

ГЛАВА 4

ОЦЕНКА РЕСУРСОВ, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И КОНКУРЕНТО- СПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

Цели обучения

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

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

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

Новая стратегия почти всегда подразумевает приобретение новых ресурсов и средств.

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

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

Питер Ф. Друкер, аналитик и консультант по управленческим вопросам

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

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

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

ВОПРОС 1. НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО РАБОТАЕТ СУЩЕСТВУЮЩАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ?

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

ЦО 1

Научиться критически оценивать работу стратегии компании.

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



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

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

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

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

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

ЗАПОМНИТЬ

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

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

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

Продолжение табл. 4.1

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

Окончание табл. 4.1

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

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

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

ЗАПОМНИТЬ

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

ЦО 2

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

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

Идентификация ресурсов и возможностей компании

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

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

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

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

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

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

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

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

Типы ресурсов компании

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

ТАБЛИЦА 4.2. Типы ресурсов компании

Материальные ресурсы

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

Окончание табл. 4.2

Материальные ресурсы

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

Нематериальные ресурсы

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

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

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

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

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

Идентификация возможностей

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

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

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

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

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

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

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

Оценка конкурентоспособности ресурсов и возможностей компании

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

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

Четыре теста на конкурентоспособность ресурса

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

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

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

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

БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ

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

БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ

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

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

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

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

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

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

ЗАПОМНИТЬ

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

Ресурсами и возможностями компании необходимо управлять в динамичном режиме

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

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

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

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

Роль динамических возможностей

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

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

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

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

ЦОЗ

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

этой экспертизы широко известен как *SWOT-анализ*, названный так потому, что он фокусируется на внутренних сильных (**S**trengths) и слабых (**W**eaknesses) сторонах компании, на рыночных возможностях (**O**pportunities) и внешних угрозах (**T**hreats). Первоклассный *SWOT-анализ* служит основой для разработки стратегии, которая извлекает выгоду из сильных сторон компании, преодолевает ее

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

БАЗОВОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

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

Определение внутренних сильных сторон компании

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

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

ЗАПОМНИТЬ

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

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

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

Оценка компетенций компании: какие виды деятельности ей удаются лучше всего

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

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

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

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

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

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

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

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

Идентификация слабых сторон компании и конкурентных недостатков

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

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

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

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

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

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

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

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

Идентификация рыночных возможностей компании

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

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

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

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

ЗАПОМНИТЬ

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

Идентификация угроз для будущей прибыльности компании

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

ЗАПОМНИТЬ

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

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

Какую информацию дает SWOT-анализ

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

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

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



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

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

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

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

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

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

ЦО 4

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

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

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

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

безжалостное снижение цен благодаря вниманию компании к дизайну продукта, имиджу и привлекательным внутренним планировкам магазинов в дополнение к эффективности.

Ценность, предоставленная клиенту, зависит от того, насколько хорошо удовлетворяются потребности клиентов за заплаченную ими цену. То, насколько хорошо удовлетворяются потребности клиентов, зависит от качества получаемого продукта или услуги, а также от других, более осязаемых атрибутов. Чем больше потребительской ценности компания может предложить с выгодой для себя по сравнению с ее конкурентами, тем менее она уязвима к конкурентной атаке. Менеджерам очень важно пристально следить за тем, насколько *экономически эффективно* компания может поставлять ценность клиентам по сравнению со своими конкурентами. Если им удастся поставить такое же количество ценности при более низких расходах (или больше ценности при тех же затратах), то они смогут сохранить свое конкурентное преимущество.

ЗАПОМНИТЬ

Чем больше расходы компании превышают расходы ее ближайших конкурентов, тем больше ее конкурентная уязвимость.

При определении конкурентоспособности расходов компании и ее предложения ценности потребителю особенно полезны два аналитических инструмента: анализ цепочки добавленной стоимости и бенчмаркинг (методика анализа слабых сторон фирмы, основанная на сравнении своего потенциала с потенциалом главного конкурента).

ЗАПОМНИТЬ

Чем больше потребительской ценности компания может предоставить с выгодой для себя по сравнению с ее ближайшими конкурентами, тем меньше ее конкурентная уязвимость.

Концепция цепочки создания ценности

Бизнес каждой компании объединяет совокупность видов деятельности, предпринимаемых в ходе производства, доставки и поддержки ее продуктов или услуг. Все виды деятельности, которые выполняет компания, объединяются для формирования **цепочки создания ценности**, названной так потому, что основной целью деятельности компании является осуществление того, что в конечном счете *создаст ценность для покупателей*.

**БАЗОВОЕ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ**

Цепочка создания ценности компании идентифицирует основные виды деятельности и связанные с ними вспомогательные виды деятельности, которые создают потребительскую ценность.

Как показано на рис. 4.3, цепочка создания ценности компании состоит из двух широких категорий деятельности: *основных видов деятельности*, которые являются самыми главными в создании ценности для клиентов, и соответствующих

вспомогательных видов деятельности, которые способствуют поддержке и повышению эффективности основных видов деятельности [13]. Четкие виды основной и вспомогательной деятельности, составляющие цепочку создания ценности компании, варьируют в зависимости от специфики бизнеса компании, а значит, список основных и вспомогательных видов деятельности на рис. 4.3 является иллюстративным, а не окончательным. Например, основные виды деятельности в сети отелей, таких как *Sheraton*, в основном состоят из выбора площадки и строительства объекта, бронирования и отельных дел (регистрация и выезд, обслуживание и уборка номеров, обслуживание клиентов в ресторанах и в номерах, обслуживание съездов и совещаний); основные вспомогательные виды деятельности, которые помогают снизить затраты и отражаются на потребительской ценности, включают наем и обучение персонала отеля, а также общее администрирование. Управление цепочками поставок является важнейшей деятельностью для *Nissan* и *Amazon.com*, но не является компонентом цепочки создания ценности для *Google* или радиовещательной компании. Продажи и маркетинг — доминирующие виды деятельности в компаниях *Procter & Gamble* и *Sony*, но они играют второстепенную роль в нефтедобывающих компаниях и компаниях трубопроводного транспорта по снабжению природным газом.

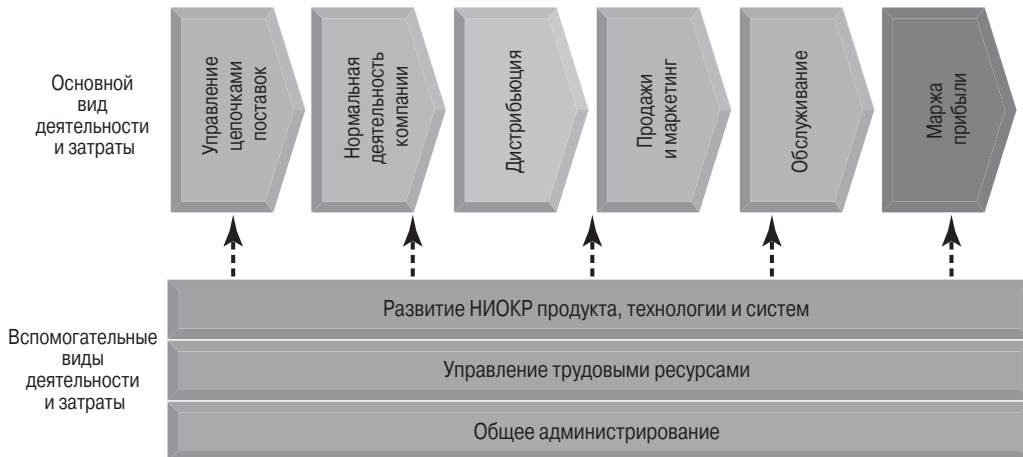


РИС. 4.3. Образец цепочки создания ценности

Поскольку цепочка создания ценности уделяет особое внимание видам деятельности, направленным на создание ценности, она является идеальным инструментом для изучения того, как компания реализует предложение ценности покупателю. Это позволяет лучше изучить структуру издержек компании и ее способность предложить более низкие цены. Цепочка создания ценности проливает свет на значение, которое компания придает деятельности, способствующей повышению дифференциации и поддерживающей более высокие цены, например сервису и маркетингу. Обратите внимание, что в цепочке создания ценности также присутствует компонент прибыли; это связано с тем, что

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- **Управление цепочками поставок** — виды деятельности, затраты и активы, связанные с покупкой топлива, энергии, сырья, комплектующих изделий и деталей, сопутствующих товаров и расходных материалов у поставщиков; получением, хранением и распределением полученных от поставщиков ресурсов для производства товаров или услуг; инспекцией и управлением запасами.
- **Нормальная деятельность компании** — виды деятельности, затраты и активы, связанные с превращением ресурсов в конечный продукт (производство, сборка, упаковка, обслуживание оборудования, производственные мощности, выполнение работ, контроль качества, защита окружающей среды).
- **Дистрибуция** — виды деятельности, затраты и активы, связанные с физическим распределением продукта среди покупателей (хранение готовых товаров, обработка заказов, выборка и упаковка заказов, поставка, эксплуатация автомобилей для перевозки товара, создание и поддержка сети дилеров и дистрибьюторов).
- **Продажи и маркетинг** — виды деятельности, затраты и активы, связанные с работой торгового штата, рекламой, маркетинговыми исследованиями и планированием рыночной деятельности, а также с поддержкой дилеров/дистрибьюторов.
- **Обслуживание** — виды деятельности, затраты и активы, связанные с оказанием поддержки покупателям, такой как установка, поставка запасных частей, техническое обслуживание и ремонт, техническая поддержка, опросы покупателей и обработка жалоб.

