# Ресурсный анализ

Выполнил студент группы ИВМО-05-22

Яшунин А.А.

## Ресурсный анализ

## Материальные и нематериальные ресурсы

Ресурсы бывают материальными и нематериальными. Они являются теми первичными факторами, которые позволяют организации выполнять свою деятельность. Материальные активы включают **запасы, материалы, оборудование, здания, человеческие ресурсы, финансы и т.д.** Нематериальные активы включают **навыки, знания, бренды, деловую репутацию организации, ее патентные права** и т.д.

Нематериальные ресурсы производятся в рамках самой компании, тогда как материальные ресурсы поступают в организацию из внешних источников. Последние приобретаются на ресурсных рынках в условиях конкурентной борьбы с теми компаниями, которые действуют на рынке отрасли и за его пределами. Отношения с поставщиками ресурсов могут составлять очень важную часть стержневой компетенции организации (например, ***способность компании привлекать наиболее квалифицированные человеческие ресурсы***).

## Анализ ресурсов

## Анализ по категориям

Анализ ресурсов проводят по ***категориям:*** **человеческие, финансовые, производственно-технологические, информационные, коммуникационные, и др. ресурсы**. Затем их можно оценивать с количественной (сколько) и с качественной (насколько эффективно эти ресурсы применяются) точек зрения. Материальные ресурсы - здания и оборудование - обычно анализируют для того, чтобы определить их мощность, срок службы, состояние, способность участвовать в производственном процессе и т.д. Материалы и запасы оцениваются с точки зрения их качества, надежности, доступности, количества поставщиков, сроков поставки и затрат на единицу продукции. Человеческие ресурсы анализируют по следующим позициям: численность работников, уровень образования, навыки, профессиональная подготовка, опыт работы, возрастной состав, мотивация, затраты на заработную плату и производительность труда, потребность организации в рабочей силе.

## Анализ по специфичности

Анализ ресурсов проводят в соответствии с их ***специфичностью***. Ресурсы могут быть специфичными и неспецифичными. Например, квалифицированные рабочие могут обладать специальными и узкоспецифичными знаниями и умениями, применяемыми только в данной отрасли.

## Анализ по результату

Ресурсы оценивают по вкладу в формирование внутренних и внешних показателей *результатов деятельности.*

Внутренние показатели отражают роль ресурсов при:

- формировании целей и задач (финансовые показатели, показатели результатов деятельности, показатели объема производства);
- исторической ретроспективе (показатели результатов деятельности компании за определенный промежуток времени - например, по сравнению с предыдущими годами);
- сравнении работы подразделений и отделов компании.

Внешние показатели могут включать:

- сравнение с конкурентами, особенно с теми компаниями, которые лидируют на рынке отрасли, являются самыми ближайшими соперниками и включены в стратегические разработки организации (см. ниже);
- сравнение с компаниями в других отраслях.

## Компетенции

***Компетенции*** - это свойства, подобные навыкам, знаниям, технологиям и отношениям, которые присущи конкурентам на рынке одной отрасли. Например, все участники фармацевтического рынка обладают одинаковыми компетенциями (основными способностями) в области исследований и разработок, маркетинга, производства и сбыта продукции. Эти компетенции менее материальны, чем ресурсы, и, следовательно, их сложнее оценить. Компетенции чаще всего возникают изнутри, но могут также приобретаться извне либо путем сотрудничества с поставщиками, дистрибьюторами или заказчиками (инновации).

Компетенции отличаются от стержневых компетенций тем, что они не дают наилучшего результата. Кроме того, они ничем не отличаются от компетенций своих конкурентов в той же отрасли. Тем не менее компетенции очень важны для выживания в конкретном бизнесе. Они также обладают потенциалом развития и преобразования в стержневые компетенции.

## Стержневые компетенции

### Отличие стержневых компетенций от общих компетенций

Стержневые компетенции отличаются от компетенций тем, что они:

- **присущи только тем компаниям, показатели которых превосходят средний уровень, характерный для данной отрасли;**
- **отличаются уникальностью и свойственны только одной компании;**
- **отличаются сложностью;**
- **не поддаются копированию;**
- **связаны с удовлетворением запросов заказчика;**
- **способствуют повышению ценности продукта чаще, чем общие компетенции;**
- **обычно появляются в результате особых взаимоотношений с клиентами, дистрибьюторами и поставщиками;**

**базируются на превосходных умениях и знаниях сотрудников компании.**

***Компетенция*** является свойством или рядом свойств, присущих всем или большинству компаний отрасли. Лишь обладая данными свойствами, компания может стать участником отрасли или выжить в ней. Компетенция порождается ресурсами и воплощает в себе навыки, технологию или ноу-хау.

