

ГЛАВА 4

ОЦЕНКА РЕСУРСОВ, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И КОНКУРЕНТО- СПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

Цели обучения

- ЦО 1** Научиться оценивать, насколько хорошо работает стратегия компании.
- ЦО 2** Понять, почему ресурсы и возможности компании занимают центральное место в ее стратегическом подходе и как оценить их потенциал в предоставлении компании конкурентного преимущества перед соперниками.
- ЦО 3** Узнать, как оценить сильные и слабые стороны компании в свете рыночных возможностей и внешних угроз.
- ЦО 4** Разобраться, как деятельность компании по созданию ценности может повлиять на структуру издержек компании и предложение ценности покупателю.
- ЦО 5** Понять, как комплексная оценка конкурентной ситуации компании может помочь менеджерам в принятии важных решений, касающихся их следующих стратегических шагов.

Только компании, способные постоянно выстраивать новые стратегические активы быстрее и дешевле, чем их конкуренты, смогут в течение долгого времени получать наивысшие доходы.

К.С. Маркидес и П.Дж. Уильямсон, профессора и консультанты Лондонской школы бизнеса

Новая стратегия почти всегда подразумевает приобретение новых ресурсов и средств.

Лоренс Капрон и Уилл Митчелл, профессора и консультанты школы бизнеса INSEAD и Торонтского университета

Вы должны научиться относиться к людям, как к ресурсам... Спрашивайте не чего они стоят, а какой доход они могут принести.

Питер Ф. Друкер, аналитик и консультант по управленческим вопросам

В главе 3 описывалось, как использовать инструменты отрасли и конкурентного анализа, чтобы оценить внешнюю среду компании и заложить основы для согласования стратегии компании с ее внешней ситуацией. В этой главе мы обсудим методы оценки внутренней ситуации компании, в том числе пакет ее ресурсов и возможностей, а также деятельность, которую она осуществляет в своей цепочке создания стоимости. Внутренний анализ позволяет менеджерам определить, обладает ли их стратегия достаточно привлекательными перспективами, чтобы дать компании значительное конкурентное преимущество перед конкурирующими фирмами. Вкупе с внешним анализом это облегчает понимание того, как изменить позиционирование фирмы на рынке, чтобы она могла воспользоваться новыми возможностями и справиться с возникающими конкурентными угрозами. Мы будем тренировать аналитический фокус на шести вопросах.

1. Насколько эффективно работает существующая стратегия компании?
2. Какими конкурентно важными ресурсами и возможностями обладает компания?
3. Может ли компания использовать удобный момент и нейтрализовать внешние угрозы?
4. Являются ли структура издержек компании и ее ценностное предложение конкурентоспособными?
5. Является ли компания конкурентно более сильной или слабой, чем ее соперники?
6. Какие стратегические вопросы и проблемы заслуживают первоочередного внимания руководства?

В изучении ответов на эти вопросы будут использованы пять аналитических инструментов: анализ ресурсов и возможностей, SWOT-анализ, анализ цепочки создания ценности, бенчмаркинг (сопоставительный анализ) и оценка конкурентного преимущества. Эти пять ценных техник по выявлению конкурентоспособности компании могут помочь менеджерам компании “подогнать” их стратегию к конкретному положению дел в компании.

ВОПРОС 1. НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО РАБОТАЕТ СУЩЕСТВУЮЩАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ?

Чтобы оценить, насколько хорошо работает существующая стратегия компании, лучше всего начать с четкого представления о том, что подразумевает эта стратегия. На рис. 4.1 изображены ключевые компоненты компании с

ЦО 1

Научиться критически оценивать работу стратегии компании.

одним видом деятельности. Первое, на что нужно обратить внимание, — это конкурентный подход компании. Какие действия предприняла компания в последнее время, чтобы привлечь клиентов и улучшить свое положение на рынке, например снизила цены, улучшила дизайн своей продукции, добавила новые функции, активизировала рекламу, вышла на новый географический рынок (внутренний или внешний) или слилась с конкурентом? Стремится ли она получить конкурентные преимущества за счет снижения издержек или предложения более качественного продукта? Ориентирована ли она на обслуживание широкого спектра клиентов или же на узкую рыночную нишу? Работающие стратегии компании в НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработках), производстве, маркетинге, финансах, человеческих ресурсах, информационных технологиях также характеризуют стратегию компании, равно как и любые усилия по созданию конкурентоспособных полноценных союзов или партнерств с другими предприятиями.



РИС. 4.1. Идентификация компонентов стратегии компании с одним видом деятельности

Три индикатора, которые лучше всего свидетельствуют об эффективности стратегии компании, заключаются в следующем: (1) удастся ли компании достичь поставленных финансовых и стратегических целей, (2) являются ли финансовые показатели компании выше среднеотраслевых, (3) переманивает ли компания потребителей и увеличивает ли свою долю на рынке. Постоянное невыполнение поставленных задач фирмы и слабые рыночные показатели по сравнению с соперниками являются достоверными признаками слабой стратегии, ее плохого исполнения или того и другого вместе. К специфическим индикаторам эффективности стратегии компании относятся следующие.

- Растут ли продажи фирмы быстрее, медленнее или теми же темпами, что и рынок в целом, обуславливая, таким образом, рост, спад или стабильность рыночной доли.
- Приобретает ли компания новых клиентов привлекательными темпами и удерживает ли существующих.
- Улучшается или ухудшается имидж и репутация компании среди ее клиентов.
- Повышаются или понижаются показатели рентабельности фирмы, и насколько высока ее рентабельность по сравнению с рентабельностью компаний-конкурентов.
- Тенденции изменения чистой прибыли фирмы и возврата инвестиций по сравнению с другими компаниями в отрасли.
- Улучшаются или ухудшаются общая финансовая стабильность и кредитный рейтинг компании.
- Насколько хорошо выглядит компания на фоне соперников в аспектах, определяющих выбор покупателей, таких как цена, качество продукции, инновационные характеристики, сроки поставки и обслуживание клиентов.
- Ключевые показатели производственной деятельности (такие, как период инвентаризации, производительность труда, себестоимость единицы продукции, процент брака, частота отказов, точность заполнения заявок, сроки доставки и затраты на гарантийное обслуживание) улучшаются, остаются постоянными или ухудшаются.

Чем стабильнее общая результативность деятельности компании, тем больше вероятность того, что ее стратегия хорошо продумана и удачна. Чем слабее общие финансовые показатели компании и ее положение на рынке, тем больше сомнений вызывает ее текущая стратегия и тем больше вероятность того, что эта стратегия нуждается в изменениях.

Анализ эффективности стратегии компании должен включать в себя как количественные, так и качественные оценки. В табл. 4.1 представлены финансовые коэффициенты, наиболее часто используемые для оценки результатов финансовых и балансовых показателей деятельности компании.

ЗАПОМНИТЬ

Вялые финансовые показатели и низкие рыночные достижения почти всегда являются признаком слабой стратегии, ее плохого исполнения или того, и другого вместе.

