

Abstract. Each organization operates in a particular market to make a profit. The company reports revenue in cases of sale of the goods or services produced. Sustainable business must be continuous and guaranteed by the sales lifecycle. This can help a business withstand the test of time, competitors, trends and market changes. Managers must be familiar with the business process and develop sales strategies and appropriate methods of action for the organization's sales team.

Key words: management, strategy, marketing, organization's sales.

Въведение

Маркетинговите стратегии осигуряват финансовите нужди на фирмата, като същевременно поддържат определени стандарти на обслужване на клиентите и гарантират качество на предлаганите продукти. Стратегиите могат да се считат за ефективни и впечатляващи, когато представят цялата информация, която да помогне на мениджърите да разберат причината за определено ниво на продажби. Планът за продажбите трябва да насочва управленския екип по начин, който тактиките, мотивацията и целевият фокус да насърчават една продуктивна дейност.

Същност и компоненти на стратегията на продажбите

Успехът на продажбите зависи от два взаимосвързани компонента – качеството на бизнес средата, в която предприятията работят, и качеството на избраната стратегия за развитие. Основните фактори, които влияят върху успеха на бизнеса, са внедряване на нови изделия и технологии, обучение на персонала и повишаване на квалификацията му, подобряване на качеството на маркетинга и мениджмънта. В своите стратегически цели българските предприятия залагат на увеличаване обема на производството на стоки или услуги и

навлизане в нови пазарни ниши. Тези стратегии крият рискове за устойчивата конкурентоспособност на родните предприятия. Това изисква познаване на пазарните стратегии от мениджърите у нас и тяхното прилагане за развитие на българския пазар. Съдържанието на понятието „стратегия на предприятието“ се дискутира от много автори, като се подчертават различни аспекти. Филип Котлър определя стратегията като инструмент на висшето ръководство, чрез който предприятието придобива стратегическо предимство спрямо конкурентите (Котлър 1996: 429). Акцентът при избора на подходяща стратегия се поставя от Майкъл Портър. Той счита, че компаниите без конкурентна стратегия са оставени на произвола на съдбата (Портър 2002: 62). Становището на Марин Паунов по отношение на стратегията е, че тя е планираната еволюция на бизнеса. Определя три равнища на стратегическо мислене – корпоративна стратегия, конкурентна и функционална стратегия (Паунов 1997: 8). Еленко Захариев определя понятието като стратегическа дейността на предприятието по отношение на конкурентите и постигане на конкурентно предимство (Захариев 1995: 39).

Според нас стратегията на търговското предприятие е определяне на дългосрочните цели за развитие съобразно действията на конкурентите и изискванията на потребителите при наличието на определени материални, финансови, трудови и др. ресурси. Действието спрямо конкурентите започва с оценка на конкурентоспособността на собственото предприятие и въз основа на неговото място в отрасъла се прави избор на стратегия. Организацията функционира на пазара успоредно със своите конкуренти. За да успее да се задържи на пазара или да разшири своята дейност, тя трябва да разполага с добър мениджърски екип, който да направи правилен избор на стратегия спрямо конкурентите. При избора на конкурентна стратегия може да се изхожда както от съществуващите конкурентни предимства, така и да се търсят нови. Сред конкурентите има силни и слаби, но това не е най-важното. Основното е изборът на правилна конкурентна стратегия и тактика, които ще определят пазарното поведение на предприятието и в крайна сметка – неговите финансови резултати. При определянето на стратегията следва да се изхожда от две условия: отрасъла, подотрасъла или дейността на предприя-

тието и пазарния дял, който заема то на пазара. Тези две условия са от съществено значение и ни дават основание да определим следните елементи на стратегията на предприятието. За правилния избор на стратегия е нужно да се изхожда както от вътрешните фактори, т.е. да се направи анализ на дейността, така и от състоянието на обкръжаващата микросреда. Тук следва да се има предвид, че най-важният елемент на микросредата са конкурентите. Както вече бе споменато конкурентната стратегия е подчинена на общата пазарна стратегия на предприятието и зависи от спецификата на отрасъла, в който се намира последното и от неговите позиции на дадения пазар. Динамиката на условията в отрасъла и на пазарния дял зависят от степента на лоялност на клиентите към стоките на дадения производител и от отговора на предприятието в резултат на поведението на клиентите. Това определя множество ситуации на пазара и съответно голямо разнообразие от стратегии спрямо конкурентите. За успеха на избраната стратегия е особено важен контролът за нейното изпълнение.

