**Введение**

Существует множество определений корпоративной стратегии. Первоначально термин использования для описания набора решений, которые определяют цели компании, вырабатывают основную политику, необходимую для достижения этих целей, и составляют перечень бизнесов, к обладанию которыми компания должна стремиться. Понятый буквально, данный термин будет означать, что корпоративная стратегия должна затрагивать любую стратегическую проблему, с которой может столкнуться компания: начиная с выхода Sony на рынок персональных компьютеров до решения владельца ресторана, считающего, что в буфете должно быть «все, что вы можете съесть».

Через какое то время появилось понимание того, что следует различать стратегию делового уровня – видение того, как строить устойчивые конкурентные преимущества на отдельном и всех доступных рынках, и стратегию корпоративного уровня – «полный план для диверсифицированной компании». Эти различия привели к разработке множества ценных аналитических подходов и методов, применимых к стратегии каждого из этих уровней. Раздвоение на проблемы делового и корпоративного уровней, однако, понизило ценность многих важных сфер, где эти два уровня накладываются друг на друга, и воспрепятствовало их интеграции.

Корпоративная стратегия – это способ, которым компания создает стоимость, формируя и координируя свои действия на различных рынках.

Это определение имеет три важных аспекта.

Первый – делается акцент на создании стоимости в качестве окончательной цели корпоративной стратегии. Распределяется ли эта стоимость между акционерами или в дележе участвуют и другие заинтересованные лица – решение об этом принимают те, кто управляет корпорацией.

Долгое время считалось, что разработка и реализация корпоративной стратегии лежат в сфере ответственности высших руководителей. Исполнение этой функции требовало от менеджеров, не только наличия навыков и видения перспектив развития корпорации, необходимых для ее руководства; предполагалось, что, что они должны быть зрелыми корпоративными гражданами, относящимися с должным вниманием ко всем держателям акций.

Если согласиться с данной точкой зрения, то, очевидно, можно допустить, что поведение и деятельность менеджеров потребует не каких-то особых мер дисциплинарного воздействия, а лишь незначительного контроля со стороны. Несмотря на весь этот оптимизм, через какое то время в корпоративном управлении появилось множество проблем.

В 1970-е годы руководители корпораций широко критиковались не за сбрасывание с себя «социальной ответственности», а за загрязнение воздуха и воды, за постоянные проявления несправедливости при найме на работу, а также, в числе прочих нарушений, за участие в незаконных сделках за границей.

Во второй половине 1980-х годов обвинения против менеджеров изменились: на первое место вышел недостаток внимания к их основным обязанностям перед акционерами. С одной стороны, такое поведение объяснялось должностным несоответствием некоторых старших менеджеров. Многие из менеджеров, руководивших фирмами делали вещи: правильно – корректно проводили сделки, действовали необычайно разумно и т.п., - но при этом делали неправильные вещи: например, входили в бизнесы, в которые не следовало входить. Или не могли приспособиться к новым технологиям и глобальным угрозам со стороны конкурентов. Но, несмотря на то, что они реализовывали неверные в своей основе стратегии, многие старшие менеджеры имели настолько прочные позиции, что подолгу оставались на своих местах, придерживаясь тех, же самых стратегий и разрушая при этом стоимость для акционеров.

В 1990-е и 2000-е годы в адрес старших руководителей выдвигалось все больше и больше обвинений в том, что они действуют в своих собственных интересах, личных интересах в ущерб интересам акционеров компании и сторонних пайщиков.

Второй - концентрируется внимание на возможностях корпорации на многочисленных рынках (конфигурация), включая ее продукцию, географическое и вертикальное разделение.

Третий – акцентируется на том, как фирма управляет своими действиями и бизнесами, которые находятся в рамках корпоративной иерархии (координация). Здесь признается важность, как исполнения, так и формулирования корпоративной стратегии.

Независимо от вида стратегии, к реализации которой стремиться фирма, большая часть ее стоимости будет, в конечном счете, образовываться в бизнес–подразделениях через увеличение их способности производить и поставлять товары и услуги клиентам. Таким образом, для создания стоимости, корпорация – чтобы оправдать свое существование в качестве юридического лица, занимающегося многими видами бизнеса, - должна уметь тем или иным способом вносить вклад в конкурентноспособность своих бизнесов. Корпоративная стратегия способствует пониманию стратегии бизнеса, так же как последняя, в свою очередь, дает информацию для анализа. Он сфокусирован на отношениях между фирмой в целом и ее частями, прежде всего на том, улучшается или ухудшается работа ее бизнес – подразделений за счет того, что они входят в корпорацию.

**Глава 1.Стратегия бизнес - подразделения.**

В мире совершенной конкуренции вся продукция гомогенна. Существует бесчисленные покупатели и продавцы, имеющие доступ к полной информации, но не влияющие на цену покупаемых товаров. В таком мире, не существует ни какой потребности в стратегии, равно как и какой – либо выгоды от ее наличия.

Большинство рынков, однако, не страдают совершенной конкуренцией; они дефицитны и ассиметричны. Либо число продавцов и покупателей ограниченно, продукция гетерогенна, информационные потоки искажены, либо какая-то фирма имеет преимущество, обладая уникальными начальными условиями, не воспроизводимыми для других, либо поставки ограничены. Тщательно отработанная стратегия помогает фирме использовать в своих целях неэффективность рынка, которая существует здесь ввиду несовершенства условий конкуренции и поэтому может играть существенную роль при максимизации прибыли. В такой ситуации следование стратегии имеет две жизненно важные цели.

