

Граница ценности и стратегический выбор компании

Кургин Е.А.

Опубликовано в номере: [Менеджмент в России и за рубежом](#) №1 / 2004

Выработка *стратегии компании* подразумевает постоянный поиск способов, с помощью которых в условиях меняющейся среды могут быть раскрыты уникальные ресурсы фирмы [1]. Исходные ресурсные позиции представляют собой очень слабые индикаторы будущего лидерства в отрасли [2, р. 17], поэтому наметился переход от игры ресурсами к игре скоростью изменений технологий [3].

Ценности и средства

В классической литературе по *стратегическому менеджменту* можно встретить утверждение, что уникальные ресурсы создают конкурентные преимущества. Уникальные ресурсы нелегко приобрести, симитировать или заменить другими (см., например, [4]), если рассматриваемые ресурсы используются для создания чего-либо, ценимого потребителями. Однако далее возникает серия вопросов. Как на основе уникальных ресурсов создать ценность для потребителя? Насколько долгосрочными будут полученные конкурентные преимущества? Существует ли гарантия, что данные ресурсы не надо заменять?

К сожалению, на эти вопросы ни ресурсная теория, ни её традиционный аналог — SWOT-анализ ответить не помогают.

Задачей стратегического менеджмента должен быть не просто поиск новых способов применения существующих ресурсов, а создание ресурсов более эффективных, чем у конкурентов. В ходе оптимизации старых и приобретения новых ресурсов для создания уникальных результатов менеджерам, возможно, удастся найти не только иную цепочку формирования ценности, но и выявить уникальные внутренние изменения процесса её формирования. Они-то и приведут к получению конкурентного преимущества.

Ценность, получаемая компанией, формируется из совокупности конечных результатов, а используемые для этого процессы являются всего лишь средством их достижения. Иными словами, способность компании извлечь ценность из положения на рынке будет зависеть от того, насколько творчески она подойдет к определению, изменению и созданию результатов, внутренних и внешних.

Существует множество процессов, масса характеристик продуктов, которые могут давать один и тот же итоговый результат. Именно результат создаёт ценность (рис. 1). Менеджер должен рассмотреть альтернативные процессы, которые могут дать такой же результат, и выбрать соответствующие ключевым интересам компании с учётом имеющихся возможностей. Менеджер должен также продумать спектр результатов, которые смогут обеспечить одинаковую ценность и выбрать тот, который лучше всего соответствует ресурсам компании.



Рис. 1. Ресурсы и результаты: достижение границ ценности

Хотя М. Портер признает, что японские компании смогли предложить и высокое качество, и низкие издержки [3], он всё равно придерживается мнения, что в итоге компаниям придется делать выбор между себестоимостью и качеством, поскольку многие компании окажутся на границе эффективности производства [ор. cit]. В этой оценке он не одинок.

Американский исследователь С. Чаттерджи [5] разработал на основе концепции границы ценности методику, помогающую менеджерам осуществлять выбор необходимой стратегии. Я эту концепцию применил к страховому рынку.

Логика Чаттерджи иллюстрируется несколькими примерами, касающимися деятельности известных компаний и торговых марок как производственного сектора, так и сферы торговли (рис. 2).

