План

I. Характерные черты стратегии

II. Сущность СВОТ – анализа

2.1 Определение сильных сторон и ресурсного потенциала компании

2.2 Выявление слабых сторон компании и недостаточности ресурсов

2.3 Выявление компетенций и возможностей

2.4 Выявление рыночных возможностей компании

2.5 Выявление угроз прибыльности компании

Литература

1. Характерные черты стратегии

Люди уже длительное время изучают и анализируют стратегию как явление и инструмент решения их проблем, потому что они хотят знать, что им делать завтра, после завтра, в долгосрочной перспективе, как, хотя бы частично, руководить процессами, которые происходят на предприятии и вокруг него. Чтобы решить эту проблему, теория и практика менеджмента создали стратегическое управление (теория — концепцию стратегического управления, практика — разные варианты построения системы стратегического управления).

Сущность стратегического управления можно раскрыть, применив разные подходы к характеристике его составляющих.

Исторически понятие «стратегия» сложилось в военном лексиконе, где оно определяло планирование и внедрение в жизнь политики государства и военно-политического союза ряда стран с использованием всех доступных средств.

Заимствование категории «стратегия» из военного лексикона объясняется тем, что предприятия в развитых странах оказались в условиях, близких к «военным действиям» в конце 50-х годов, связанных с насыщением рынка, ростом конкуренции, когда, чтобы выжить нужно было бороться. «Военные действия» нуждались в теоретическом обеспечении. С тех пор теория и практика управления продвинулись далеко вперед.

Теперь достаточно много места в экономической литературе занимает вопрос относительно соединения или разделения подходов к определению «стратегии как процессу» и «стратегии как результату» (конечного ориентира). В первом случае для определения стратегии нужно ответить на такие вопросы:

а) «Кто мы есть?», «Где мы находимся?» (положение а));

б) «Куда мы идем?» или «Какими мы желаем быть?» (положение б));

в) «Когда и как мы достигнем наших целей?», то есть перейти из положения а) в положение б).

Определение «стратегии как результат» связано с отождествлением цели и стратегии и предопределенно необходимостью установления конкретных ориентиров для осуществления стратегической деятельности. В этом контексте различают такие подходы.

Чаще всего стратегию отождествляют с позицией на рынках, с мероприятиями, которые дают возможность укрепить конкурентную позицию и увеличить частицу на «своих рынках», вести борьбу за завоевание новых рынков и др. По более широкому определению стратегия — это конкретизирована в определенных показателях позиция в среде, которую занимает предприятие, это — своеобразный взгляд на внутреннюю и внешнюю среду и попытка найти пути эффективного приспособления к внешним, не контролируемых фирмой факторов, а также проведения необходимых изменений элементов и их комбинаций внутренней среды.

Стратегия рассматривается как образец, к которому стремится приблизиться организация (предприятие). Чаще всего за образец берут процветающую фирму, анализируют ее позитивные стороны деятельности и пытаются воспользоваться ее опытом. Например, такой подход использовала в свое время японская фирма «Камацу», которая изучала деятельность американской фирмы «Катерпиллер». «Катерпиллер» занимала 60-70% мирового рынка сельскохозяйственных, транспортных, строительных и других видов техники. В настоящее время «Камацу» является главным конкурентом своего «образца», вытесняет его из рынков.

С другой стороны, стратегию как цель управления можно определить как идеальную модель предприятия, в которой реализуется «виденье» его руководителей и владельцев и которая построена с использованием SWOT- анализа.

В современной литературе можно также выделить две основных концепции стратегии философскую и организационно управленческую.

Философская концепция отмечает общее значение стратегии для предприятия.

Стратегию можно рассматривать как философию, которой должна руководствоваться организация, что ее имеет. С этой точки зрения стратегия это:

* позиция, образ жизни, которая не дает остановиться на достигнутом, а ориентирует на постоянное развитие;
* интегральная часть менеджмента, что позволяет осознать будущее;
* процесс мышления, интеллектуальные упражнения, которые нуждаются в специальной подготовке, навыках и процедурах;
* воспроизводимая ценность, которая дает возможность достичь наилучших результатов активизацией деятельности всего персонала.

Стратегию можно определить как шаблон логического, последовательного поведения, которое складывается на предприятии сознательно или стихийно.

