

ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПОТЕНЦИАЛА НА ФИРМЕНИТЕ ДЕЙНОСТИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА КОНКУРЕНТНО ПРЕДИМСТВО

DEFINING THE COMPETITIVE ADVANTAGE POTENTIAL OF FIRMS' ACTIVITIES

Anka Tsvetanova¹, Sia Veleva²

¹*Faculty of Management, Technical University of Sofia, Bulgaria,
E-mail: a.cvetanova@tu-sofia.bg*

²*Faculty of Management, Technical University of Sofia, Bulgaria,
E-mail: atanasova@tu-sofia.bg*

Abstract. An important issue in enterprises' management and development is defining the potential of firm's activities to achieve competitive advantage which is also seen as a necessary prerequisite for improving their competitiveness. It is connected with the selection of choice criteria for subjective decision making. The goal of this paper is to reveal an approach for defining the potential of firm's activities to achieve competitive advantage by using the AHP method. Using this method will make the procedures of activities selection easier and will reduce the subjectivity in decision –making process. Here a system of choice assessment criteria is also applied in particular case.

Keywords: enterprise, activities, competitive advantage, criteria, AHP method.

1. Въведение

Конкурентните предимства са силни страни на предприятието, по които то превъзхожда своите конкуренти. Те се отразяват върху нивото на разходите, на качеството и диференцирането на продуктите или и върху двете. Конкурентните предимства рефлектират върху възможността на предприятието по-добре от конкурентите да удовлетворява потребностите и изискванията на своите потребители. Те носят допълнителна стойност за потребителите с по-доброто качество на продуктите, с по-ниската им цена или и с двете. Така конкурентните предимства осигуряват конкурентоспособност на продуктите на предприятието и са условие за неговата конкурентоспособност и за постигане на високи стопански резултати в дългосрочен план.

Предприятията се стремят да разработват такива конкурентни предимства, които са устойчиви и носят високи стопански резултати въпреки промените в средата и най-вече в конкурентния натиск. М.Портър [1]

дефинира устойчивото конкурентно предимство като носещо дългосрочна рентабилност или над средните резултати за дълъг период от време. От своя страна [2] отбелязва, че устойчиви високи резултати са тези, чиято реализация би продължила и след като конкурентите положат усилия да репродуцират конкурентното предимство, на което се основават.

В основата на създаването на устойчиви конкурентни предимства е постигането на стратегически преимущества в осъществяваните дейности. За целта дейностите трябва да се осъществяват не само по-добре от конкурентите, но и по уникален и труднонаподобен начин. Не всички дейности на предприятията носят такива стратегически предимства. Потенциал за постигане на устойчиви конкурентни предимства имат малка част от тях, но предприятията трябва внимателно да определят кои са те. В резултат фирмените ръководители биха могли да насочат управленските си усилия за тяхното подсилване и доразвиване, а това би довело до значителни пазарни успехи и повишаване на конкурентоспособността.

Предвид на посоченото, целта на настоящото изложение е да предложи един подход за определяне на потенциала на фирмените дейности за постигане на конкурентно предимство с използване на АНР метода (The analytical hierarchic process) [3], [4] и да демонстрира приложимостта му с пример. Използването на този подход би могло да подпомогне ръководителите при анализ на възможностите на предприятията за постигане на конкурентоспособност. Той ще намали субективизма в оценките и ще улесни вземането на правилни управленски решения.

АНР методът е полезен инструмент за избор на алтернатива при използване на множество критерии и особено, когато критериите имат и подкритерии. С негова помощ се прави избор, базиран на относителната значимост на критериите за постигане на целите на възложителя и степента, в която изпълнителите ги удовлетворяват.

2. Приложение на АНР метода при определяне на потенциала на фирмените дейности за постигане на конкурентно предимство

Определянето на фирмените дейности с най висок потенциал за постигане на конкурентно предимство с приложение на АНР метода следва последователност от етапи, осъществяването, на които ще илюстрираме с условен пример.

Етап 1. Подбор на основни дейности.

