



**Списание за наука**

**„Ново знание“**

ISSN 2367-4598 (Online)

*Академично издателство „Талант“*

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**New Knowledge**

**Journal of Science**

ISSN 2367-4598 (Online)

*Academic Publishing House „Talent“*

*University of Agribusiness and Rural Development - Bulgaria*

<http://science.uard.bg>

## **COMPANY STRATEGIES AND DECISIONS**

**Dimitar Anastasovski**

*University of agribusiness and rural development, Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Corporate strategies are, by their very nature, aimed at creating sustainable positions in a business environment and successfully counteracting existing competitive forces in order to maximize profitability for invested capital. To achieve these goals, companies are looking for a variety of approaches and solutions tailored to specific business conditions. From a strategic point of view, a decisive advantage or weakness of a company is its position in relation to each individual competitive factor.

**Keywords:** strategy, decision, approach.

## **ФИРМЕНИ СТРАТЕГИИ И РЕШЕНИЯ**

**Димитар Анастасовски**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив*

**Резюме:** Фирмените стратегии по своята същност са насочени към създаване на устойчиви позиции в дадена бизнес-среда и успешно противодействие на съществуващите конкурентни сили с цел най-висока рентабилност за инвестирания капитал. За постигането на тези цели фирмите търсят разнообразни подходи и решения, съответстващи на конкретните бизнес-условия. От стратегическа гледна точка решаващо предимство или слабост на една фирма е нейното положение по отношение на всеки отделен конкурентен фактор.

**Ключови думи:** стратегия, решение, подход.

## СТРАТЕГИЧЕСКИ ФИРМЕНИ ПОДХОДИ

Еволюцията в бизнес-средата има важно стратегическо значение, тъй като води до промени в структурната характеристика на конкуренцията. В най-широк смисъл могат да се разграничат три вътрешно съгласувани варианти на стратегии, които могат да се използват самостоятелно или в комбинации, за да създадат устойчиви позиции за продължителен срок и да доведат до превъзходство над конкурентите в конкретна среда. Най-често се разграничават и използват следните три стратегически подхода:

- *първо*, постигане на абсолютно лидерство в разходите;
- *второ*, диференциация на продукта или услугата;
- *трето*, сегментиране на бизнеса.

В отделни случаи, макар и рядко, фирмата може успешно да осъществява повече от един подход. Ефективната реализация на всеки от тези стратегически варианти, като правило, изисква всеобща усилия и съответни целенасочени организационни действия.

Първата основна стратегия - *абсолютно лидерство в разходите* се постига чрез съвкупност от действия, насочени специално към реализирането на тази цел. За да се осъществи тази стратегия е необходимо: активно да се създават производствени мощности в икономически ефективни мащаби; твърдо да се контролират производствените и непроизводствените разходи; да се контролира ефективността на разходите за реклама; да се оптимизира реализацията и т.н.

Този процес води до огромно напрежение от страна на мениджмънта, тъй като реализирането на тази стратегия не следва да бъде за сметка на качеството на продукта и обслужването.

Осигуряването на предимство с по-ниски разходи позволява на фирмата да реализира доходи над средните, дори в условията на силна конкуренция. Позицията с по-ниско ниво на разходите защитава фирмата от конкуренти, тъй като това означава, че тя е в състояние да осигурява печалба, дори в условия, когато нейните съперници вече са загубили тази способност. С този подход фирмата се защитава и от мощни потребители, които често използват своите възможности за намаляване на цената. При евентуално повишаване цената на ресурсите подобна позиция осигурява на фирмата и по-гъвкав подход в договорите с доставчиците.

Факторите, осигуряващи по-ниско ниво на разходите, поставят по-високи бариери пред навлизането на конкуренти. Като правило, позицията с ниско ниво на разходите създава за дадена фирма по-благоприятни условия в сравнение с конкурентите и по отношение на продукти-заместители. Стратегията за ниско ниво на разходите защитава бизнеса и от основните пазарните фактори, действащи в посока към намаляване на печалбата, но само дотогава, докато не доведат конкурентите, следващи лидера в ниските разходи, до отсъствие на печалба. В този случай по-неефективните фирми първи понасят ударите от конкурентния натиск.

Завоюването на пазарни позиции чрез всеобщо понижаване нивото на разходите често изисква от фирмата наличие на относително висок пазарен дял или на някои други предимства (напр. достъпа до суровини). Това може да наложи промени в производството за намаляване разходите за самия продукт, пускане на широка номенклатура на родствени видове продукция за преразпределение на разходите, промени в обслужването на всички основни групи потребители с цел разширяване обема на реализацията.

