

ПАЗАРНАТА КОНЮНКТУРА: КЛЮЧОВИ ВЪПРОСИ И СТРАТЕГИЧЕСКИ РЕШЕНИЯ

Надя Маринова

*Нов български университет – София
e-mail: nmarinova@nbu.bg*

Ключови думи: пазарна конюнктура, стратегии, решения

Резюме: Анализът на пазарната конюнктура дава възможност на фирмите да създадат конкурентни инвестиционни стратегии, които да се адаптират към динамичната бизнес среда. Въпреки това, различията в прилаганите конкурентни модели – в специализацията, вътрешната интеграция, качеството на продуктите и др. – водят до различни нива на пазарен успех и рентабилност. Някои фирми са по-печеливши от други, въпреки че оперират при едни и същи условия, поради тяхното стратегическо положение и управленски компетенции. Стратегическите групи, в които се обособяват фирмите в рамките на една бизнес среда, могат да се различават по модели на производство, канали за реализация и други фактори. Барьерата пред мобилността, защитеността на пазарните позиции и способността за адаптация към промените са ключови за рентабилността. Успешното позициониране на фирмата в дадена стратегическа група или нейното преминаване в по-благоприятна група изисква добро планиране и управление на рисковете.

THE MARKET CONDITION: KEY ISSUES AND STRATEGIC DECISIONS

Nadya Marinova

*New bulgarian University – Sofia
e-mail: nmarinova@nbu.bg*

Keywords: market conditions, strategic, decisions

Abstract: Market analysis enables companies to create competitive investment strategies that adapt to the dynamic business environment. However, the differences in applied competitive models – in specialization, internal integration, product quality, etc. – lead to different levels of market success and profitability. Some firms are more profitable than others, even though they operate under the same conditions, because of their strategic position and managerial competencies. The strategic groups in which companies are divided within a business environment may differ in terms of production models, sales channels and other factors. The barrier to mobility, the security of market positions and the ability to adapt to changes are key to profitability. Successful positioning of the company in a given strategic group or its transition to a more favorable group requires good planning and risk management.

Анализът на пазарната конюнктура дава възможност да се правят важни изводи за конкурентна инвестиционна стратегия на фирмите. Обаче, в практиката често се наблюдават фирми, които прилагат различни модели на конкурентни стратегии в производствената специализация, вътрешната интеграция и т.н., и са постигали различни показатели на пазарен дял. Освен това, някои фирми в по-дълъг период превъзхождат своите конкуренти по нива на рентабилност. Независимо, че условията, в които се конкурират всички фирми в дадена бизнес среда са еднакви, възникват въпроси, на които се търсят съответните отговори:

Първо, защо едни фирми са по-печеливши от други и доколко това е свързано с тяхното стратегическо положение?

Второ, по какъв начин различната квалификация на мениджмънта, в организационната дейност, в областта на маркетинга, в намаляването на разходите и други са свързани със стратегическото положение на фирмата и резултатите от нейната дейност?

Прилаганите от фирмите модели на конкурентни стратегии в дадена бизнес среда могат да се различават един от друг по много параметри. Възможен е стратегически избор за модел на фирмата в някои от следните направления:

- в специализацията;
- в авторитета на бранда;
- в каналите за реализация;
- в качеството на продукцията;
- в технологичното лидерство;
- във вътрешната интеграция;
- в ценовата политика;
- в обслужването и т.н.

Всяко от тези стратегически направления може да бъде разглеждано от фирмата с различна степен на детайлизация и да бъдат добавяни и други. Важно е, че тези характеристики създават общата картина за позициите на фирмата.

Стратегическите направления са взаимно свързани помежду си. Фирма с относително ниски нива на цените обикновено притежава позиция с ниски нива на разходите и добро, макар и не най-високо, качество на продукцията. Средство за постигане ниско ниво на разходите може да бъде високата степен на интеграция чрез формиране на съгласуван вътрешен комплекс. Обикновено във всяка бизнес среда оперират фирми, за които са характерни различни, но вътрешно съгласувани комбинации от стратегически направления.