Стратегию можно определить также как важнейший элемент самоопределения предприятия или организации. В таком контексте она тесно связана с характеристиками и особенностями организационной культуры, имеет, как правило, все ее преимущества и недостатки, дает возможность более обстоятельно формулировать социальные стратегии в целом и элементы социальных направлений в стратегиях другого типу.

Организационно управленческая концепция стратегии связана с конкурентными действиями, мероприятиями и методами осуществления стратегической деятельности на предприятии.

Согласно с взглядами классика стратегического планирования А. Чандлера, стратегия — это «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, принятия курса действий и деления ресурсов, необходимых для выполнения поставленных целей». С одной стороны, такое толкование «стратегии» опирается на традиционный подход к ее определению как особенному методу деления ресурсов между текущими и будущими видами деятельности. (А. Чандлер отмечает, что «стратегическая альтернатива должна строиться сравнениям возможностей и ресурсов корпораций с учетом принятого уровня риска»). С другой стороны, в этом определении основной акцент делается именно на достижение целей. К такому подходу приближается такое определение: «стратегия — это общее, всестороннее течение достижения целей». Отождествление стратегии и плана выплывает из теории игр, где стратегия — это план действий в конкретной ситуации, которая зависит от поступков оппонента. Известный специалист из стратегического управления А. Томпсон совмещает плановые принципы стратегии с поведенческими аспектами организации.

Стратегия — это специфический управленческий план действий, направленных на достижение установленных целей. Она определяет, как организация будет функционировать и развиваться, а также каких предпринимательских, конкурентных и функциональных мероприятий и действий будет употреблено для того, чтобы организация достигла желаемого состояния.

В фундаментальном труде І. Ансоффа «Стратегическое управление» наводится такое понятие стратегии: «За своей сущностью стратегия является перечнем правил для принятия решений, которыми организация пользуется в своей деятельности».

Стратегия здесь — это стержень, вокруг которого концентрируются все виды производственно-хозяйственной деятельности. Кроме того, стратегия иногда рассматривается как «блеф» или «хитрый маневр», который определяет ее как инструмент определенного типа для победы в конкурентной борьбе. Согласно с таким взглядом можно, произвести «стратегию» блефа, затянуть конкурента «на темную дорожку», которая никуда не ведет. Это базируется на сугубо психологическом аспекте — желании внедрить в своей организации то, которое (будто) дало позитивные результаты конкуренту.

В действительности «блеф-стратегия» имеет одну цель: играя на «псевдо-зразках», вынудить конкурента зря потратить деньги и время. Знания о существовании «стратегий» блефа помогают менеджерам более критически и внимательно относиться к анализу стратегий, которые употребляются в отрасли разными производителями.

То же имеют в виду, когда определяют стратегию как «хитрый маневр», который помогает обойти конкурентов.

Все эти аспекты с разных сторон характеризуют такое уникальное явление, как стратегия.

Один из самых известных специалистов из стратегического управления И. Ансофф утверждает, что опытный специалист бизнеса всегда сможет разглядеть за успехом фирмы ту или другую оригинальную стратегию.

Стратегия — это долгосрочный курс развития фирмы, способ достижения целей, который она определяет для себя, руководствуясь собственными рассуждениями в пределах своей политики.

Для разработки стратегии каждое предприятие должно осознать такие важны элементы своей деятельности: миссию; конкурентные преимущества; особенности организации бизнеса; рынки сбыта, где действует фирма; продукцию (услугу); ресурсы; структуру; производственную программу; организационную культуру.

Подбивая общий итог относительно стратегии, нужно констатировать, что нет принятого и согласованного в общих чертах определения. Здесь, на наш взгляд, очень уместное высказывание Г. Минцберга: «Каждое определение добавляет важные элементы к нашему пониманию стратегии, побуждая нас ставить фундаментальные вопросы об организациях и их развитии вообще».

Следовательно, стратегия:

дает определение основных направлений и путей достижения целей, укрепления, роста и обеспечения выживания организации в долгосрочной перспективе на основе концентрации усилий на определенных приоритетах;

является способом установления взаимодействия фирмы с внешней средой;

формируется на основе очень обобщенной, неполной и недостаточно точной информации;

постоянно уточняется в процессе деятельности, почему должен способствовать хорошо настроена обратная связь;

через многоцелевой характер деятельности предприятия имеет сложную внутреннюю структуру, то есть можно ставить вопрос о формировании системы стратегий в виде «стратегического набора»;

является основой для разработки стратегических планов, проектов и программ, которые являются системной характеристикой направлений развития предприятия;

является инструментом межфункциональной интеграции деятельности предприятия, способом достижения синергии;

является основой для формирования и проведения изменений в организационной структуре предприятия, обобщенным стержнем деятельности всех уровней и ступеней;

является основным содержательным элементом деятельности высшего управленческого персонала;

является фактором стабилизации отношений в организации;

дает возможность наладить эффективную мотивацию, контроль, учет и анализ, выступая как стандарт, который определяет успешное развитие и результаты.