Осигуряването на стратегията за ниски разходи, обаче, предполага крупни предварителни капиталовложения в най-ново оборудване, агресивно ценообразуване и стартови загуби за завоюване на необходимия пазарен дял. В същото време високият пазарен дял ще компенсира направените капиталовложения чрез реализиране на

икономии от мащаба на производството и снабдяването и по този начин допълнително намаляване на разходите. Когато позицията за ниско ниво на разходите е завоювана, тя осигурява високо ниво на чистата печалба и възможност за реинвестиране в ново оборудване за поддържане на това лидерство. Масщабното реинвестиране, в повечето случаи, е необходимото условие за запазване на устойчиви позиции в ниските разходи.

Стратегията за лидерство в разходите е способна понякога да предизвика революция и в самата бизнес-среда, когато конкурентите, подчинявайки се на други стратегии, не са били готови и икономически, и психологически за действия, свързани с минимизация на разходите. Лидерството в разходите винаги натоварва фирмата и с определени задължителни действия, за да съхрани своята позиция: реинвестиране в съвременен оборудване; безмилостно отстраняване на остарели активи; технологични и организационни промени и т.н.

Абсолютното лидерство в разходите, обаче, не е застраховано както от общите рискове за бизнес-средата, така и от някои по-конкретни бизнес-рискове, свързани: с технологичните изменения, подкопаващи миналите инвестиции или опит; с уменията на отново включилите се в бизнес-средата компании или последователи да намалят разходите чрез копиране опита на фирмата или инвестиране в по-съвършено оборудване; с неспособността на фирмата да реагира на необходимите изменения в продукта или на промените в пазара, поради прекалената загриженост по отношение на проблемите с разходите; с инфлацията на разходите, която намалява способността на фирмата да поддържа достатъчна разлика в цените, компенсираща престижа на бранда или други предимства на конкурентите чрез диференциацията.

Втората основна стратегия - *диференциацията на продукта или услугата*, е свързана със създаването на такъв продукт или услуга, които биха се възприели в рамките на цялата бизнес-среда като уникални. Тя може да се осъществява по разнообразни критерии: по престиж на дизайна или бранда; по технологии; по функционални възможности; по обслужване на потребителите; по дилърски мрежи и др.

При използването на всички тези критерии следва да се отчита, че стратегията за диференциация не означава намаляване на вниманието по отношение на производствените разходи. В противен случай тези критерии не могат да се приемат за стратегическа цел.

Диференциацията е доказан ефективен способ за реализиране на печалба над средната за бизнес-средата, тъй като при нейното успешно реализиране се създава стабилна позиция за противопоставяне на конкурентните сили и фактори, макар и чрез по-различен начин от стратегията за лидерство в разходите. Тя се защитава от конкурентно съперничество чрез създаване на лоялни потребители на бранда и намаляване чувствителността им към цената на продукта. Лоялността на потребителите и необходимостта конкурентите да преодоляват фактора уникалност на продукта, създава значителни бариери пред чуждо навлизане в тази бизнес-среда.

Диференциацията на продукта и услугата осигурява по-високо ниво на печалбата, противодействайки и на властта на доставчиците и потребителите, които (особено последните) се лишават от възможността да използват съпоставими алтернативи и по тази причина стават по-малко чувствителни към цените. Не на последно място, фирма, осъществяваща диференциация и завоювала лоялни потребители, разполага и с по-благоприятни позиции от своите конкуренти по отношение на появата на евентуални продукти-заместители.

Създаването на диференциран продукт понякога може да препятства постигането на по-висок пазарен дял, тъй като често диференцираният продукт се възприема като уникалност, която обективно изключва високия пазарен дял. Като правило, обаче, диференциацията представлява своеобразна алтернатива на позицията за ниски разходи,

тъй като нейното постигане е свързано със значителни разходи. Към такива разходи могат да се отнесат мащабните изследвания и конструкторски разработки, придобиването на висококачествени материали и т.н. Дори когато потребителите признаят превъзходството на някакъв продукт на фирмата, не всички ще пожелаят или имат възможност да закупят продукта на по-високата цена. В друга бизнес-среда диференциацията може да бъде съвместима и с едно относително по-ниско ниво на разходите, което да не пречат формирането на цени, сравними с цените на конкурентите.

Диференциацията на продукт и услуга също предполага някои специфични групи рискове свързани: с различие в разходите между фирмата, извършваща диференциация, и фирми с ниски разходи, които могат да станат прекалено значителни, за да запазят лоялността на потребителите; с натрупването на потребителски опит по отношение на стар продукт при по-капризните клиенти значимостта на фактора диференциация може да се намали; с копирането на диференцирания продукт от страна на конкурентите, намаляващо ефекта от постигнатата диференциация, което обикновено става в процеса на застаряване на отрасъла.

