонгож хийнэ, эсвэл төстэй ажлуудыг өөр арга барилаар хийнэ гэсэн үг.

Үйл ажиллагааны үр ашиг (YAYA) гэдэг нь ижил төстэй ажлыг өрсөлдөгчөөс илүү сайн хийхийг хэлнэ. Үүнд мэдээж зардлын хэмнэлт багтана, гэхдээ YAYA үүнээс өргөн агуулгатай. Гологдлыг багасгах, шинэ бүтээгдэхүүн зохион бүтээх хугацааг богиносгох мэтээр бизнест хэрэглэдэг бүх төрлийн орцыг илүү сайн ашиглахад чиглэсэн олон арван аргачлал YAYA гэдэг ойлголтод багтдаг. Харин стратегийн байршил бол өрсөлдөгчийн хийдгээс өөр ажил сонгож хийх, аль эсвэл ижил ажлыг өөр аргаар хийх тухай юм.

Практикт ашиглах жор

Стратегийн байршлын 3 гол зарчим:

1. Стратеги бол өрсөлдөгчдөөс өөр зүйл хийх замаар зах зээл дээр өвөрмөц, үнэ цэнэтэй байршил эзлэх үйл явц юм. Стратегийн байршил 3 эх сурвалжтай:

- олон хэрэглэгчийн цөөн хэрэгцээг хангах (Jiffy Lube зөвхөн авто тос тослогооны үйлчилгээ үзүүлдэг)
- цөөн хэрэглэгчдийн олон хэрэгцээг хангах (Bessemer Trust зөвхөн чинээлэг хүмүүст үйлчилдэг)
- хязгаарлагдмал зах зээлд олон хэрэглэгчийн олон хэрэгцээг хангах (Carmike Cinemas зөвхөн 200,000-с цөөн хүн амтай хотуудад салбар нээдэг)

2. Стратегитай байна гэдэг нь аль нэг замыг тууштай барьж, юу хийх, юу хийхгүйгээ сайтар мэддэг байхыг хэлнэ. Өрсөлдөөний давуу тал бүтээх зарим ажлууд хоорондоо нийцдэггүй. Өөрөөр хэлбэл энд давуу талтай байна гэдэг нь өөр нэг газар сул талтай байхын нэр юм. Жишээ нь Neutrogena ахуйн хэрэглээний биш эмчилгээний саван гэсэн дүр төрхөөр зах зээлд байршиж, улмаар их хэмжээний борлуулалт, үйлдвэрлэлийн хэмнэлттэй процесс, савангийн үнэр оруулагч зэргээс татгалзсан. Харин Maytag нэр төрлөө олшруулж, олон бренд худалдан

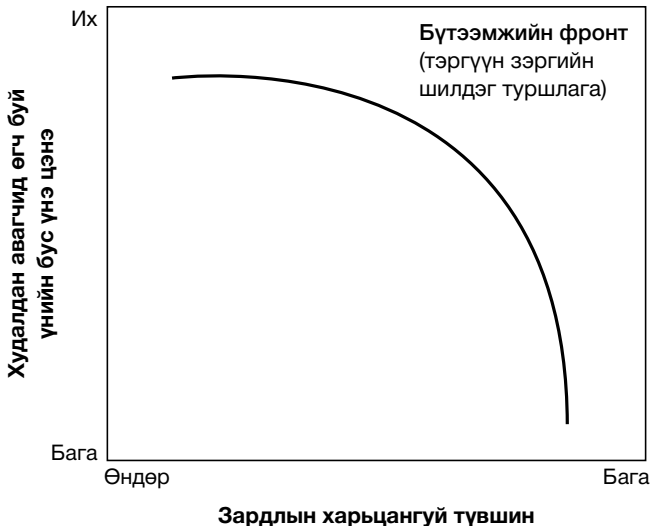
авч нэгтгэсэн нь стратегийн сонголт хийж чадаагүйн илрэл юм. Тэдний борлуулалт хичнээн өссөн ч ашиг нь шалдаа хүртэл унажээ.

