



Стратегически решения спрямо конкурентите в условията на несигурност

доц. д-р Галина Куртева,
Бургаски свободен университет

Въведение

Най-съществената характеристика на съвременната бизнес средата е тази, че тя се променя непрекъснато. Промените са особено бързи и провокират несигурност в действията на мениджъри и предприемачи. Парадоксът обаче е, че бизнесът не е страничен наблюдател на тези промени. Напротив, самият той предизвиква промяната в средата. Такава теория е предложена от Дж. Шумпетер, който въвежда популярния термин „креативна деструкция („съзидателно разрушаване“). „В резултат на креативната деструкция, съществуващите продукти и производствени методи се разрушават и заменят с нови” [7, р.12-15]. Такъв процес може никога да не доведе до постоянно равновесие в една икономическа система, тъй като винаги ще има нови предприемачи, които ще разрушават съществуващото равновесие. От тази теория следва също, че пълна конкуренция е невъзможна, защото бизнесът непрекъснато иска да разрушава конкурентната среда и да навлиза на места, където няма конкуренция. Тази теория обяснява и механизма и причините за промените и търсенето на иновативни решения, а именно, желанието на бизнеса да бъде в ситуация, където няма конкуренти, дори и само за един момент. „Когато една икономика, индустрия, или организация прави нещо различно, нещо извън съществуващата практика, това е креативен (съзидателен) отклик”. Креативният отклик (реакция) на бизнеса разрушава равновесието сред организациите и е двигателят на икономическия прогрес. Изборът на успешна реакция, обаче

поставя на изпитание мениджърите на съвременните организации. Едно проучване на Booz & Company [8], посочва че не промените в обкръжаващата среда са главната причина редица компании да губят своята привлекателност, а стратегическите решения, които техните ръководители вземат. Грешните стратегически решения като тези какви продукти да се произвеждат и на кой пазар да се предлагат са ключовият фактор за неуспешното представяне на 81% от компаниите, включени в проучването. Макар извънредните събития и техните последици да не могат да бъдат предсказани, те могат да бъдат допускани. Въз основа на това анализаторите от Booz & Company подчертават, че топ мениджърите трябва да променят своя подход към риска. Първото нещо, което лидерите на големи организации трябва да направят, е да разширят своите разбирания за „несигурност” и „риск”. Специалистите напомнят, че колкото повече се дискутира темата за риска сред ръководството на дадена фирма, толкова по-дълбоко мениджърите разбират последващите усложнения и могат да се фокусират върху възможностите за устойчиво развитие на своите организации.

Несигурността - основна характеристика на съвременната бизнес среда

Живеем в "рисково общество", което Улрих Бек определя като общество на "сериенно произвеждани несигурности" [1, с.50-55]. За несигурност може да се говори, когато дадено явление/събитие е неизвестно или все още не е опознато, поради това се появява съмнение за бъдещото му развитие. В този смисъл несигурността е субективна характеристика на средата, т.е. степента на несигурност е измирима спрямо познанията и информираността на лицето вземащо решение. Неслучайно "класическите икономисти сравняват несигурността с неадекватността, с недостатъчната или асиметричната информация." [3, с.68-69]

Несигурността придобива особено голямо значение в съвременните икономически условия и това не е случайно. В условията на държавния монопол върху средствата за производство и централизирано планиране, проблемът за риска почти не съществува. Държавата се грижи за



покриване на загубите от неговото реализиране, зад всяка организация стои държавния бюджет; икономическият фалит е непознато явление. С преминаването към пазарна икономика и освобождаването на държавния бюджет от неприсъщи за него функции, организациите попадат в нова ситуация, която се характеризира с нарастване на несигурността. Причините за това са две: Първо – пазарът винаги може да донесе неприятни изненади, и второ – проблемът за сигурността, респективно за съществуването на организациите, става техен собствен проблем. С други думи рискът и несигурността в условията на пазарна икономика се превръщат в неизменен спътник на всяка бизнес дейност.

Концентрираният източник на несигурност в пазарната икономика и гражданското общество като цяло е неопределеността. Като характеристика на средата, въздействаща върху дейността на хората и организациите тя се свързва с нееднозначно поведение и влияние на събитията от тази среда. В реалната икономическа практика това води до невъзможност да се определят всички изходи в развитието на дадена ситуация/събитие или е невъзможно да се изчисли вероятността от настъпване на различни резултати и последствия. Същевременно понятието „неопределеност“ може да бъде дефинирано като състояние достатъчно сложно и динамично, когато към неяснотата по отношение на действащите фактори и механизми в пазарната икономика, се добави и несигурността при постигането на желаното състояние на фирмата.

На първо място, става дума за неопределеност, произтичаща от нееднозначността на поведението на факторите от външната среда, в която функционират организациите, а също и на поведението на отделния човек в обществото.

