

Оценка конкурентных преимуществ организации

Название/ описание	Цель	Автор	Место метода в общей методике	Методика	Пример
-----------------------	------	-------	--	----------	--------

Конкурентные преимущества (*англ.-competitive advantages*) — это те характеристики, которые создают для производящей и/или реализующей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами.

Характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому продукту-товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, т.е. к формам производства, сбыта, продаж и т.д., специфичным для организации и/или ее продукта.

Авт.: М.Портер

Конкурентные преимущества состоят из ключевых факторов успеха (КФУ) - слагаемых общей конкурентоспособности организации, которые в наибольшей степени влияют на ее способность успешно функционировать на рынке.

Конкурентоспособность – это способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации

Оценка конкурентных преимуществ организации

К **КФУ** в первую очередь относятся специфические элементы стратегии, которые по тем или иным причинам не применяются конкурентами:

- **атрибуты продукта:** уникальность, сложность копирования и воспроизведения другими технико-технологическими способами;
- **ресурсы, которыми располагает организация:** рабочая сила – основной ресурс;
- **компетенции организации:** внутренняя деятельность, которую организация осуществляет или способна осуществить лучше, чем другие виды деятельности;
- **ключевые компетенции:** хорошо реализуемые внутренние виды деятельности, которые являются центральными по отношению к стратегии, конкурентоспособности и рентабельности, а именно особые технологии управления маркетингом, персоналом, финансами, база знаний и др.
- **информация о своем бизнесе плюс профессиональные навыки, позволяющие добывать и обрабатывать подобную информацию так что конечным продуктом обработки оказывается реальное конкурентное преимущество, как особый ресурс.**



В МИССИИ **КФУ** организации структурируются на группы:

1. КЛЮЧЕВЫЕ ОТЛИЧИЯ ОРГАНИЗАЦИИ - это хорошо реализуемые внутренние процессы организации ОТЛИЧНЫЕ ОТ КОНКУРЕНТОВ.

2. КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ \ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ – это дифференцированный набор навыков, комплементарных активов и организационных рутин, совокупность которых позволяет фирме координировать конкретный набор видов деятельности таким способом, который обеспечивает основу ее конкурентного преимущества на конкретном рынке или рынках.

Авт.: Дэвид Тис

3. ПРОЧИЕ КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА ОРГАНИЗАЦИИ

Название

Цель

Автор

Место
метода в
общей
методике

Методика

Пример



Фред Р. Дэвид

Автор **трех учебников по стратегическому управлению:**

"Strategic Management: Concepts and Cases,"

"Strategic Management Concepts,"

"Strategic Management Cases,"

Фред Р. Дэвид получил **степень B.S. в области Математики** и **MBA** из Уэйк-Форестского университета.

Получил **степень доктора философии в Менеджменте** в университете Южной Каролины, где он специализировался в управлении.

В настоящее время, **профессор TranSouth Стратегического управления** в Francis Marion University (FMU) во Флоренции, Южная Каролина.

Получил **Пожизненную Почетную Премию Профессорства** от Универсидада Рикардо Пальмы в Лиме, Перу [2].

Анализ конкурентных преимуществ организации

Место метода в общей методике разработки стратегии организации
Клавсуц И.Л. - доц. КМ, НГТУ



1. МИССИЯ - ВИДЕНИЕ (формулировка)

2. МНОГОФАКТОРНЫЙ СИСТЕМНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

2.1. Финансовый анализ (ретроспектива 3–5 лет)

2.2. Инвестиционный анализ ⇔ Финансовый план (перспектива 1–5 лет)

2.3. Маркетинговое исследование

2.4. Анализ конкурентоспособности:

- анализ пяти конкурентных сил
- анализ системы и цепочки создания стоимости

ВЫБОР БАЗОВОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ: D,CL,FD,FCL

2.5. Анализ рынка позиционирования:

клиенты, конкуренты, поставщики, партнеры

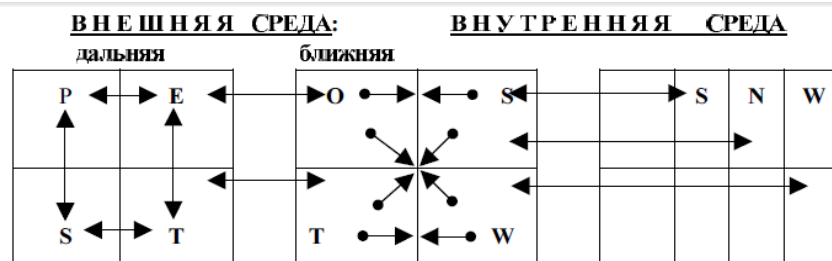
2.6. Анализ конкурентных преимуществ организации

2.7. КОМПЛЕКСНЫЙ СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

2.7.2. PEST-анализ

2.7.1. SWOT-анализ

2.7.3. SNW-анализ



3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

3.2.1. Сценарии (по PEST)

3.2.2. Цели по PEST

Два-четыре альтернативных плана

3.1. Цели по SWOT

Два-четыре альтернативных плана

3.3. Цели по SNW

Два-четыре альтернативных плана

4. КОРПОРАТИВНАЯ (ПОРТФЕЛЬНАЯ) СТРАТЕГИЯ =
= (МИССИЯ-ДОКУМЕНТ + Стратегические Целевые Приоритеты) + Цели

5. СТРАТЕГИИ ОТДЕЛЬНЫХ БИЗНЕСОВ

6. СТРАТЕГИИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДСИСТЕМ

- Маркетинговая стратегия
- Стратегия управления персоналом
- Финансовая стратегия
- Производственная стратегия
- Инновационная стратегия

7. ОПЕРАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

Оценка конкурентных преимуществ организации



Цель анализа – *определение и оценка конкурентных преимуществ организации.*

Предмет исследования – *конкурентные преимущества организации, являющиеся ее ключевыми факторами успеха (КФУ), которые делятся на:*

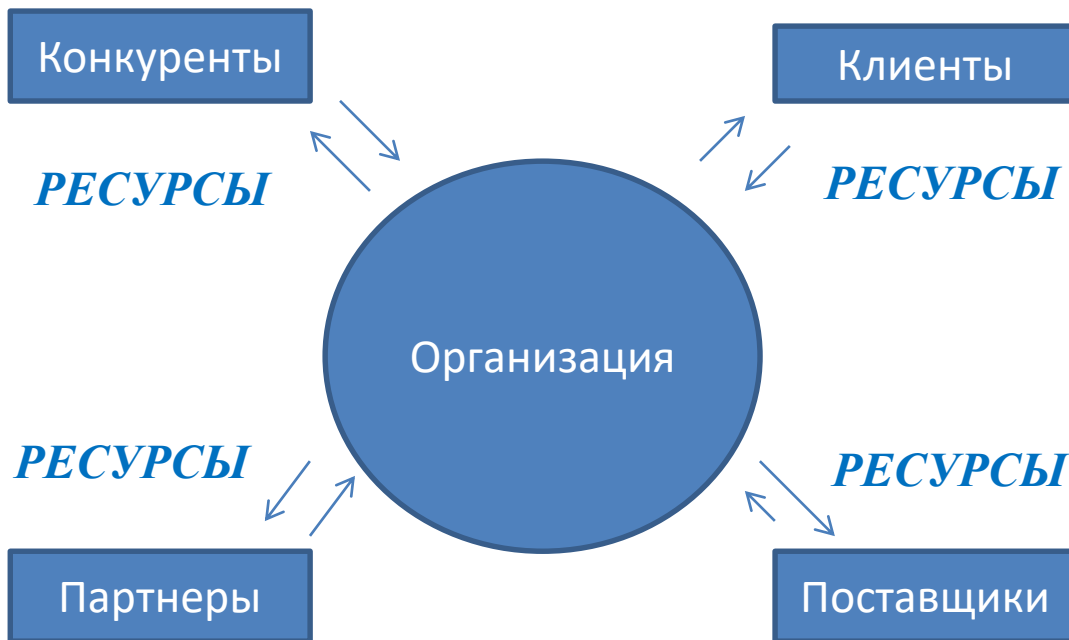
- 1) ключевые отличия: _____, _____, _____;*
- 2) ключевые компетенции: _____, _____, _____;*
- 3) прочие ключевые факторы успеха: _____, _____.*

Методы – *мозгового штурма, экспертной оценки, системного анализа, ситуационного анализа, взвешенной оценки.*

Принципы – *перспективного управления и адаптивности.*

Условия проведения анализа – *оценка конкурентных преимуществ выполняется относительно **МИССИИ ИССЛЕДУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.***

Анализ и оценка конкурентных преимуществ организации



**МИССИЯ организации
на планируемый
стратегический период**



Конкурентные
преимущества организации
= КФУ:

- 1) Ключевые отличия;
- 2) Ключевые компетенции;
- 3) Прочие КФУ.