ТАБЛИЦА 4.1. Ключевые финансовые коэффициенты: как их рассчитывать и что они означают

Коэффициент	Метод расчета	Что демонстрирует
Коэффициенты прибыльности		
1. Чистый валовой доход	Доход от продаж – – Стоимость проданных товаров / Доход от продаж	Демонстрирует процентное соотношение доходов, доступных для покрытия операционных расходов и принесения прибыли. Чем выше этот показатель, тем лучше; должна наблюдаться тенденция к его повышению
2. Маржа операционной прибыли (или доходность продаж)	Доход от продаж – Операционные расходы / / Доход от продаж или <u>Операционные доходы</u> Доход от продаж	Демонстрирует доходность текущей деятельности безотносительно к процентам по займам и налогам на доходы. В финансовой и коммерческой бухгалтерии прибыль до вычета процентов и налогов известна как ПДПН
3. Коэффициент прибыльности (или чистый доход с продаж)	Прибыль после налогообложения / Доход от продаж	Демонстрирует прибыль после уплаты налогов на доллар продаж
4. Суммарная доходность активов	Прибыль после налогообложения + Проценты / / Общая сумма активов	Количественный показатель прибыли на общий объем инвестиций на предприятии. Для получения числителя проценты добавляются к прибыли после уплаты налогов, так как совокупные активы финансируются кредиторами и акционерами. Чем выше этот показатель, тем лучше; должна наблюдаться тенденция к его повышению
5. Прибыль на общую сумму активов	Прибыль после налогообложения / Общая сумма активов	Количественный показатель прибыли, полученной акционерами с общей суммы активов фирмы
6. Прибыль на акционерный капитал		Прибыль, которую акционеры получают со своих капиталовложений в предприятие. Показатель прибыли в пределах 12–15% считается средним; должна наблюдаться тенденция к повышению
7. Прибыль на инвестированный капитал (иногда также называется прибылью на задействованный капитал)	Прибыль после налогообложения/Долгосрочный кредит + Суммарный акционерный капитал	Количественный показатель прибыли, которую акционеры получают со своих долгосрочных денежных капиталовложений в предприятие. Более высокая прибыль отражает большую итоговую эффективность использования долгосрочного капитала; должна наблюдаться тенденция к повышению
Коэффициенты ликвидности		
1. Текущий коэффициент		Демонстрирует способность фирмы выплачивать текущие обязательства, используя активы, которые в ближайшей перспективе можно обратить в наличные деньги. Этот коэффициент должен быть выше 1.0 или, что еще лучше, 2 или выше

Продолжение табл. 4.1

Коэффициент	Метод расчета	Что демонстрирует
2. Оборотный капитал		Наличные деньги, доступные для повседневной деятельности фирмы. Более высокое количество означает, что у компании больше внутренних средств для (1) своевременной выплаты своих текущих обязательств и (2) приобретения материальных средств, финансирования дополнительных дебиторских счетов и большей производственной базы, без необходимости прибегать к займам или привлекать собственный уставной капитал
Доля заемных средств		
1. Итоговое отношение заемных средств к активам		Количественный показатель задействованности заемных средств (как краткосрочных кредитов, так и долгосрочных займов) в финансировании деятельности фирмы. Чем ниже доля или соотношение, тем лучше, поскольку высокая доля указывает на злоупотребление займом и большой риск банкротства
2. Отношение долгосрочных заемных средств к общему капиталу	Долгосрочные заемные средства/Долгосрочные заемные средства + Суммарный акционерный капитал	Важный количественный показатель кредитоспособности и устойчивости показателей статей баланса. Он демонстрирует процент капитальных вложений в предприятие, которое финансировалось как кредиторами по долгосрочным займам, так и акционерами. Предпочтительно соотношение, которое ниже 0,25, так как чем ниже соотношение, тем больше у предприятия возможности заимствовать дополнительные средства. Отношение заемных средств к общему капиталу, превышающее 0,50, и, конечно, выше 0,75, указывает на сильную и, возможно, чрезмерную зависимость от долгосрочных займов, снижение кредитоспособности и слабую устойчивость показателей статей баланса
3. Отношение заемных средств к собственному капиталу		Демонстрирует баланс между заемными средствами (средствами, привлеченными как краткосрочно, так и долгосрочно) и суммой, которую акционеры инвестировали в предприятие. Чем это соотношение ниже показателя 1,0, тем больше способность фирмы занимать дополнительные средства. Показатели выше 1,0 и, безусловно, выше 2,0 подвергают кредиторов большому риску, сигнализируют о более слабой устойчивости показателей статей баланса и часто приводят к снижению кредитных рейтингов
4. Отношение долгосрочных обязательств к собственному капиталу		Демонстрирует баланс между долгосрочными обязательствами и акционерным капиталом в долгосрочной структуре капитала фирмы. Низкое значение соотношения указывает на большую способность занимать дополнительный капитал при необходимости

Окончание табл. 4.1

Коэффициент	Метод расчета	Что демонстрирует
5. Коэффициент покрытия (или охвата) процентных выплат		Количественный показатель способности выплачивать ежегодные проценты по займам. Как правило, заимодавцы настаивают на том, чтобы показатель этого коэффициента был не ниже 2,0, но показатели выше 3,0 свидетельствуют о прогрессивном улучшении кредитоспособности
Коэффициент деловой активности		
1. Период инвентаризации	Инвентаризация/ Стоимость проданных товаров ÷ 365	Количественный показатель эффективности управленческой деятельности. Чем меньше количество дней инвентаризации, тем лучше
2. Оборот запасов		Количественный показатель оборачиваемости складских запасов в год. Чем выше этот показатель, тем лучше
3. Средний срок покрытия дебиторской задолженности	Дебиторская задолженность/Общий объем продаж ÷ 365	Демонстрирует среднюю продолжительность времени, которое фирма должна выждать после осуществления продажи, чтобы получить оплату наличными. Чем короче время погашения, тем лучше
Другие важные показатели результатов финансовой деятельности		
1. Дивидендный доход с обыкновенных акций	Годовые дивиденды в пересчете на акцию/ Текущая рыночная цена акции	Количественный показатель дохода, который акционеры получают в форме дивидендов. Типичная доходность по дивидендам составляет 2–3%. Доходность по дивидендам для быстрорастущих компаний часто ниже 1% (может быть даже равной 0); дивидендный доход для медленно растущих компаний может составлять 4–5%
2. Отношение рыночной цены акции к чистой прибыли на одну акцию	Текущая рыночная цена акции/Чистая прибыль на акцию	Коэффициент Ц/Д (цена/доход), превышающий 20, свидетельствует о сильной вере инвесторов в перспективы компании и рост доходов; коэффициент фирм, будущие доходы которых находятся под угрозой или склонны к медленному росту, как правило, ниже 12
3. Коэффициент выплаты дивидендов	Годовые дивиденды на акцию/Прибыль на акцию	Демонстрирует прибыль после налогообложения, выплаченную в виде дивидендов, в процентном соотношении
4. Внутренние денежные средства	Прибыль после налогообложения + Амортизация	Быстрая и приближительная оценка наличных средств, которые генерирует бизнес компании после выплаты операционных расходов, процентов и налогов. Такие суммы могут быть использованы для выплаты дивидендов или финансирования капитальных затрат
5. Свободные денежные средства	Прибыль после налогообложения + Амортизация – Расходы по капитальным вложениям – Дивиденды	Быстрая и приближительная оценка наличных средств, которые генерирует бизнес компании после выплаты операционных расходов, процентов, налогов, дивидендов и желаемых повторных инвестиций в бизнес. Чем больше свободных денежных средств у компании, тем больше у нее возможностей для внутреннего финансирования новых стратегических инициатив, погашения долга, осуществления новых приобретений, выкупа акций или увеличения дивидендных выплат

ВОПРОС 2. КАКИМИ КОНКУРЕНТНО ВАЖНЫМИ РЕСУРСАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ ОБЛАДАЕТ КОМПАНИЯ?