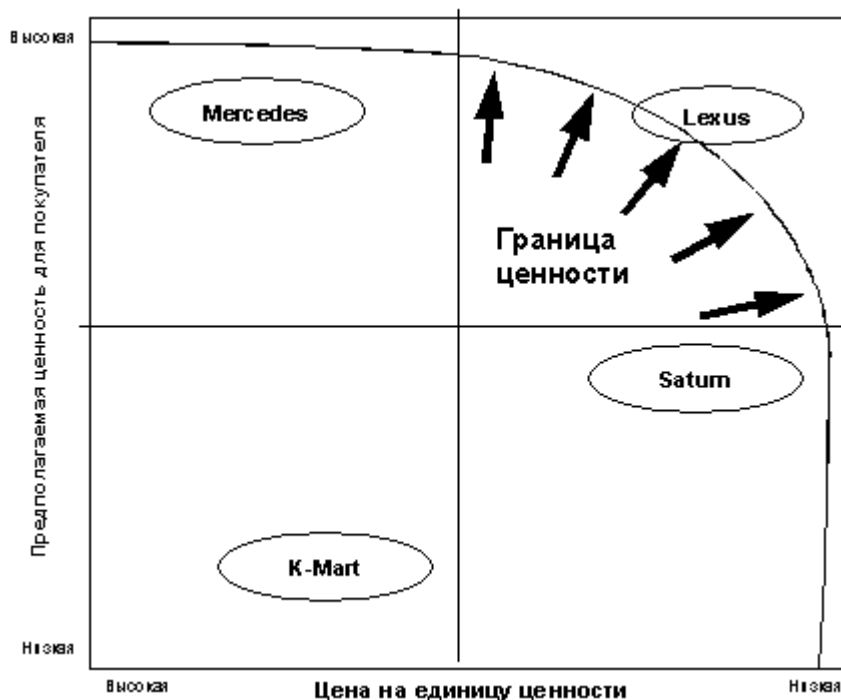


Рис. 2. Граница ценности

Автомобили марки «Lexus», выпускаемые компанией «Toyota», смогли завоевать существенную долю рынка, на котором ранее доминировали автомобили «Mercedes». Покупатели «Mercedes» всегда ценили в них техническую изысканность и отсутствие дефектов. Они были готовы платить за эти качества. Чтобы свести к минимуму дефекты, «Mercedes» использовал, в основном, ручную сборку и обеспечивал каждому автомобилю «обработку в белых перчатках», что позволяло выявлять и ликвидировать все заводские дефекты до того, как машина отправлялась дилерам. Компания отвечала ожиданиям клиентов, но треть работ составляло выявление ошибок. Это равнялось работе, которую затрачивает компания «Toyota», чтобы собрать практически бездефектный автомобиль с одного, первого, раза. Технический контроль производил результат, ценный для потребителя — почти бездефектный автомобиль. Однако люди, покупающие «Mercedes», не посещали заводской цех, чтобы выяснить, как компания производит бездефектный автомобиль: внутренние процессы компании «Mercedes» невидимы для её покупателей. Клиенты полагаются на вторичные источники (такие, как журнал «Car and Driver» или устная информация) и, возможно, на пробную поездку перед покупкой «Mercedes». Таким образом, если бы конкурент, например «Toyota», убедил «Car and Driver» сообщить читателям журнала о превосходстве автомобиля «Lexus» над «Mercedes», и это утверждение получило бы подкрепление в результате тест-драйва, то одной магии слова «Mercedes» было бы недостаточно, чтобы сохранить лояльность покупателей. Это могло бы произойти и в случае возможности приобрести «Lexus» по существенно более низкой, чем у «Mercedes», цене. Так и сделала «Toyota»: компания реализовала иную совокупность процессов, позволявшую производить внутренние результаты с существенно более низкими издержками. Вместо ручной сборки компания сосредоточила внимание на проектировании, которое позволило сильнее автоматизировать производство, снизить дефектность (что сократило издержки, как на стадии производства, так и на этапе технического контроля). Японская компания получила такую возможность, в основном, благодаря тому, что «Mercedes» был уверен: ему нет необходимости ограничивать расходы на любые выполняемые работы, поскольку компания продаёт «дифференцированный» продукт.

Противоположный вариант: клиентам магазинов «K-Mart» нравятся низкие цены, которые предлагает данная сеть, но раньше они не были уверены, найдут ли они нужный товар на полках, и, кроме того, им приходилось делать покупки в мрачной обстановке, царившей в магазинах сети. Поначалу компания «K-Mart» не тратила деньги на современную систему учёта запасов, согласующуюся с первичной стратегией ценового лидерства. Однако в итоге такое снижение издержек (или недостаточные расходы) привело к негативному внешнему результату (фрустрации) и сделало возможным переманивание клиентов другими компаниями. Возможно, «K-Mart» предполагала, что клиент, который пользуется дисконтной сетью, будет удовлетворен обещанием, что в следующий раз он найдёт товар на полке, но подобное предположение оказалось опасным, поскольку способ управления запасами (внутренний результат) напрямую влиял на уровень фрустрации покупателей (внешний результат). Компания «K-Mart» избегала расхода средств на внешний вид магазинов, полагая, что для клиентов дисконтных магазинов условия, в которых они делают покупки, не имеют принципиального значения.

Ошибка компании «K-Mart» состояла в слишком большом внимании, уделяемом внутреннему результату — сокращению издержек; вследствие этого фирма не заметила неблагоприятной взаимосвязи между внутренними и внешними результатами.

Компания «Target», выставляя товары известных брендов в период проведения соответствующих рекламных кампаний, торгуя в магазинах с гораздо более приятной обстановкой, показала, что инвестиции в данные направления напрямую влияют на настроение покупателей, то есть обеспечивают видимый результат. В конечном итоге избранный «K-Mart» способ управления запасами и содержания магазинов* дал возможность другим компаниям, таким как «Target» и «Wal-Mart», выработать более совершенную стратегию и улучшить настроение покупателей. Для достижения поставленной цели эти компании использовали различные приемы: от инвестиций в обслуживающий персонал до приветствия покупателей при входе. «K-Mart» могла бы достичь границы эффективности производства с точки зрения презентации товаров с наименьшими издержками, но не смогла приблизиться к границе ценности настолько, насколько это смогли сделать «Target» и «Wal-Mart».

