



СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Компанияның ресурсын, қабілетін
және бәсекеге қабілеттілігін бағалау



Дәрістің мақсаты: компания стратегиясы қаншалықты тиімді жұмыс істеп жатқанын бағалау, компанияның ресурстары мен қабілет-қарымы компания стратегиясының маңызды аспектісі екенін және қарсылас компаниялар арасында бәсекелік артықшылыққа жету әлеуетін бағалау.

Алдыңғы дәрісте компанияның сыртқы ортасын бағалаудың қыр-сырын, түрлі тәсілдерін үйретіп, индустрия құралдары мен бәсекені талдау әдісін қалай ұтымды пайдалануға болатынын қарастырған болатынбыз. Негізгісі, компанияның стратегиясын оның сыртқы ортасына жауап беретіндей деңгейде жұп-жұмыр етіп жасау қажеттігіне назар аударылды. Ал бұл дәріс компанияның ішкі жағдайын саралап бағалайтын әдістерді талқылайды. Ішкі ахуалды бағалау мәселесінде компания ресурстары мен қабілетінің жиынтығын, шығын құрылымы мен тұтынушы құндылығы ұсынысын қарастырамыз. Сондай-ақ бәсекелес компанияға бағытталған бәсеке қабілеті жайлы әңгіме қозғаймыз. Компанияны талдау барысында төмендегі сұраққа жауап іздейміз:

1. Компания стратегиясы қаншалықты жақсы жұмыс істеп жатыр?
2. Компанияның маңызды бәсекелік ресурстары мен қабілеті қандай?
3. Компания шығын құрылымы, тұтынушы құндылығы ұсынысы бойынша бәсекеге қабілетті ме?
4. Компанияның негізгі бақталасымен салыстырғанда, бәсекеге қабілеттілігі берік пе әлде босаң ба?
5. Қандай стратегиялық мәселелер менеджерлердің басты назарында болуға лайықты?

Осы бес сұраққа жауап компанияның жалпы жағдайын менеджерлік тұрғыда толық түсінуге негіз болады.

Компания стратегиясының қаншалықты дұрыс жұмыс істеп жатқанын келесі негізгі екі индикатор көрсетеді. Оның алғашқысын компанияның қаржылық әлеуеті мен табыстылығынан байқаймыз. Ал екінші көрсеткішін бәсекеге қабілеттілігі мен нарықтағы қалыптасқан беделі анықтайды. Компанияның қаржылық көрсеткіш межесінің орындалмау себебі неде? Бәсекелестермен салыстырғанда баяу жұмыс істейтін компанияда нашар көрсеткіш көп жағдайда босаңқы стратегия салдарынан немесе стратегияны сауатты орындамаудан туындайды. Кейде екеуін де көңілдегідей орындамау салдарынан туындауы ықтимал. Ал компания стратегиясының қаншалықты жақсы жұмыс істеп жатқанын мынадай көрсеткіштер де сипаттай алады:

- Компанияның саудасы мен табыс тенденциялары;
- Компанияның тауар бағасындағы тенденциялары;
- Компанияның жалпы қаржылық қуаттылығы;
- Компанияның клиенттерін сақтап қалу көрсеткіштері;
- Жаңа тұтынушыларды иемдену көрсеткіші;
- Компанияның имиджі мен клиенттері арқылы репутацияның өзгеруі;
- Қателіктер көрсеткіші, тапсырысты орындау, жабдықтау уақыты, қызметкерлердің еңбек өнімділігі сияқты ішкі процестердің жетіліп жақсаруы.

Компанияның қолданыстағы жалпы көрсеткішінің тұрақтылығы стратегияға радикалды өзгерістер енгізуді қажет етпейді. Ал компанияның қаржы көрсеткіші мен нарықтағы беделі әлсіреген кезде қолданыстағы стратегияға өзгерістер жасалуы қажет.

Келесі маңызды сұрақ Компанияның бәсекеге қабілетті ресурсы мен мүмкіндігі қандай?