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- **Развитие НИОКР продукта, технологии и систем** — виды деятельности, затраты и активы, связанные с НИОКР продукта, НИОКР технологического процесса, улучшением технологической подготовки производства, рабочим проектом, разработкой программного обеспечения, системами телекоммуникаций, автоматизированным проектированием и инженерно-техническими работами, емкостью базы данных и развитием компьютеризованных систем поддержки.
- **Управление трудовыми ресурсами** — виды деятельности, затраты и активы, связанные с подбором кадров, наймом, обучением, развитием и оплатой труда всех видов персонала; трудовыми отношениями и развитием основанных на знаниях навыков и узкоспециализированных компетенций.
- **Общее администрирование** — виды деятельности, затраты и активы, связанные с общим управлением, бухгалтерией и финансами, юридическими и нормативными вопросами, безопасностью и охраной, информационными системами управления, формированием стратегических альянсов и сотрудничеством со стратегическими партнерами и другими непроизводственными функциями.

Источник: на основе исследования Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), pp. 37–73.

доходы необходимы для выплаты компенсаций владельцам компании/акционерам и инвесторам, которые несут риски и предоставляют капитал. Отслеживание маржи прибыли вместе с деятельностью по созданию ценности имеет решающее значение, потому что, если предприятию не удастся предложить покупателю ценность с выгодой для себя (с достаточным доходом с инвестированного капитала), оно не может долго существовать. Внимание к формуле прибыли компании в дополнение к ее предложению ценности покупателю является сущностью здоровой бизнес-модели, как описано в главе 1.

В практическом примере 4.1 показаны типичные расходы на разные виды работ, выполненных *KP MacLane*, производителем высококачественных рубашек-поло.

Сравнение цепочек создания ценности компаний-соперников

Первоочередная цель анализа цепочки создания ценности — облегчить сравнение, операция за операцией, того, насколько эффективно и рационально компания предоставляет ценность своим клиентам относительно своих соперников. Первый шаг этого сравнения — разделение деятельности фирмы на основные и вспомогательные виды. Следующий шаг — сделать то же самое для самых значительных соперников компании.

Даже конкуренты в одной и той же отрасли могут существенно отличаться в плане видов деятельности, которые они выполняют. Например, “операционный” компонент цепочки создания ценности для производителя, который сам производит все части и компоненты и собирает их в готовый продукт, отличается от “операций” конкурирующего производителя, который покупает необходимые детали и компоненты у сторонних поставщиков и выполняет только сборочные операции. То, как выполняется каждый вид деятельности, может повлиять на позицию компании касательно относительной стоимости, а также на ее способность к дифференциации. Таким образом, даже простое сравнение того, как отличается деятельность соперников в цепочке создания ценности, может выявить конкурентные отличия.

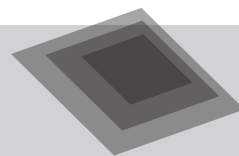
Основные и второстепенные виды деятельности компании идентифицируют основные составляющие структуры ее внутренних издержек

Структуру внутренних расходов компании определяют совокупные издержки на все виды основной и вспомогательной деятельности, входящие в состав цепочки создания ценности компании. Кроме того, стоимость каждого вида деятельности определяет, является ли предлагаемая компанией полная стоимость благоприятной или неблагоприятной по сравнению с конкурентами. Ключевая цель анализа цепочки создания ценности и бенчмаркинга состоит в разработке данных для сравнения затрат компании, операция за операцией, с затратами ключевых конкурентов и выяснении, какие внутренние виды деятельности являются источником ценового преимущества или недостатка.

Оценка стоимостной конкурентоспособности компании включает использование того, что бухгалтеры называют *учетом затрат по видам деятельности*.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР 4.1

Цепочка создания ценности для *KP MacLane*, производителя рубашек-поло



	Виды деятельности в цепочке создания стоимости при производстве женских футболок-поло	Затраты на производство и продажу, долларов
1.	Хлопковая ткань из Франции	6,80
2.	Ткань для планки и шлицы	0,99
3.	4 пуговицы, включая 1 запасную	0,12
4.	Нить	0,09
5.	Бирки	1,10
6.	Навесная этикетка	0,40
7.	Обрезки ткани	0,85
8.	Труд	11,05
9.	Упаковочные материалы	0,17
10.	Доставка материалов на фабрику; рубашки в магазин	5,00,
11.	Вышитый вручную льняной мешочек	<u>3,00</u>
12.	Общие затраты компании	29,57
13.	Оптовая наценка на затраты компании (операционная выручка компании)	<u>35,43</u>
14.	Оптовая цена	65,00
15.	Розничная наценка	<u>90,00</u>
16.	Розничная цена	115,00



Источник: Christina Binkley, "What Goes Into a \$155 Price Tag?" *The Wall St. Journal*, U.S Home Edition, On Style, 2/2/2012, доступно онлайн по адресу http://online.wsj.com/article_email/SB10001424052970204652904577195252388913754-1M9yQjAxMTAyMDAwMzEwNDMyWj.html?mod=wsj_share_email.

Этот учет помогает определить затраты на выполнение каждого вида деятельности в цепочке создания ценности (и необходимые активы, в том числе оборотные средства) [14]. То, в какой мере общие затраты компании необходимо разбить на расходы на конкретные виды деятельности, зависит от того, насколько важна информация о затратах на каждый конкретный вид деятельности по сравнению с деятельностью в широком смысле. Как минимум необходима оценка затрат по каждой широкой категории первичной и вспомогательной деятельности, но оценки затрат на более конкретные виды деятельности в рамках каждой широкой категории также могут быть необходимы, если компания обнаружила у себя невыгодное соотношение издержек по сравнению с конкурентами и хочет определить точные источники или виды деятельности, ставшие тому причиной.

Однако собственных *внутренних расходов* компании может быть недостаточно, чтобы оценить конкурентную способность ее товарного предложения и предложения ценности покупателю. Истоки стоимостных и ценовых различий между конкурирующими компаниями могут крыться в деятельности, осуществляемой поставщиками или дистрибьюторами, которые участвуют в донесении продукта до конечного потребителя или конечного пользователя, и в этом случае важное значение имеет вся *система цепочки создания ценности* компании.

ЗАПОМНИТЬ

Стоимостная конкурентоспособность компании зависит не только от расходов на выполняемые ею работы (ее собственная цепочка создания ценности), но и от расходов в цепочке создания ценности ее поставщиков и союзников в каналах сбыта.

Система цепочки создания ценности

Цепочка создания ценности является частью большой системы мероприятий, которые включают цепочки создания ценности ее поставщиков и цепочки создания ценности любых оптовых дистрибьюторов и розничных торговцев, которых использует компания, чтобы донести свой продукт или услуги до конечных пользователей. Последствия этой *системы цепочки создания ценности* выходят далеко за пределы расходов компании. Они могут оказать влияние на такие характеристики, как качество продукции, которые усиливают дифференциацию и важны для предложения ценности покупателю, а также рентабельности компании [15]. Цепочки создания ценности поставщиков также имеют большое значение, потому что поставщики выполняют работу и несут расходы по созданию и доставке купленных средств производства, используемых в собственной деятельности компании, направленной на созидание ценности. Затраты, эксплуатационные характеристики и качество этих средств производства влияют на собственные расходы компании и возможности дифференциации продукции. Все, что компания может сделать, чтобы помочь своим поставщикам ограничить расходы, связанные с их деятельностью в цепочке создания ценности, или повысить качество и рабочие характеристики поставляемых деталей, может повысить уровень ее собственной конкурентоспособности — это веская причина для совместной работы с поставщиками над управлением цепочкой поставок [16].

Аналогичную актуальность имеет цепочка создания ценности партнеров компании, поскольку (1) затраты и маржа дистрибьюторов компании и розничных торговцев являются частью цены, которую платит конечный потребитель и (2) деятельность партнеров-дистрибьюторов сильно влияет на объемы продаж и удовлетворенность клиентов. По этим причинам компании обычно тесно сотрудничают со своими партнерами-дистрибьюторами (которые являются их прямыми клиентами), чтобы выполнять работы в цепочке создания ценности на взаимовыгодных условиях. Например, производители транспортных средств

конкурентно заинтересованы в тесном сотрудничестве со своими агентами по продаже автомобилей, поскольку предлагаемые ими услуги по ремонту и техническому обслуживанию способствуют повышению объемов продаж и удовлетворенности клиентов. Производители кухонных шкафов сильно зависят от торговой и рекламной деятельности своих дистрибьюторов и розничных торговцев, а также от того, насколько рентабельной является их деятельность — в состоянии ли они продавать продукцию по ценам, позволяющим повышать объемы продаж.

Как следствие *точная оценка конкурентоспособности компании влечет за собой тщательное изучение характера работ в цепочке создания ценности и затрат, которые они за собой влекут, во всей системе цепочки создания ценности для доставки продукции или услуг компании конечным потребителям.* Типичная система цепочки создания ценности, которая включает цепочки создания ценности поставщиков и партнеров по организации прямых каналов (если таковые имеются), показана на рис. 4.4. Как и в случае с цепочками создания ценности компании, конкретные работы, составляющие системы цепочек создания ценностей, существенно отличаются от отрасли к отрасли. Основные виды деятельности в системе цепочки создания ценности целлюлозно-бумажной промышленности (выращивание лесоматериала, лесозаготовки, целлюлозные заводы и бумажная промышленность) отличаются от основных видов деятельности в системе цепочки создания ценности отрасли бытовой техники (производство частей и компонентов, монтаж, оптовая торговля, розничная торговля). Система цепочки создания ценности в отрасли безалкогольных напитков (производство сиропов, розлив, оптовая торговля, реклама и розничная торговля) отличается от системы индустрии программного обеспечения (программирование, загрузка диска, маркетинг, дистрибуция).



