



Идентификация способностей компании

Лекция 5



Вопросы лекции

- 1. Подходы к идентификации способностей
 - 2. Функциональная классификация способностей
 - 3. Анализ цепочки создания ценностей
 - 4. Оценка и развитие способностей
 - 5. Подходы к развитию способностей
- 

Подходы к идентификации способностей



Функциональная классификация способностей

Функциональная область	Способность	Примеры компаний
Корпоративная функция управления	Финансовый контроль Стратегическое управление направлениями бизнеса Управление поглощениями Международный менеджмент	PepsiCo General Electric, P&G Cisco Systems Shell, Citigroup

Функциональная классификация способностей

Функциональная область	Способность	Примеры компаний
Управление информацией	Интегрированная сеть MIS, связанная с системой принятия решений	Wal-Mart, Dell Computers
НИОКР	Исследования Инновационная разработка нового товара	MERCK 3M, Tesla

Функциональная классификация способностей

Функциональная область	Способность	Примеры компаний
Операции	Эффективность производства	IKEA, Toyota
	Гибкость и скорость реагирования	Zara, Marriott Hotels
Разработка товара	Способность к проектированию	Apple Computers, IKEA

Функциональная классификация способностей

Функциональная область	Способность	Примеры компаний
Маркетинг	Управление брендом Улучшение репутации за счет качества Восприимчивость к рыночным трендам	P&G, Coca-Cola Johnson & Johnson L'Oreal

Функциональная классификация способностей

Функциональная область	Способность	Примеры компаний
Продажи и дистрибуция	Эффективное стимулирование продаж	PepsoCo, Pfizer
	Эффективность и скорость обработки заказов и скорость дистрибуции	Amazon, AliBaba
	Качество и эффективность обслуживания клиентов	Caterpillar, Mercedes-Benz



Анализ цепочки создания ценности

Результаты **сравнительного анализа издержек** компании по видам деятельности и их сопоставление с показателями конкурентов дает ясную картину конкурентоспособности компании по издержкам

Цепочка создания ценности компании



Формирование конкурентного преимущества через цепочку создания ценности

1 вариант

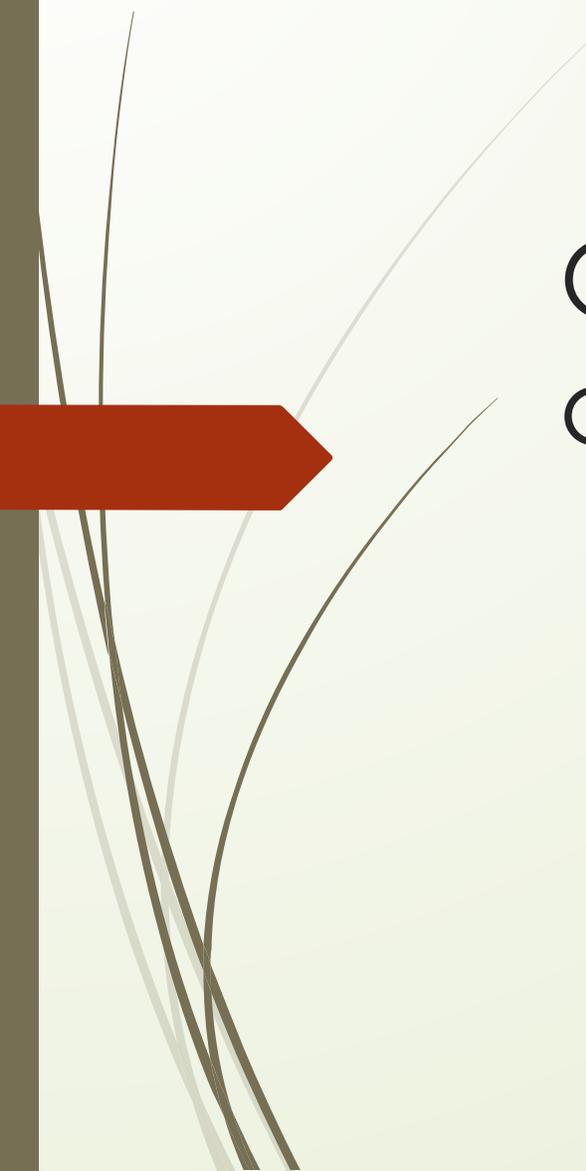
Превзойти соперника, получив больше ценности из операций, получая конкурентное преимущество на основе дифференциации