Стратегии според активността на конкурентите

В икономическата литература има множество класификации на пазарните стратегии. В началото на 80-те години на миналия век Портър въвежда класификацията на трите основни типа стратегии: водачество чрез ниски разходи; диференциране; фокусиране. Тази класификация е доразвивана и допълвана многократно в резултат на динамиката на пазара и развитието на производствените и търговските отношения. Имайки предвид многообразието от стратегии, се спираме на групиране на стратегиите по отношение на активността на предприятието спрямо неговите пазарни конкуренти и стратегии по отношение на пазарните позиции на предприятието.

По първия признак се обособяват четири групи: стратегии на възпиране, нападение, отбрана и съюзване. Първата група са стратегии на възпиране. На първо място, се спираме на стратегията на ниските цени, която може да се прилага от фирми, които доминират над останалите с по-ниски разходи, а оттам и предлагат своите стоки на по-ниски цени. Стратегията на ниските цени обикновено се свързва с натрупания опит (кривата на опита). Чрез нея може да се въздейства ефективно на конкурентните сили. Спрямо конкурентите в

отрасъла предприятието добре отстоява позициите си чрез ценова политика, като реализира максимална печалба. За прилагането на стратегията е целесъобразно да се направи подробен анализ на структурата на разходите както по производството, така и по реализация. Това изисква висококвалифицирани и опитни специалисти в областта на ценообразуването и маркетинга. Друга стратегия на възпиране е стратегията на диференциация. Едно предприятие се диференцира от конкурентите си, ако то може да бъде „уникално“ в нещо, което е ценно за купувачите извън рамките на простото предлагане на ниска цена. Организацията създава ценност за купувачите, като по този начин оправдава по-високата цена (или предпочитанието при еднакви цени). Предприятията се насочват към тази стратегия, когато започне да намалява обемът на продажбите поради насищане на пазара със сходни стоки или поради намаляване на пазарната поглъщаемост.

Следващата стратегия е стратегия на диверсификацията. Тя предполага едновременно навлизане на нови пазари и в нови производства. При нея се използват старият опит и старите знания и се разнообразява продукцията, като се предлага на новия пазар. Съществуват четири основни вида стратегии при диверсификация – стратегия на концентрична, вертикална, хоризонтална и корпоративна диверсификация. Следва да се има предвид, че за да се открие нова стока или да се избере новият пазар за реализация, е необходимо да съществува здрава връзка между научноизследователската работа и маркетинговата дейност. Стратегията е рискована както за предприемачите с опит, така и за начинаещите, защото не се знае какво крие новият пазар. Към стратегиите на възпиране се отнасят и стратегиите на пазарната ниша. Те се прилагат в две разновидности – стратегията на пазарната ниша, основана на ниски цени, и стратегията на пазарната ниша, основана на диференциация на продукцията. Характерно за тези две стратегии е, че се прилагат само по отношение на определен пазарен сегмент. По отношение на първата стратегия предприятието продава своите стоки на по-ниски цени само на определени пазарни сегменти, където има възможност да съкрати разходите си по производството и обръщението. Стратегията на пазарната ниша, основана на диференциация на продукта, се прилага отново само в отделен пазарен сегмент, в който стоките на дадено предприятие се

отличават от тези на конкурентите. Стратегиите на пазарната ниша се прилагат, когато предприятието разполага с ресурси за задоволяване на търсенето в тази ниша, от една страна, и от друга, когато тази ниша е с достатъчен потенциал и не е решаваща за отделните конкуренти. Иновационната стратегия също може да се отнесе към тази група. Тя се прилага при определени обстоятелства. Това става, когато предприятието направи някакво нововъведение, което може да бъде по отношение на пускане на пазара на нова стока, при разкриване на нов пазар, при откритие на новост в технологията на производството и др. Иновационната стратегия не може да се прилага във всеки момент, а само когато е възможно. Тази новост обаче е съществено конкурентно предимство и гаранция за по-добри финансови резултати. Като разновидност на иновационната стратегия може да се разглежда реинженерингът. Процесът на реинженеринг на стопанската дейност се определя като радикално реструктуриране на дейността като цяло или на отделните процеси с оглед осигуряване на най-високото равнище на ефективност. Реинженерингът е една от стратегиите, чрез които големите световни корпорации задържат лидерските си позиции. Той е свързан с преосмисляне на традиционните методи за организация, управление и внедряване на новите технологии и форми на управление в бизнеса. Или казано накратко, реинженерингът е стратегия, която е ориентирана към бъдещето. Реинженерингът винаги цели постигане на „най-доброто“ в отрасъла. Въпреки че рентабилността е основна цел, винаги има възможност да се намалят разходите. От друга страна, промяната и усъвършенстването на бизнес процесите разкриват много възможности за повишаване конкурентоспособността на пазара.

