

**ПЯТИЭТАПНАЯ МОДЕЛЬ
РОБЕРТА ГРАНТА;
SWP-АНАЛИЗ**

**ВЫПОЛНИЛИ:
КАПУСТИНА А.
КОВАЛЕНКО О.
КРУТСКИХ В.**

ПЯТИЭТАПНАЯ МОДЕЛЬ РОБЕРТА ГРАНТА АНАЛИЗА РАЗРЫВОВ В РЕСУРСАХ И СПОСОБНОСТЯХ

- Ресурсный подход к стратегии сформировался в результате развития комплекса важных идей, выдвинутых несколькими авторами (Prahalad and Hamel, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Центральная идея ресурсного подхода заключается в том, что каждая организация обладает уникальным набором ресурсов и способностей и именно обладание этим набором ресурсов и способностей и методы их использования отличают данную компанию от других компаний той же отрасли.
- Роль стратегии заключается в приобретении, распределении и использовании организацией уникального набора ресурсов и способностей для эффективной реакции на вызовы своего внешнего окружения с целью обеспечения устойчивого конкурентного преимущества.

ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ РЕСУРСАМИ, СПОСОБНОСТЯМИ, СТРАТЕГИЕЙ И КОНКУРЕНТНЫМ ПРЕИМУЩЕСТВОМ МОЖЕТ БЫТЬ ПРОИЛЛЮСТРИРОВАНА МОДЕЛЬЮ ГРАНТА



- Источниками конкурентного преимущества организации являются **не любые** ее способности, а **те отличительные** способности, которые отличают данную организацию от ее конкурентов в отрасли. Важное положение ресурсного подхода к стратегии заключается в том, что **способность может быть «отличительной», только если ее трудно симитировать.**
-
-

Тезис о том, что именно уникальные, трудно имитируемые сочетания ресурсов образуют отличительные способности организации, является центральным в ресурсном подходе к стратегии. В этом подходе утверждается необходимость непрерывной и длительной работы по созданию и развитию отличительных способностей организации.

В 19 веке и ранее большинство факторов производства не пересекало национальные границы, и **основным видом конкуренции была ценовая**. Большая часть ресурсов была привязана к конкретным географическим регионам. **С середины 21 века** решающее значение приобрели мобильные, т.е. **не привязанные к местности ресурсы**. Сравнение этих двух категорий ресурсов дано следующей таблице:

Старые немобильные ресурсы	Новые мобильные ресурсы
<ul style="list-style-type: none">· Земля· Труд· Капитал	<ul style="list-style-type: none">· Технологии· Информация· Товарные марки (бренды)· Международные финансовые рынки

Роберт Грант представил результаты своих рассуждений о ресурсном подходе к стратегии в форме «Пятиэтапной модели», которую организации могут использовать в качестве руководства при анализе своих ресурсов и способностей.



Как показано на рисунке, эта **модель является не линейной**, а итерационной, поскольку она предполагает возвращение от этапа **5** к этапу **1**. Это необходимо, поскольку ресурсы и способности подвержены моральному износу. **Ресурсы и способности динамичны, а не статичны**. Они остаются значимыми для успеха и пригодными для использования ограниченное время, зависящее от изменений структуры отрасли или от скорости имитации отличительности ресурсов и способностей компании ее конкурентами.

*Ресурсы являются лишь строительными блоками для способностей. Поскольку главная стратегическая цель организации состоит в достижении превосходства в показателях деятельности, важно помнить, что **стратегическое значение имеет не инвентаризация способностей, а сравнение их со способностями конкурентов.***

GAP-АНАЛИЗ

Методика GAP-анализа включена в спектр приёмов современного менеджера и позволяет достаточно эффективно контролировать ситуацию. Однако, прежде чем сразу перейти к изучению того, что же такое метод стратегического анализа, стоит обратить внимание на то, где он используется.

Его часто называют "**метод стратегического анализа**". Если перевести иностранное название, то получится слово, обозначающее разрыв. А суть GAP-анализа состоит как раз таки в **изучении пробела между планируемым результатом и текущим**. Иными словами, изучает промежуток между действительным и желаемым. Методика используется довольно широко и позволяет анализировать совершенно различные параметры, такие как **продажи за заданный временной период или достижение какой-либо из целей**, например внедрение новой системы качества на предприятии. Возможностей применения очень много, а ограничением могут выступать лишь спецификации анализируемой структуры.

