

Глава осма

СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ

КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ГЛАВАТА

- 1. Същност на стратегическото управление*
- 2. Стратегически нива в организацията*
- 3. Процес на стратегическото управление*
- 4. Корпоративни стратегии*
- 5. Бизнес стратегии*
- 6. Функционални стратегии*
- 7. Резюме*
- 8. Основни термини*
- 9. Използвана литература*
- 10. Въпроси за размисъл*
- 11. Допълнителна литература*

УЧЕБНИ ЦЕЛИ:

След изучаването на тази глава Вие ще знаете и ще можете да:

- 1. Дефинирате същността и съдържанието на стратегическото управление и защо той е важен за организацията.*
- 2. Определяте основните стратегически равнища в организацията.*
- 3. Описвате етапите на процеса на стратегическото управление.*
- 4. Дефинирате същността и особеностите на основните видове корпоративни стратегии.*
- 5. Откроявате бизнес стратегиите и да определяте тяхното съдържание и приложение.*
- 6. Различавате функционалните стратегии и да определяте тяхната роля в организацията.*

1. СЪЩНОСТ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ

В условията на конкурентна борба и бързо променящи се условия на външната среда компаниите трябва да отделят внимание не само на вътрешното състояние, дейност и резултати на организацията, но и да изработват дългосрочна стратегия за поведение, която да им позволява да отчитат и да се съобразяват с тези изменения.

Стратегическото управление представлява набор от решения и действия по формулирането и внедряването на стратегия, призвана да осигури на компанията най-доброто конкурентно положение във външната среда и постигането на поставените цели. /1, 241/ Стратегическото управление дава възможност на ръководителите да си отговорят на следните важни за организацията въпроси: “Къде се намира сега организацията?”; “Какви промени и тенденции протичат в конкурентната среда?”; “Как трябва да действат, за да достигнат набеязаните цели?”.

Съществуват три основни причини /доказани както от научните изследвания, така и от успешния бизнес на фирмите/, определящи **важността на стратегическото управление**:

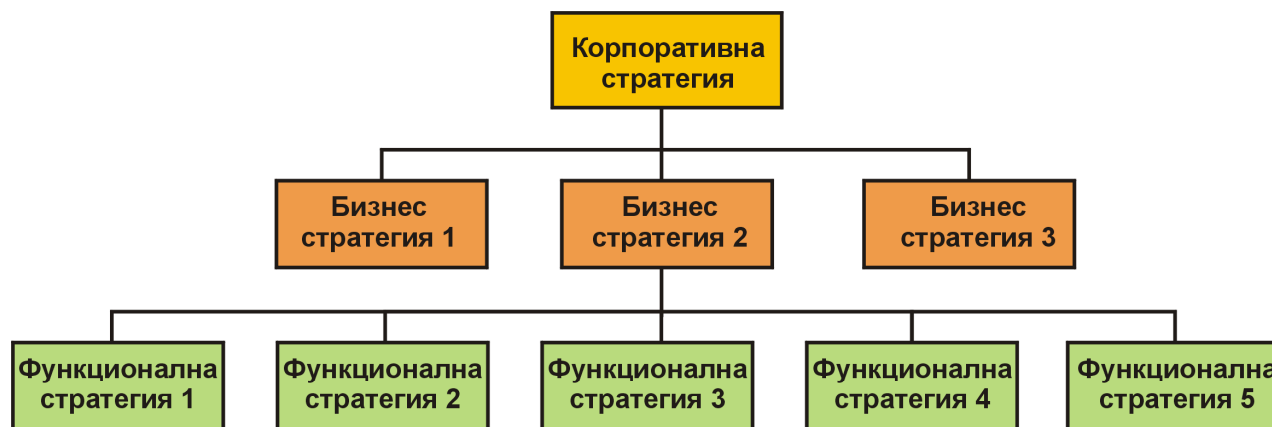
- Дава възможност на компаниите, които прилагат стратегическо управление да са по-успешни и печеливши от тези, които не го прилагат при еднакви условия на външната конкурентна среда.
- Компаниите, действащи в постоянно променяща се среда, прилагайки стратегическо управление са по-гъвкави в своята дейност и се справят по-добре с неопределеността, като успяват да предприемат по-адекватни действия.
- Стратегическото управление подпомага отделните части на организацията да работят съвместно и съгласувано за достигане на дългосрочните цели на организацията. /2, 179/

Всички тези предимства правят стратегическото управление важна част от управленския инструментариум на всички бизнес организации, независимо от техния размер и предмет на дейност. Това с не по-малка сила се отнася и за управлението на нестопанските организации.

2. СТРАТЕГИЧЕСКИ НИВА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

В зависимост от размера и разнообразието на дейността на компаниите те се нуждаят от различни стратегии. За компаниите, които произвеждат един вид продукти или услуги е достатъчен един стратегически план. Компаниите, които

развиват различни видове бизнес, за всеки един от тях се нуждаят от отделна стратегия. Освен това в тези големи компании всеки отделен бизнес има функционални подразделения /финанси, производство, маркетинг, реклама, човешки ресурси и др./, които също имат нужда от самостоятелна стратегия. В компаниите могат да бъдат разграничени три основни стратегически нива: корпоративно, бизнес и функционално ниво и съответно стратегии на тези нива. /Фиг. 1/



Фиг. 8.1 Стратегически нива в организацията /2, 183/

Стратегии на корпоративно ниво. Когато организацията се занимава с няколко вида бизнес, тя се нуждае от стратегия на корпоративно ниво. **Корпоративната стратегия** представлява общ план за управление на компания, работеща в няколко отрасли, определящ с какви видове бизнес да се занимава компанията и описващ действията за достигането на определени позиции в отделните отрасли и подходите към управлението на отделните **бизнеси**. В корпоративната стратегия намират отражение най-често следните важни направления:

- Усвояване и укрепване на позиции в нови отрасли;
- Повишаване производителността на всички подразделения;
- Получаване на конкурентни предимства от диверсификация;¹
- Установяване на инвестиционни приоритети и преразпределение на ресурсите в полза на най-перспективните подразделения. /4, 78-80/

Отговорност за формирането и реализирането на корпоративната стратегия носят висшите ръководители в компанията. Съветът на директорите

¹ Диверсификация – процес на проникване на фирмата в други отрасли на производството. /3, 599/

утвърждава корпоративната стратегия и осъществява контрол върху нейното изпълнение.