Първа стъпка на структурния анализ в дадена бизнес среда е да се характеризират вариантите на модели за стратегии на всички основни конкуренти по изброените стратегически направления. Това позволява да в бизнес средата се обособят стратегически групи, използващи еднакви или сходни стратегически варианти. В дадена бизнес среда може да функционира само една стратегическа група, ако всички фирми използват една и съща стратегия. Другата крайност е, когато всяка фирма представлява самостоятелна стратегическа група. Обикновено, като правило, съществува неголям брой стратегически групи със съществени различия в моделите на стратегиите между тях.

Стратегическите групи често, но не винаги, се различават по своя модел към маркетинга и продукта. Понякога в такива бизнес среди групите произвеждат еднакви продукти, но техните модели на производство, логистика, вътрешна интеграция са различни. Фирмите могат да имат също и сходни стратегии, но различни отношения с правителствата, които да влияят различно на техните цели. Стратегическите групи са еквивалент на пазарните сегменти и се определят въз основа на по-широка концепция за стратегическото позициониране.

Обособяването на стратегическите групи се използва като модел, предназначен за структурен конкурентен анализ. В същото време това обособяване е и междинен етап за разглеждането на всяка фирма поотделно. В крайна сметка, всяка фирма е уникална и затова класификацията на фирмите в стратегически групи неизбежно поставя въпросът кое от различията в стратегиите е съществено.

Когато в бизнес средата оперира една стратегическа група, тази среда може да се анализира чрез посочените модели за структурен анализ. В този случай структурата на бизнес средата осигурява еднакви потенциални възможности за рентабилност на всички фирми, а фактичката печалба за всяка отделна фирма в дългосрочен план се определя от способността да се реализира общата стратегия.

По-сложен е анализът, когато в бизнес средата оперират няколко стратегически групи. Потенциалът за рентабилност на фирмите, принадлежащи към различни стратегически групи, най-често не е еднакъв, което се обяснява не само от тяхната способност за реализиране на стратегията, но и от различното въздействие върху тях на основните конкурентни сили.

Съществуват много причини за формиране и промени на стратегическите групи в дадена бизнес среда.

Първо, различията в практическия опит или ресурсите, присъщи на фирмите от началото на съществуването им или създавани впоследствие, ги заставят да избират различни стратегически модели. В процеса на развитието на бизнес средата водещи фирми изпреварват други в движението си към определени стратегически групи, защитени от високи бариери пред мобилността.

Второ, фирмите се различават една от друга и по своите цели и отношение към риска. Някои от тях са по-склонни към рискови инвестиции при създаване на бариери пред мобилността. Подразделенията различно са свързани с компанията-майка (например, едни са свързани, други несвързани или самостоятелни), избират различни цели, модели на съответни стратегии за тяхното постигане. Това се отнася, преди всичко, за международни фирми, намиращи се в друга конкурентна ситуация на различни пазари в сравнение с местните фирми.

Друга причина за различията в стратегическите модели на фирмите е свързана с историческото развитие на бизнес средата. За участници с по-голям стаж в дадена бизнес среда съществува възможност да избират модели на стратегии, които за новите конкуренти са по-скъпи. Барьерите пред мобилността, които са резултат от икономии чрез мащаба на производството, диференциацията и други, могат да се променят под влияние на извършвани от фирми инвестиции или екзогенни фактори. Промяната в барьерите за мобилност означава, преди всичко, че първите навлезли в бизнес средата имат възможност да реализират съществено различаващи се стратегии за разлика от участници, появили се по-късно, за които някои стратегии могат да бъдат въобще недостъпни. В същото време, необратимостта на много видове инвестиционни решения в редица случаи не позволява на по-рано навлезли участници да приемат по-късно други стратегии, ползващи се с предимството за по-целенасочен избор.

