

# Избор на стратегически алтернативи

Базови стратегии за развитие



# Концепцията

## Стратегическо позициониране

Успешната компания **не само реагира на средата**, но се опитва да ѝ влияе в своя полза чрез избора на подходяща конкурентна позиция.

Конкурентната позиция е **динамична величина**. Тя търпи промяна във времето и подлежи на преосмисляне съобразно промените във вътрешната и външна среда.

Стратегическото позициониране, заедно със структурата на индустрията, представлява **основен критерий** за избор на конкурентна позиция.



# Стратегическо позициониране

Съвкупност от последователни действия по обезпечаването на конкурентно положение на фирмата и разработване на подходящ комплекс от системни въздействия върху пазара и конкурентите.



## Стратегическо позициониране

- **Основна стратегическа цел** на позиционирането е търсенето и разработването на т.нар. уникална позиция, която да съответства на възможностите на фирмата и изискванията на средата.
- Като се имат пред вид особените компетенции на фирмата, позиционирането **следва да се разглежда като** съвкупност от усилия за създаване на оптимална връзка между възприемания от субектите на средата образ на фирмата и нейните специфични конкурентни предимства.





# Стратегическо позициониране

**Позициониране** - Фирмата трябва да намери точното си място в рамките на определена среда – клъстер, индустрия, пазар, регион, глобално пространство, мислене на потребителя, наред с останалите конкурентните фирми.

Равнища на позициониране според степента на конкретизация на обкръжението и характера на въздействието от и към средата:


- продукт / процес
- бизнес / вид дейност
- фирмата като цяло



# Стратегическо позициониране

## Стратегическо

- съобразено със собствените възможности
- отчитащо силата, посоката на влияние и взаимната обвързаност на факторите на средата
- насочено към постигане на дългосрочен ефект
- с визия към бъдещето, възможност за улавяне на слаби сигнали



# Променливи на позиционирането

## Конкурентно предимство

**Стратегическото позициониране въплъщава цялостния подход на фирмата към конкуренцията.**

В ядрото на позиционирането е конкурентното предимство. В дългосрочен аспект фирмите успяват, ако притежават **устойчиво конкурентно предимство.**

Съществуват два основни типа конкурентно предимство:

