

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

При разработке стратегии предприятия менеджеры должны использовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится анализ внутренней среды предприятия.

Анализ внутренней среды предприятия - это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. По сути анализ внутренней среды предприятия является второй частью SWOT - анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности организации. Цель внутреннего анализа - оценить стратегическую ситуацию на предприятии с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон. В зависимости от конкретной ситуации стратегический анализ внутренней среды предприятия может быть в той или иной степени уникальным, но при этом должно соблюдаться главное условие - полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность. В основе анализа внутренней среды предприятия должны лежать следующие принципы:

- системность - означает рассмотрение предприятия как сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем и компонентов;

- комплексность - предполагает анализ всех составляющих частей предприятия; сопоставимость - требует проведения анализа всех внутренних переменных в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм; уникальность, или специфические цели предприятия.

Сильные стороны - это опыт и ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе. Слабые стороны - это недостатки и ограничения, препятствующие успеху. Существует множество источников сильных и слабых сторон деятельности предприятия, часть из которых рассмотрена при анализе отрасли. Так, к числу сильных сторон можно отнести серьезные и явные потребительские предпочтения, возможность экономии на масштабах. Слабой стороной предприятия являются серьезная зависимость от внутреннего рынка объема прямых продаж, неспособность удовлетворять потребности новых сегментов рынка и другие. Определение сильных и слабых сторон следует проводить по всем направлениям деятельности предприятия:

- организация и общие управления;
- производство;
- маркетинг;
- финансы и учет;
- управление кадрами и др.

Стратегия предприятия должна учитывать сильные, слабые стороны бизнеса и опираться на его главные достоинства. Главные достоинства характеризуют исключительную компетенцию предприятия в решении поставленных задач. Уникальные преимущества основываются на особо эффективном сочетании ресурсов, которые делятся на осязаемые и неосязаемые. Осязаемые ресурсы - это физические и финансовые активы предприятия, отраженные в бухгалтерском балансе. Они определяют техническую компетенцию предприятия. Неосязаемые ресурсы - это, как правило, качественные характеристики бизнеса. Сюда относят:

- не связанные с людьми неосязаемые активы - торговая марка, выгодное месторасположение, престиж, имидж предприятия;
- неосязаемые человеческие ресурсы - специальные знания: персонала, опыт, известность управленческой команды.

В отличие от сильных и слабых сторон, для которых возможна внутренняя оценка, уникальные преимущества предприятия должны восприниматься потребителями как таковые, т.е. представлять для

них известную ценность. В условиях конкуренции происходит «размывание» уникальных преимуществ предприятия, и со временем они теряют свою силу. С позиции значимости для бизнеса можно выделить три категории ключевых компетенций:

- «Отработавшие», которые уже взяты на вооружение основными конкурентами и превратились в своего рода отраслевые стандарты. Они не дают предприятию конкурентных преимуществ и являются обязательным условием выживания на рынке.

- «Неперспективные», которые в данный момент сохраняют силу, но в ближайшем будущем могут стать широкодоступными. В кратко- и среднесрочном периоде предприятие должно защищать такие преимущества и максимально их использовать. Служить базой долгосрочной стратегии они не могут.

- «Устойчивые» компетенции, которые предприятие может защищать на протяжении длительного времени.

При разработке стратегии необходимо дать обоснованную оценку имеющихся ресурсов и уникальных преимуществ. Ниже приводится перечень ключевых вопросов для их анализа:

- Какими уникальными преимуществами располагает организация в настоящее время, как долго они сохранят свою силу и когда обретут положение отраслевых «стандартов»?

- Каким образом эти преимущества могут быть «защищены», развиты и использованы в рамках стратегии?

- Способно ли предприятие на базе имеющихся ресурсов создать новые, оригинальные комбинации ресурсов, которые в будущем могут быть трансформированы в его главные достоинства?

- Учитываются ли уникальные преимущества предприятия в его производственной, сбытовой и научно-технической политике?

Стратегический анализ издержек на основе «цепочки ценностей» направлен на выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его конкурентных преимуществ. Ш. М. Портер ввел понятия «ценность товара» и «цепочка ценностей». Стоимость товара в понимании Портера - это сумма, которую потребители согласны уплатить за товар или услуги, предоставляемые им производителем. Традиционное понятие стоимости как общественно необходимых затрат труда на производство единицы продукции в этом случае не действует. «Цепочка ценностей» дает представление о стратегически связанных видах деятельности предприятия и позволяет проследить процесс создания стоимости. В «цепочке ценностей» деятельность предприятия подразделяется на два типа: основная - связанная с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием; вспомогательная - обеспечивающая основные процессы.

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Для достижения конкурентных преимуществ «цепочку ценностей» следует рассматривать как систему деятельности с характерными для нее связями. Связи внутри цепочки определяют способы взаимного воздействия отдельных видов деятельности друг на друга и в значительной степени влияют на их эффективность. Поэтому они могут служить дополнительным источником преимуществ предприятия.