

Оценка конкурентных преимуществ организации



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.**

Название/
описание

Цель

Автор

Место
метода в
общей
методике

Методика

Пример

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

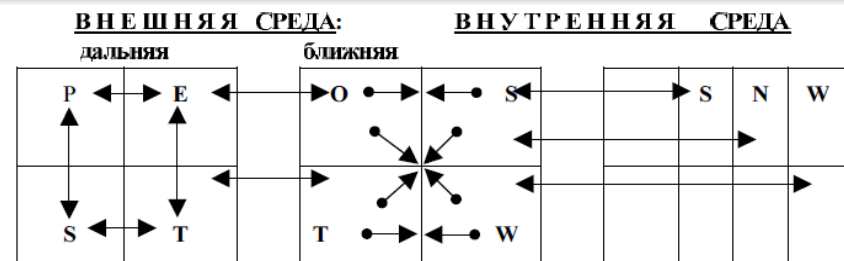
2.6. Анализ конкурентных преимуществ организации

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:*

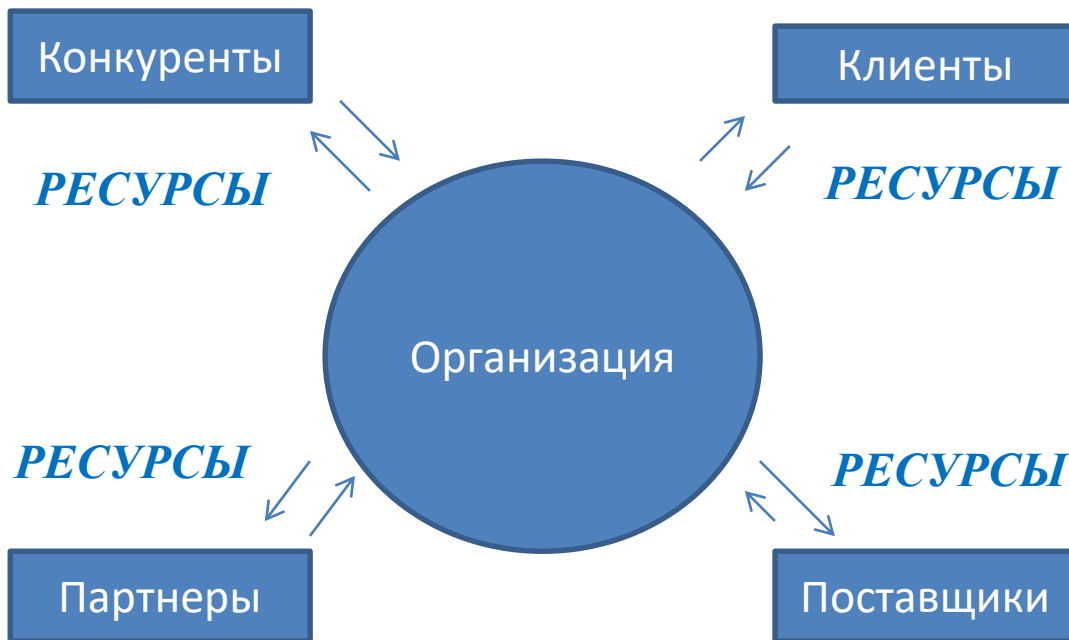
- 1) ключевые отличия: _____, _____, _____;*
- 2) ключевые компетенции: _____, _____, _____;*
- 3) прочие ключевые факторы успеха: _____, _____.*

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		9

Анализ и оценка конкурентных преимуществ организации

Название

Цель

Автор

Место
метода в
общей
методике

Методика

Пример

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

1 шаг

Определяем и структурируем список оцениваемых параметров - **Конкурентных Преимуществ Организации:**

- 1) Ключевых Отличий,
- 2) Ключевых Компетенций
- 3) Прочих Ключевых Факторов Успеха (КФУ)

2 шаг

Определяем вес в относительных единицах (или в %) каждого из оцениваемых параметров, отражающий их значимость в процессе выполнения миссии организации

3 шаг

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

4 шаг

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

Оценка конкурентных преимуществ организации

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:	К _{ио}	К _{к1}	К _{к2}	... К _{кп}
----------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	---------------------

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;
К_{ио} – 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.