РИС. 4.4. Образец системы цепочки создания ценности

Источник: частично основывается на цепочке создания ценности в отдельно взятой отрасли, описанной в Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 35.

ВОПРОС 6. КАКИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ И ПРОБЛЕМЫ ЗАСЛУЖИВАЮТ ПЕРВООЧЕРЕДНОГО ВНИМАНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ?

Последний, и самый важный, аналитический шаг состоит в том, чтобы обнаружить, какие стратегические проблемы компании следует изучить — и решить — ее менеджерам, чтобы компания стала более конкурентоспособной и финансово успешной в ближайшие годы. Этот этап включает в себя использование результатов анализа отрасли и оценки собственной конкурентоспособности компании. Задача состоит в том, чтобы точно определить, каким стратегическим и конкурентным испытаниям противостоит компания, какие из конкурентных недостатков компании нуждаются в устранении и какие конкретные проблемы заслуживают первоочередного внимания менеджеров компании. *Точное определение вещей, на которые менеджерам следует обратить внимание, устанавливает порядок действий для принятия решения о том, какие следующие шаги предпринять для повышения производительности компании и улучшения ее бизнес-перспектив.*

“Тревожный список” вопросов и проблем, которые необходимо преодолеть, может включать в себя следующее: *как защитить рынок от новых иностранных конкурентов, как бороться со снижением цен соперниками, как снизить высокие затраты компании, как поддерживать нынешний темп роста компании в свете снижения покупательского спроса, стоит ли исправлять конкурентные недостатки компании путем приобретения конкурирующей компании, обладающей недостающими сильными сторонами, стоит ли расширяться на зарубежные рынки, стоит ли изменить позиционирование компании на рынке и нацелиться на другие стратегические группы, как повысить интерес покупателей к товарам-заменителям и как бороться с демографическим старением клиентской базы компании.* Таким образом, в основе “тревожного списка” всегда лежат вопросы: “каким образом...”, “что делать с...” и “стоит ли...” Цель “тревожного списка” состоит в том, чтобы определить конкретные вопросы/проблемы, которые необходимо решить менеджменту, а не в том, чтобы выяснить, какие стратегические шаги следует предпринять. Решение о том, что нужно сделать — какие стратегические шаги предпринять и какие стратегические изменения сделать, — приходит позже (когда пришло время выработать стратегию и сделать выбор среди различных стратегических альтернатив).

ЗАПОМНИТЬ

Обнаружение стратегических проблем, с которыми столкнулась компания, и составление списка проблем и помех создает стратегический список проблем, которые требуют немедленного внимания менеджера.

Если пункты тревожного списка относительно незначительны — что предполагает, что стратегия компании в основном находится на правильном пути и достаточно хорошо согласуется с общей ситуацией в компании, — менеджерам

компании зачастую нужно ограничиться только тонкой настройкой существующей стратегии. Однако, если компания столкнулась с серьезными проблемами, которые указывают на то, что ее настоящая стратегия не очень хорошо подходит для грядущих лет, создание лучшей стратегии должно стать главной задачей в программе действий менеджеров.

ЗАПОМНИТЬ

Хорошая стратегия должна включать способы борьбы со всеми стратегическими проблемами и препятствиями, которые стоят на пути к финансовому и конкурентному успеху компании в грядущие годы.

БЕНЧМАРКИНГ — ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СОГЛАСОВАННОСТИ РАСХОДОВ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЙСТВИЙ КОМПАНИИ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Если компания показывает хорошие оценочные показатели расходов и эффективности каждого из основных видов деятельности в собственной цепочке создания ценности, а также обладает достаточным количеством данных о работах, выполненных в цепочках создания ценности поставщиков и партнеров-дистрибьюторов, можно приступить к сравнению этих показателей с показателями ключевых соперников. Именно здесь на помощь приходит бенчмаркинг. **Бенчмаркинг** предполагает сравнение того, как различные компании выполняют различные виды деятельности в цепочке создания ценности — как закупаются материалы, как происходит управление запасами, как организована сборка продукта, как быстро компания может вывести новый продукт на рынок, как выполняются и доставляются заказы клиентов, — и сопоставление расходов и эффективности этих видов деятельности [17]. Целью бенчмаркинга является определение лучших практик в выполнении деятельности и подражание этим лучшим практикам, если ими обладают другие.

БАЗОВОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Бенчмаркинг — это мощный инструмент для улучшения внутренней деятельности компании, в основе которого лежит изучение методов ведения этой деятельности в других компаниях и внедрение их передовых практик.

Компания *Xerox* первой применила бенчмаркинг, чтобы стать более конкурентоспособной, быстро решив не ограничивать свою бенчмаркингую деятельность только своими соперниками в сфере производства оргтехники. Она решила применить ее к любой компании, занимающейся любым видом деятельности “на уровне мировых стандартов”, которая имеет отношение к бизнесу компании *Xerox*. Другие компании быстро переняли подход компании *Xerox*. Менеджеры компании *Toyota* пришли к своей концепции своевременной доставки материально-производственных запасов, изучив, как пополняют свои полки американские

супермаркеты. Авиакомпания *Southwest Airlines* сократила время на межполетную подготовку своих самолетов, изучив действия экипажей механиков на трассе автогонок. По имеющимся сведениям, более 80 процентов компаний из списка *Fortune 500* используют бенчмаркинг, чтобы сравнить себя с соперниками в расходах и других конкурентно-значимых аспектах.

Основная сложность в использовании бенчмаркинга заключается не в его проведении, а в получении доступа к информации о деятельности и затратах других компаний. Иногда бенчмаркинг можно осуществить, собрав информацию из опубликованных докладов, от торговых групп и фирм, занимающихся отраслевыми исследованиями, или поговорив с осведомленными отраслевыми аналитиками, клиентами и поставщиками. Иногда можно организовать экскурсии на объекты конкурирующих или не конкурирующих компаний, во время которых можно понаблюдать, как все сделано у них, сравнить методы и процессы и, возможно, обменяться данными о производительности и других составляющих затрат. Однако такие компании, даже если они и соглашаются принимать экскурсионные туры и отвечать на вопросы, вряд ли поделятся конкурентно-важной конфиденциальной информацией о своих издержках. Кроме того, иногда сравнение затрат двух компаний невозможно, если они используют разные принципы учета затрат для вычисления издержек на конкретные виды деятельности.

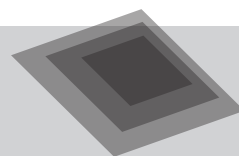
Однако недавно появился третий и достаточно надежный источник информации для бенчмаркинга. Взрывной интерес компаний к сопоставительному анализу затрат и выявлению передового опыта побудил консалтинговые организации (например, *Accenture*, *A.T. Kearney*, *Benchnet — The Benchmarking Exchange and Best Practices, LLC*) и несколько ассоциаций (например, *Qualserve Benchmarking Clearinghouse* и Совет по бенчмаркингу (*Council on Benchmarking*) Института стратегического планирования (*Strategic Planning Institute*)) собирать данные для бенчмаркинга, распространять информацию о передовых практиках и предоставлять сравнительные данные о затратах без указания названий конкретных компаний. Независимая группа собирает информацию и сообщает о ней, не раскрывая имен отдельных компаний, таким образом, защищая конкурентно-значимые конфиденциальные данные и уменьшая возможность неэтичного поведения со стороны персонала компании в их сборе собственных данных о конкурентах. В практическом примере 4.2 приведен широко рекомендуемый кодекс поведения для участников бенчмаркинга.

ЗАПОМНИТЬ

Проведя сопоставительный анализ своих затрат на работы с затратами соперников, компания может получить веские доказательства своей конкурентоспособности.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР 4.2

Бенчмаркинг и этическое поведение



Поскольку дискуссии между партнерами по бенчмаркингу могут содержать конфиденциальные конкурентные данные, что может вызвать опасения о возможном ограничении торговли или неподобающем деловом поведении, многие бенчмаркинг-организации призывают всех участвующих в бенчмаркинге лиц и организации соблюдать кодекс поведения, в основе которого лежит этическое деловое поведение. Одним из наиболее широко используемых кодексов поведения является кодекс, разработанный APQC (бывший Американский центр проблем повышения производительности и качества продукции) и рекомендованный бенчмаркинг-информационной службой QualServe. В его основе лежат следующие принципы и рекомендации.

