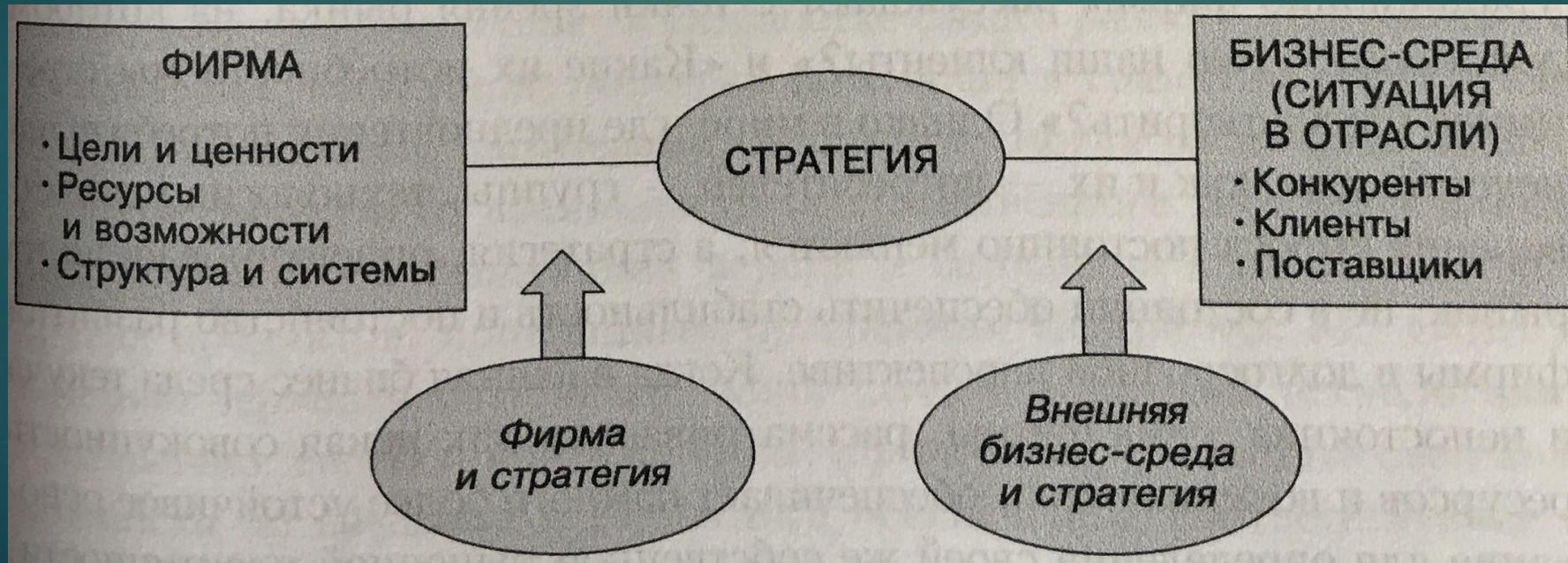


Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

СТРАТЕГИЯ НАПРАВЛЕНА НА ТО, ЧТОБЫ **РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ** ФИРМЫ СООТВЕТСТВОВАЛИ **ВОЗМОЖНОСТЯМ**, ВОЗНИКАЮЩИМ **ВНЕ ЕЕ** – В БИЗНЕС-ОКРУЖЕНИИ. СТРАТЕГИЯ ДОЛЖНА ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ НА МАКСИМАЛЬНОМ ИСПОЛЬЗОВАНИИ **СИЛЬНЫХ СТОРОН** ЛИЧНОСТИ ИЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ – ИМЕЮЩИХСЯ У НИХ **РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ**, А ТАКЖЕ **СПОСОБНОСТЕЙ**.

ПО МЕРЕ УВЕЛИЧЕНИЯ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ОТРАСЛИ **ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ И ВОЗМОЖНОСТИ** СТАНОВЯТСЯ **НАДЕЖНОЙ ОСНОВОЙ** ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИИ.



Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

БАЗИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ А РЕСУРСАХ И ВОЗМОЖНОСТЯХ.

В 90-Е ГОДЫ – «РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД К ПРЕДПРИЯТИЮ».

ПРИМЕР – **ДАВИД** (ПАСТУХ) С ПРАЩОЙ ПОБЕДИЛ ОГРОМНОГО **ГОЛИАФА**.

«**БАЗОВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ КОРПОРАЦИИ**» (К. ПРАХАЛАД И Г. ХЭМЕЛ) – БАЗОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ФИРМЫ – «**КОРЕНЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**», ИСТОЧНИК НОВЫХ ПРОДУКТОВ И **ФУНДАМЕНТ СТРАТЕГИИ**.

ХОНДА НИКОГДА НЕ ОЗИЦИОНИРОВАЛА СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ **ТОЛЬКО МОТОЦИКЛОВ И АВТОМОБИЛЕЙ**.

РАЗВИТИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ ФИРМЫ В КОНСТРУИРОВАНИИ И ПРОИЗВОДСТВЕ ДВИГАТЕЛЕЙ С МОМЕНТА ОСНОВАНИЯ В 1948 ГОДУ БЫСТРО ПРИВЕЛО К ТОМУ, ЧТО ХОНДА СТАЛА ДЕЛАТЬ **НЕ ТОЛЬКО МОТОЦИКЛЫ, НО И ДВИГАТЕЛИ** ДЛЯ ШИРОКОГО КРУГА ИНЫХ ПРОДУКТОВ.

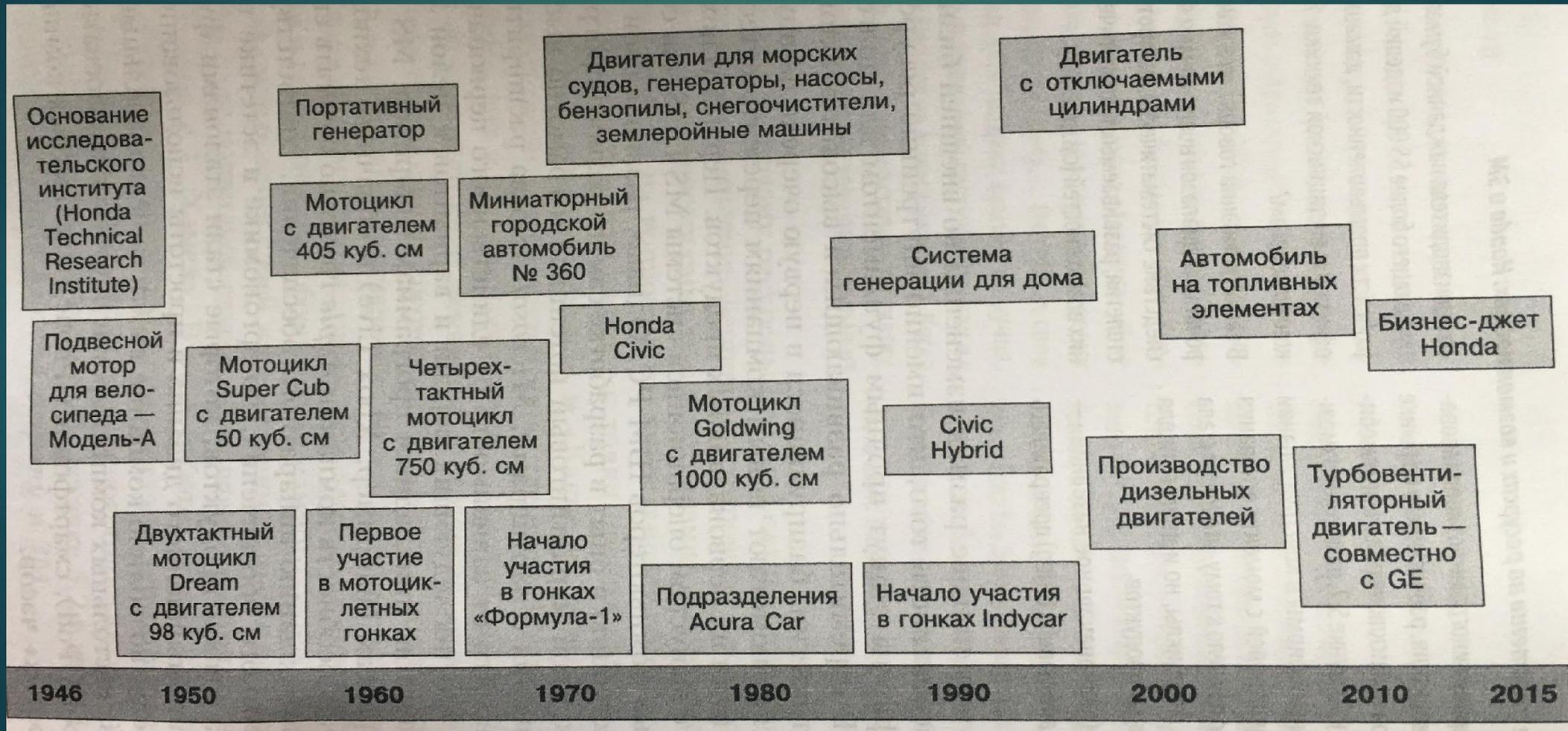
3M CORPORATION (MINNESOTA MINING AND MANUFACTURING) ПРЕВРАТИЛАСЬ ИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ **НАЖДАЧНОЙ БУМАГИ** В ГИГАНТА, ВЫПУСКАЮЩЕГО **БОЛЕЕ 55000 ИЗДЕЛИЙ** ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ, ДОМ. ХОЗЯЙСТВА, ОФИСНОЙ И МЕДИЦИНСКОЙ ТЕХНИКИ.