Компанияның бизнес-моделі мен стратегиясы оның ресурстары мен қабілет-қарымына сәйкес келуі қажет. Тұтынушы құндылығын жеткіліксіз немесе табылмайтын ресурстар мен қабілетке негіздеуге ұмтылу – қате шешім. Компанияның бәсекеге қабілеттілігі компания стратегиясының ішкі жағдайына сәйкес келуімен, компанияның өте құнды, сирек кездесетін, көшіруге қиын бақталасының балама ресурсымен немесе оңай ауыстырылмайтын ресурс-



тарды қолдануымен сипатталады. Сонымен қатар ұзақмерзімді бәсеке артықшылығы үздіксіз дамып нығайған кезде оң нәтижеге қол жетеді. Компанияның ресурстарын, қабілет-қарымын жаңа нарықтың тың мүмкіндіктерін игеруге жұмсаған абзал. Кәсіпорынның яки компанияның нарықтағы беделі мен табыстылығын қорғап-қолпаштау мақсатында қызмет аясын кеңейтуге көңіл бөлінсе, ондай ұйымның жаңа бір қыры күмән тудыруы мүмкін.

Компанияның толық ресурсы мен қабілетін бағалауға қандай тетіктерді қолданған жөн? Анығында, бәсекеде табысқа жетудің қыр-сырын анықтау үшін ресурстар мен қабілетті талдау керек. Осы талдау талаптары жүзеге асқан кезде компанияның әлеуеті белгілі болады. Бұл талдау – екі кезеңге арналған процесс. Бірінші кезеңде компанияның ресурстары мен қабілет-қарымы анықталады. Ал екінші кезеңде олар толық зерттеледі, қайсысының бәсекелік маңызы жоғары деген мәселе төңірегінде ой қозғалып, талқыланады. Бұлардың бәрі, айналып келгенде, бәсекелестерді басып озатын тұрақты бәсекелік артықшылықты сақтауға әсер ете ме деген сұраққа жауап береді.

Компанияның ресурстарына оның иелігіндегі немесе басқаруындағы бәсеке тұрғысынан құнды мүліктер жатады. Оларға материалдық ресурстар, яғни зауыттар, жабдықтау орталықтары, өндіріс құралдары, патенттер, ақпараттық жүйелер және капитал қоры немесе несие қабілеті кіреді. Ал материалдық емес ресурстарға танымал бренд атауы, нәтижеге жұмыс істейтін ұйым мәдениеті жатады.

Компания иелігіндегі ықтимал материалды және материалды емес ресурстардың кең таралған түрлерін көрсетеді.

Қабілеттілік – компанияның ішкі іс-әрекеттерді толықтай орындай алуы. Қабілеттілікті басқаша біліктілік деп те атайды. Қабілеттілік немесе біліктілік түр, сапа, бәсекелік маңызы бойынша бөлінеді. Бұлардың кейбіреуі басқаларымен салыстырғанда бәсеке тұрғысынан құнды саналады. Ұйымдық қабілеттер компанияның ресурстарын қолдану арқылы құрылады әрі дамиды. Кейбір қабілет-қарым компанияның материалдық ресурстарына, нақты айтқанда адами капитал және интеллектуалды капитал толықтай тәуелді екенін көреміз.

Мысалы, Nestle компаниясының екі мыңнан астам брендін басқару қабілеті компанияның бренд менеджерлерінің біліміне, маркетингілік департаменттің арнайы біліміне, компанияның әлемнің екі жүзге жуық еліндегі бөлшек сауда иелерімен арадағы қарым-қатынасына сүйенген. Ал W.L.Gore компаниясының инновациялық тауар шығару қабілеті фабрикаларына, креативті таланттарына, технологиялық арнайы білімге, есептілік пен креативті ойлауды қолдайтын компания мәдениетіне негізделген.

Ресурс – компания иелігіндегі актив. Компаниямен басқарылатын актив. Ал қабілеттілік компанияның ішкі іс-әрекеттерді толық орындай алуынан көрінеді. Компания ресурстарын пайдалану кезінде қабілет жүзеге асады әрі дамиды.

Материалдық ресурстарға мыналарды жатқызуымызға болады:

Физикалық ресурстар – өндіріс зауыттары мен жабдықтары, тиімді жабдықтау құрылыстары, тартымды жылжымайтын мүлік орындары, құнды табиғи ресурстарға иелік ету.

Қаржылық ресурстар – ақша құралдары және ақша эквиваленттері, компанияның несиелік рейтингісі, компанияның қарызға ақша алу қабілеті.

Технологиялық ресурстар – патенттер, авторлық құқықтар, жоғары өндіріс технологиялары.

Ұйымдық ресурстар – ақпарат және байланыс жүйелері, сапаны бақылау жүйелері.

