МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ТИХООКЕАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Контрольная работа по дисциплине

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Задание №2

Выполнила студентка: гр. 531 Моу

Гречанник К.Г.

Руководитель:

Владивосток

2011

Содержание

Введение

1.1 Традиционные подходы фирмы

1.2 Новые подходы фирмы

Заключение

Список литературы

Введение

В настоящее время корпоративная стратегия представляет собой сложную научную дисциплину со множеством тонких нюансов, постижение которой требует значительных усилий. Однако об этом трудно догадаться при чтении статей в журналах по менеджменту и монографий–бестселлеров, опубликованных за последние пять лет. Каждый год появляется очередная когорта экспертов, провозглашающих, что разработанная ими новая концепция (основной специализации, удержания клиентов, эко-систем менеджмента, стратегических намерений, конкуренции на основе фактора времени, управления качеством, «белых пятен», управления хаосом, миграции стоимости и так далее) является ключом к успеху. Иногда эти решения, надо отдать им должное, попадают прямо в точку, но нередко они оказываются весьма и весьма приблизительными.

Тем не менее менеджеры вынуждены обращаться к таким теориям, поскольку использования классической микроэкономической модели формирования стратегии все чаще бывает недостаточно. Вот несколько ситуаций из практики.

1. Руководитель телекоммуникационной компании должен решить, стоит ли инвестировать миллиард долларов в недавно появившуюся сетевую технологию, на основе которой можно ввести новый вид услуг. Согласно одному из вариантов анализа, норма рентабельности проекта составит плюс 25%, но другой дает прямо противоположную цифру — минус 25%. Оба варианта базируются на одинаково авторитетных методах. Что делать в такой ситуации?
2. Как должны строить свои отношения с крупным поставщиком менеджеры компании, разрабатывающей программное обеспечение, если этот корпоративный клиент одновременно является главным конкурентом данной фирмы?
3. Какую стратегическую позицию следует выбрать руководителю компании, которая занимается обслуживанием кредитных карт, если ситуация в отдельных сегментах рынка и появляющиеся на нем предложения меняются каждые полгода?
4. Для успешного выхода на рынок розничного кредитования крупному региональному банку необходимо найти неизвестный конкурентам источник значительного клиентского спроса. Какой подход ему избрать?

Все указанные случаи не вписываются в рамки тех условий, на которых построена традиционная модель формирования стратегии. Наш опыт работы с клиентами свидетельствует, что около 50% стратегических проблем, встающих перед ведущими корпорациями, выпадает из таких условий. Однако в описанных ситуациях неприменима и ни одна из вышеупомянутых новых концепций.

Следовательно, настало время разработать иную модель. За последние 20 лет возникло столько вариантов организации бизнес-среды, сколько никогда ранее не существовало. Ни один стратегический рецепт не может быть одинаково успешным в любой среде, поэтому необходима устойчивая общая модель, которая позволит охватить гораздо более широкий спектр обстоятельств и определить, когда и как нужно применять отдельные специфические теории.

1.1 Традиционный подход

### ТРАДИЦИОННый ПОДХОД

Основой традиционной стратегической концепции является микроэкономическая модель структуры отрасли (модель Портера), в упрощенной форме представленная . Она объединяет влияющие на отрасль экзогенные, или внешние, факторы (такие как развитие технологий, законодательство и государственное регулирование) с эндогенными, или внутренними, и базируется на трех ключевых предположениях. Первое: отрасль представляет собой совокупность не связанных между собой компаний (к ним относятся изготовители данного товара, производители товаров-заменителей, покупатели и поставщики), между которыми существует значительная дистанция. Второе: в выигрыше окажутся компании, сумевшие соорудить барьеры для защиты от действий соперников (как нынешних, так и потенциальных). Иными словами,**структурное преимущество** расценивается как главный источник создаваемой стоимости. Третье: уровень неопределенности считается низким, то есть позволяющим достаточно точно предсказать поведение участников рынка и выбрать соответствующую стратегию.

Вероятность того, что в конкретной отраслевой ситуации все три указанных допущения будут верны одновременно, на наш взгляд, невелика. Рассмотрим справедливость этих предположений более подробно.

