

ДИНАМИЧНИТЕ СПОСОБНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО В ПРОЦЕСА НА СЪЗДАВАНЕ, РАЗВИТИЕ И ПОДДЪРЖАНЕ НА КОНКУРЕНТНИ ПРЕДИМСТВА

*Гл. ас. д-р Моника Михайлова
Катедра „Индустиален бизнес”
Икономически университет – Варна*

Резюме

Съвременните пазарни условия, характеризиращи се с риск и неопределеност, изправят българските предприятия пред нови предизвикателства за търсене на възможности за постигане на устойчива конкурентоспособност. В тази връзка целта на настоящия доклад е да разкрие ролята и мястото на динамичните способности в процеса на създаване, развитие и поддържане на конкурентни предимства. Именно посредством своите динамични способности предприятието придобива нови и развива съществуващите ресурси с цел създаване на нова стойност, като по този начин постига и поддържа нови форми на конкурентни предимства. Това налага осъзнаване на необходимостта от управление на динамичните способности, както и процесите на тяхното формиране и проявление.

Ключови думи: динамични способности, конкурентоспособност, конкурентно предимство, конкурентна среда.

DYNAMIC CAPABILITIES OF THE ENTERPRISE IN THE PROCESS OF CREATING, DEVELOPING AND MAINTAINING COMPETITIVE ADVANTAGES

*Chief assist. prof. Monika Mihaylova, PhD
Department of Industrial Business
University of Economics - Varna*

Abstract

The current market conditions, characterized by risk and uncertainty, make Bulgarian businesses face new challenges in finding opportunities for achieving sustainable competitiveness. The purpose of this report is to reveal the role and place of dynamic capabilities in the process of creating, developing and maintaining competitive advantages.

Key words: Dynamic Capabilities, Competitiveness, Competitive Advantage, Competitive Environment

Конкурентоспособността на предприятието се определя от способността му непрекъснато да създава, развива и поддържа конкурентни предимства, като по този начин инициира или отговаря на промени в средата по-бързо и по-адекватно от своите конкуренти. Конкурентните предимства представляват съществените преимущества на предприятието, които му позволяват да се справи с конкурентните сили. Те са силните страни, по които предприятието превъзхожда своите конкуренти. Устойчивостта на конкурентоспособността на предприятието зависи от неговата способност непрекъснато и балансирано да управлява своите конкурентни предимства в дългосрочен план.

Адекватното управление и развитие на динамичните способности изисква предприятието непрекъснато да следи, анализира и оценява променящите се външни условия. Както отбелязва Портър “поведението, необходимо за поддържане на предимството, в много отношения е неестествен акт за наложилите се фирми. Компаниите, успяващи да преодолеят инерцията и бариерите пред промяната и модернизиранието на предимството, са обикновено онези, които са били стимулирани от конкурентен натиск, изисквания на купувачите или технологични заплахи. Малко компании правят доброволно съществени подобрения и промени в стратегията – повечето са принудени да ги извършат. Натискът за промяна по-често идва от средата, а не е вътрешен.”¹ При концентрация само върху ресурси или компетентности, като същевременно се пренебрегва конкурентната позиция, съществува риск от ограничен поглед, насочен единствено навътре в компанията. Ресурсите и компетентностите имат смисъл не сами за себе си, а с оглед на това да доведат до определена пози-

¹ Портър, М., 1990, Конкурентно предимство на нациите, Класика Стил, София, 2004, с.80.