3. Компанийн дотоод ажлыг стратегид нийцүүлж зохион байгуулна. Ингэж чадвал ажлууд харилцан нэг нэгнээ дэмжих тогтолцоо бүрдэнэ. Жишээ нь Vanguard харилцагч нартай шууд харилцах, хөрөнгө оруулалтын багцаа тогтвортой барих зэргээр бүхнийг бага зардлын стратегидаа нийцүүлсэн байдаг. Өрсөлдөөний давуу тал тогтвортой байхад стратегийн зохицол чухал үүрэгтэй. Харилцан шүтэлцээтэй цогц системийг хуулах хэцүү Continental Lite Southwest-ийг хэсэгчлэн дуурайх гэж оролдоод бүтэлгүйтсэн гашуун түүх бий.

Ажилтнууд стратегийн байршлыг сарниах биш, улам бэхжүүлэх арга замыг сайтар ойлгосон байх хэрэгтэй. Түүнчлэн тэдэнд компанийн дотоод зохицлыг сайжруулах, өвөрмөц давуу талыг бэхжүүлэхэд хэрхэн оролцох талаар зааж чиглүүлж өгөөрэй. Удирдлагууд нь сахилга баттай, аливаад хил хязгаар тогтоож чаддаг, хүмүүстэйгээ нээлттэй харилцдаг болсон цагт компани хэрэглэгчийн сегмент, бүтээгдэхүүний шийдэлдээ тууштай байж чадна. Стратеги, манлайлал хоёр салшгүй холбоотой билээ.

Компаниудын үйл ажиллагааны үр ашигт байдал ихээхэн ялгаатай байдаг. Зарим компани илүүц ажилбараа цөөлөх, шинэ технологи нэвтрүүлэх, ажилтнуудаа идэвхжүүлэх, тодорхой ажилбаруудын талаар илүү мэргэшэх зэргээр нөөцийг харьцангуй сайн ашиглаж сурсан байдаг. YAYA компанийн зардал болон ялгарлын түвшинд шууд нөлөөлөх учир салбарын компаниудын ашигт ажиллагааны зөрүүг тайлбарлах нэг чухал хүчин зүйл юм.

Наяад онд Японы компаниуд үйл ажиллагааны үр ашгаар хол илүү байсан учраас барууны зах зээлд хүч түрэн орж чадсан. Япон компаниудын үйл ажиллагааны үр ашиг маш өндөр байсан тул хэрэглэгчдэд хямд үнэ, давуу шинж чанарыг нэгэн зэрэг санал болгож байв. Өрсөлдөөний орчин цагийн хэд хэдэн онол энэ түүхэн явдлаас эхтэй учир тухайн үед яг юу болж өнгөрснийг сайтар ойлгож авах хэрэгтэй. Юуны өмнө аливаа цаг үед хүн төрөлхтөнд мэдэгдэж байгаа бүх тэргүүн туршлагыг багтаасан бүтээмжийн фронт байна гэж төсөөлье. Өөрөөр хэлбэл тухайн цаг үеийн бүхий л шилдэг технологи, шилдэг ур чадвар, дээд зэргийн түүхий эд материал, менежментийн тэргүүлэх арга барил цогцолсон төгс



компани тодорхой өртөг зардлаар хэрэглэгчдэд хүргэж чадах хамгийн дээд үнэ цэнийг харуулсан муруйг бүтээмжийн фронт гэдэг. Бүтээмжийн фронтыг нэгж ажилбарын түвшинд, эсвэл захиалгаар үйлдвэрлэх гэх мэт бүлэг ажилбарын түвшинд, бүр цаашлаад аж ахуйн нэгжийн түвшинд ч гаргаж болно. Компани үйл ажиллагааны үр ашгаа нэмэгдүүлэх тусам бүтээмжийн фронт руу дөхнө. Үүний тулд бизнестээ хөрөнгө оруулах, боловсон хүчнээ солих, эсвэл удирдлагын арга барилаа өөрчлөх шаардлага гарч болно.