Стратегии на бизнес ниво. За малките фирми и за корпорациите, които произвеждат един вид продукция, предназначена за пазара на един отрасъл бизнес стратегията съвпада с корпоративната стратегия. В компании, работещи в няколко отрасли за всеки бизнес се разработва отделна стратегия. **Бизнес стратегията** представлява план, насочен към създаване на дългосрочна конкурентна позиция на пазара на отрасъла за съответния бизнес и към достигане на общите цели на корпоративната стратегия.

Бизнес стратегията обикновено е насочена към:

- Реакция на измененията в отрасъла и икономиката като цяло;
- Разработване на конкурентни стратегии и пазарни политики;
- Осигуряване на модерни технологии и средства за производство;
- Координация на стратегическите инициативи на функционалните подразделения;
- Решаване на конкретни стратегически проблеми на компанията.

За разработването на бизнес стратегиите на съответния бизнес и неговата реализация отговаря неговият ръководител. Той трябва да постигне единство и съгласуваност на функционалните стратегии в този бизнес. За големи компании, работещи в няколко отрасли, ръководителят отговаря и за съответствието на стратегията с общите корпоративните стратегии и цели. /4, 80-83/

Стратегии на функционално ниво. Те се разработват за всеки бизнес в компанията. **Функционалната стратегия** представлява дългосрочен план за управление на дейността на функционалните подразделения /изследване и развитие, производство, маркетинг, човешки ресурси, финанси и др./ в съответния бизнес и е насочен към подпомагане на изпълнението на бизнес стратегията, а от там и на корпоративната стратегия.

Функционалната стратегия е по-тясна от бизнес стратегията и много по-конкретна от нея. Тя е предназначена за достигане и укрепване на специфични компетенции, насочени към засилване конкурентната способност на компанията. Изпълнението на набора от всички функционални стратегии осигурява реализирането на бизнес стратегията на компанията.

Ръководителите на функционалните подразделения отговарят за разработването на стратегията, съгласуването ѝ с останалите функционални стратегии и нейната реализация. /4, 83/

Съвкупността на корпоративната, бизнес и функционалната стратегия представлява общата стратегия на организацията. Те се разработват съгласувано, като процесът е в посока от горе надолу. Това осигурява единство на целите на компанията, обвързаност и координация на различните нива, оптимално разпределение на ресурсите и ефективно достигане на всички стратегически цели на организацията.

<p>???</p> <p>Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дефинирайте същността на стратегическото управление. 2. Посочете основните стратегически нива в организацията. 3. Сравнете основните характеристики на стратегиите от различните нива в организацията.
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

3. П РОЦЕС НА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ

Процесът на стратегическото управление се състои от шест взаимосвързани етапа /по 2, 180/, които включват:

- определяне на мисия и цели на организацията;
- анализ на външната среда;
- анализ на вътрешната среда;
- формулиране на стратегията;
- реализиране на стратегията;
- контрол и оценяване на стратегията.

Тези етапи обхващат *три основни вида дейности* – *стратегическо планиране, реализиране на стратегията и оценка*. Стратегическото планиране включва първите четири етапа на процеса, които са задължителни и без тях не може, но и реализирането и оценката също играят важна роля. И най-добрата стратегия ще бъде неуспешна, ако не се реализира и оцени както трябва.

3.1. Определяне на мисия и цели на организацията

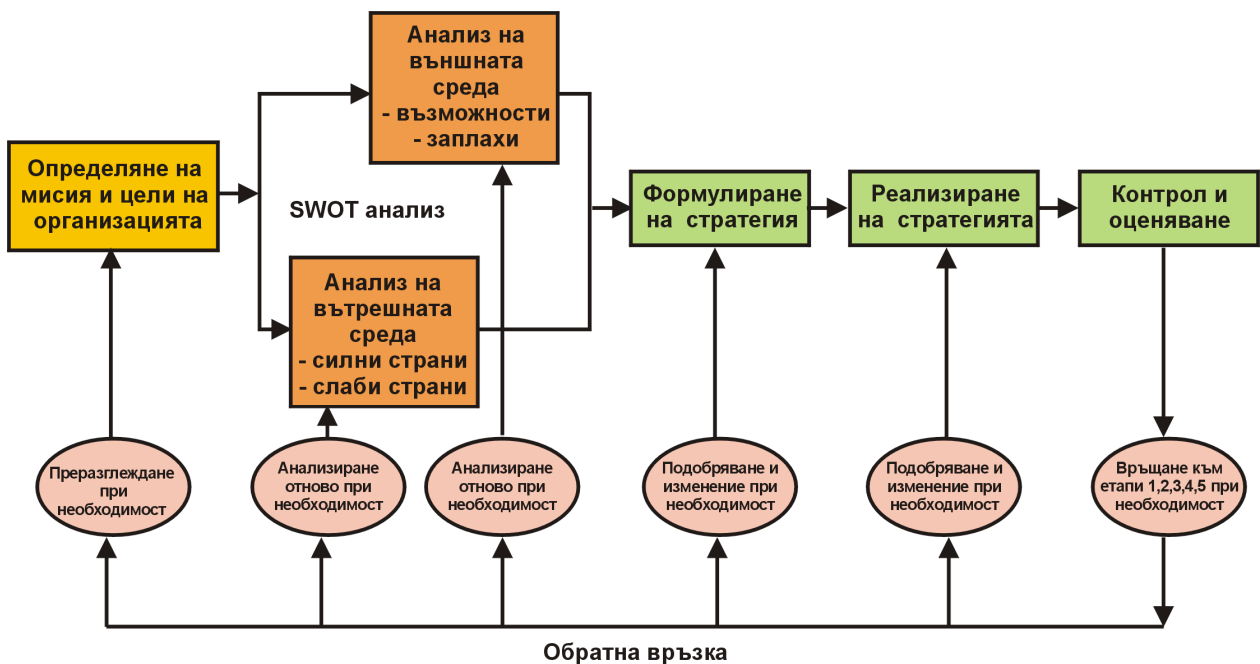
Всяка организация се нуждае от мисия, която определя смисъла за нейното съществуване, предназначение, цел и определя разликите между нея и

останалите организации. **Мисията** представлява основна обща цел на организацията.

