

Задание No. 3

По темата „До какво мениджърите свеждат устойчивите конкурентни предимства (УКП) на компаниите?“

(към курс от лекции на проф. д. ик. н. Румен Георгиев)

I. Постановка на въпроса:

Много често понятието конкурентно предимство се използва в широкия смисъл на думата, за да се изрази „С какво мислим, че сме силни?“. В лекциите понятието свързахме с теорията на конкуренцията: Компанията притежава резултатно конкурентно предимство, ако тя устойчиво успява да постига печалба по-голяма от тази на конкурента. По нататък чрез анализ установихме откъде произтича това обобщаващо конкурентно предимство: от по-високи цени, от по-малко разходи, от / или някакво по-конкретно съчетаване на активи и компетенции, свързани с тези два източника. В това е основата за устойчивост на конкурентното предимство.

Американския университет се обръща към мениджъри от 248 широко известни фирми от високо-технологични отрасли и от сферата на услугите с молба да посочат, кои активи и ключови компетенции, според тях, са устойчиви конкурентни предимства (УКП) на фирмите им. (*California Management Review, Winter, 1989, pp 91 - 106*). Целите на изследването са да се определят а) най-често използваните УКП от фирмите в практиката на стратегиране; б) средното количество УКП за една стратегическа бизнес единица (СБЕ); в) в крайна сметка да се потвърди до колко мениджърите от практиката са способни да формулират и използват това понятие. В приложената по-долу таблица е даден списък от УКП (без бройките УКП по отрасли), получен в резултат на това изследване.

УКП (обобщени)	Високи технологии	Услуги	Други отрасли	Брой УКП
1. Репутация на производител на висококачествена продукция				
2. Обслужване на купувачите / техническа поддръжка				
3. Познаваемост - значима позиция на продукцията (услугата)				
4. Квалифицирани мениджъри и инженерно-технически работници				
5. Ниски производствени издръжки				
6. Наличие финансови ресурси				
7. Ориентация на купувача (обратна връзка) и изследване на пазара				
8. Широка стокова линия				
9. Поддържане на техническо превъзходство				
10. Голямо количество от удовлетворени купувачи				

11.Сегментирани / фокусиране				
12.Характеристики на стоката / диференциация				
13.Непрекъснати продуктови иновации				
14.Пазарен дял				
15.Размер и разположение на мрежата от дистрибутори				
16.Ниски цени / ценова оферта				
17.Познаване на бизнеса				
18.Пионер / фирма със стари традиции в отрасъла				
19.Ефективно гъвкаво производство и адаптация към изискванията на потребителите				
20.Ефективен работещ търговски персонал				
21.Общи маркетингови навици				
22.Обща визия / култура				
23.Ясни стратегически цели				
24.Известна, влиятелна материнска компания				
25.Териториално разположение на фирмата				
26.Имидж и ефективна реклама				
27.Предприемаческа инициативност				
28.Добра координация на действията				
29.Научно-изследователска и развойна дейност				
30.Висока организация на краткосрочно планиране				
31.Добри отношения с дистрибуторите (клоновете)				
32.Други:				
А) Достъпност на услугите (show roaming)				
Б) Включени допълнителни услуги (транспорт, лизинг и др.)				
Общ брой				
Количество на фирмите				
Средно количество УКП във фирмите	4.63	4.77	4.19	4.58

II. Задача:

Отбележете в списъка в съответната графа за сфера на дейност кои са устойчивите УКП на фирмата, в която работите или с която сте свързани. Можете да обосновате предимства, които тя в момента още не е постигнала, но считате, че е важно в стратегията си тя да се стреми към постигане или има възможности за това. Имайте предвид и следното:

а) резултатите от базовото изследване показват, че мениджърите посочват, че почти всички стратегии на компаниите се базират не на едно, а на няколко УКП. Средното число УКП, както се вижда от таблицата по-горе, е 4.58.

б) посочваните от фирмата предимства отразяват **активи и/или компетенции** на компаниите. Например потребителите, репутацията на производителите на висококачествена продукция, добрите мениджъри и инженери – са активи, а начините на обслужване на купувачите и поддържането на техническо превъзходство са ключови компетенции. Състава на посочваните предимства от всяка фирма, разбира се, зависи от отрасъла.

III. Предаване и последващ анализ на заданието:

Предайте домашното задание с посочените от Вас УКП с кратки данни за фирмата, нейния отраслови характер и позициите, които има. Заданията ще бъдат обобщени от преподавателя по сфери и отрасли, сравнени с резултатите от базовото изследване и подробно, колективно обсъдени с вас на семинарно занятие.