Шинэ технологи, менежментийн шинэ арга барил, шинэ түүхий эд материал гарч ирэхийн хэрээр бүтээмжийн фронт гадагш тэлнэ. Жишээ нь зөөврийн компьютер, үүрэн холбоо, интернет, Lotus Notes програм зэрэг технологийн дэвшил гарч ирэх бүрийд борлуулалтын чиг үүргийг захиалга биелүүлэх, харилцагчийн үйлчилгээ зэрэг борлуулалтын дараах функцүүдтэй нягт уялдуулах боломж нээгдэж, тэр бүрийд борлуулалтын чиг үүргийн бүтээмж сайжирч, бүтээмжийн фронт нь тэлж ирсэн. Үүний адилаар “яг цагт нь” арга барил үйлдвэрлэлийн бүтээмж болон хөрөнгийн ашиглалтыг ихээхэн сайжруулсан билээ.

Сүүлийн арваад жил менежерүүд ҮАҮА-тай болохын төлөө хамаг бүхнээ зориуллаа. Тэд чанарын нэгдсэн удирдлага, цаг хугацаанд суурилсан өрсөлдөөн, бенчмаркинг зэрэг төсөл хөтөлбөр хэрэгжүүлж, үрэлгэн байдлыг халж, хэрэглэгчийн сэтгэл ханамжийг дээшлүүлж, шилдэг туршлага олныг нэвтрүүллээ. Бүтээмжийн фронтын алсран одох нүүдлээс хоцрохгүйн тулд менежерүүд тасралтгүй сайжруулалт, өөрчлөлтийн удирдлага, суралцагч байгууллага зэрэг олон шинэчлэлийг алгаа тосон хүлээж авсан. Аутсорсинг, виртуаль корпораци зэрэг үзэгдэл хүчээ авч байгаа нь нэг байгууллага бүх ажлыг экспертийн түвшинд дээд зэргээр хийхэд улам хэцүү болж байгаагийн илрэл юм.

Компани бүтээмжийн фронтод хараахан тулж очоогүй байхдаа гүйцэтгэлээ олон талаар зэрэг сайжруулах боломж байдаг. Жишээ нь наяд онд Японоос гаралтай үйлдвэрлэлийн тохиргоог солих түргэвчилсэн системийг нэвтрүүлсэн компаниуд зардал, чанарын аль алинд үсрэнгүй дэвшил гаргасан. Ингэснээр “Үйлдвэрлэлийн гологдлыг бууруулъя гэвэл зардлаа өсгөхөөс өөр аргагүй” гэх

түгээмэл ойлголт үнэндээ үйл ажиллагааны үр ашиггүй байдлын халхавч гэдэг нь харагдсан. Энэ цагаас хойш менежерүүд энэ мэт өнгөц шалтагт үнэмшихээ больжээ.

Салбартаа ашигт ажиллагаагаар тэргүүлэхийн тулд YAYA-аа тасралтгүй сайжруулах хэрэгтэй. Гэхдээ энэ нь дангаараа хангалтгүй юм. Зөвхөн YAYA-т түшиглэж урт хугацаанд амжилттай өрсөлдсөн компани ховор. Өдөр ирэх тусам YAYA-ийн давуу талаа хадгалахад улам хэцүү болж байна. Мэдээж үүний нэг гол шалтгаан нь компаниуд шилдэг туршлагыг нэг нэгнээсээ асар хурдан хуулдаг болсон явдал. Менежментийн арга барил, технологи, түүхий эд материал, хэрэглэгчдэд өгч буй үнэ цэнийг өрсөлдөгчид нэг их удалгүй хуулчхаж дөнгөнө. Тэр тусмаа хаа ч ашиглаж болох ерөнхий арга барилууд хамгийн хурдан тардаг. YAYA-ийн арга техникийг менежментийн зөвлөхүүд яаж тараасныг нэг бодоод үзээрэй.