На основании анализа рынка позиционирования организации ООО «GRANDAVIA», проведенного на исследуемый стратегический период с 01.09.2021 по 01.09.2026 годы спрогнозируем, согласуем и утвердим конкурентные преимущества этой организации:

- ключевые отличия организации от конкурентов:**
- ключевые компетенции организации:**
- прочие ключевые факторы успеха (КФУ) организации**

Миссия-предназначение организации ООО «GRANDAVIA» на стратегический период 01.09.2021 по 01.09.2026

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 ООО «GRANDAVIA»:

- Ключевые отличия организации:

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

- Ключевые компетенции организации:

4. стандарты качества авиаперевозок Airline Total Quality Management (ATQM).

- Прочие ключевые факторы успеха (КФУ) организации:

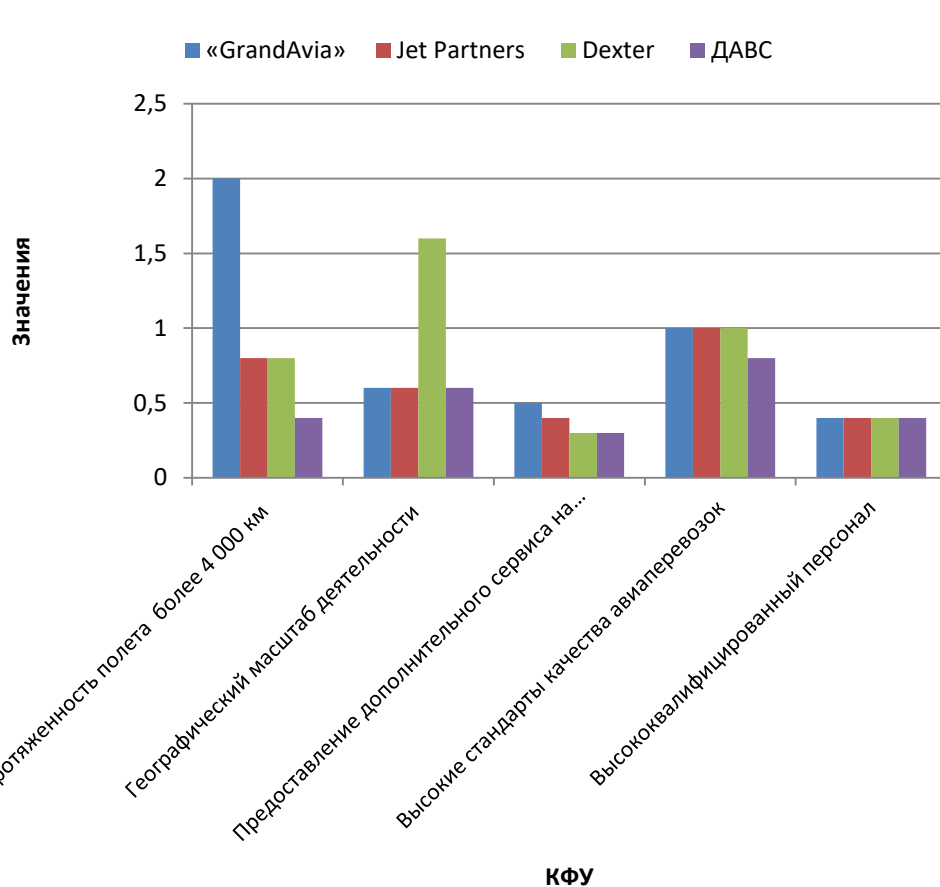
5. высококвалифицированный персонал, соответствующий требованиям системы ATQM.

Оценка конкурентных преимуществ организации



ТАБЛИЦА 1 - Профильная матрица оценки конкурентных преимуществ организации ООО «GrandAvia» на стратегический период 01.09.2021 по 01.09.2026 дата заполнения 20.09.2020г.