ДРУГИЕ ПРМЕРЫ УДАЧНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И КОМПЕТЕНЦИЙ – **MICROSOFT & APPLE**.

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

БАЗИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ А РЕСУРСАХ И ВОЗМОЖНОСТЯХ.

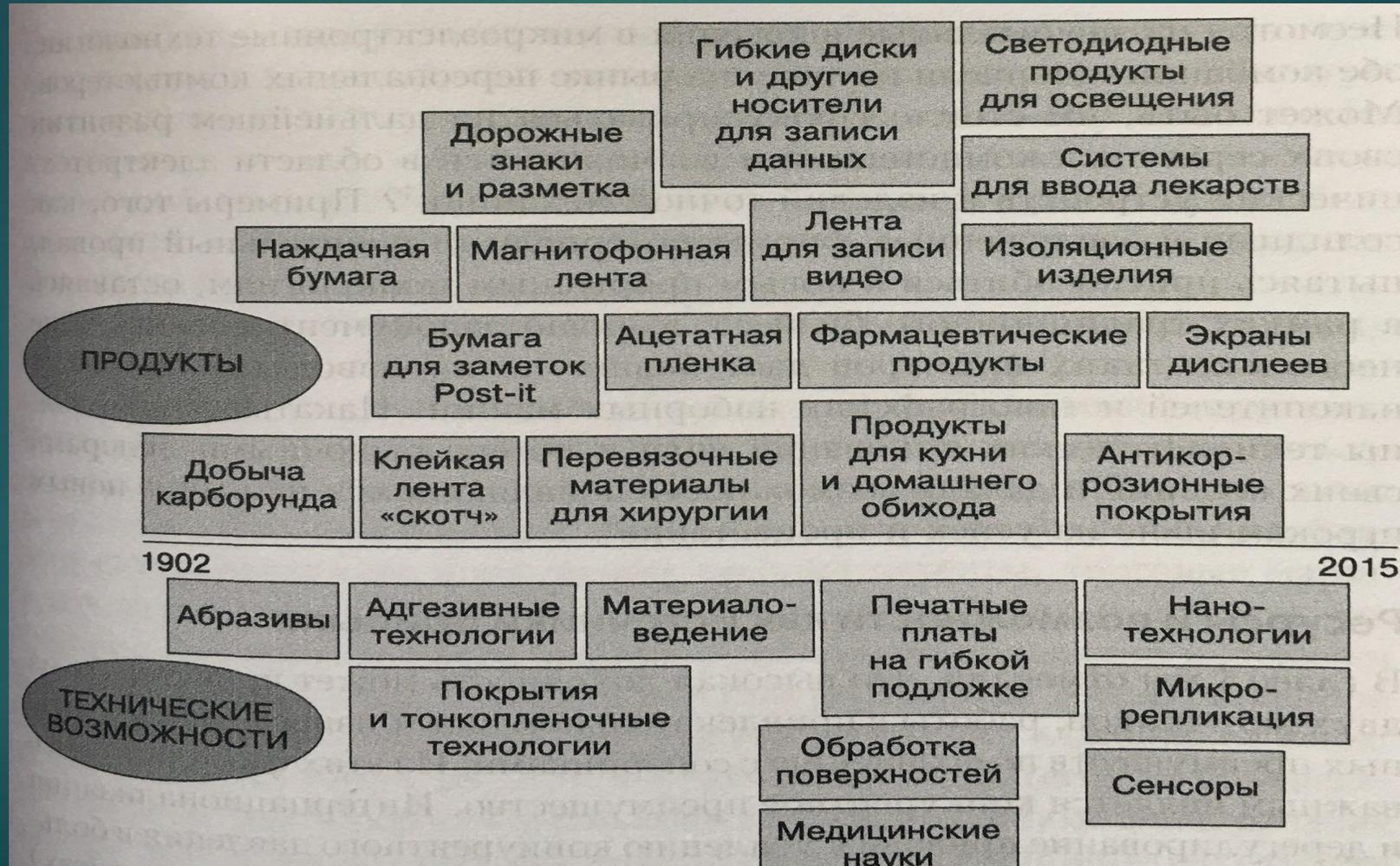
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ В ИСТОРИИ HONDA MOTOR COMPANY



Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

БАЗИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ А РЕСУРСАХ И ВОЗМОЖНОСТЯХ.

ЭВОЛЮЦИЯ ПРОДУКТОВ И ТЕХНИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЗМ



Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

БАЗИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ А РЕСУРСАХ И ВОЗМОЖНОСТЯХ.

И НАОБОРОТ, ФИРМЫ, КОТОРЫЕ **СТАРАЛИСЬ СОХРАНИТЬ СПЕЦИАЛИЗАЦИЮ** НА СВОИХ ТРАДИЦИОННЫХ ПРОДУКТАХ В УСЛОВИЯХ РАДИКАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ТЕХНОЛОГИЙ, ЧАСТО **ИСПЫТЫВАЛИ ОГРОМНЫЕ ТРУДНОСТИ** В ПРИОБРЕТЕНИИ НЕОБХОДИМЫХ НОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ, ТРЕБУЕМЫХ ДЛЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ **РАСТУЩИХ ЗАПРОСОВ КЛИЕНТОВ**.

ПРИМЕР – **EASTMAN KODAK**. ПОЛОЖЕНИЕ ПОШАТНУЛОСЬ, КОГДА СТРЕМИТЕЛЬНО СТАЛИ РАЗВИВАТЬСЯ ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. НЕСМОТРЯ НА ОГРОМНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В НИХ, В 2012 ГОДУ ФИРМА **ОБАНКРОТИЛАСЬ**. ВОЗМОЖНО, НАДО БЫЛО СДЕЛАТЬ СТАВКУ НА **СВОИ НОУ-ХАУ В ХИМИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЯХ** И УЙТИ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС ИЛИ В ЗДРАВООХРАНЕНИЕ.

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

РЕСУРСЫ И ВОЗМОЖНОСТИ КАК ИСТОЧНИКИ ПРИБЫЛИ.

ИСТОЧНИКИ ДОХОДНОСТИ – ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ СЕГМЕНТ РЫНКА И НАЛИЧИЕ КФУ.

ГЛАВНОЙ ЦЕЛЮЮ СТРАТЕГИИ ЯВЛЯЕТСЯ УСИЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ПОСРЕДСТВОМ РАЗВИТИЯ РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ.