Обобщая рассмотренные примеры, мы видим, что компаниям приходится постоянно обеспечивать клиентам всё большую и большую ценность, снижая при этом цены или поддерживая их на постоянном уровне. С точки зрения цепочки создания ценности, компании должны выработать творческие решения, посредством которых работу по созданию ценности можно было бы выполнить с издержками ниже, чем у конкурентов. Сфокусировав внимание на результатах «на выходе», которые находятся на границе ценности, компаниям будет легче определить новые способы организации работ, способные расширить границы эффективности производства по сравнению с их нынешним положением, а также оказать воздействие на воспринимаемые ценности.

Концентрация внимания на результатах позволяет компаниям повысить творческий уровень и перестроить цепочки создания ценности. В итоге, потребителям будет обеспечена большая ценность по той же или по более низкой цене.

По мнению Чаттерджи, наиболее эффективная модификация цепочки создания ценности может быть осуществлена, если выделять два типа результатов, получаемых компанией. Первый тип — это внешние, или видимые (для потребителя), результаты «на выходе». Они обеспечивают ценность для потребителя и доход для компании. Второй тип — это внутренние результаты «на выходе», необходимые компании для производства внешних результатов. Чтобы быть конкурентоспособной, компания должна быть уникальной, неповторимой и ценной с точки зрения видимых результатов и эффективной с точки зрения внутренних результатов.

Изложенная выше логика достижения границ ценностей и приведённые практические действия различных фирм по её достижению позволяют представить модифицированную схему подхода к этой проблеме (рис. 3).

Учёт ценности в деятельности фирмы присущ и традиционному подходу, но имеет меньший набор характеристик, так как ориентирован в первую очередь на эффективность. Понятно, что внешние и внутренние результаты находятся во взаимосвязи, и любая попытка их изменений потребует соответствующих изменений в технологиях реализуемых процессов и составах используемых ресурсов.

С.Чаттерджи предлагает учитывать внешние видимые результаты, прежде всего те, что удовлетворяют потребности клиента, сохраняют и расширяют клиентскую базу, а также долю рынка и долю потребителей. Р. Каплан и Д. Нортон [6] приводят общую модель формирования ценности, помимо характеристик товара и услуг включив в неё такие показатели, как имидж и взаимоотношения, находящиеся в зависимости от внешних результатов. В реальности показатели потребительской ценности в разных отраслях и сегментах рынка различны. Отсюда появляется необходимость применительно к страховому рынку уточнить понятия, которые использует С.Чаттерджи.

Понятие ценности с позиции клиента страховой компании будет включать в себя приемлемый страховой тариф, гарантию получения страховой выплаты, позитивный имидж и бренд компании, высокий уровень сервиса и т.д.

Результатом в деятельности страховщика могут быть: приближение пунктов продаж к клиентам, создание типовых продуктов, внедрение информационных технологий и автоматизация процессов на всех уровнях, высокий уровень корпоративной культуры, сокращение расходов на ведение дела. В приведённом перечне отражены как внешние, так и внутренние результаты.

Приспосабливая терминологию к страховому рынку, изображённую на рисунке 2 ось «Цена на единицу ценности» заменим широко используемым в страховании понятием «Расходы на ведение дела на единицу ценности».

Связь между видимыми результатами, внутренними результатами и конкурентным преимуществом

Прежде чем принимать решение о приобретении или использовании ресурсов, компании следует рассмотреть результаты, которые планируется получить с помощью этих ресурсов или процессов. Компания должна выбрать тот набор ресурсов, который, с одной стороны, будет в наибольшей степени соответствовать её внутренним возможностям и интересам, а с другой — может использоваться эффективно. Чтобы сделать это, компании необходимо классифицировать внешние (видимые) и внутренние результаты, понять, как они связаны между собой.

Каждой компании необходимо составить список тех внешних (видимых) результатов, которые ценят клиенты, и тех внутренних результатов, которые формируются посредством внутренних процессов.

Перенос акцентов на исследование внешних и внутренних результатов вместо стандартной цепочки создания ценности позволяет определить, какие именно процессы способствуют получению прибыли посредством увеличения ценности (внешние результаты), а также каким образом сочетание вспомогательных и основных процессов может добавить ценность и сократить издержки.

Определив первостепенные или наиболее важные результаты, менеджеры должны детально проанализировать основные и вспомогательные процессы, чтобы основной результат, соответствующий каждому из них, можно было получить самым рациональным способом.

В традиционной цепочке формирования ценности стоимость продукта или услуги создаётся в результате добавления прибыли к себестоимости всех видов деятельности, осуществляемых в компании. Однако непосредственное рассмотрение традиционной цепочки создания ценности не помогает компании осмыслить, каким образом разные виды деятельности участвуют в прибыли.