При формулирането на своята мисия фирмата дава отговор на фундаментални въпроси, свързани с нейната същност и намерения. Един възможен набор от въпроси е следният

- Кой са клиентите на фирмата?
- Кой са нейните пазари?
- Насочена ли е фирмата към растеж и финансова стабилност?
- Какви са основните вявания, ценности и етични приоритети?
- Колко отговорна е фирмата към обществото и околната среда?
- Кой са главните продукти и услуги на фирмата?
- Модерни ли са технологиите, които използва?

Отговорите на тези въпроси се използват от фирмите за да формулират своята мисия. Съществува голямо разнообразие от възможности за разработване на мисия. Мисията може да бъде едно изречение - деловото кредо



Фиг. 8.2 Процес на стратегическо управление

на компанията, което съдържа фирменото послание и я отличава от основните ѝ конкуренти. Например, деловото кредо на компанията “Сони” е “Стремеж към неизвестното”, на компанията “Хитачи” – “Хармония и дружелюбие” /5, 197/ , а на компанията “Истмен Кодак” – “Ние правим фото”. /4, 37/ Други компании имат разработена по-подробна мисия - няколко изречения или няколко абзаца, докато има компании, които в своята мисия са включили подробни отговори на разгледаните по-горе въпроси. Например мисията на компанията “Жилет” е около една страница./4, 64-65/

На основата на мисията организацията определя своите цели.

Целите са конкретни резултати, които организацията трябва да постигне в определен срок. Въз основа на целите се разработва стратегията на организацията. Правилно определените цели са много важни за успешното функциониране и развитие на организацията в дългосрочен план. За да бъдат предпоставка за ефективно стратегическото планиране целите трябва да отговарят на определени изисквания:

- Да бъдат реални и постижими. Целите трябва да съдържат определено предизвикателство за фирмата и служителите, но трябва да са в рамките на възможностите им. В противен случай те са демотивиращи.
- Да бъдат конкретни и измерими. Това улеснява организиране на изпълнението им и контрола и позволява да се оцени дали целите са постигнати.
- Да бъдат лимитирани във времето. Целите трябва да имат срок за изпълнение, което мобилизира достигането им и осигурява по нататъшното развитие на организацията.
- Да не бъдат противоречиви. Отделна цел и решенията за нейното достигане да не възпрепятства достигането на други цели в организацията.

Установяването на целите става в посока отгоре надолу, което осигурява, от една страна, съгласуваност на целите и стратегиите на подразделенията на различните нива в компанията, а от друга страна подпомага обединяването на усилията за движението на компанията за тяхното достигане.

Обикновено мисията и целите на компанията се публикува в годишния отчет и на Web-страницата на фирмата. Мисията и целите дават информация на външната среда за дейността и насоките на развитие на фирмата, а към вътрешната среда информация, осигуряваща нейното ефективно функциониране.²

На основата на целите се разработва стратегията на компанията.

² Виж по – подробно за ролята целите за външната и вътрешната среда на стр. 125 – 127.

3.2. Анализ на външната среда.

При избор на насоки за дългосрочно развитие и на стратегия на компанията ръководството трябва да има точна и пълна представа за обкръжението на компанията и за процесите и тенденциите, които протичат във външната среда. Външната среда на всяка компания се състои от глобална и конкретна среда.

Глобалната външна среда включва икономически, политически, социокултурни и технологични фактори, които определят общите условия и тенденции в икономиката и обществото, в които функционира компанията и те трябва да се следят и отчитат при разработване на стратегията. Конкретната външна среда отразява условията и тенденциите в отрасъла и пазара, в който функционира компанията и включва доставчици, конкуренти и клиенти.³

Факторите на конкретната среда оказват непосредствено и силно влияние върху компанията и трябва постоянно да се следят и анализират. Анализът включва оценка на: “основните икономически характеристики на отрасъла; формите и интензивността на конкуренцията; причините за изменение на външната среда и конкуренцията; най-силните и слабите конкуренти; вероятните последващи действия на конкурентите; ключовите фактори за успех в конкуренцията; общата привлекателност на отрасъла.” /4, 96–98/

Данните от анализа на външната среда трябва да бъдат оценени от ръководството на компанията и да се прецени какви благоприятни **възможности** се откриват пред компанията и какви **заплахи** са налице при съществуващите условия. Тази оценка може да бъде направена с помощта на SWOT анализ.⁴ **Възможностите** - това са особености на външната среда, които биха могли да способстват за достигане на стратегическите цели на компанията, а **заплахите** са фактори на външната среда, които могат да възпрепятстват достигане на стратегическите цели на компанията. /1, 251/

Трябва да се има предвид, че една и съща външна среда може да бъде източник на благоприятни възможности за една компания и на заплахи за друга, даже когато те са от един и същ отрасъл. Това зависи от целите и стратегията им и от начина, по който компанията управлява своите ресурси.

3.3. Анализ на вътрешната среда.

Изучаването и анализът на вътрешната среда позволява на ръководството на компанията да установи какви са вътрешните сили на компанията и как те могат да допринесат за разработването на подходяща стратегия и достигане на

³ Виж по-подробно за външната среда на стр. 53 – 61.