При определении того, является ли общая ситуация в компании здоровой или нездоровой, очень важно изучить привлекательность ресурсов и возможностей компании. Ресурсы и возможности компании — это ее **конкурентные активы**, которые и определяют, будет ли ее конкурентоспособность на рынке впечатляюще сильной или же разочаровывающе слабой. Компаниям с посредственными конкурентными активами почти всегда отводятся задние позиции в отрасли.

ЗАПОМНИТЬ

Ресурсы и возможности компании являются ее конкурентными активами и определяют ее конкурентоспособность и способность успешно вести дела на рынке.

ЦО 2

Понять, почему ресурсы и возможности компании занимают центральное место в ее стратегическом подходе и как оценить их потенциал для предоставления компании конкурентного преимущества перед соперниками.

Анализ ресурсов и возможностей обеспечивает менеджеров мощным инструментом для оценки конкурентных активов компании и помогает определить, смогут ли они обеспечить основу, необходимую для успеха в конкурентной борьбе на рынке. Это двухшаговый процесс. Первый шаг заключается в определении ресурсов и возможностей компании. Второй шаг заключается в их более подробном изучении и выяснении, какие из них наиболее важны в конкурентной борьбе и могут ли они предоставить устойчивое конкурентное преимущество перед конкурирующими фирмами [1]. Этот второй этап включает в себя применение *четырех тестов конкурентоспособности ресурса*.

Идентификация ресурсов и возможностей компании

Ресурсы и возможности компании являются фундаментальными компонентами ее конкурентной стратегии. При разработке стратегии менеджерам важно знать, как критически оценить полный объем ресурсов и возможностей компании. Но прежде, чем они смогут это сделать, менеджерам и стратегам нужно получить более точное определение этих терминов.

Вкратце **ресурс** — это производственные затраты или конкурентные активы, которые принадлежат фирме или контролируются ею. Фирмы имеют в своем распоряжении множество различных типов ресурсов, которые отличаются не только характером, но и качеством. Некоторые из них более высокого качества, а некоторые являются более конкурентоспособными и обладают большим потенциалом в предоставлении фирме конкурентного преимущества перед своими соперниками. Например, бренд компании является ее ресурсом, так же как и группы НИОКР, однако одни бренды, такие как *Coca-Cola* и *Kleenex*, имеют широкую известность

и непреходящую значимость, в то время как названия других компаний немного более узнаваемы, чем их родственный товар. Аналогично одни группы НИОКР отличаются большей инновационностью и продуктивностью, чем другие, благодаря выдающимся талантам их отдельных членов, а также составу и сыгранности команды.

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

Ресурс — это конкурентный актив, который принадлежит фирме или контролируется ею; **возможность** или **компетенция** — это способность фирмы грамотно выполнять некоторую внутреннюю деятельность. Возможности разрабатываются и задействуются через распределение ресурсов компании.

Возможность — это способность фирмы грамотно выполнять некоторую внутреннюю деятельность. Возможности различаются по форме, качеству и конкурентоспособности, причем одни из них имеют большую конкурентную ценность, чем другие. Общеизвестно, что возможности компании *Apple* в разработке инновационных продуктов превосходят возможности ее конкурентов; компания *Nordstrom* известна своими превосходными возможностями в системе мотивирования; *PepsiCo* вызывает всеобщее восхищение своими маркетинговыми возможностями и способностями управлять брендом. *Организационные возможности разрабатываются и задействуются через распределение ресурсов компании или некоторую комбинацию ее ресурсов* [2].

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

Анализ ресурсов и возможностей — это эффективный способ оценки конкурентных активов компании и определения, смогут ли они обеспечить устойчивое конкурентное преимущество перед конкурентами на рынке.

Типы ресурсов компании

Действенным способом идентификации ресурсов компании является их разделение на категории, как показано в табл. 4.2. Грубо говоря, ресурсы можно разделить на две основные категории: **материальные** и **нематериальные**. Хотя *человеческие ресурсы* составляют одну из самых важных частей ресурсной базы компании, мы включаем их в категорию нематериальных, чтобы подчеркнуть роль навыков, талантов и знаний человеческих ресурсов компании.

ТАБЛИЦА 4.2. Типы ресурсов компании

Материальные ресурсы

- *Физические ресурсы*: земля и недвижимость; производственные предприятия, оборудование и/или сети сбыта продукции; места расположения магазинов, фабрик или баз сбыта, включая общую структуру их физического месторасположения; владение природными ресурсами (такими, как месторождения полезных ископаемых) или право доступа к ним
- *Финансовые ресурсы*: денежные средства и эквиваленты денежных средств; легко реализуемые ценные бумаги; другие финансовые активы, такие как кредитный рейтинг и кредитоспособность компании

Окончание табл. 4.2

Материальные ресурсы

- **Технологические средства:** патенты, авторские права и промышленные тайны; технология производства, инновационные технологии, технологические процессы
 - **Организационные ресурсы:** информационные и коммуникационные системы (ретрансляторы, серверы, рабочие станции и т.д.); другие системы планирования, координирования и контроля; планирование организационного процесса и структура отчетности
-

Нематериальные ресурсы

- **Кадровые ресурсы и интеллектуальный капитал:** образование, опыт, знания и таланты трудового коллектива, совокупная эрудиция и внедрение в организации коллективного обучения, интеллектуальный капитал и ноу-хау специализированных команд и рабочих групп; знания ключевых сотрудников, касающиеся важных бизнес-функций; управленческий талант и лидерские навыки; креативность и инновационность определенных служащих
 - **Бренды, репутация компании и репутационные активы:** торговые марки, товарные знаки, имидж продукта или компании, преданность и расположение покупателей; репутация компании относительно качества, обслуживания и надежности; репутация среди поставщиков и партнеров относительно добросовестного ведения сделок
 - **Отношения:** партнерство, совместное предприятие и долевое участие, предоставляющие доступ к технологиям, специализированным ноу-хау или географическим рынкам; сеть дилеров или дистрибьюторов; учреждение треста с рядом партнеров
 - **Культура компании и система стимулирования:** нормы поведения, принципы ведения бизнеса и комплексные убеждения в пределах компании; преданность персонала идеалам компании; система компенсации и уровень мотивации персонала компании
-

Материальные ресурсы гораздо проще идентифицировать, поскольку это те ресурсы, которые можно пощупать или подсчитать. Очевидно, что они включают в себя различные типы *физических ресурсов*, таких как производственные мощности и запасы полезных ископаемых, но они также включают в себя *финансовые ресурсы* компании, *технологические* и *организационные ресурсы*, такие как системы связи и коммуникаций компании.