- Избегайте дискуссий или действий, которые могут привести к ограничению торговли, схемам распределения рынков и/или клиентов, ценовому сговору, договоренности о сделках, мошенничеству при торгах или взысканиям. Не обсуждайте с конкурентами расходы, если они являются элементом ценообразования.
- Воздерживайтесь от приобретения коммерческой тайны у других лиц посредством любых средств, которые могут быть истолкованы как неподобающие, включая нарушение обязательства соблюдать секретность. Не разглашайте и не используйте любые коммерческие тайны, полученные неправомерными средствами или раскрытые другими лицами в нарушение обязательства соблюдать секретность или ограничить их использование.
- Будьте готовы предоставить своему партнеру по бенчмаркингу информацию того же типа и уровня, которую вы хотите получить от него.
- В начале отношений информационное посредничество должно быть полным и заблаговременным, чтобы прояснить ожидания во избежание недоразумений, а также установить взаимную заинтересованность в бенчмаркинговом обмене.
- Подавайте правдивую и полную информацию.
- Использование или сообщение имени партнера по бенчмаркингу вместе с полученными данными или информацией об увиденной деятельности осуществляется только с предварительного разрешения партнера по бенчмаркингу.
- Уважайте желания своих партнеров по бенчмаркингу относительно использования и обработки предоставленной ими информации.
- Осуществляя бенчмаркинг с конкурентами, установите конкретные предварительные правила, например "Мы не хотим говорить о вещах, которые дают любому из нас конкурентное преимущество; скорее мы хотим увидеть, что мы можем взаимно улучшить или где можем получить взаимную выгоду".
- Если какая-либо процедура сбора информации вызывает у вас сомнения, проконсультируйтесь с адвокатом. Если она вызывает у вас дискомфорт, не продолжайте. В качестве варианта обсудите и подпишите специальное соглашение о неразглашении информации, удовлетворяющее адвокатов, представляющих каждого партнера.
- Не просите конкурентов предоставить вам конфиденциальные данные и не заставляйте партнеров по бенчмаркингу думать, что для продолжения процесса они обязаны предоставить вам какие-то данные.
- При прямом обмене данными с конкурентом используйте порядочную третью сторону для сбора и кодировки конкурентных данных при участии адвоката. (Примечание: если расходы тесно связаны с ценой, считается возможным вместо информации о расходах поделиться информацией о цене.)
- Любая информация, полученная от партнера по бенчмаркингу, должна рассматриваться как внутреннее, конфиденциальное общение. Если возникла необходимость в обмене конфиденциальным или частным материалом, следует составить конкретное соглашение, уточняющее содержание материала, который должен быть защищен, длительность периода конфиденциальности, условия разрешения доступа к материалам и конкретные требования по обработке этого материала.

Источники: APQC, www.apqc.org; Qualserve Benchmarking Clearinghouse, www.awwa.org (дата последнего обращения 8 октября 2010).

Стратегические возможности устранения убыточных расходов или цен

Результаты, полученные путем анализа цепочки создания стоимости и бенчмаркинга, могут выявить убыточные расходы или цены по сравнению с ключевыми соперниками. Такая информация имеет жизненно важное значение в выработке стратегических действий по устранению любых подобных недостатков и повышению прибыльности. Подобная информация также может помочь организации определить и усилить те виды деятельности, в которых она обладает сравнительным преимуществом, и найти новые возможности для повышения своей конкурентоспособности за счет снижения затрат или более привлекательного предложения ценности потребителю. В общей системе цепочки создания ценности компании существуют три основные области, в которых менеджеры компании могут попытаться улучшить ее результативность и эффективность в плане предоставления ценности потребителю: (1) внутрипроизводственная деятельность компании, (2) доля поставщиков в системе цепочки создания ценности и (3) доля канала прямой связи в системе цепочки создания ценности.

Улучшение внутрипроизводственной деятельности в цепочке создания ценности

Для сокращения затрат на внутрипроизводственную деятельность в цепочке создания ценности и улучшения экономической конкурентоспособности компании менеджеры могут придерживаться любого из нескольких стратегических подходов.

- *Внедрите использование передового опыта* в пределах всей компании, особенно в высокозатратные виды деятельности.
- *Устраните некоторые затратные виды деятельности в целом*, реконструировав цепочку создания ценности. Многие розничные торговцы обнаружили, что пожертвование возвращенных товаров благотворительным организациям с последующим вычетом налогов приносит значительно меньшие потери по сравнению с расходами, вызванными операциями в цепочке создания ценности, связанными с обратной логистикой.
- *Перемещайте высокозатратные виды деятельности* (такие, как производство) в географические зоны типа Китая, Латинской Америки или Восточной Европы, где их можно осуществлять с меньшими затратами.
- *Передавайте производство на выполнение* производителям или подрядчикам, если они могут выполнять его с меньшими затратами, чем фирма.
- *Инвестируйте в повышение эффективности производства и усовершенствование технологий*, ведущее к снижению издержек (роботизация, гибкие технологии производства, современные электронные системы).
- *Находите способы обходиться без высокозатратных позиций или видов деятельности* — производители компьютерных микросхем регулярно создают

конструкции в обход принадлежащих другим патентов, чтобы избежать уплаты компенсаций за их использование; производители автомобилей заменили многие внешние металлические части кузова дешевыми пластиковыми.

- Изменяйте конструкцию продукта и/или некоторых его компонентов, чтобы сделать его производство или сборку более быстрыми и экономически выгодными.

Успешность конкурентной борьбы компании определяется не только низкими издержками. Она также зависит от того, насколько эффективно компания предоставляет ценность покупателю, и от ее способности отличаться от конкурентов. Для повышения эффективности ее предложения ценности покупателю и усиления отличий существует несколько подходов, которыми может воспользоваться менеджер.

- Внедрение передового опыта для повышения качества в пределах всей компании, в частности в пределах дорогостоящего производства (которое играет важную роль в формировании ценности для покупателя).
- Использование передового опыта и технологий, которые стимулируют внедрение инновационных идей, улучшают конструкцию и усиливают творческий подход.
- Внедрение передового опыта в обслуживании клиентов.
- Перераспределение ресурсов на деятельности, удовлетворяющие самые важные покупательские запросы потребителей, которые будут оказывать наибольшее влияние на ценность, предоставленную клиенту.
- В случае с промежуточными покупателями (например, дистрибьюторами или розничными торговцами) постарайтесь разобраться в том, как деятельность компании влияет на цепочку создания ценности покупателя, и улучшить те виды деятельности, которые оказывают наибольшее влияние.
- Использование передового опыта в маркетинге, бренд-менеджменте и улучшении потребительского восприятия.

Улучшение деятельности поставщиков в цепочке создания ценности

Улучшение деятельности поставщиков в цепочке создания ценности также может исправить недостатки компании, касающиеся затрат и потребительской ценности. С точки зрения затрат компания может сэкономить на поставщиках в общей цепочке создания ценности, требуя у них поставок по более низким ценам, перейдя на более дешевые ресурсы и тесно сотрудничая с поставщиками для определения взаимных возможностей сокращения расходов [18]. Например, если при доставке поставщики руководствуются принципом “точно вовремя”, это может привести к снижению затрат компании на инвентаризацию и внутренних затрат на логистику, а также позволит поставщикам сэкономить на складском хранении, доставке и производственном планировании — обоюдный выигрыш

для обеих сторон. В некоторых случаях компании могут прийти к выводу, что регрессивная интеграция с поставщиками, имеющими высокие производственные затраты, и собственное производство продукта обходятся им дешевле, чем его покупка на стороне.

Кроме того, компания может расширить свое предложение потребительской ценности, работая совместно со своими поставщиками или через них. Некоторые методы включают в себя выбор и удержание поставщиков, которые отвечают более высоким стандартам качества, координацию действий с поставщиками для улучшения технического решения или других востребованных клиентами особенностей, создание стимулов, поощряющих поставщиков удовлетворять более высоким стандартам качества, а также поддержка поставщиков в их стремлении к улучшению. Меньшее количество дефектов со стороны поставщиков не только улучшает качество и повышает дифференциацию в рамках всей системы цепочки создания ценности, но и может привести к снижению затрат, так как снижает количество отходов и перебоев в производственных процессах.

Улучшение деятельности партнеров по прямым поставкам в цепочке создания ценности

Для достижения лучшей ценовой конкурентоспособности в первом сегменте промышленной цепочки создания ценности может быть использовано любое из трех средств: (1) заставьте дистрибьюторов, дилеров и других партнеров по прямым поставкам сократить свои расходы и наценки; (2) сотрудничайте с партнерами по прямым поставкам, чтобы определить взаимовыигрышные возможности для снижения затрат, например производитель шоколада выяснил, что, отправляя партию шоколада в жидком виде в цистернах, а не в виде 10-фунтовых формованных плиток, он не только экономит своим клиентам, производящим шоколадные батончики, расходы на распаковку и плавление, но и снижает свои расходы на отливку плиток и их упаковку; (3) перейдите к более экономичной стратегии распространения, включая переход на более дешевые каналы дистрибуции (возможно, прямые продажи через Интернет) или, возможно, интеграцию с принадлежащими компании розничными торговыми точками. Модель прямых продаж компьютеров *Dell* позволила устранить все расходы, связанные с дистрибьюторами, дилерами и розничной торговлей, предоставив покупателям возможность приобретать индивидуальные ПК непосредственно у *Dell*.

Методы повышения дифференциации с помощью операций в передней части системы цепочки создания ценности включают: (1) участие в совместной рекламе и продвижении товара вместе с партнерами по прямым поставкам (дилерами, дистрибьюторами, розничными торговцами и т.д.), (2) заключение эксклюзивного соглашения с продавцами, занимающимися предпродажной подготовкой и доставкой товарной продукции, или использование других механизмов, которые стимулируют их улучшать поставляемую потребителям ценность, и (3) создание и применение стандартов по сбыту продукции и оказание помощи в подготовке партнеров по продажам к коммерческой деятельности. Так, например,

Harley-Davidson улучшает атмосферу своих магазинов и восприятие покупателей, сбывая свою продукцию через розничных торговцев, которые продают исключительно мотоциклы *Harley-Davidson* и соответствуют стандартам компании *Harley-Davidson*.