YAYA-ийн төлөөх өрсөлдөөн салбарын бүтээмжийн фронтыг гадагш тэлснээр бүх компанид тавигдах шаардлага нэгэн зэрэг өснө. Ингэснээр абсолют утгаараа танай YAYA дээшлэх боловч, харьцангуй утгаараа танай өрсөлдөгчид бүгд нэгэн зэрэг урагшилсан учир танайд дээрдсэн юм гарахгүй. Таван тэрбум доллароор хэмжигдэх АНУ-ын хэвлэх үйлдвэрийн зах зээлийг авч үзье. Энэ салбарт R.R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press, Big Flower Press зэрэг компаниуд тэргүүн эгнээнд зуузай холбон өрсөлдөж байлаа. Тэд бүх хэрэглэгчдэд ижил технологиор үйлчилж, ижил тоног төхөөрөмжөөр үйлдвэрээ шинэчлэн, хэвлэлийн машинаа хурдан ажиллуулах, хүн хүчээ цомхтгоход хамаг анхаарлаа тавьж байсан. Гэвч энэ салбарт гарсан аливаа хэмнэлт салбарын хэрэглэгч, тоног төхөөрөмж нийлүүлэгч нарт очсоноос биш салбарын голлох тоглогчдод өөрсдөд нь ашиг болж үлдсэнгүй. Наяад онд салбарын тэргүүлэгч Donnelley-гийн ашгийн түвшин 7% орчим байсан бол 1995 онд 4.6% болж унажээ. Үүн шиг дүр зураг олон салбарт давтагдсаар. Энэ шинэ өрсөлдөөнийг анх эхлүүлсэн япончууд өөрсдөө хүртэл өнөөдөр тун бага ашигтай ажиллаж байна. (“Япон компани стратегитай байх нь ховор” хэсгийг үзнэ үү.)

YAYA-аа сайжруулах нь хангалтгүй байдгийн хоёр дахь шалтгаан бол өрсөлдөгчид аажмаар ялгарах зүйлгүй болдог явдал

Япон компаниуд стратегитай байх нь ховор

Дал наяд онд япончууд чанарын нэгдсэн удирдлага, тасралтгүй сайжруулалт зэрэг аргачлалыг анхлан нэвтрүүлж, үйл ажиллагааны үр ашгийн хувьсгалыг эхлүүлсэн билээ. Үүнийхээ ачаар тэд олон жилийн турш зардал болоод чанараар илүүрхэж ирсэн.

Гэвч япон компаниуд энэ нийтлэлд тайлбарласан шиг стратегийн онцгой байршил эзэлсэн байх нь харьцангуй ховор. Sony, Canon, Sega зэрэг өвөрмөц байршил эзэлж чадсан компаниуд бол Японы бизнесийн нийтлэг дүр төрх биш харин содон тохиолдол юм. Японы ихэнх компани нэг нэгнээ даган дуурайдаг. Өрсөлдөгч компаниуд бараг бүгд адилхан бүтээгдэхүүн үйлчилгээтэй, адилхан борлуулалтын сувагтай, бүр үйлдвэрийн зохион байгуулалт нь хүртэл нэг хэвд цутгасан мэт ижилхэн байдаг.

Тэгвэл өнөө цагт Япон маягийн ийм өрсөлдөөний хор уршиг илэрч байна. Наяад онд өрсөлдөгчид нь бүтээмжийн фронтоос хол хоцорсон байсан тул япончуудын зардал, чанарыг зэрэг сайжруулах чадварт хязгаар үгүй мэт харагдаж байлаа. Япон компаниуд хурдтай өсөж буй дотоодын эдийн засаг болон гадаад зах зээлд аль алинд нь амжилт олж, тэднийг зогсоох хүч үгүй мэт байсан. Гэвч бусад өрсөлдөгчдийн үйл ажиллагааны үр ашиг дээшлэх тусам япон компаниуд өөрийнхөө хийсэн урхинд өөрөө ороогдож эхлэв. Хэрвээ тэд харилцан хор хөнөөлтэй энэ дайнаас гарахыг хүсвэл стратегийн удирдлагад суралцах ёстой.