Одна из них связана с внешним позиционирование фирмы по отношению к ее конкурентам в данной отрасли. Правильно используя сильные и слабые стороны компании, адекватно реагируя на угрозы рынка и предоставляемые возможности, эффективная стратегия может создать конкурентное преимущество, приносящее фирме прибыль, выше среднеотраслевой. Поэтому понимание среды, в которой конкурирует корпорация,, очень важно при формулирование любой стратегии.

Вторая цель стратегии – внутренняя координация всей деятельности фирмы и инвестиций. Стратегия предусматривает выбор позиции на рынке продукции без учета эффективности, с которой этот выбор был осуществлен. Как только положение фирмы на рынке определено, все виды ее деятельности (от исследований и разработок продукта до его маркетинга) должны быть согласованы с этой позицией и друг с другом. Точно так же должны осуществляться и инвестиции: необходимо, чтобы они подкрепляли друг друга и, накапливаясь, приводили через какое-то время к возникновению новых и более значительных конкурентных преимуществ.

* 1. **Отраслевая и конкурентная позиция.**

Доходность каждого бизнес - подразделения, имеющего свою собственную стратегию, может быть разделена на две составные части: средний уровень доходности в данной отрасли и отклонение от этого среднего числа, относящееся к конкурентным преимуществам (или соответствующим недостаткам), которые возникают за счет стратегии, реализуемой данной фирмой в рамках своей отрасли. Оценки относительной важности, так называемых отраслевых эффектов фирмы меняется от исследования к исследованию, но во всех работах высказывается единая точка зрения, что те и другие очень важны. Широко используемый подход к анализу отраслевой доходности и конкурентного преимущества был развит Майклом Портером. Созданная им методика отраслевого анализа представляет собой систематический подход, позволяющий изучать воздействие отраслевой структуры на результаты работы фирмы. Строгая экспертиза внешней среды, в которой фирма, систематизировалась в рамках методологии отраслевого анализа. Корректно выполненный отраслевой анализ помогает установить, является ли данная отрасль привлекательной для среднего конкурента; он также способен показать различия в прибыли, получаемой в конкурентами в данной отрасли. Если смотреть шире, то можно сказать, что отраслевой анализ высвечивает «конкурентный пейзаж» таким образом, чтобы помочь сформулировать эффективные стратегии.

Развивая отраслевую организационную экономику, Портер доказал, что среднеотраслевая доходность в долгосрочном плане представляет собой функцию пяти параметров: угроза со стороны новых участников рынка, покупательная способность, возможности поставщиков, интенсивность конкуренции в рамках данной отрасли и угроза замещения продукции или услуг. Портер также показал, что отраслевая структура «сильно влияет на определение конкурентных правил, равно как и стратегии, потенциально доступные данной фирме».

Данная методология чаще всего используется для оценочного прогноза средней долгосрочной доходности по отрасли.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Доходность на акционерный капитал % | Доходность на активы % | Доходность по отношению к продажам % |
| Лекарство | 21,4 | 11,8 | 13,1 |
| Типография и издательство | 15,5 | 7,1 | 5,5 |
| Продовольственные и родственнее товары | 15,2 | 6,6 | 3,9 |
| Химикаты и родственные товары | 15,1 | 7,5 | 7,2 |
| Нефть и нефтепродукты | 13,1 | 6,5 | 6,5 |
| Инструменты  и родственные товары | 12,9 | 7,2 | 6,9 |
| Химическая индустрия и синтез | 12,9 | 6,2 | 6,1 |
| Бумага и родственные изделия | 12,9 | 6,0 | 5,1 |
| Самолеты, управляемые ракеты | 12,4 | 4,1 | 3,7 |
| Готовые металлические изделия | 12,3 | 5,7 | 3,7 |
| Автомашины и оборудования | 11,6 | 5,6 | 3,7 |
| Резиновые и пластмассовые изделия | 11,6 | 5,1 | 3,4 |
| Электрическое и электронное оборудование | 11,5 | 5,4 | 4,4 |
| Машины, кроме электрических | 11,1 | 5,8 | 3,4 |

Таблица 1.1 Доходность в производственном секторе.

Как видно из таблицы 1.1, этот показатель может сильно меняться в зависимости от отрасли. Значительное число исследований свидетельствует, что потенциальная прибыль по отрасли ограничена основными условиями, которые в значительной степени можно считать внешними, например ценовой эластичностью спроса и технологией производства. Самое популярное из приложений этих идей - структура «пяти сил» Майкла Портера, применяемая для оценки средней доходности по отрасли (см. рис 1.1)

**Уровень конкуренции**

Концентрация и баланс

Фиксированные (складские) издержки по отношению к добавленной стоимости.

Спорадические сверх возможности

Отраслевой рост

Разница в изделиях

Фирменный стиль

Разница в ценах

Комплексность информации

Расхождение конкурентов

Корпоративные ставки

Выходные барьеры

**Сила поставщика**

Концентрация поставщиков

Важность объемов поставки для поставщика

Дифференциация исходных материалов

Влияние исходных материалов на издержки и дифференциацию

Расщепление издержек поставщиков и фирм, занятых в отрасли

Наличие заменителей исходных материалов

Опасность интеграции в будущем по отношению к опасности по интеграции в прошлом

Издержки по отношению к полной продажам в данной отрасли

**Угроза замещения**

Относительный ценовой результат замещения

Разница в ценах

Склонность покупателей к замещениям

Отраслевые конкуренты

**Угроза вхождения (входные барьеры)**

Абсолютные ценовые преимущества

Собственные подходы к изучению

Доступ к необходимым исходным материалам

Собственные дешевый дизайн изделий

Правительственная политика

Экономия на масштабах

Потребность в капитале

Дифференциация продукции

Фирменный стиль

Разница в ценах

Доступ к распределению

Ожидаемая реакция

Рисунок 1.1

Ценовая чувствительность

Цена к продажам

Разница в изделиях

Влияние качество

Фирменный стиль

Доходы покупателей

Стимулирование лиц принимающих решения Возможность объединения в прошлом

Товарный кредит

Концентрация покупателей против концентрации компаний.