На второ място, става дума за неопределеност, свързана с вътрешната среда на фирмата. Тя обикновено се поражда от навиците, знанията, психологическите нагласи и стереотипите на поведение на хората, на кръга от лица, с който ръководителят работи. Голямо значение има и степента на организираност на информацията и комуникациите във фирмите и на взаимодействието им с обществото. [4, с.72-85]

Да се изключва състоянието на неопределеност е колкото вероятно, толкова и невъзможно. При наличието на такава ситуация, независимо дали е реална или хипотетична, определен интерес предизвиква въпросът, може ли да се управлява неопределеността в стопанската действителност. Практиката доказва, че на равнище фирма това е невъзможно. Това обаче не означава, че не могат да се приемат ефективни решения в условията на неопределеност. Приемането на управленски решения при такива условия изисква търсенето на количествени параметри на неопределеността, т.е. прилагането на различни математически понятия и подходи за измерване на параметрите на неопределеността. Това ще помогне да се установи вероятността да се проявят определени нежелани събития и явления в процеса на изпълнение на организационните цели.

Би могло да се твърди, че неопределеността поражда в индивида, респ. ръководителя на фирмата, усещането за несигурност в бъдещето, поради нееднозначност на поведението на факторите, обуславящи обкръжението и средата на фирмата. В този смисъл като основни **източници на несигурност** за фирмите в съвременните условия следва да се разглеждат:

- Случайността при реализирането на множество социално-икономически и технологически взаимоотношения.

- Спонтанността на природните процеси и явления, стихииите в природата.

- Наличието на противоречиви интереси и сблъскващи се тенденции в обществото и между хората в организациите. Този източник най-силно се проявява при войни и международни конфликти, граждански вълнения и етнически конфликти, конкуренция на свободния пазар и др. Проява на този източник са и случаите на корупция, яростна съпротива и дори насилие, заплашващи живота и здравето на хората.

- Вероятностният характер на откритията, изобретенията и новостите във всички сфери на обществото, а така също и на последствията от тях. Научно-техническият прогрес е неосъществим без риск, в основата, на който лежи неговата вероятностна природа. Резултатите от възникването на новата идея до утилизацията на даден продукт или система, свързани с идеята, са разтеглени във времето и могат да бъдат предвидени само в доста широк



"диапазон".

- Непълнотата, загубата и закъсняването на информацията за обекта, процесите и явленията, по отношение на които се взема решение, ограничените възможности на човека в събирането и обработката на информация, постоянната променливост на тази информация.

Има и други **източници, пораждащи несигурност**, косвено свързани с посочените дотук. Такива са: ограничеността на материалните, финансовите, човешките и други ресурси при вземане и реализация на решенията; равнището и методите на научно познание, ограничаващи нашето разбиране за обектите и явленията; различията в социално-психологическите нагласи, намерения, оценки и шаблони на поведение на хората; натрупалите се дисбаланси между основните фактори на развитие на дадена фирма - работна сила, земя, капитал, парични ресурси, природни дадености и научно-информационни ресурси и т.н. [5]

Картината за "рисково общество" няма да бъде пълна, ако не се посочат и конкретните характеристики на едно от най-ярките икономически явления от края на ХХ - началото на ХХІ век - **хиперконкуренцията**. Това явление се смята за водещо в развитието на средата за сигурност, защото: [2, с.39-40]:

Първо, рязко нараства ролята на нематериалните активи и преди всичко на интелектуалния капитал, които трудно се поддават на количествени оценки и финансов контрол;

Второ, висока е изменчивостта на условията за бизнес - постиганите преимущества от отделния човек и фирмите са бързотечни, секторните и националните граници - размити, предпочитанията на потребителите - капризни;

Трето, появяват се нови стратегически пазарни сегменти за една или друга висока технология преди потребителите в тези сегменти дори да са разбрали за съществуването им (възможностите за установяването им са главно чрез наблюдение на поведението на потребителите);

Четвърто, наблюдават се целенасочени действия на големи играчи на пазара към дестабилизиране на съществуващи и формиране на нови пазари; използват се не икономически методи за създаване и фиксиране на конкурентни превъзходства по непредсказуем начин. [5, с.311-336]