Каждый процесс или явление могут давать лишь то, которое есть в их потенциале. Стратегия — это многогранное и очень эффективное для деятельности предприятия творение, которое, между прочим, не является панацеей от всех неурядиц предприятия. Потому очень важно четко определить, чего именно не нужно ожидать от стратегии.

Чего не дает стратегия: немедленного результата; 100 % предвидения будущего, которое бы обеспечивало в текущем периоде принятие «исключительно правильных решений»; продаже товаров в запланированных объемах; обеспечение необходимыми за количественными и качественными характеристиками ресурсами по низким ценам именно теми поставщиками, которые были предварительно определены;

100% выполнение всех стратегических установок;

определение стандартного перечня действий и этапов разработки стратегии для всех без исключения субъектов хозяйственной деятельности;

обязательного выживания предприятия в долгосрочной перспективе (отсутствие стратегии уменьшает вероятность выживания предприятия вообще).

Чем не должна быть стратегия:

«вылитым в бронзе» планом, который нужно выполнить при любых условиях и любой ценой;

перечнем сухих стандартных форм и документов, где теряется основная идея существования и развития предприятия;

простой агрегацией продуктовых, ресурсных и функциональных планов;

планом «объемом 100 страниц»;

идеей лишь высшего управленческого персонала;

разработанной и выполненной в условиях конфликта;

заменой здравого смысла и интуиции.

Анализ деятельности предприятий в рыночной экономике дал возможность выделить факторы, которые наиболее существенно влияют на содержание стратегии:

потребности клиентов;

наличие возможности и период внедрения необходимых нововведений разных типов;

наличие необходимых ресурсов;

возможности использования собственных и привлеченных капиталовложений;

уровень действующей технологии и возможности ее модификации;

тип и масштаб использования современных информационных технологий;

кадровый потенциал и др.

Исследование факторов не всегда дает возможность избежать ошибок. Так, М.Портер отмечает, что «картина содержания корпоративных стратегий достаточно мрачна». Это предопределено недостаточным обоснованием стратегии предприятия.

Признаки недостаточно обоснованной стратегии:

ориентация на «узкий круг вопросов», которые не охватывают всей системы отношений предприятия и особенностей его деятельности;

предвидение одностороннего развития без резервных стратегий и запасных вариантов;

отождествление стратегии и тактики деятельности; недостаточный учет внешних и внутренних факторов, использования необоснованных гипотез и недостоверной Информации; отсутствие навыков стратегической деятельности и неумения руководить сопротивлением (что проявляется в отсутствии соответствующих разделов стратегических планов).Преодоление недостатков стратегий связано с осознанием многоплановости понятия «стратегия», которое находит выражение в «стратегическом наборе».

II. Сущность СВОТ – анализа

* 1. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала компании

Оценку сильных и слабых сторон компании и ее внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT-анализом (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы). Этот анализ позволяет быстро оценить стратегическое положение компании. Общий принцип гласит: при разработке стратегии необходимо обеспечить соответствие внутренних возможностей компании (т.е. баланса ее слабых и сильных сторон) внешней ситуации (т.е. условиям отрасли и конкуренции, возможностям компании на рынке, специфическим внешним угрозам прибыльности и доле рынка компании). Стратегия должна быть направлена на максимально эффективное применение имеющихся у компании ресурсов, использование рыночных возможностей и избежание угроз.

Под сильными сторонами компании мы понимаем виды деятельности, в которых компания превосходит конкурентов, или особенности, обеспечивающие ей дополнительные конкурентные возможности. К сильным сторонам компании относятся следующие.