ция или начин на водене на конкурентна борба. Макар че ресурсите и компетентностите са важни за всяка фирма, наличието им в никакъв случай не я освобождава от необходимостта да изследва конкурентните условия. “Независимо от задълбочеността на познанията за протичащите вътре във фирмата процеси, нейното успешно управление при всички случаи предполага и разбиране на характеристиките на отрасъла и пълна информация за конкурентите”². Притежаваните от предприятието динамични способности предопределят неговата способност да идентифицира, усвоява и интегрира значимата информация, постъпваща от външната среда. Един от най-разпространените начини за анализ на оперативното обкръжение е моделът на Майкъл Портър за петте сили на конкуренцията. Този модел често е обект на критика поради статичния си характер. В тази връзка М. Портър отбелязва, че не се е стремил към статичност и че “всяка част от рамката – индустриалният анализ, конкурентният анализ, конкурентното позициониране – очертава условия, които биха могли да се променят... Рамката в действителност разкрива размерите на промяната, които са от най-голямо значение”³. Според Тийс моделът на Портър игнорира множество аспекти от конкурентното обкръжение, които имат съществено значение за развитието на динамични способности. Той счита, че е необходимо да бъде поставен съществен акцент на значението на свързаните с предприятието институции и на разкриващите се технологични възможности, тъй като “иновациите и поддържащата ги инфраструктура оказват силно въздействие върху конкуренцията”⁴. Според Тийс външната среда, в която предприятието функционира и се развива, трябва да се разглежда не просто като индустриална структура, а като „бизнес екосистема”, включваща общността от организации, институции и индивиди, които оказват влияние върху дейността на предприятието и неговите доставчици и потребители. По този

² Портър, М., Конкурентна стратегия, Класика Стил, София, 2010, с.16.

³ Портър, М., Конкурентна стратегия, Класика Стил, София, 2010, с.14.

⁴ Teece, 2007, Explicating Dynamic Capabilities, Strategic Management Journal, 2007

начин Тийс разширява модела на Портър като включва в “бизнес екосистемата” освен потребителите, доставчиците и конкурентите, но също така и подкрепящите институции, регулаторните власти и партньорите (таб. 1.).

Таблица 1

Допълнителни елементи на „бизнес екосистемата”⁵

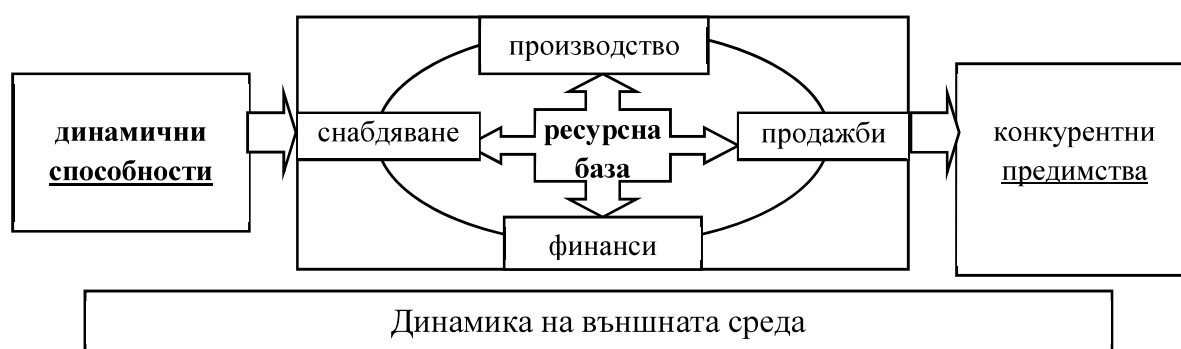
Подкрепящи институции	Регулаторни власти	Партньори
<ul style="list-style-type: none"> • Правителствено финансиране на научноизследователска и развойна дейност; • Образователни институции; • Органи, определящи стандартите; • Финансови институции. 	<ul style="list-style-type: none"> • Защита на интелектуална собственост; • Данъчна система; • Контрол на износа; • Съдебна система • Регулиране на имиграцията. 	<ul style="list-style-type: none"> • Предприятия, предлагащи допълващи продукти; • Лицензодатели; • Лицензополучатели; • Съюзници

В обобщение може да се приеме, че представената от Тийс „бизнес екосистема” разглежда конкурентната среда на предприятието в една по-разширена перспектива. Включените външни за отрасъла елементи могат да бъдат приети като допълнение към предложения от Портър индустриален ситуационен анализ. Според Портър конкурентното предимство произтича от начина, по който предприятието организира и изпълнява основни и спомагателни дейности, свързани с неговото нормално функциониране. “Ползите, които предприятието извлича от динамичните си способности зависят не само от ефективността на основните организационни и управленски процеси, но също така и от условията, в които способностите се прилагат. Следователно степента, в която динамичните способности пасват на вътрешната и външната среда предопределя полезността им като средства за адаптиране, експлоатиране и създаване на промяна в бизнес средата.”⁶ Възможно е предприятието да не спечели

⁵ Адаптирано по Teece, D., 2010. Dynamic Capabilities and “Ecosystems” // ‘Dynamic Capabilities at the Crossroads’, SMS 30th annual international conference // September 13, 2010 // Based on David Teece, Explicating Dynamic Capabilities, Strategic Management Journal, 2007.