Стратегии на нападение (атака) по принцип се прилагат от претендентите за лидерство срещу самите лидери в отрасъла. Тези стратегии съществуват в две основни форми: фронтална атака и флангова атака. Фронталната атака предполага пряко противопоставяне на лидера, като се атакуват слабите му страни. За целта следва претендентът да настъпва по всички направления, което изисква значителни средства. Фланговата атака изисква противопоставяне на лидера, но в определени направления, където лидерът е неподготвен или слабо подготвен. Класическата стратегия е да се атакува чрез

цената – да се предлага същият продукт на значително по-ниска цена. Тези атаки имат различни форми и аналогично на военната стратегия могат да се дефинират като заобикаляне, обкръжаване и партизанска война.

Заобикалянето на лидера се състои в преминаване към производството на принципно нови изделия или в извършване на пробив в технологията, усвояване на нов пазар. Обкръжаването се състои в стремеж почти цялата или значителна част от „територията“ на лидера да се атакува. При нея често се извършва сливане и вливане.

При стратегия „партизанска война“ претендентът действа с неголеми атаки с цел да се деморализира конкурентът. Стратегии на отбрана са характерни за предприятията, които притежават голям пазарен дял. С тях те се противопоставят на действието на най-опасните си конкуренти. За целта пазарният лидер следва да създаде много бариери пред своите конкуренти. Бариерите могат да бъдат иновационно и технологично обновление, интензивно използване на маркетинговия инструментариум, конфронтация чрез война на цените и др. Този тип стратегии най-често се наблюдават между лидери и претенденти на даден пазар.

Стратегиите на съюзяване (коопериране) са общоприети в борбата срещу конкурентите. Целта на съюзяването е да се регулира пазарната мощ на организациите в отрасъла. По-важните форми на делови съюзи са: лицензиране; пазарни съглашения; съвместни предприятия; франчайзинг; консорциум; франглизинг; изследователски съюзи и др. Съюзяването се извършва главно в два аспекта. Първият се отнася до коопериране на по-малките предприятия за оцеляването им срещу пазарните лидери. Вторият се свързва с обединяването на предприятия в един отрасъл на национално равнище за реализиране на продукцията им на международните пазари. Това начинание в практиката на развитите страни се подпомага от държавата.

Стратегии в зависимост от пазарните позиции на предприятието

Според ситуацията в отрасъла и характера на конкурентното противопоставяне са изведени различни стратегии от Томсън и Стрикълнд (Thomson, Strickland 2006). Авторите разграничават стратегии

за лидери и доминиращи предприятия; стратегии за догонващи предприятия; стратегии за западащи предприятия; преустройствени стратегии за кризисни ситуации; конкуриране в млади, възникващи отрасли; конкуриране през прехода към зрялост на отрасъла; конкуриране в зрели и упадащи отрасли; конкуриране в силно фрагментирани отрасли; конкуриране на глобални пазари. При стратегиите за лидери и доминиращи компании основната цел е как да съхранят постигнатото положение в отрасъла. Догонващите предприятия имат слаби пазарни позиции в отрасъла и се държат предизвикателно едно с друго и дори с лидера. Целта е завладяване на по-голям пазарен дял и засилване на конкурентните позиции. Тук е приложима „Стратегия на вакантната ниша“. Фирмата търси потребители, които големите компании са подценили или са пропуснали. Друг подход е стратегия от типа „нашето е по-хубаво“. Тази стратегия се базира на комбинация от диференциация на производството и поддържане на качество, познато и изисквано от клиентите. Основна цел на стратегия „Доволен последовател“ е предприятията да се въздържат да бъдат първи и да избягват агресивно поведение на пазара по отношение на лидерите. „Стратегия на групата“ е характерна за средни по размер и финансово стабилни организации, които използват позициите си и растат за сметка на по-дребните компании в отрасъла. При „Стратегия на различността“ фирмите разчитат на това, че са различни в сравнение с останалите. Това може да се изразява с особено обслужване на клиентите, високо качество на ниски цени, уникалност на продукта, атрактивна реклама и др.

