

ИЗБОРЪТ НА СТРАТЕГИЧЕСКА ПОЗИЦИЯ НА ФИРМАТА ПРЕДПОСТАВКА ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ

Галина Куртева
Бургаски Свободен Университет

Настоящият доклад представя връзката между реализацията на процеса на избор на стратегическа позиция на фирмата и възможностите за постигане на нейното устойчиво развитие. Решението за бъдещата позиция на фирмата е резултат от анализа на нейната настояща дейност, от очакваните изменения в поведението на факторите от външната среда и от възможностите на фирмата да адаптира своя потенциал за постигане на по-добра конкурентна позиция. Тази позиция следва да осигури устойчиво развитие на фирмата, изразяващо се в съхраняване и развитие на положителните страни от нейната дейност и не застрашаващо интересите на обществото като цяло.

Ключови думи: избор на стратегическа позиция; устойчиво развитие на фирмата; показатели за оценяване конкурентния статус на фирмата и привлекателността на пазара; матрицата "привлекателност на пазара/конкурентен статус на фирмата"

Key words: choice of a strategic position; steady development of a company; indexes for estimation of a competitive status of a company and attraction of the market; "attraction of the market /competitive status of the company" matrix.

В основата на избора на стратегическа позиция лежи анализа на перспективите за развитие на фирмата при определени предположения за изменения на факторите от външната ѝ среда. В процеса на този анализ се разкриват стратегическите алтернативи за позицията на фирмата, осигуряващи ѝ висока конкурентоспособност при очакваните изменения. **Изборът на адекватна стратегическа позиция трябва да се направи при съобразяване с резултатите от изследванията както на външната среда, така и на вътрешните фактори на фирмата.** В противен случай разработената стратегия може да се окаже неефикасна. В този смисъл изследванията трябва да се водят паралелно в две насоки:

(1) изучаване на **ситуацията във външната среда** на фирмата и **условията на конкуренцията** и

(2) изучаване на **ситуацията вътре в самата фирма** и нейната собствена **конкурентоспособност**.

Резултатите ще позволят да се определи **хармонично бъдещо развитие на фирмата, направявано от изискванията на факторите от външната ѝ среда, от една страна и от друга, съобразно с тях да се определят необходимите изменения във вътрешните фактори.**

Като имаме предвид това при структурирането на процеса на избор на стратегическа позиция, можем да обособим следните етапи:

Първи етап: Анализ на външната среда, чиято цел е разкриването на благоприятното и враждебното влияние на факторите ѝ. Този анализ е предпоставка ръководството **да определи степента на привлекателност** на средата, в която функционира фирмата.

Определянето на показателите за оценяване на степента на привлекателност на средата е въз-

рос на избор от страна на изследователския екип. Създаването на **конкретния набор от показатели и функция от възможностите за набиране на информация за приложението на даден показател, познанията на експертите, особеностите на средата, големината на фирмата, целите на ръководството на фирмата и други. Колкото повече на брой и по-комплексни са показателите, толкова по-точна и по-обективна е оценката за привлекателност на средата, в която работи или иска да работи фирмата. Тази оценка е в основата на решения за бъдещи фирмени инвестиции и за действия, насочени към постигане на желаната стратегическа позиция.**

Един примерен набор от показатели за оценка на привлекателността на пазара може да включва:

- **изменение на пазара;**
- **особености на конкуренцията на пазара;**
- **норма на печалбата в бранша;**
- **въздействие на обкръжаващата среда;**
- **ценност за потребителя.**

Втори етап: Анализ на вътрешните фактори на фирмата – предназначението му е да разкрие силните и слаби страни на фирмата, комплексът от фактори, обуславящи конкурентните ѝ позиции в собствения ѝ бранш, т.е. да се установи **конкурентната сила на фирмата.**

Познатите в литературата инструменти (SWOT – анализ, анализ на веригата на стойността, анализ на разходите и финансово икономическия статус на фирмата, оценка на конкурентоспособността и др.) за анализ на вътрешните фактори осигуряват необходимата информация за аргументиране избора на стратегическа позиция на фирмата, съобразно нейните специфични вътрешни ограни-