Нематериальные ресурсы сложнее выделить, но они чаще всего относятся к наиболее важным конкурентным активам фирмы. Они включают в себя различные виды *кадровых ресурсов* и *интеллектуального капитала*, а также *бренды*, *имидж* и *репутационные активы* компании. В то время как сами по себе нематериальные ресурсы не существуют в материальном виде, они часто воплощаются в нечто материальное. Так, например, навыки и знания, составляющие ресурсы фирмы, находят воплощение в руководителях и сотрудниках; торговое название компании воплощается в ее логотипе или в этикетках продукта. Другие важные виды нематериальных ресурсов включают отношения компании с самыми разнообразными *поставщиками*, *покупателями* или *партнерами*, а также *корпоративную культуру* и *систему стимулирования*. С более подробным перечнем различных видов материальных и нематериальных ресурсов вы можете ознакомиться в табл. 4.2.

Составление списка ресурсов компании, категория за категорией, может помочь менеджерам не упустить из виду некоторые ресурсы компании, которые могут иметь значение в конкурентной борьбе. Иногда трудно определить, к какой

именно категории относятся определенные виды ресурсов. Например, такие ресурсы, как профильные знания рабочей группы в разработке инновационных продуктов, можно считать технологическими активами, человеческими активами или интеллектуальным капиталом и активами знаний; трудовая этика и усилия трудового коллектива компании, прилагаемые к достижению цели, могут быть отнесены к кадровым ресурсам компании или к системе ее культуры и стимулирования. В связи с этим необходимо помнить, что *важна не категория, к которой вы отнесете ресурс, а скорее то, чтобы перечень содержал все различные типы ресурсов компании*. Реальная цель использования категорий при идентификации ресурсов компании — это гарантировать, что ни один из ресурсов компании не останется незамеченным при оценке конкурентных активов компании.

Идентификация возможностей

Организационные возможности являются более комплексной единицей, чем ресурсы; более того, они наращиваются за счет использования ресурсов и по мере внедрения расходуют некоторые пакеты ресурсов фирмы [3]. Практически все организационные возможности *основываются на знаниях, принадлежащих людям и составляющих интеллектуальный капитал компании, или на организационных процессах и системах, которые воплощают неявные знания*. Например, возможности управления товарными марками компании *Procter & Gamble* основываются на знаниях бренд-менеджеров компании, профессиональной компетенции ее маркетингового отдела и отношениях компании с предприятиями розничной торговли, так как создание бренда является совместной деятельностью, требующей розничной поддержки. Возможность разработки видеоигр, которыми известна компания *Electronic Arts*, проистекает из творческих талантов и технологического опыта ее чрезвычайно одаренных разработчиков, культуры креативности в компании и системы компенсации, которая щедро вознаграждает талантливых разработчиков, создающих самые продаваемые видеоигры.

Из-за комплексного характера возможностей их труднее классифицировать, чем ресурсы, и, следовательно, сложнее найти. Однако существует два метода, которые могут сделать процесс выявления и определения возможностей фирмы более систематическим. При первом методе в качестве отправной точки берется полный список ресурсов фирмы. Поскольку возможности строятся на ресурсах и используют ресурсы по мере осуществления, ресурсы фирмы могут стать набором подсказок о типах возможностей, которые, вероятно, накопились в фирме. При этом подходе необходимо просто просмотреть ресурсы фирмы и решить, создала ли она какие-нибудь соответствующие возможности (и как много). Так, например, парк грузовых автомобилей, последняя технология слежения РЧИД и множество больших автоматизированных распределительных центров могут свидетельствовать о современных возможностях в сфере логистики и дистрибуции. Команды НИОКР, которые состоят из ведущих ученых, имеющих опыт в геномике, могут предложить организационные возможности в разработке новых методов генной терапии или в области биотехнологии в целом.

Второй метод определения возможностей фирмы проявляется в функциональном подходе. Многие возможности имеют отношение к довольно специфическим функциям; в их основе лежит ограниченный набор ресурсов и, как правило, они охватывают всего один отдел или подразделение. Возможности литьевого пресования, непрерывного литья или штамповки связаны с производством; возможности прямых продаж, рекламного ценообразования или прямого маркетинга имеют отношение к функциям сбыта и маркетинга; возможности в области фундаментальных исследований, стратегических инноваций или разработок новых продуктов связаны с функцией НИОКР. Такой подход требует от менеджеров рассмотрения разнообразных функций фирмы для поиска различных возможностей, связанных с каждой функцией.

Проблема с этим вторым методом заключается в том, что многие из наиболее важных возможностей фирмы по своей природе являются *кросс-функциональными*. Кросс-функциональные возможности опираются на ряд различных видов ресурсов и по природе имеют многоплановый характер — они возникают из эффективного сотрудничества людей, обладающих различными экспертными знаниями и работающих в различных организационных единицах. Примером является кросс-функциональная технология проектирования *Nike*, охватывающая деятельность НИОКР, усилия по маркетинговым исследованиям, профессиональные знания в сфере моделирования и производства. Кросс-функциональные и другие сложные возможности, включающие многочисленные и тесно интегрированные конкурентные активы, иногда называют **пакетами ресурсов**.

Важно правильно идентифицировать пакеты ресурсов компании, поскольку они могут оказаться наиболее конкурентно важными среди всех конкурентных активов фирмы. Пакеты ресурсов иногда могут пройти испытание четырьмя тестами конкурентоспособности ресурса, даже если отдельные компоненты пакета ресурсов его не проходят. Например, хотя инженерные возможности и возможности изучения рыночной конъюнктуры компании *Callaway Golf* встретили относительно хорошее противостояние со стороны ее соперников *Cobra Golf* и *Ping Golf*, группирование ресурсов компании, используемых в процессе развития этого продукта (включая кросс-функциональные системы разработки, технологические возможности, знание потребительских предпочтений и совместную организационную культуру), дает ей конкурентное преимущество, позволяющее этой компании оставаться крупнейшим продавцом оборудования для гольфа на протяжении более десяти лет.

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

Пакет ресурсов — это комплект взаимосвязанных и тесно обобщенных конкурентных активов, сосредоточенных вокруг одной или нескольких кросс-функциональных возможностей.

Оценка конкурентоспособности ресурсов и возможностей компании

Для оценки конкурентоспособности недостаточно просто идентифицировать ресурсы и возможности компании, чтобы исследовать их *калибр* [4].

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Следовательно, следующий шаг в ходе анализа ресурсов и возможностей призван выяснить, какие из ресурсов и возможностей компании отличаются большей конкурентоспособностью и в какой степени они могут способствовать стремлению компании получить устойчивое конкурентное преимущество перед своими рыночными конкурентами. Когда конкурентные активы компании занимают центральное место в ее стратегии и превосходят активы конкурирующих фирм, они могут усиливать конкурентные преимущества, как это определено в главе 1. Если это преимущество оказывается долговечным, несмотря на все усилия конкурентов преодолеть его, тогда говорят, что у компании есть *устойчивое конкурентное преимущество*. Хотя компании может быть сложно получить устойчивое конкурентное преимущество, оно является важной стратегической целью, поскольку обеспечивает потенциал для привлекательной и долгосрочной рентабельности.

Четыре теста на конкурентоспособность ресурса

Конкурентоспособность ресурса или возможности определяется тем, сколько из приведенных ниже четырех тестов они могут пройти [5]. Эти тесты часто называют тестами ЦРНН на устойчивое конкурентное преимущество — аббревиатура от первых букв слов *ценный, редкий, неповторимый и незаменимый*. Первые два показателя определяют, сможет ли ресурс или возможность выдержать конкурентное преимущество. Последние два определяют, может ли конкурентное преимущество быть заменено в условиях активной конкуренции.