Рисунок 1 - Ближняя внешняя среда =
рынок позиционирования организации



Профильная матрица оценки конкурентных преимуществ организации на стратегический период__

Оцениваемые параметры		Вес (a),%	ОРГАНИЗАЦИИ							
			Исследуемая организация		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент n	
№ i=1	Конкурентные преимущества: ключевые факторы успеха (КФУ)		Рейтинг (Q)	Результат (a*Q)	Рейтинг (Q)	Результат (a*Q)	Рейтинг (Q)	Результат (a*Q)	Рейтинг (Q)	Результат (a*Q)
1. КЛЮЧЕВЫЕ ОТЛИЧИЯ										
3	Конкурентоспособность цены									
2. КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ										
6	Современная технология управления маркетингом									
7	Высокотехнологичное оборудование									
3. Прочие КФУ										
v		1,0								
Интегральный показатель К:			Кио		Кк1		Кк2		Ккп	

Анализ и оценка конкурентных преимуществ организации



Для составления профильной матрицы необходимо выполнить 4 шага [1]:

1 шаг	2 шаг	3 шаг	4 шаг
Определяем и структурируем список оцениваемых параметров - Конкурентных Преимуществ Организации: 1) Ключевых Отличий, 2) Ключевых Компетенций 3) Прочих Ключевых Факторов Успеха (КФУ)	Определяем вес в относительных единицах (или в %) каждого из оцениваемых параметров, отражающий их значимость в процессе выполнения миссии организации	Ранжируем факторы успеха в соответствии с «сильными» и «слабыми» сторонами организации и определяем рейтинг конкурентного преимущества 4 – основное преимущество, 3 – второстепенное преимущество, 2- второстепенный недостаток, 1- основной недостаток	Рассчитываем интегральный показатель конкурентных преимуществ К каждой из исследуемых организаций по формуле: $K = \sum_{i=1}^v a_i \times Q_i$ V – число оцениваемых параметров; a – вес i параметра; Q - показатель конкурентоспособности по i параметру

Название

Цель

Автор

Место метода в
общей методике

Методика

Пример

В результате получаем интегральные показатели оценки конкурентных преимуществ, которые отражают позицию организации относительно ее конкурентов.

Интегральный показатель К:	Кио	Кк1	Кк2	Ккп
-------------------------------	-----	-----	-----	-----

Далее рассчитываем соотношение между суммой баллов, набранное исследуемой организацией и каждым из конкурентов:

$$N = K_{кп} / K_{ио}$$

где, **К кп** – количество баллов, набранное организацией конкурента;
Кио – количество баллов, набранное исследуемой организацией
п - число главных и основных конкурентов организации

В итоге выявляем позицию исследуемой организации (ИО) относительно конкурентов:

- если $0 < N < 0,5$, то ИО существенно **опережает** конкурента;
- если $0,5 < N < 1$, то конкурент имеет возможность **«догнать»** ИО;
- если $1 < N < 2$, то ИО отстает от конкурента, следует **внести изменение** отдельных моментов в стратегию ИО;
- если $N > 2$, то ИО требуются **существенные изменения стратегии**, т.к. отставания от конкурента значительны.

Название	Цель	Автор	Место метода в общей методике	Методика	Пример
Миссия-предназначение компании «GRANDAVIA» на стратегический период 01.09.2014 по 01.09.2017					

GrandAvia предлагает услуги авиа-такси - перелеты до 4 000 км по городам **России** и в страны **СНГ**.

Главный принцип GrandAvia - соответствие самым строгим стандартам качества авиаперевозок - **Airline Total Quality Management – ATQM**.