Оцениваемые параметры		Вес, о.е.	ООО «GrandAvia»		ООО «Jet Partners»		ООО «Dexter»		ООО «ДАВС»	
			Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат
№ i=1	КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ООО «GRANDAVIA»	a	Q	a*Q	Q	a*Q	Q	a*Q	Q	a*Q
КЛЮЧЕВЫЕ ОТЛИЧИЯ ООО «GRANDAVIA»										
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 ООО «GRANDAVIA»										
4	Высокие стандарты качества авиаперевозок	0,2	5	1	5	1	5	1	4	0,8
ПРОЧИЕ КФУ ООО «GRANDAVIA»										
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



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 несмотря на наличие преимуществ у организации ООО «GrandAvia» перед конкурентами, они имеют возможность её «догнать».

Рис.1 - График взвешенных оценок конкурентных преимуществ организации ООО «GrandAvia» в стратегический период 01.09.2021 по 01.09.2026

На основании проведенного стратегического анализа рынка позиционирования и взвешенной оценки конкурентных преимуществ организации определены и утверждены конкурентные преимущества организации на исследуемый стратегический период.

**КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ООО «GRANDAVIA»
на стратегический период 01.09.2021 по 01.09.2026:**

ПЕЧАТЬ

утверждаю!

Ключевые отличия организации:

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

Ключевые компетенции организации:

4. стандарты качества авиаперевозок Airline Total Quality Management (ATQM).

Прочие ключевые факторы успеха (КФУ) организации:

5. высококвалифицированный персонал, соответствующий требованиям системы ATQM.

Задание на 100 баллов))

Найдите ошибки

в следующих

6 слайдах

(с 18 по 23)



ЗНАЕШЬ ЛИ ТЫ, ЧТО
ЧТО 90% ЛЮДЕЙ
НЕ МОГУТ НАЙТИ В ЭТОМ
ТЕСТЕ ОШИБКУ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9



Оценка конкурентных преимуществ организации



ТАБЛИЦА 2 - Профильная матрица оценки **влияния клиентов** на конкурентные преимущества организации ООО «GrandAvia» на стратегический период 01.09.2021 по 01.09.2026
Дата заполнения 20.09.2020г.

Оцениваемые параметры КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ООО «GRANDAVIA»	Вес ¹	Клиенты– Юридические лица						Клиенты – Физические лица	
		Госструктуры		Корпоративные клиенты		Туристические агентства			
		Рейтинг	Результат	Рейтинг	Резуль тат	Рейтинг	Результа т	Рейти нг	Резуль тат
		а	Q	а*Q	а	Q	а*Q	а	Q
КЛЮЧЕВЫЕ ОТЛИЧИЯ ООО «GRANDAVIA»									
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 ООО «GRANDAVIA»									
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 ООО «GRANDAVIA»									
Высокий сервис обслуживания	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Интегральный показатель (К)	1		3,87		4		3,77		3,9