Обаче, процесът на еволюция в дадена бизнес среда в различни периоди от време създава условия за появата и на нови типове участници. Например, по-късно в бизнес средата е по-вероятно да се включат фирми с големи финансови ресурси, тъй като могат да си позволят да изчакват разрешаването на едни или други неопределености, съществуващи в нея. От друга страна, фирми, разполагащи с по-скромни ресурси, биха могли по-рано да навлязат, когато необходимите за това капиталови разходи не са били толкова високи.

Промените в структурата на бизнес средата могат да способстват или за формиране на нови групи, или да водят до хомогенизацията на групите. Например, с увеличаването на общия мащаб на бизнес средата стратегии, свързани с вътрешна интеграция, с развитието на собствени канали за реализация и система за обслужване, могат да станат по-достъпни за агресивни фирми и да стимулират създаването на нови стратегически групи. По същия начин технологичните изменения или промени в поведението на потребителите могат да променят границите на бизнес средата, отваряйки път за свършено нови групи. Обратно, зрелостта на бизнес средата, водеща към намаляване изискванията на потребителите към обслужването или към пълнота на асортимента на продукцията, може да намали барьерите пред мобилността, свързани с някои стратегически направления, а също така да намали и броя на групите. В резултат на тези фактори с времето може да се очакват промени в структурата на стратегическите групи и показателите за степента на рентабилност в рамките на бизнес средата.

По същия начин стратегическите групи изпитват в различна степен и пазарна власт по отношение на доставчиците и потребителите. Различията в степента на пазарна власт, която използват различните групи се обясняват от две групи причини:

Първо – стратегиите на групите могат да се определят от разликите в степента на уязвимост пред доставчиците или потребителите, общи за фирми от някоя група.

Второ – техните стратегически модели могат да произтичат от работа с доставчици и потребители, разполагащи с различна пазарна власт. Рамките, в които относителната пазарна власт може да се колебае зависи от бизнес средата.

Стратегическите групи могат да изпитват в различна степен и конкуренцията от страна на субститути, ако са специализирани в производството на различен асортимент, обслужващ различни потребители, имат разлики в нивото на качеството и технологиите, нивото на разходите и т.н. Тези различия могат да породят в една и съща бизнес среда по-голяма или по-малка уязвимост пред заместителите.

Присъствието на повече от една стратегическа група в дадена бизнес среда създава условия за конкурентна борба между тях по отношение на цени, реклама, обслужване и т.н. Обаче, в по-широк план съществуването на много групи, като правило, означава, че конкурентните сили не оказват еднакво въздействие на всички фирми в средата.

Наличието на няколко стратегически групи често оказва влияние върху общото ниво на съперничество в бизнес средата. Различията в стратегиите и външните условия водят до различия в предпочитанията на фирмите по отношение на риска, периода на планиране, нивата на цените, на качеството и т.н. Тези различия усложняват процеса на разбирателство между фирмите за техните намерения една към друга и реакция на тях, поради което увеличават вероятността за конкурентна борба.

Интензивността на конкурентната борба между стратегическите групи за потребителите в дадена бизнес среда се определя от четири основни фактора:

- първи – пазарната взаимозависимост на групите или степента, в която техните целеви потребителски сегменти се препокриват един с друг;
- втори – степента на диференциация на продукта, постигната от групите;
- трети – броят на стратегическите групи и техните относителни размери;
- четвърти – стратегическата дистанция между групите или степента в която се разминават техните стратегии.

Най-силно влияние върху съперничеството на групите оказва пазарната им взаимозаменяемост или степента, в която се борят за едни и същи потребители или за потребители в различни пазарни сегменти. При висока пазарна взаимозаменяемост различията в стратегическите модели ще водят до най-силни сблъсъци. Ако стратегическите групи са насочени към различни сегменти, те изпитват по-малък интерес една към друга и тяхното взаимно въздействие е значително по-малко. Когато различията между техните потребители стават по-отчетливи, групите започват да се конкурират в по-голяма степен. Когато различните стратегически модели осигуряват диференциация на продукта, ясно разграничавана от страна на потребителите, в съперничеството между групите ще се проявява тенденция за отслабване в сравнение със ситуация, при която предлаганите продукти изглеждат като взаимно заменяеми.