- по-ниски разходи
- диференциация



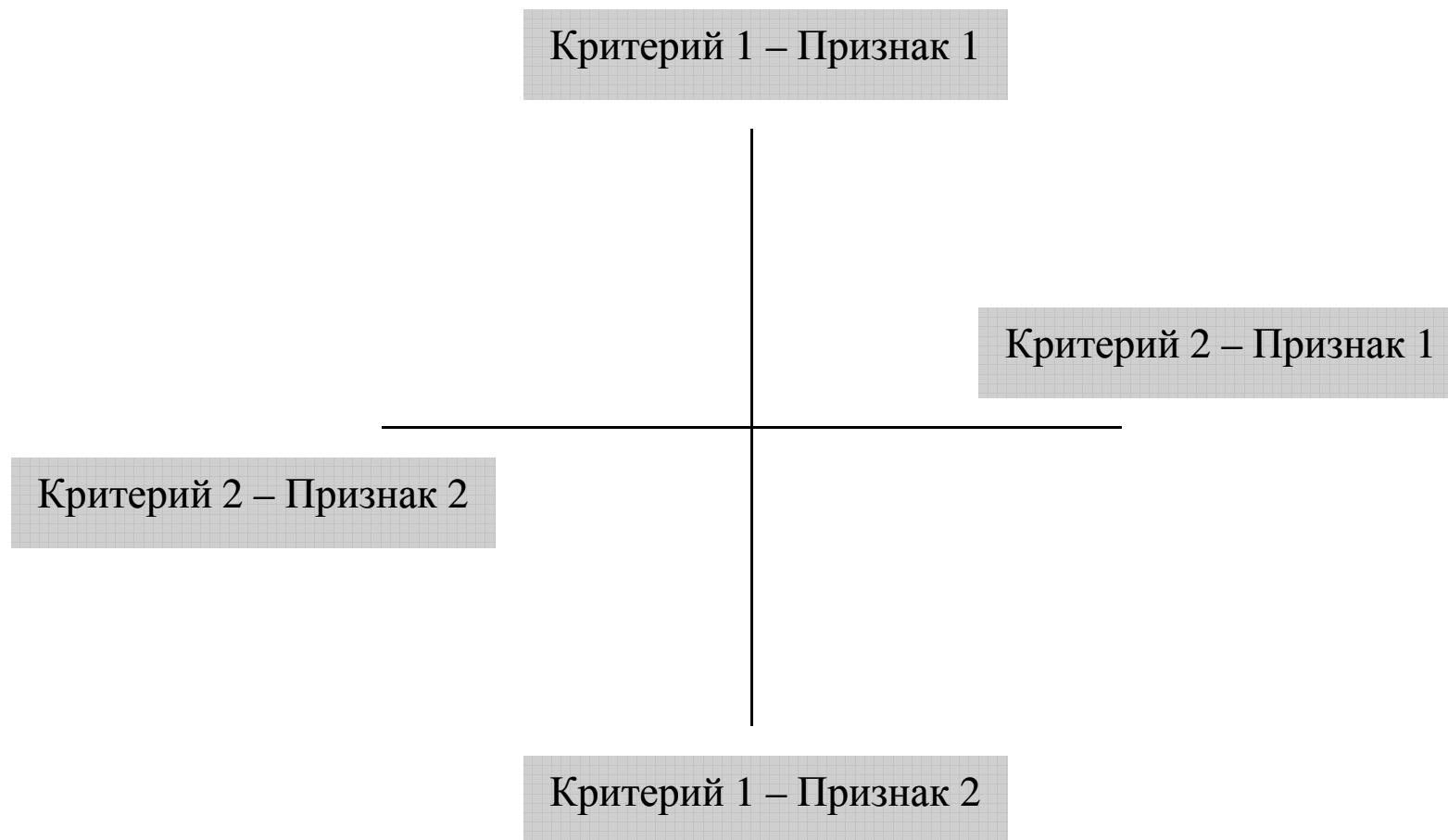
# Променливи на позиционирането

## Конкурентен обхват

Фирмата трябва да избере:

- гамата от **варианти на продукта**, която ще произвежда
- **каналите на разпространение**, които ще използва
- **типовете купувачи**, които ще обслужва
- **географските области**, в които ще продава
- диапазона от свързани **индустрии**, в които ще се **конкурира**

# Конкурентно пространство за стратегическо позициониране на бизнеса






## Критерии за позициониране и анализ на бизнеса

- пазарен дял
- качество
- известност на марката
- имидж
- финансова стабилност

Критериите **подлежат на промяна** във времето и могат да **формират различни комбинации** според поставените цели.



## Възможности при стратегическото позициониране

- фирмата се позиционира **редом с вече съществуващ конкурент** и провежда агресивна стратегия за неговото изместване на основата на изградените си вътрешни конкурентни предимства
- фирмата **търси ниша**, която е останала незаета; пространство, в рамките на което ще може да развива успешен бизнес на базата на определена диференциация



## Условия за успешно позициониране


Процесът на стратегическо позициониране ще има успех ако:

- съответства на фирмените възможности
- отчита тенденциите в развитието на средата
- основава се на широка вътрешна подкрепа
- комуникира се пред контрагентите
- реализира се чрез подходящ комплект от тактически механизми
- актуализира се съобразно промените на средата и вътрешния потенциал / жизнен цикъл на фирмата



## Критерии за разпознаване на успешното позициониране

- постигане на стабилни, **устойчиви резултати**
- наличие на **перспективи за развитие**
- **благоприятна оценка** за влиянието на основните фактори на външната среда
- **ясно видима позиция за околните**
- **конкурентите не създават големи проблеми**