* Навыки или опыт. Низкая себестоимость продукции, знание электронной коммерции, технологические ноу-хау, низкий уровень брака продукции, традиции первоклассного обслуживания, опыт розничной торговли, неповторимый стиль рекламы и мероприятий по продвижению.
* Ценные материальные активы. Современные производственные мощности или оборудование, удобное расположение недвижимости, мощная глобальная система сбыта, право собственности на ценные природные ресурсы, новейшие компьютерные сети или информационные системы, высокая ликвидность активов.
* Квалифицированные кадры. Опытные работники, надежные менеджеры ключевых направлений, хорошие стимулы к труду, передовые знания и интеллектуальный капитал, выдающиеся предпринимательские и управленческие ноу-хау, стремление к знаниям и совершенствованию, создаваемые в течение длительного времени.
* Ценные организационные ресурсы. Апробированная система контроля качества, передовые технологии, патенты на ключевые элементы изделий, права на добычу полезных ископаемых, стабильная клиентская база, устойчивое финансовое положение и хорошая кредитная история, передовая система управления поставками материальных ресурсов, надежные локальные сети, программное обеспечение для электронной коммерции, распространения и обмена информацией с поставщиками и ключевыми потребителями, компьютеризированная система проектирования и управления производством продукции, программное обеспечение для ведения бизнеса через, достоверная база данных электронных адресов потенциальных потребителей,
* Ценные нематериальные активы. Привлекательный имидж торговой марки, хорошая репутация компании, приверженность покупателей, мотивированная и энергичная рабочая сила.
* Конкурентные возможности. Быстрая разработка и выведение на рынок новых товаров, обширная сеть дилеров, налаженные связи с ключевыми поставщиками, ориентированная на инновационное лидерство организация НИОКР, гибкость организационной структуры, хорошо подготовленные торговые представители, опыт ведения бизнеса через Internet.
* Партнерство или совместные предприятия. Плодотворное сотрудничество с поставщиками или партнерами, укрепляющее конкурентные позиции компании.

Сильные стороны компании имеют разную природу. Иногда это специфические навыки или опыт (например, ноу-хау методик исследования потребительских вкусов и привычек, методики обучения обслуживающего персонала), иногда получаются при объединении нескольких видов ресурсов компании (например, постоянная инновационная деятельность есть результат сочетания информации о потребительских нуждах, технологических ноу-хау, результатов НИОКР, низких издержек производства, маркетинговых исследований и интеллектуального капитала). Если в компании налажен постоянный обмен опытом, знаниями и навыками между различными подразделениями, то на основе их эффективного сотрудничества и взаимодействия возникают новые конкурентные возможности, которые не сможет создать и реализовать каждое подразделение в одиночку. Компании для достижения успеха необходимы ценные c точки зрения обеспечения конкурентных преимуществ ресурсы.

Опыт и знания компании, интеллектуальный капитал, конкурентные возможности, уникальные навыки, стратегически ценные активы, рыночные достижения в совокупности составляют ее ресурсный потенциал, необходимый для успешной конкурентной борьбы. Успех в это борьбе определяется также количеством этих ресурсов и способностью компании мобилизовать их в нужный момент.

2.2 Выявление слабых сторон компании и недостаточности ресурсов

Говоря о слабых сторонах, мы имеем в виду отсутствие или недостаточность существенных для конкуренции ресурсов, а также виды деятельности, в которых компания уступает конкурентам, или условия, ставящие ее в неблагоприятное положение. Слабые стороны компании могут быть обусловлены недостатком навыков, опыта или интеллектуального капитала, значимых для конкуренции материальных, нематериальных или организационных ресурсов, конкурентных возможностей в ключевых сферах. Слабые стороны не обязательно делают компанию конкурентно уязвимой: это зависит от их конкурентной значимости и способности компании компенсировать их за счет других ресурсов.

Оценка конкурентных ресурсов и возможностей компании проводится в форме составления стратегического баланса, где сильные стороны и ресурсный потенциал компании отражаются как конкурентные активы, а слабые стороны и недостаток ресурсов — как конкурентные пассивы. В идеале конкурентные активы компании значительно превосходят пассивы — соотношение активов и пассивов 50:50 в данном случае нельзя считать приемлемым.

Сильные стороны компании — это ее конкурентные активы; слабые стороны конкурентные пассивы.

После выявления внутренних сильных и слабых сторон компании следует сравнить оба списка по тому влиянию, которое они могут оказать на стратегию. Разные сильные стороны играют разную роль в достижении успеха в конкурентной борьбе, обеспечении необходимого уровня прибыльности и разработке стратегии. Аналогичным образом одни слабые стороны могут оказаться роковыми для компании, а другие легко устранить либо компенсировать сильными сторонами. После выявления слабых сторон следует еще раз проанализировать ресурсный потенциал компании, чтобы решить, недостаток каких ресурсов нужно восполнить или компенсировать в первую очередь и как увеличить ресурсный потенциал компании в будущем.