2 вариант

Превзойти соперника, осуществляя операции по цепочки ценности более эффективно, получая конкурентное преимущество по затратам

Основные идеи:

- 1** Есть два подхода к идентификации способностей: функциональный и анализ цепочки ценности
- 2** Функциональный анализ позволяет выделить уникальные способности компании в разрезе функциональных областей
- 3** Цепочка ценности идентифицирует основные и вспомогательные виды деятельности, которые создают потребительскую ценность



Оценка и развитие способностей

Сравнительный анализ ресурсов и способностей:

Является ли компания конкурентно более сильной или слабой, чем ее соперники?

Бенчмаркинг – инструмент для улучшения внутренней деятельности компании, в основе которого лежит изучение методов ведения этой деятельности в других компаниях и внедрение их передовых наработок



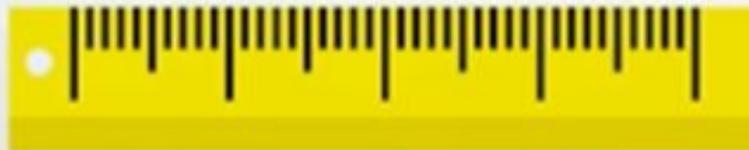
Цели бенчмаркинга

- Определить цепочку ценности через изучение практик и процедур других компаний
- Выявить лучшие практики: как лучшие компании в отрасли (или в мире) выполняют конкретную функциональную активность
- Оценить затраты в рамках цепочки ценности по сравнению со своими конкурентами
- Изучить, как другие фирмы достигают меньших издержек
- Принять стратегические решения по улучшению корневых способностей компании



Цели бенчмаркинга

- Определить цепочку ценности через изучение практик и процедур других компаний
- Выявить лучшие практики: как лучшие компании в отрасли (или в мире) выполняют конкретную функциональную активность
- Оценить затраты в рамках цепочки ценности по сравнению со своими конкурентами
- Изучить, как другие фирмы достигают меньших издержек
- Принять стратегические решения по улучшению корневых способностей компании



Сравнительная оценка ресурсов и способностей

	Степень важности	Относительная сила
Ресурсы		
Р1. Финансы	6	4
Р2. Технология	7	5
Р3. Завод и оборудование	8	8
Р4. Местоположение	7	4
Р5. Сеть дилеров	8	5

Сравнительная оценка ресурсов и способностей

	Степень важности	Относительная сила
Способности		
С1. Разработка товаров	9	4
С2. Покупка	7	5
С3. Инжиниринг	7	9
С4. Производство	8	7
С5. Финансовый менеджмент	6	3
С6. НИОКР	6	4
С7. Маркетинг	9	4

Сочетание важности и относительной силы

Лишняя сильная сторона

Ключевые сильные стороны

Относительная сила

Недопустимая слабость

Ключевые слабые стороны

Стратегическая важность



Какие стратегические вопросы заслуживают первоочередного внимания?

- 1** Использование ключевых сильных сторон
- 2** Управление основными слабостями
- 3** Что делать с лишними сильными сторонами?

Подходы к развитию способностей

- 1** Слияния и поглощения
- 2** Стратегические альянсы
- 3** Выращивание способностей
- 4** Последовательность производства продукции
- 5** Управление процессом

Итоговые выводы:

- Основная цель стратегического анализа внутренней среды – выделение ключевых **ресурсов** и **способностей**, которые обеспечат ей **конкурентное преимущество**
- Выделяют **материальные, нематериальные** и **человеческие** ресурсы организации
- Есть два пути выделения способностей компании: **функциональный** и **цепочка создания ценности**
- Ресурсы и способности оцениваются в сравнении с конкурентами и с учетом ключевых факторов успеха

Итоговые выводы:

- Результаты внутреннего стратегического анализа (сильные и слабые стороны) учитываются при формировании SWOT-матрицы
- Основные вопросы по результатам анализа внутренней среды:



Что делать с ключевыми сильными сторонами?

Как управлять основными слабостями?

Что делать с лишними сильными сторонами?



Спасибо за внимание