1. *Является ли ресурс (или возможность) конкурентно-ценным?* Чтобы быть конкурентно-ценным, ресурс (или возможность) должен иметь непосредственное отношение к стратегии компании, делая компанию более эффективным конкурентом, способным использовать рыночные возможности и отражать внешние угрозы. Если ресурс не способствует эффективности стратегии компании, он не сможет пройти этот первый тест. Эффективность ресурса определяется тем, позволяет ли он компании укрепить свою бизнес-модель через лучшее предложение ценности клиенту и/или через формулу прибыли. Компаниям следует избегать заявлений о том, что то, что они делают хорошо, обязательно является конкурентно-ценным. По признанию большинства, операционная система от *Apple* для ее ПК считается лучшей в мире (по сравнению с *Windows Vista* и *Windows 7*), но *Apple* не удалось превратить свое преимущество в разработке операционной системы в конкурентный успех на мировом рынке ПК — ее операционная система остается аутсайдером, доля которого на мировом рынке составляет всего 5 процентов. Таким образом, хотя компания *Apple* и обладает многими конкурентно-ценными ресурсами (например, ее проектировочные возможности), ее операционная система к ним не относится.
2. *Является ли ресурс редким — отсутствует ли такой ресурс у конкурентов?* Широкодоступные ресурсы и возможности, свойственные многим фирмам, не могут быть источником конкурентных преимуществ. Все рынки брендовых сухих завтраков владеют ценными маркетинговыми возможностями

и брендами, поскольку того требуют ключевые факторы успеха в отрасли готовых к употреблению завтраков. Они не являются редкими. Тем не менее узнаваемость бренда “Чириос” очень нетривиальна, она позволила компании *General Mills* занять большую долю рынка, а также извлечь выгоду из расширения бренда, выпустив “Чириос мед и орехи”. Ресурс (или возможность) считается редким, если им владеет лишь небольшое количество фирм в отрасли или на конкретной конкурентоспособной территории. Так, в то время как общие управленческие возможности не редки в абсолютном смысле, они относительно редки в некоторых из наименее развитых регионов мира и в некоторых сферах деловой активности.

3. *Сложно ли скопировать ресурс (неповторимость)?* Если ресурс или возможность одновременно ценны и редки, то они будут превосходить по конкурентоспособности все подобные ресурсы конкурирующих фирм. Сам по себе такой ресурс является источником конкурентных преимуществ для компании. Чем сложнее и дороже для конкурентов его скопировать, тем больше вероятность того, что он также сможет обеспечить *устойчивое* конкурентное преимущество. Как правило, ресурсы трудно скопировать, если они являются уникальными (фантастическое месторасположение объекта недвижимости, патентованная технология, необычайно талантливая и мотивированная рабочая сила), если их копирование требует долгого времени и больших усилий (хорошо известный бренд, овладение комплексом технологических процессов, годы накопленного опыта и обучения) и если они влекут за собой финансовые затраты или крупномасштабные операции, которые не по плечу большинству участников отрасли (глобальная сеть дилеров и дистрибьюторов). Также сложно имитировать ресурсы, которые отражают высокий уровень *социальной совокупности* (корпоративная культура, межличностные отношения между менеджерами или командами НИОКР, доверительные отношения с клиентами или поставщиками) и *причинной неопределенности* — термин, который означает сложную природу комплексных ресурсов, например сеть сложных процессов, делающих возможным открытие нового лекарства. Сложно копируемые ресурсы и возможности являются важными конкурентными активами, способствующими долговечности рыночных позиций компании и дающих потенциал для устойчивой прибыльности.
4. *Является ли ресурс неуязвимым к угрозе замены другими видами ресурсов и возможностей (незаменимость)?* Даже ценные, редкие и трудно копируемые ресурсы и возможности могут потерять большую часть своей конкурентоспособности, если конкуренты обладают другими видами ресурсов и возможностей, имеющими равную или большую конкурентоспособность. Компания может владеть наиболее технологически продвинутыми и сложными заводами в своей отрасли, но их эффективность может быть сведена к нулю, если соперники способны производить одинаково хорошие продукты по более низким ценам за счет размещения своих заводов в странах с относительно низкой заработной платой и наличием рабочей силы, обладающей необходимыми навыками.

БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Тесты ЦРНН на устойчивое конкурентное преимущество служат для определения ценности, редкости, неповторимости и незаменимости ресурса.

БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Социальная совокупность и причинная неопределенность — это два фактора, препятствующих конкурентам в имитировании самых ценных ресурсов и возможностей фирмы. Благодаря причинной неопределенности очень сложно выяснить вклад комплексного ресурса в конкурентное преимущество и, следовательно, определить, что именно нужно скопировать.

Подавляющее большинство компаний не обладают выдающимися ресурсами или возможностями, способными пройти все четыре теста с высокими оценками. У большинства фирм пакет ресурсов довольно разношерстный: один или два весьма ценных ресурса, несколько хороших и много удовлетворительных и посредственных. Ценные ресурсы и возможности проходят первый из четырех тестов. Как основные факторы, благоприятствующие эффективности стратегии, они имеют отношение к конкурентоспособности фирмы, но не являются гарантией конкурентных преимуществ. Такой пакет смешанных ресурсов может предложить не более чем конкурентный паритет с конкурирующими фирмами.

Чтобы пройти два первых теста, от ресурсов и возможностей требуется большее — они должны быть не только ценными, но и редкими. Это гораздо более высокий барьер, который могут взять только *более конкурентоспособные* ресурсы и возможности. Ресурсы и возможности, которые обладают большей конкурентоспособностью, являются настоящими стратегическими активами компании. Они обеспечивают компании конкурентное преимущество перед ее конкурентами, хотя бы в краткосрочной перспективе.

Для прохождения двух последних тестов ресурс должен быть в состоянии сохранить свое конкурентное превосходство в условиях конкуренции. Он должен быть устойчивым к подражательным попыткам и усилиям конкурентов найти равноценные альтернативные ресурсы. Оценка наличия альтернатив — это самый сложный из всех тестов, поскольку аналоги сложнее распознать, но здесь главное — искать принадлежащие другим фирмам ресурсы или возможности, которые *могут выполнять ту же функцию*, что и ключевые ресурсы и возможности компании [6].

Очень немногие компании владеют ресурсами и возможностями, которые могут пройти все четыре теста, но те, у которых они имеются, обладают устойчивым конкурентным преимуществом с гораздо большей перспективой получения прибыли. Ярким примером можно назвать *Walmart* с его возможностями в области логистики и управления поставками, которые превосходили возможности его конкурентов на протяжении более 30 лет. *Lincoln Electric Company* — менее известная, но не менее заметная в своих достижениях — является мировым лидером в сварочном производстве уже более ста лет, и все благодаря ее уникальной системе стимулирующих выплат для мотивации производственных рабочих и

непревзойденным производительности труда и качеству продукции, которым способствовала эта система.

ЗАПОМНИТЬ

Чтобы поддерживать свою конкурентоспособность и внедрять улучшения в свою деятельность, компании нужен динамически развивающийся портфель ресурсов и возможностей.