ДВА ВИДА РЕНТЫ:

- **МОНОПОЛЬНАЯ** – ПРИБЫЛЬ, ПОЛУЧЕННАЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ СИЛЬНОГО ПОЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ;
- РЕНТА **РИКАРДО** (БРИТАНСКИЙ ЭКОНОМИСТ 19 ВЕКА) – ПРИБЫЛЬ, ПОЛУЧЕННАЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОБЛАДАНИЯ ЛУЧШИМИ РЕСУРСАМИ. ПРИМЕР – ДОХОДЫ СПОРТСМЕНОВ.

РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД ПРИВОДИТ К ЗАМЕТНОМУ **ВЛИЯНИЮ НА ВЫРАБОТКУ СТРАТЕГИИ** И ИСХОДИТ ИЗ ТОГО, ЧТО **КАЖДАЯ КОМПАНИЯ** ОБЛАДАЕТ **УНИКАЛЬНЫМ** НАБОРОМ **РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ**; КЛЮЧ К ВЫСОКОЙ ПРИБЫЛЬНОСТИ – **НЕ В ВОСПРОИЗВЕДЕНИИ** ТОГО, ЧТО ДЕЛАЮТ ДРУГИЕ (СХОДНЫЕ СПОСОБЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ В ОТРАСЛИ), А В **ИСПОЛЬЗОВАНИИ РАЗЛИЧИЙ.**

ЭТИ ЖЕ САМЫЕ ПРИНЦИПЫ ПРИМЕНИМЫ И **ПРИ ПОСТРОЕНИИ КАРЬЕР.** ПРИМЕР – ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР **ЛАЙОР КОЭН** И **МАРАЙА КЭРИ.**

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ИДЕНТИФИКАЦИЯ СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ.

РЕСУРСЫ – ЭТО **ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫЕ АКТИВЫ**, КОТОРЫМИ ОБЛАДАЕТ ФИРМА.

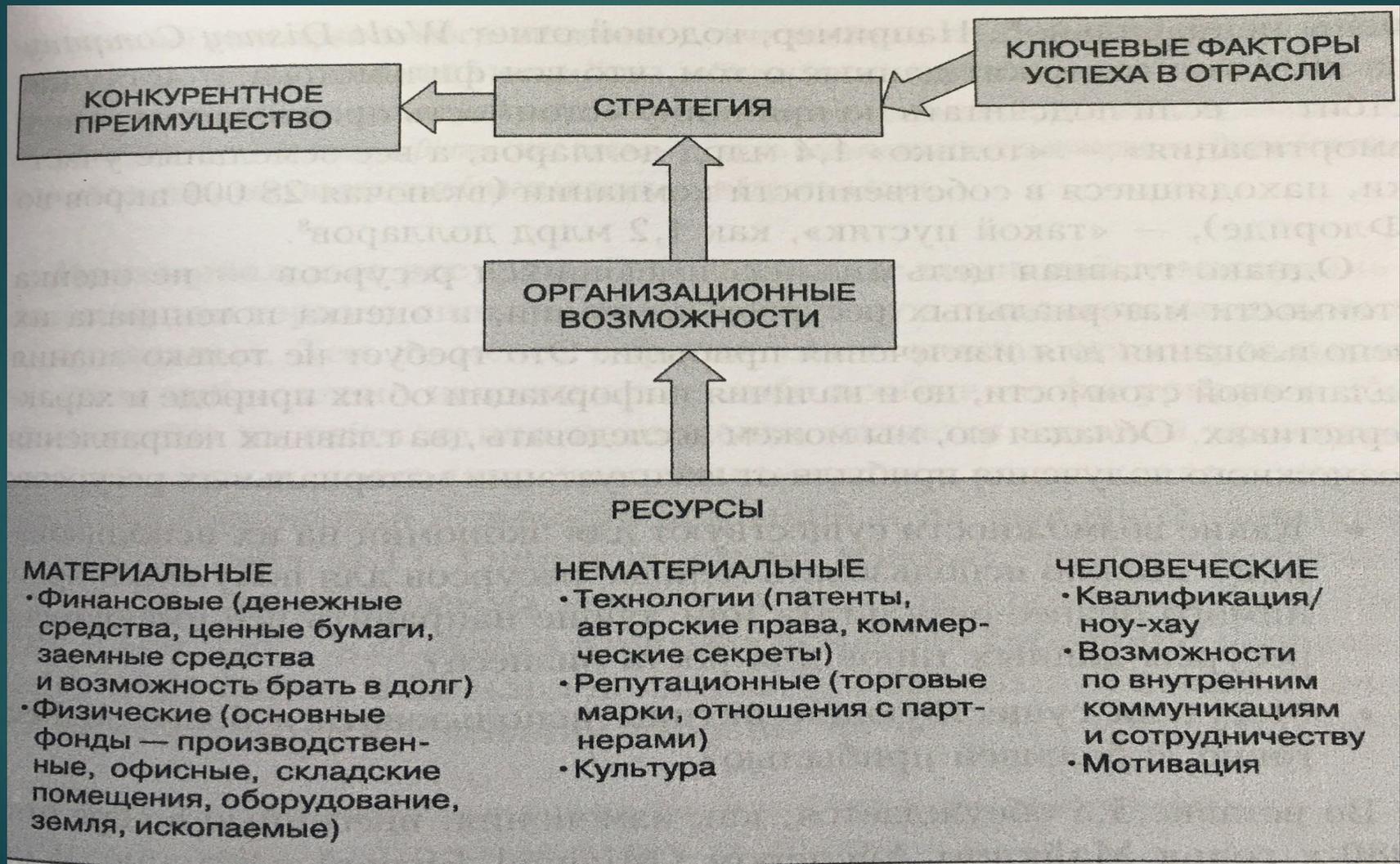
ВОЗМОЖНОСТИ - ЭТО ТО, ЧТО ФИРМА **СПОСОБНА ДЕЛАТЬ**.

РЕСУРСЫ ДОЛЖНЫ РАБОТАТЬ **СОГЛАСОВАННО**, ЧТОБЫ ПОЯВИЛИСЬ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫЕ, БУДУЧИ РЕАЛИЗОВАНЫ СОГЛАСНО ПРАВИЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ, ЗАКЛАДЫВАЮТ ОСНОВУ ДЛЯ **ПОЛУЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ**.

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ИДЕНТИФИКАЦИЯ СВОИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ.



Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИМЕЮЩИХСЯ В РАСПОРЯЖЕНИИ РЕСУРСОВ.

СТАНДАРТНЫХ МЕТОДИК И ДОКУМЕНТОВ НЕТ. БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ ЛИШЬ ЧАСТИЧНО ОПИСЫВАЕТ РЕСУРСЫ – ФИНАНСОВЫЕ И ФИЗИЧЕСКИЕ.

БОЛЕЕ ШИРОКИЙ ВЗГЛЯД ПРЕДПОЛАГАЕТ ИХ РАЗДЕЛЕНИЕ НА:

- **МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ** – ФИНАНСОВЫЕ СРЕДСТВА И ОСНОВНЫЕ (ФИЗИЧЕСКИЕ) АКТИВЫ. ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ АНАЛИЗА ИМЕЮЩИХСЯ РЕСУРСОВ – НЕ ОЦЕНКА ИХ СТОИМОСТИ, НО **ПОТЕНЦИАЛА ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ:**

- КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ СУЩЕСТВУЮТ **ДЛЯ ЭКОНОМИИ НА ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИИ?** МОЖНО ЛИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ **МЕНЬШЕ РЕСУРСОВ** ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ СРАВНИМОГО БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТА ИЛИ **ЛУЧШЕ НАПРАВИТЬ ВСЕ РЕСУРСЫ** ДАННОГО ТИПА ДЛЯ РОСТА БИЗНЕСА?
- МОГУТ ЛИ СУЩЕСТВУЮЩИЕ АКТИВЫ **ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО**, С БОЛЬШЕЙ ПРИБЫЛЬЮ?

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИМЕЮЩИХСЯ В РАСПОРЯЖЕНИИ РЕСУРСОВ.