В схеме, представленной на рисунке 3, внешние результаты увеличивают прибыль за счёт повышения ценности, позволяя компании повышать цены видов деятельности, которые ценят потребители. Независимо от первичной стратегии, при необходимости компания должна тратить каждый рубль на ключевые внешние результаты, на то, чтобы выделиться (страховщики тратят значительные средства на повышение качества сервиса, предлагаемого клиенту). Расходование средств на видимые результаты — это стратегия, которая помогает компании достичь границы ценности. В то же время внутренние результаты помогают увеличить прибыль за счёт сокращения издержек на разные виды деятельности.

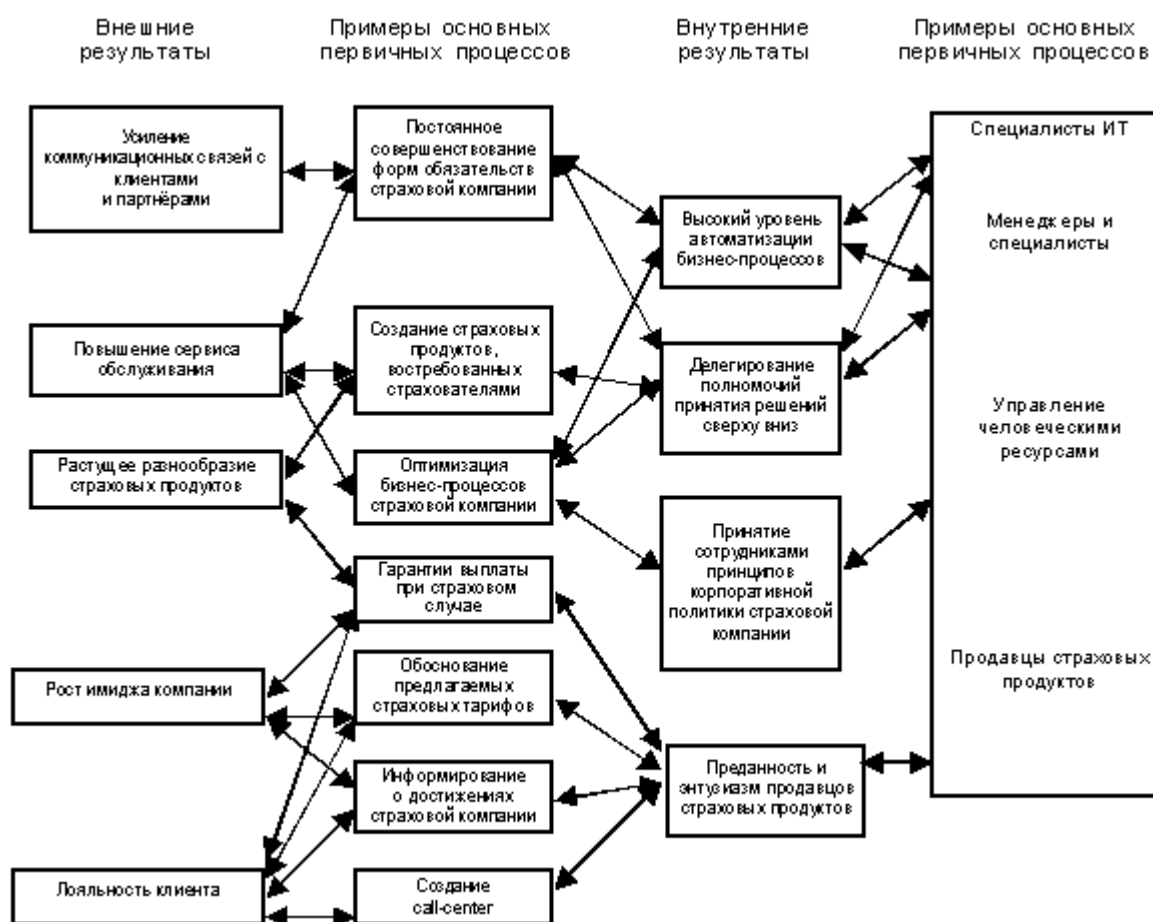


Рис. 3. Взаимосвязь внешних и внутренних результатов и основных первичных процессов

Тщательно рассмотрев связи между отдельными процессами, ценностью и издержками, компания может определить, соответствует ли предлагаемая ценность исходным бизнес-ресурсам и могут ли альтернативные процессы дать аналогичные внешние и внутренние результаты при более низких издержках. Таким образом, рациональная управленческая политика при получении внутренних результатов позволит компании достичь границы ценности при минимальных затратах.

Единственный способ создать устойчивое конкурентное преимущество — обеспечить гарантии того, что в распоряжении менеджера достаточно ресурсов для успешного производства внешнего результата, который не только отвечает нынешним ожиданиям потребителя продукции компании, но отвечает им лучше, чем аналогичным ожиданиям в отношении продуктов конкурентов. Можно сформулировать общее утверждение: каждая компания должна стремиться к созданию таких внешних продуктов, которые «на выходе» будут отличаться от аналогичной продукции конкурентов.