#### СТРУКТУРА ОТРАСЛИ

Традиционная микроэкономическая модель базируется на представлении о «рациональности» отраслевой структуры. Предполагается, что компания ведет борьбу за контроль над экономической рентой не только со своими непосредственными соперниками (производителями тех же товаров и товаров-заменителей), но и с фирмами-покупателями, а также с фирмами-поставщиками, причем субъекты этого состязания действуют на почтительном расстоянии друг от друга. Однако в реальной жизни можно обнаружить существование как минимум еще двух видов отраслевой структуры — взаимозависимых систем и систем привилегированных взаимоотношений. В обоих случаях поведение участников рынка отличается от предписываемого традиционной моделью, поэтому менеджеры, пытающиеся слепо применять стандартные правила, непременно потерпят неудачу.

К взаимозависимым относятся перекрестно-отраслевые структуры, такие как альянсы, сети и экономические «паутины». Экономическая «паутина» — самая молодая среди этих систем, причем очень быстро распространяющаяся. Она представляет собой совокупность компаний, имеющих в своем распоряжении совместную архитектуру, которая позволяет создавать независимые элементы общего рыночного предложения. Примерами могут служить «паутины», сложившиеся в компьютерной промышленности, — Apple и Wintel (Windows on Intel). Чем больше компаний входит в «паутину», тем она прочнее. Судьба каждого участника данной структуры зависит как от ее успеха в целом, так и от того, насколько успешно используется индивидуальная позиция в рамках «паутины». Стратегическая проблема заключается в том, чтобы найти баланс между процветанием всей структуры и ее отдельных ячеек. Слишком алчные участники структуры способны спровоцировать ее разрушение, причинив, таким образом, вред и самим себе.

Наиболее активную устремленность к организации «паутинных» систем демонстрируют отрасли из сектора высоких технологий (производство компьютеров, создание программного обеспечения, мультимедийной продукции, телекоммуникационных средств), однако признаки формирования таких структур можно найти и в традиционных отраслях (автомобилестроение, медицина, деревообработка, предоставление финансовых услуг).

В рамках систем привилегированных взаимоотношений компании, действующие на одном рынке, устанавливают друг с другом особый режим отношений. Он основывается на общности финансовых интересов, дружбе, доверии, этнической лояльности (примеры — корейские чебул, мексиканские групо, японские кейрецу). Сходные системы делового взаимодействия создаются и правительствами — в интересах национальной обороны. Можно также вспомнить об индийских и китайских эмигрантах, строящих целые сети «семейных» компаний, взаимоотношения в которых носят отчетливый привилегированный характер. Действия членов подобных структур базируются не только на их собственной стратегии, но и на стратегии «сети» в целом; кроме того, учитывается их положение в семейной иерархии.

#### ИСТОЧНИКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Традиционная микроэкономическая модель предполагает, что наилучших результатов достигают компании, обладающие каким-либо структурным преимуществом перед действующими и потенциальными конкурентами. Это правило справедливо для многих крупных секторов экономики — телекоммуникаций, производства сырья, транспорта. Однако конкурентное преимущество можно построить и на основе двух других факторов.

**Качественное выполнение рутинных операций.** В определенных отраслях компании могут становиться лидерами исключительно благодаря систематическому выполнению каждодневных задач на более высоком уровне, чем у соперников. Например, некоторые из компаний, занимающихся страхованием от несчастных случаев и имущественным страхованием, достигли совершенства в распространении полисов, оценке рисков и действиях при наступлении страховых случаев. Это достоинство перевешивает любые структурные преимущества их конкурентов.

**Глубокое понимание причинно-следственных связей.** Порой компании приходят к выигрышу в результате обладания таким качеством, как более глубокое понимание ситуации. Появление этого свойства может быть обусловлено наличием специальных научно-технических знаний (скажем, на них базируется постоянное превосходство Hewlett-Packard в производстве принтеров), способностью определять тенденции на основе разрозненных данных (отдельные банки регулярно обыгрывают своих контрагентов при проведении краткосрочных валютных операций) и просто высоким творческим потенциалом компании (непревзойденный успех Disney в мультипликации). Соединив три указанных источника конкурентного преимущества (один старый и два новых) с тремя видами отраслевой структуры (тоже одним старым и двумя новыми), мы получим модель, позволяющую гораздо лучше воспользоваться богатством стратегических возможностей современного экономического ландшафта (рис. 2).

### НОВАЯ МОДЕЛЬ СТРУКТУРЫ ОТРАСЛИ

УРОВНИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Традиционная модель предполагает, что для отрасли характерен низкий уровень неопределенности, позволяющий топ-менеджерам составлять прогнозы, точность которых достаточна для формирования стратегии. Однако в реальной экономической жизни предсказать будущее довольно трудно. Сталкиваясь с неопределенностью, менеджеры обычно бросаются из крайности в крайность. Одни ведут себя так, словно неопределенности нет вообще, другие признают ее существование, но ощущают свою полную беспомощность.

