

## ТЕХНОЛОГИЧНИ И ОРГАНИЗАЦИОННИ ДЕТЕРМИНАНТИ НА УСПЕШНОТО БИЗНЕС СТРАТЕГИРАНЕ

Мария Андреева

**Abstract:** *When developing a strategy, it is important from technological and organizational point of view to be answered three questions: a) When should the strategy be formulated and which type it should be?; b) Who should formulate the strategy?; c) How exactly should the strategy be developed? These questions cannot be answered precisely and they are related to many problems, discussed in the current report.*

**Key words:** *technology, strategies, strategic management, corporate strategies.*

### ВЪВЕДЕНИЕ

Съществуват много неясноти в българската управленска практика относно принципите, правилата и подходите за създаването на успешна бизнес стратегия. Те обуславят, от своя страна, наличието на множество технологични и организационни проблеми при разработването на самата бизнес стратегия на фирмата.

При разработването на фирмената бизнес стратегия е важно да се отговори на следните основни въпроси, чиито правилни отговори са някои от технологичните и организационни детерминанти на успешното бизнес стратегияне, а именно:

a/ Кога следва да се формулира бизнес стратегия и от какъв тип да е тя?

б/ Кой да формулира бизнес стратегията?

в/ Как именно да се разработи бизнес стратегията?

Цел на доклада е да бъдат изяснени по-съществените за бизнес стратегиянето аспекти на посочените въпроси.

### ИЗЛОЖЕНИЕ

По отношение на първия въпрос не е възможен еднозначен отговор, но съвременната практика показва, че най-важните причини са внезапните изменения /особено негативните/ във външната среда на фирмата. Измененията обикновено са свързани с намаляване на търсенето на произвежданите от фирмата изделия, реструктурирането на пазарите, значителни промени в технологиите, неочакваната поява на нови конкуренти, предлагането на качествено нови изделия, удовлетворяващи значително по-добре нарастналите изисквания на клиентите, внедряването в производството на принципно нови суровини и материали, както и със значителното влошаване на икономическите показатели на фирмата, нарасналото текучество и фрустрация на персонала вътре в нея, смяната на управленския екип, и др.

Повод за разработване на общата бизнес стратегия на фирмата, както и на типовите стратегии, които могат да се разглеждат като нейни компоненти, са не само заплахите на средата, но и възникващите нови предимства, новите възможности и шансове за фирмите в определен момент. Те трябва да бъдат отразени и използвани в подходяща обща бизнес стратегия, препоръчително офанзивна, която да има изпреварващ характер, да носи значителни изгоди за фирмата /бърза стабилизация, добра печалба, бързо налагане на пазарите/, да доведе до объркване и отслабване на конкурентите. Тези нови предимства, възможности и шансове, макар че сравнително по-трудно се търсят и откриват, в никакъв случай не бива да се пропускат - в противен случай управлението би имало преди всичко последващо-регулативен и последващо-адаптивен характер, а стратегиите биха били предимно дефанзивни /това, разбира се, не отменя или намалява тяхното значение/. Такива нови възможности, предимства и шансове могат да бъдат: появата на нови

доставчици, неблагоприятията на конкурентите, недооценяването, от тяхна страна, на новите пазарни ниши, на новите заплахы и изгоди, благоприятните изменения на цените на суровините и материалите, нарасналата популателна способност на хората, стабилизацията на пазарите, бавни изменения на структурата на потребителското търсене, и др. За своевременно откриване на новите възможности, предимства и шансове обаче се изискват продължителен опит, отлично познаване на средата, много добри умения за предвиждане, творческо, нестандартно мислене, новаторски дух, предприемчивост, афинитет към риска, и други специфични качества, които са задължително нужни на съвременните фирмени стратегии.

Трябва да се отбележи, че доста дълго доминираше представата, че бизнес стратегията донякъде трябва да бъде външно незабележима, или че тя трябва да се държи в тайна или че е най-добре да се разработва и да е известна само на ограничен брой ръководители на висшите равнища. Напоследък обаче все повече се защитава откритото разработване на стратегията, както от управляващите, така и от широк кръг изпълнители, пряко участващи в реализацията ѝ. Нужно е да се признае, че практиката потвърждава основателността и на двете становища, доколкото много фирми имат успехи и без да правят популярна пред персонала своята стратегия, както и обратното - други фирми дължат своя успех именно на това, че колективно и открито разработват своята стратегия.

Може да се каже, че при отговора на въпроса "Кой да формулира бизнес стратегията на фирмата?" са възможни няколко основни подхода /варианта/, всеки от които има своите достоинства[1;33] :

1. Стратегията се формулира от едно лице /генерален стратег на организацията, вдъхновител на стратегията/, най-често - върховия ръководител или някой от неговите заместници;

2. Стратегията се формулира от тесен кръг ръководители от високите равнища и най-компетентни вътрешни специалисти;

3. Стратегията се формулира от специализиран орган на управлението;

4. Стратегията се формулира от смесен екип от най-добрите вътрешни специалисти и външни експерти - консултанти в областта на стратегическия мениджмънт при строго спазване на фирмената тайна;

5. Стратегията се формулира открито, при широкото участие и ангажираност на целия персонал.