GrandAvia предоставляет не просто транспорт, а возможность распоряжаться своим временем, подчеркнуть свой статус, планировать перелет лично для себя.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА «GRANDAVIA»:

1. Ключевые отличия:

- протяженность полета более 4 000 км ,
- географический масштаб деятельности,
- обеспечение сервиса на борту в соответствии с сертификацией IOSA – стандартам эксплуатационной безопасности IOSA (IATA Operational Safety Audit).

2. Ключевые компетенции: стандарты качества авиаперевозок Airline Total Quality Management (ATQM).

3. Прочие Ключевые Факторы успеха : высококвалифицированный персонал, соответствующий требованиям системы ATQM.

Оценка конкурентных преимуществ организации

Название

Цель

Автор

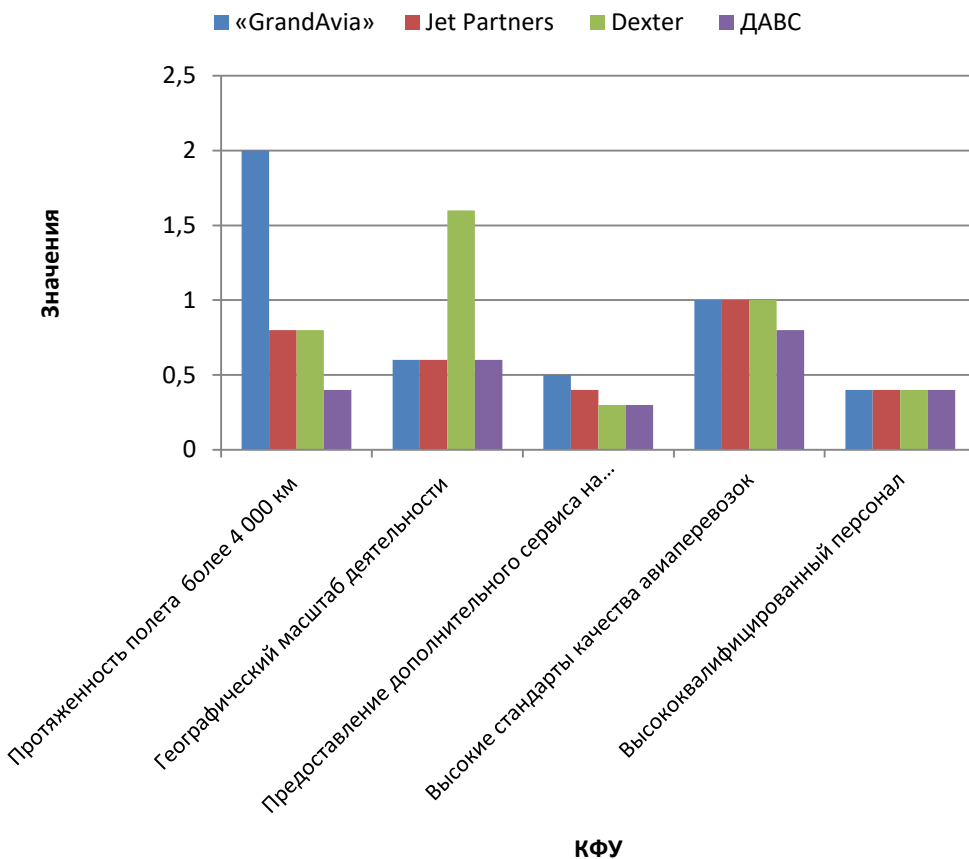
Место метода в
общей методике

Методика

Пример

Профильная матрица оценки конкурентных преимуществ организации ООО «GrandAvia» на стратегический период 01.09.2014 по 01.09.2017

Дата заполнения 20.09.2014г. Оцениваемые параметры		Вес (в о.е., %)	«GrandAvia»		Jet Partners		Dexter		ДАВС	
			Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат
№ i=1	КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА «GRANDAVIA»	a	Q	a*Q	Q	a*Q	Q	a*Q	Q	a*Q
КЛЮЧЕВЫЕ ОТЛИЧИЯ										
1	Протяженность полета более 4000 км	0,4	5	2	2	0,8	2	0,8	1	0,4
2	Географический масштаб деятельности	0,2	3	0,6	3	0,6	4	1,6	3	0,6
3	Предоставление дополнительного сервиса на борту	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3	3	0,3
КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ										
4	Высокие стандарты качества авиаперевозок	0,2	5	1	5	1	5	1	4	0,8
ПРОЧИЕ КФУ										
5	Высококвалифицированный персонал	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Интегральный показатель (К)		1		4,5		3,2		4,1		2,5