Что же должен предпринять менеджер-стратег, пришедший в результате необходимых исследований к такому выводу: «Я не знаю ответа, и никакой, даже самый первоклассный и обширный, анализ не позволит его получить»? Конечно, он не должен ограничиваться лишь составлением сценариев и разработкой рекомендаций относительно тех или иных вариантов развития событий. Секрет создания успешной стратегии как раз и состоит в оценке степени неопределенности ситуации. Так, существуют четыре уровня неопределенности.

**На первом уровне** действует традиционная микроэкономическая модель, поэтому можно построить один качественный прогноз будущего развития событий. Неопределенность на данном уровне имеется, но она невелика. Это означает, что оценки, полученные в результате анализа, будут достаточно устойчивыми и позволят точно определить стратегическое направление развития компании. Когда курс движения установлен, можно провести анализ чувствительности, соответствующий особенностям отрасли. С неопределенностью первого уровня сталкиваются, например, сети ресторанов быстрого обслуживания. Эта отрасль в течение последних десяти лет развивалась по эволюционному пути, что давало действующим в ней фирмам возможность построения стратегий на основе обычных прогнозов.

**На втором уровне** анализ показывает, что единую картину завтрашнего дня получить нельзя. Существуют несколько различных сценариев будущего, и определить, какой из них окажется реализованным, невозможно. Так, к концу 1995 года уже были известны основные принципы обсуждавшегося в Конгрессе США законопроекта о дерегулировании телекоммуникационной отрасли, однако оставалось неясным, станет ли проект законом. В данном случае стратегию следовало формировать на базе двух альтернативных сценариев. На втором уровне неопределенности число сценариев, как правило, невелико, поэтому стратегия обычно определяется аналитическим путем.

**На третьем уровне** неопределенность характеризуется ограниченным числом измерений, но анализ не в состоянии свести весь спектр вариантов будущего к нескольким обособленным сценариям. Реальностью может оказаться любая точка диапазона, заданного этими измерениями. Например, прогнозирование степени восприятия рынком многих новых технологий сталкивается с неопределенностью третьего уровня.

**На четвертом уровне** компании действуют в условиях полной непредсказуемости, то есть число измерений непрерывной неопределенности становится очень большим. В такую ситуацию попали в 1992 году многие крупные западные компании, пытавшиеся принять решение о реализации инвестиционных проектов в России. Им пришлось иметь дело с неопределенностью, связанной не только с величиной спроса, но и с будущими законами в области деловых операций (неизвестно было даже, кто сможет получить права на заключение сделок). Более того, не было уверенности в том, что фирмы-поставщики и дистрибьюторы, с которыми намечалось подписание контрактов, не прекратят своего существования через несколько месяцев.

Предложенная градация уровней неопределенности задает тип ситуационного анализа, применимого в тех или иных условиях. Для определения стратегии на первом уровне вполне подходит традиционная модель. На втором уровне понадобятся такие концепции, как сценарное планирование, количественная теория игр, модель оценки опционов. На третьем и четвертом уровнях следует использовать качественные подходы к теории игр, анализ скрытого спроса и эволюционное моделирование.

Если объединить представленную концепцию неопределенности с новой моделью отрасли (см. рис. 2), мы получим иной подход к ситуационному анализу (рис. 3). Он позволяет учесть различия в уровнях неопределенности внешних сил, воздействующих на отрасль, влияние этих уровней на ее структуру и особенности внутриотраслевого взаимодействия. Кроме того, данный подход свидетельствует, что со временем уровень неопределенности может изменяться, то есть повышаться или понижаться.

### НОВОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

В традиционной концепции под стратегией понимается совокупность взаимоувязанных действий, которые нацелены на достижение устойчивого конкурентного преимущества. Такое определение хорошо работает в отраслевых структурах, характеризующихся низкой степенью неопределенности. Нам представляется, однако, что за пределами подобных структур возникает необходимость в расширении формулировки. Например, в ситуациях с высоким уровнем неопределенности стратегия, как правило, состоит не из одной, а из нескольких совокупностей действий, требующих инвестиций в серию опционов, малых ставок и так далее. Мы предлагаем следующее определение: стратегия представляет собой ряд решений, которые являются движущей или формирующей силой большинства предпринимаемых компанией действий; будучи принятыми, эти решения не поддаются быстрым изменениям и становятся главными факторами успешности достижения стратегических целей.