Който и вариант да се избере обаче, необходимо е да се осъществи добро взаимодействие и координираност между всички страни, които имат отношение към разработването на стратегията, както и да се осигури ангажираността на персонала при нейното изпълнение.

При отговора на третия въпрос – как именно да се изработи бизнес стратегията, предварително е важно правилно да се определят обектите на стратегията - както външни, така и вътрешни за фирмата структури, процеси, проблеми, дейности, зависимости, групи и др. Например при конкурентните стратегии такива обекти могат да бъдат стратегическите зони, стратегическите вектори, стратегическите позиции и стратегическия потенциал на фирмата, и т.н.

При разработването на бизнес стратегията трябва да се изхожда от обектите, а след това да се определят нейните специфични елементи и тогава да се установи връзката между тях, като се има предвид, че съществуват три основни елемента на стратегията:

1/ Цели /задачи/ на стратегията;

2. Стратегически анализ, който включва както оценка на околната среда, така и анализ на вътрешните фактори;

3. Организация на ресурсите, които ще се използват за достигане на предвидените цели във времето /програмна част на стратегията/.

Определянето на целите и задачите на стратегията е важно условие за правилното ѝ разработване, за което са нужни сериозни умения при осъществяване на функцията целепологане. За успеха на фирмената стратегия от много съществено значение е и извършването на стратегически анализ, който е анализ на вътрешните силни и слаби страни, както и на заплахите и на възможностите, предизвикани от околната среда, целящ събирането на достатъчна и надеждна информация за изготвянето на стратегията. Смисълът на стратегическия анализ е да се идентифицират стратегическите проблеми на организацията, които ще се решават чрез разработване и изпълнение на съответни стратегии. Той е предпоставка за умело използване на икономическата ситуация, за да може с подходяща стратегия и тактика да се постигнат стратегическите цели.

В технологично и организационно отношение, основните обекти на стратегическия анализ при разработването на фирмената бизнес стратегия са:

1. Околната среда на фирмата /външна и вътрешна/;
2. Вътрешнофирмените изменения;
3. Взаимното влияние и взаимодействия между околната среда и вътрешнофирмените условия.

Анализът на околната среда е целесъобразно да се осъществява както по слоеве, така и по профили на средата. Слоеве, или йерархичните равнища на външната среда, които следва да бъдат анализирани, са:

- а/ интернационална среда;
- б/ макросреда;
- в/ мезосреда;
- г/ микросреда.

От значение е и анализът на глобалната икономическа среда, която, макар и най-далечна за фирмата, може да окаже силно или дори – решаващо значение върху развитието и функционирането на организацията – например световната икономическа криза, и др.

Профилите на околната среда, които, от гледна точка на технологията и организацията на стратегирането, следва да бъдат наблюдавани при стратегическия анализ, са:

1. По субстанционален признак - социална, икономическа, природна, технологическа среда;
2. По компоненти и характер на компонентите;
3. По степен на устойчивост и изменчивост;
4. По силата и насоките на влияние върху дейностите на организацията;
5. По степен на предсказуемост;
6. По географски признак, и др.

Колкото по-близки до фирмата в йерархично отношение са отделните пластове околна среда, толкова по-важни за успеха на бизнес стратегията са заключенията от анализа. Често пъти грешките при анализа на микро- и мезооколната среда водят до много тежки или дори – фатални последици при разработването на бизнес стратегията и при стратегическото управление на фирмата въобще.

При анализа на мезооколната среда централно внимание би следвало да се отдели на анализа на отрасъла. При разработването на бизнес стратегията на фирмата, основни показатели за анализ на отрасъла трябва да бъдат:

- реалният и потенциален размер на отрасъла;
- перспективите за ръст на отрасъла и етапите на неговия жизнен цикъл;
- структурата и мащабите на конкуренция;
- структурата на отраслевите разходи;
- системата за реализация на продукцията;
- тенденциите за развитие на отрасъла;
- ключовите фактори на успеха, и др.

Обект на стратегическия анализ на микросредата на фирмата основно са клиентите, доставчиците, конкурентите, потенциалните бъдещи участници в стопанската дейност.

Анализът на потребителите, който на този етап е определящ, трябва да даде отговор на множество въпроси, оформени в следните три основни групи[2;62]:

1. свързани със сегментацията на пазара;
2. свързани с мотивацията на потребителите;
3. свързани с откриване на неудовлетворените им нужди и потребности.