⁴ SWOT анализът е метод, който позволява да се разкрият силните (Strengths) и слабите (Weaknesses) страни на организацията, както и благоприятните възможности (Opportunities) и заплахите (Threats) пред организацията.

целите на организацията. За осъществяването на анализа на вътрешната среда обикновено се използват шест основни функции на компанията със съответните показатели:

Управление и организация - качество на управление, качество на персонала, степен на централизация, организационна структура, системи за планиране, информация и контрол.

Финанси – норма на печалба, съотношение на собствени и привлечени средства, запаси, възвръщаемост на инвестициите, кредитоспособност.

Маркетинг – качество на продукцията, канали на реализация, ниво на обслужване, реклама, удовлетвореност на клиентите, ефективност.

Производство – разположение на заводите, възраст на оборудването, система на снабдяване, контрол на качеството, производствена ефективност.

Човешки ресурси – опит и образование, удовлетвореност от труда, текучество, жалби, отношения с профсъюзите.

Научни изследвания и разработки – приложни изследвания, възможности на лабораториите, програми за изследване, разработване на нови продукти, разработване на нови технологии. /1, 250/

Друг фактор, който трябва да се има предвид при анализа на вътрешната среда и който, за съжаление, често се подценява е културата⁵ и имиджа на организацията.

Данните от анализа на показателите на тези фактори на вътрешната среда позволяват на ръководството на компанията да оценени кои са силните и слабите ѝ страни. Тази оценка може да бъде направена с помощта на SWOT анализ.

Силни страни на компанията са позитивни вътрешни характеристики на организацията, в които тя превъзхожда конкурентите или особености, които ѝ осигуряват допълнителни конкурентни предимства, подпомагащи достигането на стратегическите цели.

Слаби страни на компанията са вътрешни характеристики на компанията, които въздействат негативно или ограничават дейността ѝ при достигането на нейните стратегическите цели и се изразяват се в отсъствие или недостатъчност на съществени за конкурентността ѝ ресурси, дейност и условия.

3.4 Формулиране на стратегия.

Резултатите от SWOT анализа на вътрешната и външната среда, открояват силните и слаби страни на компанията и благоприятните

⁵ Виж по-подробна за организационната култура в гл. 3

възможности и заплахи на външната среда. Те дават възможност да се премине към формулиране на нейната стратегия.

Стратегията на компанията се разработва за да се осигури изпълнението на набеязаните цели. “Стратегията представлява детайлен всеобхватен комплексен план, предназначен да осигури изпълнението на мисията на организацията и достигане на нейните цели.” /7, 108/ Тя съдържа методите на конкуренция и водене на бизнеса, които са избрани от ръководството на компанията за удовлетворяване на потребителите, завоюване на конкурентно предимство, стабилност на пазара и достигане на целите на компанията.

Формулирането на стратегията представлява творчески процес. Разработването на стратегия е ориентирана към пазарите и потребителите творческа дейност, изискваща такива качества като умение да се използват пазарните възможности и потребностите на потребителите, чувство към иновации, готовност за разумен риск и интуитивно разбиране на това, което е нужно за ръста и укрепването на бизнеса. /4, 45/

Разработването на стратегията е задължение главно на висшето ръководство на компанията. В същото време стратегическият процес протича и на трите стратегически нива в организацията и в него участват всички ръководители. Процесът първоначално протича в посока отгоре надолу. Висшите ръководители определят стратегията на компанията като цяло. Ръководилите на бизнес и на функционално ниво конкретизират тази стратегия за своите подразделения. В последствие тези стратегии се утвърждават от висшето ръководство.

Така в организацията се разработват три основни вида стратегии – корпоративни стратегии, бизнес стратегии и функционални стратегии.

3.5. Реализиране на стратегията

Реализацията на стратегията представлява превръщането на стратегическите намерения в стратегически действия. Това може да бъде осъществено чрез определени организационни усилия от страна на ръководството на компанията. Необходимо е да се преобразува стратегическия план в конкретни действия, да се осигури тяхното изпълнение и да се достигнат набеязаните цели.

Независимо, че реализацията на всяка стратегия зависи от нейната специфика и конкретната ситуация в компанията, за успешната реализацията на всяка стратегия се изисква да се решат следните основни задачи:

- създаване на организация, притежаваща необходимите компетенции, възможности и ресурсна база;
- разпределение на ресурсите по стратегически значими звена;

- разработване на политики и процедури в поддръжка на стратегията;
- внедряване на моделни методики и политики за непрекъснато усъвършенстване;
- създаване на условия за ефективно изпълнение на стратегическите задачи от работниците;
- разработване на системи за стимулиране, поощряване и реализация на стратегията и достигане на поставените цели;
- създаване на корпоративна култура и среда, стимулираща реализацията на стратегията;
- създаване на система на лидерство за подобряване на реализацията. /4, 348-349/

Реализацията на стратегията не е задължение само на висшите ръководители. В нейното осъществяване участват всички ръководители в компанията. Всеки един от тях работи по реализацията на стратегията в границите на своите пълномощия и отговорности. Стремешът на ръководството трябва да бъде реализация на стратегията да стане дело на всеки работник от компанията, независимо от неговата длъжност.


3.6. Контрол и оценяване на стратегията.

Контролът и оценката на стратегията имат голямо значение за успешното ѝ изпълнение. Резултатите от реализацията на стратегията се проследяват от стратегическия контрол. Чрез него се събира и обработва информация за реализацията на стратегията, сравнява се със зададените на предишните етапи параметри и, ако има различия, се предприемат необходимите мерки. Като последен етап от процеса на стратегическото управление, контролът осъществява обратна връзка към предходните етапи. /Фиг. 8.2/ Когато е налице отклонение от очакваните резултати, чрез обратната връзка се осъществява въздействие върху предходните етапи на процеса на стратегическото управление, за да се направят необходимите промени.⁶ Задачата на стратегическия контрол е да не допусне непълно, некачествено и извън срока за реализиране на стратегията.