***Стержневой компетенцией,*** или отличительной способностью, является свойство или ряд свойств, специфичных для конкретной организации, которые позволяют ей производить товары качеством выше среднего, принятого в данной отрасли. Стержневая компетенция появляется в том случае, если организация использует свои компетенции и ресурсы более эффективно, чем ее конкуренты.

. Достигается это за счет лучших знаний, владения информацией, наличия навыков, превосходящих навыки конкурентов, использования новейших технологий, наличия соответствующих взаимоотношений между структурными подразделениями, созданных компанией сетей и завоеванной репутации.

***Ресурсы*** - это все то, что привносится в деятельность компании извне. Успех организации в основном зависит от того, насколько эффективно превращает свои ресурсы в продукцию. Ресурсы подразделяются на четыре категории: человеческие, финансовые, материальные (помещения, оборудование, запасы и т. п.), а также нематериальные, т. е. интеллектуальные (ноу-хау, патенты, юридические права, бренды, зарегистрированные дизайны и др.).

# Как работают стержневые компетенции

Считается, что только те участники рынка имеют **стержневые компетенции, *чьи производственные результаты выше среднего*.** Компании, результат деятельности которых средний или ниже среднего уровня, обладают компетенциями и ресурсами (без которых они вообще не смогли бы конкурировать на рынке), но не имеют стержневых компетенций

***Стержневая компетенция (отличительная способность) = Наилучшее использование ресурсов + Наилучшее развитие общих компетенций.***

***Ценится потребителем!***

# Стержневые концепции, или отличительные способности

Отличительная способность может быть обусловлена репутацией фирмы, ее структурой (внутренние и внешние отношения), инновациями и стратегическими активами.

Существующую стержневую компетенцию можно оценить по следующим показателям:

- *фокусирование на покупателе* - адекватно ли отражаются запросы клиентов?
- *уникальность* - возможно ли подделывание продукта, и если возможно, то как быстро?
- *гибкость* - возможна ли быстрая адаптация в условиях изменений на рынке отрасли?
- *увеличение ценности продукта* - в какой степени возможно увеличение ценности товаров или услуг?
- *устойчивость* - как долго можно сохранять превосходство на рынке?

Стержневые компетенции не следует рассматривать как постоянный фактор. Изменения в технологиях и в самом обществе происходят с большой скоростью, поэтому **стержневые компетенции должны постоянно адаптироваться** к этим изменениям, при этом должны создаваться и новые.

**Конкурентное преимущество**

Конкурентное преимущество рассматривается как основная цель бизнес-стратегий. В некоторых работах для обозначения конкурентного преимущества используется термин «наилучший результат». По существу, можно сказать, что компания обладает конкурентным преимуществом, если ее прибыль выше, чем прибыль конкурентов. Более высокие доходы предполагают возможность инвестировать нераспределенную прибыль в будущие проекты, удерживая, таким образом, лидерство на рынке данной отрасли. Если превосходство удерживается в течение длительного периода времени, то можно говорить об устойчивом конкурентном преимуществе. Конкурентное преимущество может быть утрачено, если руководству компании не удается распределить прибыль таким образом, чтобы конкурентное преимущество было сохранено.

## Результаты анализов

Задачами анализа ресурсов, компетенций и стержневых компетенций являются:

- понимание природы и причин возникновения частных стержневых компетенций;
- определение способов адаптации существующих стержневых компетенций;
- определение необходимости создания новых стрежневых компетенций;
- определение потенциальных источников стержневых компетенций, основанных на ресурсах и компетенциях;
- **определение соотнесенности стержневых компетенций с запросами клиентов.**

## Усиление и формирование компетенций

### *Усиление компетенций*

Усиление компетенций определяется способностью компании применять свои стержневые компетенции на новых рынках, удовлетворяя новые запросы покупателей. Компетенции усиливаются, если компания способна модифицировать и развивать существующие стержневые компетенции.

### *Формирование компетенций*

Формирование компетенций происходит тогда, когда организация строит новые компетенции, основанные на своих ресурсах и компетенциях. Часто при внедрении на новые рынки возникает необходимость создавать новые компетенции наряду с уже существующими, так как маловероятно, что имеющиеся компетенции будут полностью удовлетворять запросам потребителей.