На този етап фирменото ръководство трябва да определи дейностите, които са основни за предприятието и са от най-голямо значение за пазарния му успех. Именно те, в следващите етапи, ще бъдат подложени на задълбочена оценка за потенциала им за постигане на конкурентни предимства.

Тези дейности се определят по експертен път и са специфични за всяко предприятие.

Етап 2. Определяне на критериите за избор.

Крайната цел на предприятието е да ранжира вече избраните основни фирмени дейности по потенциала им за постигане на конкурентно предимство и да избере тази от тях, която ще му осигури максимални ползи. За целта то трябва да използва критерии за избор, формиращи система. Критериите могат да имат подкритерии, което осигурява по-голяма точност на оценките.

Критериите за оценка и избор зависят от особеностите на отрасъла, в който работи предприятието и от характеристиките на дейностите.

Може да се препоръча използването на следните критерии за определяне на фирмените дейности с потенциал за постигане на конкурентни предимства, а именно:

1. Пазарен потенциал. Използват се следните подкритерии:

- ✓ значение за осигуряване на потребителско задоволство - оценява значението на съответната дейност за осигуряване на потребителска стойност и задоволство на потребителите;
- ✓ потенциал за увеличаване на продажбите;
- ✓ потенциална рентабилност.

2. Наличие на ключова компетентност на предприятието – оценява доколко предприятието има силни страни в изпълнението на анализираната дейност. Оценката на дейностите по този критерий се осъществява с помощта на два подкритерия:

- ✓ предприятието притежава специфични технологии, техники или методи, свързани с осъществяването на съответната дейност;
- ✓ предприятието притежава специфични знания/опит, свързани с осъществяването на съответната дейност.

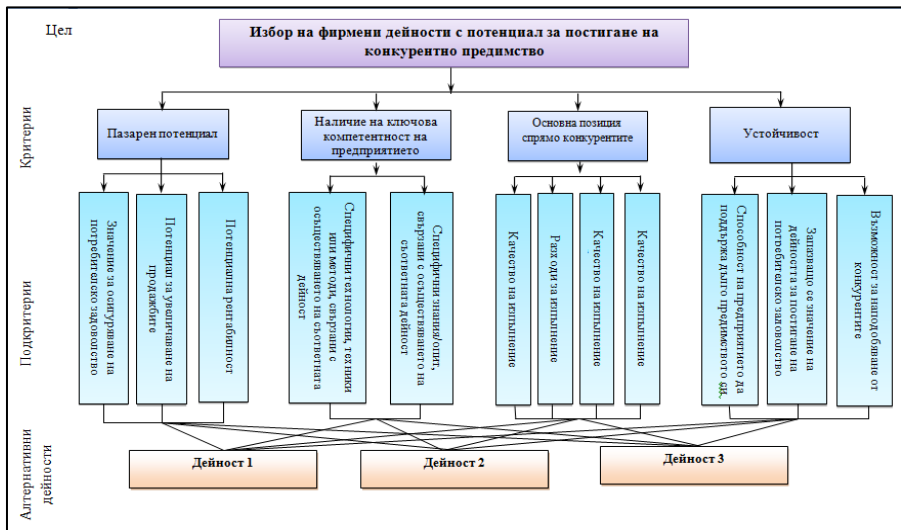
3. Относителна позиция спрямо конкурентите – оценява дали предприятието има предимство в изпълнението на съответната дейност спрямо основните си конкуренти. Относителната позиция на дейностите спрямо конкурентите се определя, посредством използването на следните подкритерии:

- ✓ качество на изпълнение;
- ✓ разходи за изпълнение;
- ✓ време за изпълнение;
- ✓ други изисквания.

4. Устойчивост – оценява потенциала на предприятието да задържи дълго евентуалното си предимство в съответната дейност. Критерият за оценка „Устойчивост“ се оценява по следните подкритерии:

- ✓ способност на предприятието да поддържа дълго време предимството си;
- ✓ запазващо се значение на дейността за постигане на потребителско задоволство;
- ✓ възможност за наподобяване от конкурентите.