К таким решениям относятся выбор стратегической позиции, выявление одного или нескольких источников конкурентного преимущества, разработка концепции бизнеса и создание специфических систем, позволяющих довести предложения фирмы до потребителя и обеспечить взаимодействие с ним. Рассмотрим каждый из этих компонентов подробнее.

#### СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПОЗИЦИЯ

В зависимости от размаха своих устремлений компания может выбрать одну из трех стратегических позиций — адаптивную, формирующую или сохраняющую право на участие в игре.

Наиболее распространенной является **адаптивная позиция**. В соответствии с ней компания, проанализировав экономическую среду и действующие в ней правила, принимает решение о реализации комплекса мероприятий. Разные уровни неопределенности обычно требуют различных видов действий, однако все они базируются на одном и том же принципе — использования уже известных возможностей и предотвращения уже известных угроз.

**Формирующая позиция** воплощается в попытке изменить экономическую среду в свою пользу. Выбравшие данную позицию компании изобретают совершенно новые товары или услуги, спрос на которые нельзя спрогнозировать, кардинально меняют структуру своих отраслей, открывают необычные способы ведения конкурентной борьбы. Они убеждены в своей способности оказывать глубочайшее влияние на развитие отрасли, поэтому не видят особой необходимости в детальном анализе текущей ситуации. Эта уверенность обычно базируется на силе проводимых ими в жизнь идей или на обладании исключительными возможностями. В обоих случаях успех таких компаний зависит от их способности изменять внешнюю среду.

Иногда формирующая позиция оказывается привлекательной для компании, даже если ситуация, казалось бы, совсем к этому не располагает. Например, в условиях высокой неопределенности компании обычно стараются перестраховаться и не берут на себя рискованные обязательства. Однако некоторые сильные игроки расценивают такие моменты как наиболее удобные для дерзкого маневра. Представьте себе группу испуганных детей, потерявшихся в лесу. Если самый старший из них крикнет «Я знаю, как выйти из леса, все за мной!», то даже в случае не самого благоприятного развития событий дети, последовавшие за лидером, останутся вместе, что будет лучше для всех. Точно так же и при неясности относительно будущего направления развития отрасли смелая формирующая позиция может оказаться самой плодотворной.

Тем не менее прибегать к формирующей позиции рекомендуется не во всех случаях. Она приносит наивысшую награду, но и весьма рискованна. Не заняв такую позицию, трудно создать значительный капитал — достаточно вспомнить об опыте стальных и железнодорожных баронов ХIХ столетия, Томаса Эдисона, корпораций Microsoft и Netscape. Но не стоит забывать и о неудачниках, таких как Zap Mail, Microsoft Network, Betamax, English Channel Tunnel.

Наконец, является ни к чему не обязывающей. Она состоит из совокупности действий, минимально необходимых для того, чтобы возможность стать сильным игроком оставалась для компании открытой. Это не означает непринятия мер вообще — скорее, данная позиция представляет собой своего рода инвестиции в обучение.

В основе указанных позиций лежат принципиальные различия, которые, однако, не следует абсолютизировать. Скажем, Microsoft демонстрирует в своих действиях смесь элементов всех трех позиций. Кроме того, стратегическая позиция компании может трансформироваться по мере изменения условий экономической среды. И все-таки в целом нужно стремиться к выработке единой доминирующей позиции.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ

Для каждого из описанных стратегических блоков компания должна создать особые системы, обеспечивающие доведение ее предложения до потребителя и последующее взаимодействие с ним. Допустим, компания столкнулась с необходимостью сделать выбор между двумя технологиями и приняла решение использовать реальные опционы, позволяющие ей развивать обе технологии. В отличие от финансовых, реальные опционы представляют собой инвестиции в материальные объекты и работающих на них людей. Если эти опционы окажутся «без выигрыша», их ликвидация будет сопряжена со значительными издержками. Следовательно, для того чтобы компания смогла справиться со всеми сложностями современной бизнес-среды, принятая ею стратегия должна обладать еще одним качеством — предоставлять условия для организации сразу нескольких систем взаимодействия с потребителем, их одновременного развития и управления ими.