Покупательская информация.

Издержки покупателя при смене поставщика

Замещения изделий

**Покупательная сила**

В какой степени потенциальная прибыль в действительности реализуется в отрасли, зависит от показателей внутренней структуры данной отрасли, таких как степень ее концентрации, и стратегий, принятых конкурентами.

Как на отраслевом уровне, так и на уровне фирмы должен существовать некоторый рыночный дефицит, позволяющий поддерживать аномальные прибыли. Высокие доходы на отраслевом уровне, например, часто поддерживаются входными ограничениями, которые затрудняют новым потенциальным конкурентам вхождение в данную отрасль. Аналогичным образом высокодоходные стратегические группы в рамках той или иной отрасли защищены изменяющимися ограничениями, затрудняющими деятельность фирм, использующих один источник конкурентного преимущества для того, чтобы завладеть другим. В рамках той или иной отрасли или стратегической группы выдающиеся результаты работы, которых достигает какая либо компания , должны быть аналогичным образом защищены факторами, мешающим конкурентам воспроизвести ее преимущества; иначе успех этой компании будет мимолетным. Ричард Рюмелт такие препятствия на пути к имитации того, что данная фирма имеет или делает, назвал изолирующими механизмами, Великой стеной, защищающей устойчивое конкурентное преимущество. Изучение этих явлений привело к возникновению совершенно нового подхода – видения, основанного на ресурсах, которыми располагает фирма.

SWOT, до сих пор лежит в основе многих современных подходов к стратегическому планированию. Центральная концепция здесь – понятие соответствия между уникальными возможностями компании и конкурентными требованиями, существующими в отрасли. Вызов для менеджеров состоит в том, чтобы выбрать или создать такую позицию на рынке, при которой явно выраженная компетентность и ресурсы компании способствовали бы возникновению конкурентного преимущества.

**Глава II. Ресурсы.**

**2.1. Классификация ресурсов.**

Предпосылкой для развития видения, основанного на ресурсах, служит утверждение, что принципиальное отличие одной компании от другой обусловлено обладанием каждой из них уникальным набором ресурсов. Поскольку многие из этих ресурсов не могут быть накоплены мгновенно, выбор фирмой той или иной стратегии ограничен ее нынешним запасом и скоростью, с которой она может их приобретать или накапливать. Если бы не существовало асимметрии в имеющихся ресурсах и ограничений на скорость изменений, любая компания могла бы выбирать и следовать любой стратегии по усмотрению. В результате успешные стратегии очень быстро были бы скопированы и прибыль упала бы до нуля. Асимметрия в ресурсах является поэтому основой стратегии, источником устойчивого конкурентного преимущества.

Ресурсы имеют множество форм: от обычных исходных факторов, исходного сырья, которое является широкодоступным и может быть легко приобретено путем традиционных сделок, до совершенно индивидуальных ресурсов, например фирменных знаков (брендов), формирующихся в течении многих лет, которые очень трудно подделать.

Ресурсы могут быть разделены на три крупные категории: материальные активы, нематериальные активы и организационные возможности.

Материальные активы легче всего оценить; зачастую они представляют собой единственные ресурсы, которые отражаются в бухгалтерском балансе фирмы. Они включают в себя недвижимое имущество, средство обеспечения производства, сырье и т.д. Хотя материальные ресурсы могут быть существенны для определения стратегии фирмы, из-за своего стандартного характера они лишь изредка служат источником конкурентного преимущества. Существуют, конечно, известные исключения. Поскольку витые медные телефонные провода и коаксиальные кабели, связывающие дома с внешним миром, оказались на выходе в информационной «скоростной магистрали», они повсюду растут в цене.

Нематериальные активы включают в себя такие элементы, как репутация компании, фирменные знаки, культура, знание технологий, патенты и торговые марки, а также накопленные навыки и опыт. Эти активы часто играют важную роль в создании конкурентного преимущества (или его противоположности) и стоимости компании. Неосязаемые активы имеют также важную особенность: они не расходуются в процессе использования. Действительно, если их применять с умом, некоторые из нематериальных активов по мере использования способны расти, а отнюдь не уменьшаться. По этой причине они могут представлять собой ценную основу для увеличения диверсификации.

Организационные возможности не являются входными факторами наподобие материальных и нематериальных ресурсов; они представляют собой сложные комбинации активов, людей и процессов, которые используются организацией для того, чтобы превратить инвестиции в конечную продукцию. Будучи приложенными к физическим технологиям, используемым фирмой в процессе производства, эти организационные механизмы определяют эффективность ее деятельности. Точно подогнанные возможности могут служить источником конкурентного преимущества. Перечень организационных возможностей включает в себя набор умений, ответственных за эффективность и производительность: быстрота, гибкость, более высокое качество и т.д., - все эти моменты могут присутствовать в любом из действий фирмы, от разработки изделия до маркетинга и производства. За несколько прошедших десятилетий некоторые японские автомобильные компании, например, развили у себя множество выдающихся организационных возможностей. Сначала это была низкая цена при сравнительно небольших объемах производства, затем - высокое качество производства, а потом – быстрая разработка новой продукции. Эти организационные возможности дали в итоге важные преимущества, связанные с высокой эффективностью, особенно по сравнению с иностранными конкурентами, и сыграли главную роль в формировании конкурентного преимущества этих фирм.