Материалдық емес ресурстарға Адами және зияткерлік капитал – тәжірибелі және қабілетті жұмыс күші, маңызды бөлімдерде талантты мамандардың жұмыс істеуі, менеджерлік ноу-хау, Бренд, имидж, репутация; Қарым-қатынастар, яғни технологияларға, ноу-хауға, нарыққа рұқсат беретін альянстар, біріккен кәсіпорындар және түрлі серіктестер арасында құрылған сенім және Компания мәдениеті кіреді.

Компанияның ресурстарды және мүмкіндіктерді біріктіруі туралы ең көп айтылатыны – олардың нарықта қаншалықты мықты екені. Ресурстың бәсекелестік күші немесе мүмкіндігі оның төрт сынақтың қаншасынан тұрақты бәсекелестік артықшылығы арқылы өтетінімен өлшенеді.

Компанияның ресурстары мен қабілетінің бәсеке күшін әдетте VRIN тестілері арқылы бағалайды. Бұл тестілер тұрақты бәсеке артықшылығын көрсетеді.



Ресурстар мен қабілетті 1) құндылығына; 2) сирек кездесетініне; 3) көшірілмейтініне; 4) басқа тауармен ауыстырылмайтынына тексереді. Тұрақты бәсеке артықшылығын осы төрт тестілеуден өткізу арқылы бағалайды. Бастапқы екі тест ресурстар мен қабілеттің бәсеке артықшылығына ықпалы бар ма, әлде жоқ па – сонысын тексереді. Ал соңғы екеуі бәсеке артықшылығы қаншалықты тұрақты екенін анықтайды.

1. Ресурс немесе қабілет бәсекелік тұрғыда құнды ма? Бүкіл компанияда ресурстар мен қабілет-қарым жиынтығы бар. Кейбіреулерінің ресурстары мен қабілеті бәсеке артықшылығына иелік етуге әсер етсе, келесі біреуі ықпалды емес. Google компаниясы өзінің технологиялық ресурстары мен инновациялық бағдарлама жабдықтау қабілетін Google Wallet жасауда сәтті пайдалана алмады. Соның салдарынан 300 млн \$ шығынға ұшырады. Алайда осы ресурстар мен қабілет-қарым Google-ді әлемдегі ең үздік іздеу жүйесіне айналдырса да, олардың мобильдік төлем саласындағы құны аз, пайдасы өте төмен еді.

2. Ресурстар мен қабілет өте сирек кездесе ме? Компанияға қолжетімді немесе жиі кездесетін ресурстар мен қабілет бәсеке артықшылығын қалыптастыра алмайды. Мысалы, тәтті өнімдерін шығаратын барлық бренд компаниялардың құнды маркетингілік қабілеті бар. Демек, мұндай қабілет осы салада сирек кездесетін қабілетке жатпайды. Алайда Oreo компаниясының брендтік күші ерекше. Ол Kraft Foods компаниясын үлкен нарық үлесімен қамтамасыз етіп қана қоймай, тауар тізбегін Butter Cup Oreo және Mini Oreo печеньелеріне кеңейту арқылы пайда тапты.

3. Ресурстар мен қабілет бірегей ме немесе көшіруге қиын ба? Бір компанияның ресурстарын немесе қабілетін көшіріп алу – ең қиын әрі ең қымбат әрекеттердің бірі. Көшірілмейтін ресурстар тұрақты бәсеке артықшылығын қалыптастырады. Ресурстар бірегей (жылжымайтын мүліктің орналасқан қымбат жері, патент) болса, әрі ұзақ уақыт аралығында (бренд атауы, стратегияны қолдайтын ұйымдық мәдениет) қалыптасса, ірі капиталды қажет етсе, басқа компанияларға мұндай ресурстар мен қабілетті көшіруге қиын соғады. Қабілеттер әлеуметтік күрделі мәселелердің (мысалы, сенімге негіздеген жұмысшыларымен, жеткізушілермен, тұтынушыларымен қарым-қатынас) және белгісіздіктің жоғары деңгейін көрсеткен (шешуге қиын күрделі процестерді, мысалы, жаңа дәрі ойлап табу қиындықтары) кезде оларды бақталас компаниялардың көшіріп алуы қиын.