Превращение искусного выполнения операций в цепочке создания ценности в конкурентное преимущество

Анализ цепочки создания ценности и бенчмаркинг полезны не только для выявления и устранения конкурентных недостатков; они также могут быть использованы для раскрытия и укрепления конкурентных преимуществ. Деятельность компании в цепочке создания ценности может предложить конкурентные преимущества одним из двух способов: (1) она может способствовать повышению эффективности и снижению затрат по сравнению с конкурентами или (2) она может служить основой для дифференциации, т.е. клиенты будут готовы платить относительно больше за товары и услуги именно этой компании. Компания, которая делает более *высококлассную работу* по управлению своей деятельностью в цепочке создания ценности, *чем ее конкуренты*, имеет хорошие шансы на получение прибыли от своих конкурентных преимуществ.

Для получения конкурентных преимуществ в издержках необходимо, чтобы меры в области менеджмента, принимаемые для осуществления операций в цепочке создания ценности, были экономически эффективными. Такие меры должны осуществляться на постоянной основе и охватывать каждый вид деятельности в цепочке создания ценности. За цель следует поставить непрерывное снижение затрат, а не принятие разовых или нерегулярных мер. Такие компании, как *Dollar General*, *Nucor Steel*, ирландская авиакомпания *Ryanair*, *Greyhound Lines* и французский розничный магазин сниженных цен *Carrefour*, сильно преуспели в низкозатратном управлении своими цепочками создания ценности.

Для получения конкурентного преимущества на основе дифференциации также необходимо приложить настойчивые и непрерывные усилия. Хорошая репутация и высокое качество брендов нарабатываются медленно, в течение долгого времени, посредством постоянных инвестиций и мероприятий, обеспечивающих последовательный, устойчивый посыл. Дифференциация по качеству требует бдительного управления деятельностью, направленной на обеспечение требуемого качества во всей цепочке создания ценности. В то время как основа для дифференциации (например, статус, дизайн, инновации, послепродажное обслуживание клиентов, надежность, имидж) может сильно отличаться в разных компаниях, стремящихся получить дифференциальное преимущество, компании, которые преуспели в этом благодаря приверженности к координации действий в цепочке создания ценности, были изначально ориентированы на эти цели. В качестве примера можно привести *Grey Goose Vodka* (статус), *IKEA* (дизайн), *FedEx* (надежность), *3M* (инновации) и *Nordstrom* (обслуживание клиентов).

Как деятельность компании соотносится с ее ресурсами и возможностями

Существует тесная связь между осуществляемыми компанией мероприятиями по созданию ценности и ее ресурсами и возможностями. Организационная возможность или компетенция предполагает *способность к действию*, в то время как деятельность по созданию ценности *инициирует* действие. Что касается ресурсов и возможностей, то момент истины наступает, когда дело доходит до действий. Когда компания осуществляет действия по созданию ценности, они делают это, опираясь на свои конкретные ресурсы и возможности, которые четко обозначают и делают возможными эти действия. Например, мероприятия по раскрутке бренда зависят от человеческих ресурсов, таких как опытные бренд-менеджеры (а также от их знаний и опыта в этой области), равно как и от организационных возможностей в области рекламы и маркетинга. А мероприятия, направленные на снижение издержек, могут проистекать из организационных возможностей в управлении материально-техническим снабжением и таких ресурсов, как системы инвентаризации.

Из-за этого соответствия между деятельностью и поддерживающими ресурсами и возможностями, анализ цепочки создания ценности может дополнять анализ ресурсов и возможностей в качестве еще одного инструмента для оценки конкурентных преимуществ компании. *Одновременно ценные и редкие* ресурсы и возможности обеспечивают компанию *всем необходимым* для достижения конкурентного преимущества. Для компании, обладающей подобного рода конкурентоспособными активами, потенциал кроется именно в них. Если эти активы задействованы в мероприятиях по созданию ценности, этот потенциал реализуется благодаря их конкурентному превосходству. Анализ ресурсов является одним из инструментов по выявлению более совершенных конкурентоспособных ресурсов и возможностей. Но их ценность и конкурентное превосходство этой ценности можно объективно оценить только *после* их использования. Анализ цепочки создания ценности и бенчмаркинг предоставляют именно тот тип данных, которые необходимы для получения объективной оценки.

ЗАПОМНИТЬ

Осуществление операций в цепочке создания ценности вкпе с возможностями, позволяющими компании превзойти соперников либо в дифференциации, либо в расходах, даст компании конкурентное преимущество.

Между деятельностью компании и ее ресурсами и возможностями существует также динамическая взаимосвязь. Мероприятия по созданию ценности — это больше, чем просто воплощение потенциала ресурса или возможности. Они также способствуют формированию и развитию возможностей. Дорога к конкурентному преимуществу начинается с управленческих усилий по накоплению организационных знаний и навыков в выполнении определенных, конкурентно-значимых операций в цепочке создания ценности. Благодаря постоянной практике и непрерывному инвестированию ресурсов компании эти операции

вырастают до уровня надежной организационной возможности или компетенции. В тех случаях, когда высшее руководство делает растущую способность краеугольным камнем стратегии компании, эта возможность становится для этой компании ключевой компетенцией. Позже, при дальнейшем организационном обучении и повышении профессионального уровня, ключевая компетенция может превратиться в отличительную компетенцию, что дает компании преимущество над соперниками в выполнении важной деятельности в цепочке создания ценности. Такое превосходство, если оно дает компании значительную конкурентную привилегию на рынке, может обеспечить привлекательное конкурентное преимущество перед соперниками. Будет ли конкурентное преимущество касаться расходов или дифференциации (или и того, и другого), зависит от того, какие виды мероприятий по созданию компетенции компания выполняла в этот период времени, как показано на рис. 4.5.

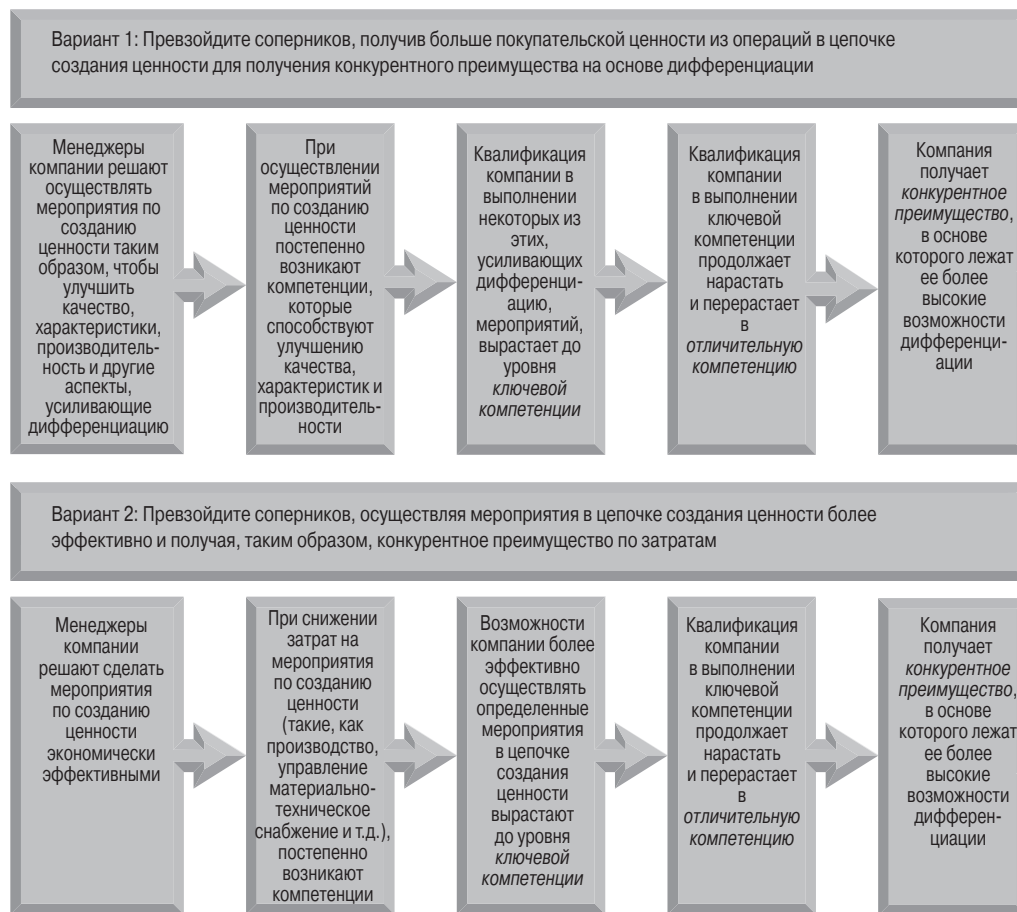


РИС. 4.5. Преобразование мероприятий, выполняемых компанией в цепочке создания ценности, в конкурентное преимущество

ВОПРОС 5. ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ КОМПАНИЯ КОНКУРЕНТНО БОЛЕЕ СИЛЬНОЙ ИЛИ СЛАБОЙ, ЧЕМ ЕЕ СОПЕРНИКИ?

Использование анализа ресурсов, анализа цепочки создания ценности и бенчмаркинга для определения конкурентоспособности компании в вопросах ценности и стоимости является необходимым, но не достаточным. Необходимо осуществить более полную оценку общей конкурентоспособности компании.

ЦО 5

Понять, как всесторонняя оценка конкурентной ситуации в компании может помочь менеджерам в принятии важных решений об их следующем стратегическом шаге.