**2.2. Запасы и потоки.**

При выявлении корней устойчивого конкурентного преимущества в рамках видения, основанного на ресурсах, внимание, прежде всего, обращается на запасы активов и возможностей (ресурсов), которыми обладает фирма. Поступая, таким образом, мы обеспечиваем иной, более динамичный взгляд на конкурентное преимущество, чем тот, что возникает в результате анализа текущих потоков поступающих и расходуемых средств. В то время как эти потоки преходяще и могут быть мгновенно приспособлены к изменяющимся обстоятельствам, уровни запасов переносятся с одного периода времени на другой и могут накапливаться лишь медленно, с течением времени.

Фундаментальное различие между запасами и потоками может быть проиллюстрировано «метафорой с ванной»: в любой момент времени запас воды в ванне может быть зафиксирован на конкретном уровне, который определяется как сумма двух разнонаправленных потоков воды - входящих (через кран) и исходящих (через сток). В примере с исследованиями и разработками под количеством воды в «сосуде» подразумевается запас навыков в определенный момент времени с учетом того, что поток, соответствующий накоплению, представлен водой, текущий через кран; обесценение навыков через какое-то время обозначается потоком воды, уходящий через сток.

Критический момент, который иллюстрируется «метафорой с ванной», заключается в том, что в то время как потоки могут быть мгновенно отрегулированы, с запасами этого не получиться. Требуется длительный, постоянный поток ресурсов, чтобы накопить желательные изменения стратегических запасов активов.

Чтобы понять различия между запасами и потоками, рассмотрим компанию, которая имеет известный фирменный знак. Потоковый анализ конкурентного преимущества показал бы, что эта компания действительно зарабатывает более высокую прибыль, меньше тратя на проведение рекламных акций и имея возможность назначать более высокие цены, чем ее конкуренты. Но причина, по которой новый конкурент не может успешно копировать эту стратегию, связанная с малыми расходами на рекламу и назначением высокой цены, состоит в том, что он не владеет брендом, сопоставимым по репутации. В этом примере мы имеем дело с запасом, связанным с признанием фирменного знака, который делает данные фирмы различными и таким образом поддерживает конкурентное преимущество. Поэтому в основе возможностей фирмы производить прибыль и выдерживать длительные устойчивые различия (стратегические асимметрии) лежит запас ресурсов.

Тем не менее, потоки важны сами по себе. Предпринимаемые фирмой действия и инвестиции в ресурсы определяются в соответствии с реализуемой ею стратегией. Далее, многие потоки накапливаются и через какое-то время образуют дорогостоящие запасы ресурсов. Длительный процесс деятельности, например запуск новых изделий в производство, может вылиться в уникальную возможность дальнейшего их совершенствования.

Таким образом, в то время как большинство расходных потоков отражается в отчетах и хозяйственной деятельности, многие из них фактически являются долгосрочными инвестициями в самые важные из возможностей фирмы.

**2.3. Ценность ресурсов.**

Осознать то обстоятельство, что ресурсы способствуют устойчивости конкурентного преимущества, довольно просто, компаниям зачастую сложно идентифицировать и оценить собственные ресурсы и определить, являются ли они их сильными или слабыми сторонами и могут ли они стать источниками устойчивого конкурентного преимущества.

Действительно, как только фирмы начинают оценивать набор ресурсов. Которыми располагают, они обнаруживают целый «мешок» сюрпризов. Некоторые наиболее удачливые находят «драгоценные камни в своей короне» - ресурсы, которые могут служить основой для успешных стратегий.

Какие-то открывают, что из ресурсы – это фактически одни долги. Основная же масса фирм может выявить, что некоторые из их ресурсов заметно лучше тех, которыми располагают конкуренты, но. К сожалению, не оценены по достоинству потребителями.

Задача менеджеров в том, чтобы понять разницу между полезными и ненужными ресурсами и использовать это знание для разработки стратегий, которые создадут устойчивое конкурентное преимущество.

С исторической точки зрения попытки оценить ресурсы чаще напоминали внутренние заумные изыскания, которым недоставало критической объективности.

Видение, основанное на ресурсах, добавило дисциплины этому субъективному процессу, когда при анализе вновь стали принимать во внимание внешние перспективы отрасли и конкурентную динамику.

Важно подчеркнуть, что оценить ресурс можно только с учетом конкретной окружающей среды, в которой конкурирует фирма (см. Рисунок 1.2. Ресурсы и рыночная стратегия).

Как показано на рисунке 1.2, стоимость ресурсов организации определяется ее сложным взаимодействием с окружающей средой конкурентной средой по таким параметрам, как спрос, дефицит и выгодность инвестирования.

**Ценность ресурсов** Пр**остранство создания стоимости**

**Динамичное взаимодействие трех фундаментальных рыночных сил**

Рисунок 1.2 Ресурсы и рыночная стратегия

Стоимость создается при совпадении трех факторов: когда ресурс востребован клиентами, когда он не может быть скопирован конкурентами и когда прибыль, производимую этим ресурсом, фирма действительно получает.

Спрос со стороны клиентов. Первое обстоятельство, определяющее стоимость ресурса, может быть найдено на товарном рынке. Ценный ресурс должен способствовать удовлетворению потребностей клиента по той цене, которую последний готов уплатить. В любой заданный момент времени эта цена будет определяться предпочтениями клиента, доступными ему альтернативными изделиями (включая замену) и поставкой сопутствующих или дополнительных товаров.