В същото време, колкото по-многобройни и равни по пазарен дял са групите, толкова в по-голяма степен, при равни други условия, асиметрията в техните стратегии, като правило, засилва конкурентната борба. Множеството на групите предполага голямо разнообразие между тях и висока вероятност някоя да провокира съперничество, атакувайки позициите на други групи чрез намаляване на цените или други тактически модели. Обратно, ако стратегическите групи силно се различават по мащаби, например, една има незначителен пазарен дял, а друга много голям, техните стратегически различия по-скоро ще оказват слабо влияние върху характера на съперничеството, тъй като възможностите им за конкурентно въздействие, като правило, са различни.

Последен фактор е стратегическата дистанция, която предполага вероятност за по-енергични сблъсъци между групите, при равни други условия. Фирми със съществено различни стратегически модели за инвестиране, като правило, имат съвършено различни идеи за това, как да се води конкурентната борба, изпитват трудности и недостатък от време, за да разберат поведението си един към друг, а също така как да избегнат погрешните реакции и провокирането на съперничество.

Посочените четири основни фактора определят характера на конкурентната борба за потребители между стратегическите групи в бизнес средата чрез тяхното взаимодействие. Например, най-неустойчива и предизвикваща интензивна конкуренция ще бъде ситуация, когато няколко равни по сила групи, придържачи се към достатъчно различни една от друга стратегии, насочват своите усилия към едни и същи основни групи потребители. Обратно, ситуацията ще бъде евентуално по-стабилна (и печеливша), когато съществува неголям брой крупни стратегически групи, конкуриращи се в различни потребителски пазарни сегменти чрез реализиране на стратегически модели, които в много направления не се различават.

Общите характеристики на пазарната конюнктура помага за повишаване или понижаване рентабилността на всички фирми при инвестиране в дадена бизнес среда, обаче не всички стратегически модели имат еднакъв потенциал за успех. Колкото по-високи са бариерите пред мобилността, защитаващи дадена стратегическа група, колкото по-силна е пазарната позиция на групата по отношение на доставчиците и потребителите, по-малка е заплахата от субститути и съперничеството с други групи, толкова по-висок е средният потенциал за рентабилност на фирмите в тази група. Затова, важна е съвкупността от характеристики, определящи успеха на фирмата, е свързана с позициите на стратегическата група в бизнес средата.

Друга позиция е свързана с мястото на фирмата вътре в стратегическата група. В този случай следните фактори имат решаващо значение:

Първо – нивото на конкуренцията вътре в групата, тъй като то може да води до намаляване на рентабилността. Такива последствия са по-вероятни в случай, когато стратегическата група се състои от голям брой фирми.

Второ - не всички фирми, използващи еднаква стратегически модели, имат равни позиции от структурна гледна точка. Така, върху структурната позиция на фирмата може да влияе нейният мащаб в сравнение с другите участници в стратегическата група. Например, ако в групата се поддържа достатъчно значителна икономия от мащаба на производството, водеща до намаляване на разходите, от което се ползват всички фирми в групата, независимо от техния пазарен дял, фирмите с относително по-малък пазарен дял, ще имат по-нисък потенциал за рентабилност .

Положението на фирмата в стратегическата група зависи също така и от нейните разходи за влизане в групата. Квалификацията и ресурсите, достъпни за фирмата при нейното навлизане в дадена група, могат да се окажат както нейно предимство, така и недостатък в сравнение с другите участници. Някои от тези квалификации и ресурси възникват въз основа на позициите на фирмата в други отрасли или на предишни успехи в други стратегически групи в дадена бизнес среда.