Ресурсами и возможностями компании необходимо управлять в динамичном режиме

Даже такие компании, как *Walmart* и *Lincoln Electric*, не могут позволить себе почитать на лаврах. Соперники, которые изначально не в состоянии скопировать ключевой ресурс, с течением времени могут создавать все лучшие и лучшие имитации. Ресурсы и возможности могут обесцениваться, как и другие активы, если управлять ими с пренебрежением. Разрушительные изменения в технологии, предпочтения клиентов, каналы сбыта или другие конкурентные факторы также могут уничтожить ценность ключевых стратегических активов, превращая ресурсы и возможности “из бриллиантов в ржавчину” [7].

Чтобы поддержать конкурентоспособность ресурсов и возможностей, их необходимо постоянно усиливать и подпитывать, а иногда и расширять и углублять, чтобы ориентировать компанию на проявление интереса к возникающим рыночным возможностям [8]. Утратившие новизну организационные ресурсы и возможности могут ухудшить конкурентоспособность, если их не обновлять, модифицировать или даже ликвидировать и заменять в ответ на текущие изменения рынка и изменения в стратегии компании. Задача руководства при динамическом управлении ресурсами и возможностями фирмы состоит из двух элементов: (1) принимать участие в текущей модификации существующих конкурентных активов и (2) скрупулезно изучить варианты развития совершенно новых видов возможностей.

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

Динамическая возможность — это способность компании непрерывно модифицировать свои существующие ресурсы и возможности с целью создания новых.

Роль динамических возможностей

Компании, которые понимают важность переоценки и модернизации своих самых ценных ресурсов и возможностей, делают это на постоянной основе. Введя переоценку и модернизацию ресурсов и возможностей в свои рутинные управленческие функции, они получают опыт, необходимый для их неизменного хорошего выполнения. На этом этапе способность компании освежать и обновлять свои конкурентные активы сама по себе становится возможностью — **динамической**. Динамическая возможность — это способность изменять, углублять или расширять существующие ресурсы и возможности компании [9]. Она включает способность к постепенному улучшению имеющихся ресурсов и возможностей.

Например, компания *3M* постоянно обновляет свои ресурсы НИОКР, продвигая свою стратегию обновления ассортимента продукции. Динамическая возможность также включает способность добавлять новые ресурсы и возможности в портфель конкурентных активов компании. Примером могут служить возможности обеспечения компании *Pfizer*, которые позволили ей заменить ослабленные ресурсы, такие как патенты с истекающим сроком действия, новоприобретенными возможностями в области биотехнологий.

ВОПРОС 3. МОЖЕТ ЛИ КОМПАНИЯ ИСПОЛЬЗОВАТЬ УДОБНЫЙ МОМЕНТ И НЕЙТРАЛИЗОВАТЬ ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ?

При оценке общей ситуации компании ключевым вопросом является следующий: в состоянии ли компания использовать привлекательные возможности рынка и защищаться от внешних угроз для обеспечения своего будущего благополучия. Наиболее простой и легко применимый инструмент для проведения

ЦОЗ

Узнать, как оценить сильные и слабые стороны компании в свете рыночных возможностей и внешних угроз.

этой экспертизы широко известен как *SWOT-анализ*, названный так потому, что он фокусируется на внутренних сильных (**Strengths**) и слабых (**Weaknesses**) сторонах компании, на рыночных возможностях (**Opportunities**) и внешних угрозах (**Threats**). Первоклассный *SWOT-анализ* служит основой для разработки стратегии, которая извлекает выгоду из сильных сторон компании, преодолевает ее

слабые стороны, направляется непосредственно на освоение лучших возможностей компании и защищает от угроз, обусловленных конкурентами и внешними условиями.

БАЗОВОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

SWOT-анализ — это простой, но мощный инструмент оценки сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и внешних угроз ее будущему благосостоянию.

Определение внутренних сильных сторон компании

Сильная сторона — это то, в чем компания хороша, или качество, которое повышает ее конкурентоспособность на рынке. Сильные стороны компании зависят от качества ее ресурсов и возможностей. Анализ ресурсов и возможностей дает менеджерам возможность для объективной оценки качества. В то время как ресурсы и возможности, прошедшие тесты ЦРНН на устойчивое конкурентное преимущество, относятся к самым сильным сторонам компании, другие их виды также могут быть причислены к ее сильным сторонам. Так, недостаточно мощные для получения устойчивого преимущества перед соперниками возможности

все еще могут предоставить ряд временных преимуществ, если использовать их в качестве основы для вступления на новый рынок или сегмент рынка. Пакет ресурсов, которые не могут конкурировать с пакетом ресурсов лидирующих конкурентов, по-прежнему позволяет компании успешно выдерживать борьбу с конкурентами второго эшелона.

ЗАПОМНИТЬ

Если в основе стратегии компании лежит ее самая конкурентно-ценная сильная сторона, компания имеет больше шансов на успех на рынке.

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

Компетенция — это деятельность, которую компания научилась выполнять профессионально; другими словами, это ее специализация.

Оценка компетенций компании: какие виды деятельности ей удаются лучше всего

Один из способов оценки сильных сторон компании связан с уровнем квалификации компании в выполнении ключевых элементов своего бизнеса, таких как управление цепочками поставок, НИОКР, производство, дистрибуция, продажи и маркетинг, а также обслуживание клиентов. Квалификация или профессионализм компании в выполнении различных аспектов ее деятельности может варьировать от одной минимальной способности выполнять какую-то деятельность (возможно, если она просто изо всех сил пыталась сделать это впервые) до другой крайности — возможности осуществлять деятельность лучше, чем любая другая компания в отрасли.

Когда профессионализм компании вырастает от простой способности выполнять деятельность до возможности выполнять ее неизменно хорошо и по приемлемой стоимости, говорят, что у нее есть **компетенция**, т.е. истинная *специализация*. **Узкая компетенция** — это профессионально выполненная внутренняя деятельность, которая занимает центральное место в стратегии и конкурентоспособности компании. Узкая компетенция является более конкурентно-ценной, чем просто компетенция. Это обусловлено ключевой ролью деятельности в стратегии компании и ее вкладом в рыночный успех и прибыльность компании. Часто ключевые компетенции могут быть использованы в качестве движущей силы роста компании — для создания новых рынков или спроса на новый продукт. Узкая компетенция корпорации 3M заключается в совершенствовании продукции — ее заслуги по внедрению новых продуктов насчитывают уже несколько десятилетий, а введение новых продуктов является центральным в стратегии 3M по наращиванию бизнеса.

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

Узкая компетенция — это профессионально выполняемая компанией деятельность, которая также лежит в основе ее стратегии и конкурентного успеха.

Отличительная компетенция — конкурентно-ценная деятельность, которую компания осуществляет лучше, чем ее соперники. Соответственно, отличительная компетенция подразумевает больший профессионализм, чем узкая компетенция. Поскольку отличительная компетенция представляет уровень профессионализма, отсутствующий у соперников, она может рассматриваться как конкурентно превосходящая сильная сторона с потенциалом конкурентного преимущества. Это особенно верно, когда отличительная компетенция позволяет компании поставлять клиентам выдающиеся ценности (в виде более низких цен, лучших характеристик продукта или превосходного обслуживания). Например, Уолт Дисней имеет отличительную компетенцию в анимационных фильмах.

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

Отличительная компетенция — это конкурентно важная деятельность, которую компания выполняет лучше своих конкурентов; следовательно, она является конкурентно превосходящей внутренней сильной стороной.