Эти структурные составляющие со временем меняются, поскольку предпочтения потребителей и конкурентное предложения также нестатичны. Поэтому фирмам приходиться непрерывно переоценивать «готовность клиентов платить» и соответствие имеющихся ресурсов нынешним и прогнозируемым потребностям.

Чтобы соответствовать спросу со стороны клиентов, важно иметь ввиду, что ресурсы только тогда имеют стоимость, когда удовлетворяют потребности клиентов лучше, чем аналогичные ресурсы конкурентов. Поэтому в данном контексте термин отличительная компетенция, представляется нам более подходящим, чем ключевая компетенция. Даже с учетом того, что тот или иной ресурс может быть необходим для реализации стратегии, он не будет источником конкурентного преимущества. Если не связан с отличительными особенностями изделий фирмы или способа ведения торговли. Они имеют ценность, только когда обеспечивают конкурентное преимущество.

Ограниченность ресурсов. Второе важнейшее из требований, в случае выполнения которого ресурс может считаться ценным, состоит в его недостаточности. Если данный ресурс имеется в изобилии и всем доступен, любой конкурент может приобрести его и таким образом перенять связанное с ним преимущество фирмы.

В действительности ресурсы, приносящие конкурентное преимущество, по самой своей сути не могут быть общедоступными. Далее, чтобы быть источником устойчивого конкурентного преимущества, недоступность данного ресурса должна сохраняться в течении какого-то времени.

**2.4. Конкурентное преимущество ресурсов.**

Невоспроизводимость, представляющая собой важнейший элемент процесса создания стоимости, ограничивает конкуренцию. Обладание ресурсом, которые конкуренты могут успешно копировать, позволяет создавать стоимость лишь в течении короткого времени и поэтому не может служить основой для принятия долгосрочной стратегии. Существует четыре условия, исполнение которых делает ресурсы трудными для копирования. Ресурсы, играющие центральную роль при формировании стратегии фирмы, должны отвечать, по крайней мере, одному из них.

Первая категория включает в себя уникальные природные ресурсы, которые просто невозможно скопировать. Прекрасное местоположение недвижимого имущества, право на минеральное сырье или юридически защищенные патенты на производство того или иного препарата просто невозможно перенять.

Значительная часть ресурсов трудна для копирования из-за так называемой зависимости от способов их накопления. Эти ресурсы не могут быть приобретены мгновенно, а должны быть сформированы тем или иным способом в течение определенного времени, которое почти невозможно сократить.

Третий источник невоспроизводимости – неоднозначность причин. Этот термин означает, что люди, потенциально способные произвести репликацию, либо не в состоянии разобраться в том, что именно является ценным ресурсом, либо не могут найти точный способ для его повторения.

Причинная неоднозначность в сфере ресурсов связана зачастую с организационными возможностями. Эти возможности встроены в сложные социальные структуры и взаимодействия и могут быть зависит даже от от индивидуальных качеств нескольких выдающихся людей.

Последний источник невоспроизводимости – экономическое сдерживание. Он возникает, когда конкуренты компании, занимающей лидирующее положение на рынке, в принципе могут скопировать ее ресурсы, но из-за ограниченных возможностей не идут на это. Чаще всего такое решение принимается, если рассматриваемые новые стратегии связаны с большими капиталовложениями, например, в сложные механизмы, обеспечивающие непрерывность производственного процесса, что является очень важной, специфической особенностью данного рынка.

**2.5. Экономическая рента.**

В рамках видения, основанного на ресурсах, доказывается, что получение компанией прибыли объясняется наличием у нее дефицитного ресурса. Экономисты интерпретируют эту прибыль как ренту, образующуюся благодаря фактору, получение которого ограничено. Однако они делают важное различие между двумя видами экономической ренты:

1. Рента Риккардо, или дефицитная рента, образуется за счет ценных факторов, ограниченных по своей сути – с точки зрения их воспроизводства. Рента Риккардо возникает из дефецита.

2. Рента Шумпетера, или предпринимательская рента, зарабатывается новаторами в период между заявлением об инновации и ее успешным распространением. Ожидается, что новшества через какое-то время будут переняты, но пока этого не произошло, новатор зарабатывает ренту Шумпетера.

Важное различие между двумя этими понятиями состоит в том, что рента Риккардо долгосрочна, а рента Шумпетера таковой не является. Рента Риккардо возникает благодаря факторам, которые трудно или невозможно перенять, таким как уникальное географическое местоположение, сложные организационные структуры или устоявшая корпоративная репутация. Рента Шумпетера, наоборот, возникает благодаря новшествам, которые, в конечном счете, будут взяты на вооружение другими.

Эта проблема ставит перед менеджерами множество фундаментальных вопросов. Во-первых, если фирма зарабатывает экономическую ренту, благодаря чему это происходит? Во-вторых, являются ли соответствующие факторы, по своей природе относящиеся в большей степени к виду Риккардо или Шумпетера? Они являются результатом какого-либо новшества, которое через некоторое время конкуренты смогут воспроизвести, или в них есть неотъемлемые качества, воспроизвести которые будет очень трудно? Далее, насколько вероятно, что конкуренты представят новшества, которые уменьшат стоимость данного ресурса? Когда приблизительно должно это произойти?

**Глава 3. Стратегия, основанная на ресурсах.**

Главная обязанность менеджеров состоит в том, чтобы сформулировать стратегию, позволяющую накапливать ресурсы, которые, в свою очередь, позволяют улучшать результаты работы как бизнес-подразделения, так и корпорации в целом. Все это подразумевает идентификацию, вложение капитала, обновление и заимствование ценных ресурсов (см.таблицу 1.2).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Невыгодный | Конкурентно  равный | Ценный |
| Важен для конкурентного преимущества |  | | |
| Местоположение недвижимости | х |  |  |
| Скорость разработки изделия |  |  | х |
| Необходим для конкуренции |  | | |
| Торговые демонстрации |  | 0 |  |
| Любезное обслуживание  Клиентов | х |  |  |
| Необходим, но не для конкуренции |  | | |
| Информационная основа |  | 0 |  |
| Управление целями поставок | 0 |  |  |

Примечание: х – инвестиционный, 0 – поддерживающий.