Особый интерес представляют ответы на два вопроса. Во-первых, какое место занимает компания по каждому из важных факторов, определяющих успех на рынке по сравнению с конкурентами? Во-вторых, учитывая все обстоятельства, обладает ли компания чистым конкурентным преимуществом или конкурентным недостатком по сравнению с основными конкурентами?

Простой метод получения ответа на эти два вопроса включает в себя разработку количественных рейтингов устойчивости компании и ее ключевых конкурентов в каждом ключевом факторе успеха в отрасли и в каждом конкурентоспособном ключевом ресурсе, возможности и деятельности в цепочке создания ценности. Большую часть информации, необходимой для оценки конкурентной силы, можно получить из предыдущих анализов. Отраслевой и конкурентный анализ выявляют ключевые факторы успеха и конкурентные силы, которые отделяют отраслевых победителей от неудачников. Данные бенчмаркинга и определение основных конкурентов составляют основу для оценки конкурентоспособности соперников в таких факторах, как стоимость, основные характеристики продукта, работа с клиентами, имидж и репутация, финансовая сила, технологические навыки, возможность распространения товара и других. Анализ ресурсов и возможностей показывает, какие из них являются конкурентно-важными с учетом внешней ситуации и устойчивы ли конкурентные преимущества компании. SWOT-анализ дает более полную и дальновидную картину общей ситуации в компании.

При оценке конкурентных преимуществ шаг 1 состоит в создании списка, содержащего ключевые факторы успеха в отрасли и другие впечатляющие показатели конкурентной силы или слабости (обычно достаточно от 6 до 10 показателей). Шаг 2 состоит в определении значения каждого из показателей конкурентоспособности на основе их выявленной важности (сумма значений для каждого показателя должна быть равна 1,0). Шаг 3 заключается в вычислении рейтингов оцененного преимущества путем выставления баллов каждому участнику по каждому преимущественному показателю (с использованием рейтинговой шкалы от 1 до 10, где 1 — очень слабый и 10 — очень сильный) и умножения полученного рейтинга на полученное значение. Шаг 4 подразумевает прибавление рейтингов взвешенных преимуществ по каждому фактору для получения

общего показателя конкурентоспособности для каждой оцениваемой компании. Шаг 5 состоит в использовании общих рейтингов преимуществ для получения выводов о размерах и масштабах чистого конкурентоспособного преимущества или недостатка компании; также следует обратить особое внимание на сильные и слабые стороны.

ЗАПОМНИТЬ

Высоковзвешенные рейтинги конкурентных преимуществ указывают на сильную конкурентную позицию и обладание конкурентным преимуществом; низкие рейтинги свидетельствуют о слабой позиции и невыгодном положении относительно конкурентов.

Табл. 4.4 — пример оценки конкурентных преимуществ, при которых гипотетическая компания (компания ABC) соперничает с двумя конкурентами. В этом примере относительная стоимость является самым эффективным критерием конкурентоспособности, в то время как другие критерии имеют меньшее значение. Компания с самым высоким показателем данного критерия обладает косвенным конкурентным превосходством по этому критерию, а размер этого превосходства выражается в разнице между ее взвешенным рейтингом и взвешенными рейтингами ее соперников. Например, показатель 3,0 взвешенного рейтинга преимущества по относительной стоимости Соперника 1 говорит о его значительном ценовом преимуществе по сравнению с компанией ABC (у которой взвешенная оценка относительной стоимости составляет 1,50) и о еще большем ценовом преимуществе по сравнению с Соперником 2 (со взвешенной оценкой 0,30). Покритерийные рейтинги позволяют выявить области наибольшей и наименьшей конкурентоспособности компании в сравнении с какой-либо иной конкретной организацией.

ТАБЛИЦА 4.4. Типичная оценка взвешенных конкурентных преимуществ

Оценка конкурентных преимуществ (оценочная шкала: 1 — очень слабое; 10 — очень сильное)							
Ключевые факторы успеха/ Характеристика сильной стороны	Весовой показатель значимости	Компания ABC		Соперник 1		Соперник 2	
		Оценка сильной стороны	Взвешенная оценка	Оценка сильной стороны	Взвешенная оценка	Оценка сильной стороны	Взвешенная оценка
Показатель качества/ Характеристика изделия	0,10	8	0,80	5	0,50	1	0,10
Репутация/ Имидж	0,10	8	0,80	7	0,70	1	0,10
Производственные возможности	0,10	2	0,20	10	1,00	5	0,50
Технологические навыки	0,05	10	0,50	1	0,05	3	0,15

Окончание табл. 4.4

Оценка конкурентных преимуществ (оценочная шкала: 1 — очень слабое; 10 — очень сильное)							
Ключевые факторы успеха/ Характеристика сильной стороны	Весовой показатель значимости	Компания ABC		Соперник 1		Соперник 2	
		Оценка сильной стороны	Взвешенная оценка	Оценка сильной стороны	Взвешенная оценка	Оценка сильной стороны	Взвешенная оценка
Дилерская сеть/ Дистрибьюторские возможности	0,05	9	0,45	4	0,20	5	0,25
Возможность введения новых товаров	0,05	9	0,45	4	0,20	5	0,25
Финансовые ресурсы	0,10	5	0,50	10	1,00	3	0,30
Позиция относительной стоимости	0,30	5	1,50	10	3,00	1	0,30
Возможности поддержки клиентов	0,15	5	0,75	7	1,05	1	0,15
Сумма весового показателя значимости	1,00						
Общий рейтинг взвешенных конкурентных преимуществ			5,95		7,70		2,10

Общие оценки конкурентоспособности указывают, как суммируются все различные показатели преимуществ — обладает ли компания чистым общим конкурентным преимуществом по отношению к каждому из соперников или же находится в невыгодном положении. Чем выше *общий взвешенный рейтинг преимуществ* компании, тем сильнее ее общая конкурентоспособность по сравнению с конкурентами. Чем больше разница между общим взвешенным рейтингом компании и оценками *соперников с более низким рейтингом*, тем больше ее предполагаемое чистое конкурентное преимущество. Таким образом, общий взвешенный рейтинг Соперника 1, составляющий 7,70, указывает на большее чистое конкурентное преимущество перед Соперником 2 (с оценкой 2,10), чем перед компанией ABC (с оценкой 5,95). И наоборот, чем больше разница между общим рейтингом компании и оценками *конкурентов с более высоким рейтингом*, тем больше ее предполагаемая чистая конкурентоспособность. Оценка Соперника 2 (2,10) дает ему меньшее чистое конкурентное преимущество перед компанией ABC (с общей оценкой 5,95), чем перед Соперником 1 (с общей оценкой 7,70).

ЗАПОМНИТЬ

Оценка конкурентоспособности компании определяет ее сильные и слабые стороны по сравнению с соперниками и прямо указывает, какой вид наступательных/оборонительных действий она может предпринять для использования своих конкурентных преимуществ и избавления от своих уязвимых сторон.

Стратегическое значение оценки конкурентоспособности

В дополнение к демонстрации того, насколько компания конкурентно сильна или слаба по отношению к конкурентам, рейтинги сильных сторон обеспечивают руководящие принципы для разработки мудрых наступательных и оборонительных стратегий. Например, если компания *ABC* хочет перейти в наступление, чтобы выиграть дополнительную долю в продажах и на рынке, такое наступление, вероятно, должно быть направлено непосредственно на отвоевывание клиентов у Соперника 2 (общая оценка сильных сторон которого более низкая), а не у Соперника 1 (который имеет более высокий общий показатель сильных сторон). Более того, в то время как *ABC* имеет высокие рейтинги в технологических навыках (оценка 10), дилерской сети/возможности распространения товара (оценка 9), возможностях использования инновационных продуктов (оценка 9), качестве/эксплуатационных характеристиках продукта (оценка 8) и репутации/имидже (оценка 8), эти сильные стороны имеют низкий весовой показатель значимости, что означает, что компания *ABC* имеет сильные стороны в областях, которые не дают конкурентного преимущества на рынке. Несмотря на это она превосходит Соперника 2 во всех пяти областях, а также имеет гораздо более низкие издержки, чем Соперник 2 (оценка *ABC* в позиции относительной стоимости — это 5 по сравнению с 1 у Соперника 2), — а позиция относительной стоимости является первостепенным весовым показателем значимости всех показателей преимуществ. *ABC* также обладает большей конкурентоспособностью, чем Соперник 3, в сфере обслуживания клиентов (второй по величине весовой показатель значимости). Таким образом, поскольку сильные стороны *ABC* находятся в тех областях, где Соперник 2 слаб, *ABC* находится в хорошей позиции для атаки Соперника 2. Действительно, компания *ABC* вполне может убедить какое-то количество клиентов Соперника 2 перейти на ее продукцию.

Но компании *ABC* следует быть осторожной с агрессивным снижением цен для завоевания клиентов Соперника 2, так как Соперник 1 может интерпретировать такое поведение *ABC*, как нападение с целью завоевания его клиентов. А Соперник 1, несомненно, находится в лучшем положении, чтобы конкурировать на основе низкой цены, учитывая высокий показатель его относительной стоимости в промышленности, где низкие затраты имеют конкурентоспособное значение (весовой показатель значимости относительной стоимости составляет 0,30). Сильная позиция Соперника 1 в показателе относительной стоимости по сравнению как с *ABC*, так и с Соперником 2, наделяет его возможностью использовать свое преимущество в более низких затратах, позволяющее Сопернику 1 помешать любому снижению цен со стороны *ABC*. Очевидно, что компания *ABC*

уязвима к любому ответному снижению цен Соперником 1 — Соперник 1 может легко победить как ABC, так и Соперника 2 в ценовой битве за долю продаж и долю на рынке. Если компания ABC хочет снизить свою уязвимость к потенциальному снижению цен Соперником 1, она должна ориентировать часть своей стратегии на снижение своих затрат.