⁶ Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S., 2007. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organisations, Blackwell Publishing, Malden, p. 2.

реално преимущество, въпреки факта че динамичните способности създават висока стойност, в случаите когато създадената стойност не надвишава тази на конкурентните предприятия. За да спечели предимство пред конкурентите си, предприятието “трябва или да осигурява сравнима стойност на купувачите, но да изпълнява дейностите по-ефикасно, отколкото съперниците (по-ниски разходи), или да ги изпълнява по уникален начин, който създава по-голяма стойност и налага по-висока цена (диференциация)”⁷. Действително притежаването на силни динамични способности е предпоставка, но не и гаранция за създаване, развитие и поддържане на устойчиви конкурентни предимства. Това е така, защото чрез промяна в ресурсната база динамичните способности разкриват нови стратегически алтернативи и пътища за развитие, но въпреки че позволяват на “фирмата да преследва благоприятните възможности по нови и потенциално ефективни начини, те не гарантират нито нейния пазарен успех, нито оцеляването ѝ”⁸. Динамичните способности не винаги се проявят като конкурентно предимство, тъй като създават стойност индиректно чрез преконачуриране на ресурсната база на предприятието (фигура 1).



Фиг. 1. Индиректно влияние на динамичните способности върху конкурентните предимства на предприятието

Поради тази причина е възможно да изглеждат безполезни в

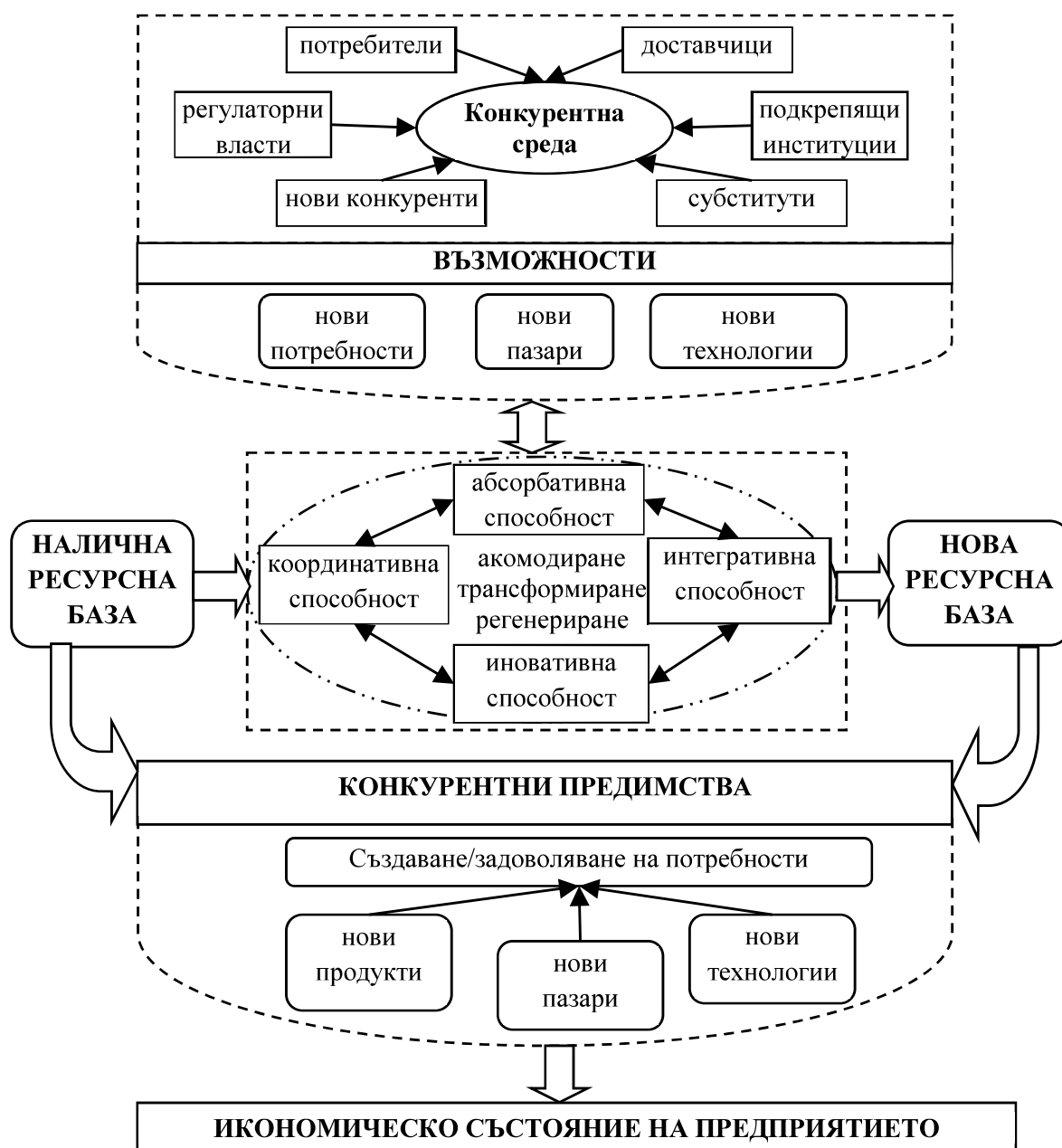
⁷ Портър, М., Конкурентно предимство на нациите, Класика Стил, 2004, стр. 66
⁸ Zahra, S., A., Sapienza, H., J., Davidsson, P., 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. Journal of Management Studies, 43, (917-955), p. 918.