Таблица 1.2 Текущая оценка стоимости ресурсов.

**3.1 Идентификация ценных ресурсов.**

Чтобы сформировать стратегию, основанную на ресурсах, фирма должна сначала идентифицировать и оценить свои ресурсы и выявить те из них, на которых она должна базировать свое будущее конкурентное (и/или корпоративное) преимущество. Данный процесс включает в себя определение перечня ресурсов, которыми обладает фирма, и последующее тестирование, позволяющий определить, какой из этих ресурсов (если таковой имеется) наверняка является ценным.

Первый шаг – инвентаризация ресурсов компании. Как правило, это может быть сделано путем опроса старших руководителей: следует спросить, что именно они рассматривают в качестве ключевых компетенций или источников конкурентного преимущества для бизнеса. Список высказанных идей затем может быть классифицирован в соответствие с тремя вышеупомянутыми типами ресурсами и расширен с учетом результатов исследования, касающегося применения этих категорий в данном бизнесе.

Второй шаг состоит в оценке стоимости каждого из ресурсов в рамках трех испытаний: конкурентного превосходства, дефицитности и применимости. Зачастую результаты именно первого теста оказываются наиболее важными и вместе с тем самыми трудными, потому что итоги двух других испытаний обычно более очевидны или менее спорны.

Соответствующие методы позволяют определить, способствует ли ресурс, которым располагает фирма, созданию конкурентного превосходства и можно ли его прямо связать с подвижностью конкурентного преимущества как это было сделано на рисунке 1.2. Ценный ресурс создает очевидное преимущество на производственном рынке, и основная задача состоит в том, чтобы выявить эту связь. Когда не существует никакой прямой связи между ресурсом и изменениями величин прибылей и убытков необходимость количественного доказательства наличия превосходства все еще сохраняется.

Если, например ресурс заключается в возможности выполнения тех или иных действий в меньшие сроки или с более высоким качеством, преимущество компании над конкурентами по этим параметрам должно быть подтверждено конкретными объективными данными. При всех этих упражнениях в оценке акцент должен быть сделан на соединении внутренней и внешней среды обитания. Ресурсный анализ – это не сосредоточенное упражнение по «разглядыванию собственного пупа», в которое очень часто вырождаются все отступления от «ключевой компетенции». В результате некоторые из них всегда могут быть идентифицированы, так как, по определению, каждая фирма что-то выполняет относительно лучше, чем все другие.

Как только ревизия текущих ресурсов осуществлена, необходимо выявить дефицит в нынешней их комбинации. Это может быть достигнуто, если задаться вопросом, какие из них будут необходимы в будущем для достижения всех стратегических целей, стоящих перед организацией.

Усердная работа, направленная в будущее и включающая анализ состояние отрасли на ближайшее пять – семь лет, помогая найти способы, позволяющие обеспечить успешную реализацию перспективного сценария.

Затем можно выстроить матрицу (см. таблицу 1.3)

|  |
| --- |
| Материальные  Нематериальные  Возможности  Научные исследования  разработки  Производство  Распределение  Маркетинг  Человеческий капитал  Запасы Текущие Руб.  Ресурсов расходы |

Таблица 1.3 Запасы и потоки ресурсов

Это позволит определить нынешнее положение фирмы в соответствии со стратегической важностью каждого ресурса. Невыгодные на настоящий момент, но критически важные для достижения успеха или необходимые для конкуренции ресурсы впоследствии выдвигаются на первый план в качестве объектов, нуждающихся в инвестициях, наряду с ценными ресурсами, обеспечивающими будущее конкурентное преимущество.

Для осуществления этого подхода важно, чтобы фирма нашла подходящий уровень, на котором можно разложить ее ресурсы на составляющие части. Широкие классификации компетенций обычно куда менее полезны, чем более подробные, непосредственно касающиеся дефицита конкурентного преимущества. Выделение составных частей необходимо также при определении направления деятельности.

**3.2 Инвестирование в ресурсы.**

Поскольку все ресурсы обесцениваются, эффективная корпоративная стратегия требует непрерывного поддержания и расширения посредством инвестиций новейших ресурсов, которыми располагает компания. Технологические «ноу-хау» также устаревают.

Фирменные знаки устаревают, если их не подкреплять потоком рекламных расходов. Организационные возможности становятся заскорузлыми и не позволяют уже приспосабливаться к ситуации. Инвестиции должны быть сосредоточены на формировании и сохранении ресурсов, обеспечивающих конкурентное превосходство.

Однако средства должны также вкладываться в ресурсы, сами по себе не умеющие зарабатывать экономическую ренту, но обеспечивающие конкурентный паритет, позволяющий успешно реализовывать стратегию.

Чаще инвестициями в ключевые ресурсы занимаются корпоративные управленцы, нежели менеджеры подразделений, поскольку они критическим образом влияют на результаты работы фирмы.

Важно, чтобы рентные платежи, которые, как ожидает фирма, должны увеличиваться по мере инвестирования в соответствующие ресурсы, не были утрачены в конкурентной борьбе за приобретение этих ресурсов. Если многие компании находят определенный ресурс значимым, его цена на более-менее эффективном рынке должна отражать спрос на него.