4. Ресурстар мен қабілет басқа компанияның балама тауарларымен ауыстырылмай ма, балама ресурстар мен қабілеттен туындаған қатерге сезімтал ма? Қарсылас компаниялар балама ресурстарға ие болса, онда аса құнды, сирек кездесетін, көшіруге қымбат ресурстар бәсеке артықшылығын қалыптастыруда пәлендей ықпалды емес, тиер-тимес пайдасы болуы мүмкін. Мысалы, компанияның индустриядағы бақталасы азғантай жалақы беретін оффшорлық өндірісті пайдаланса, өндірістегі шығын артықшылығын автоматизация арқылы аламыз деген өнеркәсіп иелерінің технологиялық артықшылықтары нөлге тең болады. Ресурстардың баламасы болмаған жағдайда ғана ресурстар бәсеке артықшылығына ықпал ете алады.

Әлемде аз ғана компания жоғарыда аталған төрт тестілеуді жақсы тапсыра алатындай ресурстар мен қабілетке ие. Солардың бірі – Walmart компаниясы. Компанияның логистика және жабдықтау желісін басқарудағы ерекше қабілет-қарымы бәсекелестерінен 40 жыл оқ бойы озық жүруге ықпал етті. Дүниежүзінде аса танымал емес, әйтсе де қол жеткізген табысы кісі қызығарлықтай орасан зор компаниялардың бірі – Lincoln Electric Company. Компания өндірістегі жұмысшыларына өтемақы төлеуде теңдессіз жұмысшы (еңбек) өнімділігін көрсетуде бірден-бір үздік ұйым саналады. Кәсіпорын сапалы тауар өндіретін тамаша интенсивті жүйесінің арқасында дәнекерленген тауар шығаруда әлемде 100 жыл бойы алдыңғы саптан көрініп келеді.

Компания менеджменті барлық төрт тестілеуден тәуелсіз түрде, жоғары балмен тапсырып өтетін ресурстар жоқ екенін анықтаған жағдайда, оларда тестілеуден өте алатын ресурстар топтамасы болуы мүмкін. Nike компаниясының ресурстары ғылым мен дамуға, маркетингілік зерттеулерге, тауар дизайнына бағытталса да, оның ресурстары салыстырмалы түрде алғанда өзінің негізгі қарсыласы Adidas компаниясының ресурстарымен ұқсас келеді. Алайда сол ұқсастыққа қарамастан, Nike компаниясының қиылыспалы функциясының дизайндық процесі атлеттердің киімі мен аяқкиімі саласында инновациялық қарқындылықты арттыруда.



Сонымен қатар Adidas-тың индустрияда басқа компанияларды басып озуы да бәсекелестеріне оң әсерін тигізіп жатыр. Nike компаниясының аяқкиім дизайнерлері жаңа өнімдеріне пайдаланатын идеяны өздерінің тауарларын қолдайтын кәсіби атлеттерден алады. Сондай-ақ компания жаңа дизайн жасау барысында аяқкиім материалдарын зерттеушілермен, тұтынушылар арасындағы тенденцияны талдаушылармен, түс-бояу дизайнерлерімен бірге жұмыс істейді. Содан кейін жасалған жұмысты комиссия талқысына жөнелтеді. Nike компаниясының талқылау комиссиясы тауардың прототипін бағалайтын (түс-бояу дизайны, тігу формасы, тақа, түсі) жүздеген адамнан құралады. Комиссия жыл сайын 400-ге жуық үлгіні мақұлдайды. Өнім әлемнің 180-нен астам елінде сатылады. Nike компаниясының кәсіби мақұлдау ісі, ғылыми-зерттеу жұмыстары, маркетингілік зерттеуі және басқарушылық ноу-хауы – компанияның бәсекелік артықшылығының негізгі қайнар көзі. Кәсіби тұрғыда асқан жауапкершілікпен, шеберлікпен атқарылатын осы шаруалар компанияға 20 жыл бойы спортқа арналған аяқкиім және киім өнеркәсібінде алғашқы орында қалуға мүмкіндік берді.