ситуации, при които преобразуването не генерира очакваните резултати. Този възглед се споделя и от Хелфат и Петераф⁹, според които динамичните способности не оказват директно влияние върху производството на стока или предоставянето на услуга, затова не се отразяват директно върху стопанските резултати на предприятието. Те засягат производствения процес индиректно чрез интегриране, преконфигуриране, спечелване или освобождаване на ресурси или в отговор на динамиката в средата, или с цел създаване на вътрешна или външна промяна. Безспорно потенциалът за дългосрочно поддържане на устойчиви конкурентни предимства се крие не в самите динамични способности, а в тяхното навременно, умело или неочаквано приложение за създаване на по-благоприятна и подходяща ресурсна конфигурация в сравнение с конкурентите. Динамичните способности са “необходимо, но не и достатъчно условие за създаване на конкурентно предимство”¹⁰. Те оказват влияние върху конкурентоспособността на предприятието чрез придобиване и задържане на конкурентни предимства, което от своя страна се отразява в постиганите икономически резултати.

Динамичните способности обхващат способността на предприятието въз основа на усвоеното познание и опит, целенасочено да създава модели на дейност, осигуряващи стратегическа гъвкавост, водеща до поддържане на съответствие между ресурсната база и външната среда, с цел създаване и запазване на конкурентни предимства, обезпечаващи дългосрочното оцеляване и развитие (фигура 2).

⁹ Helfat, Constance E. and Peteraf, Margaret A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24: 997-1010.

¹⁰ Eisenhardt, K., and J. Martin (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, 21, (pp.1105-1121), p.1106.



Фиг. 2. Динамичните способности на предприятието в процеса на създаване, развитие и поддържане на конкурентни предимства

Посредством своите абсорбативни способности предприятието успешно търси и открива зараждащи се пазарни и технологични възможности, произтичащи от променящите се условия във външната среда и на тази основа придобива и привлича необходимите ресурси за създаване, развитие и запазване на нови и съществуващи конкурентни предимства, съобразно промените в средата. Силно

развитите интегративни способности намират израз в навременното и адекватно усвояване, разпространение и приобщаване на новопостъпилите информационни, човешки, финансови и материални ресурси. Поради факта, че внедряването на нови ресурсни конфигурации се основава на ефективното координиране на множество задачи и ресурси и на синхронизиране на различни дейности, равнището на развитие на притежаваните координативни способности, е от особена значимост за пазарния успех. Капацитетът на предприятието своевременно и адекватно да се възползва от доловените възможности, създавайки или копирайки както продукти и технологични, така и пазарни нововъведения, се определя от притежаваните иновативни способности. Всеки един от елементите, изграждащи динамичните способности, има важна роля и място в процеса на създаване, развитие и усъвършенстване на конкурентни предимства.