- **НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ.** ОБЫЧНО СИЛЬНЕЕ ВЛИЯЮТ НА ОБЩУЮ СТОИМОСТЬ АКТИВОВ, ЧЕМ МАТЕРИАЛЬНЫЕ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ, **В ФИНАНСОВЫХ ОТЧЕТАХ ЭТИ РЕСУРСЫ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ФИГУРИРУЮТ.** ЭТО И ОБУСЛАВЛИВАЕТ РАЗИТЕЛЬНОЕ И ПОСТОЯННО УВЕЛИЧИВАЮЩЕЕСЯ **РАСХОЖДЕНИЕ МЕЖДУ ОЦЕНКАМИ БАЛАНСОВОЙ СТОИМОСТИ КОМПАНИЙ И ИХ РЫНОЧНОЙ КАПИТАЛИЗАЦИИ** (НАПРИМЕР, AMAZON – 11,2). **БРЕНД – ОДИН ИЗ САМЫХ ВАЖНЫХ И НЕДООЦЕНИВАЕМЫХ РЕСУРСОВ.**

ТОРГОВЫЕ МАРКИ ЯВЛЯЮТСЯ ОСНОВОЙ ДЛЯ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ НА БРЕНДЫ И ОДНИМ ИЗ ВИДОВ **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ.** ДРУГИЕ ЕЕ ТИПЫ – ПАТЕНТЫ, АВТОРСКИЕ ПРАВА, КОММЕРЧЕСКИЕ СЕКРЕТЫ И ДР., КОТОРЫЕ ФОРМИРУЮТ «БАЗУ ЗНАНИЙ» – **ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ СОБСТВЕННЫЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ КОМПАНИИ.** ТАКИЕ РЕСУРСЫ СТАНОВЯТСЯ **ВСЕ БОЛЕЕ ВАЖНЫМИ В ЭКОНОМИКЕ «ЗНАНИЙ».**

ДЕЛОВЫЕ И ДРУГИЕ СВЯЗИ КОМПАНИИ ТОЖЕ МОЖНО ОТНЕСТИ К РЕСУРСАМ, ОНИ ОТКРЫВАЮТ ДОСТУП К НОУ-ХАУ, ИНФОРМАЦИИ, СЫРЬЮ И ДРУГИМ РЕСУРСАМ ЗА **ПРЕДЕЛАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ФОРМИРУЮТ «СЕТЕВОЙ РЕСУРС».**

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА – КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫЙ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЙ РЕСУРС, КОТОРЫЙ ОКАЗЫВАЕТ СИЛЬНЕЙШЕЕ ВЛИЯНИЕ **НА ВНУТРЕННИЕ ВОЗМОЖНОСТИ И КОМПЕТЕНЦИИ.**

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИМЕЮЩИХСЯ В РАСПОРЯЖЕНИИ РЕСУРСОВ.

- **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ.** ЗНАНИЯ, ОПЫТ И КАЧЕСТВО РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ. ВО МНОГИХ КОМПАНИЯХ ПРОИЗВОДИТСЯ ВСЕСТОРОННЯЯ И КОЛИЧЕСТВЕННАЯ В Т.Ч. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА. **МОДЕЛИРОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ** - ИДЕНТИФИКАЦИЯ СОВОКУПНОСТИ НАВЫКОВ, ЗНАНИЙ, ЛИЧНЫХ УСТАНОВОК И ЦЕННОСТЕЙ, ПРИСУЩИМ ЛУЧШИМ ИСПОЛНИТЕЛЯМ КОНКРЕТНОГО ВИДА РАБОТЫ, И ПОСЛЕДУЮЩЕЕ **СРАВНЕНИЕ КАЖДОГО СОТРУДНИКА С ТАКИМ ПРОФИЛЕМ (МОДЕЛЬЮ).**

ТЕНДЕНЦИЯ - В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ СОТРУДНИКИ ПРИНИМАЮТСЯ НА РАБОТУ НА ОСНОВЕ **ЖИЗНЕННОЙ ПОЗИЦИИ** И ДАЛЕЕ ОБУЧАЮТСЯ ДЛЯ ПРИОБРЕТЕНИЯ **НЕОБХОДИМЫХ НАВЫКОВ.**

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

СПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ РЕСУРСЫ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ТРЕБУЕМОГО РЕЗУЛЬТАТА.

В НАШЕМ КУРСЕ ТЕРМИНЫ «ВОЗМОЖНОСТИ» И «КОМПЕТЕНЦИИ» **ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМЫ**.

КЛАССИФИКАЦИЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ. ИСПОЛЬЗУЮТСЯ **ДВА ПОДХОДА**:

- **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ**. ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТЕЙ В КАЖДОЙ ИЗ **ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЛАСТЕЙ** ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ – ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЛОГИСТИКА, ЗАКУПКИ, МАКЕТИНГ, ПРОДАЖИ И ДИСТРИБУЦИЯ, ЮРИДИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА, ИС И Т.Д.
- АНАЛИЗ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ (ЦСЦ М. ПОРТЕРА). ВСЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДЕЛИТСЯ НА **ОСНОВНУЮ И ВСПОМОГАТЕЛЬНУЮ**.

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ.

КОНЦЕПЦИЯ ЦСЦ ПОРТЕРА (VALUE-ADDED PROCESS CHAIN)/

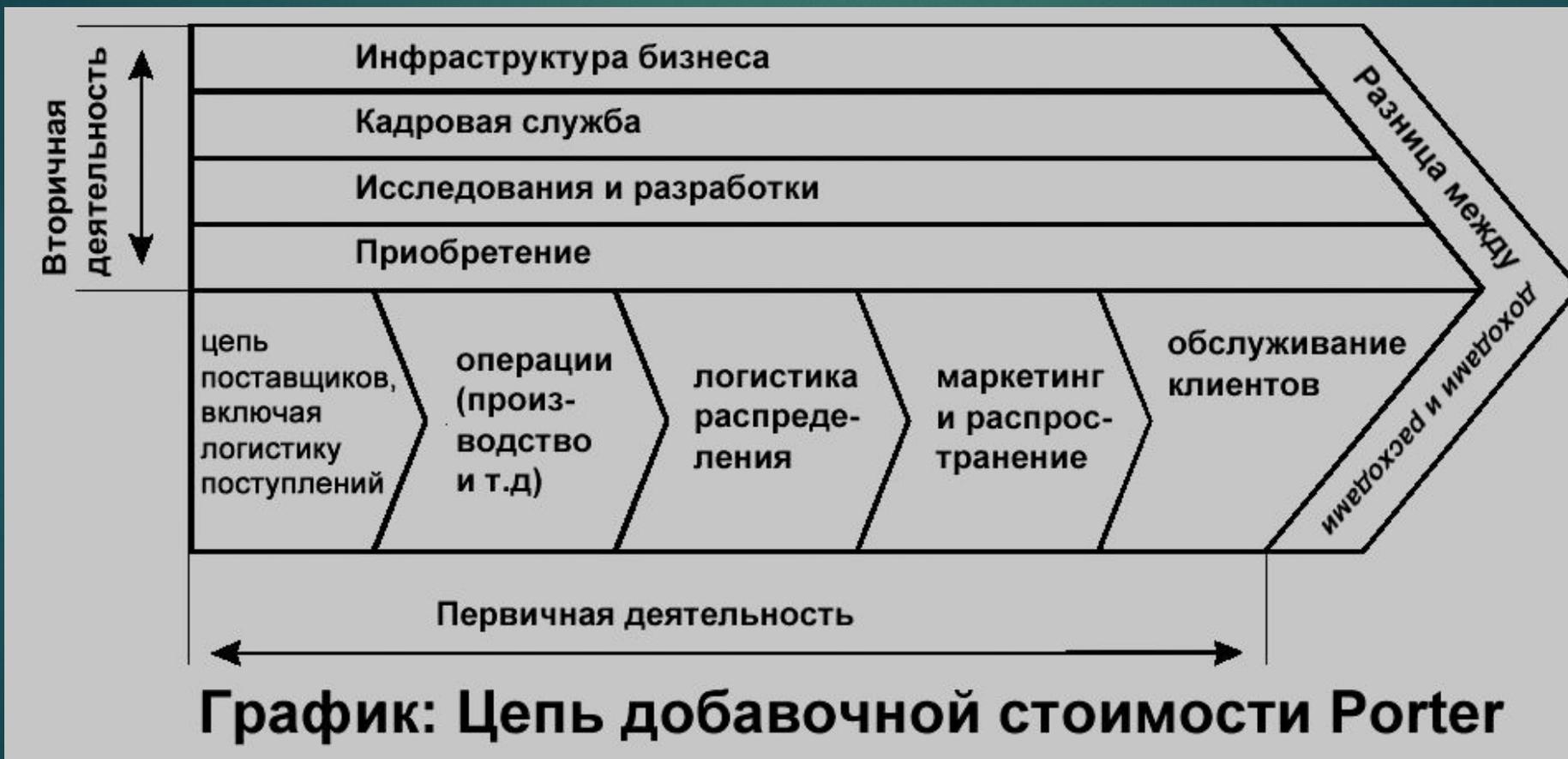


График: Цепь добавочной стоимости Porter

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ.