## Предимства на стратегическото позициониране

- чрез изследване на пазарната структура позволява по-добро оценяване на фирмените позиции и възможностите за бъдещо развитие
- повишава шансовете за разкриване на нови пазарни ниши и завоюване на нови пазарни позиции
- дава възможност за добро съгласуване между развиващите се компетенции на фирмата и променящите се очаквания / изисквания на пазара



# Видове стратегическо позициониране

## Според мащабите на дейността

- национално
- международно
- глобално

## Според конкурентната структура

- лидер
- последовател
- имитатор



## Базови стратегии

В зависимост от конкурентното предимство, което фирмата се стреми да постигне (ниски разходи или уникалност на продуктите) и мащабите на пазара, на който иска да се наложи:

- Разходно лидерство
- Диференциация
- Концентрация



# Базови стратегии

*Конкурентно предимство*

*Стратегическа цел*

Ниски разходи

Уникалност на продукта

Целия отрасъл

**Разходно лидерство**

**Диференциация**

Определен сегмент

**Концентрация**



# Разходно лидерство

- **Търсено конкурентно предимство** – снижаване на разходите, производство и реализация на продукцията с ниска себестойност.
- **Приложение** – отрасли, в рамките на които продуктовете диференциация не е приложима, а размерът на продажбите зависи от разликата в цените на отделните предложители; при наличие на възможност за завоюване на значителен пазарен дял.
- **Подходи за реализация** – икономия от мащаба, крива на опита, стандартизация, привилегирован достъп до ресурси, притежаване на патенти и лицензи, протекционистични мерки от страна на държавата; висока техническа компетентност; строг контрол на процесите на производство и разпределение.
- **Рискове** – технологични изменения, които унищожават притежаваното предимство; дифузия на технологията, осигуряваща ниски разходи; неспособност да се улавя своевременно ползата от измененията, внасяни в продуктите; инфлация на разходите, което съкращава разликата в цената.



# Диференциация

- **Търсено конкурентно предимство** – уникални качества на продукта, които потребителят различава и желае да притежава.
- **Приложение** – отрасли, в рамките на които продуктите могат да бъдат диференцирани и на тази основа клиентите развиват лоялност към отделните производители.
- **Подходи за реализация** – използване на специфична технология, промени в дизайна, налагане на търговска марка, особености в каналите за реализация и следпродажбеното обслужване, използвани специални материали.
- **Рискове** – повишението на цената, необходима за поддържане на уникалните качества, става неприемлива за клиентите; имитациите намаляват въздействието на диференциацията; трансформиране на продукта от диференциран в обикновен.




# Концентрация

- **Търсено конкурентно предимство** – ниски разходи или уникалност по отношение на конкретен пазарен сегмент.
- **Приложение** – специфичен пазарен сегмент, чиито нужди не са покрити от съществуващите предложители в отрасъла.
- **Подходи за реализация** – подробни маркетингови проучвания на специфичните изисквания на потребителите от целевия пазар и прилагане на някои от вече посочените подходи в зависимост от избраната стратегия.
- **Рискове** – различията между целия пазар и сегмента се размиват; целевият пазар се разделя на подсегменти; разликата в цената спрямо неспециализираните конкурентни продукти става прекалено голяма.

# Стратегии за фирмен растеж

## Матрица на Ансоф

	Съществуващи продукти	Нови продукти
Сегашни пазари	Пазарно проникване	Разработване на продукта
Нови пазари	Разработване на пазара	Диверсификация



## Пазарно проникване (увеличаване на пазарния дял)

Реализира се чрез:

- увеличаване количеството на продажби на настоящите клиенти
- отнемане на клиенти от конкурентни фирми
- увеличаване честотата на използване
- търсене на нови приложения на продукта



## Разработване на пазара

Реализира се чрез:

- разработка на нови канали за дистрибуция
- разширяване на географските очертания на пазара
- насочване към нови пазарни сегменти



## Разработване на продукта

Реализира се чрез:

- значително подобряване на съществуващите продукти
- разширяване на продуктовата гама
- разработка на нови продукти за същия пазар



# Диверсификация

Всяко навлизане в нови дейности или области, които могат по различни начини да са свързани да са свързани с вече съществуващите, но които при всички случаи изискват или предполагат значително увеличаване на мениджърските компетенции, ново технологично знание, промени в маркетинговите политики или нови подходи към инвестиционните решения, планиране и контрол.