Наличната ресурсна база включва както материални, нематериални и човешки ресурси, така и способностите, които предприятието притежава, контролира или до които има преференциален достъп. Те са фундаментална основа за развитие на динамични способности. Ресурсите и способностите, които са ценни, рядко срещани, трудни за имитиране и нямат заместители могат да бъдат източник на конкурентни предимства. Необходимо е да се отбележи обаче, че съществуващата ресурсна база може да осигури единствено краткосрочно конкурентно предимство, понеже “динамичната външна среда непрекъснато изисква нови поколения ресурси”¹¹. Предприятие, лишено от динамични способности може да извлича единствено краткосрочни ползи от настоящата конфигурация на ресурсите, поради което в перспектива вероятно няма да бъде в състояние да отговори адекватно и своевременно на променящите се изисквания на пазара. Това е така, защото именно динамичните способности

¹¹ Chaharbaghi, K.R., Lynch. Sustainable Competitive Advantage: towards a dynamic resource-based strategy. Management Decisions, 1999, №1.

позволяват на предприятието да развива съществуващите ресурси и способности с цел създаване на нова стойност. Промяната на ресурсната база не трябва да се разглежда като еднократен акт, а като перманентен процес на управление, предизвикан от засилващата се конкуренция и нестабилност на средата, в която оперира предприятието. Динамичните способности оказват влияние върху скоростта и степента, в която специфичните ресурси и способности се привеждат в съответствие с благоприятните възможности и изискванията на конкурентната среда. Те определят потенциала на предприятието систематично да решава проблеми, формиран от склонността му да усеща възможностите и заплахите, да взема времево и пазарно ориентирани решения и да променя ресурсната база в съответствие с изменящите се характеристики на външната среда. Стратегическата гъвкавост е главният резултат от динамичните способности, осигуряващ потенциална възможност на предприятието да поддържа конкурентни предимства. Тя му позволява да отговаря адекватно и своевременно на промените в средата.

Реализацията на конкурентни предимства води до подобряване на икономическото състояние, в резултат на което пред предприятието се разкриват повече възможности за инвестиции, усвояване на нови технологии и обучение, което от своя страна позволява развитие на динамичните способности.

Безспорно поддържането на устойчива конкурентоспособност в дългосрочен план изисква целенасочено и балансирано управление на динамичните способности. Това е обусловено от факта, че динамичните способности са тези, които позволяват на предприятието непрекъснато да създава, защитава, актуализира и при необходимост да разрушава съществуващите конкурентни предимства. По този начин предприятието поддържа гъвкаво съответствие между ресурсната база и външните условия или дори моделира средата като само създава пазарна промяна.

Използвана литература

1. Портър, М., Конкурентна стратегия, Класика Стил, София, 2010.
2. Портър, М., 1990, Конкурентно предимство на нациите, Класика Стил, София, 2004.
3. Chaharbaghi, K.R., Lynch. Sustainable Competitive Advantage: towards a dynamic resource-based strategy. Management Decisions, 1999, №1.
4. Eisenhardt, K., and J. Martin (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", Strategic Management Journal, 21, (pp.1105-1121), p.1106.
5. Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S., 2007. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organisations, Blackwell Publishing, Malden.
6. Helfat, Constance E. and Peteraf, Margaret A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. Strategic Management Journal, 24: 997-1010.
7. Teece, 2007, Explicating Dynamic Capabilities, Strategic Management Journal, 2007.
8. Teece, D., 2010. Dynamic Capabilities and "Ecosystems" // 'Dynamic Capabilities at the Crossroads', SMS 30th annual international conference // September 13, 2010 // Based on David Teece, Explicating Dynamic Capabilities, Strategic Management Journal, 2007.
9. Zahra, S., A., Sapienza, H., J., Davidsson, P., 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. Journal of Management Studies, 43, (917-955).

Контакти:

Гл.ас.д-р Моника Михайлова
E-mail: mihaylova@ue-varna.bg