Индустрияда табысқа апаратын қажетті ресурстарға тапшы компаниялар белгілі бір қарсыласының ресурстары мен мүмкіндіктерінің бәсекеге қабілеттілігін төмендетуге яки кем дегенде бейтараптандыруға бағытталған стратегияларды қабылдауы мүмкін. Олар сол мақсатқа жету жолында айырбастаушы ресурстарды анықтауға әрі дамытуға дайын болады. Мысалы, Amazon.com компаниясында қарсыласы Barnes & Noble-дің дүкендері сияқты үлкен бөлшек сауда желісі болмады. Алайда Amazon.com барынша үлкен, тез табылатын кітаптарды аз уақыттың ішінде тұтынушының қолына тапсыруға дағдыланды. Сондай-ақ 35 доллардан төмен тұратын кітаптарды тегін жеткізуі тұтынушының бөлшек сауда желілеріне уақыт бөліп барғанынан әлдеқайда ыңғайлы әрі ұтымды екенін дәлелдеді. Сонымен, Amazon ұқыпты, саналы түрде бәсекеге қабілетті құнды ресурстар жиынтығын жасады. Бұл компания Barnes & Noble-дің бөлшек саудадағы және колледждердегі 1400-ге жуық кітап дүкендеріндегі аса құнды материалдық ресурстарды тиімді әрі өте икемді тәсілмен ауыстыра білді.

Бәсекеге қабілетті ресурстары жоқ компания ресурстар топтамасын қолдану арқылы бәсеке артықшылығына жете алады. Бұл топтама маңызды кросс функциялық қабілеттерді жоғары деңгейде орындауға мүмкіндік береді.

Компания бақталас компания иелік еткен ресурстарға ұмтылмай, тайталасының мықты тұстарын ауыстыратын түбегейлі өзгеше ресурстарды дамытуы қажет.

Тұрақты бәсеке артықшылығын қамтамасыз етудегі динамикалық мүмкіндіктердің маңызы

Нарықта ресурстар мен қабілет-қарымның бәсеке күшінің жетістіктеріне қол жеткізу үшін оны үнемі дамытып, қажет кезінде өзгертіп отыру керек. Кейде дамып келе жатқан нарықтың мүмкіндіктеріне ұмтылу мақсатында компанияның ресурстары мен қабілет түрін кеңейтіп, тереңдету қажет. Ұйымның ресурстары мен қабілетінің тозуы бәсекені төмендетеді. Ал жаңартылған, өзгертілген немесе тіпті кезең-кезеңмен шығарылып, нарықтағы өзгерістерге, компания стратегиясының ауысуына жауап ретінде қайта жасақталған ресурстар мен қабілет бәсекені арттырады. Керісінше қоршаған ортаның бүлінуі негізгі стратегиялық ресурстардың құндылығын бұзуы мүмкін, яғни статикалық ресурстар мен қабілетті «ғауһардан тотқа айналдырады».

Менеджменттің ұйымдастырушылық міндеті екі элементтен тұрады:

1. қолданыстағы ресурстар мен қабілет-қарымды әрдайым қайтадан түзеп өзгертіп отыру.
2. Тұтынушы құндылығын жетілдіріп, жақсарту жолында бақталасынан озу үшін ресурс пен қабілет дамытудың толық, жаңа мүмкіндігін қарастырған дұрыс.

Ресурстар мен мүмкіндіктерді қайтадан қарастыру мен жаңғыртудың маңызын білетін компаниялар жаңа ресурстық конфигурациялар мен қабілет құру үшін басқару ісінің күнделікті функциясын орындайды. Осындай басқарушылық тәсіл компанияға нарықтық өзгерістерге дайындалып, жаңа мүмкіндіктерді іздеуге тынысын ашады. Жаңа бәсекеге қабілетті ресурс-



тарды құру және біріктіру қарымы динамикалық қабілет деп аталады. Динамикалық қабілет – өзгеріп жатқан ортаға немесе өзгеріп жатқан нарық мүмкіндіктеріне жауап ретінде компанияның қолданыстағы ресурстарын, қабілетін жаңарту, тереңдету немесе қайта құру қабілеті.

Toyota компаниясының басшылығы жанармай үнемдейтін гибридті қозғалтқыштардың технологиясы бойынша компанияның қабілеттерін белсенді түрде жаңартты. Сондай-ақ компанияның жоғары сапалы автомобильдерді салыстырмалы түрде аз ғана шығындармен өндіретін әлеуетін арттыру үшін танымал Toyota Production жүйесін үнемі жетілдіріп отырды.

Бұдан басқа BMW менеджерлері гибридті қозғалтқыштарды дамытуға жаңа ұйымдас-тырушылық мүмкіндіктер жасап шығарды. Бұл компанияға жоғары бағаланған i3 және i8 қосылғыш гибридтерді шығаруға мүмкіндік берді. Ресурстар мен мүмкіндіктерді дамытудың тетігі аз емес. Олар тіпті одаққа бірігіп, сатып алулар арқылы да құрылып, толықтырылуы мүмкін.