При тези условия в стремежа си да променят своите организации, за да бъдат конкурентоспособни, мениджърите постоянно търсят възможности да влияят на процесите във външната среда, за да намалят нейната несигурност. Въпреки това обаче на практика не винаги се постигат желаните ефекти. Проблемът произтича от това, че външната среда не е под контрола на мениджърите и естествено те могат само да предвиждат промените в нея, да оценяват въздействието на тези промени и съобразно това да определят бъдещите си действия за устойчивост на поведението на организациите, които управляват. С други думи, непривичните последици от протичането на процесите във външната среда и неспособността на организациите да контролират тези процеси, въпреки осъзнаването на тази необходимост, поставят мениджърите да вземат решения в условия на несигурност. Това означава, че те познават обективните обстоятелства, при които ще функционира организацията, но изпитват трудности при определяне на вероятността за състоянието на тези обстоятелства в бъдеще, било защото им липсва информация или има твърде много променливи величини, поради което и резултатът от избора на едно или друго бъдещо действие не може да бъде предвиден в каквато и да е степен на сигурност. *Ясно е, че определянето на бъдещето на организацията става невъзможно без непрекъснато придобиване на знания и умения, необходими за стратегически решения, насочени към овладяване на несигурността и противопоставяне на опасните тенденции и прояви, произтичащи от нея.*

Възможни стратегически действия на фирмата спрямо конкурентите в условията на несигурност

Един от основните проблеми в стратегическото управление е свързан с търсенето на възможности за придобиване на трайни отличителни компетентности на организацията. В условията на несигурност това е още по-ярко изразен проблем, чието решение понякога изцяло определя бъдещото на организацията. Приложението в практиката на трите базови конкурентни стратегии на Майкъл Портър (разходно лидерство, диференциация и фокус) може да позволи на една организация да



се противопоставя успешно на своите конкуренти и да реализира печалба. Нарастващата неопределеност в поведението на външните фактори, обаче поставя под въпрос поддържането на този успех. В този контекст несигурната бизнес среда превръща стратегическият избор на организацията спрямо конкурентите в нееднозначен и нееднократен акт. Този избор трябва да позволи на организацията да се представи по-добре от своя конкурент, за да заграби по-голям дял от съществуващото търсене. Това не винаги може да се постигне само с диференциране или ниски разходи, или концентрация върху един пазарен сегмент / потребителска група. С насищането на пазарното пространство изгледите за печалби намаляват. Описаните в икономическата литература техники за спечелване на конкурентна борба започват да стават все по трудно приложими на практика. Тогава да се победи конкуренцията е възможно само ако не се прави опит тя да бъде побеждавана. За да печелят в бъдеще съвременните организации трябва „да спрат да се конкурират”. С други думи, трябва да се научат да заобикалят конкурента. За целта са необходими нови правила за водене на конкурентна борба, при които *чрез съвместяването на действията към диференциране със стремежа към снижаване разходите за производство да се предложат нови продукти или услуги*. Това ще провокира ново търсене, което от своя страна е предпоставка за обогатяване бизнес портфейла на организацията, т.е. за разнообразяване основната ѝ дейност.

Прилагането на такива стратегически действия осигурява ползи както за организацията, така и за клиентите. Тъй като стойността за купувачите е резултат от реалната полза от продукта или услугата и от цената, която организацията предлага на купувачите, и от друга страна стойността за организацията се образува от цената и нейната разходна структура, едновременният стремеж към диференциация и снижаване на разходите има положителен ефект единствено, когато ползата от продукта или услугата, *цената и разходите* на организацията са правилно балансирани.

Най-важният принцип, който трябва да се съблюдава при тези стратегически действия е промяната на пазарните граници и предизвикване на ново търсене, с цел откъсване

от съществуващата конкуренция в бранша, в който функционира организацията. За целта е необходимо ръководството да се вгледа в поведението на външните фактори и да открие възможностите за промяна. В този контекст решенията за промяна могат да се открият при (3.стр.63-95):

- *Анализ на браншовете, произвеждащи алтернативни продукти и услуги*. В това направление на анализа ръководството би могло да намери решение за разнообразяване на бизнес портфейла на организацията и заедно с това да заобиколи традиционните си конкуренти.

- *Анализ на стратегическите групи в браншовете*

Всички производители в дадена стратегическа група имат една и съща стратегия спрямо своя потребител. Ръководството би могло да се насочи към анализирането на факторите, които са решаващи при избора на клиента от една или друга стратегическа група и с това да намери възможност да заобиколи конкурента.

- *Анализ на потребителската верига*

В повечето браншове конкурентите се обединяват около целевия потребител. Същност съществува “потребителска” верига, която директно или индиректно участва при вземането на решение при покупка. Купувачът, който плаща за продукта или услугата, би могъл да е различен от действителния потребител, а в много случаи съществуват и хора, които влияят върху купувача. Въпреки че тези три групи могат да съвпадат, те често се различават. В такива случаи те често имат различно разбиране за стойност. Купувачът е по загрижен за разходите, отколкото потребителя, който вероятно се интересува повече от това как се използва продукта. Отделни организации в един бранш биха могли да се съсредоточат върху третия елемент в потребителската верига, който може да въздейства върху самия потребител. Чрез поглед към потребителските групи, организациите биха могли да разберат как да въздействат върху отделните елементи в потребителската верига и евентуално да се концентрират върху група потребители, пренебрегвани в миналото.