Внутренние сильные стороны

* Эффективная стратегия, поддержанная конкурентно значимыми навыками и знаниями в ключевых областях
* Прочное финансовое положение, достаточные для обеспечения развития бизнеса финансовые ресурсы
* Сильная торговая марка и репутация компании
* Позиция признанного лидера рынка с мощной клиентской базой
* Возможность экономии на масштабе и/или в результате эффекта обучаемости
* Право собственности на ключевые технологии, уникальные навыки в разработке технологий, патенты на ключевые технологии
* Превосходство над конкурентами по объему интеллектуального капитала
* Преимущество по издержкам
* Эффективные рекламные кампании и методики продвижения товара
* Инновационный опыт
* Опыт в совершенствовании производственных процессов
* Умелое использование электронной коммерции
* Грамотное управление цепочками поставок
* Высокий уровень обслуживания покупателей
* Более высокое качество товаров по сравнению с конкурентами
* Широкая география поставок продукции и возможности сбыта в глобальных масштабах
* Партнерские отношения или совместная деятельность с другими компаниями, обеспечивающая доступ к прогрессивной технологии, навыкам и/или привлекательным географическим рынкам

Внешние возможности компании

* Обслуживание новых групп потребителей или освоение новых географических рынков или товарных сегментов
* Расширение ассортимента для обслуживания новых потребностей покупателей
* Использование собственных технологий и ноу-хау компании для производства новых видов продукции или организации нового бизнеса
* Использование технологий Интернет и электронной коммерции для радикального сокращения затрат и/или дальнейшего увеличения объемов продаж
* Вертикальная интеграция (вперед и назад)
* Снижение торговых барьеров на привлекательных зарубежных рынках
* Новые возможности завоевания доли рынка конкурентов
* Возможность быстрого роста из-за резкого роста спроса в одном или нескольких сегментах рынка
* Приобретение конкурирующих или обладающих прогрессивными знаниями и технологиями компаний

Внутренние слабые стороны

* Отсутствие четко сформулированного направления стратегического развития
* Устаревшие производственные мощности
* Неустойчивое финансовое положение, слишком большой объем привлеченных кредитов
* Слишком высокие издержки по сравнению с конкурентами
* Недостаток ключевых навыков и компетенции (слабый менеджмент), низкий интеллектуальный потенциал по сравнению с конкурентами
* Низкая прибыльность (по разным причинам)
* Внутренние производственные проблемы
* Отставание в освоении электронной коммерции, отсутствие стратегии электронной коммерции
* Недостаточный ассортимент
* Слабый имидж, неважная репутация
* Недостаточно развитая дилерская сеть и/или недостаточные возможности сбыта в глобально масштабе
* Отставание от конкурентов в использовании систем электронной коммерции
* Недостаток финансовых средств для осуществления необходимых стратегических инициатив
* Низкий уровень загрузки производственных мощностей
* Отставание в качестве продукции и/или НИОКР и/или технологических ноу-хау
* Слабый приток новых клиентов из-за слабой конкурентоспособности товаров

Внешние угрозы компании

* Угроза выхода на рынок новых конкурентов Рост продаж товаров заменителей
* Растущая конкуренция со стороны новых Интернет-компаний, внедряющих стратегии электронной коммерции
* Ужесточение конкуренции между действующими на рынке компаниями, ведущее к снижению прибыли
* Технологические изменения или инновации, приводящие к падению спроса на прежние товары
* Замедление роста рынка
* Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики в других странах
* Введение новых регулятивных требований, повышающих издержки компании
* Растущее давление со стороны компаний-потребителей и поставщиков
* Снижение спроса на товары компании из-за изменения потребностей и вкусов покупателей.

2.3 Выявление компетенций и возможностей

Компетенция — это высокий профессионализм в том или ином виде деятельности компании, достигаемый в результате длительного обучения и накопления опыта.

Компетенция компании не появляется сама собой, а достигается сознательным усилием, в результате длительной и эффективной работы, непременное условие которой — отбор персонала с необходимыми знаниями и навыками и организация коллективного труда для достижения высокой производительности. Накопив достаточно опыта, компания переходит на более высокий уровень качества при прежних издержках; так знания и опыт трансформируются в подлинную компетенцию. Примерами компетенции компании могут служить опыт в организации торговли и продвижения, искусство удачно выбирать места расположения торговых точек, навыки управления поставками по системе «точно в срок». Учитывая комплексный характер подобной деятельности, правильно будет сказать, что компетенция это не просто накопленные знания и опыт, а совокупность навыков, знаний, ноу-хау, ресурсов и технологий отдельных подразделений и функциональных направлений компании.