Анализ конкурентных преимуществ организации

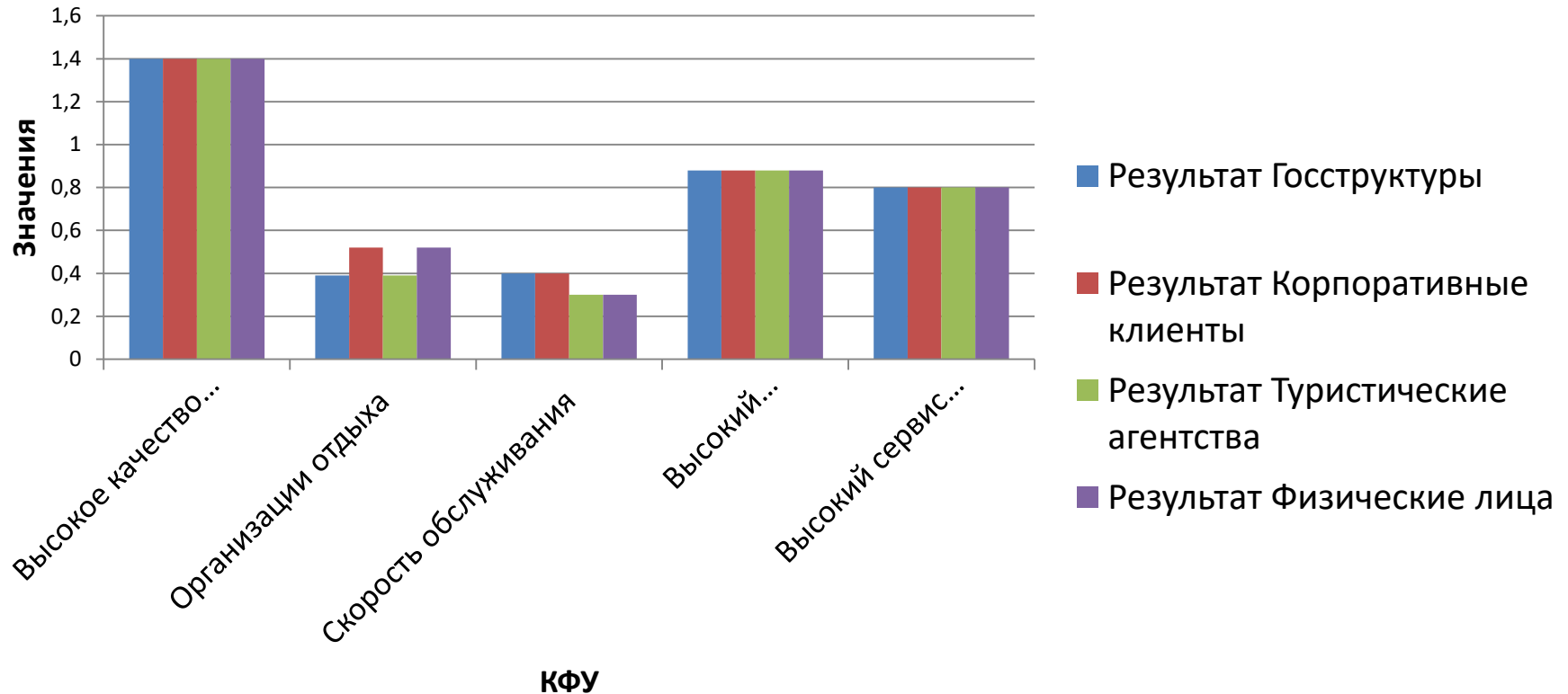


Рис. 2 - График взвешенных оценок влияния клиентов на конкурентные преимущества организации ООО «GrandAvia» в стратегический период 01.09.2021 по 01.09.2026

Анализ конкурентных преимуществ организации

Название

Цель

Автор

Место
метода в
общей
методике

Методика

Пример

ТАБЛИЦА 3 - Профильная матрица **оценки влияния партнеров** на конкурентные преимущества организации ООО «GrandAvia»

на стратегический период 01.09.2021 по 01.09.2026

Дата заполнения 20.09.2020г

Оцениваемые параметры КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ООО «GRANDAVIA»	Вес1	ООО «TezTour»		ООО "Промышленные инвесторы"		ООО "Ингосстрах"	
		Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат
КЛЮЧЕВЫЕ ОТЛИЧИЯ ООО «GRANDAVIA»							
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 ООО «GRANDAVIA»							
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 ООО «GRANDAVIA»							
Разнообразие авиа услуг	0,13	4	0,52	4	0,52	2	0,26
Интегральный показатель (К)	1,0		3,37		3,1		2,96