От много съществено значение при бизнес стратегията е и анализът на конкурентите. От технологична и организационна гледна точка, при анализа на конкурентите са особено важни следните моменти:

- да се определят техните силни и слаби страни и произтичащите от това заплахи за фирмата;
- да се прогнозира бъдещите стратегии и решения на конкурентите;
- да се предскаже реакцията на конкурентите на бизнес стратегията и конкретните действия на фирмата;
- да се определи влиянието на конкурентите върху преимуществата на фирмата, и др.

Вътрешнофирменият анализ има за цел да идентифицира и оцени състоянието и потенциалните възможности на фирмата в по-важните области на нейната стопанска дейност. Той трябва да разкрие силните и слабите страни на фирмата, в сравнение с нейните конкуренти. Тези изводи фирмата трябва да има предвид, когато формулира бизнес стратегията си и пътищата за нейното осъществяване.

Вътрешнофирменият анализ би следвало да се осъществява в две главни направления:

- A. Функционален анализ;
- B. Продуктово-пазарен анализ.

Това може да се приеме за първи възможен подход при практическото осъществяване на вътрешнофирменият анализ. Вътрешнофирменият анализ може да се осъществява и по основни, дефинирани от разработващите стратегията компоненти /страни от дейността на фирмата/ като маркетинг, финанси и счетоводство, производство, персонал, организация на управлението и др., които дават по-пълна представа за състоянието и перспективите на организацията. Между двата подхода няма противоречие, нещо повече - те в значителна степен могат и да се покриват. Обективен резултат от вътрешнофирменият анализ и при двата подхода е диагностиката на силните и слабите страни на фирмата и характеристика на нейната компетентност, които са от съществена важност при разработването на фирмената стратегия.

Трябва да се отбележи, че като резултат от функционалния анализ трябва да се получи точна представа за конкурентния профил на фирмата по отношение на отделните ѝ функции /компоненти/.

Продуктово-пазарният анализ се извършва по подобна технология в две основни направления: а/ оценка на продуктовата структура; б/ оценка на продуктово-пазарната структура.

Продуктовата структура обикновено се разглежда в два аспекта: а/ като комбинация на продуктови групи; б/ като списък от отделни продукти. Продуктовите групи и отделните продукти определят мащабността и разнообразието на производството. Съотношението между отделните продуктови групи дава представа за производствените приоритети на фирмата за определен период. Количествената характеристика на продуктовата структура е показател за обема на произвежданите изделия, за асортимента и степента на диверсификация на продуктите. Тя също може да даде представа доколко диверсифициран е самият предмет на дейност на фирмата, както и дали има или отсъства фокус в продуктовата стратегия.

При оценката на продуктово-пазарната структура последната се разглежда като комбинации на произвежданите продукти и на пазарите, на които се предлага продукцията. Пазарите могат да бъдат диференцирани според типа на продавания продукт, вида на потребителя, вида на региона /географската област/ и др. При съчетаването на продуктите и пазарите в матрица може да се получи представа за степента на разпространение на продуктите по пазари /матрица на комбинациите "продукт – пазар"/. Тя дава представа за приоритетите на фирмата по отношение на определени комбинации от продукти и пазари. Тези приоритети се основават на оценяването на дела, който продуктите заемат на пазара. Пазарният дял, сравнен с този на конкурентите, е показател за едно от най-съществените преимущества на фирмата.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Като заключение на стратегическия анализ се приема обвързването на резултатите от анализа на околната среда с тези от вътрешнофирмения анализ. Чрез такова обвързване на резултатите от стратегическия анализ в различните му направления фирмата ще може да определи своите критични фактори, които се получават от съчетаването на заплахите и възможностите на околната среда, от една страна, и на фирмените преимущества и недостатъци, от друга.

Оценките за силните и слабите страни на фирмата от една страна и сумарните оценки за заплахите и благоприятстващите условия в околната среда, могат да ориентират ръководството не просто към наблюдение, но и към стратегически контрол над критичните процеси, които ще определят положението на организацията и нейната конкурентна сила.

В заключение много полезно би било да се извърши съпоставка на силните и слаби страни на фирмата със силните и слабите страни на главните конкуренти.

Изводите от стратегическия анализ служат като естествен преход към следващия етап на стратегическия избор, който решава в голяма степен положението на фирмата в следващия период /стадий/ от нейното развитие.

### **ЛИТЕРАТУРА**

[1]. Андреева, М. – Стратегически мениджмънт, Варна, ИК „Компас“, 2001.

[2]. Маркова, В, С. Кузнецова – Стратегическия мениджмънт, М., ИНФРА, 1999.

### **За контакти:**

Доц. д-р Мария Йосифова Андреева, Стопанска академия "Д.А.Ценов" – Свищов, Катедра "Мениджмънт", тел. 0631 66 292, e-mail: mariaa@uni-svishtov.bg

**Докладът е рецензиран.**