**Рисунок - Результат взвешенной
оценки конкурентов организации
ООО «GrandAvia»**

Далее определим позицию ООО
«GrandAvia» относительно конкурентов

$$N_{jp} = 3,2/4,5 = 0,711 \text{ о.е.}$$

$$N_d = 4,1/4,5 = 0,911 \text{ о.е.}$$

$$N_{д} = 2,5/4,5 = 0,55 \text{ о.е.}$$

Выводы:

N находится в интервале от 0,5 до 1, следовательно не смотря на наличие преимуществ у организации ООО «GrandAvia» перед конкурентами, они имеют возможность её «догнать».

Оценка конкурентных преимуществ организации



Профильная матрица оценки **влияния главных и основных клиентов** на конкурентные преимущества организации ООО «GrandAvia» на стратегический период 01.09.2014 по 01.09.2017
Дата заполнения 20.09.2014г.

Оцениваемые параметры Конкурентные преимущества: ключевые факторы успеха (КФУ)	Вес ¹	Клиенты– Юридические лица						Клиенты – Физические лица	
		Госструктуры		Корпоративные клиенты		Туристические агентства			
		Рейтинг	Результат	Рейти нг	Результ ат	Рейтинг	Результат	Рейти нг	Результ ат
	а	Q	а*Q	а	Q	а*Q	а	Q	а*Q
КЛЮЧЕВЫЕ ОТЛИЧИЯ									
Высокое качество обслуживания	0,35	4	1,4	4	1,4	4	1,4	4	1,4
Организации отдыха	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39	4	0,52
КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ									
Скорость обслуживания	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Высокий профессионализм сотрудников	0,22	4	0,88	4	0,88	4	0,88	4	0,88
ПРОЧИЕ КФУ									
Высокий сервис обслуживания	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Итого:	1	19	3,87	20	4	18	3,77	19	3,9