Анализ конкурентных преимуществ организации

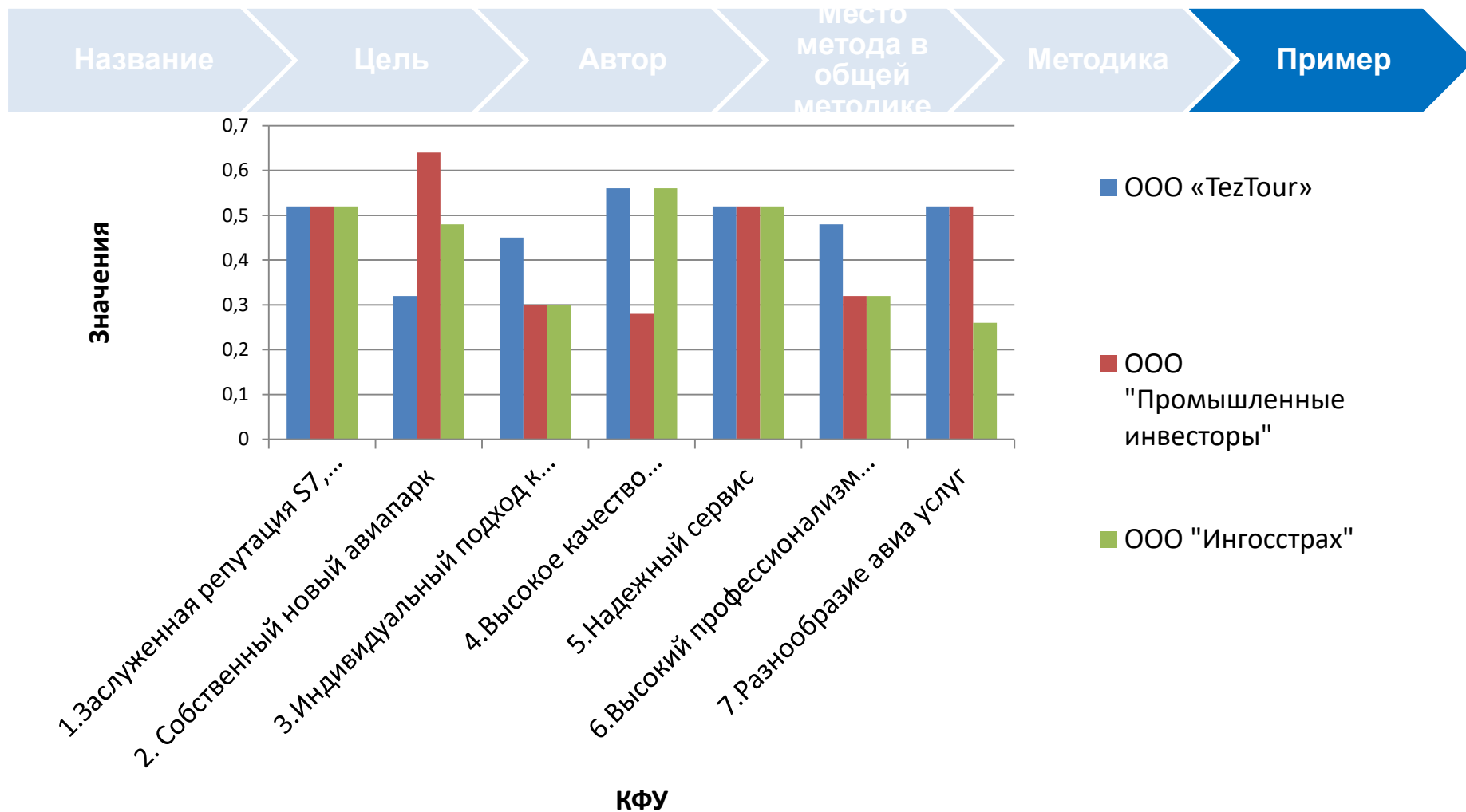


Рис. 3 - График взвешенных оценок влияния партнеров на конкурентные преимущества организации ООО «GrandAvia» в стратегический период 01.09.2021 по 01.09.2026

Анализ конкурентных преимуществ организации

Название

Цель

Автор

Место
метода в
общей
методике

Методика

Пример

ТАБЛИЦА 4 - Профильная матрица оценки влияния поставщиков самолетов на конкурентные преимущества организации ООО «GrandAvia» на стратегический период 01.09.2021 по 01.09.2026
Дата заполнения 20.09.2020г.

Оцениваемые параметры	Вес	ПАО«SimAvia»		ОАО «JetStar»		ООО «lcharter»	
		Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат	Рейтинг	Результат
КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ООО «GRANDAVIA»	a	Q	a*Q	Q	a*Q	Q	a*Q
КЛЮЧЕВЫЕ ОТЛИЧИЯ ООО «GRANDAVIA»							
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 ООО «GRANDAVIA»							
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
Интегральный показатель (К)	1,0		3,3		3		2,7