Третата основна стратегия – *сегментирането*, ориентира продукта или услугата към определен кръг потребители или географски пазарен район. Подобно на диференциацията, сегментирането може да се извършва в най-различни форми. Обаче, ако стратегическите цели за ниски разходи или диференциация се разпространяват върху бизнес-средата, като цяло, стратегията за сегментиране се съсредоточава към по-тесни цели. В основата на тази стратегия лежи предположението, че фирмата е способна да преследва и по-тясна стратегическа цел, но с по-голяма ефективност от нейните конкуренти, действащи в по-широк спектър. В резултат на реализацията на тази стратегия фирмата постига или диференциация за сметка на по-доброто задоволяване на потребностите на целевия пазар, или намаляване на разходите при обслужването на този пазар, или и едното, и другото. Дори в случаите, когато не се постига подобен ефект от гледна точка на пазара, като цяло, сегментирането позволява да се реализира една от двете или и двете позиции в географски по-тесен целеви пазар.

Стратегията със сегментиране винаги е свързана с определени ограничения по отношение на възможностите за придобиване на съществен пазарен дял. Тя неизбежно предполага избор между ниво на рентабилност и обем на продажбите. Както и при стратегията за диференциация, появата на алтернативи на позициите за лидерство в разходите е възможно, но не е задължително.

Със сегментирането е свързана следната съвкупност от рискове: увеличаване на различията в разходите между конкуренти, действащи в широк стратегически план, и фирма, ориентирана към стратегия на сегментиране, което води до ликвидация на предимствата на последната в разходите от обслужването на тесен целеви пазар или неутрализация на диференциацията, постигната благодарение на сегментирането; стесняване на различията между търсенето на продукти или услуги на целевия пазар и на продуктите или услугите в бизнес-средата, като цяло; създаване на ситуация, при която и конкурентите намират по-тесни пазарни сегменти вътре в стратегическия целеви пазар и по този начин преодоляват предимствата на фирмата, провеждаща стратегия за сегментиране.

Посочените основни стратегии се разграничават не само по своите функционални характеристики, но и по редица други параметри. За успешната им реализация са необходими различни ресурси и специфична квалификация, организационни условия, процедури за контрол и системи за стимули. Затова, за постигането на успех, като правило, се изисква дългосрочна привързаност към една конкретно определена стратегия като цел с първостепенна важност. Също така, основните стратегии могат да изискват

различен и специфичен стил на мениджмънт, съществена промяна на фирмената култура и атмосфера, както и да се привличат различен тип сътрудници.

Реализирането на тези три стратегии, както беше посочено, се съпровожда с появата и съществуването както на общи, така и на специфични рискове. Това предполага използването на различни видове защити от конкурентните сили в дадена бизнес-среда. От съществено значение са два основни вида риск: *първо*, риск от несполучлив избор на дадена стратегия, и *второ*, риск от загуба на конкурентно предимство, осигурявано от избраната стратегия в резултат от еволюция на бизнес-средата. Особено важно е тези рискове своевременно да се разкриват, за да се търси най-добрият стратегически избор за фирмата.

### **СТРАТЕГИЧЕСКИ ИЗБОР НА ФИРМАТА**

Стратегическият избор на фирмата предполага решения с особена важност, когато става въпрос за навлизане в нов, включително конкурентен бизнес, с всички произтичащи от това последствия.

Изборът, организацията и развитието на всеки нов бизнес са свързани с множество проблеми. Основната задача е как да се оцени бизнес-средата и конкурентите в нея, за да се вземе най-правилното решение. Особено важен е изборът на икономическите критерии за бизнес-средата, които да са привлекателни за стартиране на фирмения бизнес, а също така да се оцени наличието на необходимите активи и притежавания опит на мениджмънта, които да направят този избор печеливш.

Икономическите критерии за навлизане в дадена бизнес-среда са функция от характера на фундаменталните пазарни сили и фактори, независимо от това коя от основните стратегии е избрана. Когато тези сили и фактори действат в рамките на пазар, характерен за условията на „съвършена конкуренция“, изгодите от всяко решение за навлизане в бизнес-средата и теоретически, и практически не могат да надминат средната норма на печалба за инвестирания капитал, тъй като тя по принцип уравнирява търсенето и предлагането и техните ценови нива („невидимата ръка на пазара“). В реалността „съвършената конкуренция“ е теоретична абстракция - сравнителна база за характеризиране на реалните форми на конкурентна борба, т.е. при навлизането на нов пазар следва да се отчитат тези бизнес-процеси, в които пазарните сили не действат като „съвършена конкуренция“. Обаче, дори игнорирането на всички проблеми, свързани с навлизането в един нов бизнес, придобиването или вътрешното развитие на добре управляван бизнес в условията на благоприятна бизнес-среда, далече не гарантират успеха на фирмата. Това обаче не означава, че не трябва да се търсят възможности за подобен успех.