#### ЭВОЛЮЦИЯ СТРАТЕГИИ

Приняв стратегические решения по четырем указанным направлениям (выбор стратегической позиции, выявление одного или нескольких источников конкурентного преимущества, разработка бизнес-концепции и создание специфических систем, обеспечивающих взаимодействие с потребителем), топ-менеджеры должны осмыслить внутреннюю динамику конкретной ситуации. Затем необходимо организовать такое управление вышеописанными стратегическими блоками, которое будет эффективным на протяжении длительного времени.

В традиционной модели стратегическое управление означало, главным образом, соблюдение выбранного курса. В наши дни, однако, под ним подразумевается активное управление процессом развертывания стратегии во времени — месяц за месяцем и год за годом. Для этого может потребоваться, например, составление условных «штурманских карт» с отмеченными на них специфическими вехами, конкретизирующими проложенный стратегический курс. Активное управление предполагает также понимание менеджерами того, что стратегия компании должна и будет эволюционировать в соответствии с изменением условий функционирования отрасли.

Новая модель предъявляет иные требования не только к самой стратегии, но и к процессу ее создания, и, в особенности, к ее непосредственным разработчикам, а также к тому, в каком временном режиме идет этот процесс. В отраслях с низким уровнем неопределенности, в которых основной акцент делается на структурном преимуществе (например, когда принимается решение о расширении производственных мощностей в химической промышленности), достаточно эффективен традиционный подход — разработка стратегии осуществляется высшим руководством производственных подразделений на ежегодных заседаниях. В отраслях, имеющих столь же низкий уровень неопределенности, но другой источник конкурентного преимущества — качественное выполнение рутинных операций, — при разработке стратегии лучше базироваться на принципе «снизу вверх».

Напротив, когда неопределенность высока, преобладают «паутинные» структуры или компания выбирает формирующую позицию, процесс разработки стратегии, скорее всего, нуждается в полном пересмотре. Он даже может перестать быть самостоятельным процессом. Установленный топ-менеджерами общий курс дополняется поддержанием чрезвычайно тесной связи с сотрудниками компании, непосредственно действующими на рынке, в результате чего стратегия корректируется не периодически, а в режиме реального времени.

1.2 Новый подход

Мы рассмотрели свыше 25 отдельных стратегических концепций, предложенных в последние годы. Тщательный анализ позволяет выявить, какие именно исходные допущения этих моделей ограничивают сферу их применения. Соответственно, формирующие стратегию руководители должны ознакомиться со всеми существующими теориями, но ни в коем случае не проявлять пристрастия к какой-либо из них. Сконцентрироваться на некоей специфической концепции можно только после того, как будет определена общая стратегия, соответствующая данной ситуации. В сегодняшнем чрезвычайно разнообразном деловом мире стратегически мыслящим руководителям необходимо принимать во внимание наличие достаточно широкого диапазона отраслевых структур и источников конкурентного преимущества, а также существование различных уровней неопределенности. Конечно, это гораздо сложнее, чем искать ключ к успеху под фонарем, зажженным очередным «великим наставником». Но если что-то и заслуживает особых усилий, так это именно разработка стратегии.

**Новый системный подход**

Большинство [современных школ стратегического менеджмента](http://www.cecsi.ru/coach/mgmt_strategic.html#10Schools) воюют между собой, фокусируясь на одностороннем подходе к формулированию стратегии. Они представляют собой различные подходы к формулированию стратегии и, на самом деле, различные части одного и того же процесса. Сегодня менеджеры должны иметь дело со всей бизнес системой целиком, а не лишь с отдельными ее частями, не только для того, чтобы оживить и придать силу самому формулированию стратегии, но и чтобы наделить реальной энергией весь стратегический процесс. Как современный стратегический менеджер, ты должен практиковать сбалансированные стратегии [лидерства по результатам](http://www.cecsi.ru/coach/leadership.html#RBL)  и применять [сбалансированный подход к твоей бизнес системе](http://www.cecsi.ru/coach/business_system_balanced.html).

На теоретическом уровне определенные положительные направления были недавно сделаны в данном направлении. Некоторые новейшие подходы к формулированию стратегии смотрят шире и соединяют воедино компоненты устаревающих линейных школ различными интересными эклектическими способами. Примерами такого подхода являются  школы Обучения и Дизайна, базирующиеся на концепции "Динамичных способностей" или школа "[Динамичной стратегии](http://www.cecsi.ru/coach/mgmt_strategic.html#SPvsDS)", основанная на продуктивном знании.