Гэхдээ тэдний суралцах замд соёлын томоохон саад бий. Япон бол зөвшилцөлд суурилсан нийгэм. Ажил дээр хувь хүмүүс үзэл бодлын зөрүүгээ аль болох дарахыг эрхэмлэдэг. Гэтэл стратегийн удирдлагад суралцана гэдэг бол хатуу сонголт хийж сурна гэсэн үг. Мөн япончууд хэрэглэгчийн хүсэлтийг биелүүлэхийн тулд юу ч хийхэд бэлэн байдаг. Гэтэл компани ийм маягаар өрсөлдвөл зах зээлд онцгой байршил эзэлж чадалгүй, бүгдэд зориулж бүхнийг хийсээр дуусах аюултай.

Японы тухай энэхүү хэсгийг Хиротака Такеүчитай хамтран судалгаа хийж, Мариико Сакакибарагийн тусламжтай бичив.

юм. Компаниуд бенчмаркинг хийх тусмаа улам адилхан болдог. Өрсөлдөгчид аутсорсинг хийхдээ ихэвчлэн нэг компанийг сонгож түншлэх тул аутсорсингоор тусад нь гаргасан үйл ажиллагаа салбарын хэмжээнд нэгэн жигд болчихдог. Цаашлаад өрсөлдөгчид нэг нэгнийхээ чанар, циклийн хугацааг даган дуурайж, түүхий

эд материалаа нэг газраас авдаг болох тусам тэдний стратеги ялгарах зүйлгүй адилхан болж, салбарын өрсөлдөөн нэг тойргоор хурдлан гүйх, хэн ч түрүүлэхгүй хоосон уралдаан болно. Нэг үгээр үйл ажиллагааны үр ашигт суурилсан өрсөлдөөн бол харилцан хор хөнөөлтэй дайн бөгөөд энэ дайныг зогсоох ганц арга зам нь өрсөлдөөнийг хязгаарлах юм.

Ингээд бодвол өрсөлдөгч компаниуд нэгдэн нийлж, бизнесийн салбарууд улам бүхэл цул болж байгаа нь YAYA-т суурилсан өрсөлдөөний нэг үр дагавар хэмээн тайлбарлаж болно. Стратегийн алсын хараагүй, дээрээс нь орлого ашгаа өсгөх дарамтад орсон компаниуд өөр олигтой шийдэл олж чадалгүй, ар араасаа өрсөлдөгчөө худалдаж авсаар байна. Үлдсэн хэд нь ч өрсөлдөөний бодит давуу талтайдаа биш, ердөө арай илүү тэвчээртэйдээ хөл дээрээ зогсож байна.

Өнгөрсөн арваад жил олон компани YAYA-аа огцом сайжруулсан хэдий ч тэдний өгөөж ашиг одоо буурч байна. Тасралтгүй сайжруулалт гэдэг үг менежерүүдийн тархинд бараг сийлэгдчихлээ. Гэвч энэ аргачлал компаниудыг нэг нэгнээ дуурайж ижилсэх аянд дуудсан. Менежерүүд аажмаар YAYA-ийг улам чухалчлан үзэж, стратегийг хойш тавих боллоо. Үр дүнд нь хэнд ч ашиггүй өрсөлдөөн, үнийн уналт, сайндаа л үнийн тогтвортой байдал, зардлаа танах дааж давшгүй дарамт үүсэж, урт хугацааны хөрөнгө оруулалтын олон боломж алдагдаж байна.

II. Стратеги өвөрмөц ажлуудад суурилдаг

Өрсөлдөөний стратеги бол өөр байх тухай юм. Энэ бол хэрэглэгчдэд үнэ цэнэтэй өвөрмөц ажлуудыг сонгож хийнэ гэсэн үг.

Жишээ нь Southwest Airlines компани жижгэвтэр хотуудын хоёрдугаар зэрэглэлийн нисэх буудлууд руу ойрын зайн, хямд, шууд нислэг санал болгодог. Southwest том нисэх буудлууд, холын зайн нислэгээс зайлсхийдэг. Гэр бүлээрээ аялагчид, оюутнууд, томиллооор явж буй хүмүүс ихэвчлэн тэднийг сонгож үйлчлүүлнэ. Southwest-ийн байнгын нислэг, хямд үнэ нь голдуу автобус болон машинаар аялдаг, үнийн мэдрэмж өндөртэй, шууд нислэгт дуртай зорчигчдын сонирхлыг татдаг.