Анализ конкурентных преимуществ организации

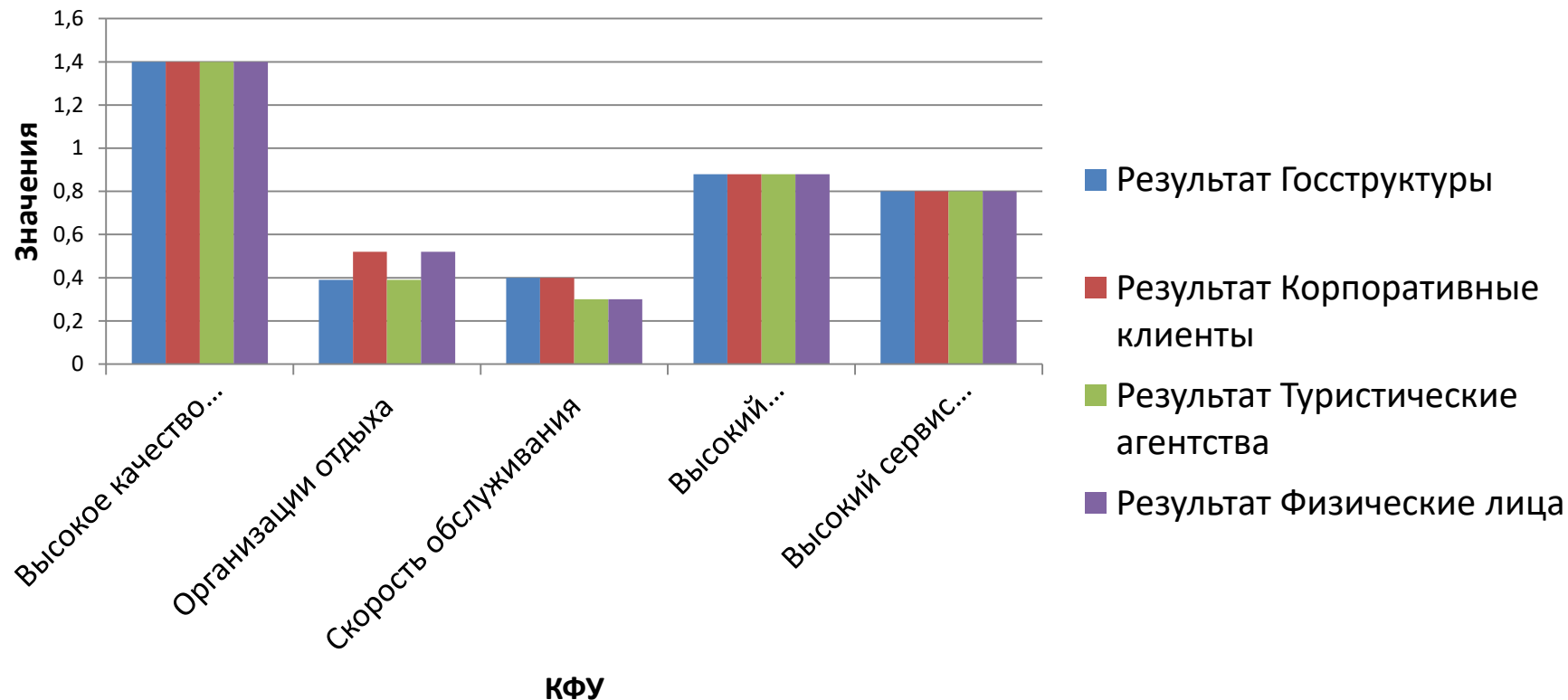


Рисунок 4 - График взвешенных оценок влияния главных и о основных клиентов на конкурентные преимущества организации ООО «GrandAvia»

Анализ конкурентных преимуществ организации

Название

Цель

Автор

Место метода в
общей методике

Методика

Пример

Профильная матрица **оценки влияния главных и основных партнеров** на конкурентные преимущества организации ООО «GrandAvia» на стратегический период 01.09.2014 по 01.09.2017
Дата заполнения 20.09.2014г.

Оцениваемые параметры Конкурентные преимущества: ключевые факторы успеха (КФУ)	Вес1	ООО «TezTour»		ООО "Промышленные инвесторы"		ООО "Ингосстрах"	
		Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат
КЛЮЧЕВЫЕ ОТЛИЧИЯ							
Заслуженная репутация S7, как материнской компании	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Собственный новый авиапарк	0,16	2	0,32	4	0,64	3	0,48
Индивидуальный подход к каждому клиенту	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3
КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ							
Высокое качество обслуживания	0,14	4	0,56	2	0,28	4	0,56
Надежный сервис	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Высокий профессионализм сотрудников	0,16	3	0,48	2	0,32	2	0,32
ПРОЧИЕ КФУ							
Разнообразие авиа услуг	0,13	4	0,52	4	0,52	2	0,26
Итого:	1,0	24	3,37	23	3,1	20	2,96