[**Современная ресурсная модель**](http://www.cecsi.ru/coach/mgmt_strategic_resource-based.html)

Доминирующий в настоящее время взгляд на [корпоративную стратегию](http://www.cecsi.ru/coach/strategy_enterprise.html) – [ресурсная модель](http://www.cecsi.ru/coach/mgmt_strategic_resource-based.html). Она основана на концепции [экономической ренты](http://www.cecsi.ru/coach/eva.html) и рассматривает форму как набор способностей. Этот взгляд на стратегию играет большую объединяющую и интегрирующую роль, которая помещает данную модель намного выше [других механизмов стратегического управления](http://www.cecsi.ru/coach/mgmt_strategic.html#10Schools) и принятия решения.

Традиционные модели стратегического управления, такие как модель "пяти сил" Портера, фокусируются на внешнюю по отношению к компании конкурентную среду. Большинство из них не пытается взглянуть внутрь компании.

В противоположность им новая ресурсная модель подчеркивает необходимость создания эффективного соответствия между условиями внешнего рынка и внутренними [способностями компании](http://www.cecsi.ru/coach/corporate_capabilities.html).

В отличие от модели вход \ выход (В\В модель), ресурсный взгляд основывается на утверждении, что внутрифирменная среда в виде ресурсов и способностей компании является более важной для определения стратегических действий чем внешняя [бизнес среда](http://www.cecsi.ru/coach/business_environment.html).

Вместо того, чтобы концентрировать усилия на сборе ресурсов, необходимых для реализации стратегии, диктуемой условиями и ограничениями во внешней среде, как рекомендует В\В модель, ресурсная модель утверждает, что уникальные ресурсы и способности фирмы являются основой стратегии.  Выбранная стратегия должна позволять фирме наилучшим образом эксплуатировать свои [стрежневые компетенции](http://www.cecsi.ru/coach/sca.html#CC) для использования возможностей, возникающих во внешней бизнес среде.

**Что такое корпоративные способности?**

Способность представляет собой характерную черту твоей фирмы с точки зрения сотрудников и покупателей. Это твоя способность делать нечто [лучше, чем конкуренты](http://www.cecsi.ru/coach/competitive_strategies.html), используя отличительный набор бизнес-атрибутов, который конкурентам очень нелегко скопировать...

**Ресурсы и способности**

Ресурсы – это исходные данные для производственного процесса фирмы, такие как финансы, оборудование, умения индивидуальных сотрудников, патенты и талантливые менеджеры. Ресурсы могут быть разделены на три категории:  физический капитал, людской капитал и организационный капитал. Способность – это потенциал набора ресурсов выполнять интегрально какую-нибудь дерзкую задачу или осуществлять какую-либо деятельность...

**Устойчивое конкурентное преимущество**

В соответствии с ресурсной моделью конкурентное преимущество компании создается на основе ее способности собрать и использовать нужную комбинацию ресурсов. Устойчивое конкурентное преимущество достигается путем постоянного развития существующих ресурсов и способностей и создания новых [в ответ на быстрые изменения ситуации](http://www.cecsi.ru/coach/change_management.html) на рынках.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы полагаем, что эти концепции, как и традиционная теория, применимы только для специфических ситуаций в рамках общей картины. Например, концепция удержания клиентов действительна только для отраслей, в которых неопределенность не слишком высока, а главным источником конкурентного преимущества является качественное выполнение рутинных операций. Если на базе этой модели будут строить свою стратегию компании, действующие в другой экономической среде, они смогут добиться лишь незначительного улучшения своего рыночного предложения, которое будет моментально сметено наступлением конкурентов при изменении внешних условий.

Список Литературы

1. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия.- М.: Эксмо, 2007
2. Альтшулер И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации.- М.: Вершина, 2006
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.- СПб.: Питер, 2004
4. Баланс между стратегией и контролем /Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2005
5. Виханский О.С. Стратегический менеджмент.- М.: Экономистъ, 2006
6. Внедрение сбалансированной системы показателей /Horvath & Partners.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2008
7. Грант Р. Современный стратегический анализ.- СПб.: Питер, 2008
8. Грибиньяк Л.Дж. Как заставить работать вашу стратегию.- Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006
9. Джонс Э. Деловые финансы.- М.: Олимп-бизнес, 2005
10. Друкер П.Ф. Практика менеджмента.- М.: Вильямс, 2000
11. Дюков И. Стратегия развития бизнеса.- СПб.: Питер, 2008
12. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты.- М.: Олимп-Бизнес, 2005
13. Ким У.Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана.- М.: HIPPO, 2008