Оценката на стратегията се осъществява чрез сравнение на резултатите от реализирането на стратегията с предварително набелязаните цели на организацията. За оценяване на стратегията може да бъде използвана информацията от отговорите на следните въпроси:

⁶ В глава 12 подробно ще бъде разгледан процесът на контрола. Концепциите и методите на контрола разгледани там, могат да бъдат приложени при оценяването на стратегията и правенето на корекции.

- Стратегията съвместима ли е с възможностите на организацията?
- Предполага ли стратегията допустима степен на риск?
- Притежава ли организацията достатъчно ресурси за реализация на стратегията?
- Стратегията отчита ли външните опасности и възможности?
- Представява ли стратегията най-добрия начин за оползотворяване на ресурсите? /7, 130/

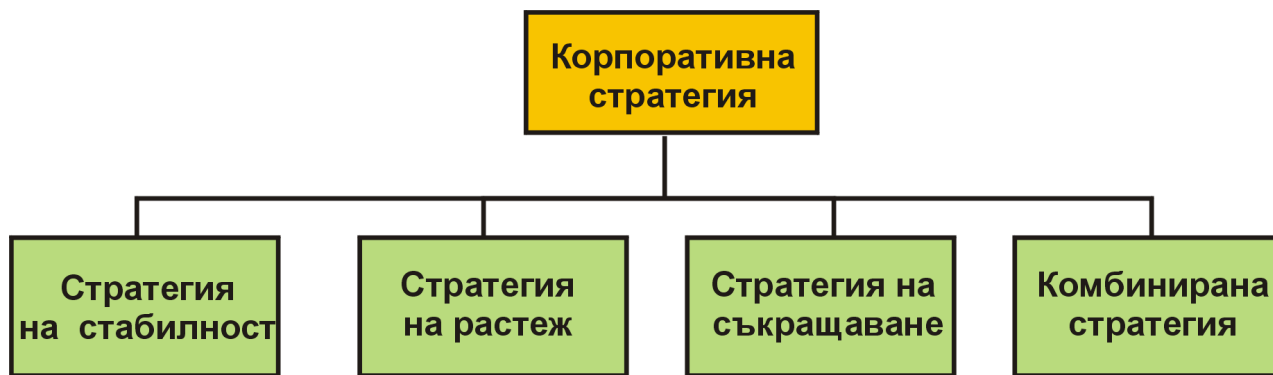
 Internet - ресурси	<p><i>Още за стратегическото управление можете да прочете на:</i> http://www.tuj.asenevtsi.com/BSC/BSC06.htm</p>
--	--

<p>??? Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посочете основните етапи на процеса на стратегическо управление. 2. Какви са изискванията към целите? 3. Дефинирайте понятията възможности, заплахи, силни и слаби страни на организацията. 4. Дайте определение на стратегията. 5. Кой са основните задачи за реализиране на всяка стратегия?
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

4. КОРПОРАТИВНИ СТРАТЕГИИ

Определението и основните характеристики на корпоративните стратегии са разгледани вече в т. 2 от настоящата тема - “Стратегически нива в организацията”. Тук ще разгледаме основните видове корпоративни стратегии.

Съществуват три основни вида стратегии на корпоративно ниво – стратегия на стабилност, на ръст и на съкращаване. Някои големи компании прилагат едновременно две или три от посочените стратегии и е прието такава корпоративна стратегия да се нарича комбинирана стратегия.



Фиг. 8.3. Видове корпоративни стратегии

4.1. Стратегия на стабилност

Това е стратегия на корпоративно ниво, която се характеризира със стремеж към запазване на съществуващото положение. При тази стратегия целите, които се поставят, се основават на достигнато състояние, обикновено с малък ръст. Компанията не е настроена да предприема съществени промени в инвестициите, технологиите, номенклатурата и обема на производство на стоки и услуги. Компанията се стреми да съхрани достигнатите част от пазара и нивото на печалбата. Продукцията е насочена към едни и същи клиенти и пазари. Това е стратегия на бавно, контролирано развитие, сравнително лесна за следване, с възможно най-малък риск.

Към тази стратегия се придържат компании, които работят в добре развити зрели отрасли с утвърдена технология и външната им среда се характеризира със стабилност. Такива фирми нямат особено изразени силни и слаби страни, а външната среда не предполага никакви благоприятни възможности и в същото време не крие сериозни заплахи. Когато фирмата е била печеливша до сега, нейните ръководители обикновено следват такава стратегия и в бъдеще. Много малки и средни фирми следват стратегия на стабилност.

4.2. Стратегия на растеж

Тази корпоративна стратегия се основава на значително завишени краткосрочни и дългосрочни цели в сравнение с предишния период. Тя се характеризира с разширяване на функциите и повишаване на редица показатели на организацията като увеличаване на номенклатурата и обема на произвежданата продукция, броя на наетите служители, частта от пазара и размера на печалбата от продажби. Най-често се прилага от компании работещи в динамично развиващи се отрасли с бързо променящи се технологии /компютри, съобщения, фармацевтична промишленост и др./

Реализирането на тази стратегия може да се постигне чрез вътрешно или външно разширение.

Вътрешното разширение се постига чрез:

- увеличени инвестиции и увеличаване на производствените мощности, наетия персонал, обема на продукцията и обема на продажбите на самата фирма, създаване на нови продукти и излизане на нови пазари;
- създаване от самата нея /а не закупуване/ на нова фирма, работеща в същия, свързан или съвсем различен бизнес.

Типичен пример за прилагане на стратегията на вътрешно разширение е фирмата “МакДоналдс”, която постоянно се развива, като открива нови собствени ресторанти или франчайзинг⁷, без да придобива други фирми – вериги за хранене.