- *Анализ на възможностите за предлагане на допълнителни продукти или услуги към основния продукт на фирмата*.



Често допълнителните продукти и услуги крият неоползотворена стойност. Ключът е - при решението за производство на даден продукт или услуга да се отговори на въпроса „какво търси потребителят“. Елементарен начин за това е фирмата да се замисли какво се случва преди, по време на, и след употреба на нейния продукт.

Тези направления в анализа на поведението на външните фактори ще позволи да се намали несигурността на средата, в която работи фирмата и заедно с това ще подпомогнат ръководството на организацията при търсенето на алтернативи за бъдещо поведение спрямо конкурентите. Определянето на бъдещите стратегически действия спрямо конкурента, чието съдържание включва диференциране и стремеж към снижаване на разходите, може да се опише като процес, състоящ се от четири стъпки:

1. Осъзнаване на необходимостта от промяна на настоящата стратегия на организацията.

На този етап е необходимо да се сравни бизнеса на организацията с този на конкурентите и да се очертае настоящия профил на организацията. Анализирането на факторите, които го определят ще разкрие необходимата промяна.

2. Изследване на пазара, на които организацията предлага своите продукти.

Важно е на този етап да се изследва поведението на купувача и на потребителя на продуктите, които организацията предлага. Трябва да се наблюдава и поведението на непотребителите. Разпознаването на широкия кръг от допълнителни продукти и услуги, които се предлагат от конкурентите заедно с продуктите на организацията, би разкрило възможности за промяна. Не на последно място трябва да се разбере какво е отношението на клиентите към алтернативните начини за задоволяване на потребностите им чрез продуктите на фирмата.

3. Представяне на алтернативи за промяна на настоящия стратегически профил и визуализация на новия профил на организацията при реализацията на всяка от тях.

Последователното изследване на възможностите за промяна и последиците от това ще помогне на ръководството да формулира стратегия, която ще позволи на организацията да

заеме онази позиция в бъдеще, която ѝ гарантира запазване на бизнеса и по-високи печалби.

4. Обяснение на бъдещата стратегия по начин лесен за разбиране от всеки подчинен.

Всеки служител на организацията следва да осъзнае какво трябва да се отстрани, редуцира, увеличи и създаде, за да се постигне желания нов стратегически профил.

След като ръководството разработи бъдещата стратегия с печеливш бизнес модел, то трябва да създаде условия за нейната реализация. Изпълнението на всяка една стратегия е изпитание. То започва с убеждаването на служителите в необходимостта от промяна. Второто изпитание са ограничените ресурси. Колкото по-голяма е промяната в стратегията, толкова повече ресурси са необходими. На трето място е мотивацията. Обикновено тя изисква повече време, което ръководителите го нямат, защото предвижданите промени са съобразени с фактори, извън организацията, върху които ръководството не може да влияе. Не на последно място е проблемът с организационната политика.

Заклучение

Динамичното поведение на факторите от външната среда създава предпоставки за реализиране на неефективни стратегии от организацията. В стремежа си да продължи да съществува тя търси подходящото поведение на пазара, на който предлагат своите продукти. Това предопределя агресивността ѝ спрямо участниците на пазара. Налага се необходимостта от стратегическа ориентация на дейностите ѝ спрямо конкурентите. Тази ориентация трябва да е насочена към разширяване на бизнес портфейла на организацията чрез диференциране и оптимизиране на структурата на разходите. Очакваният ефект е отключване на ново търсене и създаване на нови пазарни пространства.

Използвана литература:

1. Bek, Ulrikh, Svetovno riskovo stopanstvo, S., 2001.
2. Georgiev, R., Metodologiya i forma na delovite resheniya v usloviyata na risk i neopredelenost. S., 2006.
3. Dzhiarini, O., Lidke, D., Budeshteto na truda (dilemata na zaetostta). S., Novi horizonti, 2000



4. Semerdzhiev, Tsh., Strategicheskoto rukavodstvo i liderstvo, S., Softtreid, 2007

5. Semerdzhiev, Tsh., Strategicheski informatsionni sistemi, S., Softtreid, 2007

6. Chan, Kim., Rene Mobernyo, Strategiya "sin Okean", Lokus Publishink, 2006.

7. http://www.bcci.bg/bulgarian/projects/latvia/10_StrategVadisana_GB_EN_20.09.10_BG_edit.pdf

8. <http://www.economy.bg/management/view/5540/Greshnite-strategicheski-resheniya-sa-naj-chestata-prichina-za-proval-na-golemite-kompanii>