- **Концентрична**

Към стоковата листа се добавят продукти, които се произвеждат при използване на същите технологии

- **Вертикална**

Усвоява се производството на част от суровините или окомплектовката назад и напред по технологичната верига

- **Хоризонтална**

Производство на стоки, които изискват нови технологии, но се реализират на същите пазари

- **Корпоративна**


Навлизане в изцяло нов бизнес



# Procter & Gamble

## Продуктова листа:

- фъстъчено масло Jif
- полуготови смеси за кейкове Duncan Hines
- кафета Folger
- прахове за пране Tide
- пасти за зъби Crest
- шампоани Head & Shoulders
- растително масло Crisco
- хартия за битови нужди Charmin
- сапуни Ivory



**Коефициент на специализация (КС)** – изразява каква част от общия годишен доход на фирмата е свързан с най-крупната ѝ относително обособена пазарно-продуктова дейност.


Категории диверсификация, обособени на база КС:

**Единичен продукт:**  $КС = (0,95 - 1,00)$  Фирмите постигат ръст единствено чрез нарастване на мащаба (McDonald's, Coca-Cola, Apple Computer, Xerox, Polaroid)

**Доминантен продукт:**  $КС = (0,70 - 0,95)$  Малка степен на диверсификация с изразена принадлежност към един основен отрасъл (PepsiCo, Lockheed)

**Свързан продукт:**  $КС < 0,70$  Разрастване чрез добавяне на нови продукти и дейности, които остават неразривно свързани с колективните умения и силни страни, вече притежавани от фирмата (Procter & Gamble, Philip Morris)

**Несвързан продукт:** Разрастване чрез закупуване на съществуващи компании в области, несвързани със съществуващия бизнес, освен финансово




**Коефициент на обвързаност (КО)** – отразява каква част от общия доход на фирмата се дължи на най-големия свързан бизнес (най-голямата свързана група продукти)

**Коефициент на вертикална интеграция (КИ)** – показва каква част от годишните доходи на фирмата произтича от относително обособени нейни звена по технологичната верига (произвеждащи продукти, които не могат да се квалифицират като “крайни” за фирмата, а са такива само за някое от нейните подразделения)

Свързан продукт “**Пряко обвързване**” – новият бизнес е свързан с един от вече съществуващите