чения и компетенции, както и желаните конкурентни резултати в бъдеще. Показателят, който обобщава тази информация, е **конкурентен статус на фирмата**. Той е синтетичен показател, състоящ се от множество компоненти. Определянето им зависи от спецификата на фирмата и от личния подход на изследователя. **Възможни са два начина за тяхното установяване. Единият** - чрез въвличане в екип на водещи ръководители от всички управленски равнища на фирмата, които колективно да идентифицират и оценят тези фактори. Това е високо отговорна дейност, която изисква от мениджърите интелигентност, опит, знания за бранша и характеристиките на бизнеса. **Другият** начин изисква работа със стандартен списък от значими вътрешни фактори. Това не е препоръчителен метод, защото ангажира мениджърите с детерминирани параметри и значения на факторите.

За оценяването на конкурентния статус на организацията може да се използват следните показатели:

- относителен пазарен дял;
- ръст на пазарния дял;
- обхват на дистрибуторската мрежа;
- ефективност на дистрибуторската мрежа;
- лоялност на потребителя към търговската

марка;

- квалификация на персонала;
- технологични предимства;
- пределна ефективност на капитала;
- патентно-правна защита на стоката;
- ширина на стоквата номенклатура;
- дълбочина на продуктовата линия.

За оценяване на привлекателността на пазара и на конкурентния статус на фирмата на него може да се приложи методика, основаваща се на експертни методи. С тяхна помощ може да се определи значимостта на всеки един показател от структурата на "конкурентния статус" и "привлекателността", да се получи теглото на всеки показател и обща претеглена оценка за привлекателността на пазара и за конкурентния статус на фирмата. Степента на съгласуваност на мнението на експертите може да се установи с помощта на коефициента на конкордация (W) при скали със свързани рангове (Kendall, M., 1995, p. 174). "Коефициентите на корелация на ранговете (конкордация) са единствено възможните измерители на теснотата на зависимостта. Те са особено необходими, когато отделните обекти са ранжирани по експертни оценки" (Гатев, К., Асен Спасов, Д. Радилов, 1989, стр. 221 - 222). Значенията на коефициента на конкордация (W) могат да бъдат от 0 до 1. Колкото по-близки са до 1, толкова по-голяма е съгласуваността на експертите при оценяване влияния

ето на даден показател върху крайния резултат.

Трети етап: Стиковане на резултатите от двата анализа.

Оценките на привлекателността на бранша и конкурентния статус на фирмата в него позволяват да се използва техниката на портфейлния анализ за избор на стратегическа позиция. Съществуват различни портфейлни модели, имащи различни строго определени полета за приложение, извън които могат да се получат неверни решения.

Матриците на портфейлните модели представляват таблица, в която се съпоставят стратегическите позиции на фирмата, при извършване на бизнес дейностите си. Те могат да бъдат построени на основата на добре познати показатели, оценяващи позицията на фирмата във външната среда. Най-често това са темп на ръста на пазара, пазарен дял, дългосрочна привлекателност на бранша, конкурентоспособност и стадии на развитие на продукта или пазара. Обикновено едната ос на матрицата отразява привлекателността на бранша или пазара, а другата положението на конкретните видове дейност в нея. Най-често се използват три вида матрици - матрица "ръст/дял", разработена от Бостънската консултантска група, матрицата "привлекателност на отрасъла /позиция в конкуренцията", създадена от Джeneral Електрик, матрицата "жизнен цикъл на отрасъла" на Хофер/Литъл. Тези модели са обект на разглеждане и в изследванията на автори като Марковиц, Дигман, А. Хакс, Шарплин, Ансофф, Томпсон, Стрикланд, Д. Иванов, Д. Панайотов, К. Тодоров, К. Палешутски, П. Бодурова и др.