Външното разширяване се осъществява чрез сливане⁸ или придобиване на фирми⁹. Това може да стане чрез:

- **вертикална интеграция**, когато се осъществява сливане или закупуване на фирма от същия отрасъл по линията на технологичната верига. Когато фирма, производител на определена продукция закупува фирма, производител на суровини за нейното производство или търговска фирма, реализираща нейната продукция.
- **хоризонтална интеграция**, когато се осъществява сливане или закупуване на фирма от друг отрасъл.

4.3. Стратегия на съкращаване

Стратегията на съкращаване се характеризира с това, че равнището на поставените цели е по-ниско от достигнато в предишен период. Обикновено това е стратегия на фирма, която преживява труден период и тази стратегия е един последен начин за спасяване на фирмата от фалит чрез реорганизиране на собствеността и производството.

Стратегията на съкращаване, в зависимост от трудностите пред които е изправена фирмата може да се реализира по три начина:

- **Ликвидация** – пълна разпродажба на активите на фирмата на цена, обикновено равна на остатъчната стойност и фирмата прекратява съществуването си.

⁷ **Франчайзинг** – предоставяне оборудване, материали, услуги, консултации, търговска марка и правото да се ползва името на компанията

⁸ **Сливането на фирми** представлява обединяване на две или повече фирми в една по взаимно съгласие чрез договор и взаимен обмен на акции

⁹ **Придобиването на фирми** представлява закупуване на една фирма от друга, като заплащането става чрез пари или акции

- **Премахване на излишното** – фирмата разпродава нерентабилни производства, дейности и подразделения и се освобождава от бъдещи загуби.
- **Съкращаване и преориентация** – фирмата закрива или разпродава нерентабилни производства, дейности и подразделения, намалява загубите и преустройва бизнеса си и оздравява финансовото си положение.

4.4. Комбинирана стратегия.

Това е корпоративна стратегия, която се прилага от много големи, обикновено диверсифицирани фирми, които в различни части от фирмата /в различните бизнеси/ използват различни стратегии – на стабилност, ръст или ликвидация, в зависимост от конюнктурата в съответния отрасъл и финансовото състояние на отделния бизнес. Така, прилагайки различни стратегии, тези фирми достигат добри общи резултати.

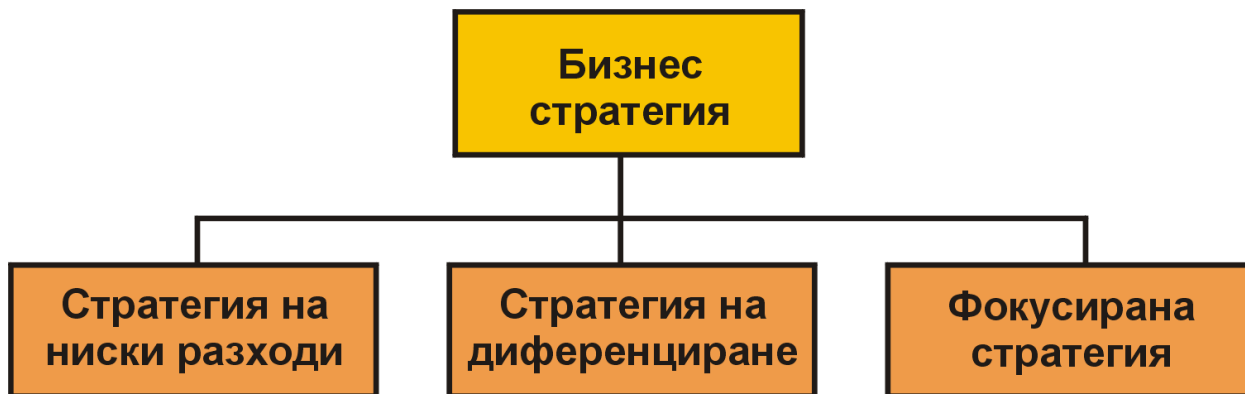
5. БИЗНЕС СТРАТЕГИИ

Бизнес стратегиите са насочени към създаването на дългосрочна конкурентна позиция на пазара на отрасъла. Най-важните идеи за конкурентните стратегии почиват на трудовете на Майкъл Портьър от Харвардската школа за бизнес. /8/ По негово мнение фирмите могат да достигнат конкурентно преимущество, ако разходите им са по-малки от тези на останалите фирми или ако продукцията им значително се отличава от тази на останалите. Изхождайки от това, фирмите могат да изберат една от трите основни конкурентни стратегии – **стратегия на ниски разходи**, **стратегия на диференциация** и **стратегия на фокусиране**. Този избор зависи от силните страни на фирмата, ключовите ѝ компетенции и слабите страни на конкурентите.

Стратегия на ниски разходи.

Тази стратегия е насочена към привличане на клиенти за сметка на намаляване на разходите за производството на стоки и услуги. Такава стратегия е подходяща, когато значителна част от клиентите са чувствителни към цената. В същото време трябва да се внимава намаляването на разходите да не доведе до влошаване на качеството.

Стратегията на ниски разходи предвижда намаляване на разходите за производство на стоки и услуги с цел привличане на повече клиенти и увеличаване на печалбата.



Фиг. 8.4. Видове бизнес стратегии

При тази стратегия съществуват два начина за увеличаване на печалбата:

- Намаляване на цената на продукта за сметка на намаляване на разходите и привличане на повече клиенти. Повишаването на печалбата идва от ръста на обема на продажбите, независимо от намалената печалба на единица стока.
- Намаляване на разходите без да се намалява цената. Повишената печалба идва от продажбата на всяка единица стока и нарастване на сумарната печалба.

Стратегията на ниски разходи дава добри резултати, когато: е налице силна конкуренция по цени; произвежда се стандартна стока за широк кръг потребители; невъзможност за диференциация на стоката и др.