ПРИ ПРИМЕНЕНИИ ОБОИХ ПОДХОДОВ **МОЖНО УПУСТИТЬ УНИКАЛЬНЫЕ, ПРИСУЩИЕ ТОЛЬКО ДАННОМУ ПРЕДПРИЯТИЮ КОМПЕТЕНЦИИ**. ТРУБЕУТСЯ БОЛЕЕ ГЛУБОКИЙ **АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ И ИСТОРИИ ФИРМЫ**.

ОСНОВОЙ **КАЖДОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ВОЗМОЖНОСТИ** являются **СКООРДИНИРОВАННЫЕ ДЕЙСТВИЯ** ЧЛЕНОВ ДАННОЙ КОМПАНИИ. КРИТИЧЕСКУЮ РОЛЬ В ОБЪЕДИНЕНИИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЙ ИГРАЮТ РЕГЛАМЕНТИРОВАННЫЕ РУТИННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ И, В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ, **УПРАВЛЯЕМЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ**, ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОТОРЫХ ДАЕТ **СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ** – ВОЗНИКНОВЕНИЕ **НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ**.

ДЛЯ НЕФТЕ- И ГАЗОДОБЫВАЮЩИХ КОМПАНИЙ ОСНОВОЙ ЯВЛЯЕТСЯ **ВОЗМОЖНОСТЬ НАЙТИ МЕСТОРОЖДЕНИЯ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ**.

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ВОЗНИКНОВЕНИЕ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ



Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ВОЗМОЖНОСТИ ВЫСОКОГО УРОВНЯ – КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫ. НАПРИМЕР, **ВОЗМОЖНОСТЬ ПО РАЗРАБОТКЕ НОВЫХ ПРОДУКТОВ** СКЛАДЫВАЕТСЯ ИЗ ВЛАДЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЯМИ, ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ, ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПО РАЗРАБОТКЕ НОВЫХ ИНЖЕНЕРНЫХ РЕШЕНИЙ ПРИ СОЗДАНИИ САМОГО ПРОДУКТА И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЛИНИЙ И ПРОЦЕССОВ И Т.Д.

КОРПОРАТИВНАЯ СОГЛАСОВАННОСТЬ – ВЗАИМОДОПОЛНЕНИЕ ГЛАВНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ С ЦЕЛЬЮ ПРЕДЛОЖЕНИЯ КЛИЕНТАМ НЕКОТОРОГО ЦЕННОГО ПРОДУКТА. ПРИМЕР – **WALMART**, ОСНОВНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО КОТОРОГО ОСНОВАНО НА **АГРЕССИВНОЙ РАБОТЕ** С ПОСТАВЩИКАМИ, ГЛУБОКОМ **АНАЛИЗЕ ДАННЫХ**, ПОЛУЧАЕМЫХ ИЗ ТОЧЕК ПРОДАЖ, **ПРЕВОСХОДНОЙ ЛОГИСТИКЕ** И **ЖЕСТКОМ УПРАВЛЕНИИ** РАБОЧИМ КАПИТАЛОМ.

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ОЦЕНКА РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ.

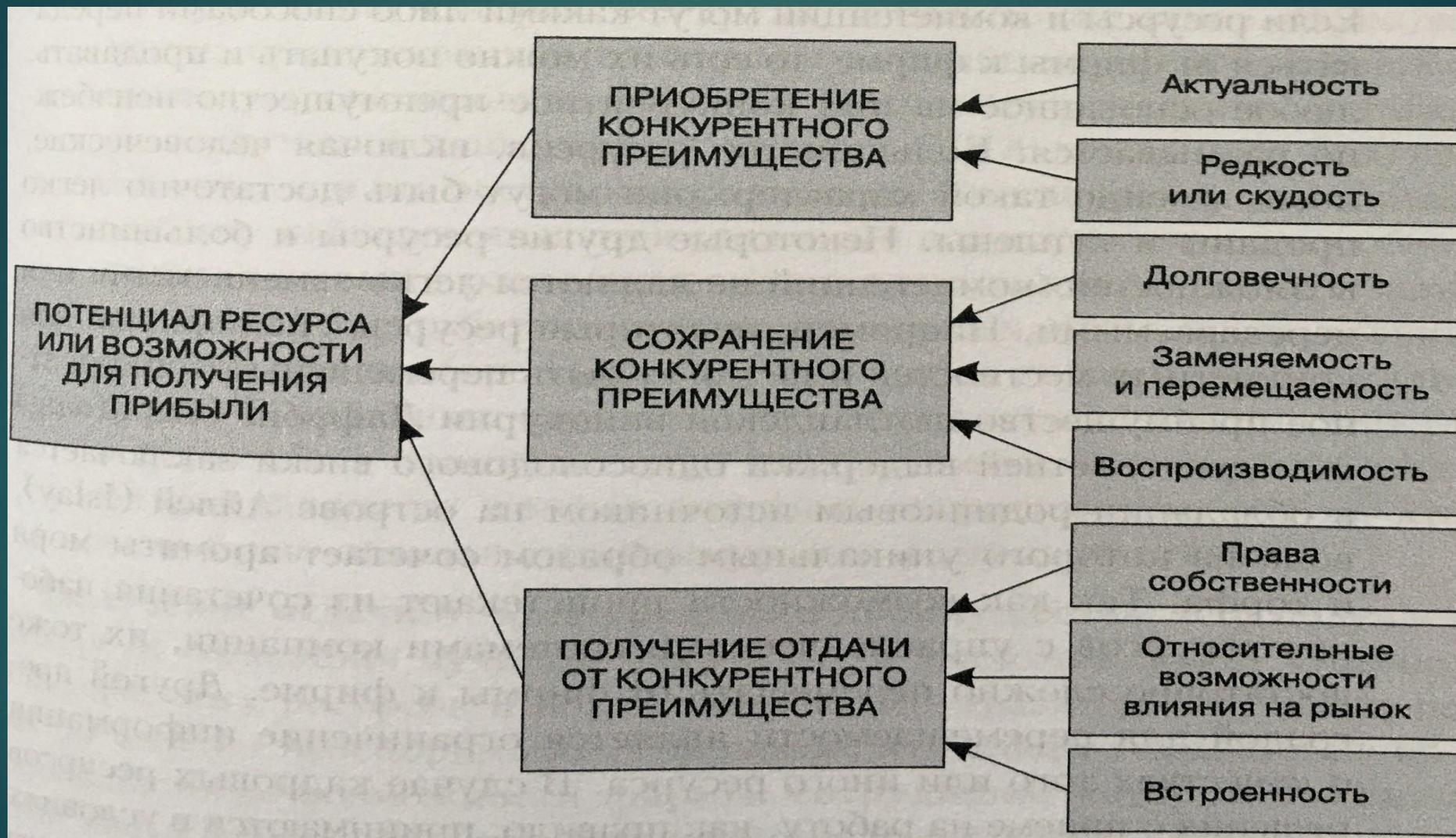
НАСКОЛЬКО СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНЫ ТЕ ИЛИ ИНЫЕ РЕСУРСЫ И ВОЗМОЖНОСТИ КОМПАНИИ?