Наличието на няколко или много критерии затруднява оценката и избора, защото анализираните дейности ги удовлетворяват в различна степен. Това налага използване на такива методи за оценка и избор, които да премахнат или да сведат до минимум възможностите за грешки и субективизъм при вземане на крайните решения. Изборът на трябва да включва поредица от преценки и решения, които имат йерархична структура.



Фиг. 1. Йерархия на решенията при избор на дейност

Етап 3. Определяне на относителната значимост на критериите за избор.

Критериите имат различна значимост за максимизиране на ползите на възложителите и за удовлетворяване на техните приоритети. Затова те трябва да имат различно тегло при вземане на решение за избор на дейност.

Определянето на относителната значимост на критериите за избор започва с оценка по двойки на приоритетността им за възложителя. Тази приоритетност се определя от експертна група на възложителите, като се използва скалата за оценка посочена в Таблица 1 [5].

Таблица 1

Скала за определяне на значимостта на критериите по двойки
Степен на значимост Цифров израз

С еднакво значение	1
С между еднакво и средно значение	2
Със средно значение	3
С между средно и голямо значение	4
Със голямо значение	5
С между голямо и много голямо значение	6
С много голямо значение	7
С между много голямо до екстремно голямо значение	8
С екстремно голямо значение	9

Критериите, подкритериите и алтернативите от съответно ниво на йерархията на решенията се сравняват по двойки с оглед на значението им за реализация на следващото по-високо ниво от критерии и цели. Сравнението изразява относителната значимост (приоритетност) на един критерий спрямо друг за постигане на дадена цел или критерий от по-високо ниво.

Определените по експертен път нива на относителна значимост трябва да бъдат проверени за достоверност. Ако тя не е в необходимите граници, то оценките за значимост трябва да се преразгледат.

Степента на достоверност на значимостта на сравняваните показатели се определя по следния начин:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (1)$$

Където:

CR – показател за достоверност;

CI – индекс на достоверност;

RI – случайна величина. Определя се в зависимост от броя на сравняваните обекти (n) по следния начин [5].

n	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,51

$$CI = \frac{\lambda a - n}{n - 1} \quad (2)$$

Където: λa - средна претеглена обща приоритетност.

Сравненията се приемат за достоверни, когато $CR < 0,10$ [3].

Относителните значимости на критериите за избор на дейност от условия пример, определени чрез сравняване по двойки са показани в следната таблица:

Таблица 2

Определяне на значимостта на критериите за избор на дейност по двойки

Критерии	Пазарен потенциал	Наличие на ключова компетентност на предприятието	Относителна позиция спрямо конкурентите	Устойчивост
Пазарен потенциал	1	1/3	1/2	3
Наличие на ключова компетентност на предприятието	3	1	1	3
Относителна позиция спрямо конкурентите	2	1	1	2
Устойчивост	1/3	1/3	1/2	1
Σ	6.333	2.667	3	9

Чрез разделяне на стойностите в отделните клетки на таблицата на сумите по съответните колони се получават нормализираните им стойности. След това тези стойности се осредняват по редове. Получените средни величини показват относителното тегло (значимост) на всеки от критериите. Резултатите могат да се видят в Таблица 3.

Таблица 3

Нормализирани стойности на значимостта на критериите за избор на дейност

Критерии	Пазарен потенциал	Наличие на ключова компетентност на предприятието	Относителна позиция спрямо конкурентите	Устойчивост	Средно тегло
Пазарен потенциал	0.1579	0.125	0.1667	0.3333	0.196
Наличие на ключова компетентност на предприятието	0.4737	0.375	0.3333	0.3333	0.379
Относителна позиция спрямо конкурентите	0.3158	0.375	0.3333	0.2222	0.311
Устойчивост	0.0526	0.125	0.1667	0.1111	0.114
Σ	1	1	1	1	1

От таблицата се вижда, че най-голяма относителна значимост, а следователно и най-голямо тегло при вземане на крайното решение за избор на дейност най-висок потенциал за постигане на конкурентно предимство има критерият „Наличие на ключова компетентност на предприятието”.