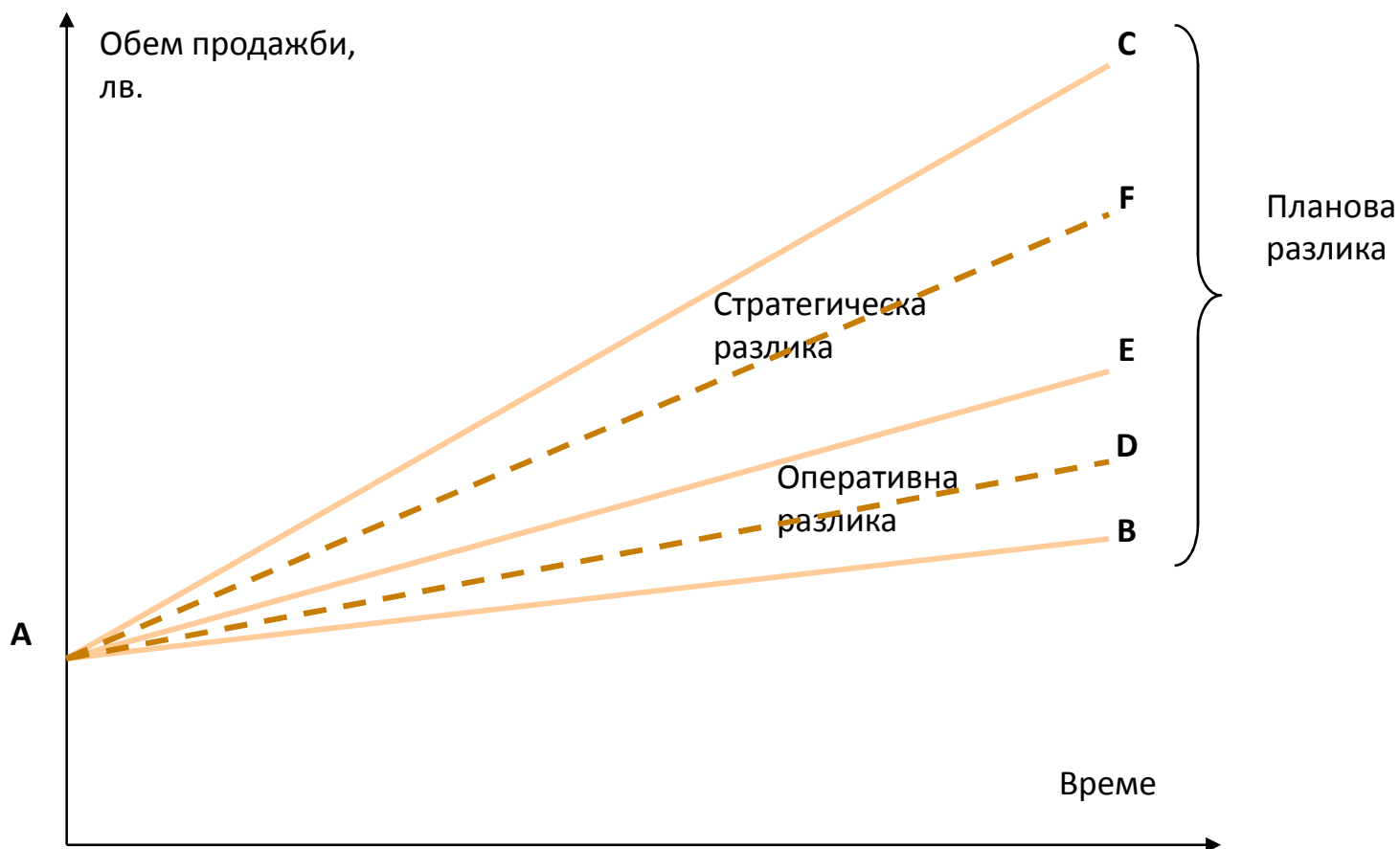
Свързан продукт “**Мрежово обвързване**” – новият бизнес е свързан с повече от един от вече съществуващите бизнеси, дейности или продукти



**Портфейлна концепция за диверсификацията** – съвкупност, т.е. “портфейл” от внимателно подбрани бизнеси, между които съществува отрицателна корелация на възвращаемостта (когато основните показатели за рентабилност на някои от бизнесите падат, на други да се покачват и обратно)

**Концепция за диверсификацията като бягство** – приобщаване на нови дейности и бизнеси като отговор на тенденцията към намаляване на нормата на рентабилност и темповете на растеж на фирмата в първоначалния или вече съществуващите бизнеси.

# Анализ на разликата





# Стратегии за интензивно развитие

- Стратегия за **увеличаване на пазарния дял** – увеличаване на обема на продажбите на съществуващи стоки на съществуващите пазари
  - Откриване на слабите места на конкурентите
  - Привличане на нови потребители
  - Предлагане на допълнителни услуги към основното продуктово предложение
- Стратегия на **развитие на продукта** – интензивна НИРД и въвеждане на нови и усъвършенствани стоки
- Стратегия на **разработване на нови пазари** – пълно използване на маркетинга за увеличаване на продажбите чрез обслужване на все по-голям брой потребители на вътрешния и външните пазари
  - Производствена концепция
  - Ефект от мащаба