Западащите предприятия имат няколко възможности на поведение. Стратегията „Растеж и изграждане“ се прилага, когато предприятията разполагат с ресурси или разчитат на нискоразходно производство. „Задържане и запазване“ е подход, който предполага продължаване на прилаганата стратегия и стремеж към запазване на рентабилността и пазарните позиции. „Стратегия на отказването“ е за западащи предприятия и излизане от бизнеса. Стратегия „Жътва“ означава реинвестирането в минимални граници. Основната цел е максимизиране на печалбата, а отстъпването служи като дългосрочен ориентир.

Преустройствените стратегии за кризисни ситуации се прилагат тогава, когато изпадналите в криза предприятия си заслужава да бъдат спасявани. Основната цел е да се открият причините за ситуацията и да се елиминират във възможно най-кратък срок. Съществуват четири подхода за излизане от кризисна ситуация и преустройство: преосмисляне на текущата бизнес стратегия; стратегии за увеличаване на приходите; стратегии за намаляване на разходите; стратегии за намаляване или пренасочване на активите. По правило преустройствата при кризисни ситуации са много рискови начинания и в повечето случаи не успяват. Причината се състои в това, че към тях се пристъпва когато предприятието е изпаднало в тежко положение и вече е твърде късно.

Предприятията, работещи в отрасли, които се намират в началото на жизнения си цикъл, са изправени пред множество проблеми. Два от най-значимите са свързани с това към какви пазарни сегменти да се ориентират и какви конкурентни преимущества да се стремят да поддържат във времето. Всеки отрасъл е специфичен и крие много неясноти относно развитието на пазара в бъдеще. Това кара мениджърите да бъдат предпазливи и да спазват някои закономерности, изведени от опита, при прилаганите от тях стратегии:

- Проявявайте вкус към риска.
- Работете здраво за усъвършенстване на качеството и функционалното развитие на продукта.
- Улавяйте всички потенциални преимущества.
- Търсете нови групи клиенти или ново прегрупиране на съществуващите.
- Постепенно измествайте рекламния фокус от информацията за продукта към честотата на употребата му.
- Бъдете много бързи.
- Използвайте ценови отстъпки.
- Подгответе се за навлизането на могъщи конкуренти.

Стратегиите за конкуриране през прехода към зрелост на отрасъла се прилагат към стадия на зрялост и на практика не могат да се предвидят във времето, но винаги променят значимо състоянието на пазара. Тези промени налагат адаптиране към новите условия.

Целесъобразно е в случая стесняване и скъсване на продуктовата линия. За целта е необходима специализация в производството на онези продукти, които имат най-голям дял в обема на продажбите и печалбата. Тук от съществено значение е умението за детайлизиране на разходите и намиране на подходяща база за разпределение на допълнителните разходи. Поставя се акцент върху обновяването на процесите и снижаването на разходите и пренасочване към по-евтини материали и др. Друг подход при стадия на „зрелост“ е увеличаване продажбите на настоящи клиенти чрез допълнителни форми на услуги, свързани с продукта. Стратегия на изкупуване на бизнеса на изпаднали в криза конкурентни съперници има за цел стабилизирание на доходите на търговското предприятие. Стратегия „Международна експанзия“ се прилага, когато националният пазар е напълно задоволен от даден продукт и конкурентите зад граница са с по-изостанала технология или когато нашите продукти са със значително ниска цена, когато чуждестранните клиенти не са толкова взискателни или продуктът за тях е традиционен.

Стратегии за конкуриране в зрели и упадащи отрасли имат приложение при фрагментирането на бизнеса. Изпълними с узряването на участниците в отрасъла. Предприятията в тези отрасли по правило са в слабо обвързани с доставчиците и клиентите си и затова навлизането в такъв отрасъл да е трудно. Конкретни стратегически ходове при фрагментиране в отрасъла са стратегически фокус чрез идентифициране, създаване и експлоатиране на сегменти, позволяващи растеж или повишаване на качеството и обновяване на продукцията; упорита и постоянна работа за повишаване ефективността на производството и маркетинга.