Многие лидеры российского страхового рынка предлагают практически любой вид страховой защиты в рамках классического добровольного страхования, ориентируясь на широкий круг потенциальных страхователей. В данной ситуации страховщик должен постоянно искать способы, которые помогут своим клиентам точнее разъяснить ценность страхового продукта. Он также всегда должен уделять особое внимание качеству сервиса и отношению продавцов к клиентам, вне зависимости от цены и уровня страхового продукта, поскольку эти результаты могут быть получены при сравнительно небольших фактических издержках компании. Следуя этим стратегиям, новые игроки страхового рынка получают средство, чтобы выделиться.

Обращаясь к сферам, которые касаются опыта, приобретаемого клиентом (внешний результат) в процессе взаимодействия с компанией, страховщики, как правило, не жалеют средств, стремясь сделать так, чтобы приобретение страхового полиса было возможно более приятным делом. В страховой компании «РОСНО» создан так называемый call-center, который позволяет компании поддерживать круглосуточную связь с клиентами в будни и в выходные. Это выводит возможности взаимодействия компании и клиента на новый уровень (рис. 4). Кроме того, в большинстве крупных компаний проводятся регулярные дорогостоящие тренинги, позволяющие сформировать у агентов такой уровень корпоративной культуры, который даст возможность клиентам при общении со страховым агентом испытать на себе степень открытости и дружелюбного отношения компании к каждому, кто пожелает воспользоваться её услугами. Данный набор услуг стоит недёшево, но в итоге создаётся внешний результат — удовлетворение клиента от взаимоотношений с компанией.

Яркий пример дифференциации по внешним результатам — продукт «РОСНО» «Семейная медицина». Он предполагает не просто некий набор медицинских услуг в конкретной поликлинике, а адаптированный комплекс услуг, предназначенный для удовлетворения широкого спектра потребностей в страховой защите имущественных интересов всей семьи. Особенность «Семейной медицины» в том, что при разработке и создании акцент делался на специфические характеристики потребностей в медицинских услугах (в зависимости от состава семьи и этапа её жизненного цикла). Так, семьям, в которых есть грудной ребенок или престарелый немощный член семьи, услуги предоставляются на дому. Кроме того, всех членов семьи наблюдает один врач, имеющий специальную подготовку, что позволяет не только создать особую атмосферу взаимного доверия между застрахованными и их семейным врачом, но и обеспечить высокое качество медицинского обслуживания.

Задача формирования у потребителя ценности при приобретении страхового полиса конкретной страховой компании приводит к необходимости получения определенного набора внешних результатов.

Процессы, с помощью которых формируются требуемые результаты, критичны к составу и количеству ресурсов, привлекаемых для реализации. В связи с этим перед страховой организацией встаёт задача оценки достаточности ресурсов для реализации процессов с позиции получения требуемых внешних результатов.

Очевидно, что каждая страховая компания будет по-своему оценивать наличие проблем роста ценности предлагаемых ею страховых продуктов и искать свой путь решения этих проблем. В конечном итоге выбор наиболее адекватного решения позволит компании занять лидирующее положение на рынке страхования.

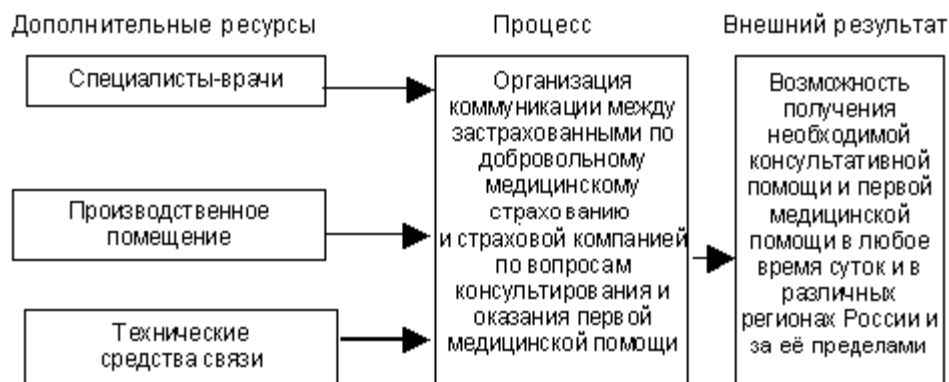


Рис. 4. Дифференциация за счёт внутренних результатов

Внутренние результаты вносят вклад в общую ценность продукта через прямое или опосредованное влияние на внешние результаты. Однако на самом деле клиента не волнует, как именно компания осуществляет деятельность, приводящую к созданию внутренних результатов.

