за будущие рынки!

оценка ресурсов и способностей компании в условиях динамизма внешней среды и глобализации

В условиях возрастающего динамизма и глобализации рынков существующие инструменты стратегического анализа ресурсов и рыночных способностей компаний не гарантируют обеспечение устойчивости конкурентных преимуществ фирм в перспективе. Включение в анализ ресурсов и указанных способностей предварительного этапа по определению параметров будущих рынков и его переориентация на создание устойчивых конкурентных преимуществ позволяет получить более эффективный инструмент анализа, чем его классический вариант.

Сарычев А.Е.
аспирант факультета менеджмента Государственного университета – Высшая школа экономики

Повышающийся динамизм внешней среды, обусловленный развитием новой экономики и глобализацией, наблюдающийся с 1980-х гг. почти на всех рынках, привел к широкому развертыванию работ в области ресурсного подхода к стратегии (RBV[1]). Это позволило выявить теоретические механизмы получения конкурентного преимущества на более глубинных уровнях, чем традиционные, направленные на внешнюю среду исследования в этой области. По мнению многих специалистов в области стратегического управления, когда внешняя среда постоянно изменяется, специфические активы и компетенции компании могут являться куда более стабильной основой для ее стратегии, чем ориентация на потребности, которые бизнес стремится удовлетворить [4, 7, 3, 6, 14, 11, 5].

[1] Resource-Based View

Таким образом, с появлением RBV внутрифирменные ресурсы и способности стали признанным ключевым источником долговременного конкурентного преимущества. Соответственно, анализу ресурсов и способностей компании стало уделяться максимальное внимание. Однако дальнейшее возрастание динамизма внешней среды и усиление процессов глобализации, наблюдаемое в последние годы повсеместно, требуют модификации существующих классических инструментов, а также изменения целей и задач стратегического анализа организации в целом.

Одним из наиболее универсальных и эффективных инструментов в рамках ресурсного подхода, применяемых для анализа ресурсов и способностей компании, является метод VRIO-анализа [5]. Он базируется на основных предпосылках RBV о гетерогенности и немобильности ресурсов [10, 12, 8, 13]. Данный инструмент ставит своей целью, прежде всего, определить, являются ли отдельные ресурсы и способности исследуемой компании ее слабостью или силой в рамках существующих угроз и возможностей внешней среды.

Таблица 1

Методика проведения VRIO-анализа

Является ли ресурс / способность ...					
Ценным?	Редким?	Дорогостоящим при имитации?	Используемым организацией?	Стратегические последствия	Сила или слабость
Нет	-	-	Нет	Конкурентная слабость	Слабость
Да	Нет	-	-	Конкурентный паритет	Сила
Да	Да	Нет	-	Временное конкурентное преимущество	Сила и отличительная компетенция
Да	Да	Да	Да	Устойчивое конкурентное преимущество	Сила и устойчивая отличительная компетенция

повышающийся динамизм внешней среды, обусловленный развитием новой экономики и глобализацией, привел к развертыванию работ в области ресурсного подхода к стратегии

Процедура проведения VRIO-анализа состоит в оценке ресурсов и способностей компании по четырем критериям: ценности (value), редкости (rarity), имитируемости/воспроизводимости (imitability) и организованности (organization). Анализ ресурсов и способностей по этим критериям дает возможность выявить наиболее важные для формирования конкурентного преимущества компании ресурсы и способности, а также определить стратегические последствия их использования (*табл. 1*).

В целом использование VRIO-анализа позволяет достаточно эффективно определять те ресурсы и способности, которые будут являться основой формирования устойчивого конкурентного преимущества компании на рынке. Однако, данный инструмент (как и другие инструменты в рамках ресурсного подхода) чрезмерно сосредоточен на внутренней среде компании, в то время как в современном представлении организации – это открытые системы. Именно недостаточно исследованные авторами RBV взаимосвязи фирмы с внешними системами и ее окружением относятся к ключевым направлениям критики данного концептуального подхода в стратегическом менеджменте, так как ценность ресурсов и способностей компании определяется, прежде всего, рынком, на котором она работает [9].

Кроме того, данный инструмент имеет еще один существенный недостаток. Он является достаточно статичным и анализирует ресурсы и способности компании по отношению к текущему моменту времени. В то же время, сама цель стратегического анализа и динамизм современных рынков требуют рассмотрения ресурсной базы по отношению к будущим рынкам, которые, безусловно, будут отличаться от существующих.

Для усиления взаимосвязи VRIO-анализа с внешней средой и учета ее изменений следует проводить оценку ресурсов компании с точки зрения создания устойчивого конкурентного преимущества на будущих рынках. Для этого перед проведением анализа ресурсной базы компании необходимо определить параметры сегмента.