В случая като инструмент при извеждането на стратегическите алтернативи за развитие на организацията може да се използва портфейлната матрица "привлекателност на пазара/ конкурентен статус" (вж. таблица 1). Тази матрица е своеобразна модификация на познатата матрица на GE. Модификацията е по отношение на конструирането на показателите по двете оси на матрицата и методиката за приложение на матрицата в процеса на избор на бъдеща позиция на фирмата.

Определянето на фирмената текуща позиция е въвеждане на оценките за пазарна привлекателност и конкурентен статус на фирмата в зависимост от информацията за миналото и настоящето ѝ. При анализа на настоящата позиция се търси отговор на следните въпроси: **кой** са основните причини за успех (съответно неуспех) на фирмата, които действат едновременно върху показателите, определящи конкурентния статус и привлекателността; **как** фирмата може да бъде печеливша в бранша, ако не е завоювала добри позиции на пазара, или обратно – как може тя да не печели,

Таблица 1 МАТРИЦА "привлекателност на пазара/конкурентен статус на фирмата"

Конкурентен статус /КС/

Висок	<p>А - * правят се успешни инвестиционни решения; * фирмата има голям пазарен дял; * притежава силно конкурентно предимство; * печалбата на фирмата е по-ниска от средната в бранша</p>	<p>Б - * фирмата притежава отличителна компетентност и има висок конкурентен статус; * умерена степен на привлекателност на пазара</p>	<p>В - * фирмата постига висока ефективност на капитала; * притежава голям пазарен дял и отличително конкурентно предимство; * фирмата реализира по-голяма от средна печалба в бранша; * голям прираст на приходите от продажби</p>
Среден	<p>Г - * фирмата е на непривлекателен пазар; * има неголям пазарен дял; * прави ефективни капитални вложения;</p>	<p>Д - * относително стабилна конкурентна позиция; * фирмата придобива отличителна компетентност; * умерен прираст на приходите от продажби и относително висока средна печалба</p>	<p>Е - * силно привлекателен пазар, на който фирмата е постигнала средна степен на конкурентен статус</p>
Нисък	<p>Ж - * слаба конкурентна позиция на фирмата на непривлекателен пазар</p>	<p>З - * отрасъла позволява: * Умерени темпове на прираст на приходите от продажби; * печалбата на фирмата е около средната за бранша; * фирмата не може да се възползва и заема ниска конкурентна позиция</p>	<p>И - * благоприятни външни условия; * слаби конкурентни позиции.</p>
	Слаба	Умерена	Силна <i>Привлекателност на пазара /А/</i>

при положение, че се радва на превъзходна репутация и трайни пазарни позиции.

За обработване на очакваните изменения във външните фактори и съобразно това възможните и желаните състояния на вътрешните фактори успешно може да се прилага методът на експертните оценки.

Съпоставянето на оценката на текущата позиция с желаните и възможни за постигане резултати ще позволи да се създаде набор от алтернативни стратегически позиции. Изборът на една от тях и реализацията на прехода към нея следва да е съобразен от една страна с възможностите на фирмата (по отношение на управленски потенциал, финансови, човешки, информационни, материални ресурси и т.н.), а от друга страна с перспективите в развитието на бранша, в който функционира фирмата. В този смисъл могат да се обособят следните логически стъпки при обосноваване на избора на оптималната стратегическа позиция:

Първа стъпка: *предвиждане на тенденциите за развитие на всеки външен фактор от структурата на показателя "привлекателност на пазара/бранша";*

Втора стъпка: *определяне на възможна и желана позиция на фирмата по всеки вътрешен фак-*

тор от структурата на показателя "конкурентен статус на фирмата";

Трета стъпка: *определяне на желана позиция на фирмата в матрицата "привлекателност на пазара/конкурентен статус на фирмата";*

Четвърта стъпка: *формулиране на стратегия за заемане на желаната позиция.*

Основните стратегически действия, за реализация на стратегията, осигуряваща препозиционирането на дейността на фирмата в избраната клетка от матрицата привлекателност/конкурентен статус, могат да бъдат основани на:

- ключовите фактори за успех, които обективно да неутрализират вътрешните слабости, за да се запази (или подобри) конкурентният статус на фирмата;

- външни фактори, които целят да предпазят фирмата от опасностите от външната среда и да дадат предимство на възможностите, предоставяни от нея.