Чтобы получить преимущество, компания должна стремиться к сокращению издержек на получение внутреннего результата, но только до тех пор, пока это не начнёт оказывать неблагоприятное воздействие на внешние результаты. Более того, компания должна делать это вне зависимости от ценового уровня её товара или услуги. Если компания не сталкивается с серьёзной конкуренцией, она может увеличить прибыль за счёт повышения эффективности получения внутреннего результата. Когда же возникает конкуренция (а так неизменно и случается), компания оказывается существенно более подготовленной к ценовой конкуренции. Однако не стоит особо гордиться растущей эффективностью внутренних результатов лишь оттого, что в настоящее время она продаёт товар по выгодным для себя ценам. В действительности повышение эффективности внутренних результатов помогает компании предложить большую ценность потребителю.

Разработка грамотной стратегии мотивации сотрудников, которая позволяет работникам видеть взаимосвязь своего вознаграждения со структурой издержек компании, проведение специализированных тренингов и семинаров и жёсткая кадровая политика в отношении неэффективных сотрудников позволяют без негативного влияния на внешний результат добиться сокращения издержек и сформировать из сотрудников команду профессионалов, вовлечённых в процесс принятия управленческих решений.

Не все внутренние результаты должны стать мишенью для сокращения издержек. Например, инновации, порождаемые научно-исследовательскими разработками, являются жизненно важным во многих областях внутренним результатом.

Иногда компании может потребоваться вложение дополнительных средств в некоторые внутренние результаты, поскольку они увеличивают ценность внешних результатов и в долгосрочной перспективе могут привести к снижению издержек на другие внутренние результаты. Как правило, процессы, которые затрагивают дополнительные прямые издержки, вспомогательные. (Например, реинжиниринг, проектирование, управление человеческими ресурсами и научно-исследовательские разработки).

Реинжиниринг должен опираться на понимание связей между внутренними и внешними результатами. Направленность только на внутренние результаты без рассмотрения основных связей между внутренними и внешними результатами, может привести к потере конкурентного преимущества.

В качестве примера можно рассмотреть проблему подготовки экспертов для оценки ущерба от ДТП. Внешний результат, которым будет быстрота оформления страховой выплаты, коррелируется с числом экспертов, занятых оценкой ущерба. В зависимости от количества ДТП страховая компания выбирает стратегию финансирования данного направления своей деятельности. Очевидно, что появление узкого места в технологии оформления страховой выплаты пострадавшим от ДТП, в связи с недостатком специалистов и соответствующим увеличением времени на урегулирование убытков, приведёт к негативной реакции со стороны застрахованных.

Поэтому в стратегии финансирования затрат страховая компания должна ориентироваться на подготовку экспертов с учётом достижения характеристик, которые позволяют управлять временными затратами не только застрахованных, но и самой компании.

Односторонняя попытка повысить эффективность исключительно за счёт экономии затрат на подготовку экспертов без учёта влияния внешнего результата на лояльность застрахованного к страховой компании чревата неприятными последствиями. Чрезмерная экономия на финансовых затратах может вызвать отток старых клиентов и осложнить привлечение новых.

Компания может создать ценность для клиентов, просто рассказав им о некоторых внутренних результатах. Например, сообщение через доступные средства массовой информации потенциальным страхователям сведений о высокой материально-технической оснащённости компании, использовании ей новейших информационных технологий, наличии у каждого агента персонального компьютера является дополнительным способом формирования у клиента уверенности в стабильности страховой фирмы, укрепления позитивного имиджа.

Аналогичную роль в создании дополнительной ценности играет заключение договоров с ведущими зарубежными перестраховочными организациями на обязательное перестрахование, ознакомление клиентов компании с информацией о зарубежных партнёрах. Это позволяет повысить доверие клиентов к компании за счёт диверсификации рисков.

Некоторые внешние результаты могут на самом деле приуменьшать ценность, которую в состоянии создать компания. Например, в страховании продажа страховых продуктов через бинарные сети ослабляла в клиентах чувство причастности к компании. Одновременно могут существовать внешние преимущества, которым клиенты не придают значения. В частности, для большинства из них количество филиалов страховой компании в регионах непринципиально, благодаря чему компании могут ликвидировать неэффективные филиалы. Результат — снижение издержек.

Компания должна сосредоточиться на дифференцировании по внешним результатам, а также на том, чтобы стать как можно более эффективной в отношении внутренних результатов, не воздействуя при этом отрицательно на внешние результаты. Более того, компании необходимо исключить те внешние результаты, которые уменьшают ценность или не добавляют её, и в то же время производить внутренние результаты, которые добавляют видимую ценность (рис. 5).