За определяне на достоверността на получените резултати е необходимо да се направят допълнителни изчисления. Първо се определя така нареченото „Сумарно тегло”, изразяващо общата приоритетност на

критериите чрез умножаване на матрицата на сравнителните значимости по двойки критериуми със средното им нормализирано тегло:

$$\begin{bmatrix} 1 & \frac{1}{3} & \frac{1}{2} & 3 \\ 3 & 1 & 1 & 3 \\ 2 & 1 & 1 & 2 \\ \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & \frac{1}{2} & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.196 \\ 0.379 \\ 0.311 \\ 0.114 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.82 \\ 1.62 \\ 1.31 \\ 0.461 \end{bmatrix}$$

Следва определяне на „Претеглената обща приоритетност” на критериите, както е показано на Таблица 4.

Таблица 4
Определяне претеглената обща приоритетност на критериите

Критериуми	Сумарно тегло (1)	Средно тегло (2)	Претеглената обща приоритетност (3=1/2)
Пазарен потенциал	0.82	0.196	4.1837
Наличие на ключова компетентност на предприятието	1.62	0.379	4.2744
Относителна позиция спрямо конкурентите	1.31	0.311	4.2122
Устойчивост	0.461	0.114	4.0438
		Σ	16.7141

$$\lambda_a = \frac{16,7141}{4} = 4,1785$$

$$CI = \frac{\lambda_a - n}{n - 1} = \frac{4,1785 - 4}{4 - 1} = 0,0595$$

$$RI = 0,90$$

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,0595}{0,90} = 0,0661 < 0,10$$

Следователно резултатите за относителната значимост на критериите са достоверни.

Етап 4. Определяне на относителната значимост (теглата) на подкритериите за избор.

Теглата на подкритериите на основните критерии за избор се определят по вече показания начин.

Определяне на относителната значимост (теглата) на подкритериите на критерия за избор „Пазарен потенциал”

Таблица 5

Определяне на значимостта (приоритетността) на подкритериите по двойки

Подкритерии	Значение за осигуряване на потребителско задоволство	Потенциал за увеличаване на продажбите	Потенциална рентабилност
Значение за осигуряване на потребителско задоволство	1	3	1/2
Потенциал за увеличаване на продажбите	1/3	1	1/4
Потенциална рентабилност	2	4	1
Σ	3.333	8	1.75

Таблица 6

Нормализирани стойности на значимостта (приоритетността) на подкритериите

Подкритерии	Значение за осигуряване на потребителско задоволство	Потенциал за увеличаване на продажбите	Потенциална рентабилност	Средно тегло
Значение за осигуряване на потребителско задоволство	0,3	0,375	0,2857	0,320
Потенциал за увеличаване на продажбите	0,0999	0,125	0,1428	0,123
Потенциална рентабилност	0,6001	0,5	0,5715	0,557
Σ	1	1	1	1

Следователно, най-голяма относителна значимост, а следователно и най-голямо тегло в рамките на критерия за избор „Пазарен потенциал ” има подкритерият „Потенциална рентабилност”.

По подобен начин се определят теглата на подкритериите и на останалите основни критерии за избор на дейност с най-висок потенциал за постигане на конкурентно предимство (Виж Таблица 7).

Таблица 7

Определяне на теглото на подкритериите на основните критерии за избор

Критерии	Подкритерии	Средно тегло
1.Пазарен потенциал	1.1. Значение за осигуряване на потребителско задоволство	0.320
	1.2. Потенциал за увеличаване на продажбите	0.123
	1.3. Потенциална рентабилност.	0.557
2.Наличие на ключова компетентност на предприятието	2.1. Предприятието притежава специфични технологии, техники или методи, свързани с осъществяването на съответната дейност	0.6667
	2.2. Предприятието притежава специфични знания/опит, свързани с осъществяването на съответната дейност	0.3333
3.Относителна позиция спрямо конкурентите	3.1. Качество на изпълнение;	0.394
	3.2. Разходи за изпълнение	0.375
	3.3. Време за изпълнение	0.157
	3.4. Други изисквания	0.074
4.Устойчивост	4.1. Способност на предприятието да поддържа дълго време предимството си	0.5390
	4.2. Запазващо се значение на дейността за постигане на потребителско задоволство	0.2973
	4.3. Възможност за наподобяване от конкурентите	0.1637

Етап 5. Определяне на степента, в която дейностите удовлетворяват критериите за избор.