Разрыв	Задача	Идея
Абоненты недовольны слишком высокими тарифами	Снижение тарифов	Сокращение внутренних издержек. Разработка более дешевых тарифных планов. Обновление оборудования
Абоненты неудовлетворены качеством услуг	Повышение качества предоставляемых услуг	Осуществление внутренних проверок. Проведение социальных опросов. Установка дополнительного оборудования для предоставления услуг

Сам процесс оформления может быть отображен в свободной форме и будет зависеть от текущей деятельности фирмы и ситуации. Возможно применение графических методов или таблиц. Далее для наглядности будет представлен метод стратегического анализа в одном из его вариантов, на примере компании, оказывающей услуги мобильной связи.

Данные ситуации являются всего лишь примерами и могут быть заменены на любые другие. Указанная матрица лишь отражает сущность и этапы GAP-анализа, которые включают в себя различные формулировки. В первую очередь предприятие должно определить точку опоры, то есть нужно определить то состояние, где фирма находится на текущий момент времени.

Это же касается и её ресурсов в конкретном промежутке времени. Далее осуществляется поиск потенциальных идей и возможностей, а также, что самое важное, идёт установка границ, которые отвечают на вопрос о том, достижимо ли это вообще в нашей ситуации и ресурсами. Следующим этапом будет выбор критериев для вашего GAP-анализа, сюда можно отнести как работу полноценного структурного подразделения, так и какой-либо конкурентный товар или услугу, в нашем случае, например, один из критериев разрыва - это ситуация, когда "Абоненты недовольны слишком высокими тарифами", взятая из вышеуказанной таблицы. Ну и конечно же, последний этап - подбор идеи или инициативы по решению данного вопроса, в нашем случае разрыва. Методика GAP-анализа очень мобильна. Её можно применять практически везде, где есть временной промежуток, текущая и запланированная ситуации. Возможно, существуют эксперты, которые используют принципы проведения GAP-анализа, разбавляя их сложными экспертными методами, математическими расчётами и многим другим. - Однако менеджмент - достаточно гибкая наука. А это значит, что сущность и этапы GAP-анализа от добавления методов экономико-математического моделирования не поменяются. Данный анализ можно проводить, как работая с планами реализации продукции, так и сравнивая свою фирму с конкурентами. Всё зависит от фантазии менеджера или руководителя, ведь методика разрыва настолько проста, что с помощью неё можно сравнивать работу двух схожих отделов в одной организации. Так как методика сравнительно проста, то она также будет замечательным решением для новых компаний, которые только-только выходят на рынок. Они способны оценивать множество факторов, что позволит им укорениться на рынке.

КАКУЮ ИНФОРМАЦИЮ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ?

Для GAP-анализа можно брать практически любую информацию. Главное, чтобы она коррелировала между собой и несла смысл. Иногда проведение GAP-анализа может:

- Показать отсутствие какого-либо разрыва между конкурентами или стратегическими планами. Если все критерии были верны, а в сам анализ входили также расчёты и другие факторы, то это означает, что предприятие управляется крайне эффективно и каких-либо шагов по заполнению разрыва выполнять не нужно.
- Если же разрыв был найден, то нужно определить степень отставания от стратегического плана, провести внутренний аудит компании, возможно, где-то придётся сдвинуть сроки. При этом самое главное - не навредить компании.

ПЛЮСЫ

Из положительных черт данной методики можно сказать, что она **достаточно универсальна**. В целом методика GAP-анализа - это простота и здравый смысл, который можно отобразить на бумаге. Приёмы, описанные в ней, **подойдут как совсем малым компаниям, так и крупным фирмам-гигантам**. GAP-анализ компании вкупе с другими методами поможет найти правильный вектор поведения фирмы, а также осуществлять конкурентоспособную деятельность на своём рынке.

МИНУСЫ

Даже если использовать **анализ разрывов** совместно с другими, более громоздкими статистическими и математическими методами, то **не будет никакой гарантии, что был задан правильный вектор** и правильно определена **область потенциальных проблем**. Это обусловлено периодами долгосрочного планирования, которые, как правило, составляют более двух лет. Ситуация на любом рынке может меняться так быстро, что **любые данные быстро теряют свою актуальность**.

Методика GAP-анализа - это ещё один эффективный способ оценить положение дел в своей организации. Кроме того, он наряду с другими способами позволяет дать грамотную оценку происходящему как во внутренней, так и во внешней среде. Данный метод стратегического анализа способен не только показать проблемные зоны стратегического планирования, но и предложить ряд инициатив по решению конкретно изложенных проблем как в текущем периоде, так и в будущем.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