Компетенция компании превращается в конкурентную возможность, когда ее замечают потребители, т.е. она становится дифференцирующим признаком компании и средством упрочения конкурентной позиции. Не все конкурентные возможности равноценны: одни обеспечивают лишь выживание компании, поскольку примерно в равной степени характерны для всех основных конкурентов, а другие составляют основу конкурентной политики компании в силу своей уникальности, специфичности и большой ценности в глазах потребителей. Компанию можно представлять как совокупность конкурентных возможностей, частью посредственных, частью отчетливо выраженных и создающих конкурентное преимущество.

Один из самых ценных ресурсов компании — высокая эффективность в конкурентно значимых видах деятельности. Конкурентно значимые виды деятельности, в которых компания достигла максимальной эффективности, называются ключевыми (базисными) компетенциями. Компания может быть иметь богатый опыт во многих видах деятельности, однако ключевыми можно назвать лишь те компетенции, которые обеспечивают прочную конкурентную позицию компании и уровень прибыльности выше среднего по отрасли. Вот несколько примеров ключевой компетенции: создание компьютерных сетей и систем электронной коммерции, разработка инновационных товаров, качественное послепродажное обслуживание, производство высококачественной продукции, опыт объединения технологий для создания принципиально новых видов продукции.

Компании редко обладают ключевыми компетенцией более чем в двух-трех видах деятельности. В целом, ключевая компетенция обеспечивает конкурентоспособность компании и поэтому является самой важной из ее сильных сторон и главным ресурсом. Чаше всего ключевая компетенция компании связана с нематериальными активами, в частности, персоналом и интеллектуальным потенциалом.

Почти у каждой компании есть хотя бы один конкурентно значимый вид деятельности, в котором она преуспела настолько, чтобы считать его своей ключевой компетенцией. Например, в ключевую компетенцию почти всех розничных торговцев входят товароведение и организация сбыта; однако можно перечислить немало компаний, построивших на этой компетенции свою стратегию и проигравших в результате столкновения с конкурентом, чья компетенция в этой сфере оказалась выше. Следовательно, ключевая компетенция обеспечивает конкурентное преимущество лишь в том случае, если одновременно является и уникальной. Определить, уникальна ли базисная компетенция компании, можно с помощью сравнения ее с аналогичной компетенцией конкурентов. Уникальной считается компетенция, в которой компания явно превосходит своих конкурентов.

Уникальная компетенция компании становится базой для создания прочного конкурентного преимущества.

Уникальная компетенция корпорации в технологии производства плоских мониторов позволила ей стать лидером на мировом рынке жидкокристаллических дисплеев. Достижение конкурентного преимущества упрощается, если компания владеет уникальной компетенцией в конкурентно значимых видах деятельности, если конкуренты не имеют аналогичной или компенсирующей компетенции или ее получение связано для них со значительными финансовыми и временными затратами. В идеале уникальная компетенция обеспечивает компании успех — если только конкуренты не мобилизуют более мощные ресурсы для ее нейтрализации.

Не существует двух компаний с одинаковым набором ресурсов, следовательно, у каждой компании свой неповторимый набор сильных и слабых сторон. Различия в составе ресурсной базы определяют различия в прибыльности и эффективности компаний. Шансы на успех увеличиваются, если компания располагает адекватными и достаточными конкурентно значимыми ресурсами, в особенности обеспечивающими конкурентное преимущество. Ресурс создает устойчивое конкурентное преимущество, если соответствует четырем критериям.

• Трудновоспроизводимость. Чем больше затрат и времени требуется для воспроизведения ресурса конкурентами, тем выше его конкурентная ценность. Трудновоспроизводимость ресурса может объясняться его уникальностью (исключительно удачное местоположение объектов недвижимости, патентная зашита), капиталоемкостью (на строительство нового завода по производству микросхем с рекордно низкими издержками требуется от 1 до 2 млрд. долл.) либо значительными затратами времени (репутация, сила марки, совершенство технологии).