Cisco Systems өзінің инженерлік мүмкіндіктерін жаңа өнім санаттарын енгізу қабілетін жиі сатып алу арқылы айтарлықтай кеңейтті. Стратегиялық одақтар – биотехнология, сондай-ақ фармацевтика салаларында мүмкіндіктерді дамытуға әрі қайта құруға кеңінен қолданылатын тәсіл.

Компанияның жалпы жағдайын бағалаудың маңызды элементі – компанияның нарықтағы ең үздік мүмкіндіктерін пайдалануға және оның келешек әл-ауқатына сыртқы қатерлерден қорғауға мүмкіндік беретін ресурстары мен бәсекеге қабілеттілігін зерттеу. Осы зерттеуді жүргізудің ең қарапайым және жеңіл құралы SWOT-талдау түрінде кеңінен танымал. Себебі аталған талдау компанияның ішкі күшті (internal Strengths) және әлсіз тұстарына (Weaknesses), нарықтық мүмкіндіктеріне (market Opportunities) және сыртқы қауіптеріне (external Threats) назар аударады.

Компанияның ішкі күшті тұстары әрдайым өз стратегиясының негізі болуы тиіс: компанияның бәсекеге қабілетті активтеріне түбегейлі сүйену – клиенттерді тартудың және бақталастармен табысты бәсекелесудің ең сенімді жолы.

3-сұрақ: Компания шығын құрылымы және тұтынушы құндылығы ұсынысы бәсекеге қабілетті ме?

Бағаның ықпалы ерекше байқалатын өте үлкен индустрияда шығынды есептеу өте маңызды. Тіпті түрлі тауарлар шығаратын индустрияларда бақ сынасатын компаниялар ұқсас тауарлар тізбегіне бірдей баға саясатын ұстануы қажет. Дегенмен компаниялар тұтынушы құндылығы ұсынысы бойынша бәсекеге қабілеттілігін сақтауы тиіс. Мысалы, Tiffany компаниясының құндылық ұсынысының мәні мынада: қазіргі таңда гауһар тасты әшекей бұйымдар әрі арзан, әрі онлайн сатып алуға болатынына қарамастан, өзіне жақсы қызмет көрсетуді ұнататын, мінсіз сапаны, статусы жоғары брендті қалайтын адамдарға асыл тасты өнімдер әрқашан тартымды екені анық. Walmart компаниясының төмен баға қысымына қарамастан, Target компаниясы тауар дизайнына, имиджіне, сапасына көңіл бөлу арқылы өзінің тұтынушы құндылығы ұсынысын сақтап қала алды. Сонымен менеджерлер үшін маңызды қағида – бәсекелестермен салыстырғанда, тұтынушыға жеткізетін құндылыққа шығынды барынша азайту арқылы жету. Компания бірдей құндылықты азғантай шығынмен жеткізсе (бірдей құндылықты арзан бағамен), онда ол бәсекелік артықшылыққа ие болады. Компанияның құндылық ұсынысы мен шығынының бәсекеге қабілетті екенін екі тиімді талдау құралы: құндылықтар тізбегін талдау мен бенчмаркинг әдістері анықтайды.

Түйін

Компания стратегиясының қаншалықты жақсы жұмыс істеп жатқанын келесі негізгі екі көрсеткіш: оның қаржылық қуаттылығы мен табыстылығы және бәсекеге қабілеттілігін, жақсарып жатқан нарықтағы орнын көрсетеді. Компанияның ағымдағы жалпы көрсеткішінің жақсы болуы стратегияға радикалды өзгерістер енгізуді қажет етпейді. Ал компанияның қаржылық көрсеткіші мен нарықтағы орны әлсіреген кезде ағымдағы стратегияға өзгерістер жасалуы қажет.



Компанияда бәсекелік құндылығы жоғары әрі сирек кездесетін ресурстар мен қабілеттер кездесе, компанияның өзінің бақталасынан бәсекелік артықшылық алу мүмкіндігі болады.

Бәсекелік артықшылық компанияның өзінің тұтынушы құндылығы ұсынысын барынша шығынсыз орындауына тәуелді.

Осылайша, Компанияның стратегиясы құнды ресурстар мен қабілеттерге негізделсе, онда ол компанияның нарықта сәтті болуына әсер етеді.