Съществуват някои недостатъци на тази стратегия: може да предизвика лавинообразно намаляване на цените от страна на конкурентите и компанията да претърпи загуби; конкурентите сравнително лесно могат да възпроизведат намаляването на разходите; намаляването на разходи води до опасност от недостиг на средства за усъвършенстване и въвеждане на нови продукти, методи, технологии. /4, 165 – 177/

5.2. Стратегия на диференциране

Стратегията на диференциране става привлекателна когато потребителските потребности и предпочитания стават твърде разнообразни и е невъзможно да бъдат удовлетворени от стандартните стоки. Тогава на основата на изучаване на потребностите, интересите и желанията на потребителите фирмата добавя нови /най-ценни от гледна точка на потребителите/ качества към стоката. По този начин удовлетворява определени потребности на

потребителите и едновременно с това създава отчетливо различие на своята стока от тези на конкурентите.

Стратегията на диференциация се изразява в предлагане на потребителите на стока с уникални потребителски свойства и поддържането на тази уникалност продължително време.

Тази стратегия позволява на фирмата:

- Да определи на своята стока/услуга по-висока цена и/или
- Да увеличи обема на продажбите и/или
- Да повиши привързаността на потребителите към търговската си марка.

Диференциацията може да се достигне по различни начини чрез: уникалност на марката, разнообразие от потребителски качества, уникални вкусови качества, престиж и неповторимост, уникално обслужване, надеждност и безопасност, високо качество и други. Най-ефективни са тези черти на диференциацията, които трудно се поддават на копиране от конкурентите.

Стратегията на диференциация дава добри резултати, когато: болшинството потребители считат новите потребителни свойства за ценни; когато конкурентите са избрали друго направление на диференциация; когато в отрасъла бързо се развиват технологиите.

Стратегията на диференциация не работи добре, когато: недостатъчно добре са проучени потребностите на потребителите; новите качества на стоката не се оценяват от потребителите; диференциацията на стоката повишава твърде много цената над тази на конкурентите; диференциацията може сравнително лесно да се копира от конкурентите. /4, 178 – 182/

5.3. Стратегия на фокусиране

Стратегията на фокусиране се изразява в ориентиране на компанията към тесен сегмент от потребители и създаване на превъзходство над конкурентите в тази ниша на пазара за сметка на по ниски разходи на производство или на по-добро удовлетворяване на потребностите на потребителите.

Фокусираната стратегия на основата на ниски разходи на производството е възможна когато има сегмент от потребители на пазара /пазарна ниша/, удовлетворяването на който изисква по-малки разходи отколкото целия пазар. Фокусираната стратегия на основата на диференциация е възможна когато съществува сегмент от потребители на пазара, който има потребност от стоки с първокласни свойства /елитен сегмент/

Фокусираната стратегия води до успех когато: сегментът от пазара е достатъчен и осигурява печалба и перспективи; отсъства интерес у по-мощни

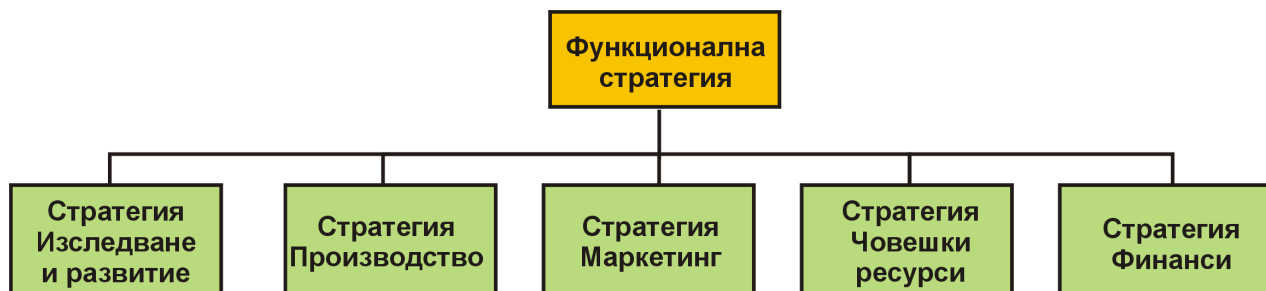
компания към този сегмент; няма конкурентноспособни компании в този сегмент на пазара.

Съществуват две заплахи за компаниите прилагачи фокусирана стратегия: да бъдат изместени от конкурентите от пазарната ниша; да се променят предпочитанията на потребителите от пазарната ниша. /4, 184 – 186/

6. ФУНКЦИОНАЛНИ СТРАТЕГИИ


Всеки бизнес, независимо дали е самостоятелен или е част от голяма диверсифицирана компания с много бизнеси, разработва функционални стратегии за своите функционални подразделения. Те са дългосрочни планове за управление на дейността на функционалните подразделения в съответния бизнес. Компанията се нуждае от стратегия за всяка функционална единица. Затова във всеки бизнес има множество функционални стратегии.

Всяко функционално подразделение има своя специфика и се отличава от останалите. По тази причина функционалните планове са различни в зависимост от подразделението, за което се отнасят /изследване и развитие, производство, маркетинг, човешки ресурси, финанси, и др./, тъй като са насочени към укрепване на техните специфични компетенции и осигуряват



Фиг. 8.4. Видове функционални стратегии

достигането на целите и мисията на функционалните подразделения. В същото време, изпълнението на всички функционални стратегии осигурява реализирането на съответната бизнес стратегия, засилват конкурентната способност и подпомагат корпоративната стратегия и достигането целите на компанията.