КАК ЭТИ РЕСУРСЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ВЫГЛЯДЯТ В СРАВНЕНИИ С АНАЛОГИЧНЫМИ, ИМЕЮЩИМИСЯ У КОНКУРЕНТОВ?

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ВАЖНОСТЬ РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ. ОПРЕДЕЛЯЕТ, НАСКОЛЬКО НАДЛЕЖАЩЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОЦЕНИВАЕМЫХ РЕСУРСОВ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ПОЛУЧЕНИЮ ЗНАЧИТЕЛЬНОЙ ПРИБЫЛИ. ЭТОТ ПОТЕНЦИАЛ ЗАВИСИТ ОТ 3 ФАКТОРОВ – ВАЖНОСТЬ ДЛЯ ПРИОБРЕТЕНИЯ **НОВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ**, СОХРАНЕНИЯ **ИМЕЮЩИХСЯ ПРЕИМУЩЕСТВ** И ПОЛУЧЕНИЯ **ОТДАЧИ ОТ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА**.

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ВАЖНОСТИ РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ.



Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ОЦЕНКА РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ.

ПРИБРЕТЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА. ДЛЯ РЕСУРСА ВАЖНО:

- БЫТЬ АКТУАЛЬНЫМ, Т.Е. **СООТВЕТСТВОВАТЬ КФУ НА РЫНКЕ**. ПРИМЕР – НАЛИЧИЕ РАЗВИТОЙ СЕТИ ОТДЕЛЕНИЙ БАНКОВ **УЖЕ НЕ АКТУАЛЬНО**.
- БЫТЬ **РЕДКИМ ИЛИ СКУДНЫМ**. ЕСЛИ КАКОЙ-ТО РЕСУРС ДОСТУПЕН ПОЧТИ ВСЕМ, ТО ВРЯД ЛИ ОН ПРИВЕДЕТ К СОЗДАНИЮ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА. **НОУ-ХАУ В КОНКРЕТНОЙ ОБЛАСТИ** – ПРИМЕР.

СОХРАНЕНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА. ТРИ ФАКТОРА:

- **ДОЛГОВЕЧНОСТЬ**. ПРИМЕР – ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ И ПАТЕНТОВАННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ **НЕ СТОЛЬ ДОЛГОВЕЧНЫ** В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ ТЕХНИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ, А ВОТ **БРЕНД** – НАОБОРОТ, **ОЧЕНЬ УСТОЙЧИВ** К ВЛИЯНИЮ ВРЕМЕНИ.
- **ЗАМЕНЯЕМОСТЬ И ПЕРЕМЕЩАЕМОСТЬ**. ПРИМЕР – ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ КАДРЫ, НАЛИЧИЕ УНИКАЛЬНОЙ РОДНИКОВОЙ ВОДЫ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА ВИСКИ.
- **ВОСПРОИЗВОДИМОСТЬ**. В ОБЛАСТИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ **ЛЮБОЙ ПРОДУКТ МОЖЕТ БЫТЬ ЛЕГКО СКОПИРОВАН**. И НАОБОРОТ, УСЛУГА ПО **ДОСТАВКЕ НА СЛЕДУЮЩИЙ ДЕНЬ** (FEDEX), ОСНОВАННАЯ НА ТЩАТЕЛЬНО ОТРАБОТАННЫХ БП, ПРИМЕНЕНИИ ЛУЧШИХ ПРАКТИК И КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ – **СЛОЖНАЯ ДЛЯ КОПИРОВАНИЯ КОМПЛЕКСНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ**.

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ОЦЕНКА РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ.

ПОЛУЧЕНИЕ ОТДАЧИ ОТ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА. БОРЬБА ТРУДА И КАПИТАЛА ЗА ДОБАВОЧНУЮ СТОИМОСТЬ ПО К.МАРКСУ – СОПЕРНИЧЕСТВО И «ТОРГОВЛЯ» МЕЖДУ КЛЮЧЕВЫМИ СОТРУДНИКАМИ И ВЛАДЕЛЬЦАМИ БИЗНЕСА О ТОМ, КАК ДЕЛИТЬ ДОХОДЫ – ХАРАКТЕРНАЯ ОСОБЕННОСТЬ ТАКИХ ОТРАСЛЕЙ КАК ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНКИНГ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СПОРТ.

ОДНИМ ИЗ РЕШЕНИЙ ПРОБЛЕМЫ ЯВЛЯЕТСЯ ПРЕОБЛАДАНИЕ **ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ**.

КОСВЕННО О ТАКОМ СОПЕРНИЧЕСТВЕ МОЖНО СУДИТЬ ПУТЕМ СРАВНЕНИЯ ОБЩЕГО **ФОНДА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ДИВИДЕНТОВ ПО АКЦИЯМ**.

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

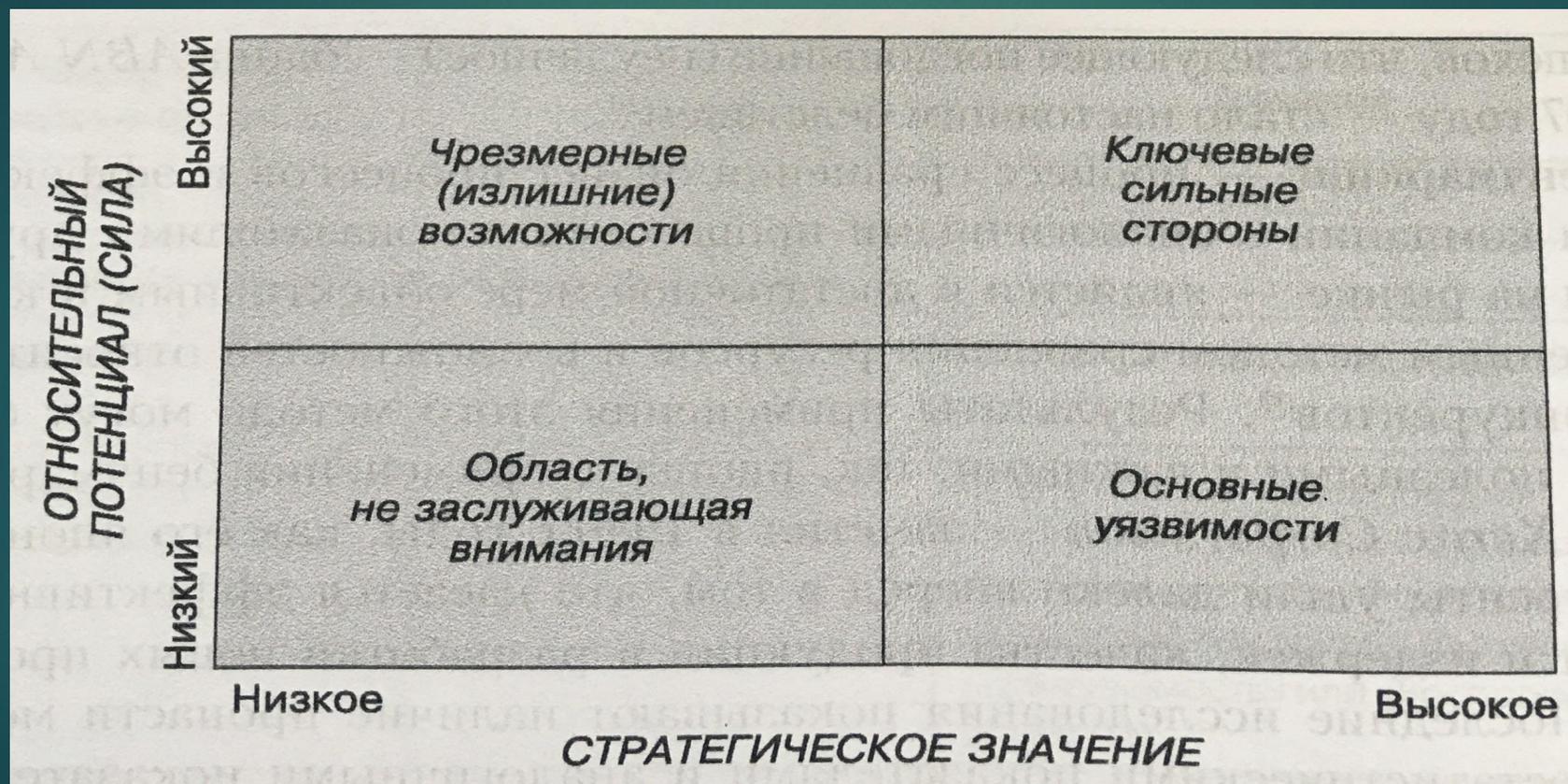
ОЦЕНКА ОТНОСИТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ.