Анализ конкурентных преимуществ организации

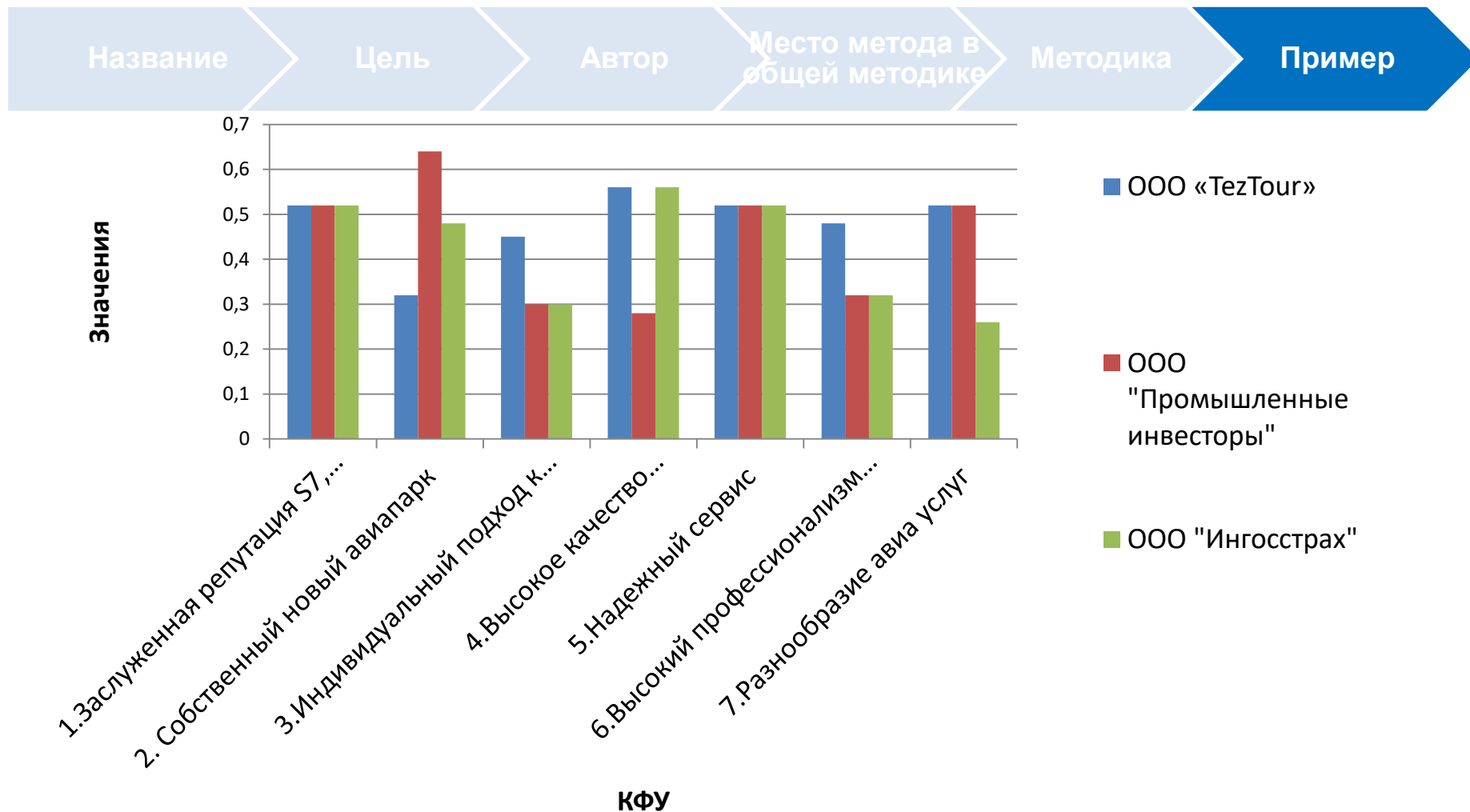


Рисунок 2 - График взвешенных оценок влияния главных и о основных партнеров на конкурентные преимуществ организации ООО «GrandAvia»

Анализ конкурентных преимуществ организации

Название

Цель

Автор

Место метода в
общей методике

Методика

Пример

Профильная матрица **оценки влияния главных и о основных поставщиков самолетов** на конкурентные преимуществ организации ООО «GrandAvia» на стратегический период 01.09.2014 по 01.09.2017
Дата заполнения 20.09.2014г.

Оцениваемые параметры Конкурентные преимущества: ключевые факторы успеха (КФУ)	Вес	«SimAvia»		«JetStar»		«lcharter»	
		Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат
	a	Q	a*Q	Q	a*Q	Q	a*Q
КЛЮЧЕВЫЕ ОТЛИЧИЯ							
Своевременная оплата аренды самолетов	0,3	4	1,2	4	1,2	3	0,9
Заслуженная репутация ООО «GrandAvia», как дочерней компании S7	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ							
Квалифицированность персонала	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Стабильное повышение объемов заказа	0,3	3	0,9	2	0,6	4	1,2
Итого:	1,0		3,3		3		2,7