Подходът за определяне на степента, в която дейностите удовлетворяват критериите за избор е сходен на подхода за определяне на относителните значимости на критериите, използван до тук.

Обобщената оценка за степента, в която дейностите удовлетворяват критерия се определя с отчитане на степента на удовлетворяване на изграждащите го подкритерии и относителната значимост на тези подкритерии. Т.е:

Таблица 8

Сравнение на дейностите по двойки по отношение на подкритерия „Значение за осигуряване на потребителско задоволство”

Подкритерии	Дейност 1	Дейност 2	Дейност 3
Дейност 1	1	2	3
Дейност 2	1/2	1	1/3
Дейност 3	1/3	3	1
Σ	1.833	6	4.333

Таблица 9

Нормализирани стойности на степента на удовлетворяване на подкритерия „Значение за осигуряване на потребителско задоволство”

Подкритерии	Дейност 1	Дейност 2	Дейност 3	Средна степен на удовлетворяване
Дейност 1	0.5456	0.3333	0.6924	0.5237
Дейност 2	0.2727	0.1667	0.0768	0.1721
Дейност 3	0.1818	0.5	0.2308	0.3042
Σ	1	1	1	1

От Таблица 9 е видно, че Дейност 1 в най-висока степен удовлетворява подкритерия „Значение за осигуряване на потребителско задоволство”, т.е. Оц = 0.5237.

В Таблица 10 са показани степените, в които дейностите 1, 2 и 3 удовлетворяват подкритериите на основните критерии за избор.

Таблица 10

Степен на удовлетворяване на подкритериите на основните критерии за избор

Критерии	Подкритерии	Средна степен на удовлетворяване		
		Дейност 1	Дейност 2	Дейност 3
1. Пазарен потенциал	1.1. Значение за осигуряване на потребителско задоволство	0.5237	0.1721	0.3042
	1.2. Потенциал за увеличаване на продажбите	0.4670	0.3764	0.1566
	1.3. Потенциална рентабилност.	0.25	0.25	0.5
2. Наличие на ключова компетентност на предприятието	2.1. Предприятието притежава специфични технологии, техники или методи, свързани с осъществяването на съответната дейност	0.1638	0.2972	0.5390
	2.2. Предприятието притежава специфични знания/опит, свързани с осъществяването на съответната дейност	0.5714	0.2857	0.1429
3. Относителна позиция спрямо конкурентите	3.1. Качество на изпълнение;	0.5374	0.2680	0.1946
	3.2. Разходи за изпълнение	0.6768	0.1925	0.1307
	3.3. Време за изпълнение	0.5120	0.1279	0.3601
	3.4. Други изисквания	0.1038	0.2311	0.6651
4. Устойчивост	4.1. Способност на предприятието да поддържа дълго време предимството си	0.1721	0.5237	0.3042
	4.2. Запазващо се значение на дейността за постигане на потребителско задоволство	0.5	0.25	0.25
	4.3. Възможност за наподобяване от конкурентите	0.2394	0.6233	0.1373

Обобщаващата оценка за степента, в която дейностите удовлетворяват основните критерии а избор се определя по следния начин:

- За критерия „Пазарен потенциал

$$\begin{bmatrix} 0.5237 \\ 0.1721 \\ 0.3042 \end{bmatrix} \times 0.320 + \begin{bmatrix} 0.4670 \\ 0.3764 \\ 0.1566 \end{bmatrix} \times 0.123 + \begin{bmatrix} 0.25 \\ 0.25 \\ 0.5 \end{bmatrix} \times 0.557 = \begin{bmatrix} 0.364 \\ 0.240 \\ 0.396 \end{bmatrix}$$

Изчисленията показват, че Дейност 3 в най-висока степен удовлетворява критерия „Пазарен потенциал”. Нейната обобщаваща оценка е 0,396