Анализ конкурентных преимуществ организации

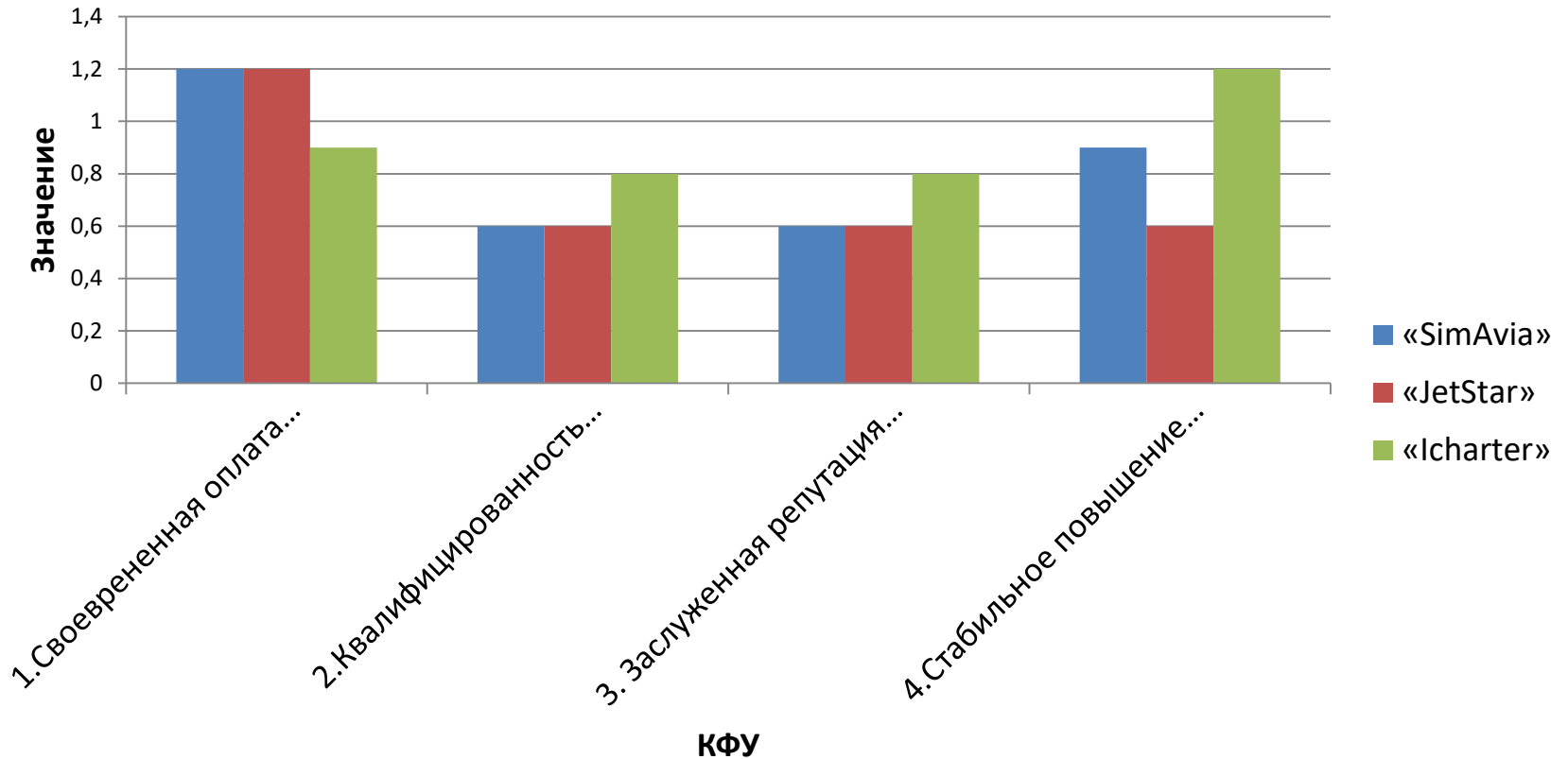


Рис. 4 - График взвешенных оценок влияния поставщиков самолетов на конкурентные преимущества организации ООО «GrandAvia» в стратегический период 01.09.2021 по 01.09.2026

Название

Цель

Автор

Место
метода в
общей
методике

Методика

Пример

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, 2018. — 560 с. (Серия: Классика МВА).

Анализ конкурентных преимуществ организации