за будущим рынка!

Следует учитывать, что определение параметров будущего рынка только посредством прогнозных методик является недостаточным, так как они базируются на экстраполяции и гипотезах об эволюции рынка в сложившейся системе кооперации. Таким образом, прогноз лишь экстраполирует существующие показатели рынка (с учетом очевидно ожидаемых изменений) и не учитывает новые факторы развития рынка (возрастающую глобализацию, развитие смежных рынков и т.д.), которые могут кардинально изменить ситуацию на рынке и ценность существующих ресурсов компании. Оценка ресурсов и способностей организации, основанная только на прогнозе, не соответствует современным рыночным условиям и не гарантирует обеспечение устойчивости конкурентных преимуществ фирмы в перспективе.

Для выявления неучтенных прогнозом факторов развития рынка может быть применен сценарный анализ, базирующийся на исследовании ключевых факторов изменения внешней среды (эти факторы, в свою очередь, могут быть определены с помощью PEST-анализа) и представленный в виде логически согласованных вариантов развития будущего. Методология разработки сценариев и их использования при принятии стратегических решений возможна, например, в такой последовательности действий:

1) определение масштаба сценариев;
2) определение набора текущих предположений, ожиданий, мнений относительно развития ситуации;
3) создание расходящихся, но правдоподобных альтернатив развития событий;
4) оценка вероятности наступления альтернатив в каждом из сценариев;
5) отслеживание реальных изменений.

Кроме того, для повышения эффективности при проведении сценарного анализа можно наряду с оценками вероятностей учитывать важность (с позиции создания устойчивых конкурентных преимуществ компании) тех или иных внешних факторов [2].

Проведение сценарного анализа развития рынка позволит получить наиболее полное

использование VRIO-анализа позволяет эффективно определять те ресурсы и способности, которые будут являться основой формирования конкурентного преимущества компании

представление о факторах будущего рынка и выявить критерии успеха. Обладая данной информацией, компания сможет более точно оценить существующие ресурсы и способности с точки зрения получения устойчивого конкурентного преимущества в будущем, а также выявить те ценные, редкие и неидеально имитируемые на будущем рынке ресурсы и способности, которыми она в данный момент не обладает.

Таким образом, модификация VRIO-анализа посредством включения предварительного этапа в виде построения сценариев развития рынка, а также его переориентация на создание устойчивых конкурентных преимуществ позволяет получить более эффективный инструмент анализа, чем его классический вариант. Оценка, основанная на предварительном определении параметров будущего рынка, позволяет уже в текущем периоде предпринять меры по защите наиболее ценных существующих, а также приобретению необходимых для успеха в будущем ресурсов и способностей.

за будущие рынки!

Литература

1. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии. // Вестник СПбГУ. Сер. 8 «Менеджмент». – 2003. – Вып. 3. – С. 47-75.
2. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
3. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. // Вестник СПбГУ. Сер.8 «Менеджмент». – 2003. – Вып. 4. – С. 133-185.
4. Хэмел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
5. Barney Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage. – Pearson Prentice Hall, 2007.
6. Foss Nicolai J. Scientific progress in strategic management: the case of the resource-based view. // International Journal of Learning and Intellectual Capital. – 2007. – Vol. 4, Issue 1/2 Special Issue on Twenty Years After The Resource-Based Theory of the Firm: New Challenges.

оценка ресурсов и способностей организации, основанная только на прогнозе, не соответствует современным рыночным условиям

7. Grant Robert M. Contemporary strategy analysis. – Blackwell Publishing, 2005.
8. Penrose E.T. The Theory of the Growth of the Firm. – New York: John Wiley & Sons, 1959.
9. Priem R.L., Butler J.E. Is the resource-based «view» a useful perspective for strategic management research? // Academy of management review. – 2001. – Vol. 26, №1. – P. 22-40.
10. Ricardo D. Principles of Political Economy and Taxation. – London: J. Murrey, 1817.
11. Sanchez Ron, Heene A. The new strategy management: organization, competition, and competence. – John Wiley & Sons, Inc. – 2004.
12. Selznick P. Leadership in Administration. – New York: Harper & Row, 1957.
13. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. // Strategic Management Journal. – 1984. - Vol. 5, No. 2. – P. 171-180.
14. Winter S.G. Understanding dynamic capabilities. // Strategic Management Journal. – 2003. – Vol. 10. – P. 991-995.

проведение сценарного анализа развития рынка позволит получить наиболее полное представление о факторах будущего рынка и выявить критерии успеха



На нашем сайте ***доступны тексты статей в электронном виде,*** *в том числе из архива предыдущих номеров журнала.*

www.CreativEconomy.ru