Концептуальные различия между компетенцией, узкой компетенцией и отличительной компетенцией обращают внимание на тот факт, что сильные стороны компании не равняются ее конкурентным активам [10]. Все компетенции имеют определенную ценность. Но простая способность хорошо выполнять какую-то деятельность также не всегда дает компании конкурентное преимущество. Некоторые компетенции просто предоставляют компании возможность выжить на рынке, потому что большинство соперников также ими обладают. Однако отсутствие имеющейся у конкурентов компетенции может поставить компанию в неблагоприятные конкурентные условия. Производитель одежды не может выжить, если у него нет возможности производить свои предметы одежды экономически эффективно. Производитель сотовых телефонов не может выжить без хорошего дизайна продукта и возможностей совершенствования товаров.

Идентификация слабых сторон компании и конкурентных недостатков

Слабые стороны, или конкурентный недостаток, — это то, чего компании не хватает или в чем она показывает себя не с лучшей стороны (по сравнению с другими), или условие, которое ставит ее в невыгодное положение на рынке. Внутренними слабыми сторонами компании можно назвать (1) низкое качество или неотработанность навыков, знаний или интеллектуального капитала в конкурентно важных областях бизнеса, (2) недостатки потенциально важных физических, организационных или нематериальных активов или (3) отсутствующие или конкурентно слабые возможности в ключевых областях. Таким образом, слабые стороны компании — это внутренние недостатки, которые составляют ее конкурентные пассивы. Почти все компании имеют конкурентные пассивы того

или иного рода. Влияют ли внутренние стороны компании на ее конкурентную уязвимость, зависит от их значения на рынке и от того, компенсируются ли они сильными сторонами компании.

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

Сильные стороны компании представляют ее конкурентные активы; **слабые стороны** компании — это недостатки, которые составляют ее конкурентные пассивы.

В табл. 4.3 перечислено, что необходимо учитывать при составлении списка сильных и слабых сторон компании. Оценка всех сильных и слабых сторон компании сродни построению *стратегического балансового отчета*, в котором сильные стороны представляют *конкурентные активы*, а слабые — *конкурентные пассивы*. Очевидно, что в идеале конкурентные активы компании должны значительно перевешивать ее конкурентные пассивы, т.е. баланс 50/50 — это совсем не то, что нужно!

ТАБЛИЦА 4.3. На что следует обратить внимание при идентификации сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз

Потенциальные сильные стороны и конкурентные активы	Потенциальные слабые стороны и конкурентные недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Компетенции, которые хорошо гармонируют с ключевыми факторами успеха в отрасли • Достаточное количество средств для роста бизнеса • Хороший имидж товарного названия/репутации компании • Экономия за счет роста масштаба производства и/или преимуществ в росте кривой опытности и обучения перед соперниками • Другие ценовые преимущества перед соперниками • Привлекательная база клиентов • Запатентованная технология, лучшие технологические навыки, важные патенты • Сильная позиция в отношениях с поставщиками или покупателями • Ценные и редкие ресурсы и возможности • Трудно копируемые ресурсы и возможности, которые не имеют хороших аналогов • Наивысшее качество продукции • Широкое географическое покрытие и/или хорошая возможность мировой дистрибуции • Альянсы/совместная деятельность, обеспечивающие доступ к ценной технологии, компетенциям и/или привлекательным географическим рынкам 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие четкого стратегического видения • Отсутствие хорошо развитых или отработанных компетенций • Отсутствие отличительных компетенций или конкурентно выгодных ресурсов • Отсутствие внимания к потребностям потребителей • Характеристики и качества продукта/услуги хуже, чем у соперников • Слабый баланс с недостаточным количеством финансовых ресурсов для роста фирмы, слишком большая задолженность • Более высокая стоимость товарной единицы по сравнению с основными конкурентами • Слишком узкая линейка продуктов по сравнению с конкурентами • Слабый имидж бренда или репутация • Хуже развитая дилерская сеть, чем у основных конкурентов и/или отсутствие адекватной возможности распространения • Поверхностное управление • Внутренние технологические проблемы или устаревшие мощности • Слишком большое количество неиспользованных мощностей • Ресурсы, которые легко копируются или имеют хорошую альтернативу

Потенциальные рыночные возможности	Потенциальные внешние угрозы будущей прибыльности компании
<ul style="list-style-type: none"> • Резкий рост покупательского спроса на производимый отраслью продукт • Обслуживание дополнительных групп потребителей или рыночных сегментов • Выход на новые географические рынки • Расширение линейки продукта с целью охвата широкого диапазона потребительских потребностей • Использование имеющихся навыков или технологических ноу-хау компании для введения новой линейки продуктов или новых направлений деятельности • Падение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках • Приобретение фирм или компаний конкурентов с привлекательными технологическими навыками или возможностями • Создание союзов или совместных предприятий для расширения охвата рынка или усиления конкурентных возможностей компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Усиление конкуренции между отраслевыми конкурентами, что может ограничить чистую прибыль • Снижение темпов роста рынка • Возможный выход на рынок потенциальных новых конкурентов • Рост рыночной власти клиентов или поставщиков • Изменения потребностей и вкусов покупателя с уходом от отраслевого продукта • Неблагоприятные демографические изменения, угрожающие сокращением спроса на отраслевой продукт • Неблагоприятные экономические условия, угрожающие основным поставщикам или дистрибьюторам • Изменения технологии, в частности прорывной технологии, которая может отрицательно сказаться на отличительных компетенциях компании • Политика ограничения иностранной торговли • Новые затратные нормативные требования • Жесткие условия предоставления кредита • Рост цен на энергию или другие ключевые факторы производства

Идентификация рыночных возможностей компании

Рыночная возможность является существенным фактором в формировании стратегии компании. Действительно, менеджеры не могут должным образом приспособить стратегию к ситуации в компании без предварительной идентификации ее возможностей на рынке и оценки потенциала роста и прибыльности каждой из них. В зависимости от сложившихся обстоятельств возможности компании могут быть многочисленными или скудными, кратковременными или продолжительными и могут варьировать от невероятно привлекательных (за которыми просто необходимо гнаться) и не слишком интересных (из-за высоких рисков или сомнительных перспектив получения прибыли) до неподходящих (если сильные стороны компании плохо приспособлены к успешному использованию этих возможностей). Выборка потенциальных рыночных возможностей приведена в табл. 4.3.

Вновь возникающие и быстро меняющиеся рынки иногда выдают потрясающе большие или “бесценные” возможности, но, как правило, менеджерам одной компании трудно заглянуть в “туман будущего” и определить их раньше, чем это сделают менеджеры других компаний [11]. Однако как только туман начинает

рассеиваться, компании почти всегда очень быстро хватаются за эти бесценные возможности. Как правило, это те компании, которые находились в активном ожидании, сохраняли бдительность, осуществляли старательную разведку рынка и готовились заработать на изменении рыночных условий, терпеливо накапливая арсенал конкурентоспособных ценных ресурсов — талантливый персонал, технические ноу-хау, стратегическое партнерство и наличные средства для финансирования агрессивных действий, когда придет время. На зрелых рынках необычайно привлекательные возможности возникают спорадически, часто после длительного периода относительного спокойствия, но будущие условия рынка могут быть более предсказуемыми, и участникам отрасли проще выявить возникающие возможности.