Анализ конкурентных преимуществ организации

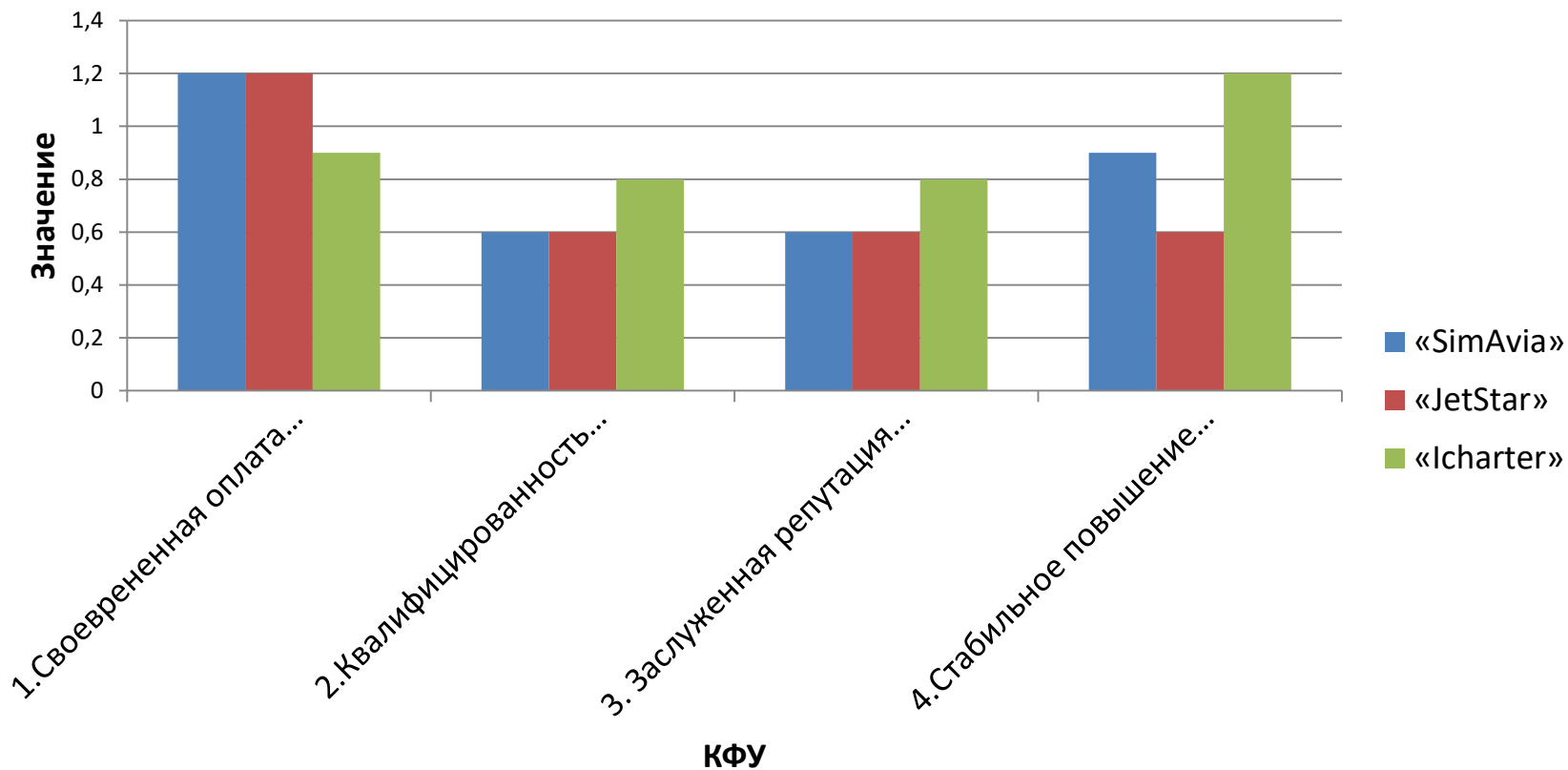


Рисунок - График взвешенных оценок влияния главных и о основных поставщиков самолетов на конкурентные преимуществ организации ООО «GrandAvia»



Источники информации:

1. Стратегический менеджмент: учебник/ И.Л. Клавсуц, Г.Л. Русин, И.В. Цомаева; под ред. И.Л. Клавсуц. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2014. – 188с.
2. *Портер, М. Е.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
3. Информация об авторе метода - Фреде Р. Дэвиде
[<http://www.fmarion.edu/academics/article51910.htm>]
4. Fred R. David. (2001). Strategic Management (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall. Pp. 115.
5. Тис.Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление: пер. с англ.// Вестник Санкт-Петербургского ун-та. – 2003. – Вып. 4.
6. Современный стратегический анализ. Грант Р. Изд-во: СПб.: Питер, 2008. — 560 с. (Серия: Классика MBA).

Анализ конкурентных преимуществ организации