Результаты деятельности компании




	<i>Невидимые для потребителя (внутренние)</i>		<i>Видимые для потребителя (внешние)</i>
Снижение издержек	Старайтесь сократить затраты на определённые виды деятельности, если это не влияет ни на один из внешних результатов		Если результат уменьшает ценность, сделайте его невидимым
Дифференциация	Если вид деятельности добавляет ценность, сделайте его видимым		Результат должен представлять по крайней мере такую же ценность, что и у основных конкурентов, даже если это означает увеличение расходов

Рис. 5. Первичные стратегии для будущего

Влияние результатов на усиление конкурентного преимущества

Сосредоточение внимания на результатах позволит компании увидеть возможности, ведущие к конкурентному преимуществу, и способы его поддерживать. Выделю три стадии, на которых может быть создана потребительская ценность.

- *Стадия 1.* Результаты, в основе которых лежит воздействие на конкретные потребности клиентов.
- *Стадия 2.* Результаты, влияющие на внутреннюю убеждённость в целесообразности приобретения товара и простоте последующего обслуживания.
- *Стадия 3.* Результаты, связанные с удовлетворением от соответствия приобретённого клиентом товара связанным с ним ожиданиями. Эти результаты могут быть получены за счёт устранения у потребителя чувства эмоционального дискомфорта и формирования чувства удовлетворённости от продукта или услуги.

Стадия 1

Большинство успешных стратегий, связанных с инновациями, проще всего можно объяснить, пользуясь видимыми результатами.

Например, крупные страховые компании усовершенствовали страховой продукт для туристов, за счёт чего обеспечили страховую защиту путешественников не только за рубежом, но и на территории России. Это важно и для отправляющихся за границу, поскольку их полис начинает действовать в начале путешествия, а не при пересечении границы, как было раньше.

Компании могут получать наибольшие начальные прибыли, используя новые результаты, которые потребитель принимает и ценит. Однако такие возможности приводят к устойчивому конкурентному преимуществу, только если компании к тому же постоянно находят всё новые результаты, основанные на существующих потребностях.

Стадия 2

Источником конкурентного преимущества может также стать облегчение выбора и приобретения товара или услуги клиентом.

Например, многие страховые компании в настоящее время продают страховые услуги через сеть Internet, что помогает потребителям с максимальной экономией времени выбрать и приобрести страховые продукты. Подобный же результат достигается при реализации страховыми организациями перекрёстных банковско-страховых продуктов совместно с банками через единую филиальную сеть.

Стадия 3

Наиболее наглядно удовлетворение от приобретения страхового продукта в момент наступления страхового случая.

Основной задачей любой страховой организации является не только привлечение новых потребителей страховых услуг, но и удержание ранее застраховавшихся клиентов. С этой целью страховщик вынужден постоянно повышать качество сервиса для застрахованных.

Известно, что для многих деловых людей основной проблемой является нехватка рабочего времени. В связи с этим ими особенно высоко ценится услуга, не требующая их непосредственного участия или позволяющая его минимизировать. Это обстоятельство придаёт высокую ценность для данной группы страхователей услуге, предоставляемой страховщиком в виде самостоятельного, то есть без участия страхователя, урегулирования всех необходимых действий, связанных с дорожно-транспортным происшествием.

Требуемые в этом случае дополнительные затраты на подготовку и содержание специалистов страховой компании полностью компенсируются лояльностью страхователей и их готовностью предоставить данному страховщику право страховать другие риски, а также формированием среди друзей и коллег образа страховой компании — друга и партнёра. Это позволяет компании с большей вероятностью развить устойчивое конкурентное преимущество.

Итак, компании должны уметь использовать конкурентные возможности, предоставляемые рынком, стараясь найти новые способы достижения результатов, в том числе упущенные компаниями-конкурентами. Результаты стадии 1 легче всего скопировать, поэтому на этой стадии трудно удерживать конкурентную позицию. Стадия 2 даёт преимущество первопроходцам, особенно если им удастся создать трудности для тех, кто придет позже. Результаты стадии 3, как правило, можно повторить, но пионеры смогут создать конкурентное преимущество, поскольку у них есть шанс успеть завоевать эмоциональную преданность клиентов.

Как показано на рис. 6, содержание результатов стадии 3 наиболее заметно, и поэтому используемые здесь ресурсы напрямую увеличивают ценность. Стадии 1 и 2 дают больше возможностей для предложения более наглядной ценности, а также для сокращения издержек, связанных с внутренними результатами.

<i>Влияние на результаты</i>	<i>Внешние</i>	<i>Внутренние</i>
Процессы стадии 1	Высокое/среднее	Очень высокое
Процессы стадии 2	Среднее	Среднее
Процессы стадии 3	Высокое	Низкое

Рис. 6. Процессы, связанные с каждой стадией, и их влияние на результаты

Применяя аналогичные подходы к оценке возможностей страховой компании в целях увеличения конкурентоспособности на рынке, результаты, процессы и проблемы, требующие изменения, целесообразно рассматривать в непосредственной взаимосвязи.