Например, совершенно нереально для какой-нибудь корпорации, торгующейся за нефтяные залежи, приобрести их по цене ниже рыночной, если бы не ее удачливость или не обладание конфиденциальной информацией об их стоимости.

Может показаться, что данная проблема исчезает, когда ресурсы накапливаются внутри компании.

Однако даже когда они виде организационных возможностей созданы с помощью внутренних инвестиций, прибыль, поступающая благодаря им, отчасти будет зависеть от числа конкурентов, сделавших аналогичные капиталовложения. Если многие компании развивают одну и ту же возможность в плане материально-техническом обеспечения, в среднем ни одна из них не зарабатывает существенной прибыли на инвестиции в такой ресурс.

Инвестиционная деятельность требует тщательного предварительного анализа стратегического положения, как самой фирмы, так и вероятных конкурентов, тоже вкладывающих средства.

Асимметрия, имеющая место среди нынешних ресурсов фирмы, является изначальной причиной того, почему вся прибыль не рассеивается в борьбе за приобретение ресурсов, даже когда об их ценности знают все.

Поэтому выбрать ресурсы, в которые следует вложить капитал, совсем непросто. С данной задачей связаны фактически два из самых трудных компромиссов, на которые приходиться идти фирмам. Это компромиссы между непрерывностью и адаптируемостью, а также между обязательностью и гибкостью.

Непрерывность и адаптируемость. Когда имеющиеся ресурсы фирмы и требующиеся для будущего успеха в конкурентной борьбе перестают соответствовать друг другу, менеджеры компании сталкиваются с определенной дилеммой. Следует ли сохранять приверженность прежним ресурсам, которые хорошо служили в прошлом, но в будущем могут быть заменены другими ресурсами или другими стратегиями ?Или пойти на изменение стратегии и поиск других ресурсов ? Или выбрать промежуточный путь: ждать и наблюдать, воздерживаясь от вложения капитала в любой комплекс ресурсов, пока неопределенность каким-то образом не разрешиться?

Многие компании оказывались в таком затруднительном положении. Например, правильно ли поступит фирма, если не будет следовать примеру Kodak, которая боролась за формирование нового набора ресурсов и адаптацию к тому, с чем она столкнулась в 1990-е годы, в период перехода от пленочного к цифровому формату изображений ?

Хотя вложение капитала в ресурсы, значимые ранее, представляется как продолжение успешной стратегии, существует опасность того, что они будут загонять фирму во все более и более неблагоприятное положение. Инвестиции в новые ресурсы рискованны еще и потому, что могут быть сопряжены с фундаментальными организационными изменениями без гарантий успеха новой стратегии; кроме того, возможно, появятся издержки, связанные с поглощениями существующих бизнесов, осуществляющие выгодные продажи.

Для менеджеров пожертвовать тем, что хорошо работало в прошлом, ради сомнительной возможности будущего успеха, связанного с переменой стратегии, - очень трудный шаг.

Зачастую на перемены решаются уже слишком поздно, когда кризис, вызванный неизбежным провалом первоначальной стратегии, обрушивается в полную силу.

Обязательность и гибкость. Многие фирмы разрешают дилемму, связанную с выбором между стабильностью и переменами, избегая приверженности какой-либо стратегии. Вместо инвестиций в ресурсы, неразрывно связанные с той или иной стратегией, они пытаются сохранить определенную гибкость, откладывая оценку эффективности той или иной стратегии в будущем.

Хотя фирмы должны избегать обязательств, принятие которых может быть без потерь отсрочено, выбор между обязательностью и гибкостью часто сопряжен с фундаментальным компромиссом, который нельзя обойти и который не имеет ни какого заранее определенного решения.

Ставя на определенную стратегию и делая необратимые инвестиции в ресурсы, необходимые для ее поддержания, фирма оказывается, заперта в пределах этой стратегии. Это может быть опасным, если существует неуверенность относительно того, действительно ли выбранная стратегия является оптимальной.

Но отказ от таких инвестиций также опасен, потому что несет с собой угрозу оказаться со связанными руками. Не затрачивая средства, компания позволяет и другим их не вкладывать или, если у фирмы существуют большие трудности и она не в состоянии проинвестировать в новый проект на раннем этапе, то может оказаться неспособной сделать это и позднее. Далее, многие ресурсы требуют для своей устойчивости постоянного финансирования.

Как только организация приостанавливает, например, программу исследований, их видимо, очень трудно будет начать снова – время уйдет. Точно также провал с отношениями с клиентами может предельно усложнить и удорожить повторный вход в эту отрасль.

Как ни мучительно порой бывает разрешение таких дилемм, важно признать ту роль, которая играет неопределенность в создании возможностей для получения стратегических выгод.

**3.3 Модернизация и перенаправление ресурсов.**

Угроза, определяющая конкуренцию – подражания и замещения превращают большую часть конкурентных преимуществ и стоимость ресурсов, на которых фирма базируется в нечто временное. Это нацеливает фирмы на непрерывную борьбу за модернизацию своих ресурсов.

Качество основных ресурсов фирмы может быть улучшено множеством способов, например, путем укрепления имеющихся ресурсов, улучшения их качества, приобретение дополнительных ресурсов, укрепляющих позиции фирмы на ее нынешних рынках; разработки новых ресурсов, что позволяет компании начать работать, в новых, более привлекательных отраслях.

Модернизировать ресурсы, как правило, лучше внутри компании. Попытка приобретать желаемые ресурсы, путем рыночной сделки, вообще говоря, влекла бы за собой покупку целого бизнеса, к отдельным частям которого фирма может и не иметь никакого интереса. Кроме того, на агрессивном рынке при осуществлении корпоративного управления в случае, если компания не может приобрести что-то совершенно уникальное, трудно избежать рассеяния прибыли, которую фирма надеялась, в конечном счете, заработать за счет использования этих ресурсов.