При оценке рыночных возможностей компании и ранжировании их привлекательности менеджерам следует отказаться от просмотра каждой возможности *в отрасли* как возможности *для компании*. Редко какая компания обладает достаточными ресурсами для использования всех имеющихся возможностей рынка одновременно, не разбрасываясь. Ресурсы и возможности одних компаний лучше подходят для преследования только некоторых возможностей, а другие компании безнадежно проигрывают в конкурентной борьбе за любую из привлекательных возможностей отрасли. Наиболее релевантными для компании являются те рыночные возможности, которые хорошо сочетаются с конкурентными активами компании, предлагают лучшие перспективы роста и рентабельности и наибольший потенциал для конкурентного преимущества.

ЗАПОМНИТЬ

Компания благоразумно проходит мимо отдельной рыночной возможности, если у нее нет ресурсов и компетенций для ее освоения и нет возможности их приобрести.

Идентификация угроз для будущей прибыльности компании

Часто определенные факторы во внешних условиях компании *угрожают* ее рентабельности и конкурентному процветанию. Угрозы могут быть следствием выхода на рынок компаний иностранных конкурентов с более дешевым продуктом, появления более дешевых или более совершенных технологий, новых правил, более обременительных для компании, чем для ее конкурентов, неблагоприятных демографических изменений, политических потрясений в чужой стране, где у компании есть производственные мощности, и т.п. Потенциальные угрозы будущей прибыльности компании и ее положению на рынке представлены в табл. 4.3.

ЗАПОМНИТЬ

Недостаточно просто составить список сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз; итоги SWOT-анализа основываются на выводах о ситуации в компании и на последствиях доработки стратегии на базе четырех списков.

Внешние угрозы могут представлять собой не более чем умеренные неблагоприятные факторы (все компании сталкиваются с некоторыми угрожающими элементами в ходе ведения бизнеса) или же быть настолько внушительными, что сделают положение компании весьма шатким. В редких случаях потрясения на рынке могут породить угрозу *внезапной смерти*, при которой для компании начинается немедленный кризис и ей приходится бороться за выживание. Многие из крупнейших мировых финансовых учреждений были ввергнуты в беспрецедентный кризис в 2008–2009 годы, возникший вследствие рискованного ипотечного кредитования, завышенных кредитных рейтингов субстандартных ипотечных ценных бумаг, краха цен на жилье и наводнения рынка ипотечными инвестициями (обеспеченными долговыми обязательствами), ценность которых вдруг испарилась. Поэтому задача менеджера состоит в выявлении угроз будущим перспективам компании и оценке стратегических действий, которые могут быть предприняты для нейтрализации или уменьшения их воздействия.

Какую информацию дает SWOT-анализ

SWOT-анализ — это не просто составление четырех списков. Две самые важные задачи SWOT-анализа — сделать на основе списков SWOT *выводы* об общей ситуации в компании и *преобразовать эти выводы в стратегические действия*, чтобы лучше согласовать стратегию компании с ее внутренними сильными сторонами и рыночными возможностями, скорректировать важные слабые стороны и защититься от внешних угроз. На рис. 4.2 показаны шаги, которые необходимо предпринять для получения аналитической картины из SWOT-анализа.

Информация об общей ситуации в компании, полученная с помощью списков SWOT, часто обнаруживается в ответах на следующие вопросы.

- Какие аспекты ситуации в компании можно назвать привлекательными?
- Какие аспекты вызывают наибольшее беспокойство?
- Являются ли внутренние сильные стороны и конкурентные активы компании достаточно сильными для того, чтобы дать ей возможность успешно конкурировать с другими компаниями?
- Являются ли слабые стороны и конкурентные недостатки компании несущественными и легко исправимыми или же они могут оказаться фатальными, если не будут устранены в ближайшее время?
- В достаточной ли мере сильные стороны компании перевешивают ее слабые стороны?
- Есть ли у компании привлекательные рыночные возможности, которые хорошо соответствуют ее внутренним сильным сторонам? Не страдает ли компания от недостатка конкурентных активов, необходимых для использования наиболее привлекательных возможностей?



РИС. 4.2. Шаги, которые необходимо предпринять в ходе SWOT-анализа: идентифицировать четыре компонента SWOT, сделать выводы и преобразовать выводы в стратегические действия

- Учитывая все обстоятельства, какую оценку по шкале от 1 до 10 (где 1 — тревожно низкий, а 10 — исключительно сильный) можно поставить общей ситуации в компании и ее будущим перспективам?

Последняя часть SWOT-анализа — это преобразование диагноза ситуации в компании в конкретные действия, направленные на улучшение стратегии компании и перспектив ее развития. В основе стратегии компании всегда должны лежать ее внутренние сильные стороны — основной упор на лучшие конкурентные активы компании является самым лучшим путем к привлечению клиентов и успешной конкуренции с соперниками [12]. Как правило, следует избегать стратегий, которые предъявляют высокие требования к областям, в которых компания является самым слабым игроком или имеет недоказанные компетенции.

Совершенно ясно, что менеджеры должны смотреть в сторону исправления конкурентно слабых сторон, которые делают компанию уязвимой, уменьшают рентабельность или отстраняют ее от гонки за привлекательной возможностью. Кроме того, стратегия компании должна быть непосредственно направлена на захват тех рыночных возможностей, которые являются наиболее привлекательными и подходящими для пакета возможностей компании. Количество внимания, которое нужно уделить защите будущей эффективности компании от внешних угроз, зависит от уязвимости компании, от того, следует ли предпринимать оборонительные действия для уменьшения их влияния, и от того, будут ли расходы на проведение таких шагов являться лучшим вариантом использования ресурсов компании.

ВОПРОС 4. ЯВЛЯЮТСЯ ЛИ СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК КОМПАНИИ И ЕЕ ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫМИ?

Менеджеры компании часто бывают ошеломлены, когда конкурент снижает цены до “невероятно низкого” уровня или на рынке появляется новый участник с отличным новым продуктом, предлагаемым по удивительно низкой цене. Однако

ЦО 4

Понять, как деятельность компании в цепочке создания ценности может повлиять на структуру издержек компании и предложение ценности покупателю.

такие конкуренты не обязательно покупают рыночные позиции ценами ниже себестоимости. У них просто могут быть значительно более низкие затраты, и поэтому они в состоянии предложить цены, которые позволяют им делать более привлекательные предложения потребительской ценности.

Хотя это случается реже, новые участники также могут штурмовать рынок с продуктом такого высокого качества, что клиенты отказываются от продуктов конкурирующих продавцов, даже если за новый продукт им приходится платить больше. Благодаря своей значительно большей емкости, легкости и стильному дизайну iPod компании *Apple* оставил других производителей портативных цифровых музыкальных плееров далеко позади, только выйдя на рынок. То же самое происходит с новым *Apple iPad* на рынке электронных книг и планшетных компьютеров.

Независимо от того, в каком именно аспекте качества конкурирует компания, для того чтобы остаться в игре, она должна оставаться конкурентоспособной с точки зрения ее предложения потребительской ценности. Так, например, ценностное предложение Тиффани остается привлекательным для клиентов, которым нужны послепродажное обслуживание, гарантия качества и высокий статус бренда. Они сохраняют верность компании несмотря на возможность приобретения ювелирных изделий с бриллиантами по сниженной стоимости онлайн. Целевое предложение потребительской ценности компании *Walmart* выдержало