По същество тези действия описват стратегията, с която фирмата може да получи най-високи резултати в съответна конкурентна среда. Реализацията на тези действия ще позволят да се направи аргументиран избор на възможност за оптимално

адаптиране на фирмата към доминиращото въздействие на външните фактори с оглед по-пълно оползотворяване на силните страни на вътрешните фирмени фактори. За да се създадат условия за ефективно изпълнение на стратегическите действия, осигуряващи желаната стратегическа позиция, е необходима и съответна **организационна структура**. Тя следва да осигури необходимата координация между йерархичните нива в организацията и да определи отговорностите на членовете ѝ.

Осъществяването на целия този процес на избор на бъдеща позиция, осигуряваща желана конкурентоспособност на фирмата изисква стратегическо мислене. **Стратегическото мислене е подход, при който се установяват ключови проблеми, изпреварват се събитията, предвижда се развитието, търси се начин за ефективна реализация на намеренията, както и за избягване и преодоляване на заплахите**. В изследователски план могат да се посочат два типа стратегическо мислене:

- **системно**, което набляга върху цялостно обхващане на изследвания обект, в случая фирмата и върху общото определяне на посоката на нейното развитие и

- **екзосистемно** мислене, което насочва вниманието към влиянието на външните фактори върху функционирането на фирмата. Това означава да се мисли перспективно, комплексно, рационално, делово, системно, гъвкаво. Този начин на мислене ще позволи да се вземе решение, което да осигурява устойчивост в развитието на фирмата. *То е и мислене в дългосрочен план за влиянието, което имат или биха могли да имат стра-*

тегическите решения на фирмата върху бъдещите поколения.

В този смисъл може да се изведе необходимостта от практическа реализация на процеса на избор на стратегическа позиция на фирмата като подход за нейното управление в условията на висока неопределеност на поведението на факторите от външната среда. Овлаждането на методиката по приложението на този процес ще позволи при извеждането на бъдещата позиция на фирмата и определянето на начина за постигането ѝ да се осигурят, използват и съхранят главните потенциали за успеха на фирмата. Това би осигурило приемственост и последователност в поведението и устойчивост във функционирането на фирмата без това да предизвиква негативни последици върху обществото като цяло.

Литература

1. Гатев, К., А. Спасов, Д. Радилков., *Обща теория на статистиката и икономическа статистика*. София, Наука и изкуство, 1989.
2. Hax, A., :djlf, N., *Strategic management An Integrative Perspective*, Prentice Hau, Inc, Cliffs, N.Y., 1984.
3. Kendall, M., *Rank Correlation Methods*, Hafner Publishing House, N.Y., 1995.
4. Портър, М., *Конкуренция*, Санкт Петербург – Москва – Киев, "Вилъямс" 2000.
5. Тараго, Ф., М. Мирчев, Г. Шереметов., *Стратегическо управление*. София, "Стопанство", 1999.
6. Томпсон, А., А. Стрикленд., *Стратегическият мениджмънт – искусство разработки и реализации стратегии*. Москва, Юнити, 1998.

THE CHOICE OF A STRATEGIC POSITION OF A COMPANY, A PREREQUISITE FOR STEADY DEVELOPMENT

Galina Puleva
BFU – Bourgas, Bulgaria

ABSTRACT

The present thesis reveals the relation between realisation of the process for choosing a strategic position of a company and the opportunities for providing its steady development. The decisions for the future position of the company are result from the analysis of its current activity; from the forecast and the expected changes in the behaviour of the outer environmental factors and the opportunities for the company to apply its experience and potential in order to move to a more profitable position. This position will ensure a steady development of the company if it allows the positive sides of its activities to be preserved and developed and therefore not to threaten the interests of the society as a whole.