- За критерия „Наличие на ключова компетентност на предприятието”

$$\begin{bmatrix} 0.1638 \\ 0.2972 \\ 0.5390 \end{bmatrix} \times 0.6667 + \begin{bmatrix} 0.5714 \\ 0.2857 \\ 0.1429 \end{bmatrix} \times 0.3333 = \begin{bmatrix} 0.2996 \\ 0.2934 \\ 0.4070 \end{bmatrix}$$

- За критерия „Относителна позиция спрямо конкурентите”

$$\begin{bmatrix} 0.5374 \\ 0.2680 \\ 0.1946 \end{bmatrix} \times 0.394 + \begin{bmatrix} 0.6768 \\ 0.1925 \\ 0.1307 \end{bmatrix} \times 0.375 + \begin{bmatrix} 0.5120 \\ 0.1279 \\ 0.3601 \end{bmatrix} \times 0.157 + \begin{bmatrix} 0.1038 \\ 0.2311 \\ 0.6651 \end{bmatrix} \times 0.074 = \begin{bmatrix} 0.364 \\ 0.240 \\ 0.396 \end{bmatrix}$$

- За критерия „Устойчивост”

$$\begin{bmatrix} 0.1721 \\ 0.5237 \\ 0.3042 \end{bmatrix} \times 0.5390 + \begin{bmatrix} 0.5 \\ 0.25 \\ 0.25 \end{bmatrix} \times 0.2973 + \begin{bmatrix} 0.2394 \\ 0.6233 \\ 0.1373 \end{bmatrix} \times 0.1637 = \begin{bmatrix} 0.2807 \\ 0.4586 \\ 0.2607 \end{bmatrix}$$

Етап 6. Определяне на обобщаващите оценки за степента, в която дейностите удовлетворяват критериите за избор

Обобщаващите оценки за степента, в която дейностите удовлетворяват критериите на за избор се определят с отчитане на общите оценки за степента на удовлетворяване на отделните критерии и относителната значимост на тези критерии. Т.е:

$$\begin{bmatrix} 0.364 \\ 0.240 \\ 0.396 \end{bmatrix} \times 0.196 + \begin{bmatrix} 0.2996 \\ 0.2934 \\ 0.4070 \end{bmatrix} \times 0.379 + \begin{bmatrix} 0.5536 \\ 0.2150 \\ 0.2314 \end{bmatrix} \times 0.311 + \begin{bmatrix} 0.2807 \\ 0.4586 \\ 0.2607 \end{bmatrix} \times 0.114 = \begin{bmatrix} 0.3890 \\ 0.2775 \\ 0.3335 \end{bmatrix}$$

Изчисленията показват, че Дейност 1 в най-висока степен удовлетворява едновременно всички критерии за избор на дейност с най-висок потенциал за постигане на конкурентно предимство, което означава, че фирмените усилия трябва да бъдат насочени именно към доразвиване и подобряване на точно тази дейност.

3. Заключение

Демонстрираният подход за определяне на потенциала на фирмените дейности за постигане на конкурентно предимство има редица предимства пред сега съществуващата практика. Той е полезен инструмент за избор на дейност при използване на множество критерии и особено, когато критериите имат и подкритерии. Той ще намали субективизма в оценките. Използването му би могло да подпомогне ръководителите при вземане на правилни решения за усъвършенстване на дейността на предприятията и повишаване на тяхната конкурентоспособност.

На негова основа може да се разработи програмен продукт (софтуер), с използването, на който значително ще се улесни и ускори оценката и избора на фирмени дейности с потенциал за постигане на конкурентно предимство.

Литература

1. PORTER, M., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press: New York, NY, 1985.
2. BARNEY, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage Management, 17 (1), pp. 99-120, 1991.
3. SAATY, The Analytical Hierarchy Process, McGraw Hill, 1980.
4. HANDFIELD, R., WALTON, S., SROUFE, R. and MELNYK, S., Applying Environmental Criteria to Supplier Assessment: A study in the Application of the AHP, European Journal of Operation Research, 141/1, pp. 70-87, 2002.
5. STEVENSONS, W. and OZGURO, C., 2007, Introduction to Management Science with Sreadsheets, McGraw Hill;