ОПРЕДЕЛИВ, КАКИЕ РЕСУРСЫ И ВОЗМОЖНОСТИ КОМПАНИИ ЯВЛЯЕТСЯ **СТРАТЕГИЧЕСКИ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫМИ**, НУЖНО ОПРЕДЕЛИТЬ КАКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОНИ ОБЛАДАЮТ **ИМЕННО В ЭТОЙ КОМПАНИИ** ПО СРАВНЕНИЮ С КОНКУРЕНТАМИ.

БЕНЧМАРКИНГ – СРАВНЕНИЕ БП И ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ С АНАЛОГИЧНЫМИ ПРОЦЕССАМИ И ПОКАЗАТЕЛЯМИ ДРУГИХ КОМПАНИЙ. ЭТОТ МЕТОД ДОСТАТОЧНО **ОБЪЕКТИВЕН И ТОЧЕН**. ПОСЛЕДНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОКАЗЫВАЮТ НАЛИЧИЕ ПРОПАСТИ МЕЖДУ **СРЕДНЕСТАТИСТИЧЕСКИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ** И **АНАЛОГИЧНЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ЛИДЕРОВ** В БОЛЬШИНСТВЕ ОТРАСЛЕЙ.

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ.

ПРОВЕДЕННЫЙ АНАЛИЗ – ИДЕНТИФИКАЦИЯ РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ФИРМЫ, ИХ ОЦЕНКА В ТЕРМИНАХ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ВАЖНОСТИ И ОТНОСИТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА – МОЖНО СУММИРОВАТЬ В ВИДЕ ПРОСТОЙ ДИАГРАММЫ.



Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ.

ФОКУС – НА ДВУХ ПРАВЫХ ПРЯМОУГОЛЬНИКАХ. КАК МЫ БУДЕМ ИСПОЛЬЗОВАТЬ НАШИ **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ С МАКСИМАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ?** КАК МОЖНО **СГЛАДИТЬ НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ НАШИХ СЛАБОСТЕЙ** И УЯЗВИМОСТЕЙ, ЧТОБЫ НЕ ПОДВЕРГАТЬ СЕБЯ ИЗ-ЗА НИХ ОПАСНОСТИ. КАК МОЖНО ИЗБАВИТЬСЯ ОТ СВОИХ СЛАБЫХ СТОРОН? И ЧТО ДЕЛАТЬ С «ИЗЛИШКАМИ» – СИЛЬНЫМИ СТОРОНАМИ, КОТОРЫЕ В ДАННЫЙ МОМЕНТ НЕ ОЧЕНЬ ВОСТРЕБОВАНЫ?

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ. ЕСЛИ У КОМПАНИИ ИМЕТСЯ **ОЧЕНЬ НЕБОЛЬШОЕ ЧИСЛО СИЛЬНЫХ СТОРОН**, ТО ЕЙ МОЖНО СКОНЦЕНТРИРОВАТЬСЯ НА **СТРАТЕГИИ НИШЕВОГО ИГРОКА.** ОСНОВНОЙ АКТИВ **HARLEY-DAVIDSON** – БРЕНД, ИСТОРИЯ, ИМУДЖ, УЗНАВАЕМОСТЬ. ПОЭТОМУ ЕЙ НЕОБХОДИМО УДЕРЖИВАТЬ СВОЮ НИШУ – ПРОИЗВОДСТВО МОТОЦИКЛОВ-КРУИЗЕРОВ ТРАДИЦИОННОГО ДИЗАЙНА, НЕСМОТря НА НАЛИЧИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ.

ОСНОВНЫЕ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ – ЧТО С НИМИ ДЕЛАТЬ?

МОЖНО ЗАДЕЙСТВОВАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ И ПРЕВРАТИТЬ ЭТИ СЛАБОСТИ В ПРЕИМУЩЕСТВА. **ЭТО ОЧЕНЬ ЗАТРАТНО.**

АУТСОРСИНГ (ИЛИ ВЕРТИКАЛЬНАЯ ДЕЗИНТЕГРАЦИЯ) – В ПОМОЩЬ. НАПРИМЕР, АВТОПРОИЗВОДИТЕЛИ ЧАСТО **СУЖАЮТ ОБЛАСТЬ СВОЕЙ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**, КОНЦЕНТРИРУЯСЬ НА НАИБОЛЬШЕМ ЧИСЛЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ПЕРЕДАЮТ ПАРТНЕРАМ ТЕ ОБЛАСТИ, КОТОРЫЕ У ТЕХ РАБОТАЮТ ЛУЧШЕ.

NIKE- ЗАНИМАЕТСЯ ЛИШЬ РАЗРАБОТКОЙ ДИЗАЙНА ИЗДЕЛИЙ, МАРКЕТИНГОМ И «ОБЩИМ РУКОВОДСТВОМ», А ПРОИЗВОДСТВО, ЛОГИСТИКУ И Т.Д. ОТДАЕТ ПАРТНЕРАМ.

ГРАМОТНАЯ И УМНАЯ СТРАТЕГИЯ МОЖЕТ ПОЗВОЛИТЬ КОМПАНИИ СВЕСТИ НА «НЕТ» ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ СЛАБЫХ СТОРОН. ОПЯТЬ ЖЕ, МОТОЦИКЛЫ...

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ.

ЧТО С ПРЕИМУЩЕСТВАМИ, ЯВЛЯЮЩИМИСЯ ИЗЛИШНИМИ?

МОЖНО ОТ НИХ ЧАСТИЧНО ИЗБАВИТЬСЯ (СЕТЬ ФИЛИАЛОВ БАНКОВ).

АНАЛИЗ РЕСУРСОВ И ОТРАСЛЕВОЙ КОНТЕКСТ.

ЛЮБОЙ АНАЛИЗ РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ **КРИТИЧЕСКИ ЗАВИСИТ** ОТ ТОГО, НАСКОЛЬКО **ШИРОКО РАССМАТРИВАЕТСЯ ОТРАСЬ ИЛИ РЫНОК**, В КОТОРОЙ РАБОТАЕТ ФИРМА. **ЛУЧШЕ РАССМАТРИВАТЬ** РЫНОЧНОЕ И ОТРАСЛЕВОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОМПАНИИ **ДОСТАТОЧНО ШИРОКО**. ИНАЧЕ МОЖНО ПРОПУСТИТЬ **РЕАЛЬНЫЕ УГРОЗЫ** СО СТОРОНЫ КОНКУРЕНТОВ И УПУСТИТЬ **ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ** СО СМЕЖНЫХ РЫНКОВ.