 Internet - ресурси	<p><i>Още за стратегическото управление във фирмата можете да прочете на:</i> http://fbm.uni-ruse.bg/d/mmt/L-mmt-12.pdf</p>
--	--

<p>??? Въпроси за самопроверка</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посочете и охарактеризирайте основните корпоративни стратегии. 2. Какви са най-важните черти на различните бизнес стратегии? 3. Какво е общото и различното между фокусираната стратегия и другите две бизнес стратегии? 4. Как функционалните стратегии подпомагат реализирането на корпоративната стратегия?
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

7. РЕЗЮМЕ

1. Стратегическото управление представлява набор от решения и действия по формулирането и внедряването на стратегия, призвана да осигури на компанията най-добро конкурентно положение във външната среда и постигането на поставените цели.
2. Могат да бъдат разграничени три основни стратегически нива в компаниите: корпоративно, бизнес и функционално ниво и съответни стратегии на тези нива – корпоративна стратегия, бизнес стратегия и функционална стратегия.
3. Процесът на стратегическо управление се състои от шест взаимосвързани етапа, които включват: определяне на мисия и цели на организацията; анализ на външната среда; анализ на вътрешната среда; формулиране на стратегия; реализиране на стратегията; контрол и оценяване на стратегията.
4. Корпоративната стратегия представлява общ план за управление на компания, работеща в няколко отрасли, определящ с какви видове бизнес да се занимава компанията и описващ действията за достигането на определени позиции в отделните отрасли и подходите към управлението на отделните бизнеси. Съществуват три основни вида стратегии на

корпоративно ниво – стратегия на стабилност, на растеж и на съкращаване. Някои големи компании прилагат едновременно две или три от посочените стратегии и е прието такава корпоративна стратегия да се нарича комбинирана стратегия.

5. Бизнес стратегията представлява план, насочен към създаване на дългосрочна конкурентна позиция на пазара на отрасъла за съответния бизнес и към достигане на общите цели на корпоративната стратегия. Съществуват три основни конкурентни стратегии на бизнес ниво – стратегия на ниски разходи, стратегия на диференциация и стратегия на фокусиране.
6. Функционалната стратегия представлява дългосрочен план за управление на дейността на функционалните подразделения /финанси, производство, маркетинг, реклама, човешки ресурси, и др./ в съответния бизнес и е насочен към подпомагане на изпълнението на бизнес стратегията, а от там и на корпоративната стратегия.

8. ОСНОВНИ ТЕРМИНИ:

Стратегия	Силни страни на организацията
Стратегическо управление	Слаби страни на организацията
Стратегически нива в организацията	Стратегия на стабилност
Корпоративна стратегия	Стратегия на растеж
Бизнес стратегия	Стратегия на съкращаване
Функционална стратегия	Комбинирана стратегия
Процес на стратегическо управление	Стратегия на ниски разходи
Възможности на външната среда	Стратегия на диференциране
Заплахи на външната средата	Стратегия на фокусиране

9. СПИСЪК НА ИЗПОЛЗУВАНАТА ЛИТЕРАТУРА

1. Дафт Р., Менеджмент, М., Питер, 2003
2. Robbins S., Coulter M., Management, Boston, Pearson, 2009
3. Томпсон А., Стрикланд Дж., Стратегический менеджмент, М., Юнити, 1998
4. Томпсон А., Стрикланд Дж., Стратегический менеджмент, М., Вильямс, 2003
5. David F., Strategic management, Upper Saddle River, NY, Prentice Hall, 2011
6. Христов С., Стратегически мениджмънт, С., Стопанство, 2009
7. Ангелов А., Основи на управлението, С., ТониТ, 2009
8. Porter M., Competitive Strategy, New York, Free Press, 1980

10. ВЪПРОСИ ЗА РАЗМИСЪЛ

1. Защо е важен стратегическият управление за организациите?
2. Можете ли да посочите причините, довели да рязко повишаване значението на стратегическия управление през последните десетилетия?
3. Напишете кратка мисия на малка фирма.
4. Според Вас, организациите с идеална цел нуждаят ли се от стратегически управление?
5. Каква е разликата в мисията на бизнес организация и на организация с идеална цел.
6. Опитайте се да направите SWOT анализ на фирма, която добре познавате!
7. Как бихте охарактеризирали значението на формулирането на стратегията и нейното реализиране? Как са свързани тези процеси?
8. По какво се отличават според Вас процеса на формулиране и реализиране на стратегия в крупни и малки фирми?
9. Как биха се различавали функционалните стратегии в областта на маркетинга и производството в компании, преминали от стратегия на диференциране към стратегия на намаляване на разходите?
10. Как според Вас Internet може да подпомогне процеса на стратегическия управление?

11. ДОПЪЛНИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА

1. Александров К., Стратегическо управление на организации и фирми, С., Тракия, 2002
2. Ангелов А., Основи на управлението, С., ТониТ, 2009, с. 107 - 131
3. Андреева, Стратегически мениджмънт, Варна, Компас, 2001
4. Давидков Ц., Управление на организациите, С., СУ. СтФ, поредица “Стопанско управление”, 2003, с. 55 - 64
5. Димитров Н., Зафирова Ц., Стратегическо управление, Варна, Ик. ут-т, 2001
6. Доралийски А., Стратегически мениджмънт, С., НБУ, 2002
7. Златев В., Мениджмънт без граници, С., Стопанство, 1999, 165 – 178
8. Курди Д., Бизнес стратегията, С., Класика и стил, 2005
9. Паунов М., Стратегии на бизнеса, С., Класика и стил, 2005
10. Семерджиев Ц., Стратегията, С., Класика и стил, 2007

4. Станчева А., Основи на управлението, Варна, Стено, 2000, с. 158 - 229
11. Тарраго Ф., М. Мирчев и Г. Шереметов, Стратегическо управление, С., Стопанство, 1999
12. Харизанова М., Кузманова М., Бошнакова М., Ангелова Н., Управление – теория и практика, С., Неда, 2002, с. 85 - 104
13. Харизанова М., Мирчев М., Миронова Н., Мениджмънт, С., Неда, 2006, с. 134 – 158
14. Христов С., Стратегически мениджмънт, Стопанство, С., 2009
15. Янкулов Я., Забунов Г., Мениджмънт, С., Тилия, С., 1977, с. 279 - 312