Все дело в том, что конкурентоспособные, проницательные компании должны использовать результаты оценки своих сильных сторон, чтобы определить, какие стратегические шаги им следует предпринять. Когда у компании есть важные конкурентные преимущества в областях, в которых один или несколько конкурентов показывают себя слабыми, есть смысл рассмотреть наступательные действия и воспользоваться конкурентными недостатками соперников. Если же компания конкурентно слаба в областях, в которых один или несколько соперников сильны, стоит рассмотреть оборонительную тактику, чтобы ограничить свою уязвимость.

ОСНОВНЫЕ ИДЕИ

При оценке способности компании успешно конкурировать с соперниками на рынке следует учитывать шесть ключевых вопросов.

1. *Насколько хорошо работает существующая стратегия?* Это подразумевает оценку стратегии с качественной (полнота, внутренняя согласованность, обоснованность и соответствие ситуации) и с количественной точек зрения (стратегические и финансовые результаты стратегии). Чем выше текущие общие результаты компании, тем меньше необходимость в радикальном изменении стратегии. Чем хуже результаты деятельности компании и/или чем быстрее происходят изменения в ее внешней ситуации (о которых можно узнать с помощью анализа отрасли и конкурирующих сил), тем большему сомнению следует подвергнуть ее нынешнюю стратегию.
2. *Обладают ли ресурсы и возможности компании достаточной конкурентоспособностью, чтобы дать ей устойчивое преимущество перед конкурентами?* Ответ на этот вопрос можно получить, проведя четыре теста конкурентоспособности ресурса — ЦРНН-тесты. Если у компании есть конкурентно-ценные и редкие ресурсы и возможности, фирма будет иметь конкурентное преимущество перед рыночными соперниками. Если, кроме того, ее ресурсы и возможности трудно скопировать (*неповторимые*) и они не имеют хороших заменителей (*незаменимые*), то фирма в состоянии сохранять это преимущество даже перед лицом активных усилий конкурентов по его преодолению.
3. *В состоянии ли компания пользоваться рыночными возможностями и преодолевать внешние угрозы ее будущему благополучию?* Ответ на этот вопрос дает SWOT-анализ. Две наиболее важные части SWOT-анализа — это (1) выводы

об общей ситуации в компании на основе обобщенных данных о ее сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах и (2) действия на основе выводов, направленные на улучшение соответствия стратегии компании ее внутренним сильным сторонам и рыночным возможностям, чтобы скорректировать важные внутренние слабые стороны, и защитить ее от внешних угроз. Сильные стороны и конкурентоспособные активы компании имеют отношение к ее стратегии, потому что они являются ее наиболее логичными и привлекательными структурными элементами; информация о внутренних слабых сторонах компании также важна, потому что они могут представлять уязвимости, которые нуждаются в корректировке. Данные о внешних возможностях и угрозах не менее полезны, поскольку хорошая стратегия обязательно ставит перед собой цель воспользоваться наиболее привлекательными для компании возможностями и защитить компанию от угроз ее благополучию.

4. *Являются ли структура расходов компании и ее предложение ценности покупателю конкурентоспособными?* Одним из красноречивых признаков прочности или неустойчивости ситуации компании является конкурентоспособность ее затрат по сравнению с соперниками в отрасли. Другим признаком является показатель ее дифференциации в отношении конкурентов — то, насколько эффективно компания предлагает ценности своим покупателям. Анализ цепочки создания ценности и бенчмаркинг являются важнейшими инструментами в определении того, насколько хорошо компания выполняет определенные функции и мероприятия, согласуются ли ее расходы с расходами конкурентов, повышает ли ее дифференциация потребительскую ценность и нуждаются ли конкретные виды внутренней деятельности и бизнес-процессов в улучшении. Они дополняют анализ ресурсов и возможностей, предоставляя информацию об отдельных видах деятельности, которая обеспечивает более объективное свидетельство конкурентного превосходства отдельных ресурсов и возможностей, или пакета ресурсов и связанных с ними видов деятельности.
5. *Является ли компания в общем конкурентно сильнее или слабее, чем ее ключевые конкуренты?* При этом оценивается положение компании в сравнении с основными конкурентами по ключевым факторам успеха в отрасли и другим основным определяющим конкурентного успеха, а также выясняется, что является причиной *чистого* конкурентного преимущества (или конкурентного недостатка) компании. С помощью метода, представленного в табл. 4.4, количественные оценки конкурентоспособности показывают, где компания является конкурентно сильной, а где занимает невыгодное положение относительно конкурентов, и дают представление о способности компании защитить или усилить свои позиции на рынке. Как правило, конкурентная стратегия компании должна строиться вокруг ее конкурентных преимуществ и быть направлена на укрепление тех сфер, в которых компания чувствует свою конкурентную уязвимость. Если компания обладает важными конкурентными преимуществами в сферах, где один или несколько конкурентов слабы, то имеет смысл рассмотреть наступательные действия, чтобы использовать

конкурентные слабости соперников. Если же у компании есть важные конкурентные недостатки в областях, в которых один или несколько соперников сильны, то лучше рассмотреть оборонительные действия, чтобы сократить свою уязвимость.

6. *Какие стратегические вопросы и проблемы заслуживают первоочередного внимания менеджеров?* Этот аналитический шаг позволяет обнаружить стратегические вопросы и проблемы, которые стоят на пути к успеху компании. Он включает в себя использование результатов отраслевого анализа, а также анализа ресурсов и цепочки создания ценности в контексте конкурентной ситуации компании для составления “тревожного списка” вопросов, которые необходимо решить для достижения компанией финансового успеха и конкурентоспособности в грядущие годы. На самом деле решение о выборе стратегии и каких-то конкретных действий приходит после того, как составлен список стратегических вопросов и проблем, заслуживающих первоочередного внимания управления.

Объемный анализ и сравнение конкурентной ситуации в компании с ключевыми конкурентами, как и хороший отраслевой анализ, является ценным предварительным условием для создания успешной стратегии. Грамотно осуществленная оценка ресурсов и возможностей компании, а также ее деятельности в цепочке создания ценности, выявляет сильные и слабые стороны существующей стратегии и показывает, насколько привлекательной или непривлекательной является конкурентная позиция компании и почему. Менеджерам необходимо понимать это, если они хотят выработать стратегию, которая хорошо подходит к конкурентным условиям компании.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УСВОЕНИЯ ПРОЙДЕННОГО МАТЕРИАЛА



ЦО 1

1. Используя финансовые коэффициенты и следующую информацию о финансовом отчете компании *Avon Products, Inc.*, рассчитайте следующие коэффициенты для *Avon* на 2009 и 2010 годы.
- а) Чистый валовой доход
 - б) Рентабельность по операционной прибыли
 - в) Маржа чистой прибыли
 - г) Коэффициент обеспеченности процентов по кредиту
 - д) Прибыль на акционерный капитал
 - е) Доходность активов
 - ё) Соотношение между заемным и собственным капиталом
 - ж) Период инвентаризации

з) Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов

и) Средний срок погашения дебиторской задолженности

Основываясь на этих коэффициентах, определите состояние финансовых показателей Avon с 2009 по 2010 год: они улучшились, ухудшились или остались такими же?

**Сводная отчетность о прибылях и убытках компании Avon Products, Inc., 2009–2010 годы
(в миллионах долларов, за исключением данных в пересчете на акцию)**

За год на 31 декабря	2010	2009
Чистая выручка от реализации	10 731,3	10 084,8
Другие прибыли	131,5	120,4
Расходы, издержки и другое:		
себестоимость реализации	4 041,3	3 825,5
торговые, общие и административные расходы	5 748,4	5 374,1
Операционная прибыль	1 073,1	1 005,6
Расход на выплату процентов	87,1	104,8
Доход по процентам	(14,0)	(20,2)
Прочие расходы, чистые	54,6	7,3
Всего прочих расходов	127,7	91,9
Доход от продолжающихся операций, до вычета налогов	945,5	913,7
Налоги на прибыль	350,2	294,5
Доход от продолжающихся операций, после вычета налогов	595,2	619,2
Дисконтированные операции, после вычета налогов	14,1	9,0
Чистая прибыль	609,3	628,3
Чистая прибыль на акцию, долларов:		
базовая от продолжающихся операций	1,37	1,43
разбавленная от продолжающихся операций	1,36	1,43
Средневзвешенный показатель акций на руках акционеров:		
базовый	428,75	426,90
разбавленный	431,35	428,54
Активы		
Текущие активы		
Наличные средства, включая эквивалент наличности в размере 527,0 и 670,5	1 179,9	1 298,1
Дебиторская задолженность по счетам (за вычетом скидок в 232 и 165,1)	826,3	765,7
Товарно-материальные запасы	1 152,9	1 049,8
Авансированные расходы и прочее	1 025,2	1 042,3
Текущие активы дисконтированных операций	–	50,3
Всего текущих активов	4 184,3	4 206,2
Имущество, завод и оборудование, по фактической стоимости	69,2	115,9
Земля		
Здания и модернизация	1 140,2	954,2
Оборудование	1 541,5	1 435,8
	2 750,9	2 505,9
За вычетом накопленных амортизационных отчислений	(1 123,5)	(1 036,9)
	1 627,4	1 469,0