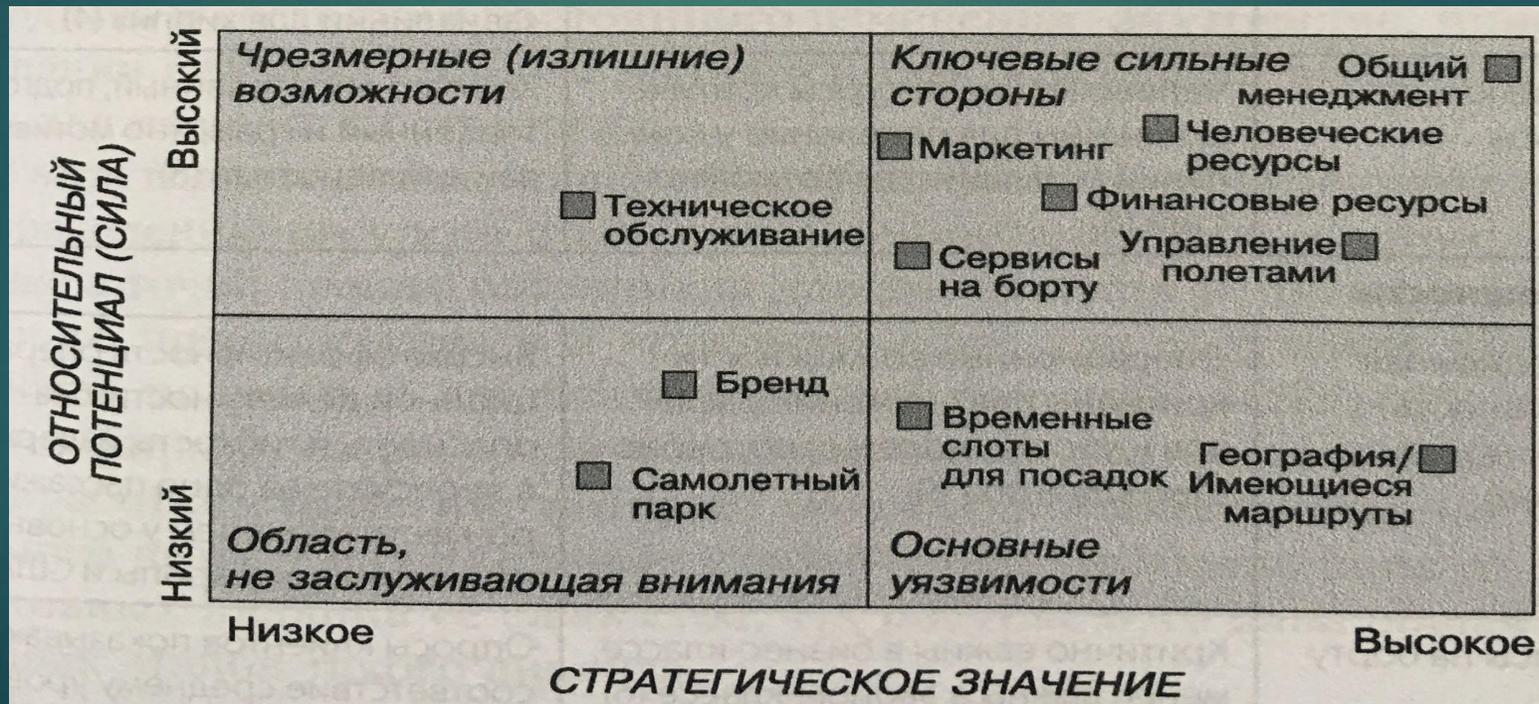
ВООБЩЕ, **АНАЛИЗ РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ В КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЯХ** БУДЕТ ДОВОЛЬНО **ГРУБЫМ ИНСТРУМЕНТОМ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА** ФИРМЫ ПО ОБРЕТЕНИЮ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА. С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, ОН ДАЕТ **СИСТЕМАТИЗИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ОПИСАНИЮ И ОЦЕНКЕ ПОРТФЕЛЯ РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ** ОРГАНИЗАЦИИ, НА ОСНОВАНИИ КОТОРОГО МОГУТ ПРОИЗВОДИТЬСЯ ДАЛЬНЕЙШИЕ УТОЧНЕНИЯ.

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРИМЕР – ОЦЕНКА РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ICELANDAIR GROUP.

ОТПРАВНАЯ ТОЧКА- ГЛАВНЫЙ КФУ НА РЫНКЕ АВИАПЕРЕВОЗОК – БЕЗОПАСНОЕ И НАДЕЖНОЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЕ ПАССАЖИРОВ И ГРУЗОВ ПО КОНКУРЕНТНОЙ ЦЕНЕ.

ВИДЕНИЕ КОМПАНИИ- «РЕАЛИЗОВАТЬ ПОТЕНЦИАЛ ИСЛАНДИИ КАК КРУГЛОГОДИЧНОЙ ДОСТОПРИМЕЧАТЕЛЬНОСТИ, УСИЛИТЬ ЕЕ ПОЗИЦИИ КАК ПЕРЕСАДОЧНОГО УЗЛА, СОХРАНЯТЬ ФОКУСИРОВКУ НА ГИБКОСТИ В РАБОТЕ И НАРАБОТКЕ ОПЫТА.



Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ.

1. МНОГИЕ КОМПАНИИ ЗАЯВЛЯЮТ «НАШИ ЛЮДИ – НАШ САМЫЙ ВАЖНЫЙ РЕСУРС». РУКОВОДСТВУЯСЬ КРИТЕРИЯМИ, ПРИВЕДЕННЫМИ НА СЛАЙДЕ №18, МОЖНО ЛИ СЧИТАТЬ, ЧТО ЭТО ТАК? НАСКОЛЬКО ВАЖНЫ СОТРУДНИКИ MCDONALD'S, ПЯТЕРОЧКЕ, YANDEX И Т.Д.? ПРИВЕДИТЕ СВОИ ПРИМЕРЫ.
2. КЛЮЧЕВЫЕ ВНУТРЕННИЕ КОМПЕТЕНЦИИ APPLE – РАЗРАБОТКА И ДИЗАЙН ПРОДУКТОВ, КОТОРЫЕ СОЧЕТАЮТ ДОСТИЖЕНИЯ НОВЕЙШИХ МИКРОЭЛЕКТРОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, УДОБНОЕ И НАДЕЖНОЕ ПО, ЭТЕТИКУ И ЭРГОНОМИКУ ИЗДЕЛИЙ, ГРАМОТНЫЙ МАРКЕТИНГ. ВСЕ ЭТО ПОЗВОЛЯЕТ ВЫВОДИТЬ НА РЫНОК ПРОДУКТЫ С ВЕЛИКОЛЕПНЫМ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИМ ИНТЕРФЕЙСОМ И БОЛЬШОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬЮ ДЛЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ. КАК ВЫ ДУМАЕТЕ, ПРОСТО ЛИ БУДЕТ SAMSUNG ВОСПРОИЗВЕСТИ ВОЗМОЖНОСТИ APPLE?
3. ПРИМЕНИТЕ АНАЛИЗ РЕСУРСОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ К ИСАУ УНИВЕРСИТЕТА «ДУБНА» В ЧАСТИ КАЧЕСТВА БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ. **ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ ВАШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ – ПОЛУЧИТЬ КАЧЕСТВЕННОЕ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ, КОТОРОЕ ПОЗВОЛИТ УСТРОИТЬСЯ НА РАБОТУ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ, ОТКРЫТЬ СВОЙ БИЗНЕС ИЛИ ПРОДОЛЖИТЬ ОБУЧЕНИЕ В МАГИСТРАТУРЕ ПО СМЕЖНЫМ СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ.**

ОЦЕНИТЕ РЕСУРСЫ И ВОЗМОЖНОСТИ СВОЕГО УНИВЕРСИТЕТА И ЗАТЕМ ДАЙТЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЧАСТИ ИЗУЧАЕМЫХ КУРСОВ, ОБЩЕГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С РАБОТОДАТЕЛЕМ. **АНАЛИЗ МОЖНО ПРОВОДИТЬ ПО СЛЕДУЮЩЕЙ СХЕМЕ:**

Роль ресурсов и возможностей в формулировании стратегии

РЕСУРСЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ИНСТИТУТА ИСАУ УНИВЕРСИТЕТА «ДУБНА»

	Стратегическая важность (от 1 до 5)	Относительные преимущества ИСАУ (от 1 до 5)
Ресурсы		
Преподавательский состав (ППС)	Для всех учебных заведений ППС – один из важнейших КФУ (5)	На ИСАУ много преподавателей, имеющих конкретный опыт работы в научно-исследовательских институтах, но мало таких, имеющих бизнес-образование и опыт работы в бизнесе (2)
Продолжите...		
Возможности		
Организация учебного процесса	Для всех учебных заведений – это также один из важнейших КФУ (5)	На ИСАУ имеется возможность очного и дистанционного обучения по выбранной специальности (5)
Продолжите....		