Разходите за навлизането в дадена стратегическа група могат да се променят в зависимост от планирането на момента за това. В някои отрасли новите конкуренти в групата могат да понесат по-съществени разходи, необходими за заемане на съответна позиция. Например, поради препятствия от страна на другите фирми може да се окаже по-скъпо поддържането на изисквания бранд, създаването на ефективни канали за реализация и др. Ситуацията може да бъде противоположна, ако по-рано навлезлите в групата фирми получават възможност да придобият най-съвременно оборудване или да използват нова технология. Различията за навлизане по време могат също да се трансформират в различия в натрупания опит и, следователно, в ниво на разходите. По такъв начин, времето за навлизане може да оказва влияние върху нивото на рентабилност на фирмите от дадена стратегическа група.

Съществен фактор за положението на фирмата в дадена група е нейната способност да реализира своя стратегически модел. Не всички фирми, провеждащи еднакви стратегии в групата, ще бъдат в еднаква степен рентабилни, даже и когато всички други посочени условия са идентични. Едни фирми превъзхождат други по своите способности да организират и управляват операциите, да разработват ефективни рекламни кампании при същите бюджети за реклама, да осъществяват технологични пробиви при същите разходи за изследвания и разработки и т.н. Подобен род квалификация не се явяват структурни предимства, свързани с бариери пред мобилността или други от разглежданите фактори, въпреки че могат да бъдат напълно устойчиви като предимства. Фирми, които са по-способни да реализират своята стратегия, ще получават по-високи приходи, в сравнение с другите фирми от стратегическата група.

Този широк спектър от фактори в своята съвкупност определя перспективите за рентабилност на всяка фирма, а също така и нейният потенциален пазарен дял. Фирмата ще бъде най-рентабилна, когато действа в благоприятна бизнес среда, в подходяща стратегическа група в средата и когато притежава силна позиция в тази група. Новите конкуренти не нарушават привлекателността на бизнес среда, която е защитена чрез бариери пред навлизането. Силната позиция на фирмата в групата най-често е резултат от нейното историческо развитие, а също така и от квалификацията и ресурсите, с които разполага.

Анализът показва, че потенциално печеливши стратегии могат да бъдат и стратегически модели от различен тип. Успешните стратегии могат да се базират на широко разнообразие от бариери пред мобилността или на модели на конкурентните сили. Базовите стратегии, описани преди това, предоставят възможност за най-голямо разнообразие в моделите и съдържат възможност за многобройни варианти. На съвременния етап сред факторите, определящи стратегическата позиция на фирмата, особено внимание се отделя на нивата на разходите, като се отчита и обстоятелството, че те са само един от многото модели за създаване на бариери.

Потенциалът на фирмата, като се отчита взаимодействиения характер на факторите за рентабилността на фирмата, в значителна степен зависи от конкуренцията в тези стратегически групи, които имат високо ниво на пазарна взаимозависимост и бариери пред мобилността. Стратегически групи с по-високи бариери имат по-голям потенциал за рентабилност, в сравнение с по-слабо защитените групи, ако конкуренцията в тях не е много голяма. Обаче, ако конкуренцията вътре в групата по едни или други причини има ожесточен характер и затова техните цени и печалби намаляват, тази ситуация може да нанесе вреда и на рентабилността на фирми от взаимно зависимите групи, които са по-слабо защитени от бариери пред мобилността. По-ниските цени или по-високите разходи имат способността да се разпространяват чрез пазарната взаимозависимост, когато по-незащитените групи са принудени да предприемат ответни действия, което води до намаляване на техните печалби. В това се проявява и рискът, който следва да се отчита при избора на стратегическата група.

Формулирането на конкурентен модел на стратегия в дадена бизнес среда може да се разглежда като избор на стратегическа група, в която фирмата ще се конкурира. Това може да бъде избор на съществуваща група, който предполага търсене на най-добра алтернатива между потенциала за рентабилност и разходите за влизане в групата, или създаване на съвършено нова стратегическа група. Анализът на бизнес средата разкрива факторите, които ще определят успеха на фирмата в конкретно стратегическо позициониране. Принципиите на структурния анализ позволяват да се уточнят силните и слабите страни на фирмата, нейните специфични компетенции, а също така възможностите на бизнес средата и рисковете.