За год на 31 декабря	2010	2009
Гудвил	675,1	215,5
Другие нематериальные активы, чистые	368,3	13,8
Другие активы	1 018,6	846,1
Необоротные активы дисконтированных операций	–	72,8
Всего активов	\$7,873.7	\$6,823.4
Пассивы		
Краткосрочные обязательства		
Задолженность, погашенная в течение года	\$ 727.6	\$ 137.8
Счета к оплате	809.8	739.0
Задолженность по заработной плате	293.2	282.6
Другие начисленные обязательства	771.6	706.3
Продажи и налоги, не связанные с доходом	207.6	254.1
Налог на доходы	146.5	134.5
Отсроченные обязательства дисконтированных операций	–	12,1
Всего краткосрочных обязательств	2 956,3	2 291,7
Долгосрочная задолженность	2 408,6	2 307,2
Схема обеспечения служащих льготами	561,3	577,8
Долгосрочные подоходные налоги	128,9	147,8
Другие обязательства	146,0	186,5
Общая величина обязательств	6 201,1	5 510,8
Обязательства и непредвиденные расходы		
Уставной фонд		
Простая акция, номинальная стоимость — 0,25 долларов: 1500 объявленных акций; выпущенных акций — по 743,3 и 740,9	186,6	186,1
Добавочный капитал сверх номинала	2 024,2	1 941,0
Нераспределенная прибыль	4 610,8	4 383,9
Прочий накопленный совокупный убыток	(605,8)	(692,6)
Собственные выкупленные акции, по себестоимости — 313,8 и 313,4 акций	(4 559,3)	(4 545,8)
Неконтролируемый пакет акций	16,1	40,0
Общий уставной фонд	1 672,6	1 312,6
Общая величина обязательств и общий уставной фонд	7 873,7	6 823,4

Источник: Avon Products, Inc. 2010, 10-K

ЦО 2 2. Starbucks принадлежит более 17 000 магазинов более чем в 50 странах. Сколько из четырех тестов на конкурентоспособность ресурса пройдет торговая сеть?

ЦО 3 3. Используя свои общие знания об индустрии кофе на вынос, проведите SWOT-анализ для компании *Starbucks*.



ЦО 2, ЦО 4

4. Просмотрите сведения в практическом примере 4.1, касающиеся средней себестоимости цепочки создания ценности при производстве и продаже высококлассных рубашек-поло, и сравните их с образцом цепочки создания ценности, показанным на рис. 4.3. Затем ответьте на следующие вопросы.

- а) На какую основную деятельность компании в цепочке создания ценности приходится самый большой процент операционных расходов?
 - б) Какие вспомогательные виды деятельности, описанные на рис. 4.3, необходимы компании *KP MacLane*?
 - в) Какие виды деятельности в цепочке создания ценности могут иметь важное значение в обеспечении или сохранении конкурентного преимущества для производителя высококлассных, фирменных футболок, такого как *KP MacLane*?
5. Используя методику, описанную в табл. 4.3, и свои знания как владельца автомобиля, подготовьте оценку конкурентоспособности компании *General Motors* и ее соперников *Ford*, *Chrysler*, *Toyota* и *Honda*. Необходимо оценить каждого из пяти производителей по следующим ключевым факторам успеха/показателям сильных сторон: стоимостная конкурентоспособность, широта товарной линии, качество и надежность продукта, финансовые ресурсы и рентабельность, работа с клиентами. Что проведенная вами оценка конкурентных преимуществ помогла вам узнать об общей конкурентоспособности каждого из производителей автомобилей? Выявил ли ваш анализ конкурентные слабые стороны у *Toyota*? Объясните.

ЦО 5

ЗАДАНИЯ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ СИМУЛЯТОРОВ

1. Используя формулы из табл. 4.4 и данные последних финансовых отчетов вашей компании, рассчитайте следующие финансовые показатели для своей компании.
- а) Маржа операционной прибыли
 - б) Доходность суммарных активов
 - в) Отношение текущих активов к обязательствам
 - г) Чистый оборотный капитал
 - д) Долгосрочное отношение заемных средств к собственным
 - е) Отношение курса акции к доходу
2. На основе последних финансовых отчетов вашей компании и всех других надежных данных, касающихся результативности деятельности вашей компании, которые подаются в отраслевом отчете, перечислите три финансовых показателя, в которых ваша компания проявила себя с лучшей стороны, и три показателя, в которых она была худшей.

ЦО 1

ЦО 1

- ЦО 1** 3. Какие вы можете привести веские доказательства, указывающие на то, что стратегия вашей компании работает достаточно хорошо (или, возможно, не так уж и хорошо, если прибыльность вашей компании ниже прибыльности у компаний-соперников)?
- ЦО 2, ЦО 3** 4. Каковы внутренние сильные и слабые стороны вашей компании? Какие существуют внешние рыночные возможности для роста и повышения прибыльности вашей компании? Какие вы и ваши соуправляющие видите внешние угрозы будущему процветанию и прибыльности вашей компании? Что показал предыдущий SWOT-анализ текущей ситуации в вашей компании и ее перспектив на будущее? Как по шкале от “чрезвычайно сильная” до “тревожно слабая” оценивается привлекательность ситуации в вашей компании?
- ЦО 2, ЦО 3** 5. Есть ли у вашей компании ключевые компетенции? Если есть, то какие?
- ЦО 4** 6. Назовите ключевые элементы цепочки создания ценности вашей компании. При подготовке ответа руководствуйтесь рис. 4.3.
- ЦО 5** 7. Используя метод, представленный в табл. 4.4, сделайте оценку взвешенных конкурентных преимуществ вашей компании и двух других компаний, которые вы с вашими соуправляющими считаете своими основными соперниками.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Briger Wernerfelt, “A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal* 5, no. 5 (September-October 1984), pp. 171–180; Jay Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management* 17, no. 1 (1991), pp. 99–120; Margaret A. Peteraf, “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” *Strategic Management Journal* 14, no. 3 (March 1993), pp. 179–191.
2. R. Amit and P. Schoemaker, “Strategic Assets and Organizational Rent,” *Strategic Management Journal* 14 (1993).
3. Там же, pp. 33–46.
4. Jay B. Barney, “Looking Inside the Competitive Advantage,” *Academy of Management Executive* 9, no. 4 (November 1995), pp. 49–61; Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, “Building Competitive Advantage through People,” *MIT Sloan Management Review* 43, no. 2 (Winter 2002), pp. 34–41; Danny Miller, Russell Eisentstat, and Nathaniel Foote, “Strategy from the Inside Out: Building Capability-Creating Organizations,” *California Management Review* 44, no. 3 (Spring 2002), pp. 37–54.
5. Barney, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” pp. 105–109; M. Peteraf and J. Barney, “Unraveling the Resource-Based Tangle,” *Managerial and Decision Economics* 24, no. 4 (June-July 2003), pp. 309–323.
6. Margaret A. Peteraf and Mark E. Bergen, “Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-Based and Resource-Based Framework,” *Strategic Management Journal* 24 (2003), pp. 1027–1042.

7. C. Montgomery, "Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources," in C. Montgomery (ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm* (Boston: Kluwer Academic, 1995), pp. 251–268.
8. David J. Teece, Gray Pisano, and Amy Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997); and Constance E. Helfat and Margaret A. Peteraf, "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles," *Strategic Management Journal* 24, no. 10 (2003).
9. D. Teece, G. Pisano and A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997), pp. 509–533. K. Eisenhardt and J. Martin, "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal* 21, nos. 10–11 (2000), pp. 1105–1021; M. Zollo and S. Winter, "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science* 13 (2002), pp. 339–351; C. Helfat et al., *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* (Malden, MA: Blackwell, 2007).
10. David W. Birchall and George Tovstiga, "The Strategic Potential of a Firms's Knowledge Portfolio," *Journal of General Management* 25, no. 1 (Autumn 1999), pp. 1–16; Nick Bonits, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jabocsen, and Goran Roos, "The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources," *European Management Journal* 17, no 4 (August 1999), pp. 391–401; David Teece, "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets," *California Management Review* 40, no 3 (Spring 1998), pp. 55–79.
11. Donald Sull, "Strategy as Active Waiting," *Harvard Business Review* 83, no. 9 (September 2005), pp. 121–126.
12. M. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, March 1993, pp. 179–191.
13. Michael Porter в его бестселлере 1985 г. *Competitive Advantage* (New York: Free Press).
14. Обсуждения по проблемам отчетности в калькуляции затрат на операции в цепочке создания ценности см. в John K. Shank and Vilay Govindarajan, *Strategic Management* (New York: Free Press, 1993), в особенности главы 2–6, 10 и 11; Robin Cooper and Robert S.Kaplan, "Measure Costs Right: Make the Right Decisions," *Harvard Business Review* 66, no. 5 (September-October, 1988), pp. 96–103; и Joseph A. Ness and Thomas G. Cucuzza, "Tapping the Full Potential of ABC," *Harvard Business Review* 73, no. 4 (July-August 1995), pp. 130–138.
15. Porter, *Competitive Advantage*, p. 34.
16. Hau L. Lee, "The Triple-A Supply Chain," *Harvard Business Review* 82, no. 10 (October 2004), pp. 102–112.
17. Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best* (New York: Wiley, 1993); Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance* (Milwaukee: ASQC Quality Press, 1989); Dawn Iacobucci and Christie Nordhielm, "Creative Benchmarking," *Harvard Business Review* 78, no. 6 (November-December 2000), pp. 24–25.
18. Reuben E. Stone, "Leading a Supply Chain Turnaround," *Harvard Business Review* 82, no 10 (October 2004), pp. 114-121.