Много по-често се игнорират последствията от вероятната реакция на действащите фирми. Една от най-разпространените реакции е свързана с намаляване на цените. Това означава, че цените, отчитани в предварителните разчети за целесъобразността от навлизането в бизнес-средата, следва да са относително по-ниски от цените, действащи до влизането. По-ниските цени често се запазват за продължителен период след появата на нов конкурент.

Реакцията на действащите участници в бизнес-средата също така може да се изрази и в засилване дейността на маркетинга, в специални действия по каналите за реализация на стоките, в удължаване на представяните гаранции, в подобряване качеството на продукцията и т.н. Друг възможен резултат от навлизането на нов конкурент, особено когато той е с по-съвършено оборудване от резидентите, може да бъде прекаленото разширяване на отрасловите производствени мощности.

За всяка нова фирма е много важно да прогнозира мащабите и вероятната продължителност на ответните действия на конкурентите и по съответен начин да

коригира цените или разходите, залагани в разчетите за навлизането в дадена бизнес-среда. Действащите фирми ще реагират на появата на всеки нов конкурент, когато за тях се окажат целесъобразни някои съображения от икономически и неикономически характер.

Фирма, навлизаща в бизнес-среда, може да разчита на печалба над средната норма при намиране на такава бизнес-конюнктура, в която пазарният механизъм не работи като механизъм на „съвършената конкуренция“. Най-добрите варианти могат да се отнесат до една от следните категории: бизнес-средата е в условия на нарушено равновесие; очакваните ответни стъпки на действащите фирми могат да са бавни и неефективни; разходите на фирмата по навлизането са по-ниски от тези на други подобни фирми; фирмата разполага с особени възможности за въздействие върху структурата на бизнес-средата; навлизането в новата бизнес-среда ще окаже положително влияние върху съществуващите направления в бизнеса на фирмата.

Обективно, в повечето случаи не всички отрасли в бизнес-средата се намират в състояние на равновесие. В много от бързо развиващите се отрасли, като правило, все още не е формирана конкурентна структура и разходите по навлизането в този момент могат да бъдат значително по-малки, отколкото в бъдеще. Обаче, фирмата не следва да навлиза в една бизнес-среда само затова, че е нова. За подобни инвестиции решението няма да е оправдано без пълен структурен анализ и прогнозиране на нормата на печалбата за достатъчно продължителен период от време. Навлизането в дадена бизнес-среда може да бъде оправдано само, когато се очаква бъдещите печалби да превишават ниво, компенсиращо текущите разходи от навлизането.

Да си първи или един от първите, означава да се минимизират разходите по навлизането, а в някои случаи - и да се получи предимство от диференциране на продукта. Обаче, когато в бизнес-средата едновременно навлизат много фирми, тази възможност може да се окаже нереална. Следователно, изгода за фирмата в подобна бизнес-среда се реализира само при изпреварващо навлизане, след което се действа за увеличаване на бариерите пред следващите конкуренти. В някои отрасли положителният баланс между очаквана печалба и разходи по навлизането може да възникне поради игнориране на това обстоятелство от претендентите. Подобна ситуация може да се формира в такива незабележими отрасли, които не привличат вниманието на много действащи фирми.

Важно е да се разбира, че пазарните сили работят срещу успеха на всеки нов конкурент. Когато отсъствието на равновесие създава благоприятни перспективи за навлизане в дадена бизнес-среда, пазарът ще подава сигнали за това и на други фирми, провокирайки ги за аналогични решения и поведение. Следователно, решението за навлизане трябва да бъде подкрепено от ясна представа защо дадена фирма, а не други, ще извлече изгода от едно такова състояние. Често това е свързано с нейната способност първа да разпознае състоянието на дисбаланса. В същото време фирмата следва да създава и определени препятствия пред други претенденти, тъй като с времето нейното предимство може да се намалее.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение може да се направи изводът, че когато фирма намери безопасни стратегии за поетапно навлизане в дадена бизнес-среда, то за част от тези стратегии инвестициите могат бъдат насочвани към създаването на непреодолими бариери за останалите конкуренти.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Славова, И. Бизнес стратегии, планове, бюджети. “Сиела“, 2011.
2. Славянска, В. Фирмени стратегии и конкурентоспособност. Академично издателство „Талант“, ВУАРР, 2014.
3. Славянска, В. Основи на управлението. “Макрос“, 2015.