* Длительность пользования. Чем дольше период возможной эксплуатации ресурса, тем выше его ценность. Некоторые ресурсы быстро обесцениваются из-за того, что в отрасли быстро развиваются технологии или меняются условия. Ресурс компании Eastman Kodak, состоящий
в опыте производства и обработки фотопленки, быстро уменьшается из-за роста популярности цифровых камер. Опыт в производстве модемов теряет свою ценность из-за повсеместного перехода на линии и интегрирование функций модема непосредственно в микропроцессор. Инвестиции банков в развитие сети отделений быстро обесцениваются из-за роста популярности банкоматов и электронных банковских услуг.
* Превосходство ресурса. Невозможно раз и навсегда обеспечить себе преимущественное положение на рынке за счет уникальности ключевой компетенции или более сильной торговой марки. Можно ли считать, что маркетинговая политика Coca-Cola лучше, чем Pepsi-Cola, а торговая марка Mercedes-Benz сильнее, чем Lexus?
* Устойчивость к нейтрализации. Многие коммерческие авиалинии (American Airlines, Delta Airlines, United Airlines, Singapore Airlines) преуспели благодаря наличию ресурсов и возможностей для организации удобных, надежных и безопасных авиаперевозок при большом разнообразии дополнительных услуг. И все же компания Southwest Airlines превзошла их по уровню прибыли, потому что предложила все то же самое по ценам гораздо ниже. Престижные марки Cadillac или Lincoln в последние годы утратили свою славу самых популярных дорогих автомобилей, поскольку Mercedes, BMW и Lexus создали более удачные модели дорогих автомашин. Успехи Amazon.com изрядно омрачает перспективы традиционных книжных магазинов, таких как Barnes & Noble и Benders; точно так же Toys (Internet-магазин) и Wal-Mart (со своими традиционно низкими ценами) значительно потеснили Toys, прежнего лидера в розничной торговле игрушками.

Первоклассным конкурентным ресурсом располагают лишь немногие компании, чаще всего это признанные лидеры отрасли или удачливые новички, а большинство компаний не имеют значительных конкурентно ценных ресурсов, особенно таких, которые удовлетворяли бы сразу всем четырем из перечисленных критериев. Обычное явление — разнородный набор ресурсов, один или два из которых действительно значимы, а ценность остальных колеблется от средней до низкой. Кроме того, почти у всех компаний есть слабые конкурентно значимые стороны, в частности организационные проблемы или недостаток активов, знаний и ресурсов. При разработке стратегии следует опираться на ресурс, а котором компания превосходит конкурентов, будь то уникальный опыт, значительные резервы или мощные конкурентные возможности.

Отсутствие у компания первоклассного конкурентного ресурса не означает невозможность достижения конкурентного преимущества. Иногда компании демонстрируют удивительную конкурентную живучесть и даже превосходство благодаря удачному сочетанию ресурсов, ценность которых колеблется от средней до низкой. Ноутбуки Toshiba удерживали лидерство в своей отрасли на протяжении всех 1990-х годов, и это очевидный показатель уникальной компетенции Toshiba. При этом компания не отличалась от конкурентов качеством технической поддержки, а ноутбуки Toshiba не выделялись на фоне прочих ни особым быстродействием, ни низкой ценой, ни какими-либо другими потребительскими свойствами (размер экрана, объем памяти, срок службы батареек, свойства манипулятора и пр.). Лидерства на рынке компания Toshiba добилась благодаря сочетанию нескольких хороших, но не первоклассных ресурсов и возможностей — стратегического партнерства с производителями комплектующих, эффективной организации сборки, опыта в разработке дизайна, умения выбирать лучшие комплектующие, широкого выбора моделей, хорошего набора функций в сочетании с разумной ценой, высокой надежностью (по мнению покупателей) и отличной технической поддержкой (также по отзывам потребителей). В результате потребители считали, что ноутбуки Toshiba по всем показателям лучше, чем аналогичные модели конкурентов.

Сильные стороны компании очень важны, поскольку на них можно выстроить стратегию и использовать как базу для достижения конкурентных преимуществ. Если у компании нет ресурсов и возможностей, на основе которых можно создать стратегию, то менеджеры компании должны срочно принять меры по усовершенствованию имеющихся ресурсов и возможностей организации и дополнению их новыми. В то же время менеджмент должен устранять конкурентно слабые стороны компании, потому что они делают ее уязвимой, ведут к снижению прибыльности и темпов роста, препятствуют использованию новых рыночных возможностей. Стратегия компании должна разрабатываться на основе имеющихся ресурсов и с учетом сильных и слабых сторон компании. Компания, имеющая уникальную компетенцию в какой-либо сфере или первоклассные конкурентные ресурсы, должна учитывать возможность обесценения этих ресурсов с течением времени или в результате воздействия конкуренции\*. Необходимо уделять постоянное внимание формированию прочной ресурсной базы на будущее и поддержанию конкурентного преимущества на основе имеющейся уникальной компетенции.