Предимствата и слабите страни на фирмата могат да се групират чрез определени фактори:

Фактори	
<i>Предимства</i>	<i>Слаби страни</i>
Създаващи бариери пред мобилността, защитаващи стратегическата група	Намаляващи бариерите пред мобилността, защитаващи стратегическата група на фирмата
Засилващи пазарната власт на групата в отношенията с потребители и доставчици	Отслабващи пазарната власт на групата в отношенията с потребителите и доставчиците
Ограждащи групата от съперничество с другите фирми	Подлагащи групата на съперничество от страна на други фирми
Значителни мащаби на фирмата в сравнение с другите фирми	По-малки мащаби на фирмата в сравнение с другите фирми
Помагачи за по-ниски разходи при влизане в групата в сравнение с други групи	Предизвикващи по-високи разходи при влизане в групата на фирмата в сравнение с други групи
По-голяма способност за реализация на стратегията в сравнение с конкурентите	По-малка способност за реализация на стратегията в сравнение с конкурентите
Ресурси и компетенции за преодоляване на бариери пред мобилността и за навлизане в желани стратегически групи	Недостиг на ресурси и компетенции за преодоляване на бариерите пред мобилността и за влизане в желани стратегически групи

Когато основните бариери пред мобилността, защитаващи стратегическата група на фирмата, се базират, например, на нейна широка производствена специализация, патентовани технологии или абсолютно предимство в разходите за сметка на опита, тези източници за бариери пред мобилността са едни от главните предимства на фирмата.

Когато най-привлекателната стратегическа група в бизнес средата е защитена с бариери пред мобилността, основани на икономии от мащаба на производството, тогава отсъствието на тези фактори става една от причините за най-слабите страни на фирмата.

Структурният анализ създава модел за системна оценка на най-важните силни и слаби страни на фирмата, сравнени с нейните конкуренти. Обаче, тези характеристики не са застинали, тъй като могат да се променят с еволюцията на бизнес средата. Предимствата и слабите страни на фирмата, като фактори, са в определена зависимост от човешкия и управленския потенциал. Затова и техните възможности не са постоянни.

Конкретизирането на стратегическите възможности, с които разполага фирмата, може да бъде разделено в няколко категории:

- първа – създаване на нова стратегическа група;
- втора – преминаване в стратегическа група с по-благоприятни позиции;
- трета – стабилизиране структурната позиция на съществуващата група или на позициите на фирмата в групата;
- четвърта – преминаване в нова група и стабилизиране на структурната позиция на тази група.

Сред тези категории най-голяма изгода обещава създаването на нова стратегическа група. Технологичните промени или еволюцията в структурата на бизнес средата често разкриват перспективи за съвършено нови стратегически групи.

Посочените категории могат да бъдат основание и за разкриване на рисковете, свързани с тях. Първите две групи могат да се свържат със заплахата за съществуващата позиция на фирмата или с риск от бездействие, а последните – като рискове, свързани с дейността, насочена към използване на възможностите.

В заключение следва да се отчита, че изборът на конкурентен модел на фирмена стратегия или стратегическа група за конкурентна борба е процес на съпоставяне и анализ на всички изброени фактори.

Литература:

1. Dhanjoo, G., L. Zhong, Eddie Y. K. Ng and Ru San. Tan Arterial Wave propagation and reflection at a bifurcation site.
2. Dimitrova, D., Dimitrova, D. Role of the Higher Economic Education for the Development of Economic Activity in Varna. Izvestiya. Journal of Economics, Management and Informatics, University of Economics – Varna, 67, 2023, 1, 24–40, ISSN (онлайн) 2367-6957
3. Хаджиева, В. Сравнителен анализ на риск мениджмънта и контролинг концепцията, Международна научно-практическа конференция, НБУ, София, 07.03.2019, ISSN 978-954-383-125
4. Хаджиев, К. Управление на виртуални екипи: Теория и методология, Нов български университет, 2021.