Напротив, если стратегия, связанная с нарастающей модернизацией ресурсов, берется на вооружение всякий раз в ответ на один-единственный вызов вместо привлечения имеющихся у корпорации ресурсов, все это может превратиться в неумолимый, сопряженный с относительно низкими рисками процесс непрерывного усовершенствования.

Когда фирма не использует полностью свои ценные ресурсы на тех рынках, на которых она сейчас работает, последний шаг, который следует предпринять в соответствии со стратегией, основанной на ресурсах, состоит в перенаправлении ресурсов в другие ресурсы или отрасли, где они могут создавать стоимость.

**Заключение**

Представление о фирме, основанное на ресурсах, которыми она располагает – понятие широко и точно определяет активы, способные функционировать в качестве ключевой компетенции, и ставит условия, при которых эти активы могут становиться источниками стоимости в многочисленных бизнесах.

Одним из больших преимуществ ресурсного подхода является то, что он объясняет, почему фирма обладает корпоративным преимуществом, связанным с отдельным бизнесом, и корпоративным преимуществом, распространяющего на многие бизнесы.

Такой подход позволяет получить представление о фирме в динамике: с момента ее основания в виде небольшой сконцентрированной компании и до превращения в огромный сложный организм.

Самое важное – необходимость комплексного подхода ко всем действиями решениям, касающимся распределения ресурсов. Выработанная стратегия основанная на ресурсах направлена не на реализацию единичных, хотя и очень важных мероприятий, помогающих решать отдельные, не связанные между собой задачи, она должна увязать все действия и планы фирмы в согласованный пакет, обеспечивающий достижение главнейших целей компании.

Ценность стратегии состоит в том, что она устраняет непоследовательность в поведении, действиях и принятии решений в компании, обеспечивая взаимосвязь и эффективность всех элементов.

Ресурсы – это важнейшие блоки, из которых строиться стратегия, ведь они определяют не то, что фирма хочет сделать, а то, что она может сделать. Они представляют собой долгосрочные активы. Если бы все компании имели одинаковые ресурсы, они могли бы осуществлять одну и ту же стратегию и исчезло бы само основание для конкурентных преимуществ ; только когда имеются существенные различия в ресурсах, каждая корпорация может развивать свою собственную стратегию.

Когда в корпоративной стратегии внутренние и внешние согласованы, управляются в соответствие с видением траектории развития компании и способствуют движению в этом направлении, стратегия в целом должна обеспечивать корпоративное преимущество и создание стоимости.

Следует подчеркнуть, что разработка корпоративной стратегии – это одна из самых трудных задач, стоящих перед менеджерами. Ее решение требует не только хороших аналитических навыков и соответствующих данных, но и глубокого знания поведения менеджеров и систем, равно как и интуиции и творческого потенциала.

Если не будет реального вдохновения и понимания, трудно надеяться на то, что удастся выработать замечательную стратегию.

Поэтому самая большая трудность для ее разработчиков – понять суть поставленной перед ними задачи и попытаться найти пути извлечения устойчивого конкурентного преимущества.

**Список используемой литературы**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб., Издательство "Питер", 2004.–416с.

2. Бандурин А.В. Деятельность корпораций. М.: Буквица, 2004. –600 с.

3. Бандурин А. В., Зинатулин Л. Ф. Экономико-правовое регулирование деятельности корпораций в России. – М.: БУКВИЦА, 2004. – 212 с.

4. Бандурин А.В., Орехов С.А. Менеджмент финансово-промышленных групп. М.: МЭСИ, 2004.

5. Бандурин В.В., Беленький Л.П., Блинов В.В. Корпоративное управление в условиях рынка (на примере финансово-промышленных групп). М.: изд. МО РФ, 2004.

6. Брейли Ричард, Майерс Стюарт. Принципы корпоративных финансов. М.: Олимп-Бизнес, 2005.

7. Голубков Д.Ю. Особенности корпоративного управления в России: инвестиционный кризис и практика оффшорных операций. М.: Изд. дом "Альпина", 2004. – 272 с.

8. Губин Е.П. и др. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе. М.: Юристъ, 2004.-248 с.

9. Зинатулин Л.Ф. Корпоративное управление. Сб. документов. М.: Нива России, 2004.-304 с.

10.Ильенкова С.Д. и др. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004. – 327 с.

11.Кашанина Т.В. Корпоративное право (право хозяйственных товариществ и обществ). М.: ИНФРА-М, 2004.

12.Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. Пер. с англ. М.: Джон Уайли энд Санз, 2004.-240 с.

13.Кругман П. Р., Обстфельд М.Международная экономика. Теория и политика: Учебник для вузов / Пер. с. Англ. Под ред. В. П.Колесова, М. В. Кулакова. – М.: Экономический факультет МГУ, ЮНИТИ, 2004.– 799 с.

14.Мельников С.Б. Формирование корпоративного управления. МО России. М.: АРиНА, 2004.

15.Орехов С.А. Менеджмент финансово-промышленных групп (курс лекций). М.: МЭСИ, 2004.

16.Поршнев А.Г. и др. Управление организацией. М.: ИНФРА-М, 2004.

17.Уиллинг Роберт. Антимонопольная политика и институты. М., 2004.

18.Федоров В.Н., Загоруйко И.А. Управление современной корпорацией. - Краснодар, 2004.

19. Коллис Дэвид Дж., Монтгомерн Синтия А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 400с.:ил.