Компании длительное время преуспевают на рынке потому, что лучше, чем конкуренты, удовлетворяют нужды потребителей. При разработке эффективной стратегии главное — выбрать те ресурсы и возможности, на которых должна сосредоточиться компания и которые могут стать основой ее стратегии. Если у компании нет конкурентно значимых ресурсов и возможностей, ей приходится активно развивать их или создавать новые. Иногда необходимые ресурсы и возможности можно создать внутри компании, иногда целесообразнее приобрести их за счет партнерства или заключения стратегических союзов с компаниями, уже их имеющими.

2.4 Выявление рыночных возможностей компании

Рыночные возможности во многом определяют стратегию компании. Стратегия развития, соответствующая положению компании, создается в результате оценки всех возможностей компании и того потенциала роста и прибыльности, который каждая из них обеспечивает. Возможности зависят от условий отрасли; самые привлекательные необходимо использовать, остальные периодически пересматривать.

Компании не следует приниматься за реализацию рыночных возможностей, если она не имеет и не может получить для этого соответствующих ресурсов.

Оценивая возможности и привлекательность отрасли, менеджеры должны помнить, что возможности отрасли и возможности компании не всегда совпадают. Не каждая компания занимает положение, позволяющее использовать все существующие в отрасли возможности. Менеджеры всегда должны думать над тем, как использовать ресурсный потенциал компании в реализации привлекательных перспектив. Наиболее выгодны для компании те возможности отрасли, которые обеспечивают максимальный рост прибыли либо максимальные конкурентные преимущества, а также те, которые оптимально соответствуют финансовому положению и организационным возможностям компании.

2.5 Выявление угроз прибыльности компании

Некоторые факторы внешней среды отрицательно влияют на благосостояние компании, например, появление более дешевых или эффективных технологий; внедрение конкурентно нового или усовершенствованного продукта; выход на рынок иностранных конкурентов с низкими издержками; появление нормативных актов, негативно влияющих на деятельность компании; поглощение более крупным конкурентом; демографические изменения; неблагоприятные изменения курсов иностранных валют; политические изменения в стране, где компания имеет филиалы и пр. Одни внешние факторы риска одинаково угрожают всем действующим на рынке компаниям, другие лишь некоторым. В обязанности менеджеров входит выявление угроз благополучию компании в будущем и разработка мер, способных нейтрализовать или уменьшить их влияние.

Успешная стратегия направлена на реализацию перспективных возможностей и защиту от угроз в настоящем и будущем.

Выше представлены основные факторы риска. Возможности и угрозы не только влияют на положение компании, но и указывают на необходимость стратегических изменений. Разработка стратегии в соответствии с фактическим положением компании предусматривает, во-первых, реализацию возможностей, соответствующих ресурсам компании, и во-вторых, обеспечение защиты от внешних угроз.

SWOT-анализ — это оценка фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемая в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ показывает, насколько стратегия компании соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям и не пора ли компании пересмотреть заключение о слабости того или иного ресурса или опасности той или иной угрозы. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем для реагирования на новые условия внешней среды и обеспечения удовлетворительной прибыли, останутся ли сегодняшние сильные стороны компании таковыми и в будущем, есть ли в ресурсной базе компании пробелы, которые необходимо заполнить, надо ли компании рассмотреть новые конкурентные возможности, какие виды ресурсов и возможностей играют главную роль, а какие второстепенную. Другими словами, SWOT-анализ должен дать исчерпывающее описание состояния компании.

стратегия прибыльность ресурсный потенциал

Литература

1. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник.: КНЕУ,1999.-384с. Стор.115-120.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент6 учебник.-3-е изд., перераб и доп -М.:банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.-501с. Стр.106-114
3. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ,1997.-501с.
4. Максимцов М.М. Менеджмент: Учебник для вузов М.М. Максимцов, А.В.Игнатьевой.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999.-343с. Стр. 103-113.
5. Тренер Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов - М. «Издательство ПРИОР», 2000.-288С