Глобален е този отрасъл, за който националните граници нямат значение. Организациите в подобен отрасъл следва да прилагат глобални стратегии. Такива отрасли са например: автомобилостроене, корабостроене, телекомуникации, банкови услуги, филмова индустрия, мода и др. Има три начина за покриване на глобален пазар. Първият е поддържане на национална производствена база и износ на продукта, вторият – лицензиране на чужди предприятия за производство и/или дистрибуция на продукта и третият – изграждане на собствени производствени мощности и дистрибуционни канали зад

граница. Прилаганите конкурентни стратегии в глобален мащаб са три:

- Глобална конкуренция на широк фронт – конкуриране с пълна продуктова линия и производствени мощности в много страни.
- Стратегия на глобален фокус – пазарни сегменти навсякъде по света.
- Национално фокусирана стратегия – пазарни различия във всяка отделна страна и различни маркетингови методи за реализацията на продукцията в отделните страни.

Прилаганите стратегии в бизнеса често се провалят. Това се дължи на грешки от страна на ръководството на предприятието и на непредвидимото развитие на пазара. Най-често срещаните стратегически грешки са: имитиране на ходове на лидери или преуспяващи съперници; изразходване на прекалено много средства за маркетинг и търговски промоции; опити да се постигне висока производителност чрез закупуване на скъпи мощности и оборудване; насочване на развойно-внедрителски усилия и разходи към слаби продукти; правене на множество агресивни опити за спечелване на пазарен дял; „жътва“ на слаб бизнес в стагниращ отрасъл; опити да се повтаря старата стратегия в нови бизнеси; челно атакуване на лидерите без наличие на финансови средства; отделяне на голямо внимание на съкращаването на разходите вместо стремеж към по-силна позиция в подходящ пазарен сегмент (Паунов 1997: 86). Ако сте в областта на продажбите или ако отговаряте за продажбите и финансовите дейности на бизнеса, трябва да обръщате голямо внимание на процесите на планиране на действията по продажбите и развитието на мисълта, тъй като те могат да повлияят на успеха на продажбите в изпълнение на план и стратегия, както и цялостното управление на бизнес продажбите. Изключителен план за стратегия за продажби е този, който е изчерпателен.

Заклучение

Оцеляването и разширяването на дейността на всяка фирма в условията на конкурентна среда е крайната цел на бизнеса. Именно правилният избор на стратегия е определящ за бъдещото развитие. Тази важна задача за избора се пада на мениджърите на търговските

предприятия и затова познаването на пазарните стратегии е необходимо както в практически, така и в теоретичен аспект. Познаването на конкурентите, в зависимост от спецификата и структурата на пазара за всеки отрасъл, има различно измерение. Например при монополен пазар таква изследване не е наложително, но при наличието на няколко големи лидера в един отрасъл детайлното познаване на конкурентите е наложително и необходимо условие за просперитета на собствения бизнес. Изключителен план за стратегия е този, който е изчерпателен. Колкото по-добре дадена организация познава пазара и неговите особености, толкова по-голяма е нейната устойчивост и по-малка неопределеността за бъдещото развитие.

ЛИТЕРАТУРА/REFERENCES

1. **Асенов, Стоянова 2019:** Асенов, Ан., Стоянова, Ст. *Организационен мениджмънт*. В. Търново. // **Asenov, Stoyanova 2019:** Asenov, An., Stoyanova, St. *Organizatsionen menidzhmant*. V. Tarnovo.

2. **Асенов, Стоянова 2019:** Асенов, Ан., Стоянова, Ст. *Организационно развитие*. В. Търново. // **Asenov, Stoyanova 2019:** Asenov, An., Stoyanova, St. *Organizatsionno razvitie*. V. Tarnovo.

3. **Захариев 1995:** Захариев, Е. *Стратегическо управление на фирмата*. В. Търново. // **Zahariev 1995:** Zahariev, E. *Strategicheskoto upravlenie na firmata*. V. Tarnovo.

4. **Колтър 1996:** Колтър, Ф. *Управление на маркетинга*. София. // **Koltar 1996:** Koltar, F. *Upravlenie na marketinga*. Sofia.

5. **Паунов 1997:** Паунов, М. *Стратегии на бизнеса*. София. // **Paunov 1997:** Paunov, M. *Strategii na biznesa*. Sofia.

6. **Портър 2002:** Портър, М. За важността да бъдем стратегически ориентирани. *Мениджър*, бр. 2 (62). // **Portar 2002:** Portar, M. Za vazhnostta da badem strategicheski orientirani. *Menidzhar*, br. 2 (62).

7. **Thomson, Strickland 2006:** Thomson, A., Strickland, A. *Strategic Management; Concepts and Cases*. New York.