На рис. 7 представлены три стадии создания ценности, каждой из которых соответствует определённое сочетание результата, процесса и проблемы. Учёт взаимосвязи между каждым из перечисленных элементов приведённой схемы позволяет использовать возможности страховой компании для роста и поддержания конкурентоспособности.

РЕЗУЛЬТАТЫ

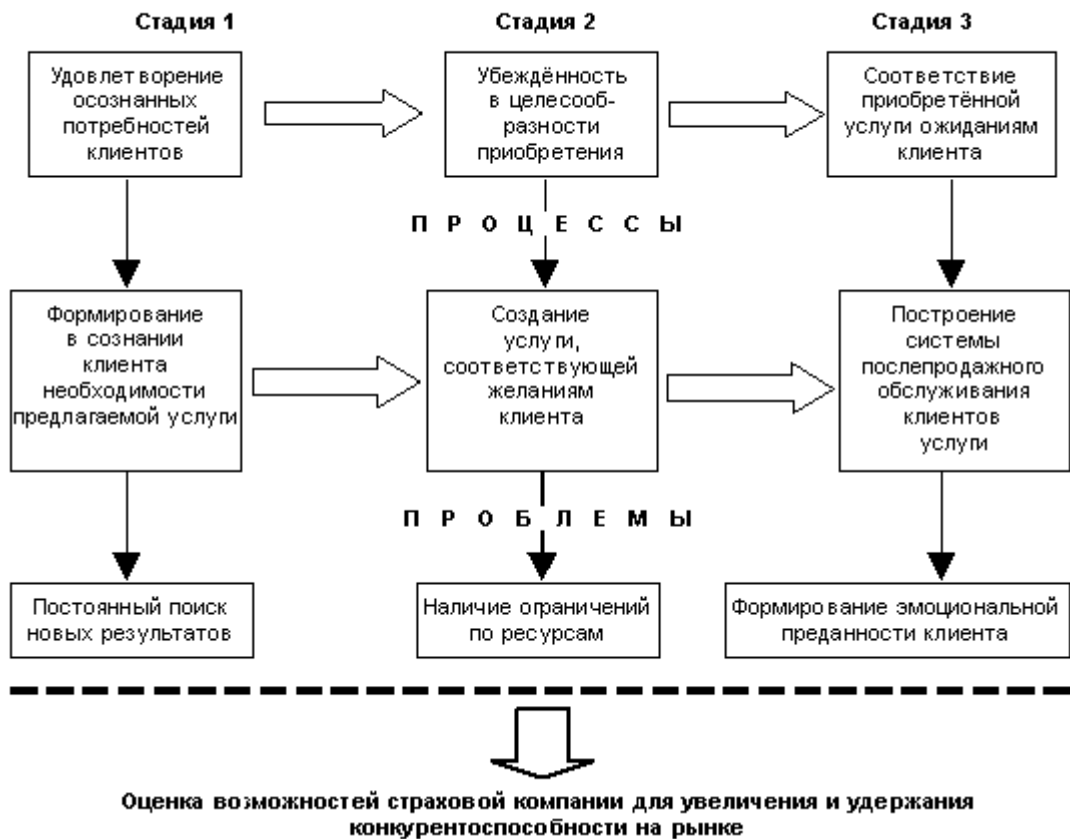


Рис. 7. Результаты и рыночные возможности в отношении конкуренции

Заключение

Данная схема конкурентоспособной стратегии способна помочь компаниям определить творческие пути предоставления ценности потребителям. Чтобы эффективно использовать эту стратегию, необходимо раскрепощение мышления менеджеров и развитие у них способности к выходу за пределы совершенствования отдельных элементов существующих процессов.

Литература

1. Rumelt R.P. Toward a Strategic Theory of the Firm. In R. Lamn (ed.) The Competitive Challenge. — Cambridge, MA: Ballinger Publishing, 1984, pp. 137—158.
2. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future. — Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993. (Русский перевод: Прахалад К.К., Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. — М.: Олимп-Бизнес, 2002.).
3. Porter Michael, цитируется по: in Wall Street Journal, December 23, 1994, p. A1.
4. Mahoney J.T., Pandian J.R. The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management // Strategic Management Journal, 13/5 (June 1992), pp. 363-380.
5. Chatterjee S. Delivering Desired Outcomes Efficiently: The Creative Key To Competitive Strategy // California Management Review, Winter 1998, vol. 40, No. 2, pp. 78—95.
6. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard. — Boston: Harvard Business School Press, 1996. (Русский перевод: Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2003).

* В настоящее время компания изменила подход к ведению торговли, при этом ей пришлось пройти через кризис, едва не приведший «K-Mart» к банкротству.