# Стратегии за интегрално развитие

- **Обратна интеграция** – закупуване на дялов капитал на един или няколко доставчици
- **Права интеграция** – закупуване на търговски фирми или създаване на съвместни дружества, особено ако по канала за реализация остава голям процент от реализираната цена на дребно
- **Хоризонтална интеграция** – поглъщане на конкурентни фирми

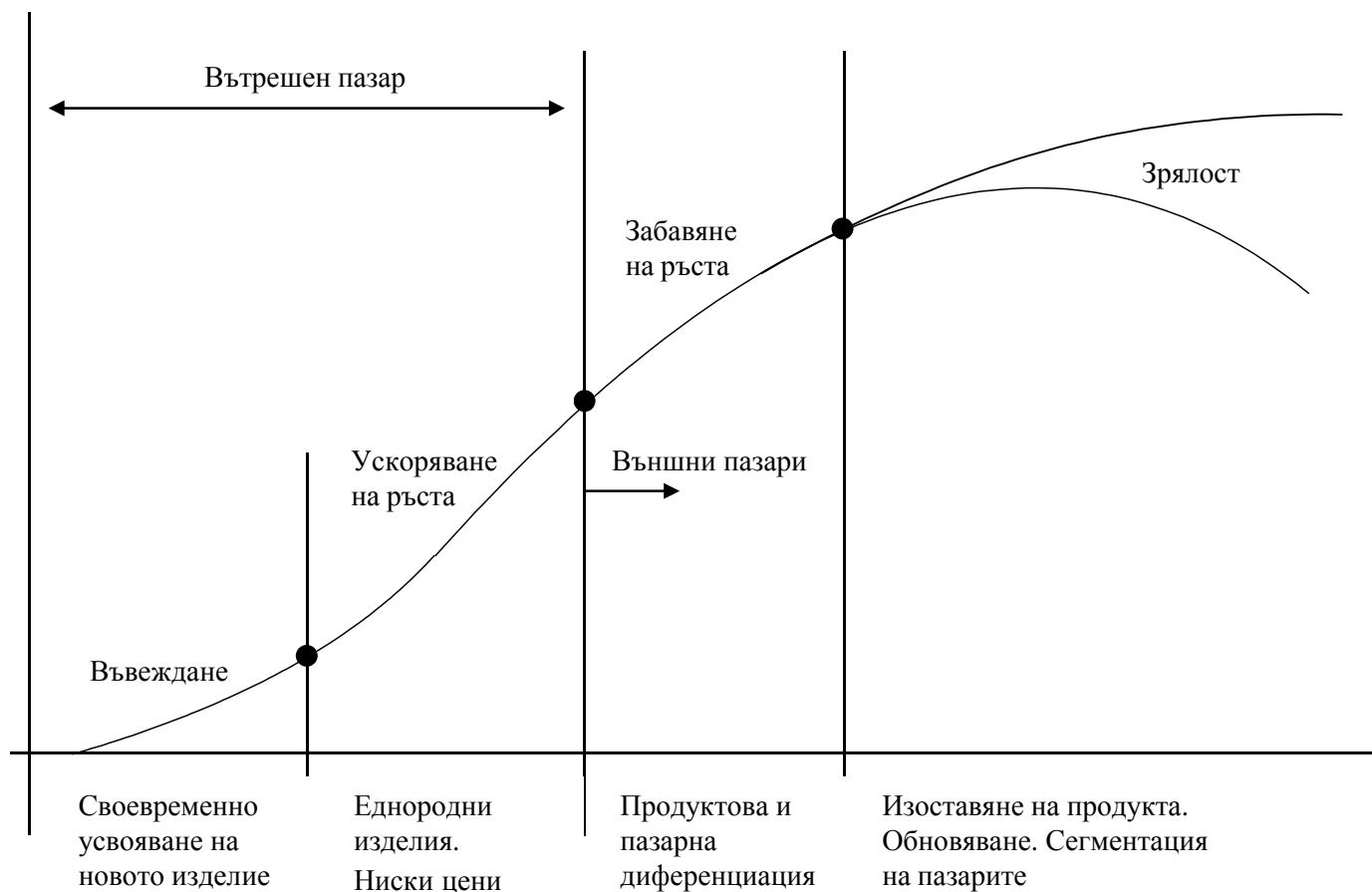


## Стратегически алтернативи по етапи на жизнения цикъл

Равнища на прилагане на концепцията за  
жизнения цикъл:

- продукт
- фирма
- технология / отрасъл

# Промяна на стратегическите алтернативи по етапи на продуктовия жизнен цикъл






# Особености на отрасъла

- според фазата на жизнения цикъл на отрасъла

- възникващ
- зрял
- упадащ

- високотехнологичен или традиционен


В първия случай постиженията в изследователската и развойна дейност и защитените нови технологични знания ще имат първостепенно значение за осигуряване на фирмената конкурентоспособност. При традиционните отрасли те ще бъдат подчинени на други функционални области - производство, маркетинг.



# Стратегии за конкуриране във ВЪЗНИКВАЩИ отрасли

Стратегически черти на пазарната обстановка:


- “**правилата на играта**” (как ще се прави бизнес и как ще реагира пазарът) не са утвърдени
- **технологичното ноу-хау** е със силно ограничен достъп
- липса на **технологични стандарти**
- недостиг на **информация** за конкурентното обкръжение
- нов пазар, зараждащи се **потребности** и основно маркетингово въздействие върху потребителите-иноватори
- ниско **входни бариери** в отрасъла
- възможни проблеми с организиране на входящата и изходящата **ЛОГИСТИКА**
- възможна липса на подходящи **източници на финансиране**



# Стратегии за конкуриране във ВЪЗНИКВАЩИ отрасли

Успешни стратегически ходове:


- Афинитет към **риска**
- Усъвършенстване на **качеството** и функционалното развитие на продукта
- Търсене на **нови групи клиенти**
- Изместване на **рекламния фокус** от предоставяне на информация към изграждане на потребителска лоялност
- Агресивно налагане на **технологични стандарти**
- Модифициране на **цените** за привличане на различни групи ценово-чувствителни клиенти
- Готовност за навлизане на **конкурентни фирми**



# Стратегии за конкуриране през прехода към **зрялост** на отрасъла

Промени в конкурентната обстановка:


- Забавени темпове на растеж и **пазарно насищане** (увеличаване на пазарния дял единствено за сметка на конкурентите)
- Риск от натрупване на относително **излишни производствени мощности**
- **Клиентите стават по-взискателни** към продукта и по-твърди при повторни покупки в сравнение с първоначалната
- Изграждане на **конкурентни предимства** най-вече на база намаляване на производствените разходи и следпродажбеното обслужване
- Намаляване на **нормата на рентабилност**
- Ограничени възможности за **продуктово иновиране**
- Ожесточаване на **международната конкуренция** в бранша, политически дискусии относно търговски бариери и протекционизъм
- Сътресения в **отрасловата структура** в резултат на фирмени сливания и придобивания



# Стратегии за конкуриране през прехода към **зрялост** на отрасъла

Успешни стратегически ходове:

- Стесняване и скъсяване на **продуктовата листа**, ограничени продуктови модификации
- Акцент върху **обновяването на процесите** и снижаването на разходите
- Увеличаване **продажбите на настоящите клиенти** (по-големи обеми и повече повторни покупки; решаване на повече проблеми и удовлетворяване на повече потребности с продукта; въвеждане на повече допълнителни услуги, съпровождащи продукта)
- **Купуване на конкурентни фирми**
- **Международна експанзия**



# Стратегии за конкуриране в зрели и упадаци отрасли

Успешни стратегически ходове:

- **Стратегически фокус** чрез идентифициране, създаване и експлоатиране на сегменти, позволяващи растеж
- **Продуктова диференциация** чрез повишаване на качеството и обновяването на продукцията с цел оживяване на търсенето чрез привличане на нови сегменти или купувачи
- Преследване на **разходно лидерство** чрез повишаване на ефективността на производството и дистрибуцията